

877102

1
24



UDEC

UNIVERSIDAD EMILIO CARDENAS

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION CON
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.
CLAVE 8771

" LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LOS
RECURSOS HUMANOS COMO ELEMENTO VITAL
PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA "

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

ARTURO GOMEZ BERDEJO

TLALNEPANTLA, EDO.DE MEXICO.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

A mis Padres:

Victor y Ma. Elena, con todo cariño y respeto, por sus desvelos y sacrificios que han contribuido para la realización de mi carrera.

A mi Esposa:

Alejandra, con todo mi amor, quien me ha impulsado a cumplir mis anhelos.

A mi querido Hijo:

Jorge

A mis Hermanos:

Victor, Ma. Elena y Adriana, por los sentimientos que nos unen y nos obligan a estrechar con mayor ímpetu nuestra hermandad.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1. MOTIVACION	3
1. MOTIVACION	3
1.1. Concepto	3
1.2. Origen Histórico	3
1.3. Propósito	5
1.4. Diferencias entre Motivación y Motivo	5
1.5. FACTORES IMPORTANTES DE LA MOTIVACION	6
1.5.1. El Estado de Animo	6
1.5.2. El Incentivo	9
1.5.3. El Incentivo Económico	11
1.5.4. Motivo de Logro	13
1.5.5. Teoría de las Necesidades	15
CAPITULO 2. PROBLEMATICA DE LA MOTIVACION	18
2.1. La Motivación en la Vida Diaria	18
2.1. La Organización	19

	Pág.
2.2.1. Resistencia al Cambio	23
2.2.2. El Cambio	32
CAPITULO 3. LA MOTIVACION EN EL TRABAJO	 37
3.1. Concepto y Función de Trabajo	37
3.2. Etica de Trabajo	38
3.3. Ambiente de Trabajo	39
3.3.1. Estructura de Trabajo	44
3.3.2. Desempeño en el Trabajo	49
3.3.3. Evaluación del Desempeño	50
3.3.4. El Trabajo en Conjunto	55
3.3.5. La comunicacón en el Trabajo	59
3.3.6. Particlpación en la Toma de Decislones	62
3.3.7. Satisfaccón en el Trabajo	63
3.3.8. La Motivación y la Productividad	66
CAPITULO 4. CASO PRACTICO	 68
4.1. Objetivo de la Investigación	68
4.2. Desarrollo de la Investigación	68
4.3. Resultados de la Investigación	85

	Pág.
CONCLUSIONES	91
BIBLIOGRAFIA	97

INTRODUCCION

El estudio de la motivación juega un papel central en el desarrollo de toda empresa. Es por esta razón que el presente trabajo tiene como finalidad analizar el porqué no se toma en cuenta al individuo, como un ser capaz, que siente, razona, actúa y que mientras más motivado esté, mayores serán las motivaciones que le proporcione la empresa, mayor va a ser su eficiencia y productividad en el trabajo, lo que traerá como consecuencia mayores y mejores niveles de producción, con todo lo anterior se beneficia al trabajador, a la empresa y a la sociedad.

Un objetivo fundamental que se persigue obtener con esta investigación, es que el trabajador desarrolle todo su potencial y capacidad sin que éste se sienta limitado y obstaculizado por la organización; mucho podría depender de ésta que el individuo logre dicho objetivo, siempre y cuando la empresa lo motive, para que a su vez el individuo se sienta impulsado a alcanzar y a desarrollar toda su capacidad.

Para ello, el desarrollo del trabajo enmarca, de una manera general, las bases teóricas, sus antecedentes y algunos factores importantes de motivación, que deben ser tomados en cuenta como punto de partida en la organización de cualquier empresa.

También se pretende presentar y analizar la problemática de la motivación, las repercusiones que tiene dentro de una organización y su relación con el trabajo.

Cabe mencionar que el presente trabajo no pretende, ser una guía de solu-

ción a los diversos problemas que puede tener una empresa, sino que su propósito es destacar la importancia que tiene el individuo motivado, como elemento decisivo y vital, para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

CAPITULO 1

MOTIVACION

1. Concepto.

La Motivación va en función con los fundamentos de nuestro comporta-----
miento hacia lo que hay dentro de nosotros mismos y a nuestro alrededor, nos
impulsa, mueve y lleva a comportarnos así y no de otro modo.

Se entiende por motivación, la acción recíproca entre el individuo motiva--
do y la situación motivadora, por ejemplo: una persona que se encuentra rea--
lizando su trabajo en forma manual quizá muestre una actitud de indiferencia
y no de la menor muestra de interés, sin embargo si su tarea la realiza a tra--
vés de una computadora puede encontrarse más motivado. La causa de indli--
ferencia no es el trabajo en si, sino la situación.

Podemos decir que el resultado de la motivación es la relación que tiene el
individuo con la situación y que tan atractiva sea ésta.

1.2. Origen Histórico.

El término motivación es uno de los conceptos más antiguos que ha reali---
zado el ser humano.

A finales del siglo XIX, Freud realizó una teoría en la que decía que la acti--

vidad del ser humano se encontraba en constante movimiento por una energía interna; esta energía interna llevaba a cabo las actitudes de un individuo hacia determinados objetos; estos objetos eran satisfactorios e iban cambiando a --- medida que la persona iba creciendo y evolucionando. (1)

Los psicólogos desconfiaban de la teoría dada por Freud, ya que decían que no había ninguna medida, ni manera de analizar dicha teoría.

Si queremos saber más sobre el estudio de la motivación, dejando a un lado las teorías, nos deberíamos fijar en aquél momento importante, en donde el ---- instinto pasa a ser una explicación de la función de la conducta.

Para cada comportamiento se da un instinto que lo explicará; las listas de - instintos llegaron a ser muchas y pronto empezaron a surgir varias contro---- versias.

La más grande controversia que se dió fué el significado del término ----- "instinto" : a partir de esto, el término "instinto" queda fuera del estudio de la psicología.

El impulso es más aceptado en la psicología que el término "instinto" y da una explicación mucho más exacta y objetiva para poder explicar los comportamientos, conductas y actitudes del individuo.

(1) Motivación y conducta, por Jaime Arnau, pág. 15.

Es así como el estudio de la motivación ha tenido gran importancia en la psicología y en el desarrollo del comportamiento y aprendizaje del ser humano.

1.3. Propósito.

En relación con la motivación y el comportamiento del individuo dentro de una empresa se tiene que:

El propósito de la motivación es lograr en el individuo, mediante situaciones motivadoras, tales como ofrecerles la seguridad de un empleo de acuerdo con su rendimiento, reconocerles sus logros individuales y asegurarles la satisfacción personal que se deriva de un sentimiento de realización en el trabajo, para que todo esto lo conduzca a que aumente su productividad y de esta manera el individuo comparta el éxito con la empresa.

1.4. Diferencias entre Motivación y Motivo.

El término "motivación" indica las diferentes respuestas que pueda tener un individuo para alcanzar determinados factores (estímulos, incentivos, etc.).

La ejecución de estos factores, son medios para lograr un objetivo o meta.

La motivación va en función de los motivos que tenga una persona, un mo-

tivo es una causa que mueve a una persona hacia una determinada acción.

Existe, por lo tanto, una interacción con respecto a los diferentes motivos - que pueda tener un individuo y la respuesta de la motivación dada por él.

1.5. Factores Importantes de la Motivación.

Algunos factores determinantes de la motivación que se consideran esenciales en el individuo son los siguientes:

- A) El estado de ánimo,
- B) El incentivo,
- C) Incentivo económico, y
- D) Motivo de logro.

1.5.1. El estado de ánimo.

"El estado de ánimo es subjetivo, consta de sentimientos que la gente tiene respecto a su trabajo, y por lo tanto, es difícil de medir y fácil de pasar desapercibido". (2)

(2) Motivación y Productividad, por Saul W. Gellerman, pág. 262, Editorial Diana.

Cuando las personas están muy motivadas su estado de ánimo se eleva y es bueno, sin embargo si hay insatisfacción por alguna situación que perjudique al individuo decae y es malo.

Mucho depende de la empresa, y es responsabilidad de ella, que sus miembros mantengan un equilibrio emocional.

Si la empresa no toma en cuenta el estado de ánimo de sus empleados, puede provocar en ellos inconformidades tales como se mencionan a continuación:

- Producir menos en el desarrollo de sus actividades,
- Aumento del ausentismo y
- En ocasiones lleguen a huelgas.

Si los trabajadores pertenecen a una organización, en donde se les proporcione un espíritu de confianza y se dé la participación en grupos; El estado de ánimo de éstos se incrementará y los individuos permanecerán con un sentimiento de satisfacción.

Si a las personas se les dan cargas de trabajo muy pesadas, se sentirán tensas, al igual que si en sus trabajos desempeñan papeles que no se apeguen a sus propias motivaciones; si se les niega el derecho de un papel que anhelan y si existe un ambiente pesado, en el sentido de chismes, críticas y competencia, afectará en gran proporción las aspiraciones de sus miembros y a su estado anímico.

El estado de ánimo se refiere a:

a) Las satisfacciones que tienen las personas en el mismo trabajo, como son:

- El ingreso,
- La seguridad,
- y la posición,

Así como la oportunidad de desarrollarse y tener un lugar en la compañía, como por ejemplo:

- El prestigio.

b) Las satisfacciones que nacen del trabajo son:

- El logro,
- La realización de sus aspiraciones, etc.

Si el estado de ánimo del individuo no es afectado por la organización, el nivel de productividad será aún mayor, de lo contrario si la persona no es --- tomada en cuenta como un ser humano que siente, el nivel de productividad--- disminuirá en forma considerable.

En sí, el nivel de entusiasmo que tenga una persona, depende de las deci---

siones que tome la empresa sobre su personal.

Las organizaciones podrían ayudar mucho a elevar el estado de ánimo de sus empleados si llevaran a la práctica varios mecanismos, a fin de determinar las causas del mismo y ayudar a incrementarlo, una herramienta muy usual es la aplicación de encuestas.

Las encuestas son muy útiles para todo tipo de organizaciones, ya que se podrán detectar con mayor facilidad los problemas que estén afectando al estado de ánimo de sus miembros.

En estas encuestas, los empleados tendrán la oportunidad de dar a conocer sus opiniones, inquietudes, preferencias y liberar todos aquellos sentimientos que se derivan de sus trabajos, podrán ser evaluados y se podrá, más fácilmente, encontrar soluciones para incrementar el estado de ánimo.

1.5.2. El Incentivo.

El concepto de incentivo, se da en los años cincuenta; a partir de esta década, es considerado como un factor muy importante dentro del estudio de la motivación.

Cada autor tiene su propia concepción, su propio criterio respecto al incentivo.

"Para Black (1969), existe toda una serie de vocablos como:

- Incentivo,
- Recompensa,
- Meta,
- Reforzador, etc., que son usados indistintamente". (3)

El incentivo no sólo se refiere a una sola acción que motiva a un individuo, si no que abarca una serie de acciones o conceptos que motivan a una persona a lograr todo aquéllo que él desea.

"Para Brinda (1959), "Un incentivo puede ser considerado como un objeto o evento del que se espera afecte la conducta del individuo de una manera radical y eficaz". (4)

Cualquier tipo de incentivo que tenga que ver con una persona, afecta de una u otra manera la conducta de ésta.

Dentro del amplio estudio de la motivación intervienen dos conceptos ----- como reforzadores del comportamiento de un individuo: el impulso y el incentivo.

Estos dos conceptos funcionan de igual manera, como funciones activadoras en el individuo, pero el impulso tiene una función activadora de carácter de estímulo.

(3) Motivación y Conducta, por Jaime Arnau, pág. 157

(4) Motivación y Conducta, por Jaime Arnau, pág. 158

En sí, los dos conceptos intervienen para impulsar al individuo hacia una acción, aunque su origen sea distinto.

El incentivo es una forma de motivar al individuo para que, de esta manera, contribuya con la productividad de la empresa y debe de ser un factor tomado en cuenta por las organizaciones y darle la importancia que le acredita como vital para su desarrollo productivo.

En algunas empresas, los tipos de incentivos que se manejan son diferentes, ya que utilizan sus propios incentivos como herramientas para motivar al empleado, los cuales actúan en un alto o bajo grado de estímulo según sea el individuo.

A continuación se mencionan y analizan dos tipos de incentivos que se consideran como elementos esenciales de motivación en el individuo.

- El incentivo económico, y
- El motivo de logro.

1.5.3 El incentivo económico.

Se sabe muy poco respecto a la importancia psicológica que tiene el incentivo económico.

Según un dicho popular norteamericano, el dinero no lo es todo, pero se encuentra adelante de cualquier cosa que ocupa el segundo lugar (para la ma-

yoría de las personas).

Tal vez el incentivo económico no lo sea todo para muchos individuos, sin embargo, para otros, éste lo consideran fundamental en sus vidas.

El dinero, es un símbolo, carente de valor por sí mismo, lo que hace que --- adquiera valor es la capacidad que tiene para representar cualquier cosa que pueda ser intercambiable.

En si, el incentivo económico afecta de una u otra manera el comporta----- miento de un individuo sin importar la magnitud de la intensidad que ejerza sobre él.

El dinero no es el único motivador pero resultaría muy difícil afirmar que no lo es.

El incentivo económico actúa como un símbolo, en distintas formas para -- diferentes personas y para una sola en diversas situaciones; adquiere valor -- para obtener los resultados deseados.

Cuando un individuo se integra a una organización, el incentivo personal - más obvio que él espera es el sueldo o el salario, si ésta renumeración influye en el desempeño esto alentará a los empleados a trabajar con un mayor es--- fuerzo.

Es característica de un trabajador que, a cambio del incentivo, dé su ----- tiempo y su esfuerzo; por el contrario, si este tipo de incentivo económico no -

corresponde al valor del servicio que tiene su trabajo, se sentirá desmoralizado y su rendimiento repercutirá en la productividad de la organización, en forma considerable.

1.5.4. Motivo de logro.

El motivo de logro, es aquello que se persigue en el medio ambiente de trabajo, lo que impulsa o mueve a un individuo a alcanzar todo lo que desea y satisfacer sus propias necesidades.

El motivo de logro adquiere gran importancia en el desarrollo de cualquier empresa; aún más, es un factor decisivo para el éxito o fracaso de una empresa; esto depende de que el individuo se esfuerce para obtenerlo y de que la empresa lo motive para alcanzar cualquier meta que se proponga.

El motivo de logro ejerce una gran influencia en el individuo; tan grande es ésta que se considera un aspecto básico hacia la vida de cualquier persona.

Entre más fuerte sea la motivación al logro, mayor va a ser la recompensa que se obtenga así como las responsabilidades y la posición que tenga dentro de la empresa; en consecuencia, logrará más.

Es poco común ver a un hombre que no tenga dicho motivo de logro, sin embargo, si es así, el individuo se estancará y no podrá desarrollarse, por lo que siempre permanecerá estático.

El motivo de logro, no sólo, motiva a una persona a alcanzar aquello que pretende, sino también, lo impulsa a correr riesgos y la actitud que asuma -- ante estos.

Si toma una actitud positiva, con habilidad y esfuerzo va a tener una mayor oportunidad de influir en los resultados de sus actividades.

La gente que lleva a cabo su propósito de logro, trabaja con más intensidad y se siente a gusto cuando se le felicita por su eficiencia.

En cambio, hay quienes trabajan mejor cuando se les reconoce por su actitud, sin embargo, a menudo, se presenta una mezcla de ambas.

La persona que va encaminada al logro, no deja que la empresa influya en su propósito, ni en sus decisiones, ya que, al sentirse obstaculizada por ésta, buscará otra fuente u otros recursos que lo lleven al cumplimiento de sus objetivos.

Las personas con un alto grado de motivación al logro, son:

- Más persistentes en sus tareas,**
- En la búsqueda de lograr objetivos y trazarse otros nuevos,**
- Son personas activas,**
- Poseen iniciativa y creatividad, y todo esto los hace ser más productivos.**

Si lo anterior lo llevan a cabo, es muy probable que dejen a sus competidores muy atrás.

Es así, como la motivación al logro ha desempeñado un papel muy importante dentro de las empresas, un factor decisivo que influye en las personas-- a lograr sus metas, para que, de esta manera, contribuya al éxito de las mismas.

1.5.5. Teoría de las necesidades.

La teoría más conocida en la motivación es la teoría de la necesidades de Maslow. El mostró una teoría en la que se aplicaba a cada persona y que influye en cada individuo para sentirse lo suficientemente motivado.

Dicha teoría se compone de cinco tipos de necesidades que son las que a -- continuación se mencionan:

1) NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Este tipo de necesidades comprenden hambre, sed, sexo, etc. (5)

2) NECESIDADES DE SEGURIDAD

Comprenden la seguridad y protección contra daño físico y contra daño -- material. (6)

3) NECESIDAD DE AMOR

Incluye el afecto, amor, pertenencia y amistad. (7)

4) NECESIDAD DE ESTIMA

Abarca el respeto de sí mismo y el logro que son factores internos de cada - individuo y también otro tipo de factores como el status, el reconocimiento y - la atención. (8)

5) NECESIDAD DE AUTORREALIZACION

Esta se refiere a lo que uno quiere y puede ser, abarca el crecimiento, de-- sarrollo y la realización de la persona. (9)

(6) Comportamiento Organizacional, por Stephen P. Robbins, pág. 124

(7) Comportamiento Organizacional, por Stephen P. Robbins, pág. 125

(8) Comportamiento Organizacional, por Stephen P. Robbins, pág. 125

(9) Comportamiento Organizacional, por Stephen P. Robbins, pág. 125

Dicha teoría dice que a medida que cada una sea satisfecha, la siguiente va siendo primordial aunque se establece que cada necesidad no debe ser completamente satisfecha ya que mientras más completa ésta sea dejará de motivar.

Cabe hacer mención que cada una de éstas necesidades son jerárquicas tal y como nos lo dice Maslow en su teoría.

Como podemos observar si la empresa le ofrece a su empleado la oportunidad de un ingreso razonable de acuerdo al tipo de su trabajo y a sus necesidades, lo acepta, le brinda seguridad, le reconoce su trabajo, lo estimula y lo ayuda a realizarse, sus necesidades se verán satisfechas y es muy probable que se sienta muy a gusto, desarrollará su labor con mayor entusiasmo y esto se podrá observar en el resultado de su trabajo.

CAPITULO 2

2. PROBLEMATICA DE LA MOTIVACION

2.1. La Motivación en la Vida Diaria.

Hoy en día, es difícil saber cuáles son realmente las motivaciones que mueven a un individuo a actuar de una manera determinada.

Sabemos que vamos atrás de personas, cosas, acontecimientos, nos ocupamos de ellas, nos esforzamos en alcanzarlas. Por el contrario, tratamos de evitar ir atrás de otras cosas que no son importantes, sin embargo, hasta ahora no existe alguna herramienta ó instrumento que pueda medir el grado de motivación, sin embargo son muy importantes para la convivencia humana para la superación del individuo y de la empresa.

El hecho de que problemas semejantes que surgen diariamente, que se dan con mucha frecuencia entre las personas, se deben, a que los motivos del comportamiento humano no se pueden deducir en forma determinada, y por ello, necesitan de un análisis muy minucioso.

Habría que analizar la psicología de cada individuo, su comportamiento, sus inquietudes y la forma en que actúan ante ciertos tipos de motivación.

Ubicando al individuo dentro de una empresa, existen varios factores en los que la organización puede cooperar en la motivación de un trabajador por medio de un estímulo y obtener una respuesta positiva, y que no necesita de un gran análisis para saber cual va a ser su comportamiento como por ejemplo:

- tomarlo en cuenta en algunas decisiones que se tomen en el área de trabajo,
- como: el reconocerle sus méritos, promover la iniciativa y la creatividad ---- dándole al individuo amplia libertad de acción en la consecución de sus objetivos, etc.

Esto, junto con otros tipos de motivaciones, harán que el individuo se ---- sienta satisfecho e incremente su productividad.

La motivación en la vida diaria de cualquier persona y en la empresa, es un instrumento que se considera fundamental para el desarrollo y crecimiento de éstos.

2.2. La Organización.

Podemos decir, que existen dos factores básicos que influyen en el individuo como consecuencia de una buena motivación:

- El Medio ambiente laboral, y
- El individuo mismo.

El medio ambiente a veces influye tanto en la persona, tanto que si alguien no tiene objetivos bien definidos, puede verse tan moldeado por su medio ambiente que lo convierte en un ser pasivo.

El medio ambiente puede llegar a afectar tanto a una persona que, en ocasiones, lo frustra y lo reprime de sus ambiciones; sin embargo quien está fuertemente motivado quizás no sea en ninguna forma, desviada de su meta.

Aquí entra el segundo factor básico, en donde el individuo mismo se encuentre tan motivado como para no dejar que su medio ambiente lo afecte o lo perjudique.

Es importante mencionar que no siempre el medio perjudica al individuo, ya que algunas veces influye en él de una manera positiva, y esto depende del tipo de empresa de que se trate.

A menudo, algunas organizaciones, no ponen atención en qué tan importante es para el trabajador sentirse motivado, a éstas les preocupan más los resultados de sus trabajos, que el mismo trabajador, lo cual es contradictorio, ya que mientras menos motivado esté, sus resultados serán ineficientes, y su rendimiento bajará en forma considerable afectando el resultado de su trabajo.

Los problemas de la motivación repercuten de una manera abundante en casi todas las empresas.

Las compañías, en lugar de crear una estructura que facilite el desarrollo

de los trabajadores, lo entorpece y obstaculiza creándoles varias restricciones que lo limitan, es decir, los empleados se ven restringidos por la estructura de ésta misma, que puede afectar y de hecho es así, a las actitudes y comportamientos de sus miembros, lo cual trae como consecuencia que el trabajador se sienta desmotivado.

Algunos de los problemas que se dan con mayor frecuencia en las organizaciones y que son causa de desmotivación en los individuos son los siguientes:

- 1) Un problema al que las personas se enfrentan, es que éstas encuentran que sus trabajos les ofrecen relativamente pocas oportunidades para satisfacer sus necesidades más importantes, y por esto, obligan al individuo a dirigir su atención en busca de otros tipos de recursos en donde puedan canalizar todo su entusiasmo y esfuerzo.
- 2) Falta de cursos de capacitación al personal, esto trae como consecuencia, que los individuos se vean limitados a mejorar su puesto.
- 3) Falta de motivación para incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal.
- 4) En ocasiones no se permite que los subordinados participen en la toma de decisiones.
- 5) Otras veces, no se les reconocen sus méritos.

6) Las empresas ofrecen muy pocos incentivos al personal, debido a que no se le da la importancia que tiene.

7) Falta de apoyo y comunicación en el trabajo en la relación de autoridad.

8) Los objetivos de la organización, muchas veces, no son conocidos por ----- los que laboran en ella.

9) Toman a la persona como una fuente de producción más que como un ser humano.

10) Algunos jefes abusan con sus empleados dándoles mayores cargas de ----- trabajo.

11) Les dan tareas simples y repetitivas, volviéndose el trabajo una rutina, --- esto provoca que el trabajador no se supere y pierda el Interés.

12) Algunas empresas crean una atmósfera que limita el desarrollo de las ---- personas y que impide que actúen en un ambiente de confianza, unión de ---- grupo, creatividad e iniciativa, volviéndose un ambiente tedioso y pesado.

Estos son sólo algunos de los problemas que surgen como consecuencia de-- una desmotivación en el empleado, sin embargo, quizá sea cierto que estos ---- problemas sean parte de todo grupo u organización.

Tal vez sea imposible eliminarlos por completo pero, esto no justifica que - las organizaciones no tomen cartas en el asunto.

La lista de los problemas que se derivan de una mala motivación resulta impresionante, acarrea una serie de conflictos que perjudican tanto al individuo como a la empresa.

Estos conflictos provocan tanto al individuo como a la compañía; sufrir apatía, estancarse, bajar de productividad y todo esto, es debido a que no se considera la motivación como un instrumento vital para el desarrollo integral de la empresa.

Quizá las empresas no tienen bien definidos, sus objetivos o seguramente, no toman en cuenta a la motivación como un factor que influye en el individuo de una manera determinante para el logro y el éxito, tanto de él como de la empresa misma.

2.2.1. Resistencia al Cambio.

Entendemos como cambio a aquéllo que tiene como objeto hacer que las cosas sean distintas y nunca iguales.

La resistencia al cambio es uno de los problemas a los que más se enfrentan las organizaciones, inclusive, puede llegar a afectar a un individuo al grado de desmotivarlo.

La resistencia al cambio es la oposición a cambiar algo que ya está establecido (normas, políticas, perfiles de puesto, jerarquías, etc.), por miedo a perder valores, conductas y mejoras de trabajo.

Las personas tienden a resistirse o a evitar este cambio por una de las dos -- razones siguientes:

- Pérdida de lo conocido, y

- Pérdida personal

PERDIDA DE LO CONOCIDO.

En una organización cuando se llega a implantar dentro de ésta , un nuevo sistema o una nueva tecnología, se advierte que las personas al enfrentarse a ellos, tienen miedo a lo nuevo y/o se descontrolan ante ese cambio; estas ---- actitudes van a depender de qué tan ventajoso será ese sistema para ellos.

Al desconocerlo el individuo se encuentra en una actitud de incertidum----- bre; por ejemplo: cuando la persona ha estado laborando en la misma área --- durante mucho tiempo en donde conoce muy bien su trabajo, en donde se ha - encontrado con muchos problemas y ha tenido que solucionarlos, y la organi-- zación decide cambiarlo a otra área desconocida para él, es muy probable que se sienta incapaz de desarrollarse y en una actitud de incertidumbre.

Por lo tanto, quizá desarrolle una actitud negativa o disfuncional si trabaja en esa nueva área, y el mismo sentimiento tendrán todos los empleados ---- frente a esa situación, lo que traerá como consecuencia una menor efectivi---- dad.

PERDIDA PERSONAL

Este cambio provoca que el individuo tema perder lo siguiente:

- El status que se tenía,
- La autoridad ante sus compañeros de trabajo,
- La comodidad personal,
- Las prestaciones que le proporcione la empresa u otras ventajas que en ----- ese momento tuviera y al enfrentarse a un nuevo cambio en donde vea que --- está perdiendo todo ésto, se desmoralizará y quizá su rendimiento disminuya considerablemente.

Estos dos tipos o formas de resistencia afectan al trabajador de una u otra manera, por eso, la organización si piensa en hacer algún cambio debe de ---- manejarlo con mucho cuidado, analizando todos los pros y contras que pue-- dan surgir, debe de darle un curso de capacitación si piensa cambiarlo de ---- área, así como promover una interrelación con el personal con el cual tendrá que operar, para que estos se sientan familiarizados y no le sean desconocidos, al igual que darles confianza para que este nuevo cambio evite ese sentimien-- to de pérdida personal.

Por lo tanto, la resistencia al cambio es el miedo que tiene un individuo a - perder lo que posee, este grado de resistencia depende del tipo de cambio y de lo bien que se estructure por parte de la empresa para llevarlo a cabo.

Las propias motivaciones de las personas pueden inclinarlos a apoyar u oponerse al cambio.

Muchos de los conflictos que tienen las empresas como el no considerar al individuo como un ser humano, el no capacitarlo para un posible cambio, se deben principalmente, a que éstas se resisten a cambiar su mentalidad; esto puede provocar en el trabajador sentirse desmoralizado y limitado.

En algunas organizaciones que operan en nuestro país, han existido, y prevalecerán ciertos conflictos que diferencian a una organización sana de una enferma; Generalmente, las segundas son aquéllas que se oponen al cambio es decir, a modificar su estructura, esto trae como consecuencia algunos problemas que perjudican tanto al trabajador como a la organización, en cambio una organización sana es todo lo contrario a ésta.

Algunos obstáculos que se presentan en éstas y que oponen resistencia son las siguientes:

- 1) Los objetivos de la organización solo son conocidos por los directivos.
- 2) Cuando se dan conflictos entre los que laboran en la organización, éstas no les ponen mucha atención y, a veces, tratan de ocultarlos, esto es debido a que en ella no hay una buena comunicación y las relaciones humanas no son muy satisfactorias.
- 3) Les falta disponibilidad para proporcionar información en cuanto a las decisiones que éstas toman.

- 4) No hay sentido de equipo en la planeación y en el desarrollo del trabajo; -- Esto provoca que los empleados se sientan solos.
- 5) No existe una retroalimentación efectiva en el aprendizaje ya que falta In--terés por parte de los empleados que laboran en la organización.
- 6) La gente que labora en la empresa se siente sola ya que no se promueven -- las relaciones humanas.
- 7) Los altos directivos toman muy en serio su nivel jerárquico, es decir, ----- actúan en forma autoritaria, omitiendo a los subordinados y además se re----- sisten a cambiar sus actitudes e ideas.
- 8) Los sistemas y métodos que utilizan algunas organizaciones se basan en lo tradicional y se resisten a implantar uno nuevo, no buscan la innovación.

Estos son solo algunos conflictos dentro de los muchos que se dan en las -- empresas que se oponen a cambiar su mentalidad, quizá los factores que más afecten a éstas son los siguientes:

- Tienen miedo a lo nuevo,
- Miedo a lo desconocido,
- A la creación de nuevos sistemas, métodos, políticas y procedimientos,
- A la pérdida personal,

- A la incertidumbre y

- A la adaptación.

Algunos pasos a seguir para combatir la resistencia al cambio son los siguientes:

A) Capacitación:

Capacitar al personal que labora en las empresas para posibles cambios que vayan a surgir.

B) Consultoría:

Reunir a las áreas afectadas para analizar problemas que las están perjudicando.

C) Motivación:

Motivar a los empleados para facilitar el acceso de comunicación, creando un ambiente de confianza y apertura.

D) Informe:

Se refiere al avance que están teniendo dichos conflictos.

E) Retroalimentación:

Retroalimentar a las áreas interesadas.

F) Análisis:

Seleccionar la alternativa más idónea.

G) Modificación:

Cambiar la estructura y los medios para llevar a cabo las tareas.

H) Establecimiento:

Fijar un plan de trabajo.

I) Desarrollo :

Llevar a la práctica dicho cambio.

Como apoyo a los pasos que hay que seguir para evitar la resistencia al --- cambio, se han propuesto seis estrategias que se pueden aplicar en cualquier - empresa para eliminar este tipo de problema.

ESTRATEGIAS

1.- Comunicación: la oposición al cambio puede disminuir mediante la comu-- nicación con los trabajadores, de manera que comprendan --

los motivos del cambio.

Muchas veces, esta resistencia surge de una mala o inadecuada información: si a los trabajadores se les provee de una buena comunicación, la resistencia posiblemente disminuya. Esto puede lograrse a través de medios escritos, informes o por medio de una comunicación directa.

2.- Colaboración: es poco común ver que una persona se oponga a una decisión de cambio en la cual ha intervenido.

Es importante tanto para la organización como para el empleado, que antes de hacer algún cambio, éste participe en el proceso de decisión.

Si la organización toma en cuenta las opiniones y las inquietudes de los empleados, colabora con ellos cuando surja algún cambio, su grado de aportación aumentará disminuyendo la resistencia.

3.- Apoyo : cuando surge descontrol y miedo en los empleados al implantarse un nuevo cambio, es importante que la organización los apoye y les facilite su aprendizaje; esto traerá como consecuencia que al empleado no le afecte ese cambio que se está dando.

4.- Conciliación de intereses: es de gran utilidad para las empresas como a sus miembros, que lleguen a un acuerdo cuando surja un nuevo cambio, sin que éste afecte los intereses de ambos, es decir, que entre los dos negocien para que se les facilite di-

cho cambio y su desarrollo, esto puede ser muy ---
costoso para la empresa, pero su aplicación pue--
de ser trascendente.

5.- Evitar la manipulación: es común en las organizaciones que la informa-----
ción de un nuevo cambio la manejen a su conve----
niencia, es decir, distorsionan los hechos para ---
que parezcan atractivos al empleado.

La manipulación se refiere a los intentos de -----
ejercer una influencia oculta, creando situaciones
y rumores falsos, para que los empleados acepten
el cambio.

6.- Evitar la imposición: generalmente, las organizaciones no toman ----
en cuenta qué tanto afecta al individuo ese cam--
bio, sino simplemente éste se impone arbitrarla-
mente, esto provoca que el personal que la-----
bora en la organización se sienta desmorallado
y tienda aún más a resistirse a ese nuevo cambio.

Estas estrategias adecuadamente contempladas conllevarán a los trabaja---
dores a sentirse más motivados y aceptar con más facilidad cualquier tipo de
cambio que la empresa decida implantar ; al mismo tiempo, hará que los tra--
bajadores eviten resistirse ante cualquier situación presente.

En ocasiones, existe la posibilidad que estos cambios duren muy poco y los trabajadores vuelvan al anterior sistema; por eso es importante que todo sistema sea analizado antes de ser implantado, evaluando los pros y contras, a fin de que perdure y se mantenga en uso dicho sistema.

2.2.2. El Cambio.

Al haber analizado las distintas fuerzas que perjudican y favorecen las actitudes de la resistencia al cambio, éstos adquieren gran importancia en las organizaciones y pueden tener un profundo efecto en las satisfacciones derivadas del trabajo.

Si el cambio coloca a un individuo en un papel que es mucho más satisfactorio que el anterior sistema, su rendimiento será mayor y se encontrará en una situación motivada; en otras palabras, debe de haber una cuidadosa planificación del aspecto humano dentro del cambio y esto debe ir ligado con los aspectos de organización técnicos y financieros así como de recompensas para el trabajador, tales como:

- La dignidad,
- El incentivo y,
- Desarrollo personal.

Un cambio implica lo siguiente:

- a) Un movimiento,

- b) Revolución,
- c) Restructuración,
- d) Renovación,
- e) Resolución,
- f) Reubicación,
- c) Novedad, etc.,

Como podemos observar un cambio no solo se puede concretar moviendo a una persona de su lugar, sino que involucra crear una serie de métodos, procedimientos, sistemas, etc. que se verán afectados al implantarse ese nuevo ----- cambio.

Para que se dé un cambio, se requiere renovar la estructura que se tenía --- para hacerlo permanente y funcional.

El principal problema que nace de un cambio es la manera en que las ----- personas se adaptan a él, esto es una situación que toma gran importancia en la vida laboral de todas las organizaciones.

Esta adaptación debe enfocarse a la capacidad que tiene cada individuo en acoplarse a su nuevo ambiente, sobre las perspectivas que le pueda acarrear y del encuentro que con él tenga.

A veces se dan, dentro de una organización, cambios muy radicales, ----- cambios muy acelerados y éstos llegan a ser tan rápidos que el empleado no los llega a asimilar de inmediato.

La aceleración del cambio no afecta únicamente a las empresas y a los países, es una fuerza que llega a afectar la vida de las personas, los obliga a representar nuevos papeles, a cambiar actitudes, valores y comportamientos, y altera el equilibrio entre las situaciones nuevas y las conocidas.

Por esta razón, es importante que antes de realizar un cambio, se prepare psicológicamente al individuo para que de esta manera lo pueda entender y captar más, para aceptarlo y afrontarlo con mayor facilidad.

A los trabajadores que no puedan adaptarse con mayor rapidez, es necesario que la organización les dé tiempo para que estos vayan asimilando las modificaciones.

El cambio significa innovación, lo que sugiere nuevas soluciones a los problemas que puedan tener las empresas, alteran todo el medio del intelecto humano, su forma de pensar y hasta la manera de ver al mundo.

El individuo debe también contribuir con la empresa y procurar ser una persona más adaptable.

Las organizaciones deben desempeñar un papel importante en la rápida integración de cambio del individuo, mientras más rápida sea la integración, más breves serán las formas de organización.

El proceso de adaptación al cambio es variable según la persona, hay quienes se adaptan muy fácil mientras que a otros les cuesta mucho trabajo, o bien, hay algunos que están anhelando un cambio, que no llega, mientras que

otros huyen por muchas razones.

Algunas de éstas razones podrían ser las siguientes:

A) Miedo a lo desconocido.

B) No existe comunicación por parte de la empresa sobre los beneficios que les traerá ese nuevo cambio.

C) Incertidumbre.

D) Temor a perder el status que se tenía.

E) Que no se les capacite, etc.

Cuando más cambiante sea el sistema, mayor información necesita el individuo para tomar decisiones efectivas y para adaptarse mejor, por eso los que laboran en las organizaciones, deben de estar en constante comunicación.

Hay personas que tienen miedo a adaptarse ya que algunos pierden una parte de seguridad y empiezan a dudar de su capacidad; por esta razón es importante que las organizaciones coloquen a estas personas con otras que están pasando por la misma situación, esto será de gran beneficio para ambos ya que se sentirán identificados, podrán intercambiar ideas y opiniones útiles y verán sus problemas con mayor objetividad.

Por eso es fundamental que se prevea cualquier cambio para que los invo-

lucrados se puedan adaptar más fácilmente.

El individuo debe prepararse para la adaptación y muchas veces esto se ---- puede lograr si la organización los apoya y los motiva.

Se les debe proporcionar información suficiente y anticipada sobre lo que - les espera, así como los beneficios que de éste se deriven de esta manera, el --- empleado tendrá más seguridad en sí mismo, mayor confianza, apertura, in-- cluso pueda cooperar y enfrentar con optimismo cualquier tipo de cambio que realice la empresa, así, de esta forma el proceso de adaptación será más ----- efectivo.

Las empresas deben ir junto con el individuo e involucrarlo al cambio y a - la adaptación, de manera que esté consciente que ha sido tomado en cuenta, y no se encuentra sólo, e inclusive participe en las decisiones de alguna mane-- ra para que se dé un mejor desarrollo y una mayor productividad en benefi-- cio de ambos.

En sí un cambio debe de estar perfectamente planeado de tal forma que -- permita al trabajador a desenvolverse tan bien que la empresa tenga la con-- fianza de promover cualquier cambio que se pueda dar en el futuro.

CAPITULO 3

LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

3.1. Concepto y función de trabajo.

El trabajo es un esfuerzo intelectual o manual se puede obtener, transformar o es algo por hacer que influye en el individuo de una manera definitiva y que adquiere gran importancia en la vida de todo ser humano.

El trabajo se ha vuelto para muchas personas:

- A) Un medio para ganarse la vida y
- B) Es un medio funcional que los hace estar ligados a una sociedad.

El trabajo influye en los individuos de una manera vital para que éstos se sientan útiles, sin embargo a veces funciona en ellos en formas diferentes, ---- dependiendo de él mismo.

Algunas de éstas funciones son las siguientes:

- a) El trabajo, para algunos, es un instrumento para el logro de sus objetivos.
- b) Para otros, el trabajo sólo es un medio para ganarse la vida.

c) El trabajo actúa como un estímulo en el ser humano para sentirse motivado.

3.2. Etica de trabajo.

Es necesario en todas las organizaciones que tomen conciencia del papel --- que tiene la ética dentro del buen funcionamiento de las mismas; es decir, se - refiere a la moral y a las obligaciones que tienen los individuos a actuar dentro de ciertos lineamientos que guardan las empresas.

La ética adquiere gran importancia para la vida de las compañías, ya que si es deficiente puede afectar a la compañía en su imagen y puede llegar a ser ---- contraproducente para la misma.

Uno de los objetivos generales de las empresas es el armonizar las tareas de los empleados en su trabajo junto con los objetivos profesionales, que permita al individuo disfrutar de su labor o actividad mientras alcanza sus metas, si la empresa les crea a éstos una buena imagen, se sentirán en un ambiente pro---- ductivo, sano y profesional.

Muchas organizaciones ofrecen a los que ingresan a éstas, una gama de ---- oportunidades de crecimiento y desarrollo tales como:

- Cursos de capacitación,
- Incentivos,
- Desarrollo profesional,
- Buenas prestaciones, etc.,

Que provocan en las personas sentirse motivadas y que están trabajando para una empresa seria y profesional, sin embargo, con el paso del tiempo, --- éstos se dan cuenta que la organización deja mucho que desear; es decir, que actúan con falta de profesionalismo y de ética, perjudicando la moral de sus miembros.

Por eso, es importante que las empresas actúen con profesionalismo, deben ser ejemplo para sus trabajadores, observando un comportamiento de disciplina y ética.

De esta manera, los trabajadores tomarán interés por su compañía y ayudarán a cumplir con mayor eficiencia los objetivos de éstas.

3.3. Ambiente de trabajo.

A las personas que laboran en las empresas, no sólo les afectan las características de su trabajo y la estructura sino también el ambiente físico.

Desde hace mucho tiempo, este problema viene a afectar al empleado entorpeciendo su rendimiento y lo llega a perjudicar tanto, que hace que se sienta desmotivado y en un ambiente pesado.

Por ejemplo, sabemos de antemano que es más difícil hacer un buen trabajo cuando el nivel de ambiente es bajo o pesado.

Si las organizaciones no toman al ambiente de trabajo, como un fenómeno

vital para su buen funcionamiento, esto conllevaría a bajar su productividad, el ausentismo en algunas ocasiones, la rotación de personal y por otro lado la insatisfacción.

Cuando el ambiente de trabajo no está bien estructurado o es incómodo para el trabajador, puede acarrear la fatiga y la dificultad en la comunicación de el individuo mismo.

Existen dos tipos de ambientes que adquieren importancia en el desarrollo laboral del trabajador, que son los siguientes:

- a) El ambiente físico, y
- b) El diseño del espacio.

a) En el ambiente físico se dan, básicamente, tres fenómenos que son los siguientes:

- 1.- Ventilación,
- 2.- Ruido, e
- 3.- Iluminación.

1.- Ventilación.

Debe de existir en todo ambiente de trabajo una ventilación favorable que permita eliminar la fatiga en los individuos.

Todo ambiente laboral debe contar con una buena ventilación ó, si es nece-

sario, contar con aire acondicionado para evitar de esta manera temperaturas muy extremosas.

El calor tiende a afectar más el rendimiento en aquéllas personas que realizan actividades físicas pesadas, los efectos del frío influyen en forma menos severa que el calor; sin embargo, afectan aunque en menor grado, al individuo.

Las organizaciones podrían ayudar más al personal si sus políticas sobre el vestido fueran más flexibles, permitiendo al trabajador vestir conforme a sus necesidades físicas y tomando más en cuenta la circulación de aire.

2.- Ruido.

El nivel de ruido llega a perjudicar al individuo, hace que baje su rendimiento, además de afectar el flujo de comunicación dentro de los que laboran en la misma área, por eso es fundamental que las organizaciones tomen en cuenta este problema y traten de solucionarlo, aunque a veces es difícil evitarlo; sobre todo si el trabajador se encuentra en áreas de producción, pero tal vez, las compañías puedan tomar cartas en el asunto, de manera que las máquinas disminuyan el nivel de ruido, quizá la solución a esto y que ya se ha puesto en práctica, es el proporcionarles a los trabajadores, una especie de audífonos o ciertos descansos para que esto no entorpezca el rendimiento de los mismos.

3.- Iluminación.

Este es un factor que permite que el individuo labore con más precisión y --

productividad.

La baja iluminación provoca en el empleado además de la fatiga de la vista, también la baja de su productividad.

Todas las empresas deben de estar conscientes de esta situación y deben de contar en todas las áreas de la empresa con una buena iluminación; así, de esta manera, quizá o seguramente los empleados trabajen con más ahínco.

b) El Diseño del espacio.

Dentro del espacio del trabajo se localizan tres aspectos básicos para que el empleado se sienta en un ambiente más accesible; y estos son los que a ----- continuación se mencionan:

Tamaño.

Es el espacio de trabajo que tiene cada empleado conforme a las necesidades y funciones de sus actividades.

Hay ocasiones en que las personas que tienen una menor jerarquía en la compañía, llegan a compartir la oficina o su lugar de trabajo con nueve personas; esto provoca que se entorpezca el trabajo de los mismos y se sientan a ---- disgusto.

Las organizaciones deben de tomar en cuenta a las personas que ocupan un nivel más bajo y les den un poco más de espacio para que estos se sientan más

motivados, realicen con mayor comodidad sus tareas y produzcan mejor.

Disposición.

La disposición es la distancia que ocupan entre las personas y las instalaciones del mismo trabajo.

Si el empleado se encuentra ubicado muy lejos de sus compañeros y de las instalaciones de la organización, afectará en gran proporción a la información a la que tienen acceso y probablemente pierdan tiempo; esto perjudicaría a la producción de la organización.

La disposición no sólo produce satisfacción sino, la falta de disposición en algunas ocasiones produce la insatisfacción en el sentido de que para algunos afecta su eficiencia, los canales de comunicación, a la pérdida de tiempo y a la productividad.

Privacía.

La privacía se refiere al espacio que tiene cada individuo en su lugar de trabajo a su disposición al fluir de paredes a oficinas abiertas y cerradas, y a otras barreras.

La mayoría de los empleados prefieren la privacía; esto se da más en las personas de una posición mayor que los demás.

Por esto, las organizaciones deben de crear un ambiente laboral flexible ---

que permita el contacto con las demás personas, siempre y cuando tomen en cuenta el status que éstos tengan.

El ambiente físico del trabajo debe estar tan bien estructurado que permita al individuo laborar con mayor entusiasmo y con mayor precisión, ya que si -- está mal diseñado podría afectar a la persona y a la empresa de acuerdo a lo siguiente:

- A) Fatiga en el empleado,
- B) Entorpece la productividad y
- C) Retrasa la comunicación.

3.3.1. Estructura de Trabajo.

Para algunas personas ciertos trabajos son más interesantes y atractivos -- que para otras; lo que para una persona es aburrido y rutinario, para otra su trabajo resulta sumamente importante e interesante.

Las personas tienen distintas preferencias, es por esto que las empresas --- deben de seleccionar muy bien a su personal, tomando en cuenta sus inquietudes, su experiencia, sus conocimientos y habilidades para colocarlos en ----- puestos o lugares estratégicos, es decir, colocar al hombre adecuado en el ----- puesto adecuado.

Las empresas deben usar varias herramientas o mecanismos tales como:

- Test,
- Entrevistas,
- Exámenes de conocimientos,
- Exámenes psicométricos, y

Otros mecanismos de selección para encontrar las características del solicitante, que se adecuen a los objetivos de la empresa o en su caso a la vacante que exista en ese momento.

La mayoría de las veces, los empleados se quejan de sus trabajos, es decir, de las funciones que realizan; esto es debido a que la organización no siempre toma en cuenta sus inquietudes ni sus intereses en el momento que estos ingresan a la compañía y los colocan en puestos o en áreas que no les gustan o no tienen el conocimiento suficiente para desarrollar el trabajo y, otras veces, es por la forma en que los trabajos están mal estructurados.

Cuando los trabajos están mal estructurados ya sea por la empresa ó por el empleado, surgen varios conflictos que afectan al individuo y le impiden realizar con eficiencia sus tareas; estos conflictos son los siguientes:

- 1.- Los trabajos son rutinarios, simples y repetitivos.**
- 2.- La organización no da libertad al personal en cuanto a la forma de realizar sus tareas.**
- 3.- No dejan que sus empleados participen en la toma de decisiones de sus ----**

trabajos.

4.- Falta de motivación en la realización de sus tareas.

5.- No les reconocen sus méritos cuando desarrollan un trabajo efectivo.

6.- Limitan al personal de manera que sigan procedimientos muy precisos.

7.- Las compañías no ven más allá de sus políticas y procedimientos, sin dejar que los empleados desarrollen un trabajo con objetivos distintos y con nuevas ideas.

Todo esto provoca que el empleado pierda interés por su compañía y se sienta desmotivado; por ésta razón, las empresas deben de crear una atmósfera flexible, para que se sientan más a gusto y puedan realizar mejor sus trabajos.

Quizá, algunas soluciones para contribuir con una estructura efectiva podrían ser los siguientes puntos que a continuación se enumeran:

I

Tomar en cuenta las inquietudes y preferencias de las personas para colocarlas en puestos adecuados.

II

Reconocerles sus méritos.

III

Darles libertad en el desarrollo de sus trabajos.

IV

Darles la capacidad de decisión en la realización de las tareas.

V

Motivarlos para que sus trabajos sean más efectivos.

VI

Reestructurar el trabajo; Esto se refiere a hacer algún cambio en el trabajo, -- para así aumentar la experiencia laboral y productividad, evitando con esto, los trabajos rutinarios.

VII

Efectuar juntas o reuniones para aquéllos individuos que compartan un área de responsabilidad, y de ésta manera se analicen y vean los conflictos que se han originado a causa de la estructura de trabajo, ya sea por él mismo o por algún otro tipo de conflicto, para dar posibles soluciones.

VIII

En el caso que se requiera trabajar en equipo, la organización puede colaborar creando un ambiente de confianza en donde los individuos puedan ----- participar y se sientan apoyados por sus compañeros en la realización de las tareas.

IX

Aumentar el número y diversidad de las tareas.

X

Organizar las tareas de modo que el personal efectúe una actividad completa; esto acrecentaría la responsabilidad y la retroalimentaría para evaluar y corregir los posibles conflictos que se puedan presentar.

XI

Integrar la rotación de puestos, en compañías donde sea posible; esto permitiría a los empleados cambiar periódicamente de trabajo creándoles interés y evitando el aburrimiento y puede motivar, hasta cierto punto, a aquellas ----- personas ambiciosas que busquen responsabilidades específicas en su especialidad.

Cabe hacer mención que no siempre la rotación de puesto ayuda a los em--

pleados, ya que es difícil que se adapten a ese nuevo cambio, puede ser un ---- cambio no favorable pues quizá el empleado esté a gusto en su puesto y podría ser un desembolso económico muy fuerte para las organizaciones.

Si las empresas toman en cuenta lo anterior y si los trabajos están bien es--
tructurados de manera que las recompensas parezcan ser el resultado de un -
buen desempeño, se puede pensar que como consecuencia los trabajos en sí --
mismos pueden ser motivadores muy eficaces.

3.3.2. Desempeño en el trabajo.

El desempeño en el trabajo va en función de la cantidad de motivación que tiene un individuo, es decir, cuanto más motivado se encuentre un trabajador para realizar una tarea eficaz más efectiva será su capacidad; en sí, el desem--
peño es la medición de los resultados.

Cuanto más se facilite la tarea a un trabajador, el óptimo nivel de motiva--
ción aumentará, sin embargo, si la tarea es muy difícil o no está al alcance de
el trabajador el nivel de motivación disminuirá considerablemente.

Las empresas deben tomar en cuenta la importancia que tiene la motiva--
ción como instrumento esencial en el desempeño ya que, mientras más moti--
vado esté una persona mayor y mejor será su desempeño.

3.3.3. Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño cumple varios objetivos de la organización, - como el dar a conocer las necesidades de capacitación, desarrollo y habilidades de los trabajadores.

La evaluación del desempeño influye en la conducta y en el comportamiento de todos los miembros de la organización y repercute en gran escala en el trabajo de los mismos. Su propósito es proporcionar una retroalimentación al -- empleado sobre como lo ve, analiza y juzga la organización su rendimiento, su capacidad, su desempeño en su trabajo, su entusiasmo y decisión para resolver problemas, y también como alternativa, la consecución de las recompensas.

Los empleados necesitan estar informados sobre lo que les espera, es decir, deben saber cómo se medirá su desempeño, deben tener la seguridad de que, - si realizan el mayor esfuerzo lograrán un resultado eficaz que cumpla con los requisitos de evaluación.

Si estos no están seguros que su rendimiento será evaluado por la organización, se sentirán inseguros y tal vez su desempeño baje a niveles de llegar a ser improductivo e ineficaz.

La organización debe darle a sus miembros confianza y seguridad, para --- que estos sepan que han sido tomados en cuenta en la evaluación de su de----- desempeño, así como recompensarlos, siempre y cuando el individuo sea efi----- ciente.

Los criterios que escojan y tomen las empresas, influirán de modo profundo sobre lo que sus miembros realicen.

Los tres criterios más comunes que toman en cuenta la mayoría de las organizaciones para evaluar a sus miembros son los siguientes:

- 1) Los resultados de las tareas individuales,
- 2) Los comportamientos, y
- 3) Los rasgos.

Resultados de tareas individuales.

Es más fácil para algunas organizaciones medir o evaluar los resultados de las tareas individuales que las de un grupo.

Las tareas individuales podrán ser evaluadas por la cantidad de trabajo que realice una persona, la calidad y por la unidad de producción elaborada.

Comportamientos.

Es difícil identificar los resultados específicos que puedan dar los miembros de la empresa, sin embargo, se pueden evaluar las formas de comportamiento detectando y vigilando el supervisor a su subordinado, la aportación que éste realice en el área de trabajo.

Rasgos.

Los rasgos están menos ligados a la ejecución del trabajo en sí, como lo son los resultados de las tareas individuales y el comportamiento, sin embargo, no por esta razón dejan de tener importancia.

Algunos de los rasgos que la organización toma en cuenta en el individuo y que se pueden relacionar con los resultados positivos de las tareas, son los siguientes:

- Tener buena actitud o comportamiento,
- Tener experiencia en el puesto,
- Mostrar seguridad en sí mismo,
- Ser amistoso y cordial,
- Capacidad de resolver problemas bajo presión,
- Ser inteligente,
- Poseer iniciativa,
- Actitud de servicio y disposición,
- Ser responsable y comprometido,
- Tener creatividad.

Existen principalmente tres métodos para evaluar a los empleados, se les puede juzgar o evaluar por medio de:

- a) Métodos Individuales.
- b) Métodos Grupales, y
- c) Evaluación por Objetivos.

Métodos Individuales

Estos métodos analizan las conductas, rasgos, cualidades y defectos de los trabajadores para ser evaluados.

Este método juzga el rendimiento del individuo y no en comparación con otros, es decir, evalúa los resultados de cada individuo por separado.

Con este procedimiento o método, se evitan posibles conflictos, como tratar de clasificar por rango a seis personas en un departamento pequeño cuyos niveles de desempeño son casi iguales o muy similares, de esta manera, el gerente se podrá dar cuenta como responde cada individuo en la realización de sus tareas.

Métodos Grupales.

Estos métodos comparan a los empleados unos con otros, esto resulta más efectivo para la organización, ya que permite evaluar a todos sus miembros -- mostrando niveles distintos de eficiencia y la organización puede darse cuenta que personas sobresalen del grupo, aportan mayor desempeño y quiénes realizan mejor sus trabajos.

Evaluación por Objetivos.

Este método de evaluación se basa en los objetivos, es decir, funciona bien, cuando la compañía busca ante todo establecerlos basándose en la obtención de ellos.

Sería de gran utilidad que todas las empresas evaluarán a su personal en períodos frecuentes y no mayores a un año tal vez en forma trimestral o semestral, ya que esto sería de gran beneficio tanto para ella como para sus empleados.

La evaluación a veces, llega a perjudicar a la autoestima y al desempeño posterior del individuo, ya que dar una buena noticia es menos difícil para el jefe y el subordinado, que comunicar que el rendimiento del individuo es deficiente y no corresponde a las expectativas que requiere la empresa.

Si el proceso de evaluación es erróneo ó deficiente se juzgará en forma equivocada al individuo y esto lo perjudicaría creándole un sentimiento de insatisfacción.

Para evitar una injusta evaluación, las organizaciones deben analizar muy bien a cada individuo, tanto su desempeño, como en la calidad de sus tareas para impedir posibles problemas que lleven al trabajador a sentirse desmotivado.

Si se lleva a cabo una efectiva evaluación será de gran importancia para la organización como para el empleado, ya que permitirá medir el rendimiento, el desempeño, y la productividad que éste tenga frente a la empresa.

Si se evalúa correctamente al individuo los resultados obtenidos por el mismo como consecuencia del desempeño de su papel, podrían reflejarse en :

a) El sueldo,

- b) La posición y
- c) En la aceptación.

Si el empleado destaca en el resultado de su evaluación, puede ser que lo primero que pudiera esperar sería que la organización de alguna forma lo recompensara y esto sería lo más indicado que debería hacer una empresa, por esta razón una justa evaluación siempre elevará el desempeño y su satisfacción motivándolo a mejorar su puesto.

La evaluación del desempeño no sólo influye en el individuo, sino que también constituye un factor importante en todas las empresas ya que ayuda a éstas a medir con mayor exactitud el desarrollo de sus miembros y a su productividad.

3.3.4. El Trabajo en Conjunto.

Un grupo se define como aquel que está formado por dos o más individuos - cuyos objetivos son los mismos.

Lo que hace que una organización sea efectiva y productiva, mucho depende de la actitud que sus miembros tengan hacia ella, la manera en que éstos trabajen y la forma en que ésta interviene para crear un ambiente de confianza y unión de grupo, de tal manera que involucre a su personal para que disfruten de su trabajo, motivándolos en la consecución de objetivos.

Las personas tienen que saber quiénes son los demás con las que van a ----

convivir durante la mayor parte de su tiempo.

La empresa debe crear a su personal un ambiente de disposición y confianza que le permita trabajar y desarrollarse adecuadamente.

La confianza es la forma de trabajar conjuntamente tomando a sus miembros como seres humanos íntegros, no como instrumentos aislados.

La organización puede colaborar mezclando el buen humor con el trabajo, promoviendo las relaciones humanas y haciendo que sus miembros aprendan a confiar más en los demás siempre y cuando la organización no descuide sus objetivos.

Si los empleados se afanan en conseguir metas y objetivos comunes, al tener éstos mayor seguridad, se verán contentos y disfrutarán aún más su trabajo, si disfrutan haciendo lo que hacen, hay muchas posibilidades de hacer un buen trabajo.

Si las personas están acostumbradas a depender uno de otro, y saben que tienen un compromiso a futuro con sus relaciones de trabajo y que trabajan bien en conjunto, formarán agrupaciones más fuertes y expertas para abordar posibles conflictos que se puedan presentar y encontrar mejores soluciones a éstos.

Cuanto más interesante y atractivo sea un grupo para sus trabajadores, mayores posibilidades tendrán de cambiar sus puntos de vista.

Si un individuo no se integra a un grupo, es muy probable que sus compañeros de trabajo lo rechacen y cuanto más atractivo sea este grupo, más rechazarán a este individuo.

Para que un grupo llame la atención, es necesario resaltar la satisfacción que las personas obtienen de sus relaciones humanas dentro de el mismo.

Cuando los trabajadores se enfrentan a una situación amenazante o frustrante, el grupo puede colaborar con ellos de acuerdo a lo siguiente:

- a) Dialogar con ellos para que estos sientan que son escuchados por los demás.**
- b) Proporcionarles un sentido de bienestar y consuelo.**
- c) Darles fuerza y apoyo para que éstos hagan frente a su situación.**
- d) Orientación en la solución a sus problemas.**
- e) Les da seguridad, poder y status.**
- f) los ayuda a obtener metas.**
- g) Y sobre todo saber que no se encuentran solos y tener la seguridad de que en la compañía a la cual pertenecen existe un espíritu de ayuda y cooperación por parte de los que la conforman.**

Pertenecer a un grupo unido ayuda a incrementar la satisfacción en el trabajo a elevar el estado de ánimo y a elevar el nivel de motivación, por otro lado disminuye el ausentismo y la rotación de personal.

El sentimiento de pertenecer a un grupo, la fidelidad y el espíritu de grupo, dan como consecuencia una mayor seguridad para que este a su vez se sienta tan motivado que desarrolle con más eficiencia su trabajo y con una mayor entrega de él mismo, he aquí la importancia de un trabajo en grupo.

El trabajo en conjunto actúa de manera importante sobre la forma en que se adaptan los miembros de una organización, es decir, los empleados que pertenecen a un grupo se ven o están mejor adaptados que aquéllos que no pertenecen a un grupo de esta naturaleza.

Los trabajadores que se encuentran en grupos de trabajo unidos, mostrarán lo siguiente:

- Mayores satisfacciones en el trabajo,**
- Tomarán mejor sus decisiones,**
- Menores tasas de ausentismo,**
- Menor rotación de personal,**
- Se evitará la apatía y**
- No existirá tensión que en los trabajadores que no formen parte de ese tipo de grupos**

Los grupos de trabajo que estén bien determinados por la organización representarán aquéllas personas que trabajarán juntas por un mismo fin, es -

decir, por un mismo objetivo y con un mayor interés y esto traerá como consecuencia un trabajo más efectivo y funcional.

3.3.5. La Comunicación en el Trabajo.

Se entiende por comunicación a aquel mensaje que se va a transmitir, es decir, se origina por medio de un emisor a través de un canal que es el medio por el cual pasa el mensaje y es recibido por el receptor.

Todos podemos ser emisores y receptores pero en relación con el trabajo vamos a enfocar a la empresa como el emisor y al empleado como el receptor.

En la vida de toda organización y en la de cada individuo es fundamental para su existencia el poder comunicarse, ya que vivimos en una sociedad en donde es necesario relacionarse con los demás y poder expresar todo aquello que pasa por nuestra mente, por lo tanto no existe hombre alguno que pueda vivir sin ella.

La mayor parte de nuestro tiempo nos estamos comunicando ya sea transmitiendo un pensamiento, escribiendo, leyendo, etc.

La comunicación no es más que el transmitir una idea que se concibe en nuestra mente hacia otra persona.

Las ideas por muy grandes que sean resultarían inútiles si no se comprendieran y esto llega a suceder en casi todas las empresas, es decir, éstas no

envían la información en forma adecuada la distorsionan, de tal manera que los subordinados no llegan a comprender el sentido de sus ideas y esto puede provocar en ellos una serie de problemas que van afectar a la misma organización y a sus resultados.

Una comunicación errónea puede provocar lo siguiente:

- 1.- Que los objetivos de una organización se pierdan de vista por los mismos trabajadores.
- 2.- Que las funciones no estén bien definidas creando confusión en las personas.
- 3.- Un mensaje no muy claro puede distorsionar los resultados en los trabajos.
- 4.- Si la comunicación es deficiente puede representar un costo muy grande a la empresa.
- 5.- Una comunicación mal llevada puede provocar incertidumbre entre los empleados, motivo por el cual pueda afectar el estado de ánimo en los individuos.
- 6.- Los empleados que sepan que son los últimos en saber lo que sucede entienden a estar menos satisfechos, etc.

Estos son tan sólo algunos de los conflictos que se pueden crear por llevar una defectuosa comunicación.

A continuación se mencionan como alternativas para mejorar los sistemas de información lo siguiente:

- 1.- La comunicación debe ser tan clara que permita al individuo captar lo que se está diciendo.
- 2.- No debe existir la comunicación indirecta, es decir, lo que un jefe desea--- transmitir a un subordinado no lo debe hacer a través de otro ya que ésto crea distorsión en los mensajes.
- 3.- Los objetivos y las actividades de los empleados deben de estar bien definidos.
- 4.- El saber escuchar permite al subordinado expresar con claridad las ideas e inquietudes de los mismos.
- 5.- El simplificar un mensaje sin mayor información crea una idea concreta -- sobre lo que se está diciendo.
- 6.- Buscar el momento oportuno para transmitir lo que se quiere decir, por --- ejemplo: si un jefe comunica al subordinado una idea en el momento en que se encuentra presionado o molesto causará quizá una interpretación distinta a - cuando su estado de ánimo sea neutral.

Como podemos observar es fundamental para las empresas llevar una buena comunicación, de tal manera que la información que se genere debe de ser tan clara que permita entenderla perfectamente, un mensaje bien entendido -

y bien dirigido elimina cualquier tipo de barrera en la información, por lo tanto una comunicación eficiente va a incrementar el desempeño en todos los individuos que se encuentren integrados a una organización.

3.3.6. Participación en la Toma de Decisiones.

En la actualidad algunas empresas coartan la libertad de sus empleados, al no dejarlos participar en la toma de decisiones.

Al no tomar en cuenta la participación del individuo en sus decisiones, puede provocar en ellos, una serie de conflictos en donde se vean afectados los intereses de la empresa y que van a repercutir en la productividad de la misma.

Algunos de estos conflictos se pueden observar en los siguientes puntos que a continuación enlistamos:

- 1) Muchas veces los empleados no son escuchados por la organización.**
- 2) Algunas veces limitan al empleado a participar en la toma de decisiones.**
- 3) No les dan oportunidad de participar en decisiones importantes.**
- 4) Otras veces limitan al empleado en el desarrollo de su creatividad.**
- 5) Les coartan su libertad de expresión y emocional.**

6) En algunas ocasiones, la empresa le impone a su personal, el cumplimiento de actividades que son desagradables para ellos.

Todos estos conflictos llevan al individuo a bajar su nivel de motivación, --- cooperación y participación en la empresa, por esta razón, las empresas deben tomar conciencia sobre la importancia que tiene la toma de decisiones e inducir a su personal a participar en sus actividades.

La decisión de un individuo a participar en el sistema se determina por los incentivos que le proporcione la empresa y por las aportaciones de él mismo.

El aumento de la participación en la toma de decisiones da origen a dos situaciones que se consideran fundamentales para la supervivencia de cualquier compañía.

1.- El incremento de participación en la toma de decisiones, trae como consecuencia, que el personal aumente su satisfacción, mientras que una menor --- participación, la disminuye.

2.- El aumento de participación en la toma de decisiones, trae como consecuencia que el personal aumente su productividad, mientras que una menor participación la disminuye.

3.3.7. Satisfacción en el Trabajo.

La satisfacción en el trabajo es el resultado que tiene el individuo frente a

la empresa y hacia su trabajo, es decir, es la actitud que tenga el individuo en relación a sus actividades; esta actitud se reflejará en menor o mayor grado -- en cada persona y esto va a depender en muchas ocasiones de la aportación -- que tenga la empresa hacia el mismo empleado.

Todo trabajo implica la relación que tiene el empleado con sus compañeros y con su jefe, acatar las reglas de la empresa y sus políticas, realizar sus tareas con eficiencia y calidad, es decir, el compromiso que tiene el individuo frente a su trabajo, de la misma manera la compañía tiene un compromiso con sus trabajadores, si existe en ellos disposición y entrega esta debería de buscar la forma de incrementar su satisfacción, ya que la mayor parte de la vida de una persona se encuentra ligada a esta.

Por lo general, a muchas personas les importa poco donde trabajen, siempre y cuando las empresas les proporcionen una serie de oportunidades de realizar el tipo de trabajo que les interese, tal vez su contribución para lograr los objetivos de la empresa sea más allá de lo que exige su tarea.

Las organizaciones deben ofrecerle a sus miembros una serie de elementos para incrementar su motivación y su satisfacción en el área de trabajo.

Algunos de estos elementos podrían ser los siguientes:

A) Proporcionarles mayores responsabilidades que requieran mayores habilidades para desarrollar sus trabajos.

B) Que les reconozcan sus méritos.

- C) Que les den incentivos que sirvan como estímulos para elevar su grado de motivación.**
- D) Que induzcan a sus empleados a la participación.**
- E) Que les ofrezcan variedad de tareas para incrementar la ampliación de sus trabajos y evitar el aburrimiento.**
- F) Que sus trabajos sean de interés y de retos.**
- G) Que la ejecución de sus trabajos les brinden la oportunidad de utilizar sus habilidades y destrezas.**
- H) Proporcionarles condiciones de trabajo favorables, de tal manera que les brinde comodidad personal y facilite su rendimiento.**
- I) Que encuentren en sus trabajos un sentimiento de placer y bienestar.**
- J) Que su trabajo corresponda a las características de su puesto.**
- K) Que el sistema de evaluación del desempeño sea lo más justo posible.**
- L) Que los premios sean equitativos.**
- M) Que la organización promueva las relaciones humanas.**
- N) Que sean tomados en cuenta como seres humanos y no como piezas aisladas.**

Si los puntos antes mencionados son llevados a la práctica por las organizaciones, los trabajadores se sentirán más satisfechos y estarán mejor motivados para lograr una producción más alta y de mejor calidad.

La insatisfacción en el trabajo no solo afecta la forma en que el empleado realiza su tarea, y su motivación, sino que, también faltará al trabajo más a menudo y tenderá a buscar su renuncia, los empleados satisfechos y comprometidos mostrarán menores tasas de rotación y ausentismo.

La insatisfacción se da también en la vida fuera del trabajo, es decir, en el hogar, cuando éstos están a gusto en sus trabajos, mejorará también su vida fuera de él ya que una persona insatisfecha llevará una actitud negativa y en ocasiones, el grado de insatisfacción puede llegar a ser tan alto que repercute en la salud física del individuo.

Por lo tanto, mientras más satisfacciones encuentren los individuos en sus trabajos, mayor será el grado de motivación y esto se verá reflejado en la realización de él mismo y en los resultados de sus trabajos, ya que un trabajo satisfecho siempre traerá como consecuencia una mayor productividad.

3.3.8. La Motivación y la Productividad.

La motivación va en función de la productividad que tenga un individuo, es decir, mientras más motivado esté una persona, mayor va a ser su eficiencia y su productividad, y esto se observará en la calidad de sus trabajos y en el crecimiento de la empresa.

La productividad de una persona está en función de la propia motivación a producir un determinado nivel; Esto dependerá de las necesidades que tenga un individuo hacia el logro de sus metas.

Si un trabajador ve a la productividad como el camino que lo lleva a obtener sus objetivos personales, tenderá a ser más productivo, en cambio, si la ve como algo que no es importante para obtener sus objetivos personales, se estancará y tenderá a ser improductivo.

La productividad es un problema que puede solucionarse coordinando los esfuerzos individuales y grupales de una forma provechosa y motivando a los trabajadores a hacerlo a través de una cooperación continua.

CAPITULO 4

CASO PRACTICO

4.1. Objetivo de la Investigación.

El objetivo que se pretende alcanzar con esta investigación, es ver en que -- medida son tomados en cuenta los empleados como seres humanos dentro de la organización, lo que piensa la empresa con respecto a la motivación que ---- otorga a través de su departamento de Recursos Humanos, y lo que piensan -- los empleados y obreros respecto a la motivación que reciben.

4.2. Desarrollo de la Investigación.

Para la realización de este caso práctico se llevó a cabo una investigación - de campo, y se contempló una encuesta que fue aplicada a 10 empresas de di-- ferente giro, número de empleados, tamaño y actividad, de las cuales, 4 de ---- éstas son empresas grandes, 3 medianas y 3 pequeñas.

Para obtener dicha información, se elaboró un cuestionario que fue aplica-- do a :

A) Una persona responsable del área de personal (Recursos Humanos),

B) Cinco personas de confianza de diferentes niveles jerárquicos y a,

C) Cinco obreros por cada empresa entrevistada.

Con el objeto de que los trabajadores de cada una de las empresas expresen su forma de opinión sobre el medio ambiente laboral en el que se desenvuelven.

El contenido del cuestionario que fue aplicado a las diferentes empresas se puede observar a continuación.

QUESTIONARIO

1.- ¿ Contribuye la empresa para elevar el estado de ánimo de sus miembros ?

SI ()

NO ()

EN OCASIONES ()

2.- ¿ Qué tipo de Incentivos ofrece la empresa a su personal ?

Incentivo Económico ()

Otro tipo de Incentivo ()

Ninguno ()

3.- ¿ Influye la empresa en la motivación de sus trabajadores para el logro de sus objetivos ?

SI ()

NO ()

EN OCASIONES ()

4.- ¿ Reciben algún tipo de preparación en caso de que se realice un cambio -- dentro de la empresa ?

SI ()

NO ()

EN OCASIONES ()

5.- ¿ El ambiente físico del trabajo esta bien estructurado de manera que no -
afecte a sus empleados y obreros ?

SI ()

NO ()

EN OCASIONES ()

6.- ¿ La empresa selecciona bien a su personal de manera que coloca al -----
hombre adecuado en el puesto adecuado ?

SI ()

NO ()

EN OCASIONES ()

7.- ¿ Toman en cuenta las inquietudes, intereses y las propias motivaciones -
del individuo para colocarlos en puestos idóneos ?

SI ()

NO ()

EN OCASIONES ()

8.- ¿ La organización da libertad al personal en cuanto a la forma de realizar
su trabajo ?

SI ()

NO ()

EN OCASIONES ()

9.- ¿ Les reconocen sus méritos cuando realizan un trabajo efectivo ?

SI ()

NO ()

EN OCASIONES ()

10.- ¿ Es evaluado y recompensado el desempeño del trabajador ?

SI ()

NO ()

EN OCASIONES ()

11.- ¿ Existe una compensación adecuada ?

SI ()

NO ()

EN OCASIONES ()

12.- ¿ El flujo de comunicación es bueno de manera que los trabajadores estén bien informados sobre lo que sucede en la compañía ?

SI ()

NO ()

EN OCASIONES ()

13.- ¿ La organización promueve las relaciones humanas ?

SI ()

NO ()

EN OCASIONES ()

14.- ¿ Existe confianza y espíritu de equipo en la planeación y desarrollo del --
trabajo ?

SI ()

NO ()

EN OCASIONES ()

15.- ¿ Conocen los superiores los problemas a los que se enfrentan sus su-----
bordinados ?

SI ()

NO ()

EN OCASIONES ()

16.- ¿ Los objetivos de la organización son conocidos por todos los que laboran
en ella ?

SI ()

NO ()

EN OCASIONES ()

17.- ¿ Los individuos participan en la toma de decisiones ?

SI ()

NO ()

EN OCASIONES ()

**18.- ¿ Está consciente la empresa acerca de que la motivación del personal ----
produce una mayor productividad ?**

SI ()

NO ()

EN OCASIONES ()

19.- ¿ La empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento ?

SI ()

NO ()

EN OCASIONES ()

**20.- ¿ La empresa toma al individuo como un ser humano y no como una fuente
de producción ?**

SI ()

NO ()

EN OCASIONES ()

Los formatos que se encuentran a continuación fueron los que se utilizaron para recopilar la información proporcionada por el personal de cada una de las empresas entrevistadas y en donde se ven reflejadas las respuestas de las mismas.

Cabe hacer mención que dentro de los formatos se están abreviando las siglas SI, NO y EO, cuyo significado es el siguiente:

- SI : significa que es correcto, que así es.
- NO : significa que no es correcto.
- EO : significa que en ocasiones.

Así mismo en la pregunta número 2 del cuestionario se mencionan las siguientes siglas:

- IE : que significa Incentivo económico.
- OT : que significa otro tipo de incentivo.
- N : que significa ningún tipo de incentivo.

EMPRESA No. 1

NUMERO DE PREGUNTA	RECURSOS HUMANOS	EMPLEADOS					OBREROS				
		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
2	IE	N	IE	OT	IE	N	IE	N	IE	OT	IE
3	SI	EO	EO	SI	EO	NO	SI	NO	SI	SI	NO
4	SI	NO	NO	SI	EO	NO	SI	NO	NO	SI	SI
5	SI	EO	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI	NO
6	SI	SI	SI	EO	EO	NO	SI	NO	SI	EO	SI
7	SI	SI	NO	SI	EO	SI	SI	NO	NO	SI	SI
8	SI	SI	SI	SI	EO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
9	SI	NO	NO	EO	EO	SI	SI	NO	SI	SI	NO
10	SI	EO	EO	SI	EO	NO	SI	NO	NO	EO	NO
11	SI	NO	EO	SI	SI	NO	EO	NO	NO	SI	EO
12	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	EO	SI	EO
13	SI	SI	NO	NO	EO	NO	SI	SI	SI	SI	EO
14	SI	SI	EO	SI	NO	SI	SI	SI	EO	SI	SI
15	SI	SI	NO	EO	EO	NO	SI	SI	NO	SI	EO
16	SI	SI	NO	EO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO
17	SI	EO	NO	SI	EO	SI	SI	EO	SI	NO	EO
18	SI	EO	EO	SI	SI	SI	SI	SI	EO	EO	SI
19	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	EO	SI
20	SI	EO	EO	EO	SI	EO	SI	SI	EO	SI	EO

EMPRESA No. 2

NUMERO DE PREGUNTA	RECURSOS HUMANOS	E M P L E A D O S					O B R E R O S				
		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1	SI	EO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	EO	SI	EO
2	IE	IE	IE	OT	OT	OT	OT	OT	N	IE	N
3	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	EO	NO
4	SI	NO	NO	SI	SI	EO	EO	SI	NO	SI	NO
5	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO
6	SI	NO	NO	EO	NO	NO	EO	SI	NO	NO	SI
7	SI	NO	NO	EO	NO	EO	EO	SI	EO	EO	NO
8	SI	SI	SI	NO	SI	NO	EO	NO	SI	NO	NO
9	SI	NO	EO	SI	NO	EO	NO	NO	NO	EO	NO
10	SI	NO	EO	SI	NO	NO	NO	NO	EO	NO	NO
11	SI	SI	EO	EO	EO	NO	EO	NO	NO	NO	SI
12	SI	NO	EO	SI	EO	NO	SI	EO	SI	NO	NO
13	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	NO	EO	NO
14	SI	EO	SI	SI	SI	EO	EO	SI	NO	SI	EO
15	SI	NO	NO	NO	NO	NO	EO	NO	EO	NO	EO
16	SI	EO	EO	EO	SI	NO	NO	EO	EO	SI	EO
17	SI	SI	EO	SI	EO	NO	NO	EO	SI	NO	NO
18	SI	SI	SI	SI	SI	EO	SI	EO	SI	SI	NO
19	SI	SI	EO	SI	SI	EO	NO	EO	NO	SI	SI
20	SI	SI	NO	SI	EO	NO	NO	NO	EO	SI	EO

EMPRESA No. 3

NUMERO DE PREGUNTA	RECURSOS HUMANOS	E M P L E A D O S					O B R E R O S				
		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1	SI	EO	SI	SI	NO	NO	NO	EO	NO	NO	SI
2	OT	N	OT	N	OT	IE	IE	OT	N	N	OT
3	SI	EO	SI	NO	EO	NO	EO	NO	SI	NO	EO
4	SI	SI	SI	NO	EO	SI	EO	EO	EO	NO	NO
5	SI	NO	SI	NO	EO	EO	NO	NO	NO	EO	NO
6	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	EO	SI
7	SI	EO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	EO	NO	NO
8	SI	NO	NO	NO	EO	EO	EO	NO	NO	NO	NO
9	SI	NO	SI	SI	EO	NO	NO	SI	NO	SI	EO
10	SI	EO	NO	SI	NO	SI	EO	EO	EO	NO	NO
11	SI	EO	SI	NO	EO	EO	EO	NO	SI	EO	NO
12	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	EO	NO	NO	NO
13	SI	EO	SI	SI	SI	NO	NO	EO	NO	EO	SI
14	SI	SI	SI	SI	EO	NO	EO	NO	SI	SI	EO
15	SI	EO	NO	SI	SI	EO	EO	EO	SI	NO	SI
16	SI	SI	SI	SI	NO	EO	NO	EO	NO	EO	SI
17	SI	NO	NO	EO	EO	NO	NO	NO	NO	EO	EO
18	SI	EO	SI	SI	EO	SI	SI	NO	NO	SI	EO
19	SI	SI	SI	SI	EO	EO	EO	NO	EO	NO	SI
20	SI	NO	SI	EO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	EO

EMPRESA No. 4

NUMERO DE PREGUNTA	RECURSOS HUMANOS	EMPLEADOS					OBREROS				
		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1	SI	SI	NO	NO	EO	NO	NO	NO	NO	EO	NO
2	IE	IE	OT	IE	N	N	OT	N	N	OT	IE
3	EO	EO	NO	NO	NO	EO	NO	NO	NO	NO	NO
4	SI	SI	EO	EO	EO	NO	NO	NO	NO	SI	EO
5	SI	SI	SI	SI	NO	SI	EO	NO	SI	SI	EO
6	SI	SI	NO	EO	SI	EO	NO	NO	EO	NO	NO
7	EO	EO	NO	NO	NO	NO	NO	EO	NO	SI	NO
8	SI	SI	SI	SI	EO	EO	EO	EO	SI	NO	NO
9	SI	SI	NO	NO	EO	NO	NO	NO	SI	EO	NO
10	SI	SI	NO	NO	EO	NO	NO	NO	EO	SI	NO
11	SI	EO	SI	EO	SI	EO	NO	NO	EO	EO	EO
12	SI	EO	SI	EO	SI	EO	EO	NO	EO	SI	NO
13	SI	EO	SI	EO	SI	EO	NO	SI	SI	EO	SI
14	SI	EO	SI	EO	NO	SI	EO	SI	NO	EO	NO
15	EO	NO	NO	EO	NO	NO	EO	SI	NO	NO	NO
16	EO	NO	NO	NO	EO	NO	NO	NO	NO	EO	EO
17	SI	SI	NO	EO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI
18	SI	EO	SI	EO	NO	NO	NO	SI	EO	NO	NO
19	SI	EO	SI	SI	EO	NO	EO	NO	SI	NO	NO
20	SI	SI	NO	SI	NO	EO	NO	NO	SI	EO	NO

EMPRESA No. 6

ESTA TAREA DEBE SER REALIZADA

NUMERO DE PREGUNTA	RECURSOS HUMANOS	EMPLEADOS					OBREROS				
		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1	EO	EO	NO	SI	NO	EO	SI	SI	EO	SI	NO
2	OT	OT	N	OT	N	IE	IE	IE	N	OT	N
3	SI	NO	NO	SI	EO	EO	SI	SI	EO	NO	SI
4	EO	NO	EO	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI
5	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	EO	EO	NO	EO
6	SI	EO	NO	EO	EO	NO	EO	EO	NO	NO	EO
7	SI	NO	NO	EO	NO	NO	SI	NO	NO	EO	EO
8	SI	SI	SI	EO	SI	SI	SI	SI	NO	EO	SI
9	SI	NO	EO	EO	NO	SI	SI	SI	EO	NO	NO
10	SI	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	EO	NO	EO
11	SI	NO	NO	SI	NO	EO	NO	NO	NO	EO	NO
12	EO	NO	EO	SI	EO	NO	EO	NO	EO	EO	NO
13	SI	SI	EO	SI	NO	EO	SI	SI	NO	SI	NO
14	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	EO	EO	SI
15	SI	NO	EO	EO	NO	EO	SI	SI	SI	NO	EO
16	SI	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI
17	SI	EO	SI	NO	SI	SI	EO	NO	NO	SI	EO
18	SI	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO
19	SI	NO	EO	EO	EO	NO	SI	SI	NO	SI	EO
20	SI	SI	EO	EO	NO	EO	SI	NO	NO	SI	NO

EMPRESA No. 6

NUMERO DE PREGUNTA	RECURSOS HUMANOS	E M P L E A D O S					O B R E R O S				
		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	EO	SI	NO	NO
2	IE	OT	IE	IE	OT	OT	OT	OT	IE	N	OT
3	EO	SI	NO	SI	EO	EO	NO	SI	EO	NO	NO
4	SI	NO	SI	SI	NO	NO	EO	EO	NO	NO	SI
5	SI	SI	NO	SI	NO	NO	SI	EO	NO	NO	SI
6	NO	SI	SI	NO	NO	EO	NO	NO	NO	EO	NO
7	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	EO	NO	NO
8	SI	NO	SI	EO	SI	EO	SI	NO	SI	NO	EO
9	SI	SI	SI	EO	SI	EO	SI	SI	NO	SI	NO
10	SI	SI	SI	EO	EO	NO	SI	EO	SI	SI	NO
11	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
12	NO	NO	SI	EO	NO	NO	NO	NO	NO	EO	NO
13	SI	SI	SI	SI	SI	EO	SI	NO	EO	SI	SI
14	EO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	EO	SI	NO
15	SI	SI	SI	NO	SI	SI	EO	NO	EO	SI	NO
16	SI	SI	EO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	EO
17	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO
18	SI	SI	EO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO
19	SI	SI	NO	NO	SI	NO	EO	NO	SI	NO	NO
20	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO

EMPRESA No. 7

NUMERO DE PREGUNTA	RECURSOS HUMANOS	EMPLEADOS					OBREROS				
		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1	SI	NO	EO	SI	EO	NO	NO	NO	EO	SI	NO
2	OT	OT	IE	OT	N	OT	OT	N	N	IE	N
3	SI	EO	SI	SI	NO	EO	NO	SI	NO	NO	EO
4	SI	SI	EO	NO	EO	NO	SI	SI	NO	EO	NO
5	SI	SI	SI	EO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI
6	SI	NO	NO	EO	NO	EO	NO	NO	NO	EO	NO
7	SI	NO	EO	EO	SI	NO	EO	NO	SI	EO	EO
8	SI	EO	EO	NO	NO	SI	EO	NO	EO	EO	SI
9	SI	EO	SI	SI	NO	EO	NO	NO	NO	EO	SI
10	SI	NO	SI	SI	EO	EO	EO	NO	SI	NO	EO
11	SI	NO	SI	EO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	EO
12	SI	SI	EO	NO	NO	EO	SI	NO	NO	EO	SI
13	SI	EO	EO	SI	NO	NO	NO	NO	EO	SI	NO
14	SI	EO	NO	SI	NO	EO	NO	EO	SI	NO	NO
15	SI	NO	EO	NO	SI	NO	NO	EO	EO	NO	NO
16	SI	NO	SI	EO	NO	NO	SI	NO	NO	EO	EO
17	SI	EO	EO	NO	SI	NO	NO	NO	EO	NO	NO
18	SI	EO	EO	SI	NO	SI	NO	EO	EO	SI	NO
19	SI	EO	SI	NO	NO	EO	NO	SI	NO	EO	NO
20	SI	EO	NO	NO	EO	EO	EO	NO	SI	NO	NO

EMPRESA No. 3

NUMERO DE PREGUNTA	RECURSOS HUMANOS	EMPLEADOS					OBREROS				
		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1	SI	NO	EO	EO	EO	EO	SI	EO	SI	SI	EO
2	IE	N	N	OT	OT	IE	IE	OT	OT	OT	IE
3	SI	SI	EO	SI	NO	EO	SI	SI	EO	SI	NO
4	SI	NO	EO	SI	NO	EO	SI	NO	SI	EO	NO
5	SI	NO	SI	SI	NO	NO	EO	SI	SI	NO	EO
6	SI	NO	NO	EO	EO	EO	SI	SI	EO	EO	NO
7	SI	NO	NO	EO	EO	EO	SI	SI	EO	SI	NO
8	SI	SI	SI	EO	SI	SI	EO	SI	SI	EO	NO
9	SI	NO	EO	EO	EO	EO	SI	EO	EO	NO	NO
10	SI	NO	EO	EO	SI	EO	SI	NO	SI	EO	NO
11	SI	NO	NO	NO	NO	NO	EO	EO	SI	NO	NO
12	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO
13	SI	SI	EO	SI	SI	NO	SI	EO	EO	NO	EO
14	EO	SI	SI	EO	EO	NO	SI	NO	SI	EO	SI
15	SI	NO	SI	SI	SI	SI	EO	EO	EO	NO	EO
16	SI	SI	NO	SI	EO	EO	NO	SI	NO	SI	NO
17	SI	SI	EO	NO	SI	NO	NO	EO	SI	NO	EO
18	SI	NO	EO	NO	EO	NO	SI	EO	SI	NO	SI
19	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	EO	SI	NO	NO
20	SI	NO	EO	SI	EO	EO	EO	EO	SI	NO	NO

EMPRESA No. 9

NUMERO DE PREGUNTA	RECURSOS HUMANOS	E M P L E A D O S					O B R E R O S				
		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1	SI	NO	SI	SI	EO	NO	SI	EO	SI	EO	EO
2	IE	N	IE	OT	N	N	IE	N	OT	N	IE
3	SI	NO	SI	SI	SI	EO	SI	NO	SI	SI	NO
4	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	SI	NO
5	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI
6	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	EO	NO	SI
7	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	EO	NO	NO	SI
8	SI	SI	EO	NO	SI	SI	SI	EO	SI	EO	SI
9	SI	SI	SI	NO	EO	NO	SI	SI	EO	NO	NO
10	SI	SI	SI	NO	EO	NO	NO	NO	NO	EO	NO
11	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
12	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	EO	NO	SI
13	SI	NO	NO	SI	EO	NO	SI	EO	NO	NO	SI
14	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI
15	SI	SI	NO	NO	EO	NO	SI	SI	EO	NO	SI
16	SI	SI	SI	EO	NO	NO	NO	EO	EO	NO	NO
17	SI	SI	EO	EO	NO	SI	NO	EO	NO	NO	EO
18	SI	NO	SI	NO	EO	NO	SI	EO	NO	NO	EO
19	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	EO	NO	NO
20	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	EO	SI	NO	NO

EMPRESA No. 10

NUMERO DE PREGUNTA	RECURSOS	E M P L E A D O S					O B R E R O S				
	HUMANOS	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1	SI	SI	EO	EO	SI	EO	NO	EO	SI	EO	EO
2	IE	IE	OT	OT	IE	N	OT	IE	N	OT	IE
3	SI	SI	EO	EO	NO	NO	EO	NO	EO	SI	EO
4	SI	NO	NO	EO	NO	EO	NO	NO	NO	NO	NO
5	SI	EO	NO	NO	EO	SI	EO	NO	NO	EO	EO
6	SI	EO	EO	SI	EO	SI	EO	NO	EO	NO	EO
7	EO	NO	EO	EO	EO	NO	NO	NO	NO	EO	NO
8	EO	NO	SI	EO	EO	SI	NO	EO	NO	NO	EO
9	EO	EO	EO	EO	EO	SI	NO	NO	EO	EO	SI
10	SI	EO	SI	EO	SI	NO	EO	EO	NO	NO	NO
11	NO	NO	NO	EO	EO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
12	NO	EO	EO	EO	NO	EO	NO	NO	EO	EO	EO
13	EO	SI	EO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	EO	EO
14	SI	EO	NO	EO	SI	NO	NO	EO	EO	NO	EO
15	SI	SI	EO	EO	SI	NO	EO	SI	EO	EO	NO
16	NO	EO	EO	SI	NO	EO	NO	NO	EO	EO	NO
17	SI	SI	NO	EO	EO	NO	NO	EO	SI	NO	EO
18	SI	SI	NO	EO	NO	NO	EO	NO	SI	EO	NO
19	SI	SI	EO	NO	EO	SI	EO	EO	NO	EO	SI
20	SI	EO	EO	SI	NO	EO	EO	NO	EO	SI	NO

IV. Resultados de la Investigación.

Concentrado de las respuestas obtenidas de los Departamentos de Recursos Humanos, de los 50 empleados y 50 obreros de las Empresas entrevistadas.

No. PREGUNTA	TOTAL RECURSOS HUMANOS			TOTAL EMPLEADOS Y OBREROS		
	SI	EO	NO	SI	EO	NO
1	70 %	20 %	10 %	35 %	30 %	35 %
2	70 %	30 %		30 %	38 %	32 %
3	90 %	10 %		33 %	28 %	39 %
4	90 %	10 %		30 %	22 %	48 %
5	100 %			38 %	18 %	44 %
6	90 %		10 %	23 %	32 %	45 %
7	70 %	20 %	10 %	19 %	27 %	54 %
8	90 %	10 %		44 %	29 %	27 %
9	90 %	10 %		30 %	31 %	39 %
10	100 %			25 %	31 %	44 %
11	90 %		10 %	20 %	26 %	54 %
12	70 %	10 %	20 %	23 %	31 %	46 %
13	90 %	10 %		39 %	26 %	35 %
14	80 %	20 %		50 %	27 %	23 %
15	90 %	10 %		29 %	35 %	36 %
16	80 %	10 %	10 %	26 %	28 %	46 %
17	100 %			25 %	29 %	46 %
18	100 %			40 %	29 %	31 %
19	100 %			38 %	26 %	36 %
20	100 %			29 %	31 %	40 %
&&	1760	170	70	626	574	800
**	88 %	8.5 %	3.5 %	31.3 %	28.7 %	40 %

&& - SUMA

** - PROMEDIO

La tabla anterior representa en resumen, los resultados de la investigación que se realizó, en donde podemos observar que:

A) El 88 % de las personas responsables del área de Recursos Humanos dicen lo siguiente:

A sus empleados, les ofrecen muchas oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Que les proporcionan una serie de estímulos para que el trabajador se sienta motivado y satisfecho con la compañía, como por ejemplo:

- Incentivos,
- Libertad en la toma de decisiones,
- Una compensación adecuada por su trabajo, etc.,

Además, dicen que:

- Seleccionan bien a su personal, colocando a sus miembros en puestos adecuados y,
- Que toman al individuo como un ser humano, y no como una fuente de producción.

El 8.5 % dicen de lo antes mencionado que en ocasiones, y el 3.5. % que no.

B) El 40 % de los empleados de confianza y obreros dicen lo siguiente:

- Los individuos no son tomados en cuenta como seres humanos.
- Que la compañía no les ofrece ninguna oportunidad para su desarrollo y -- crecimiento y mucho menos proyección dentro de la misma.
- Que no les ofrecen ningún tipo de estímulos para sentirse más motivados.
- Que no seleccionan bien a su personal, y
- Que no son motivados por la empresa.

El 28.7 % dicen de lo antes mencionado que en ocasiones, y el 31.3 % dicen que sí.

Por lo tanto, existe una contradicción sobre lo que piensa y dice la empresa (Recursos Humanos) respecto a lo que dicen los individuos que laboran en la compañía.

Los siguientes dos sectores muestran a continuación el porcentaje global - de las respuestas obtenidas de acuerdo a las empresas que fueron entrevista-- das.

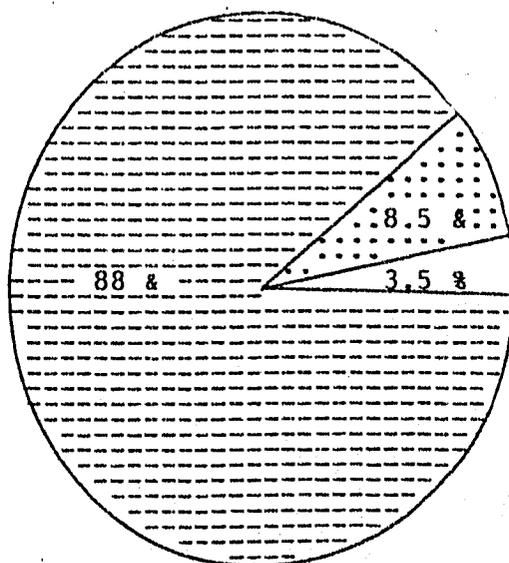
Podemos decir que el primer sector que se muestra en las siguientes pági--- refleja el resultado obtenido de los cuestionarios aplicados al departamento -- de Personal (Recursos Humanos) al cual fueron entrevistados, es decir: el ---

primer sector son aquellas respuestas obtenidas por los encuestados del departamento de personal, y el segundo sector son aquellas respuestas proporcionadas por el personal de confianza y el operativo (obreros).

Sobre la contradicción que existe en estos dos sectores se refiere más que nada a la diferencia de opiniones que se dan entre cada uno de ellos, es decir, el departamento de personal y el personal de confianza y obreros, y que se puede observar en los formatos ya antes mencionados.

SECTOR No.1

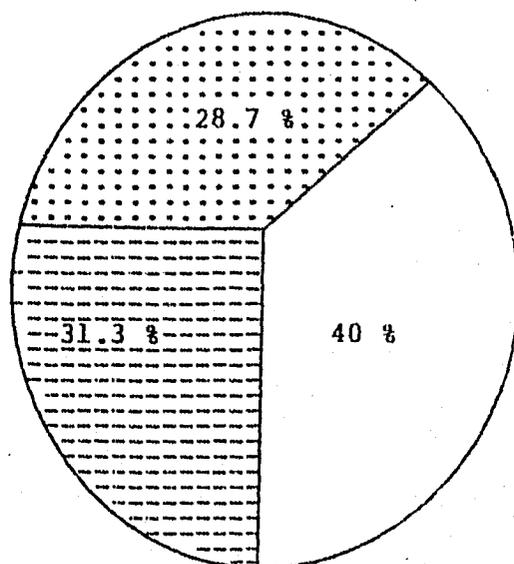
(RESPUESTAS DE LOS RESPONSABLES DEL DEPTO.DE PERSONAL)



- ==== El 88 % del Departamento de Personal (Recursos Humanos) contestaron que SI.
- El 8.5 % del Departamento de Personal (Recursos Humanos) contestaron que EN OCASIONES.
- El 3.5 % del Departamento de Personal (Recursos Humanos) contestaron que NO.

SECTOR No. 2

(RESPUESTAS DE OBREROS Y EMPLEADOS)



==== El 31.3 % de los Empleados y Obreros contestaron que SI.

..... El 28.7 % de los Empleados y Obreros contestaron que EN OCASIONES.

El 40 % de los Empleados y Obreros contestaron - que NO.

CONCLUSIONES

Sin duda algunas empresas no toman en cuenta a la motivación, como un -- elemento vital para su desarrollo y crecimiento productivo, mientras menos --- tomen en cuenta esta situación, mayores serán los conflictos a los que se ----- enfrenten las organizaciones.

Para lograr una mayor efectividad y nivel de productividad es necesario que las empresas ataquen diferentes problemas que se puedan presentar como ---- consecuencia de una deficiente motivación en el momento oportuno.

Algunas políticas a seguir por la empresa para enfrentar la falta de motiva- ción se muestran a continuación:

1.- Mucho depende de la empresa que sus miembros mantengan un equilibrio de su estado de ánimo, como por ejemplo: podría ser de gran ayuda que la ---- empresa utilizara la aplicación de encuestas, para que sus empleados expre--- saran todas sus inquietudes y sus inconformidades con respecto a su trabajo, así de esta manera el individuo al ser tomado en cuenta por la organización, su nivel de productividad aumentará en forma considerable.

2.- Un factor que contribuye a aumentar el grado de motivación, es el incenti- vo económico.

Si la empresa toma en cuenta este factor como un estímulo para motivar al

empleado y el incentivo económico corresponde al valor del servicio que tiene el trabajo del individuo, se incrementará su entusiasmo y esto se podrá ----- observar en el resultado de su trabajo.

3.- La organización podrá ayudar al trabajador si contribuye apoyando al individuo a alcanzar su motivo de logro, el tipo de apoyo que podría otorgar la organización podría ser :

- Ayudarles a sus empleados a definir bien sus objetivos, por medio de una --- comunicación directa entre empresa y empleado,
- Apoyándolos en las decisiones que tomen,
- Reconociéndoles sus méritos, etc.,

Para que de esta manera el individuo alcance y lleve a cabo su motivo de logro.

4.- La empresa puede influir y cooperar mucho en la superación del indivi---- duo , si ésta crea :

- Un ambiente de trabajo favorable que permita al empleado desarrollar toda su capacidad y potencial,
- Proporcionarle cursos de capacitación ,
- Ofrecerles oportunidades para que sus miembros intervengan en la toma de

decisiones,

- Apoyo y comunicación en el área de trabajo; creando un ambiente de unión de grupo,

- Promoviendo la creatividad,

- Promoviendo la iniciativa

Todo esto con un solo fin: que el trabajador mejore el desempeño en su puesto y se sienta más a gusto.

5.- La organización podría ayudar mucho a sus trabajadores, si antes de realizar algún cambio:

- Prepara al individuo sobre que beneficios le traerá ese nuevo cambio,

- Lo capacita y,

- Lo involucre en el nuevo sistema.

Para que así el trabajador se pueda adaptar mejor y desarrolle toda su capacidad en beneficio de él mismo y de la organización.

6.- Otra política que se considera fundamental y que debe ser tomada en cuenta por la empresa, es el medio ambiente físico del trabajo y el diseño del espacio.

Si la empresa coopera en proporcionarle a sus empleados una atmósfera -- adecuada y flexible, de manera que exista una ventilación e iluminación favo-- rable y procure evitar cualquier tipo de ruido que perjudique al trabajador, -- tenderá a:

- Aumentar su rendimiento de la persona,
- Se eliminará la fatiga y,
- Se incrementará la productividad.

En cuanto al diseño del espacio, si la empresa crea una estructura efectiva, de manera que los trabajadores tengan privacidad, acceso a los compañeros, ---- instalaciones y satisfacer sus necesidades, así como realizar adecuadamente - sus funciones, se verá reflejado en los resultados de sus trabajos al aumentar su productividad.

7.- En muchas ocasiones los trabajadores esperan ser evaluados y recompensa-- dos por la organización, la cual debe de crear un sistema de evaluación, de ma-- nera que el individuo se entere que ha sido tomado en cuenta.

Un sistema efectivo y funcional de una correcta evaluación de desempeño - podría ser la evaluación de las tareas individuales, el comportamiento que ---- tenga el empleado dentro de la empresa, es decir, la actitud, y los rasgos que -- tenga cada individuo, como por ejemplo:

- La actitud,

- La experiencia,

- La iniciativa, etc.

Para que así se evite una injusta evaluación y se pueda medir más fácilmente el desempeño de cada persona.

Estas son sólo algunas soluciones dentro de las muchas, en las que las ----- organizaciones podrían cooperar y ayudar a elevar el nivel de motivación y ---- productividad.

Esta situación no es algo ficticio, es una situación real que perjudica tanto --- a la empresa como a sus miembros, lo podemos demostrar en la investigación de campo que fué realizada y aplicada a las distintas empresas entrevistadas, en la cual se observó que :

EL 70 % DE LOS EMPLEADOS

DE LAS DIFERENTES EMPRESAS SELECCIONADAS

ESTAN POCO MOTIVADAS.

Por lo tanto, es importante hacer una llamada de atención sobre el signifi-- cado y la importancia que tiene la motivación en la vida y supervivencia de ---- cualquier empresa.

La solución llegará cuando las empresas principien a valorar a sus recursos humanos y tomen en cuenta a la motivación, como un elemento vital para el --- desarrollo y crecimiento de las empresas.

BIBLIOGRAFIA

- C.F. Graumann Heidelberg,
Fundamentos de Psicología,
Ediciones Morata, S.A.,
1971.

- Jaime Arnau,
Motivación y Conducta,
Barcelona,
1974.

- Saul W. Gellerman,
Motivación y Productividad,
Editorial Diana,
México, D.F.,
1978.

- William Ouchi,
Teoría Z,
Ediciones de Cultura Iberoamericana, S.A.
1982.

- Victor Harold Vroom y Edward L. Deci,
Motivación y Alta Dirección,
Editorial Trillas,

**México, D.F.,
1982.**

- **Jack Mcqualg,
Como Motivar a la Gente,
Editorial Diana,
1985.**

- **Alvin Toffler,
El "Shock" del Futuro,,
Editorial Plaza Janes, S.A.,
México, D.F.,
1986.**

- **Stephen P. Robbins,
Comportamiento Organizacional,
Editorial Prentice Hall,
México, D.F.,
1988.**

- **John Adair,
Como Motivar,
Fondo Editorial Legis,
Serie Empresarial,
1990.**

- **Bernard L. Rosenbaum**

**Como Motivar a los Empleados de Hoy,
Serie de Administración Mcgrawhill
1992.**