

3155022
24)

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL



ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
1988-1993

**"EL PROBLEMA DE LA MOTIVACION EN UNA
EMPRESA DEL SECTOR PAPELERO EN MEXICO
DURANTE 1995"**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ALEJANDRO COIFFIER KEGEL

ASESOR DE TESIS:
LIC. RAFAEL LOPEZ TORRES

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**EL PROBLEMA DE LA MOTIVACION EN UNA
EMPRESA DEL SECTOR PAPELERO EN MEXICO
DURANTE 1995.**

A mi padre por su insistencia, a mi madre por su cariño, a mis hermanos, amigos y compañeros por apresurarme, gracias...

INDICE.

Introducción.-	5.
Capítulo 1.-Administración.-	8.
1.1.-Concepto.-	9.
1.2.-Finalidad.-	10.
1.3.-Características.-	14.
1.4.-Importancia.-	15.
1.5.-Areas de Actividad.	16.
1.5.1.-Mercadotecnia.-	16.
1.5.2.-Finanzas.-	21.
1.5.3.-Recursos Humanos.-	24.
1.5.4.-Producción.-	25.
Capítulo 2.- Administración de Recursos Humanos.-	28.
2.1.-Definición.-	29.
2.2.-La función de la Administración de Recursos Humanos.-	31.
2.3.-Las distintas áreas de Recursos Humanos.-	32.
2.3.1.- Reclutamiento, Selección y Contratación-	32.
2.3.2.- Inducción.-	33.
2.3.3.- Capacitación (Adiestramiento)-.	33.
2.3.4.- Sueldos y Salarios.-	34.
2.3.5.- Higiene y Seguridad.-	34.
2.3.6.- Servicios al personal.-	35.

Capítulo 3.- La Motivación.-	36.
3.1.- Concepto.-	37.
3.2.- Importancia.-	38.
3.3.- Teorías de la Motivación.-	39.
3.4.- Tipos de Motivación.-	57.
3.5.- Interacción entre la Motivación y el Liderazgo.-	61.
3.6.- Tipos de Liderazgo.-	62.
3.7.- El mejor estilo de liderazgo.-	67.
 Capítulo 4.- Historia de la empresa.-	 68.
4.1.- Antecedentes.-	69.
4.2.- Principios.-	69.
4.3.- Actividad Comercial.-	70.
4.4.- Estructura.-	70.
4.5.- Aspecto motivacional.-	72.
 Capítulo 5.- Desarrollo de la investigación.-	 75.
5.1.- Planteamiento del Problema.-	76.
5.2.- Justificación.-	77.
5.3.- Objetivo General.-	78.
5.4.- Hipotesis.-	79.
5.5.- Tipo de investigación.-	79.

5.6.- Características de la investigación.-	80.
5.7.- Presentación y Análisis-	85.
Conclusiones.-	110.
Recomendaciones.-	112.
Glosario.-	115.
Bibliografía.-	117.
Anexos.-	121.

INTRODUCCION.

Los tiempos que vivimos actualmente en nuestro país son tiempos difíciles, en donde la crisis, el panorama político y social de los acontecimientos que han sucedido en los dos últimos años han robado nuestra atención, todos estos sucesos de mayor o menor forma nos han afectado en lo personal y casi en la mayoría de los casos en lo profesional, podríamos decir que tenemos ausencia de motivación.

Cuando hablamos de motivación o queremos hablar de la misma, siempre nos referimos o pensamos, que la motivación va muy relacionada con el dar a los empleados, o a las personas que trabajan con nosotros, un premio o gratificación por una labor que desempeñan o bien por algunas horas extras que dieron para desarrollar un trabajo o tarea, pero desgraciadamente el motivar o entusiasmar a otras personas no se trata solamente de eso, es algo más complicado y que en ocasiones no tiene absolutamente nada que ver con otorgar premios monetarios o materiales.

El motivar no es una forma de trabajar, mas bien es una forma de hacer que los demás realicen sus objetivos a través del apoyo, la conducción y la enseñanza y que mediante su trabajo puedan realizar también los objetivos de la empresa.

En este estudio, vamos a recorrer distintos ángulos de lo que a motivación se refiere y nos podremos dar cuenta, de como ésta puede ser de gran importancia para lograr las metas, que las organizaciones se proponen.

En el primer capítulo se hablará de la Administración, su concepto ¿Qué es?, su importancia, características, como se obtiene provecho de ella, se analizarán las áreas que maneja la Administración en las empresas y se dará una breve descripción de cada una de estas.

En el capítulo 2 se conocerá el concepto de la Administración de Recursos Humanos, de su importancia en la empresa, y de la evolución que tiene en la misma.

El capítulo 3 nos hablará de la motivación, de como se da, su necesidad en la actualidad, de su importancia en la labor del empleado en la empresa, sus características, de los tipos y teorías de motivación que existen y también de los tipos de liderazgo que hay.

En el capítulo 4 se analizará a la empresa protagonista de este estudio, desde sus inicios. como creció, sus virtudes y fallas, quién es en la actualidad, su estructura organizativa y sus áreas funcionales.

En el último capítulo que es el 5 se realizará la presentación y el análisis de la investigación de campo.

En el diseño de la investigación en primer lugar se va a trabajar en la parte documental, buscando la información que requiera esta investigación, comenzando con los libros seleccionados para tal efecto, además de que se tratará de apoyar este trabajo con otras fuentes como son otras tesis, información documental de la empresa a estudiar (folletos, circulares, estadísticas, etc.).

La investigación de campo se llevará a cabo mediante la técnica de encuesta utilizando como herramienta el cuestionario (preguntas cerradas). Se utilizará para el personal no calificado o que no requiera de conocimientos necesarios para realizar su trabajo y además personal de oficinas y tiendas.

Debido a la dimensión del universo se piensa utilizar el muestreo; se elegirá la muestra con el personal con más disponibilidad para contestar los cuestionarios, por lo que será una muestra no probabilística, seleccionada a conveniencia.

Para poder cumplir con el objetivo de la investigación cabe hacer notar que el número de entrevistas sí cubren el grado de confiabilidad, ya que representa la muestra el 14% del universo, y además el método utilizado para la determinación de la muestra es el de "cuota".

CAPITULO I.
ADMINISTRACION

1.1 CONCEPTO

La administración se ha llamado "el arte de hacer las cosas por conducto de las personas". Esta definición, que se debe a Mary Parker Follet, llama la atención el hecho de que los gerentes alcanzan las metas organizacionales haciendo que otros lleven a cabo las tareas necesarias, pero no realizando ellos mismos tales tareas.

La administración es eso, y más. Tanto más, en efecto, que no hay ninguna definición universalmente aceptada.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización, y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas.

Un proceso es una manera sistemática de hacer las cosas. Se define la administración como un proceso porque todos los gerentes, cualesquiera que sean sus particulares aptitudes o destrezas, se dedican a ciertas actividades relacionadas entre sí a fin de lograr las metas deseadas.

- 1.- La planeación implica que los gerentes piensen en sus metas y acciones de antemano. Sus acciones suelen basarse en algún método, plan o lógica.
- 2.- La organización significa que los gerentes coordinan los recursos humanos y materiales de la empresa. La efectividad de esta depende de su

capacidad para poner sus recursos al servicio de las metas. Obviamente, cuanto más integrado y coordinado sea el trabajo, más efectivo será. Alcanzar esta coordinación es parte del oficio del gerente.

3.- La dirección describe cómo los gerentes dirigen a sus subalternos e influyen sobre ellos haciendo que otros lleven a cabo las tareas. Estableciendo la atmósfera apropiada, ayudan a sus subalternos a dar lo mejor de ellos.

4.- El control significa que los gerentes tratan de asegurarse de que la organización se está encaminando a sus metas. Si alguna parte de la empresa va por mal camino, los gerentes buscan una manera de enderezar las cosas.

1.2 FINALIDAD.

Al buscar el hombre satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar, o bien, que lograría imperfectamente.

Pero lo social no solo suma, sino que también multiplica, a veces en forma insospechada, la eficacia de la energía individual. Basta con recordar la casi milagrosa capacidad que la industria moderna, sobre todo en el trabajo en serie, tiene para conseguir con la unión de varios miles de hombres debidamente organizados y dirigidos, no el número de unidades sumadas que cada uno de ellos podría producir en un tiempo determinado, sino un número

infinitamente mayor.

Pero es también evidente que entre las diversas formas de organizar y aprovechar el trabajo de esos hombres, habrá algunas mejores que otras.

Así determinadas formas de dividir el trabajo, pueden ser más eficientes que otras, algunos sistemas de controlar las actividades, pueden dar mejores resultados, entre las formas de establecer y cuidar la disciplina o de dar ordenes, habrá algunas que sean más efectivas, determinadas formas de hacer planes, pueden ser más realistas.

Esto indica, que entre las formas de coordinar las personas y las cosas que forman una empresa, y precisamente en razón de la manera en que se les coordine, se obtendrá mayor o menor eficiencia, independientemente de la eficiencia que sea resultado del tipo de maquinaria, de la bondad de los sistemas de producción, de la capacidad del mercado, del monto del capital disponible, etc., ya que esa coordinación, no solo aprovecha mejor y multiplica la eficiencia de cada elemento, sino que, sin ella, cada una de esas eficiencias particulares sería inútil, o por lo menos insuficientemente aprovechada.

Esto significa que la coordinación, traducida en concreto en la forma en como se estructura y maneje una empresa está también sujeta a la ley de la máxima eficiencia, y que existen reglas y técnicas específicas para lograr

esa máxima eficiencia de la coordinación.

La Administración busca, en forma directa, la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y el aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, maquinaria, etc.

El buen administrador no lo es precisamente por ser buen contador, buen ingeniero, buen economista, buen abogado, etc., sino por cualidades y técnicas que posee específicamente para coordinar a todos esos elementos en la forma más eficiente.

La coordinación es considerada , por la mayor parte de los autores de importancia, como la esencia misma de la Administración, .

Coordinar, implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas. Supone, por lo mismo, que hay diferentes personas, y medios diversos, orientados todos ellos a la realización de un fin único. Independientemente de la bondad mayor o menor de cada uno de esos medios, la forma misma de agruparlos, de estructurarlos, de combinarlos, de ordenarlos, simultánea o sucesivamente, en una palabra, de coordinarlos, está sujeta a reglas, y de esa coordinación depende la eficacia de los resultados, en algunos casos, quizá en mayor proporción que de la bondad de cada medio.

Hay conceptos similares al de coordinación o relacionados con ella, "cooperación". Pero éste se fija mas bien en la "operación" o acción conjunta, parece poner el énfasis en la actividad individual o parcial, en tanto que la coordinación lo pone en el resultado y en la estructuración misma de las cosas y acciones.

Otro termino usado a veces en forma equivalente al de Administración es el de "Dirección", pero éste es mas bien uno de los elementos, necesarios y principales, pero no totales, de la coordinación.

El termino de "coordinación", es el que responde mejor a la esencia de la Administración, porque abarca:

- 1.- La acción de quien está administrando.
- 2.- La actividad misma que resulta de la administración, o en la que ésta se traduce: ya se hagan planes, ya se dirija o mande, ya se organice, etc., en el fondo siempre se están coordinando cosas, acciones, personas, fines, intereses, etc.
- 3.- Sobre todo, el fin perseguido, tratándose de lo que tiene naturaleza práctica, como ocurre en la Administración, el fin debe ser, a nuestro juicio, decisivo: lo que se busca al administrar, es obtener la coordinación.

1.3 CARACTERÍSTICAS.

1.- Su UNIVERSALIDAD. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios, la Administración se da por lo mismo en el Estado, en el Ejército, en la Empresa, en una Sociedad Religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variables accidentales.

2.- Su ESPECIFICIDAD. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador.

3.- Su UNIDAD TEMPORAL. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

4.- Su UNIDAD JERARQUICA. Todos aquellos que tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último nivel jerárquico.

1.4. IMPORTANCIA.

Bastan los siguientes hechos para demostrarla:

- 1.- La Administración está donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más compleja sea esta.
- 2.- El éxito de un organismo social depende, directa o inmediatamente, de su buena administración, y a través de ésta, los elementos de capital, materiales y humanos, con que ese organismo cuenta tendrán desarrollo.
- 3.- Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podría actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es, quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
- 4.- Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que, indiscutiblemente, son superados por sus grandes competidoras.
- 5.- La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma,

formada por ellas, tendrá que serlo.

6.- En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, por que, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la mas eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

1.5 AREAS DE ACTIVIDAD.

1.5.1 MERCADOTECNIA.

Podemos entender como Mercadotecnia como el desempeño de actividades de negocios que dirigen la corriente de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario.

Tradicionalmente la mercadotecnia es la función de la empresa a la que se ha confiado la labor de encontrar clientes.

Pero actualmente ha evolucionado este enfoque, el cual, como está, busca ajustar las necesidades de los clientes a los bienes y servicios que se producen, es decir, dar al cliente lo que realmente necesita para satisfacer sus necesidades.

Philip Kotler habla en su libro(1) del antiguo concepto del término, el cual parte de los productos ya existentes en la empresa, considera que la mercadotecnia, la constituye el empleo de las funciones de venta y promoción para lograr ventas que dejen un beneficio.

A la inversa, el nuevo concepto parte de los clientes actuales y en potencia de la empresa, busca beneficios creando satisfacción en el cliente, y ésta intenta lograrlo por medio de un programa integral de mercadotecnia que abarca a toda la empresa.

Ronald R. Gist(2) en su libro, define a la mercadotecnia como aquellas actividades humanas que se dirigen a la satisfacción de una demanda sentida o latente de bienes y servicios.

En esta investigación encontré tres dimensiones más del término mercadotecnia: Dimensión económica, Dimensión administrativa y Dimensión sociológica.

Dimensión económica. Comprende todas aquellas actividades humanas que dan por resultado la creación de utilidad de tiempo, lugar y de posesión.

1.-KOTLER Philip Dirección de Mercadotecnia.

2.-GIST Ronal Mercadotecnia, Introducción y Principios.

Dimensión administrativa. La administración consciente de los productos, servicios, los precios y las actividades de promoción y distribución de una organización comercial según las preferencias de cierto mercado o sector de mercado y en una forma calculada para alcanzar los objetivos del negocio.

Dimensión sociológica. En esta se refiere a que los profesionales de la misma no siempre han deseado admitir ésta dimensión social de sus actividades.

La administración de la mercadotecnia es de suma importancia ya que proporciona la respuesta al gran problema de hallar una distribución ordenada, adecuada y económica de los productos o servicios.

En la empresa moderna se tienen que estudiar los programas de producción, formularse y ejecutarse, fundándose en los pronósticos de mercadotecnia.

Es decir, existen productos que tienen que fabricarse con anticipación, como por ejemplo los artículos de Navidad o la ropa que se necesita para determinada temporada del año.

Los programas de mercadotecnia influyen de modo importante en las necesidades financieras de un negocio al determinar no solo las cantidades de ventas sino también las condiciones de estas:

Cuantitativo o de operaciones.- Representa la aplicación de la mercadotecnia a los recursos administrativos más recientes, tales como las técnicas para la toma de decisiones, la programación lineal y el uso de computadoras.

Por funciones.- Da énfasis a la administración de la mercadotecnia de acuerdo con las actividades de las funciones que se ejecutan para lograr los objetivos de la mercadotecnia.

Costos.- Pone énfasis en la consideración de los costos de la mercadotecnia, se hacen comparaciones e influencias y se toman decisiones, se utilizan medidas cuantitativas, en especial las que corresponden a egresos monetarios.

Histórico.- Tendencias y desarrollos de la mercadotecnia en el tiempo, junto con las razones para los cambios.

Institucional.- Se consideran las actividades desde el punto de vista de una institución de mercadotecnia, es decir, al hablar de un fabricante, un mayorista, un minorista.

Por artículos.- Se considera a la mercadotecnia de acuerdo con las actividades en conexión con un artículo.

El proceso administrativo de la mercadotecnia lo describo de la siguiente manera:

Planeación.- Que se divide en:

La planeación del producto.- El producto debe estar perfectamente diseñado para venderse, teniendo también en cuenta las posibilidades de su producción.

Planeación del mercado.- Es muy importante que las características particulares de una región se encuentren entre lo principal que hay que averiguar.

Canales de distribución.- Un canal de distribución es la ruta a través de la cual los productos o servicios, o un título de propiedad, se desplazan al ir del vendedor al comprador final.

Organización.- Designación de autoridad del trabajo de seleccionar, adiestrar y conservar el personal en una de las principales actividades, algunas veces el gerente de mercadotecnia utiliza las facilidades y medios establecidos por la empresa, mientras que en otros contrata al personal para su propio departamento, lo capacita y desarrolla, además de estimularlo.

Dirección.- Una jefatura vigorosa y una supervisión eficaz son por lo común

de vital importancia. La actitud juega también un papel importante y es evidente la necesidad de buenas comunicaciones.

Control.- Para que exista una buena mercadotecnia es indispensable que se tenga un adecuado control de todas sus actividades.

1.5.2 FINANZAS.

Las finanzas se refieren a los aspectos monetarios de una empresa. En su definición se incluye no solo la adquisición, erogación ,ahorro, prestamos e inversiones en los fondos monetarios, sino también la adquisición y utilización de capital, crédito y fondos de toda clase empleados en la operación normal de una empresa. En el significado de finanzas están implícitos el buen aprovechamiento y administración de todos los ingresos, egresos y títulos de capital. Las finanzas son siempre igualmente importantes, ya sea que la empresa crezca, permanezca relativamente estática, decrezca, se organice o este modificando su actividad general, siempre hay necesidades financieras que satisfacer adecuadamente.

El uso de métodos administrativos cuantitativos, el aumento en la fusión de sociedades, la complejidad de los problemas fiscales, la tendencia hacia el control financiero de las operaciones descentralizadas, el advenimiento de la computadora, y la necesidad de más capital, se han combinado para producir un complicado ambiente financiero y para ampliar el campo de

acción del administrador financiero. El, no solo está implicado en los asuntos financieros de una compañía, sino también en la evaluación del desempeño administrativo por la vía de las condiciones financieras, en la negociación de fusiones y adquisiciones, en la interpretación de la situación económica y en la ayuda de la formulación de políticas que marcan la pauta del futuro de la compañía.

Un buen financiamiento es esencial para el éxito de toda empresa. Hay que gastar en materiales la cantidad correcta de dinero, conseguir suficientes préstamos bancarios, proveerse de suficiente capital fijo, es decir, terreno, edificio, maquinaria, etc, otorgar créditos prudentemente y mantener las operaciones de la empresa a un nivel compatible con los fondos disponibles.

Los negocios que no pueden pagar sus obligaciones en un tiempo razonable se ven forzados a clausurar. Por tanto, la liquidez y la corrección financiera son necesarias para sostenerse.

Desde un punto de vista estrecho, la administración financiera está relacionada con la tarea de mantener la liquidez y lo lucrativo de una Cía. Debe ganarse un financiamiento adecuado para cubrir las obligaciones y obtener utilidades.

Considerada en una forma mas amplia, sin embargo, la administración financiera contribuye a formar el futuro y a tomar decisiones amplias y que

influyen en los asuntos de la compañía. El énfasis está cambiando, del análisis de la adquisición y erogación de fondos a la formulación de decisiones sobre el mejor uso y aplicación de los medios financieros disponibles.

Los administradores financieros están mayor en la planeación a largo plazo, en la evaluación de las alternativas para el empleo de fondos, y en el control mediante la determinación de normas financieras para el desempeño del trabajo.

Los problemas de las operaciones se consideran cada vez más desde el punto ventajoso de la administración financiera. La existencia de nuevas técnicas cuantitativas y la utilización de las computadoras son parcialmente responsables de esta tendencia.

A continuación se ponen las actividades financieras más importantes que se ejecutan para desempeñar estas modernas funciones:

- 1.- Participación en la planeación a largo plazo.
- 2.- Formulación de los presupuestos a largo plazo y de caja.
- 3.- Determinación de los gastos para activos de capital.
- 4.- Ayuda en la formulación de programas para fusiones y adquisiciones de capital.
- 5.- Manejo de crédito y cobranzas.

6.- Supervisión de las adquisiciones de capital.

7.- Conservación de buenas relaciones con los proveedores de fondos a corto y a largo plazo.

8.- Desempeño de las funciones contables.

1.5.3 RECURSOS HUMANOS.

Los recursos humanos son el elemento más importante para la operación y administración de una organización, ya que de nada serviría contar con las instalaciones más funcionales que se pudieran lograr si los trabajadores no las manejan satisfactoriamente debido a la ignorancia de los mismos.

La Administración de Recursos humanos dentro de una empresa se encarga de todo lo relativo a reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento, capacitación, retribución y motivación de los trabajadores, de modo que resulte productivo lo invertido por la empresa en equipo, instalaciones y otros servicios. La buena administración de recursos humanos ayuda a los individuos a utilizar su capacidad al máximo y a obtener no sólo la máxima satisfacción sino su integración como parte de un grupo de trabajo. Pero si el personal no está adecuadamente seleccionado y capacitado no podrá producir a su máximo, por lo cual la principal función de la administración de recursos humanos es:

1.- Mantener las buenas relaciones entre individuos y grupos.

2.- Proveer a la empresa de los recursos humanos idóneos.

Como ya se ha mencionado, parte de la función básica es la administración de recursos humanos.

Para Dale Yoder(3):

"Es el proceso continuo de determinar las necesidades de energía humana, descubrir a los trabajadores, interesarlos a unirse a la organización de trabajo, seleccionar a los que se consideran mas adecuados para ser miembros de la organización, prepararlos para su participación efectiva y conservarlos a través de un periodo largo o corto, en el cual su colaboración continua es mutuamente ventajosa".

Se ha decidido acortar un poco este punto en este capítulo, ya que el siguiente capítulo habla exclusivamente de este tema y podría ser un poco repetitivo.

1.5.4 PRODUCCION.

La Producción es la actividad por medio de la cual se fabrican mercancías y generan servicios. Tenemos sistemas de producción en diferentes

3.-DALE Yoder Manejo de personal y Relaciones Industriales.

organizaciones, como fabricas, ofeinas, bancos, supermercados, etc.

La planeación de la producción comprende la toma de decisiones en los procesos de producción, en forma tal que las mercancías y servicios generados se fabriquen con base en las especificaciones de cantidades, fechas de entrega y sobre todo al menor costo posible.

La consideración básica para que una empresa funcione es que exista demanda de cierto artículo que se está en aptitud de producir, ya que de no existir demanda la organización no tiene ningún incentivo inmediato, aunque se debe considerar que en determinadas ocasiones el producto llega a encauzar a la demanda, resulta fundamental partir de una base clara que le facilite a la empresa producir en tanto las condiciones van mas de acuerdo con su conveniencia.

El mínimo costo posible para fabricar una pieza o producto está determinado originalmente por quien lo crea o diseña, quien produce o fabrica no está en aptitud de cambiar esta situación, únicamente tiene la posibilidad de minimizar el costo de producción, considerando necesariamente las limitaciones del diseño. El instante preciso para analizar los métodos fundamentales de producción de piezas o productos es cuando estos se encuentran en la etapa o fase de diseño, se busca diseñar continuamente y básicamente para mercados competitivos, con el propósito manifiesto de obtener bajos costos de producción.

Diseñar para la producción implica cubrir los requerimientos funcionales o de aplicación, aunque una vez logrado este propósito normalmente se tienen diversos diseños que cubren los requisitos funcionales o de aplicación.

El dilema entonces estriba en determinar, cuál de estos diseños minimizará el costo de producción. Un diseño bien concebido y estructurado reduce las alternativas disponibles y especificadas provocando una adecuación en las consideraciones funcionales y de costo.

CAPITULO II.
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS.

2.1 Definición.

Para ubicar el papel de la Administración de Recursos Humanos es necesario empezar por recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, diremos que es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello para una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización deba prestar primordial atención a sus recursos humanos (1).

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que, administrados correctamente, le permiten o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Estos son de tres tipos a saber:

Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

1.-ARTIAS Galicia Fernando Administración de Recursos Humanos.

Recursos Técnicos: Bajo este rubro se enlistan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Recursos Humanos: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos sean han dejado al último no porque sean los menos importantes sino porque, requieren de una explicación más amplia. Los recursos humanos , pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Así pues, la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y de un país en general.

No podríamos hablar en forma separada del origen de la Administración de Recursos Humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al aparecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, con el fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales

en forma fría para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc., que necesitaba de algo más que una mera improvisación.

2.2.- La función de la Administración de Recursos Humanos.

La función de la Administración de Recursos Humanos es la de desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la empresa y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores, y la colectividad, esta función se puede dividir el área, aunque las funciones de cada una de estas áreas o por lo menos las más importantes se verán más adelante.

Si estas funciones se llevan correctamente el desempeño de la empresa puede tener magníficos resultados.

2.3.- Las distintas áreas de Recursos Humanos.

Dentro de la Administración de Recursos Humanos existen una serie de variados e importantes departamentos, los cuales le van a dar forma a esta Administración, cada uno de estos es de vital importancia para el desarrollo de esta dirección, a continuación se mencionaran en orden cada uno de estos.

2.3.1.- Reclutamiento, Selección y Contratación.

Siempre se buscará atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya están laborando en la organización y para quienes este signifique un ascenso.

En el caso que se tenga que recurrir a fuentes externas al igual que con las internas se analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de el puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Para efectos de una selección objetiva, se debe de realizar una serie de entrevistas, exámenes de conocimientos, psicológicos, comprobar datos, exigir requisitos para el puesto, etc. Al término de ésta selección, se acepta al solicitante, y se realiza un contrato entre la empresa y el mismo (2).

2.3.2.- Inducción.

El objetivo de la inducción es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa. Además de mostrar al recién ingresado a la empresa, todo el lugar físico de la misma, a fin de que se sienta en un ambiente agradable. Así como el de exponer los objetivos de la empresa, sus políticas, reglas disciplinarias, entre otros movimientos internos.

2.3.3.-Capacitación. (Adiestramiento).

Es el dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

2.-López Lacroix Leticia La Profesión de Relaciones Industriales

El Adiestramiento en el trabajo se caracteriza porque se realiza dentro las operaciones normales de producción o servicio, siendo el fin principal "producir", y el fin secundario "enseñar".

2.3.4.- Sueldos y Salarios.

Esta área se encargará de lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La administración de sueldos y salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

2.3.5.- Higiene y Seguridad.

A primera vista destaca su importancia en el trabajo fabril; es indiscutible, que dentro del mismo, los riesgos son mayores, pero no lo es menos que, aún dentro del trabajo de oficina y del mismo trabajo administrativo pueden producirse y evitarse determinados elementos que dañan la salud del empleado o del jefe, enfermedades ocasionadas por la postura en que se tiene

que trabajar, enfermedades producidas por la tensión nerviosa que implica el asumir graves responsabilidades (3).

2.3.6.- Servicios al Personal.

Esta área se encargará de hacer llegar al personal todos los beneficios o prestaciones con los que cuenta, dentro de estas prestaciones se encuentran muchos y muy variados, como pueden ser préstamos, seguros, ayudas económicas, premios, casas comerciales que marca la ley y casas comerciales externas de la organización, promociones al personal, etc.

3.-REYES Ponce Agustín. Administración de Personal.

CAPITULO III.
LA MOTIVACION.

3.1 Concepto.

Motivación es deseo, necesidad, anhelo, fin , meta, carencia, impulso, motivo e incentivo. Proviene de la palabra movere, mover, "motivación es un estado de ánimo interno que da energía, activa o mueve y que dirige o encauza la conducta hacia el logro de objetivos".

Podríamos decir que la motivación es un aspecto importante dentro de la organización, ya que es un motor para desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obreropatronales y la calidad del personal. El trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social.

La motivación puede ser el factor de éxito de las organizaciones, ya que le da al empleado el empuje necesario para poder desarrollar contento, de buena manera y productivamente su trabajo, además de que este, podrá desarrollar relaciones sociales dentro del trabajo.

En años recientes han aparecido dos distintos enfoques de la motivación hacia el trabajo. Por una parte están las teorías de contenido que determinan qué es lo que motiva la conducta (es decir, dinero o responsabilidad) y por la otra, se encuentran las teorías de la expectativa que determinan cómo la motivación se traduce en acción. Las teorías de la expectativa describen la interacción multiplicadora entre variables dentro del

proceso motivacional.

3.2.- Importancia.

La importancia de la motivación tiene un carácter universal, no existe raza, cultura, sociedad o nivel socioeconómico que pase por alto el papel que juega este vital elemento en el cumplimiento de los objetivos.

La necesidad de integrar factores de motivación en los papeles de la organización, la integración de los mismos y el proceso total de dirección y conducción de personas deben basarse en un conocimiento de la motivación. El hacer hincapié en la importancia de conocer y aprovechar los factores motivantes no es encasillar a los administradores en el papel de psiquiatras principiantes. Su papel no es intentar manipular a las personas sino identificar los factores motivantes al diseñar un medio ambiente que promueva el desempeño.

El factor motivación es sin duda alguna el mejor agente de cambio. Si bien uno de los principales obstáculos para el cambio es el miedo, la mejor "medicina" para abatirlo es la motivación del empleado. Esta motivación se puede dar explicando clara y perfectamente todas las ventajas que le brindará tal cambio al mismo y a la organización. No olvidando que la confianza que se le dé al empleado dentro de la organización es la clave para lograr con éxito cualquier proceso de cambio.

3.3.- Teorías de la Motivación.

Antes de comenzar explicando algunas de las teorías de motivación y sus respectivos autores, iniciaremos hablando de las motivación innata y la motivación creada.

Cuantas veces hemos conocido a personas que modifican su interés hacia el trabajo debido al trabajo que les rodea. Estos cambios son muy comunes y tienen relación con la motivación innata y la creada que todo ser humano posee.

Todos sabemos que existe una infinidad de factores que nos motivan a mejorar o a cambiar. Estos factores se relacionan perfectamente con los tipos de motivación que en todo individuo existen: a continuación se describirán brevemente algunas características de la motivación innata y la motivación creada:

a) Motivación innata: sencillamente es la motivación con la que todos nacemos, independientemente de las causas que a lo largo de nuestra vida van creando otro tipo de motivaciones. Esta es la motivación que nace sin la existencia de un estímulo claro. Se da por el simple hecho de que la persona goza mantener esta motivación viva. Este tipo de motivación se nutre en buena parte de la motivación creada que se describirá posteriormente. Al parecer una motivación nutre a la otra. Es compromiso de todo líder

mantener y acrecentar la motivación innata del personal, ya que la falta de estímulos por parte de la motivación creada puede llegar a afectar la parte innata de la motivación.

b) Motivación creada: es la que constantemente se da como consecuencia de haber creado un estímulo claro y alcanzable a corto, mediano o largo plazos. Como se mencionó en la definición de la motivación innata, la ejecución eficiente de los estímulos en la motivación creada mantendrá y nutrirá a la motivación innata (1).

A pesar de todas las investigaciones y teorías de la motivación que se han presentado en años recientes, no se debe de olvidar que la recompensa y el castigo son aún fuertes motivadores. Sin embargo, durante siglos fueron considerados como las únicas fuerzas que podían motivar a las personas.

En todas las teorías de la motivación se identifican los inductores que producen cierta clase de premios. Con frecuencia son dinero en forma de pago o en bonos, aunque está un tanto de moda que los autores digan que el dinero es un motivador fuerte. Ciertamente no es la única fuerza de motivación, pero ha sido y continuará siendo un factor importante.

1.-La motivación, un papel clave en las organizaciones, Gabriel Bravo, El Financiero, 6 de Septiembre de 1994 .

El problema con el enfoque del dinero como premio es que con demasiada frecuencia las personas obtienen éste sin importar el desempeño, a través de prácticas como de sueldo y promoción por antigüedad, aumentos automáticos por méritos y bonos de ejecutivos que no se basan en el desempeño individual de los administradores.

El castigo en forma de temor (de perder el puesto, de perder ingresos, de reducción de bonos, de destituciones o de algún castigo), pero se admite que no es de la mejor clase. Con frecuencia produce conductas defensivas o vengativas, tales como la organización en sindicatos, labores de mala calidad, indiferencia hacia los ejecutivos, evasión de riesgos en la toma de decisiones por parte de los administradores e inclusive deshonestidad. Pero no se puede pasar por alto el temor al castigo. Y la mayoría de los administradores nunca comprenden en forma total el poder de su puesto. Ya sea que se trate de supervisores de primer nivel o de ejecutivos en jefe, el poder que tiene el puesto de dar o retirar recompensas o imponer castigos de diversas clases, les da una habilidad para controlar, en gran medida, el bienestar económico y social de sus subordinados.

TEORIA DE JERARQUIA.

Una de las teorías de motivación que se mencionan con mayor frecuencia y que podría sonar conocida es la teoría de la jerarquía de

necesidades de Abraham Maslow (2). Este autor considera que las necesidades humanas dan forma a una jerarquía, que comienza en orden ascendente desde las necesidades inferiores hasta las superiores y concluyó que cuando un conjunto de necesidades ha sido satisfecho deja de ser una motivación.

Las necesidades humanas básicas que identifica Maslow en orden ascendente de importancia son las siguientes:

1.-Necesidades fisiológicas.-Esta son las necesidades básicas en el mantenimiento de la vida humana: alimento, agua, vestido, habitación, sueño y satisfacción sexual. Maslow asumió la posición de que hasta que se satisfacen estas necesidades en el grado necesario para mantener la vida pueden otras necesidades motivar a las personas.

2.-Necesidades de Seguridad.- Estas son necesidades de sentirse libre de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, la propiedad, alimento, abrigo o habitación.

3.-Necesidades de afiliación o aceptación.- Dado que las personas son seres sociales, necesitan identificarse o aceptarse y ser aceptados por otros.

4.-Necesidad de estima.- De acuerdo, con Maslow, una vez que las personas comienzan a satisfacer sus necesidades de pertenencia tienden a desear estimarse ellos mismos y que otras personas los estimen.

2.-MASLOW Abraham. Motivación y personalidad.

Esta clase de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, posición y confianza en sí mismo.

5.-Necesidad de autorrealización.-Maslow consideró que ésta era la necesidad superior en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que cada quien es capaz de convertirse; de maximizar el propio potencial y lograr algo.

TEORÍA DE LA EXPECTACION.

En la teoría de la motivación a partir de las expectativas, el elemento esencial de la teoría es que las personas se ven motivadas a llevar a cabo acciones para lograr alguna meta, en la medida en que esperan que determinadas acciones de su parte les ayuden a lograr la meta.

Esta teoría empieza con la idea de que las personas son seres racionales que quieren maximizar sus ganancias en su conducta dirigida a esta meta, por lo tanto, cuando se topan con una cantidad de opciones que necesitan satisfacción, evaluarán los resultados potenciales de esas opciones.

Una persona racional analizará:

- 1.-El valor de las recompensas que la organización ofrece.
- 2.-La relación entre su desempeño y las recompensas.
- 3.-La oportunidad de cumplir sus expectativas. La tendencia a obtener recompensas. Las personas le dan un valor porque satisfacen algunas de sus

necesidades.

MODELO DE VROOM.

Aduciendo que dependen demasiado del contenido y contexto de los papeles de trabajo de las personas que se investigan, Vroom ofreció un enfoque de expectativas para comprender la motivación (3). Este autor sugiere que la motivación de una persona para actuar en algún momento está determinada por los valores que anticipa para los resultados de la acción, multiplicados estos valores por la fuerza de la expectativa de la persona respecto a la capacidad del resultado de alcanzar la meta deseada. En otras palabras, este autor argumenta que la motivación es producto del valor que una persona anticipa por una acción y de la probabilidad que percibe de lograr sus metas.

Utilizando los propios términos, la teoría de Vroom puede plantearse de la siguiente manera:

$Fuerza = Valencia \times Expectativa.$

en donde la fuerza es la potencia de la motivación de una persona, valencia es la fuerza de la preferencia individual respecto a un resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción específica conduzca a un resultado deseado.

3.-VROOM Victor H. Trabajo y motivación.

En este modelo se presenta una valencia de cero cuando la persona es indiferente con respecto al logro de cierta meta y existe una valencia negativa cuando la persona preferiría no lograr esa meta. Por supuesto, el resultado sería una no motivación. De la misma manera, una persona no tendría motivación para lograr una meta si la expectativa fuera cero o negativa.

La potencia que ejerce para lograr alguna acción puede ser determinada por el deseo de lograr alguna otra cosa.

TEORÍA DE MCGREGOR.

Douglas McGregor, propuso dos hipótesis sobre la naturaleza de los seres humanos: una básicamente negativa llamada "x" y otra básicamente positiva llamada "y". Después de observar la manera en que los administradores trataban a los empleados, concluyó que una perspectiva de la naturaleza de los seres humanos está basada en cierto grupo de suposiciones y que tiende a modelar su comportamiento hacia sus subordinados, de acuerdo con estas suposiciones (4).

En la teoría "x", las cuatro suposiciones mantenidas por el administrador son las siguientes:

4.-ROBBINS Stephen P. Administración teoría y práctica.

- 1.-A los empleados les desagrada el trabajo en forma inherente y, cuando sea posible, tratarán de evitarlo.
- 2.-Ya que a los empleados les desagrada el trabajo, tienen que ser obligados, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas deseadas.
- 3.-Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán la dirección regular siempre que sea posible.
- 4.-La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los otros factores relacionados con el trabajo, y van a mostrar poca ambición.

En contraste con estas perspectivas negativas hacia la naturaleza de los seres humanos, McGregor en listó cuatro diferentes suposiciones, a las que llamó teoría "y".

- 1.-Los empleados pueden ver en el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego.
- 2.-Hombre y Mujeres ejercerán autodirección y autocontrol si están comprometidos con los objetivos.
- 3.-La persona normal puede aprender a aceptar, e incluso a buscar, responsabilidad.
- 4.-La creatividad o sea la habilidad de tomar decisiones correctas, está ampliamente distribuida en la población, y no se encuentra necesariamente en la sola provincia de los que detentan las funciones administrativas.

TEORIA DE LAS TRES NECESIDADES.

David McClelland y otros han propuesto la teoría de las tres necesidades, que plantea que hay tres necesidades o motivos principales en relevancia en las situaciones de trabajo.

1.-Necesidad de logro.-Es el impulso de sobresalir, de lograr algo en relación a un conjunto de estándares, de esforzarse para tener éxito, dividido en puntos, es:

- a)Asumirá la responsabilidad por sus propios actos.
- b)Procurará retroalimentación y evaluaciones acerca de sus actos.
- c)Tomará riesgos moderados (decidirá actuar de manera que se sienta retada pero en forma realista y loguable).
- d)Intentará hacer las cosas de manera creativa e innovadora.

2.-Necesidad de poder.-Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera como no se hubieran comportado de otro modo, dividido en puntos, es:

- a)Estará activa en la política de cualquier organización en la que se encuentre.
- b)Responderá a las estructuras de influencia personal del grupo o de la organización.
- c)Coleccionará objetos prestigiosos o se hará miembro de organizaciones de prestigio.
- d)Intentará ayudar a los demás sin que ellos se lo pidan.

3.-Necesidad de afiliación.-Es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, dividido en puntos, es:

a)Preferirá estar con otras personas en lugar de estar sola.

b)Tendrá mucha interacción con los demás, incluyendo conversaciones por teléfono, visitas, etc.

b)Se interesará más en los aspectos sociales de su trabajo que en los aspectos relacionados a las tareas.

c)Buscará la aceptación de los demás.

d)Llevará a cabo sus funciones y tareas mejor cuando pueda trabajar con otras personas en una atmósfera de cooperación.

Los que tienen alto nivel de logro se desempeñan mejor cuando su probabilidad de éxito es de 0.5; esto es, cuando estiman que tienen la mitad de oportunidad de éxito. Les disgusta jugar cuando el azar es el factor principal, porque no consiguen una satisfacción de logro de un éxito fortuito. De la misma manera les molestan las ventajas, porque no hay un reto para sus habilidades.

La necesidad de poder es el deseo de tener impacto y de ser influyente. Los individuos con un alto nivel de poder disfrutan estar al mando, esforzarse por tener influencia sobre otros, prefieren ser puestos en situaciones competitivas y con orientación al status, y tienden a estar más interesados en ganar influencia sobre otros y prestigio que en un desempeño eficaz.

La tercera necesidad seleccionada por McClelland es la afiliación. Esta necesidad ha recibido la menor atención por parte de los investigadores. La afiliación puede ser vista como un tipo de necesidad, el deseo de ser apreciado y aceptado por otros. Los individuos con un nivel de afiliación alto se esfuerzan por tener amistades, prefieren situaciones cooperativas más que competitivas y desean relaciones que incluyan un alto grado de comprensión mutua.

TEORIA DE HIGIENE.

Frederick Herzberg es el creador de la teoría de higiene motivación, en la que trata de explicar el trabajo a partir de dos factores.

El primer grupo de factores, el de higiene o mantenimiento, incluye aspectos como administración y política de la organización, condiciones de trabajo, salario, relaciones interpersonales, supervisión, etc.

El segundo grupo de satisfactores o motivadores están relacionados con el contenido del trabajo. Los factores intrínsecos del trabajo son logro, reconocimiento, índole del trabajo, responsabilidad, progreso, crecimiento, etc.

Los factores de higiene no motivan a los individuos, sin embargo deben estar presentes en la organización o puede surgir el descontento. El

grupo relacionado con el contenido del trabajo incluye motivadores reales porque tienen el potencial de poder producir un sentido de satisfacción.

Herzberg afirma que lo contrario de la satisfacción es la no satisfacción, relacionada con los motivadores; y que el opuesto de insatisfacción es no insatisfacción, relacionada con los factores de higiene.

La teoría de Herzberg subraya una muy importante área de la motivación, el trabajo en sí mismo.

TEORIA DEL DISEÑO DEL TRABAJO.

La Teoría de Motivación mediante el diseño del trabajo desarrollada por Hackman y otros investigadores; plantea que los resultados deseables del individuo en términos de satisfacción y motivación internas se darán sólo si tres factores de aspecto psicológicos están presentes y que son los siguientes:

1.-Experimentar significado de trabajo.-El trabajo se tiene que percibir como algo que tiene significado, que vale la pena y que es importante. Si el trabajo se percibe como algo trivial, la motivación interna no se desarrollará.

2.-Experimentar responsabilidad por los resultados de las actividades del trabajo.- El individuo debe experimentar responsabilidad por los resultados de su trabajo pues si se percibe que la calidad del trabajo realizado depende

de factores externos a él, en vez de su propia iniciativa o esfuerzo, no se sentirá personalmente orgulloso cuando ejecuta bien su trabajo.

3.-Conocimiento de los resultados de las actividades del trabajo.- Se debe de tener conocimiento de los resultados del trabajo, ya que de lo contrario no se tendrá ningún marco de referencia para poder sentirse bien por haber hecho un trabajo eficiente o para sentirse insatisfecho por un desempeño ineficiente, no existirá retroalimentación.

Los estados psicológicos son internos a cada individuo, por lo que a través de una serie de investigaciones de Hackman y colaboradores encontraron características de los puestos de trabajo objetivas y medibles que permiten que los aspectos psicológicos se desarrollen y a través de ellos lograr una alta motivación. Las características de los puestos son las siguientes:

- 1.-Variedad de destrezas.
- 2.-Identidad con la tarea.
- 3.-Significado de la tarea.
- 4.-Autonomía.
- 5.-Retroalimentación.

La variedad de destrezas.- El grado al cual un puesto requiere la ejecución de una variedad de diferentes actividades al realizar el trabajo. Esto implica

el uso de un número de diferentes destrezas y talentos de la persona. Cuanto más destrezas involucradas, más significativa será la tarea.

Identidad con la tarea.-El grado al cual el puesto requiere la finalización de un trabajo total. Esto implica hacer un trabajo de principio a fin, con un resultado que sea visible.

El individuo se interesa por su trabajo cuando hace algo completo. Cuando la persona tiene una tarea intacta, como poder proveer una cantidad completa de servicio o elaborar todo un producto, tiene la tendencia a percibir la tarea con mayor significado, que cuando solo es responsable por una parte del trabajo.

Significado con la tarea.- La experimentación del significado del trabajo tiende a incrementarse cuando la persona entiende que el trabajo que hace tendrá un impacto importante en el bienestar físico y/o psicológico de otras personas.

Autonomía.- Cuando el trabajo provee autonomía a las personas que ejecutan el desempeño, los resultados del trabajo serán percibidos por los individuos como si dependieran de sus propios esfuerzos, iniciativas y decisiones, en vez de basarse en las instrucciones del jefe o de un manual de funciones. Con el incremento de la autonomía, los individuos tienden a sentir más responsabilidad personal por el triunfo y/o fracasos que ocurre en el puesto.

Retroalimentación.- Es la medida en que el trabajador recibe información sobre la efectividad de sus esfuerzos, bien sea directamente de su trabajo o del supervisor, de un compañero de trabajo, de los inspectores de control de calidad o de otras personas que trabajan en el mismo lugar.

Hackman determinó que el nivel potencial de motivación (NPM) o también conocido como potencial motivacional de un puesto, refleja la calificación de este en las cinco características y se obtiene aplicando las siguiente fórmula:

$$\begin{array}{r}
 \text{variedad de} \quad \text{identidad con} \quad \text{significado} \\
 \text{destrezas.} \quad + \quad \text{las tareas.} \quad + \quad \text{de la tarea.} \\
 \text{NPM} = \frac{\text{-----} \times \text{aut} \times \text{ret}}{3}
 \end{array}$$

Es necesario señalar que un puesto con un NPM alto crea condiciones favorables para que se desarrolle la motivación interna. Sin embargo, esto dependerá de la respuesta que tenga cada persona.

La relación entre las características del puesto y los estados psicológicos está moderada por tres factores adicionales que son:

- 1.-Conocimiento y destrezas.
- 2.-Necesidad de crecimiento.
- 3.-Satisfacción con el contexto.

La primera relación se refiere a que si un puesto tiene un NPM bajo, tendrá la motivación interna baja, pero si el puesto tiene el NPM alto, tendrá una motivación interna alta.

La segunda se refiere a que los individuos con una alta necesidad de crecimiento tendrán una respuesta positiva a los estados psicológicos cuando están presentes, lo contrario a las personas con necesidades bajas de crecimiento.

En cuanto a esta afirmación, el grado en que esté presente influirá en la respuesta del individuo en su trabajo. Solamente cuando la persona está relativamente satisfecha con el pago, seguridad, colegas de trabajo y con el supervisor, responderá positivamente a un puesto enriquecido y que sea un reto.

TEORIA DEL CONDICIONAMIENTO OPERATIVO.

B.F. Skinner, descubrió los principios básicos del condicionamiento operante y los aplicó a la educación, a los problemas clínicos, a la conquista

del espacio y a los problemas sociales.

El condicionamiento operante es un proceso de ejercer control sobre la conducta de un organismo en un cierto ambiente, por medio de la aplicación del refuerzo. Incluye máxima flexibilidad y adaptabilidad.

El condicionamiento operante tiene características muy claras y definidas, como son:

- 1.-Interés en el control del ambiente: el sujeto en la situación experimental se coloca en un ambiente a prueba de ruidos, sin variaciones de iluminación, sin estímulos extraños, y se trata de controlar toda la situación con el fin de poder variar la conducta del sujeto variando el ambiente.
- 2.-Control del comportamiento del sujeto: Se refuerza la conducta por medio del estímulo administrado por ciertos programas y se controla la conducta del sujeto como por ejemplo dar de comer a determinadas horas y después de un timbre, etc.
- 3.-Estudio intensivo del sujeto individuo: Debido a que el ser humano reacciona diferente de los animales. No se puede hacer un estudio por grupos y bajo estadísticas matemáticas porque cada grupo es diferente. Consideran que cada sujeto puede dar suficiente información y que el experimentador tiene como objetivo único controlar la conducta del sujeto.

4.-Interés en el comportamiento y sus leyes, no en los correlatos fisiológicos: Las leyes del aprendizaje se han descubierto a nivel de conducta, no a nivel fisiológico. El modelo del organismo "vacío" o "caja negra" implica que el psicólogo está interesado en el comportamiento, no importa que este sucediendo en el sistema nervioso cuando el organismo aprende, no importa si se presentan alteraciones a nivel sináptico o a nivel celular, si cambia la estructura del RNA, o si sucede algo semejante. Lo importante es el comportamiento y la manera de controlarlo por medio del refuerzo.

5.-Programación y registro automáticos y continuos: En el condicionamiento operante se ha seleccionado como medida la tasa de respuesta que es una unidad sencilla y fácilmente medible. El psicólogo está interesado en observar las respuestas del organismo en forma continua, para lo cual se vale de programación automática que le simplifica el trabajo y le ahorra innumerables horas de trabajo.

En conclusión podríamos decir que cuando las propiedades motivacionales del trabajo han sido mejoradas, se puede predecir un incremento en la motivación interna, satisfacción general y la satisfacción con el crecimiento. La satisfacción del empleado con aspectos del contenido del trabajo, tales como seguridad, pago, supervisión y las relaciones con los colegas deben mejorar considerablemente.

La efectividad del trabajo aumenta en los puestos que han sido enriquecidos, especialmente la calidad y la cantidad del producto o servicio.

Si la organización quiere mejorar la motivación, los trabajos deben ser diseñados de tal forma que proporcionen oportunidades de expresión personal, autonomía y otorguen oportunidades significativas suficientes para permitir un sentimiento de logro.

3.4.- Tipos de Motivación.

Después de observar algunas de las teorías más importantes de la motivación, cabe preguntar a los administradores ¿Cuales son algunas de las principales técnicas y medios de motivación que se pueden utilizar?. Aunque, la motivación es tan compleja e individualizada que no puede haber una única respuesta o técnica correcta, se pueden identificar algunas de las principales técnicas de motivación.

Ya sea en forma de sueldos, salarios, a destajo o de cualquier otra remuneración por incentivo, bono, planes de opción de compra de acciones, seguros pagados por la compañía o cualesquiera otra de las cosas que se pueden proporcionar a las personas por su desempeño, el dinero es importante, con frecuencia el dinero es algo más que dinero, en tanto puede ser reflejo de otros motivadores.

En primer lugar, es probable que el dinero como tal sea más importante para las personas jóvenes que empiezan una familia que para las personas que ya han llegado en el sentido de que las necesidades de dinero no son ya tan urgentes. Primero es un medio para lograr un estándar de vida mínimo, aunque este mínimo acaba ampliándose conforme las personas se vuelven más ricas.

En segundo lugar, es probable que sea cierto en términos generales, tal como Gellerman ha señalado, que en la mayor parte de los negocios y de las empresas de otro tipo, el dinero se usa en realidad como forma de mantener a la organización con personal adecuado y no primordialmente como motivador (5). Esto puede observarse en la práctica de hacer que los sueldos sean competitivos entre diversas empresas para atraer y conservar a las personas.

Una técnica que ha recibido un gran apoyo como resultado de la teoría y la investigación sobre la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. No hay duda de que muy pocas veces las personas no se ven motivadas cuando se les consulta sobre acciones que les afectan, al encontrarse en la acción. También es cierto que la mayor parte de las personas que se encuentran en el centro de una operación tienen conocimiento tanto de los problemas como de las soluciones.

5.-GELLERMAN S.W. Gerente por motivación.

Como consecuencia, la forma correcta de participación produce tanto motivación como conocimiento, valiosos para el éxito de la empresa.

La participación responde a diversos motivadores básicos. Es un medio de reconocimiento. Ayuda a satisfacer la necesidad de afiliación y aceptación. Y sobre todo, proporciona a las personas una sensación de logro.

Parece que las investigaciones y los análisis sobre la motivación hacen hincapié en la importancia de hacer que los puestos sean desafiantes y significativos. Esto se aplica tanto a los administradores como a los empleados que no son administradores.

Se debe de hacer una diferenciación entre el enriquecimiento de los puestos y la ampliación de estos. Esta última técnica pretende hacer que un puesto sea más variado eliminando la rutina asociada con el desempeño de operaciones repetitivas. En el enriquecimiento de puestos, lo que se intenta es incluir en los puestos un mayor sentido de desafío, importancia y logros.

Un puesto puede ser enriquecido dándole la variedad pero también puede enriquecerse:

- 1.-Dando a los trabajadores mayor libertad para decidir en asuntos como métodos de trabajo, frecuencias y ritmos, o al permitirles tomar decisiones con respecto a la aceptación o rechazo de materiales.

2.-Alentando la participación de los subordinados y la interacción entre trabajadores.

3.-Dando a los trabajadores un sentimiento de responsabilidad personal para sus tareas.

4.-Tomando medidas para asegurar que las personas pueden contemplar, como contribuyen sus tareas a un producto terminado y el bienestar de la empresa.

5.-Dando a las personas retroalimentación sobre su desempeño en el trabajo, de preferencia antes que sus supervisores la obtengan y también de preferencia tratando de que esta sea de tipo positiva.

6.-Implicando a los trabajadores en el análisis y el cambio de aspectos físicos del medio ambiente del trabajo, tal como el diseño de oficinas o plantas, temperatura, alumbrado y limpieza.

Casi todas las teorías contemporáneas de la motivación reconocen que los empleados no son homogéneos: tienen necesidades diferentes.

También difieren en términos de actitudes, personalidad y otras variables individuales importantes.

Asegurar que las metas sean percibidas como alcanzables, sin importar que las metas son admirables o corresponden a la opinión que la administración tiene de la habilidad de los empleados, si éstos las ven como inalcanzables, reducirán su esfuerzo. Los administradores deben de estar

seguros, de que los empleados tengan confianza en que su esfuerzo puede conducirlos a la realización de las metas. Para los administradores esto significa que los empleados deben tener la capacidad de hacer el trabajo y percibir el proceso de evaluación, por el cual su desempeño es evaluado como confiable y válido.

Individualizar los premios (gratificaciones), ya que los empleados tienen necesidades distintas, lo que actúa como un refuerzo para uno puede no serlo para otro. Los administradores deberán usar su conocimiento de las diferencias individuales para individualizar las gratificaciones sobre las que tienen control.

Algunas de las más obvias que asignan incluyendo sueldo, promociones, autonomía, alcance de puesto y profundidad de puesto y la oportunidad de participar en el establecimiento de las metas y la toma de decisiones.

3.5.-Interacción entre la Motivación y el Liderazgo.

Antes de terminar con este capítulo, era muy importante no olvidar un tema que llega a ser vital, para que la motivación pueda servir, y es el liderazgo.

Siempre que se quiere motivar al personal, hay que considerar, que liderazgo podemos utilizar en diferentes ocasiones y cual es el más efectivo.

Al liderazgo lo podríamos definir como, el comportamiento que se utiliza para planificar, motivar, organizar y controlar a los demás, osea que es el grado en que:

- 1.-Se escucha con atención.
- 2.-Se fijan metas y normas.
- 3.-Se desarrollan medidas de acción a corto y largo plazo.
- 4.-Se dirige a los demás con claridad.
- 5.-Se ofrece retroalimentación.
- 6.-Se recompensa y se castiga.
- 7.-Se desarrolla a los subalternos.
- 8.-Se establecen relaciones con los subalternos.

3.6.- Tipos de Liderazgo.

A continuación se expondrán algunos de los estilos de liderazgo más reconocidos así como su efectividad e ineffectividad.

"El Coercitivo" .-¡Hazlo de la manera que te digo!

- 1.-Provee instrucciones claras, les dice a sus subalternos lo que hay que hacer, sin escucharlos.

- 2.-Exige obediencia y conformidad inmediatamente.
- 3.-Controla con rigor, exige muchos informes detallados.
- 4.-Ofrece retroalimentación negativa y personal con más frecuencia, es decir, insulta al individuo.
- 5.-Motiva mediante amenazas de tomar medidas disciplinarias o castigar.

Es efectivo.- En situaciones de crisis y cuando alguna desviación menor resulte en problemas serios, por ejemplo, reglamentos de seguridad.

Es inefectivo.-A largo plazo, pues limita el desarrollo de los subalternos, y éstos tienden a rebelarse, a resistir con pasividad o a renunciar.

"El Autoritario".-Es firme pero justo.

- 1.-Da instrucciones con claridad y tacto, pero queda claro que él es quien toma las decisiones.
- 2.-Escucha lo que dicen los demás.
- 3.-Influye en sus subalternos explicándoles el porqué de sus órdenes o decisiones en términos de los intereses de éstos y de la organización.
- 4.-Observa y controla la ejecución de tareas.
- 5.-Ofrece retroalimentación positiva y negativa.

Es efectivo.- Cuando es necesario tener instrucciones y normas claramente establecidas, cuando se es experto en la materia y dentro de organizaciones grandes y complejas.

Es inefectivo.-Cuando los subalternos no se han desarrollado, cuando estos se sienten agobiado por el gerente, cuando no toman la iniciativa y cuando no se percibe al gerente como un experto o con cierta autoridad.

"El afiliativo" Primero las personas y después las tareas.

- 1.-Su preocupación principal es su popularidad personas.
- 2.-No establece normas, metas o instrucciones con claridad.
- 3.-Ofrece seguridad en el trabajo, beneficios adicionales y mantiene contentos a sus subalternos.
- 4.-Evita conflictos.
- 5.-Recompensa a base de las características personales del subalterno y no de su rendimiento; castiga muy poco.

Es efectivo.-Cuando las tareas son rutinarias y el rendimiento es adecuado, cuando hay que ofrecer ayuda personal, por ejemplo, aconsejando a un subalterno y cuando hay que integrar a diversos grupos o individuos que están en conflicto para que trabajen juntos.

Es inefectivo.-Cuando el rendimiento es inadecuado y en situaciones complejas o de crisis en que se necesita control y direcciones claras.

"El Democrático" Promueve la participación.

- 1.-Confía en sus subalternos en vez de darles instrucciones específicas y de supervisarlos con cuidado.

- 2.-Permite que los subalternos participen en la toma de decisiones.
- 3.-Toma decisiones por consenso de grupo.
- 4.-Celebra juntas con frecuencia y escucha a los demás.
- 5.-Ofrece recompensas a los de rendimiento adecuado, ofrece muy poca retroalimentación negativa y castiga pocas veces.

Es efectivo.-Cuando los subalternos son competentes y están tan bien o mejor informados que el gerente y cuando hay que coordinar a los subalternos.

Es inefectivo.-En situaciones de crisis, cuando no hay tiempo para celebrar juntas y cuando los subalternos no son lo suficientemente competentes, no poseen la información esencial y cuando necesitan mucha supervisión y control.

"El Marcapasos" El "Hácelo-Todo".

- 1.-Posee altos criterios para el desempeño y espera que los demás se auto-dirijan.
- 2.-Dirige a los demás mediante su ejemplo y como "modelo" de lo que hay que hacer.
- 3.-Se le hace difícil delegar responsabilidades a los demás; cree que puede ejecutar las tareas mejor que sus subalternos.
- 4.-Se muestra coercitivo cuando el rendimiento es pobre.
- 5.-No facilita el desarrollo de sus subalternos.

6.-Solitario, coordina muy poco y tiene poco apoyo social.

Es efectivo.-Cuando los subalternos están muy motivados, son competentes, conocen bien sus obligaciones y necesitan poca dirección y cuando dirige a individuos particulares que desempeñan una tarea específica, por ejemplo, en el área de investigación y desarrollo.

Es inefectivo.-Cuando el gerente no puede ejecutar todas las tareas personalmente, por ejemplo, dentro de una organización más grande y compleja en la que se requiere coordinar el trabajo y delegar responsabilidades, además cuando los subalternos necesitan dirección y oportunidad de desarrollo.

"El Entrenador" Facilita el desarrollo.

1.-Considera que su función es demostrar a los subalternos cómo mejorar su rendimiento y ayudarles en su desarrollo profesional.

2.-Dirige a los subalternos pidiéndoles que fijen sus propias metas, que desarrollen planes y que identifiquen las posibles soluciones para los problemas.

Es efectivo.-Cuando las metas y normas de rendimiento han sido claramente establecidas y cuando los subalternos reciben retroalimentación en cuanto a su rendimiento, además es efectivo con los subalternos y personal que demuestran iniciativa, que son innovadores y que están interesados en su

desarrollo profesional.

Es inefectivo.-Cuando los subalternos necesitan más dirección y retroalimentación y cuando el gerente no es lo suficientemente experto, también suele ser inefectivo en épocas de crisis.

3.7.-El mejor estilo de liderazgo.

El mejor estilo de liderazgo y el que más resultados positivos tiene, es aquel en el cual se hace una combinación, de tres tipos de liderazgos, "El Autoritario", "El Democrático" y el "Entrenador", y lo que resulta es el siguiente tipo de mando:

- 1.-Utiliza su influencia para comunicar las metas organizacionales.
- 2.-Fija metas realistas y retadoras a base de la contribución e ideas de los subalternos.
- 3.-Delega responsabilidades a sus subalternos.
- 4.-Ofrece recompensas por el buen rendimiento.
- 5.-Facilita el desarrollo de los subalternos: les demuestra cómo mejorar.

CAPITULO IV
HISTORIA DE LA EMPRESA.

4.1.- Antecedentes.

La empresa objeto de esta investigación tiene su origen en el año de 1943, en un local ubicado en la calle de República del Salvador, y fundada por el Sr. Luis Méndez Jiménez.

Esta Abastecedora de papel es hoy una de las empresas líder en el ramo de la papelería manteniendo su estructura financiera 100% mexicana; durante los últimos años ha registrado un rápido desarrollo bajo la dirección del Sr. Luis Méndez Jiménez M. quién desde temprana edad asimiló los conocimientos para proyectarlos con el enfoque que demanda este tipo de negocio.

4.2.- Principios.

En esta empresa se vive una actitud personal comprometida basada en la honradez, puntualidad, esfuerzo personal e imagen armónica; todas ellas ejercidas responsablemente para elevar el nivel de calidad, servicio y desarrollo personal continuo, teniendo como consecuencia el planteamiento de los siguientes principios:

- Mantener a la empresa como la mejor de su ramo.
- Brindar el mejor servicio a proveedores y clientes.
- Que cada una de las personas encuentren en ella su desarrollo personal y

profesional a través de equipos de trabajo.

-Ser una empresa responsable frente a la comunidad.

4.3.- Actividad comercial.

Actualmente esta empresa se dedica a la compra-venta y transformación de papeles nacionales e importados, y a la distribución y comercialización de artículos de ingeniería, arte y dibujo, así como artículos de oficina y escolares.

4.4.- Estructura.

Aunque esta empresa es una de las papeleras más fuertes dentro la República Mexicana, su estructura es realmente pequeña, y se identifica de la siguiente manera:

I.- Director General.- Quien es el dueño de la empresa y se encarga directamente del negocio, es ayudado por las supervisiones de los tres directores que le siguen en el organigrama y que son:

IA.- Director Administrativo.- Se encarga de todo lo que es la administración y las diferentes áreas que integran el proceso y que son:

-Sistemas.- Se encarga de los programas de inventarios (entradas y salidas

de mercancía a las tiendas y a la bodega matriz), programas de compras, programas para las cajas de las tiendas y el inventario del equipo de cómputo que utiliza toda la empresa, así como su mantenimiento, buen uso y problemas que puedan ocurrirle a este.

-Contabilidad.- Se encarga del aspecto contable y financiero de la empresa.

-Crédito.- En esta área se ve todo lo relacionado al crédito que se le da a los clientes más importantes de la compañía, así como su seguimiento y cobro oportuno.

-Recursos Humanos.- Enfoca todo lo relacionado con el personal, desde el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, rotación de personal, nómina, etc.

1B.- Director de Sucursales.- Esta dirección se encarga directamente de la labor que se lleva a cabo en todas las sucursales, los problemas que existen en estas así como las soluciones que se le pueden dar a estos. También se encarga de la expansión de la empresa, poniendo en operación nuevas tiendas ya sea en el área metropolitana, sus alrededores o en la provincia mexicana.

1C.- Director Comercial.- Esta dirección se encarga de 4 importantes departamentos básicos para el funcionamiento de la compañía y que son los siguientes:

-Departamento de compras nacionales.- La compra de los artículos de

fabricación nacional, o la compra de los materiales necesarios para la fabricación de algunos artículos que la propia empresa produce.

-Departamento de compras internacionales (importaciones).- En el mismo caso del departamento de compras nacionales, solo que aquí los artículos que se compran se hacen al extranjero, siendo los proveedores más importantes E.U. y Japón.

-Ventas.- Se encarga de la promoción y venta del producto, pero este departamento realiza estas ventas por medio de agentes de ventas que tiene la empresa, por lo regular son ventas a empresas, escuelas, etc.

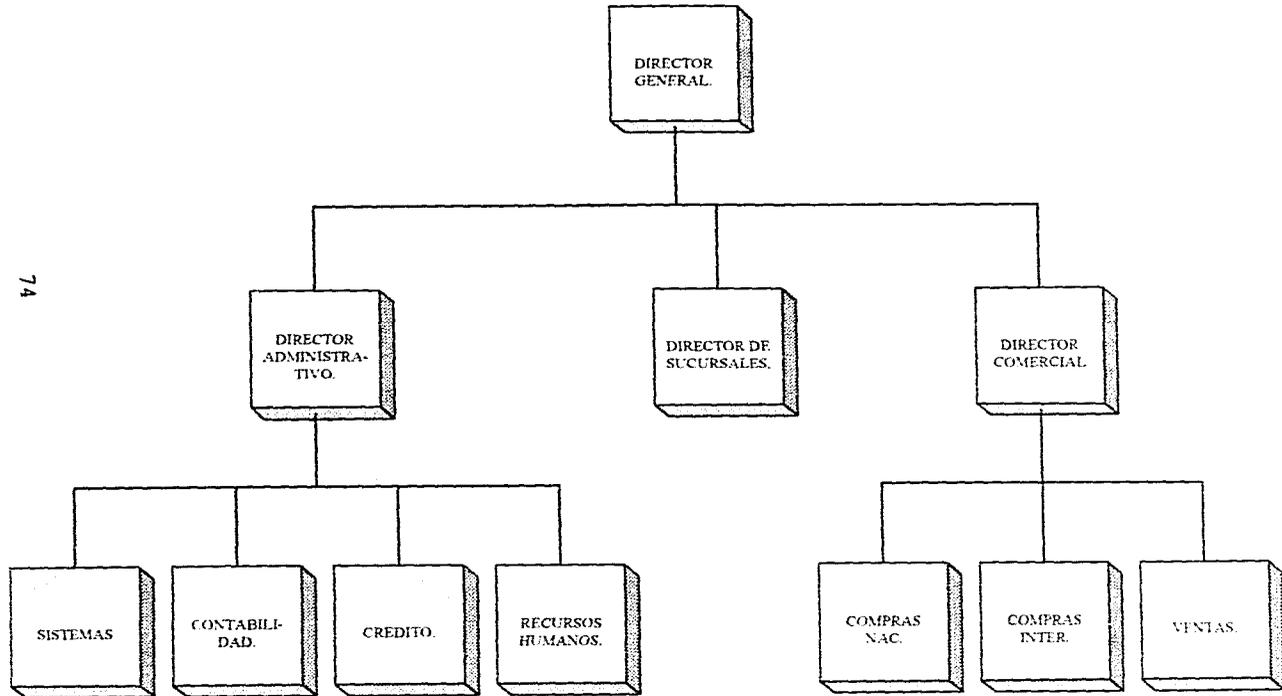
Estas son las direcciones que tiene la empresa así como algunos de los departamentos más importantes que tiene la misma, al final de este capítulo se anexa un organigrama de la compañía especificando estas direcciones así como los departamentos que se acaban de mencionar.

4.5.- ASPECTO MOTIVACIONAL.

El objetivo principal de esta investigación es el saber como se encuentra motivado el personal de esta empresa, esto se determinará exactamente con la investigación de campo, pero se podría decir que a simple vista el personal demuestra un cierto rechazo a su trabajo, además de una falta de interés excesiva, es lento en el desarrollo de su trabajo, no le

importa como funcionan otros departamentos, ni en que lugar se encuentra la empresa contra la competencia, solamente se dedican a realizar su trabajo como lo tienen establecido pero no les interesa lo que sucede a su alrededor, cuando hablamos de todos estos síntomas podríamos decir que algo ocurre en la empresa, y lo que sucede en algunos departamentos es que, para empezar no hay manuales de procedimientos, la empresa no cuenta con un programa de motivación, o de capacitación y ni siquiera cuenta con un programa de prestaciones, solo ofrece las que son por ley.

ORGANIGRAMA



CAPITULO V

DESARROLLO DE LA

INVESTIGACION.

5.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la empresa investigada esta ocurriendo que la falta de motivación se refleja en la baja productividad; realmente se dan muy pocos estímulos. no hay planes o estrategias de motivación y si los hay son muy pocos, además de que hay una ausencia de liderazgo, por parte de los funcionarios que guían la compañía.

Esto afecta, tanto a la empresa en su desarrollo, como al empleado en su aspecto de captación económica, superación profesional y personal. Esto se debe al poco interés que tienen los funcionarios de la empresa por sus empleados y el poco conocimiento que tienen de como la motivación es un factor de productividad y desarrollo en los mercados.

Las repercusiones se constatan en el funcionamiento de la empresa, en el poco interés de los empleados hacia la misma, la falta de identificación con ésta, el poco conocimiento de los procesos y áreas, además de la falta de equipos o grupos de trabajo. Esto se puede resolver elaborando programas de motivación y llevándolos a cabo, así como creando programas de capacitación que le sirvan al trabajador en su desempeño, lo hagan sentirse parte de la empresa y además le hagan sentir que su trabajo es de gran importancia, para el logro de los objetivos. Otro de los elementos que se proponen, es la creación de un programa de multihabilidades, el cual le dará al trabajador, la oportunidad de capacitarse, desarrollarse y poder ascender

de puesto, sin esperar a que el puesto inmediato en orden ascendente, quede vacante.

5.2. JUSTIFICACION.

La justificación que se da a la presente investigación radica en que, se ha notado que el empleado no se siente satisfecho con el trabajo que desempeña, lo hace porque tal vez no hay otra opción, esto debido en gran medida a que la motivación es muy baja. El beneficio que se obtendrá al terminar esta investigación, es que se podrán identificar las causas de estos problemas.

Cuando no se tiene interés en el trabajo, o el ausentismo del trabajador se hace presente, quiere decir que algo no esta bien, puede ser que al empleado no se le esta prestando la atención necesaria y que las herramientas que se le proporcionan para desarrollar su trabajo no son las necesarias, o que no son las más adecuadas.

El beneficio que se puede derivar de esta investigación, es que se debe de encontrar alguna solución a este problema, que en primer lugar afecta al trabajador y en segundo lugar afecta sin lugar a duda a la empresa.

5.3.OBJETIVO GENERAL.

El objetivo general es el demostrar que la falta de motivación es la causa principal de que el empleado no tenga interés por la empresa afectando así el desarrollo de la misma.

Los objetivos específicos que se marcaron para esta investigación son los siguientes:

- 1.- Investigar si el ambiente de trabajo es el adecuado para el desarrollo del trabajador.
- 2.- Detectar niveles de motivación en el empleado.
- 3.- Detectar de que manera afecta a la empresa la falta de motivación.
- 4.- Determinar como repercute en el empleado esta falta de motivación.
- 5.- Investigar si la motivación económica es necesaria para el empleado.
- 6.- Investigar porque se da la falta de motivación.

ESTA TESIS
SOLAMENTE DE LA
BIBLIOTECA

5.4.-HIPOTESIS.

La hipótesis a demostrar, es que el bajo nivel de productividad que existe en la empresa se debe, a la falta de motivación que se le da al empleado.

Las variables son las siguientes:

Variable independiente.- La falta de motivación.

Variable dependiente.- El bajo nivel de productividad.

5.5.-TIPO DE INVESTIGACION.

El tipo de investigación de que se tratará será de tipo explicativo, ya que se intentará encontrar las causas de por qué se da la falta de motivación en esta empresa y, en que forma repercuten sus efectos en la labor del empleado y el desarrollo de la empresa; al final de esta investigación se propondrán alternativas de solución a estos problemas.

El método que se utilizará para esta investigación será el GENETICO porque nos permitirá conocer el porque del problema, se analizarán las causas y efectos del problema.

5.6.-CARACTERISTICA DE LA INVESTIGACION.

La presente investigación se realizó con la finalidad de determinar el nivel de motivación que tienen los empleados de la empresa estudiada, que tan satisfechos están con su trabajo, con las labores que desarrollan, con sus compañeros de trabajo, con las instalaciones, sueldos, políticas, etc, de la misma empresa.

Para realizar esta investigación se eligieron las oficinas del corporativo de la empresa, se aplicaron 50 cuestionarios en tres diferentes niveles y que son los siguientes:

NIVEL.	EDADES.
1.-Directivos.	25-56 años
2.-Asistentes.	22-54 años
3.-Operativos.	20-44 años

El instrumento que se utilizó para la obtención de la información fue el cuestionario diseñado por Hackman y sus colaboradores quienes como ya se demostró en el capítulo 3 señalaron las variables que inciden en el logro de la motivación en el trabajo, así como los elementos moderadores que favorecen o limitan dicha motivación.

El cuestionario mide el nivel de motivación, el nivel de satisfacción

con el contexto y la necesidad de crecimiento, lo que refleja el nivel o el grado de satisfacción del individuo en su trabajo.

A continuación se dan las definiciones de las variables y las fórmulas para obtener el nivel de motivación (NM) y el nivel de satisfacción con el contexto (NSC).

VH Variedad de habilidades.- Mide la posibilidad de poner en juego diversidad de capacidades, destrezas o habilidades en el desarrollo de la actividad.

IA Identificación con la actividad.- Mide hasta que grado la persona por tener una idea global de la actividad se siente identificada con sus objetivos, pasos y tareas.

SE Significado del esfuerzo.- Mide el nivel de conciencia que tiene la persona sobre la trascendencia de la actividad realizada, que es lo que le permite darse cuenta y valorar la importancia de lo que lleva a cabo.

AUT Autonomía.- Mide el nivel de libertad de que goza la persona para realizar la actividad, la cual lo convierte en responsable de sus propios actos y de las decisiones que toma.

RET Retroalimentación.- Mide los niveles de comunicación que recibe la

persona de superiores, compañeros y a través de la actividad misma, lo cual le permite darse cuenta de sus aciertos y fallas.

-Nivel de Motivación.- Factor resultante de la calidad de las cinco variables anteriores y el cual es determinado a través de la fórmula:

$$NM = \frac{VH + IA + SE}{3} \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación.}$$

SATISFACCION CON EL CONTEXTO.

SIE Satisfacción con instalaciones y equipos.- Mide el nivel de bienestar que se deriva de contar con cierto tipo de instalaciones y equipos para realizar la actividad.

SSS Servicios, satisfactores y seguridad.- Mide el nivel de satisfacción que experimenta la persona por la cantidad y calidad de los servicios que le brinda la institución, por los estímulos de tipo material, psicológico o social otorgados, así como por la seguridad física y la estabilidad (posibilidad de permanencia).

SNP Satisfacción con normas y políticas.- Mide la manera como la persona

acepta y asume los criterios de acción y la normatividad que le impone la institución como condición para su permanencia dentro de ella.

SOA Satisfacción con organización de actividades.- Mide el grado de bienestar que proporciona la forma de planificar y organizar las diversas actividades que constituyen la razón de ser de la permanencia del individuo en la organización.

SR Satisfacción con las relaciones.- Mide el nivel de satisfacción que proporcionan las relaciones humanas derivadas de la actividad no solo con jefes y autoridades, sino también con compañeros y subordinados, en el caso de haberlos.

SCS Satisfacción con la capacidad de los superiores.- Mide la forma como la preparación, las actitudes y forma de desempeñarse de los superiores satisface a la persona.

NIVEL DE SATISFACCION CON EL CONTEXTO.- Factor resultante de la calidad de las seis variables anteriores y el cual es determinado a través de la fórmula:

$$NSC = \frac{SIE + SSS + SNP + SOA}{4} \times SR \times SCS.$$

NECESIDAD DE CRECIMIENTO.- Mide el potencial de la persona manifestado en su inclinación por enfrentar retos, buscar todo aquello que le permita superarse y en su afán por lograr metas.

El cuestionario que fue utilizado para la investigación, contiene preguntas que fueron diseñadas minuciosamente, por lo que los resultados obtenidos son veraces y oportunos.

El cuestionario está formado por dos partes: (Anexo I)

1.- La primera parte consta de 60 reactivos, que miden la satisfacción en el trabajo y con todo lo que lo rodea.

2.- La segunda parte consta de 15 reactivos que incluyen cada uno dos situaciones extremas que se presentan para elegir, el objetivo es conocer la necesidad de crecimiento.

Se decidió que la investigación se hiciera a partir del corporativo, ya que es desde aquí donde salen todos los planes, estrategias, proyectos, ventas, compras, y todo lo referente al área operativa de la empresa.

En el momento de hacer la entrega de los cuestionarios al personal que voluntariamente quiso participar en esta investigación, se les indicó que no era necesario que pusieran su nombre, y que si en determinado momento

decidían ponerlo no se tomarían represalias de ningún tipo, ya que lo que se buscaba con esta investigación era el determinar el nivel de motivación que tenían en la empresa y que la dirección general apoyaba totalmente este trabajo.

Una vez aplicados los cuestionarios se procedió a organizarlos y clasificarlos en los tres niveles que ya se indicaron en este punto (directivos, asistentes, operativos).

El siguiente paso consistió en procesar las respuestas obtenidas a través de un programa de computadora.

Los resultados se presentan en tablas y gráficas que expresan la codificación de los resultados numéricos obtenidos, en donde la máxima calificación que pueden obtener las variables y la Necesidad de Crecimiento (NC) es de 5.00 y dada las fórmulas para obtener el nivel de motivación (NM) y el nivel de satisfacción con el contexto (NSC) el valor máximo de éstas es de 125.

5.7.-PRESENTACION Y ANALISIS.

En éste punto se analizarán los resultados ya procesados de las variables, a continuación se especifican los puestos que participaron por los tres niveles estudiados y la cantidad de cada uno de estos.

DIRECTIVOS.

CANTIDAD	PUESTO
1	Jefe de Ventas y Tel.
1	Gte. de Mercadotecnia.
1	Gte. de Compras.
1	Gte. Servs al cliente.
1	Subgte. Ventas.
1	Gte. de Diseño.
1	Gte. Tesorería.
1	Gte. Crédito y Cobranzas.
1	Gte. Importaciones.
1	Gte. Sistemas.
Total 10	

ASISTENTES.

CANTIDAD	PUESTO.
5	Ventas por Teléfono.
3	Asist. de Compras Import.
2	Asistente de Tesorería.
1	Asistente de Costos.

ASISTENTES.

CANTIDAD	PUESTO.
1	Representante de Ventas.
1	Asistente de Mercadotecnia.
1	Promotor.
1	Asistente de Diseño.
1	Asistente de Sistemas.
Total 16	

OPERATIVO.

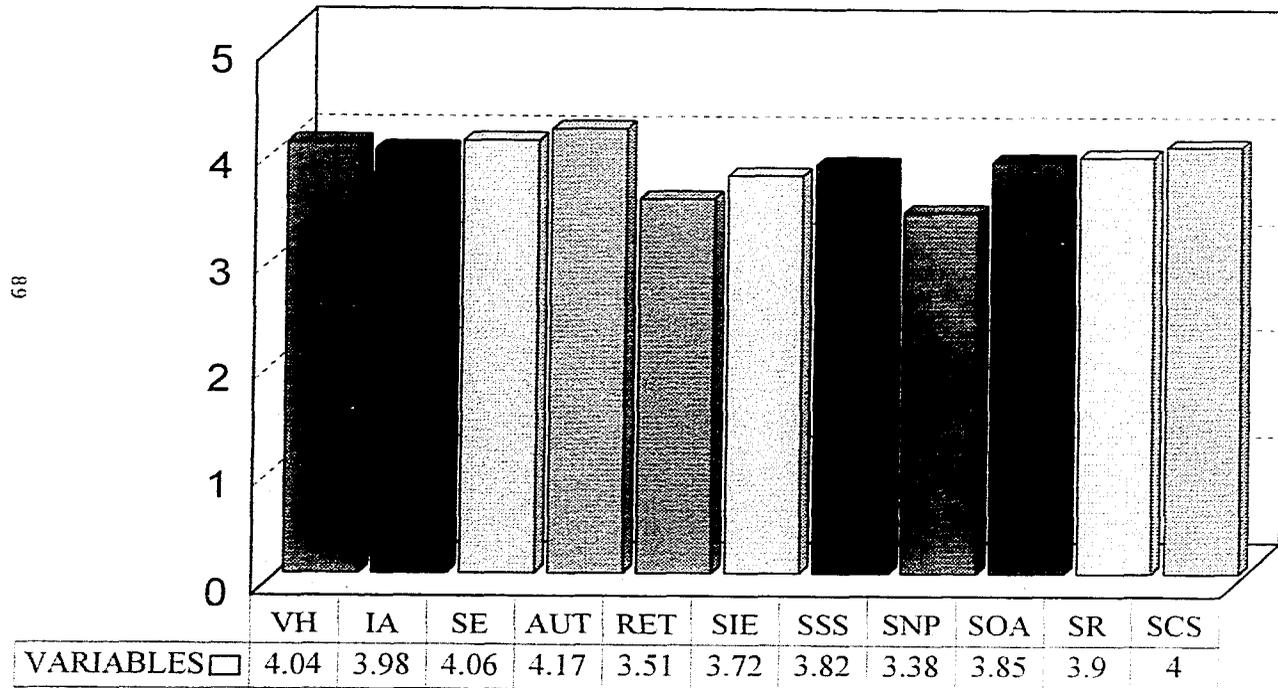
CANTIDAD	PUESTO.
4	Secretarias.
3	Cotizadores.
3	Auxiliares de Ventas.
3	Telefonistas
2	Facturistas.
2	Auxiliares de Contabilidad.
2	Mensajeros.
1	Auxiliar de Recursos Humanos.
1	Auxiliar de Compras.
1	Auxiliar de Tesorería.
1	Capturista.
Total 23	

Las gráficas que se anexan a continuación indican el promedio de las variables en los tres niveles estudiados, la comparación de estos tres con las variables que dan el nivel de satisfacción del contexto, con las variables que dan el nivel de motivación, con la necesidad de crecimiento y con la retroalimentación.

Las gráficas van acompañadas de la explicación de cada una de éstas y también se anexan las tablas donde se presentan los resultados, existiendo una tabla para cada nivel de empleados o colaboradores.

RESULTADO DE LAS VARIABLES

DIRECTIVOS (Promedio)



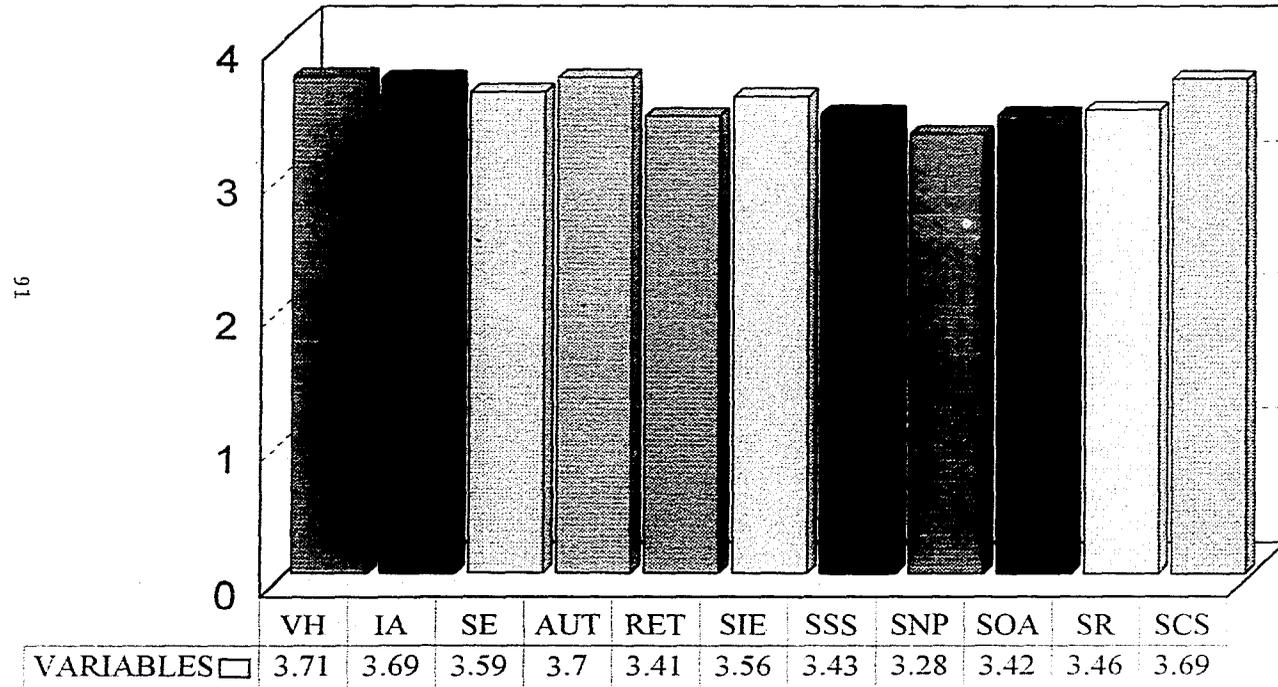
INTERPRETACION DE LAS GRAFICA.

"RESULTADO DE LA VARIABLE DE LOS DIRECTIVOS"

En esta gráfica se muestran todas las variables siendo la que se acerca más al máximo resultado, la de "Autonomía" con un porcentaje de 4.16 esto nos quiere decir, que a este nivel se les deja, mucha libertad de decisión y un gran nivel de responsabilidad, y como la variable que más bajo porcentaje tiene es la de "Satisfacción con normas y políticas" y que quiere decir que la dirección tiene gran dominio y autoridad sobre ellos.

RESULTADO DE LAS VARIABLES

ASISTENTES (Promedio)



INTERPRETACION DE LAS GRAFICA.

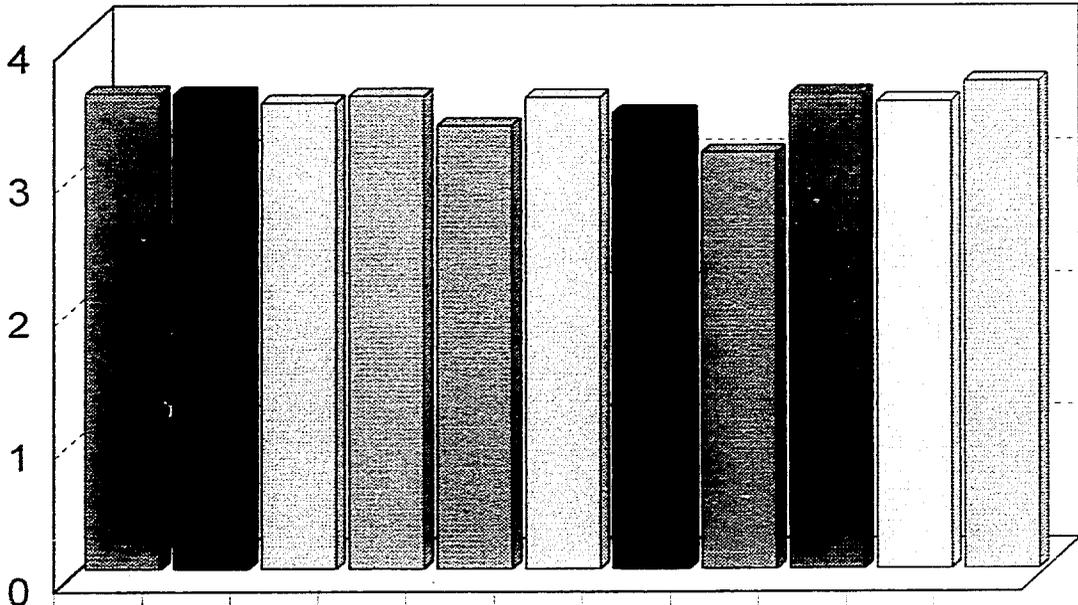
"RESULTADO DE LAS VARIABLES DE LOS ASISTENTES"

En esta segunda gráfica la variable que más se acerca al máximo resultado es la de "Variedad de Habilidades" con un 3.71, lo cual indica que si se les permite poner en juego diversas actividades y como la variable más baja es la de "Satisfacción con normas y políticas" sucede lo mismo que con los directivos se tienen que adaptar a las instrucciones que determina la dirección general.

RESULTADO DE LAS VARIABLES

OPERATIVO (Promedio)

93



VARIABLES	VH	IA	SE	AUT	RET	SIE	SSS	SNP	SOA	SR	SCS
	3.58	3.57	3.51	3.56	3.33	3.55	3.43	3.13	3.58	3.52	3.67

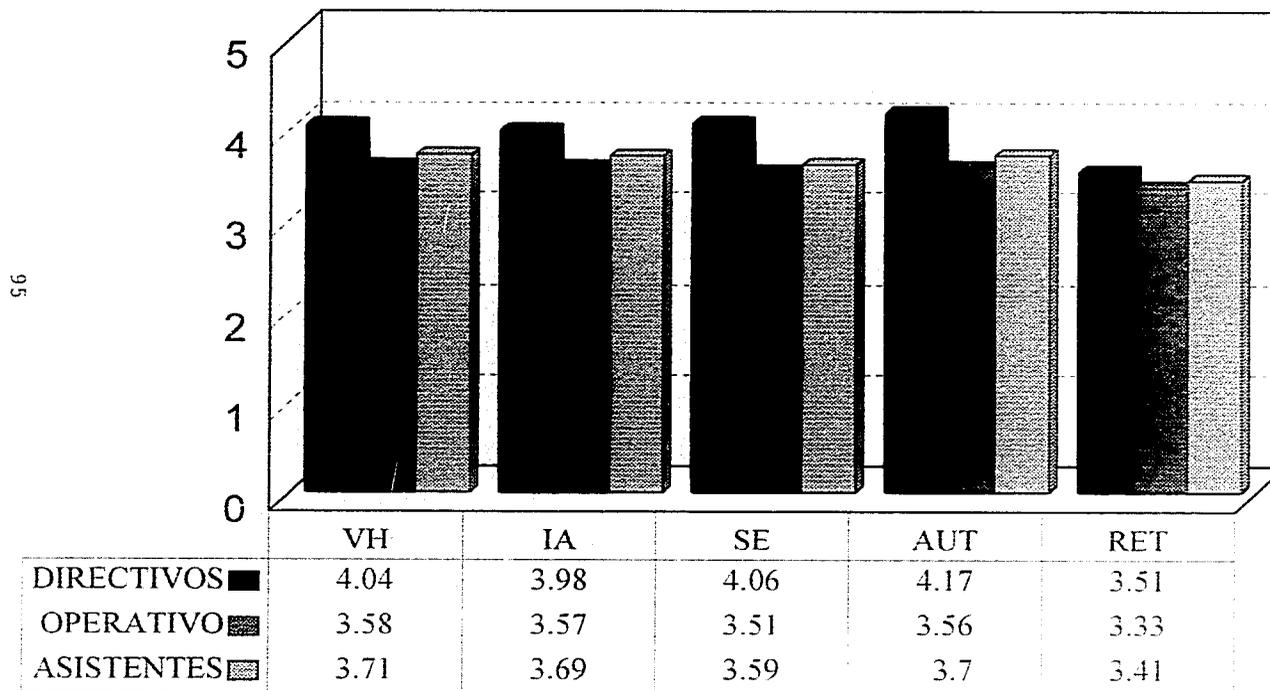
INTERPRETACION DE LA GRAFICA.

"RESULTADO DE LAS VARIABLES DE LOS OPERATIVOS"

En esta gráfica la variable que más se acerca al máximo resultado es la de "Satisfacción con la capacidad de los superiores" lo cual nos indica que en general existe un agrado de la forma de trabajar del jefe sobre sus subordinados el porcentaje que presento esta variable fue de 3.66, y la variable que menos porcentaje presento y que fue con 3.13 es la de "Satisfacción con normas y políticas" aquí se demuestra una vez más que en general los empleados contando los tras niveles están en desacuerdo con las medidas que se toman desde la dirección general, esto se podría deber a que los puestos de más importancia los tienen familiares del dueño y actual director general.

COMPARACION DE LAS VARIABLES

(NIVEL DE MOTIVACION)



INTERPRETACION DE LA GRAFICA.

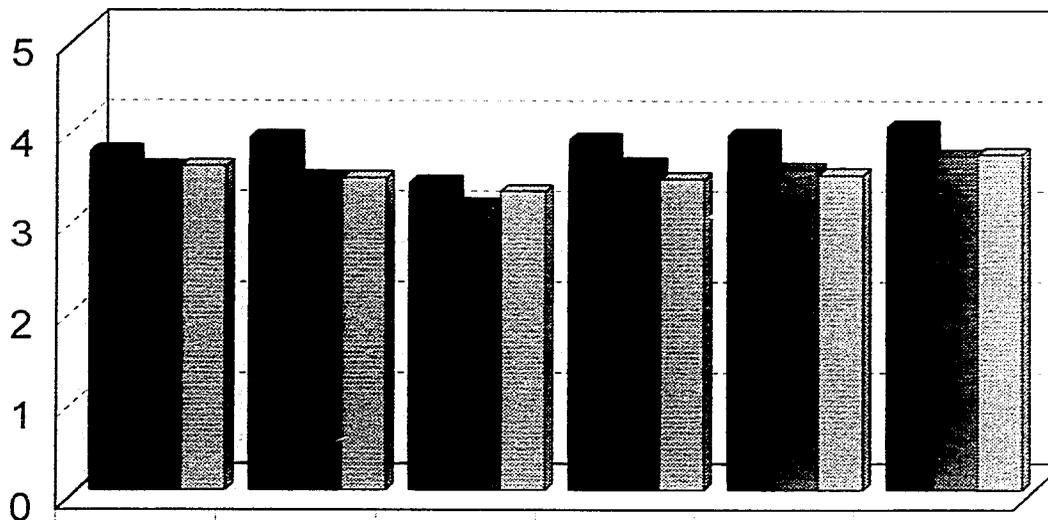
"COMPARACION DE LAS VARIABLES"

En esta gráfica en donde como su nombre lo dice se hace la comparación que se da en el nivel de motivación, se incluyen los tres niveles siendo el que más se acerca al máximo resultado en todas sus variables el de los directivos, después le sigue el de los asistentes y por último el nivel de operativo.

COMPARACION DE LAS VARIABLES

(NIVEL DE SATISFACCION CON EL CONTEXTO)

97



	SIE	SSS	SNP	SOA	SR	SCS
DIRECTIVOS	3.72	3.88	3.38	3.85	3.9	4
OPERATIVOS	3.55	3.43	3.13	3.58	3.52	3.67
ASISTENTES	3.56	3.43	3.28	3.42	3.46	3.69

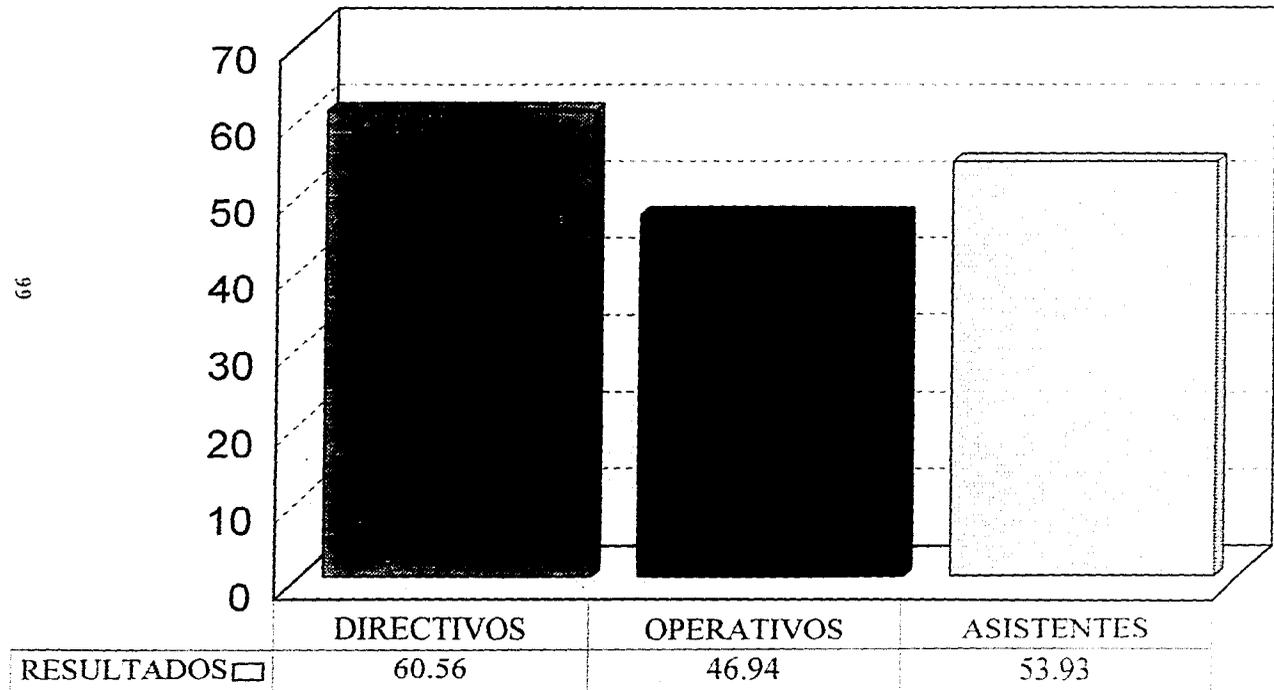
INTERPRETACION DE LA GRAFICA.

"COMPARACION DE LAS VARIABLES"

En esta gráfica que miden el nivel de satisfacción con el contexto, en este caso se repite lo mismo que en el nivel de motivación en la que, los directivos se acercan más en sus variables al máximo resultado, en esta gráfica a diferencia de la anterior las variables de los asistentes son superadas por los del nivel operativo, las variables en que estos superan a los asistentes son en las de "Satisfacción con organización de actividades" y "Satisfacción con las relaciones".

NIVEL DE MOTIVACION

(Promedio)



MAXIMO RESULTADO: 125

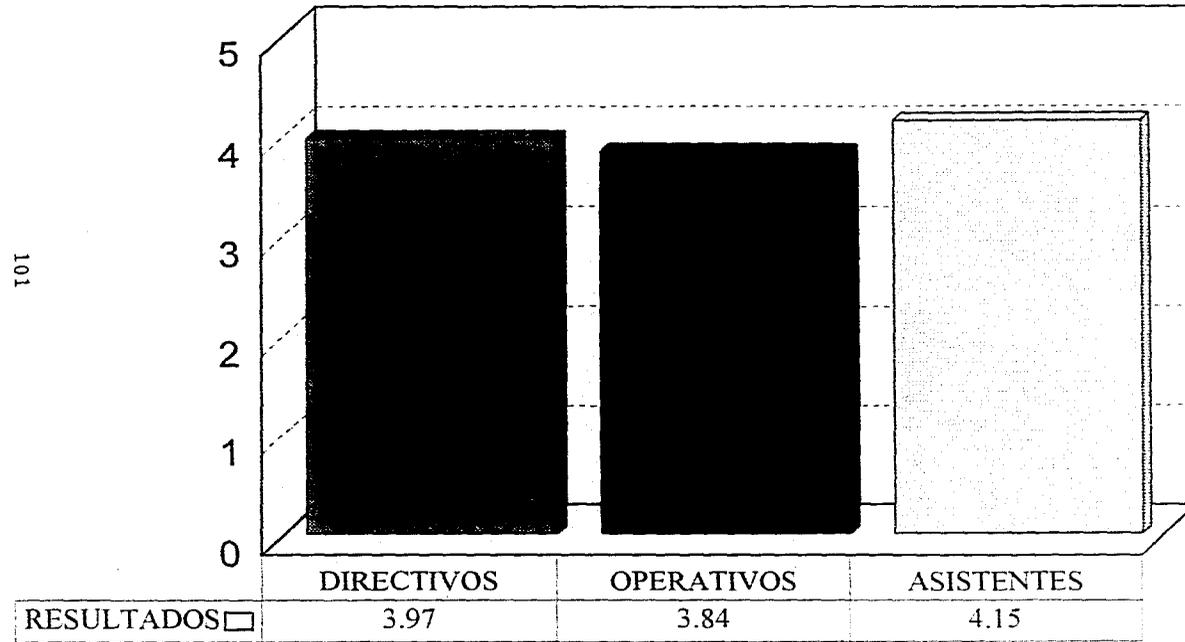
INTERPRETACION DE LA GRAFICA.

"NIVEL DE MOTIVACION"

En la sexta gráfica, se indica únicamente el Nivel de motivación promedio que tienen los tres niveles, el cual como se podrá recordar se determinó con las variables en la cuarta gráfica, siendo el que más se acerca al máximo resultado que es de 125 lo cual equivale al 100% el de los directivos con un 60.571 lo cual nos da un 48.45%, después el de los asistentes con 53.929 lo que equivale a 43.14 y por último el del nivel operativo con 46.368 equivalente a 37.09%.

NECESIDAD DE CRECIMIENTO

(Promedio)



MAXIMO RESULTADO: 5

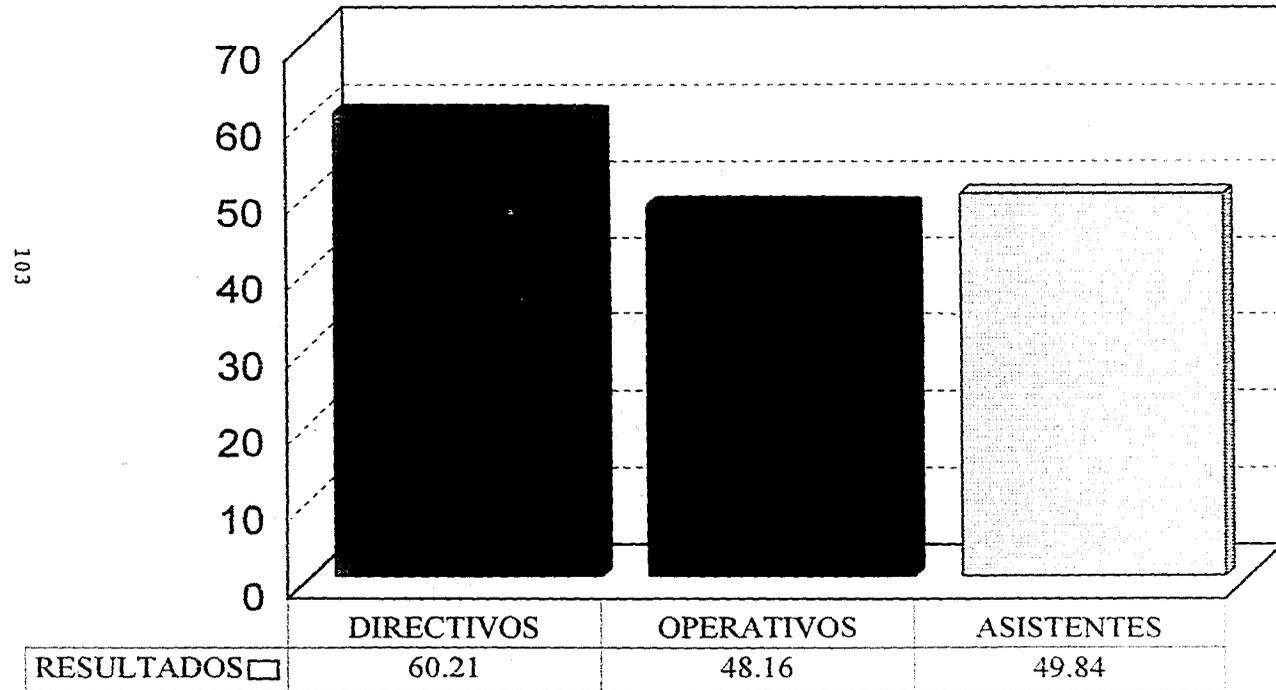
INTERPRETACION DE LA GRAFICA.

"NECESIDAD DEL CRECIMIENTO"

En esta gráfica se hace la comparación de la Necesidad de crecimiento, esto como ya se hizo referencia en éste capítulo nos indica la inclinación que tiene la persona por aceptar retos y buscar todo aquello que le permita superarse. El nivel que más se acercó al máximo resultado fue el de los asistentes con 4.15 lo cual equivale al 83%, hay que recordar que en la necesidad de crecimiento el máximo resultado que se puede obtener es el de 5 lo cual equivale al 100%, el segundo nivel que mejor resultado tuvo fue el de los directivos con un 3.96 lo cual equivale al 79.20% y por último el del nivel operativo con un resultado de 3.84 equivalente a 76.80%.

NIVEL DE SATISFACCION CON EL CONTEXTO

(Promedio)



MAXIMO RESULTADO: 125

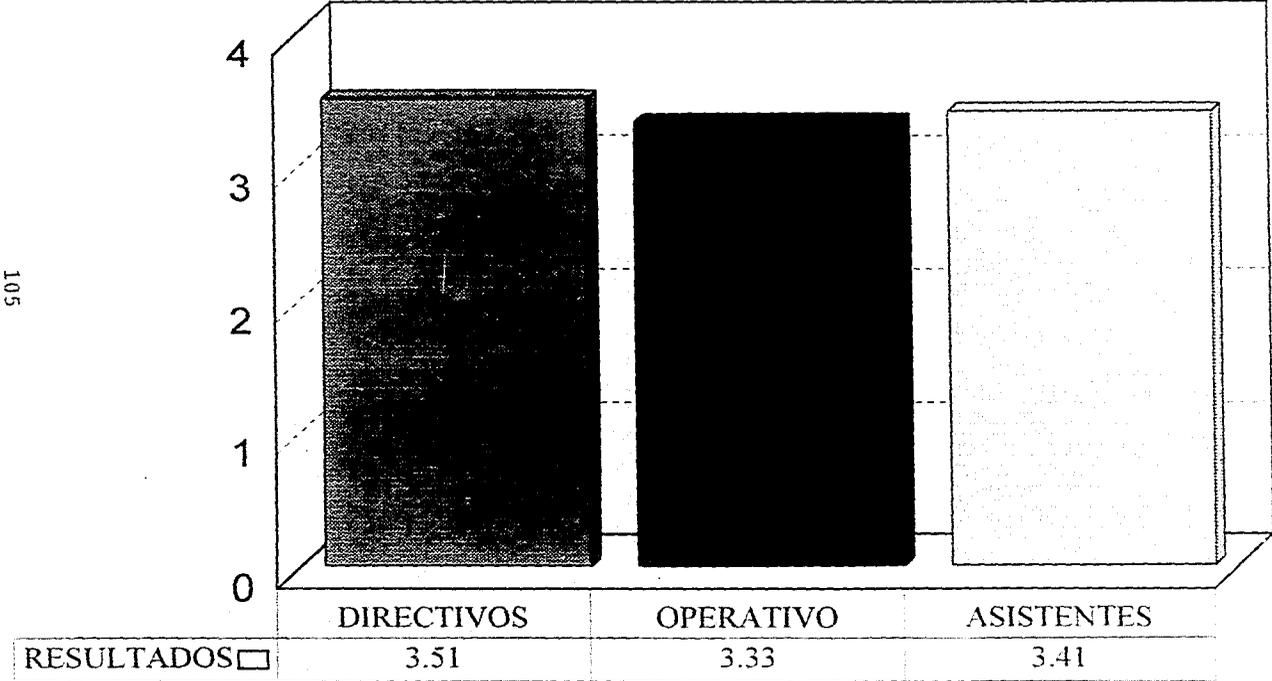
INTERPRETACION DE LA GRAFICA.

"NIVEL DE SATISFACCION CON EL CONTEXTO"

En esta gráfica, el máximo resultado que se puede obtener es el de 125 equivalente al 100%, siendo el nivel que mejor resultado obtuvo fue el de los directivos con un 60.223 lo cual equivale al 48.17%, en segundo lugar se encontró el de los asistentes con 49.847 que equivale a 39.87% y por último el del nivel operativo con 48.197 equivalente a 38.55%.

RETROALIMENTACION

(Promedio)



105

MAXIMO RESULTADO:5

INTERPRETACION DE LA GRAFICA.

"RETROALIMENTACION"

Por último esta la gráfica que nos indica el nivel de Retroalimentación, se decidió hacer la gráfica de esta variable por que fue la segunda variable que en los tres niveles obtuvo lo resultados más bajos, esto nos permite determinar que el nivel de comunicación que existe en la empresa es muy bajo, y en muchas ocasiones no se puede saber en que se estuvo bien y en que se estuvo mal y desde luego como podemos mejorar.

Con los resultados que nos arroja la investigación, se ha podido detectar que el principal motivo por el cual existe baja productividad en la empresa, es la falta de motivación, ya que el nivel de motivación que existe en los empleados esta por debajo del 50%.

RESULTADO DE LAS VARIABLES POR PARTICIPANTE (NIVEL DIRECTIVO)

PARTICI.	VH	IA	SE	AUT	RET	SIE	SSS	SNP	SOA	SR	SCS	NM	NC	NSC
1	4,57	4,50	4,00	4,50	4,22	3,80	4,20	3,75	4,25	4,40	4,50	82,73	4,60	79,20
2	3,86	3,25	3,40	3,83	2,67	3,40	3,20	3,00	3,00	3,40	3,00	35,83	4,87	32,13
3	3,57	2,75	3,00	3,33	3,00	2,60	3,80	2,25	2,75	3,20	3,00	31,04	3,00	27,36
4	4,14	4,25	4,00	4,17	3,44	3,80	4,00	4,00	4,00	4,20	4,50	59,24	3,36	74,66
5	3,57	4,25	3,80	4,00	3,22	3,80	3,40	2,50	3,75	3,40	3,83	49,89	3,00	43,79
6	4,00	4,25	4,60	4,17	3,44	3,00	3,40	3,00	4,75	4,20	4,50	61,44	4,38	66,86
7	4,57	4,75	4,00	4,33	4,56	4,80	4,40	4,25	4,50	4,20	4,33	87,67	4,13	81,61
8	3,57	3,50	4,80	4,50	2,67	3,80	4,20	3,50	3,75	3,60	3,50	47,54	4,79	48,04
9	4,71	4,00	4,80	4,50	4,00	4,80	4,40	4,25	3,75	4,60	4,50	81,06	4,71	89,01
10	3,86	4,25	4,20	4,33	3,89	3,40	3,80	3,25	4,00	3,80	4,33	69,12	2,85	59,44
X	4,04	3,98	4,06	4,17	3,51	3,72	3,88	3,38	3,85	3,90	4,00	60,56	3,97	60,21
DS	0,41	0,50	0,50	0,30	0,60	0,65	0,41	0,66	0,58	0,45	0,59	18,68	0,70	20,46

RESULTADO DE LAS VARIABLES POR PARTICIPANTE (NIVEL ASISTENTE)

PARTICI.	VH	IA	SE	AUT	RET	SIE	SSS	SNP	SOA	SR	SCS	NM	NC	NSC
1	3,57	3,25	3,00	3,00	3,00	3,80	3,40	2,75	2,75	3,00	3,00	29,46	4,02	28,58
2	4,43	4,00	4,20	4,00	4,22	3,80	4,00	3,75	4,00	4,00	4,33	71,06	5,00	67,33
3	3,43	3,75	3,60	3,33	3,00	3,20	2,80	2,75	3,50	3,20	3,83	35,90	4,79	37,53
4	4,29	4,75	4,40	4,17	3,89	4,60	4,20	4,75	4,25	4,40	4,17	72,67	3,00	81,65
5	4,14	4,25	3,80	4,33	3,89	3,80	3,40	3,50	3,50	4,00	4,67	68,44	4,33	66,31
6	3,43	3,25	3,80	3,67	3,33	3,60	3,40	4,00	4,00	3,20	3,33	42,69	2,88	39,96
7	4,71	4,75	5,00	4,67	4,78	4,80	4,00	3,75	3,75	4,60	4,50	107,59	4,58	84,35
8	2,86	3,00	2,80	3,17	2,89	2,60	2,40	2,25	2,75	2,80	3,33	26,45	3,11	23,31
9	4,71	4,50	4,20	4,50	4,11	3,80	4,20	4,25	4,75	4,20	4,33	82,67	4,66	77,29
10	3,71	4,50	3,80	4,33	4,11	5,00	3,80	4,25	4,00	3,60	5,00	71,24	5,00	76,73
11	2,43	2,25	1,80	2,00	1,89	2,40	2,20	2,25	2,25	3,00	2,33	8,16	3,04	15,90
12	4,14	3,75	3,80	4,17	3,67	3,80	3,80	2,75	3,75	3,80	3,83	59,63	4,29	51,30
13	4,43	5,00	4,60	4,67	4,44	4,60	4,60	4,00	4,00	3,60	4,17	96,97	5,00	64,55
14	4,14	4,00	4,20	4,33	3,33	3,60	3,60	2,75	3,75	3,60	4,00	59,31	5,00	49,32
15	1,71	1,25	1,40	1,50	1,22	1,00	1,20	2,00	1,00	1,00	1,00	2,66	4,71	1,30
16	3,29	2,75	3,00	3,33	2,78	2,60	3,80	2,75	2,75	3,40	3,17	27,90	3,00	32,06
X	3,71	3,69	3,59	3,70	3,41	3,56	3,43	3,28	3,42	3,46	3,69	53,93	4,15	49,84
DS	0,81	0,98	0,94	0,90	0,90	0,99	0,85	0,81	0,89	0,81	0,96	29,56	0,81	24,62

RESULTADO DE LAS VARIABLES POR PARTICIPANTE (NIVEL OPERATIVO)

PARTICI.	VH	IA	SE	AUT	RET	SIE	SSS	SNP	SOA	SR	SCS	NM	NC	NSC
1	3,43	3,50	2,00	2,67	2,44	3,40	3,60	2,75	2,25	2,20	2,67	19,39	2,69	17,62
2	2,71	2,75	3,00	2,50	3,00	2,60	2,20	2,25	2,50	3,00	2,83	21,15	2,87	20,27
3	2,57	2,50	2,60	1,83	1,89	3,60	2,40	2,00	2,75	2,00	3,00	8,84	3,88	16,13
4	3,57	3,50	3,80	4,17	3,67	3,40	3,80	3,50	3,75	4,00	4,00	55,45	3,16	57,80
5	4,29	4,25	3,80	4,83	4,56	4,20	4,80	5,00	4,50	4,80	4,33	90,60	4,79	96,13
6	3,57	3,00	3,40	3,50	3,11	3,80	4,00	2,75	3,25	3,40	3,50	36,17	3,00	41,06
7	2,71	2,75	2,80	2,67	2,00	3,20	2,80	2,75	4,25	2,40	2,83	14,70	5,00	22,07
8	3,00	3,25	3,20	2,67	2,54	3,00	2,60	2,75	2,75	2,80	3,50	21,36	3,29	27,20
9	4,14	4,00	3,60	3,33	4,00	3,80	3,80	4,25	4,00	4,00	4,00	52,13	4,48	63,40
10	3,29	4,00	4,00	4,35	3,11	3,80	3,00	2,75	3,75	3,60	3,67	50,91	5,00	43,93
11	3,14	3,00	4,80	3,00	2,33	3,40	2,60	3,00	3,25	3,20	3,00	25,49	2,75	29,40
12	4,57	4,50	4,60	4,17	4,22	3,00	2,80	2,25	3,50	4,20	4,33	80,19	4,74	52,51
13	3,14	2,25	2,00	2,17	2,11	2,00	2,80	2,50	3,25	2,40	1,67	11,28	3,04	10,57
14	4,00	4,00	4,20	4,17	3,44	4,20	3,80	4,00	3,75	4,20	4,50	58,34	4,00	74,42
15	4,43	4,25	4,00	4,17	4,00	2,60	2,80	1,50	3,25	2,80	5,00	70,50	4,57	35,53
16	3,57	4,00	3,60	3,67	3,33	3,40	3,40	3,25	3,75	3,60	3,83	45,50	4,86	47,57
17	3,57	3,50	3,80	4,17	3,67	3,40	4,00	3,50	3,75	4,00	4,00	55,45	3,16	58,60
18	4,00	3,50	3,80	3,33	3,33	3,40	3,80	3,50	4,25	3,80	3,33	41,77	4,34	47,29
19	3,71	3,50	3,80	4,83	4,67	4,80	4,80	4,50	4,00	4,80	4,50	82,78	4,24	97,74
20	4,57	4,75	4,00	4,83	4,56	4,80	4,40	4,25	4,50	4,00	4,33	97,79	4,13	77,72
21	2,86	3,00	2,80	2,67	3,22	3,40	2,40	2,25	2,75	2,80	3,50	24,82	2,69	26,46
22	3,86	4,00	3,80	4,00	3,78	3,40	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	58,77	3,79	59,60
23	3,71	4,25	3,40	4,17	3,56	5,00	4,20	3,25	4,50	5,00	4,00	56,21	3,87	84,75
X	3,58	3,57	3,51	3,56	3,33	3,55	3,43	3,13	3,58	3,52	3,67	46,94	3,84	48,16
DS	0,58	0,60	0,60	0,60	0,80	0,70	0,76	0,84	0,64	0,80	0,70	24,80	0,70	25,29

CONCLUSIONES.

Al final de esta investigación, se ha conocido como la falta de motivación en una empresa puede repercutir sobre el trabajo del empleado y sobre el desarrollo de la misma empresa.

Hay que recordar, que la falta de motivación no se da simplemente si no existe un programa de motivación, o si los sueldos son muy bajos, es toda una serie de elementos que hace que el individuo en la organización se pueda o no se pueda desarrollar satisfactoriamente, como es el ambiente de trabajo, las decisiones de los superiores, el trabajo que desarrolla, el nivel de responsabilidad que tiene cada puesto, la retroalimentación que pueda recibir ya sea ascendente o descendente, los retos que le represente el trabajo, el sueldo que percibe, las prestaciones a las que puede tener acceso, etc.

El resultado que da esta investigación es que la empresa tiene un nivel de motivación abajo del 50% lo cual definitivamente puede afectar el desarrollo del personal y de la misma empresa, todo esto se debe a la falta de políticas y procedimientos que no existen en la empresa, y a que la empresa es totalmente familiar y los puestos más importantes los puede ocupar un familiar del dueño, además otras de las causas por las cuales no hay motivación es por la falta de un programa de prestaciones y remuneraciones, lo cual es muy grave para el nivel que tiene la empresa en el mercado, ya que es una de las más importantes en su ramo y además

carece de liderazgo por parte de los funcionarios de dicha compañía.

Hay que recordar, que actualmente es un época de cambios en todos los mercados, tanto nacional como internacionales, la apertura de fronteras, la creación de un tratado de libre comercio, la nueva crisis económica va afectar a las empresas mexicanas e internacionales, y la forma en que las tiene que afectar es en su estructura y desarrollo. Hay que establecer que uno de los recursos más importantes con los que cuentan las compañías hoy en día son los recursos humanos, ya que van a ser estos los que le den el prestigio o el fracaso a la empresa.

En general, se podría decir que la empresa estudiada tiene un serio problema con sus recursos humanos, y que la importancia que le ha dado la dirección general a este problema es casi nula.

RECOMENDACIONES.

Las recomendaciones a las que sea llegado después de haber analizado los resultados de la investigación de campo y percibir el ambiente de trabajo de la empresa, es que se podría afirmar que todo parte desde la dirección general y el apoyo que debe brindar a su personal.

Las sugerencia a las que se llegaron son las siguientes:

1.- Cada departamento debe de hacer sus propios manuales de políticas y procedimientos además de estructurar su propio organigrama y forma de trabajo, lo cual le ayudará a que cada empleado conozca las funciones que realiza su área, y la importancia que tienen estas para la compañía.

2.-Se tiene que hacer una evaluación de puestos, ya que la gente no está satisfecha con su trabajo, esto puede ayudar a repartir las cargas de trabajo y además a que los empleados realicen trabajos o labores que son de su agrado, esto también puede ayudar a que el ambiente de trabajo mejore ya que el personal realizará actividades que le gusten y no trabaje en tensión.

3.- Desarrollar más el área de recursos humanos, ya que por el nivel de importancia que tiene la empresa en el mercado, por el número de personal, requiere de un departamento de personal con mayor estructura,

conocimientos y experiencias.

4.- Hacer un programa de motivación, en el cual se tenga contemplado el ayudar a desarrollar a los colaboradores de la papelera, con nuevas prestaciones, programas de capacitación, programas de incentivos, esta además de incrementar el nivel de motivación en el empleado ayudará a que la empresa sea más productiva, al ser mas productiva ganará mas mercado y al ganar mayor mercado tendrá mayores ganancias.

5.- Desarrollar cursos de capacitación para los empleados, es de vital importancia para estos.(sustentado en el artículo 153-BIS de la Ley Federal del trabajo). Estos, le darán al empleado una nueva visión de su trabajo y las labores que desempeñan, los estimulará a continuar con su desarrollo.

6.-Crear un sistema de multihabilidades, en el cual los empleados puedan aprender otras funciones diferentes a las que tienen en sus puestos, con esto se busca que el empleado al capacitarse en funciones distintas pueda cubrir otras plazas, en caso de ausencias de compañeros de trabajo, le permitirá capacitarse y aprender mas. De esta forma se le facilita su desarrollo personal en la empresa ya que él mismo tendrá más conocimientos y su experiencia será de mayor importancia para la empresa.

Al crear este sistema de multihabilidades o multifunciones, al empleado se le tiene que crear un plan de desarrollo personal, en el cual se

le evaluarán algunos aspectos como, conocimientos, habilidades, productividad, proyectos desarrollados, etc. al cumplir con los requisitos el colaborador podrá subir de puesto, esto le permite al empleado obtener mayores conocimientos y además le permitirá obtener una plaza de mayor jerarquía sin tener que esperar a que la plaza inmediata superior quede vacante.

7.- Como último punto se propone el llevar a todos los niveles de la compañía y a todos los puestos, el estudio que se presentó en ésta tesis, cuyo objetivo principal tendría que después de evaluados todos los niveles, se puedan tener sesiones de retroalimentación con los jefes o supervisores para poder tomar acciones de mejora las cuales permitan mejorar el trabajo en equipo, el desarrollo individual y a su vez cumplir con los objetivos que tenga la empresa.

GLOSARIO.

A continuación se da el marco conceptual o glosario:

Administración.- El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

Administrador.- Encargado de coordinar mediante técnicas, cada vez más perfectas, la acción de quienes laboran en una organización cualquiera, para el logro de los fines que esa organización se propone, ya se trate de una empresa pública, de una institución o empresa privada.

Administración de Personal.- Conjunto de reglas y sistemas para lograr que el personal de una empresa tenga máxima capacidad y que, además, quiera desplegar esa capacidad en beneficio de la empresa y de él mismo.

Capacitación.- Actualización de habilidades de un empleado para responder a los cambios que el trabajo demanda.

Empresa.- La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Encuesta.- Es una técnica de investigación de campo que implica conseguir

la información requerida directamente con los protagonistas.

Motivación.- Es la voluntad de hacer algo, que esta condicionada por la habilidad necesaria para realizar la actividad y satisfacer alguna necesidad del individuo.

Planes.- Puede subdividirse en programas y proyectos.

Producción.- Acción de producir, elaborar. Suma de los productos del campo o de la industria.

Productividad.- Que tiene la virtud de producir. Aumento de producción logrado con un costo menor a lo producido.

Programa.- Declaración previa de lo que se piensa hacer. Anuncio de la forma en que ha de realizarse alguna labor.

Recursos Humanos.- Area encargada de todos los problemas relacionados con el personal de una empresa.

BIBLIOGRAFIA.

ARIAS Galicia Fernando.

Administración de Recursos humanos.

Editorial Trillas.

1988.

DALE Yoder.

Manejo de Personal y Relaciones Industriales.

Editorial Continental S.A.

1960.

GELLERMAN S.W.

Gerente por motivación.

Editorial American Managment Association

1968.

GIST Ronal.

Mercadotecnia, Introducción y Principios.

Editorial México Interamericana.

1973

KOTLER Philip.
Dirección de Mercadotecnia.
Editorial Diana.
1988.

MASLOW Abraham.
Motivación y personalidad.
Editorial Harper and Brothers
1984.

REYES Ponce Agustín.
Administración de Personal.
Editorial Limusa.
1981.

ROBBINS Stephen P.
Administración teoría y práctica.
Editorial Prentice Halls.
1988.

VROOM Victor H.
Trabajo y motivación.
Editorial Wiley and Sons
1964.

GELLERMAN W. Saul.
Motivación y Productividad.
Editorial Diana.
1979.

ROBBINS Stephen P.
Comportamiento Organizacional:
conceptos, controversias y aplicaciones.
Editorial Prentice Halls.
1987.

BYARS Lloyd L.
Administración de Recursos Humanos,
conceptos y aplicaciones.
Editorial Interamericana.
1983.

OTRAS FUENTES.

La Profesión de Relaciones Industriales.

LOPEZ Lacroix Leticia.

TASSIER W. Lorena.

Universidad Anáhuac.

1993.

La satisfacción del individuo en el trabajo.

SARMIENTO López Claudia Cristina.

Universidad Intercontinental.

1992.

ANEXOS.

Se anexan a continuación los 3 ejemplos de los cuestionarios que se aplicaron, tomando en consideración que las respuestas que aparecen son verídicas y pertenecen a los tres niveles aplicados.

DIAGNOSTICO DEL TRABAJO.

Con el fin de conocer mas a fondo la percepción que Ud. tiene de su PUESTO DE TRABAJO y determinar los elementos que representan para Ud. satisfacción o insatisfacción, en el ambito laboral, solicitamos su colaboración. Le agradeceremos que responda con toda SERIEDA Y VERACIDAD el siguiente cuestionario que consta de dos partes.

PRIMERA PARTE: Destinada a medir hasta que punto está SATISFECHO o de ACUERDO con todo lo que le rodea en el trabajo.

SEGUNDA PARTE: Cuyo objetivo es conocer el POTENCIAL DEL GRUPO, al medir la necesidad de crecimiento y superación de cada uno de sus componentes.

NOMBRE COMPLETO Arturo Revollo Ocheji

EDAD 26 SEXO Masculino PUESTO Gerente de Sistemas

GRACIAS POR SU COLABORACION.

PRIMERA PARTE

A través del siguiente cuestionario se pretende saber que tan SATISFECHO o de ACUERDO está Ud. con diferentes aspectos de su trabajo. La escala del 1 al 5 le permite manifestarse a favor o en contra, pasando por tres niveles intermedios. Marcar con una sombra en la columna que refleje su sentir. NO DEJE NINGUNA SIN CONTESTAR. En caso de fuerte duda, marcar en la columna de NEUTRAL.

ASPECTOS A CONSIDERAR.	1 Muy Insatisfecho o en Desacuerdo	2 Casi Insatisfecho o en Desacuerdo	3 Neutral	4 Casi Satisfecho o de Acuerdo.	5 Muy Satisfecho o de Acuerdo
1.-Servicios que brinda la institución.					
2.-Habilidad del jefe para orientar en las diversas tareas.					
3.-Variedad o diversidad de tareas y actividades asignadas.					
4.-Trato por parte de los jefes.					
5.-Instalaciones en áreas comunes.					
6.-Organización de horarios de trabajo.					
7.-Nivel de interés y de participación de los compañeros de trabajo en la realización de las actividades laborales.					
8.-Tipo de normas impuestas por la Dirección.					
9.-Disponibilidad y acceso a equipos requeridos para la realización de las propias tareas.					
10.-Trascendencia del trabajo realizado para el logro de metas organizacionales.					
11.-Actitud de la Dirección ante problemas y logros de grupo.					
12.-Tiempo empleado por el jefe para informar sobre el resultado del trabajo realizado.					
13.-Políticas de personal de la empresa.					
14.-Atención del jefe cuando se presentan cambios o problemas.					
15.-Variedad de habilidades requeridas para realizar el trabajo.					
16.-Asignación de grupos de trabajo.					
17.-Información brindada al inicio de cada tarea o actividad, sobre sus objetivos y alcance.					
18.-Capacidad del jefe para mantener al grupo de trabajo disciplinado e interesado en su trabajo.					
19.-Estímulo de los compañeros en los logros y en los fracasos.					
20.-Necesidad de superación que exigen algunos trabajos.					
21.-Nivel de exigencia del jefe en el cumplimiento del trabajo.					
22.-Visión global de los objetivos a lograr en cada período.					
23.-Normas de seguridad e higiene.					
24.-Calidad y cantidad de beneficios sociales que brinda la institución.					
25.-Ventilación o iluminación del sitio de trabajo.					
26.-Convicción de que lo que se está realizando llevará a lograr tanto las metas individuales como de la organización.					
27.-Complejidad de las habilidades que requiere el trabajo.					
28.-Oportunidades para desarrollarse y lograr los propios objetivos.					
29.-Información oportuna sobre evaluación del desempeño.					
30.-Conciencia de que el nivel de rendimiento propio afecta al resto del grupo.					

ASPECTOS A CONSIDERAR.	1 Muy Insatisfecho o en Desacuerdo	2 Casi Insatisfecho o en Desacuerdo	3 Neutral.	4 Casi Satisfecho o de Acuerdo.	5 Muy Satisfecho o de Acuerdo
31.-Organización y distribución de las diferentes actividades a realizar.					
32.-Tipo de información que brinda el jefe sobre los errores y fallas detectadas al revisar el trabajo.					
33.-Tiempo dedicado por el jefe a revisión y evaluación conjunta de las actividades realizadas.					
34.-Posibilidad de participar en toma de decisiones que afectan al grupo.					
35.-Observaciones y recomendaciones del jefe en el momento de supervisar el trabajo.					
36.-Interés de los directivos por reconocer meritos y apoyar para superar fallas.					
37.-Instalaciones sanitarias.					
38.-Calidad de las relaciones entre compañeros.					
39.-Dominio del jefe sobre los conocimientos requeridos en el área.					
40.- Sanciones disciplinarias previstas.					
41.-Sistema salarial de la institución.					
42.-Capacidad del jefe para llevar al grupo al logro de metas propuestas.					
43.-Información brindada sobre la importancia del propio trabajo.					
44.-Planificación y organización de actividades.					
45.-Libertad para expresar ideas propias y sugerir cambios.					
46.-Modalidad de los controles de calidad.					
47.-Reconocimientos oficiales cuando se da una actuación destacada.					
48.-Amplitud y comodidad del sitio de trabajo.					
49.-Atención y apoyo al personal para tramites administrativos internos.					
50.-Facilidades para capacitarse.					
51.-Sistema de estímulos económicos y de otro tipo, utilizados por la institución para premiar el alto desempeño.					
52.-Sentimiento de estar realizando lo que se quiere y gusta.					
53.-Acceso a informaciones requeridas para el desarrollo del propio trabajo.					
54.-Fijación de fechas y horarios para la entrega de trabajos o informes periódicos.					
55.-Posibilidad de tomar decisiones relacionadas con la propia actividad.					
56.-Estímulo que representan los retos o dificultades que deben enfrentarse para realizar ciertos trabajos.					
57.-Forma en que el jefe acepta y alienta las iniciativas del grupo.					
58.-Posibilidad de utilizar diversas habilidades para cumplir con su trabajo.					
59.-Interés de la institución por eliminar el trabajo monótono y rutinario.					
60.-Apoyo solidario del grupo de trabajo en situaciones difíciles.					

SEGUNDA PARTE

Las personas difieren grandemente en el tipo de actividades que desean tener. A continuación se presentan SITUACIONES EXTREMAS que pueden darse a nivel de una institución. Utilizando igualmente la escala del 1 al 5 marque con una sombra en cada caso en cual de ellas se sentiría mejor, o si prefiere un punto intermedio.

ASPECTOS A CONSIDERAR.	1 Fuertemente prefero A	2 Casi prefero A	3 Neutral.	4 Casi prefero B	5 Fuertemente prefero B
1 - A - Un trabajo que no requiere ningún esfuerzo especial. B - Una actividad que implica dar lo mejor de sí mismo para salir adelante.					
2 - A - Un jefe que exige mucho pero que sabe estimular el esfuerzo. B - Un jefe que aprueba todo para no complicarse la vida.					
3 - A - Un trabajo que implica un reto constante. B - Un trabajo repetitivo y rutinario.					
4 - A - Tener un jefe que se limita a pasar las ordenes de trabajo. B - Tener un jefe que da información amplia sobre fallas y aciertos.					
5 - A - Participar en grupos en donde se hace lo que dice el jefe. B - Grupos participativas en donde todos pueden exteriorizar sus inquietudes.					
6 - A - Trabajar con un grupo que se esfuerza por superarse. B - Trabajar en grupo que hace el mínimo esfuerzo.					
7 - A - Realizar trabajos que exigen una dosis de iniciativa propia. B - Cumplir una actividad cuyos pasos han sido previamente determinados.					
8 - A - Trabajar solo para no tener problemas con el grupo. B - Trabajar en grupo para entretenerse con los apuros de los demás.					
9 - A - Un sitio de trabajo con incomodidades pero con un grupo de trabajo optimo. B - Un sitio de trabajo con todas las comodidades pero con un grupo conflictivo.					
10 - A - Un jefe que para evitar fricciones deja hacer lo que quieren. B - Un jefe exigente que reconoce méritos, señala fallas y aplica sanciones.					
11 - A - Una institución que no cree necesario desarrollar a su personal. B - Una institución que da facilidades para capacitarse.					
12 - A - Un jefe que da oportunidad de aprender cosas nuevas, rotando puestos. B - Un jefe que cumple estrictamente con la asignación de tareas.					
13 - A - Un trabajo remunerado por debajo de los precios del mercado, pero con grandes posibilidades de desarrollo personal. B - Un trabajo muy bien remunerado, con pocas exigencias de superación.					
14 - A - Un trabajo que requiera realizarse en forma aislada. B - Un trabajo participando en un equipo multidisciplinario.					
15 - A - Un trabajo bajo indicaciones constantes y precisas. B - Un trabajo en el que se requiere tomar decisiones.					

DIAGNOSTICO DEL TRABAJO.

Con el fin de conocer mas a fondo la percepción que Ud. tiene de su PUESTO DE TRABAJO y determinar los elementos que representan para Ud. satisfacción o insatisfacción, en el ambito laboral, solicitamos su colaboración. Le agradeceremos que responda con toda SERIEDAD Y VERACIDAD el siguiente cuestionario que consta de dos partes.

PRIMERA PARTE: Destinada a medir hasta que punto está SATISFECHO o de ACUERDO con todo lo que le rodea en el trabajo.

SEGUNDA PARTE: Cuyo objetivo es conocer el POTENCIAL DEL GRUPO, al medir la necesidad de crecimiento y superación de cada uno de sus componentes.

NOMBRE COMPLETO Fernando Vargas Rojas

EDAD 24 SEXO Masculino PUESTO Asistente de Sistemas

GRACIAS POR SU COLABORACION.

PRIMERA PARTE

A través del siguiente cuestionario se pretende saber que tan SATISFECHO o de ACUERDO está Ud. con diferentes aspectos de su trabajo. La escala del 1 al 5 le permite manifestarse a favor o en contra, pasando por tres niveles intermedios. Marcar con una sombra en la columna que refleje su sentir. NO DEJE NINGUNA SIN CONTESTAR. En caso de fuerte duda, marcar en la columna de NEUTRAL.

ASPECTOS A CONSIDERAR.	1 Muy Insatisfecho o en Desacuerdo	2 Casi Insatisfecho o en Desacuerdo	3 Neutral	4 Casi Satisfecho o de Acuerdo	5 Muy Satisfecho o de Acuerdo
1.-Servicios que brinda la institución.					
2.-Habilidad del jefe para orientar en las diversas tareas.					
3.-Variedad o diversidad de tareas y actividades asignadas.					
4.-Trato por parte de los jefes.					
5.-Instalaciones en áreas comunes.					
6.-Organización de horarios de trabajo.					
7.-Nivel de interés y de participación de los compañeros de trabajo en la realización de las actividades laborales.					
8.-Tipo de normas impuestas por la Dirección.					
9.-Disponibilidad y acceso a equipos requeridos para la realización de las propias tareas.					
10.-Trascendencia del trabajo realizado para el logro de metas organizacionales.					
11.-Actitud de la Dirección ante problemas y logros de grupo.					
12.-Tiempo empleado por el jefe para informar sobre el resultado del trabajo realizado.					
13.-Políticas de personal de la empresa.					
14.-Atención del jefe cuando se presentan cambios o problemas.					
15.-Variedad de habilidades requeridas para realizar el trabajo.					
16.-Asignación de grupos de trabajo.					
17.-Información brindada al inicio de cada tarea o actividad, sobre sus objetivos y alcance.					
18.-Capacidad del jefe para mantener al grupo de trabajo disciplinado e interesado en su trabajo.					
19.-Estimula a los compañeros en los logros y en los fracasos.					
20.-Necesidad de superación que exigen algunos trabajos.					
21.-Nivel de exigencia del jefe en el cumplimiento del trabajo.					
22.-Visión global de los objetivos a lograr en cada período.					
23.-Normas de seguridad e higiene.					
24.-Calidad y cantidad de beneficios sociales que brinda la institución.					
25.-Ventilación e iluminación del sitio de trabajo.					
26.-Convicción de que lo que se está realizando llevará o logrará tanto las metas individuales como de la organización.					
27.-Complejidad de las habilidades que requiere su trabajo.					
28.-Oportunidades para desarrollarse y lograr los propios objetivos.					
29.-Información oportuna sobre evaluación del desempeño.					
30.-Conciencia de que el nivel de rendimiento propio afecta al resto del grupo.					

ASPECTOS A CONSIDERAR.	1 Muy Insatisfecho o en Desacuerdo	2 Casi Insatisfecho o en Desacuerdo	3 Neutral	4 Casi Satisfecho o de Acuerdo	5 Muy Satisfecho o de Acuerdo
31.-Organización y distribución de las diferentes actividades a realizar.					
32.-Tipo de información que brinda el jefe sobre los errores y fallas detectadas al revisar el trabajo.					
33.-Tiempo dedicado por el jefe a revisión y evaluación conjunta de las actividades realizadas.					
34.-Posibilidad de participar en toma de decisiones que afectan al grupo.					
35.-Observaciones y recomendaciones del jefe en el momento de supervisar el trabajo.					
36.-Interés de los directivos por reconocer meritos y apoyar para superar fallas.					
37.-Instalaciones sanitarias.					
38.-Calidad de las relaciones entre compañeros.					
39.-Dominio del jefe sobre los conocimientos requeridos en el área.					
40.-Sanciones disciplinarias previstas.					
41.-Sistema salarial de la institución.					
42.-Capacidad del jefe para llevar al grupo al logro de metas propuestas.					
43.-Información brindada sobre la importancia del propio trabajo.					
44.-Planificación y organización de actividades.					
45.-Libertad para expresar ideas propias y sugerir cambios.					
46.-Modalidad de los controles de calidad.					
47.-Reconocimientos oficiales cuando se da una actuación destacada.					
48.-Amplitud y comodidad del sitio de trabajo.					
49.-Atención y apoyo al personal para trámites administrativos internos.					
50.-Facilidades para capacitarse.					
51.-Sistema de estímulos económicos y de otro tipo, utilizados por la institución para premiar el alto desempeño.					
52.-Sentimiento de estar realizando lo que se quiere y gusta.					
53.-Acceso a informaciones requeridas para el desarrollo del propio trabajo.					
54.-Fijación de fechas y horarios para la entrega de trabajos o informes periódicos.					
55.-Posibilidad de tomar decisiones relacionadas con la propia actividad.					
56.-Estímulo que representan los retos o dificultades que deben enfrentarse para realizar ciertos trabajos.					
57.-Forma en que el jefe acepta y alienta las iniciativas del grupo.					
58.-Posibilidad de utilizar diversas habilidades para cumplir con su trabajo.					
59.-Interés de la institución por eliminar el trabajo monotonoy rutinario.					
60.-Apoyo solidario del grupo de trabajo en situaciones difíciles.					

SEGUNDA PARTE

Las personas difieren grandemente en el tipo de actividades que desean tener. A continuación se presentan SITUACIONES EXTREMAS que pueden darse a nivel de una institución. Utilizando igualmente la escala del 1 al 5 marque con una sombra en cada caso en cual de ellas se sentiría mejor, o si prefiere un punto intermedio.

ASPECTOS A CONSIDERAR.	1 Fuertemente preferido A	2 Casi preferido A	3 Neutral.	4 Casi preferido B	5 Fuertemente preferido B
1. - A - Un trabajo que no requiere ningún esfuerzo especial. B - Una actividad que implica dar lo mejor de sí mismo para salir adelante.					
2. - A - Un jefe que exige mucho pero que sabe estimular el esfuerzo. B - Un jefe que aprueba todo para no complicarse la vida.					
3. - A - Un trabajo que implica un reto constante. B - Un trabajo repetitivo y rutinario.					
4. - A - Tener un jefe que se limita a pasar las ordenes de trabajo. B - Tener un jefe que da información amplia sobre fallas y aciertos.					
5. - A - Participar en grupos en donde se hace lo que dice el jefe. B - Grupos participativos en donde todos pueden exteriorizar sus inquietudes.					
6. - A - Trabajar con un grupo que se esfuerza por superarse. B - Trabajar en grupo que hace el mínimo esfuerzo.					
7. - A - Realizar trabajos que exigen una dosis de iniciativa propia. B - Cumplir una actividad cuyos pasos han sido previamente determinados.					
8. - A - Trabajar solo para no tener problemas con el grupo. B - Trabajar en grupo para enriquecerse con los aportes de los demás.					
9. - A - Un sitio de trabajo con incomodidades pero con un grupo de trabajo óptimo. B - Un sitio de trabajo con todas las comodidades pero con un grupo conflictivo.					
10. - A - Un jefe que para evitar fricciones deja hacer lo que quieren. B - Un jefe exigente que reconoce méritos, señala fallas y aplica sanciones.					
11. - A - Una institución que no cree necesario desarrollar a su personal. B - Una institución que da facilidades para capacitarse.					
12. - A - Un jefe que da oportunidad de aprender cosas nuevas, rotando puestos. B - Un jefe que cumple estrictamente con la asignación de tareas.					
13. - A - Un trabajo remunerado por debajo de los precios del mercado, pero con grandes posibilidades de desarrollo personal. B - Un trabajo muy bien remunerado, con pocas exigencias de superación.					
14. - A - Un trabajo que requiere realizarse en forma aislada. B - Un trabajo participando en un equipo multidisciplinario.					
15. - A - Un trabajo bajo indicaciones constantes y precisas. B - Un trabajo en el que se requiere tomar decisiones.					

DIAGNOSTICO DEL TRABAJO.

Con el fin de conocer mas a fondo la percepción que Ud. tiene de su PUESTO DE TRABAJO y determinar los elementos que representan para Ud. satisfacción o insatisfacción, en el ambito laboral, solicitamos su colaboración. Le agradeceremos que responda con toda SERIEDA Y VERACIDAD el siguiente cuestionario que consta de dos partes.

PRIMERA PARTE: Destinada a medir hasta que punto está SATISFECHO o de ACUERDO con todo lo que le rodea en el trabajo.

SEGUNDA PARTE: Cuyo objetivo es conocer el POTENCIAL DEL GRUPO, al medir la necesidad de crecimiento y superación de cada uno de sus componentes.

NOMBRE COMPLETO Teresa Mosqueda Ocampo

EDAD 22 SEXO Femenino PUESTO Telefonista

GRACIAS POR SU COLABORACION.

PRIMERA PARTE

A través del siguiente cuestionario se pretende saber que tan SATISFECHO o de ACUERDO está Ud. con diferentes aspectos de su trabajo. La escala del 1 al 5 le permite manifestarse a favor o en contra, pasando por tres niveles intermedios. Marcar con una sombra en la columna que refleje su sentir. NO DEJE NINGUNA SIN CONTESTAR. En caso de fuerte duda, marcar en la columna de NEUTRAL.

ASPECTOS A CONSIDERAR.	1 Muy Insatisfecho o en Desacuerdo	2 Casi Insatisfecho o en Desacuerdo	3 Neutral	4 Casi Satisfecho o de Acuerdo.	5 Muy Satisfecho o de Acuerdo
1.-Servicios que brinda la institución.					
2.-Habilidad del jefe para orientar en las diversas tareas.					
3.-Variedad o diversidad de tareas y actividades asignadas.					
4.-Trato por parte de los jefes.					
5.-Instalaciones en áreas comunes.					
6.-Organización de horarios de trabajo.					
7.-Nivel de interés y de participación de los compañeros de trabajo en la realización de las actividades laborales.					
8.-Tipo de normas impuestas por la Dirección.					
9.-Disponibilidad y acceso a equipos requeridos para la realización de las propias tareas.					
10.-Trascendencia del trabajo realizado para el logro de metas organizacionales.					
11.-Actitud de la Dirección ante problemas y logros de grupo.					
12.-Tiempo empleado por el jefe para informar sobre el resultado del trabajo realizado.					
13.-Políticas de personal de la empresa.					
14.-Atención del jefe cuando se presentan cambios o problemas.					
15.-Variedad de habilidades requeridas para realizar el trabajo.					
16.-Asignación de grupos de trabajo.					
17.-Información brindada al inicio de cada tarea o actividad, sobre sus objetivos y alcance.					
18.-Capacidad del jefe para mantener al grupo de trabajo disciplinado e interesado en su trabajo.					
19.-Estimulo de los compañeros en los logros y en los fracasos.					
20.-Necesidad de superación que exigen algunos trabajos.					
21.-Nivel de exigencia del jefe en el cumplimiento del trabajo.					
22.-Visión global de los objetivos a lograr en cada período.					
23.- Normas de seguridad o higiene.					
24.-Calidad y cantidad de beneficios sociales que brinda la institución.					
25.-Ventilación e iluminación del sitio de trabajo.					
26.-Convicción de que lo que se está realizando llevará a lograr tanto las metas individuales como de la organización.					
27.-Complejidad de las habilidades que requiere su trabajo.					
28.-Oportunidades para desarrollarse y lograr los propios objetivos.					
29.-Información oportuna sobre evaluación del desempeño.					
30.-Conciencia de que el nivel de rendimiento propio afecta al resto del grupo.					

ASPECTOS A CONSIDERAR.	1 Muy Insatisfecho o en Desacuerdo	2 Casi Insatisfecho o en Desacuerdo	3 Neutral.	4 Casi Satisfecho o de Acuerdo.	5 Muy Satisfecho o de Acuerdo
31.-Organización y distribución de las diferentes actividades a realizar.					
32.-Tipo de información que brinda el jefe sobre los errores y fallas detectadas al revisar el trabajo.					
33.-Tiempo dedicado por el jefe a revisión y evaluación conjunta de las actividades realizadas.					
34.-Posibilidad de participar en toma de decisiones que afectan al grupo.					
35.-Observaciones y recomendaciones del jefe en el momento de supervisar el trabajo.					
36.-Interés de los directivos por reconocer meritos y apoyar para superar fallas.					
37.-Instalaciones sanitarias.					
38.-Calidad de las relaciones entre compañeros.					
39.-Dominio del jefe sobre los conocimientos requeridos en el área.					
40.-Sanciones disciplinarias previstas.					
41.-Sistema salarial de la institución.					
42.-Capacidad del jefe para llevar al grupo al logro de metas propuestas.					
43.-Información brindada sobre la importancia del propio trabajo.					
44.-Planificación y organización de actividades.					
45.-Libertad para expresar ideas propias y sugerir cambios.					
46.-Modalidad de los controles de calidad.					
47.-Reconocimientos oficiales cuando se da una actuación destacada.					
48.-Amplitud y comodidad del sitio de trabajo.					
49.-Atención y apoyo al personal para tramites administrativos internos.					
50.-Facilidades para capacitarse.					
51.-Sistema de estímulos económicos y de otro tipo, utilizados por la institución para premiar el alto desempeño.					
52.-Sentimiento de estar realizando lo que se quiere y gusta.					
53.-Acceso a informaciones requeridas para el desarrollo del propio trabajo.					
54.-Fijación de fechas y horarios para la entrega de trabajos o informes periódicos.					
55.-Posibilidad de tomar decisiones relacionadas con la propia actividad.					
56.-Estímulo que representan los retos o dificultades que deben enfrentarse para realizar ciertos trabajos.					
57.-Forma en que el jefe acepta y alienta las iniciativas del grupo.					
58.-Posibilidad de utilizar diversas habilidades para cumplir con su trabajo.					
59.-Interés de la institución por eliminar el trabajo monótono y rutinario.					
60.-Apoyo solidario del grupo de trabajo en situaciones difíciles.					

SEGUNDA PARTE

Las personas difieren grandemente en el tipo de actividades que desean tener. A continuación se presentan SITUACIONES EXTREMAS que pueden darse a nivel de una institución. Utilizando igualmente la escala del 1 al 5 marque con una sombra en cada caso en cual de ellas se sentiría mejor, o si prefiere un punto intermedio.

ASPECTOS A CONSIDERAR.	1 Fuertemente prefero A	2 Casi prefero A	3 Neutr.al.	4 Casi prefero B	5 Fuertemente prefero B
1 - A - Un trabajo que no requiere ningún esfuerzo especial. B - Una actividad que implica dar lo mejor de sí mismo para salir adelante.					
2 - A - Un jefe que exige mucho pero que sabe estimular el esfuerzo. B - Un jefe que aprueba todo para no complicarse la vida.					
3 - A - Un trabajo que implica un reto constante. B - Un trabajo repetitivo y rutinario.					
4 - A - Tener un jefe que se limita a pasar las ordenes de trabajo. B - Tener un jefe que da información amplia sobre fallas y aciertos.					
5 - A - Participar en grupos en donde se hace lo que dice el jefe. B - Grupos participativos en donde todos pueden exteriorizar sus inquietudes.					
6 - A - Trabajar con un grupo que se esfuerza por superarse. B - Trabajar en grupo que hace el mínimo esfuerzo.					
7 - A - Realizar trabajos que exigen una dosis de iniciativa propia. B - Cumplir una actividad cuyos pasos han sido previamente determinados.					
8 - A - Trabajar solo para no tener problemas con el grupo. B - Trabajar en grupo para enriquecerse con los aportes de los demás.					
9 - A - Un sitio de trabajo con incomodidades pero con un grupo de trabajo óptimo. B - Un sitio de trabajo con todas las comodidades pero con un grupo conflictivo.					
10 - A - Un jefe que para evitar fricciones deja hacer lo que quieran. B - Un jefe exigente que reconoce méritos, señala fallas y aplica sanciones.					
11 - A - Una institución que no crea necesario desarrollar a su personal. B - Una institución que da facilidades para capacitarse.					
12 - A - Un jefe que da oportunidad de aprender cosas nuevas, rotando puestos. B - Un jefe que cumple estrictamente con la asignación de tareas.					
13 - A - Un trabajo remunerado por debajo de los precios del mercado, pero con grandes posibilidades de desarrollo personal. B - Un trabajo muy bien remunerado, con pocas exigencias de superación.					
14 - A - Un trabajo que requiere realizarse en forma aislada. B - Un trabajo participando en un equipo multidisciplinario.					
15 - A - Un trabajo bajo indicaciones constantes y precisas. B - Un trabajo en el que se requiere tomar decisiones.					