



UNIVERSIDAD VILLA RICA

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“FACTORES MOTIVACIONALES QUE INTERVIENEN
EN LOS TRABAJADORES DE LA ZAPATERÍA LOS
PÉREZ DE SAN ANDRÉS TUXTLA PARA
INCREMENTAR LAS VENTAS”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ADRIANA PÉREZ XALA

DIRECTOR DE TESIS

L.A. JOSÉ FELIPE PIÑA LOPE

REVISOR DE TESIS

MTRA. SUSANA SANCHEZ SOLIS

BOCA DEL RÍO VER.

2011



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.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
---------------------------	----------

CAPÍTULO I

METODOLOGIA

1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Justificación.....	4
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Hipótesis	6
1.4.1 Hipótesis de trabajo	6
1.4.2 Hipótesis nula.....	6
1.4.3. Hipotesis alterna	6
1.5 Variables	6
1.6 Definición de variables	7
1.7 Tipo de estudio.....	9
1.8 Diseño de la investigación.....	9
1.9 Población y muestra.....	10
1.10 Instrumento de medición	10
1.11 Recopilación de datos	11
1.12 Proceso	11

1.13	Procesamiento	11
1.14	Análisis de datos	13
1.15	Importancia del estudio	13
1.16	Limitaciones del estudio	14

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	La motivación	15
2.1.1	Antecedentes generales de la motivación	16
2.1.2	Conceptualización de la motivación	17
2.1.3	La motivación como elemento de conducta	18
2.1.4	La motivación humana	20
2.1.5	Motivación y ambiente laboral	23
2.1.5.1	Motivación intrínseca.....	24
2.1.5.2	Motivación extrínseca.....	26
2.1.6	El arte de la motivación	27
2.1.7	Entorno de la motivación.....	29
2.1.8	Teorías motivacionales	32
2.1.8.1	Teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow	32
2.1.8.2	Teoría de los dos factores de Herzberg	36
2.1.8.3	Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland	38
2.1.8.4	Teoría ERC de Alderfer.....	39
2.1.8.5	Teoría “X”, Y Teoría “Y” de Mc Gregor.....	41
2.1.8.6	Teoría de la madurez/ inmadurez de Argyris	42
2.1.8.7	Teoría del reforzamiento de Skinner	44
2.1.8.8	Teoría de las expectativas de Vroom.....	46
2.1.8.9	Teoría de la equidad de Adams	47
2.1.8.10	Teoría de la atribución de Heider	48
2.1.8.11	Teoría de establecimiento de metas de Locke.....	49

2.1.9	Nuevas corrientes motivacionales.....	51
2.1.9.1	Empowerment	51
2.1.9.2	Coaching	53
2.1.9.3	La tarea del mentor	57
2.1.10	Factores motivacionales.....	59
2.1.11	La motivación y los procesos de cambio.....	60
2.1.12	Motivación y problemas de desempeño	64
2.2	Las Ventas	66
2.2.1	Conceptualización de ventas	67
2.2.2	El impacto de las ventas en el entorno laboral.....	68
2.2.2.1	Entorno laboral interno	69
2.2.2.2	Entorno laboral externo	69
2.2.3	Proceso de las ventas óptimas	70
2.2.4	Integración de la fuerza de ventas	71
2.2.5	Proceso de las ventas efectivas.....	73
2.2.6	Vinculación- ventas- motivación.....	77

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1	Obtención de información	80
3.2	Análisis general de la información.....	93
3.3	Determinación de factores motivacionales.....	95

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

4.1	Conclusiones.....	98
4.2	Sugerencias	100

ANEXO 1 CUESTIONARIO	104
BIBLIOGRAFÍA	108

INTRODUCCIÓN

La sociedad globalizada del siglo XXI requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no sólo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre la persona y la organización.

Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actividades coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión. En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos. Persona y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.

Por ello en esta investigación se habla de la problemática que presenta la empresa Zapatería Los Pérez, en cuanto a los directivos, a la falta de interés de

los empleados, a la insatisfacción sin una causa específica, a la apatía que tienen en sus actividades y funciones. Es necesario conocer cuáles son los factores motivacionales que intervienen en los trabajadores de la Zapatería, para analizar los factores que los ayuden a realizar de manera efectiva sus actividades, recabando la información necesaria que nos ayude a analizar la situación de la compañía, tomando en cuenta la importancia con sus limitantes de estudio.

Posteriormente en el capítulo II se detalla los temas principales de las variables de la investigación, las cuales son: los factores motivacionales y las ventas. Involucrando así todo el entorno de estos temas que nos lleven a un análisis profundo de conocimientos y de las principales teorías motivacionales que han hecho historia a lo largo de la evolución de la vida, obteniendo en el capítulo III la información veraz y oportuna sobre la investigación de la organización, analizando los resultados del instrumento de medición, siendo en este caso una entrevista a los empleados de la zapatería Los Pérez; se determinaron los factores motivacionales que ayuden al buen funcionamiento y manejo del personal de la empresa. Logrando resultados convincentes y sugerencias para mejorar la organización para un futuro competitivo en un ambiente cambiante.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La motivación en la actualidad representa un papel muy importante dentro de las organizaciones en el ámbito laboral, dado que se toma en cuenta para muchas especificaciones en las actividades que desarrollan los empleados. También se enfoca en el trato que ahora se le da al trabajador y la manera en que se relacionan en el ambiente laboral, ya que no se debe pensar que solo el incentivo económico es suficiente para motivar a los empleados, puesto que cada persona es única y por lo tanto hay que identificar qué los impulsa a realizar sus tareas o funciones para así, conocer sus intereses, sus distintas ambiciones, y deseos, para tener elementos que le permita a la administración de una empresa contribuir a elevar tanto su desempeño en la práctica como su participación y compromiso dentro de la empresa, así como en su persona; logrando con ello la satisfacción del individuo dentro y fuera de la organización.

Es por lo anterior, que surge la necesidad de identificar los factores motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores dentro de la Zapatería Los Pérez de San Andrés Tuxtla Ver., conocerlos y saber sus necesidades para poder motivarlos de la mejor manera y considerar cuáles son sus inquietudes, qué hace tan monótono la convivencia diaria en la zapatería, comprender por qué pierden el interés tan rápido de hacer con entusiasmo sus funciones o actividades, porqué en ocasiones se siente tanta apatía, desganados en su área de trabajo, precisar la problemática de lo que ocurre entre el patrón y los empleados, ubicar que tan incómodos se han sentido ante un llamado de atención inadecuado según su perspectiva y en qué momento se sienten agredidos por un grito del jefe inmediato. Por estas razones la cuestión que tuvo el presente trabajo fue la siguiente:

¿Qué factores motivacionales pueden contribuir para que el personal de Zapatería los Pérez incrementen las ventas de la empresa?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La importancia de la presente investigación fue tomar en cuenta que los factores motivacionales son un sentimiento impulsivo, producto del deseo de hacer u obtener algo, ya sea en forma positiva o negativa; es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización y para propiciar una alta competitividad, por ello es necesario considerar el comportamiento tanto personal como grupal en la zapatería Los Pérez y para esto se tuvo que ubicar cada uno de los factores motivacionales que pueden intervenir en los trabajadores para alcanzar los objetivos de la empresa junto con la satisfacción personal, así como conocer exactamente qué es lo que les generaba satisfacción o insatisfacción al llevar a cabo sus actividades. Evaluar primero el nivel de las necesidades que tienen, ya que para todos los trabajadores no funciona igual; por ejemplo para

alguno puede ser motivador un buen sueldo aunque para otro sea la oportunidad de tener una mayor responsabilidad en un puesto más alto.

Fue necesario Identificar cuáles son las mejores estrategias de motivación y proponerlas para empezar a involucrarse con el empleado para saber hasta dónde puede aportar y motivar a todo el equipo. Fue importante comprender que factores les apoyan a trabajar con ánimo de servir a los demás y como ayudarlos sin involucrarse en su vida para que asimilen que no deben mezclar asuntos personales con el trabajo ni mucho menos que éstos interfieran en su disposición, eliminar esa parte negativa que afecta tanto en la relación de empleados como de la misma empresa, aspectos que se ven reflejados en las ventas.

Lo importante no es sólo el responder a una actividad, sino la implicación con la que se pueda llevar a cabo la motivación. Así que para la zapatería Los Pérez es fundamental mantener las actitudes positivas de los empleados a cambio de mayor productividad en ésta, que el personal decida superarse e innovarse a través de herramientas efectivas generadas por un análisis específico de elementos que los impulsen al logro de sus objetivos. Teniendo en cuenta que la función de un administrador en gran medida es garantizar el máximo rendimiento del grupo de trabajo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores motivacionales que influyen en el personal de la Zapatería Los Pérez de San Andrés Tuxtla para incrementar las ventas.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

En base al objetivo general se pudieron diseñar los siguientes objetivos.

1. Definir los factores motivacionales.
2. Detallar las características de los factores motivacionales.
3. Examinar las principales estrategias de la motivación.
4. Analizar la relación motivación con desempeño laboral.
5. Proponer esquemas de motivación para el personal de Zapatería Los Pérez de San Andrés

1.4 HIPÓTESIS

1.4.1. HIPÓTESIS DE TRABAJO

La identificación de los factores motivacionales genera un incremento en las ventas en la zapatería Los Pérez de San Andrés Tuxtla, Ver.

1.4.2. HIPÓTESIS NULA

La identificación de los factores motivacionales no contribuye al incremento en las ventas en la zapatería Los Pérez de San Andrés Tuxtla, Ver.

1.4.3 HIPÓTESIS ALTERNA

El incremento de las ventas contribuye al desempeño laboral de los trabajadores de la zapatería Los Pérez de San Andrés Tuxtla, Ver.

1.5 VARIABLES

Variable Independiente: Factores motivacionales

Variable Dependiente: Ventas

Enlace: Incrementar

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

Es importante conceptualizar las variables que nos llevaron a cimentar la información de la presente investigación.

“Los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable cuando son óptimos. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo Herzberg los llama factores de satisfacción. También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. El opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción.”¹

En todas las áreas está presente la motivación, si va de la mano con el trabajo. El resultado de la motivación es obtener un mayor rendimiento. Y esto se da a través de que el empleado se sienta a gusto con su trabajo y la empresa. Permitiendo que esta acción se la transmita al resto de los empleados para una mayor productividad.

Es importante para el desarrollo administrativo, conocer los puntos débiles y fuertes del personal, así como la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

¹ Chiavenato Idalberto, *Administración de recursos humanos*, 8ª. Edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 2007, p. 53.

“Factores motivacionales (motivación intrínseca). Tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; produce un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento, y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tiene bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción y se denominan factores de satisfacción.”²

También se definen las ventas con el fin de identificar la importancia en el entorno laboral.

“Ventas es uno de los pilares fundamentales de toda empresa, al fin y al cabo, es la parte que de forma permanente está en contacto con los clientes, y no olvidemos que estos clientes son el principal activo de la empresa. Es además, la de ventas una función en la que se invierten importantes recursos, los buenos vendedores son caros, son difíciles de encontrar y todavía más difíciles de mantener dentro de la empresa. Cuando se dice son “caros” se quiere indicar que como las buenas máquinas, como los buenos programas informáticos, como las nuevas y buenas formulaciones de producto, son recursos que hay que pagar a alto precio para conseguirlos. Luego recuperamos pronto la inversión, pero hay que pagarlos.”³

“Las ventas son una actividad de comunicación que tienen por objetivo principal el crear y explotar una relación directa entre la empresa y sus clientes,

² Ibídem p..54

³ García Bobadilla Luis María, *Ventas*, Madrid, 2ª. edición, ESIC editorial 2007, p. 27.

tratándolos como individuos. Es publicidad y venta al mismo tiempo, pero no debe confundirse.”⁴

La motivación por lo tanto es considerada un elemento clave en el buen desempeño laboral, dado que permite optimizar el funcionamiento de las actividades en cualquier organización; considerando en especial el área de ventas, dado que las empresas tendrán siempre como objetivo principal el comercializar sus productos o servicios.

1.7 TIPO DE ESTUDIO

La clasificación para este tipo de estudio se llevó a cabo de manera descriptiva dado que para realizarlo se tenía información acerca de ciertos aspectos que podían modificar la conducta de los trabajadores ante las acciones que generaban las ventas en la zapatería Los Pérez. Es importante señalar que se resaltaron las características más importantes respecto a los factores que acceden a optimizar el desarrollo de las ventas, utilizando instrumentos que permitieron destacar los beneficios que trae consigo dicho análisis.

1.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se determinó el diseño de tipo descriptivo y experimental con estudio de campo dado que se comprobó a través de la recopilación de datos los elementos y factores motivacionales que podrían contribuir a incrementos en las ventas de la zapatería Los Pérez de San Andrés Tuxtla, Ver., dado que se conocieron y

⁴ Artal Castells Manuel, *Dirección de Ventas: organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*, 7ª. edición, ESICc editorial 2007, p. 77.

comprendieron los motivos que apoyarán para que el personal desarrolle su trabajo de manera efectiva permitiendo alcanzar las metas de la organización.

Lo anterior también con un orden descriptivo que permitió conocer con exactitud las características o factores que impulsan al personal a desarrollar sus actividades de forma satisfactoria con mayor frecuencia, así como un análisis para determinar qué aspectos pueden coadyuvar a la obtención de productividad de todo el personal de la Zapatería Los Pérez en un periodo de tiempo transversal durante el 2011.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para determinar la población se consideró que dado el tamaño de la empresa el método fuera no probabilístico intencional, ya que se aplicó el instrumento de medición a la totalidad de los empleados de la zapatería Los Pérez de San Andrés Tuxtla, Ver., siendo nueve los empleados encuestados, distribuidos en 3 administrativos y 6 operativos; tomando en cuenta que para lograr una venta efectiva es necesaria la participación de todos los miembros de la organización.

1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El instrumento de medición que se definió en esta investigación es el cuestionario, dado que fue de utilidad para conocer de manera confiable aspectos sobre los factores que dan origen a la motivación de los empleados en Zapatería Los Pérez, y así conocer qué agentes están perjudicando en su motivación, cuales no han sido aplicados de la forma correcta, o bien los factores que están presentes pero que hacen falta mejorarlos para llevarlos a cabo de otra manera y así lograr que sean efectivos hacia un mismo objetivo. (Ver anexo 1)

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS

A través de un marco teórico sustentado por el acervo bibliográfico se recabó la información necesaria para llegar a conocer e identificar los factores motivacionales que ayuden a mantener la efectividad en el personal de la Zapatería Los Pérez, así como conservar un ambiente laboral agradable entre el equipo, mediante una aplicación de cuestionarios al personal para la obtención del resultado para posteriormente concluir con una estrategia de motivación.

1.12 PROCESO

El proceso que se manejó en la presente investigación se manifestó de esta forma:

1. Acopio de información necesaria de la empresa.
2. Observación del personal total de la Zapatería Los Pérez.
3. Cuestionario de información aplicado a toda la organización.
4. Análisis de la información recabada de la herramienta.
5. Identificación de los factores motivaciones.
6. Recomendaciones para una mayor productividad en la Zapatería Los Pérez.

1.13 PROCESAMIENTO

Las circunstancias competitivas en las empresas en la actualidad obligan a que estas se conviertan en organizaciones que estimulen el crecimiento intelectual y profesional de su personal.

Por lo que se acopió información necesaria de la zapatería Los Pérez y la observación del personal total de la empresa, para detectar las posibles anomalías en cuanto al funcionamiento y actitudes de satisfacción o insatisfacción por parte de los empleados en sus actividades, por lo que se diseñó un cuestionario de opción múltiple para poder obtener un resultado ecuánime de lo que necesita llevar a cabo la Zapatería Los Pérez en cuanto a la estabilidad y motivación de su personal.

Analizando la información recabada a través del instrumento de medición se logró detectar los aspectos de la motivación y otras variables afectivas que contribuyen al desarrollo de las aptitudes al influir en el tiempo que el individuo dedica a una actividad en relación con otras ocupaciones que compiten por su atención.

Argumentando que la influencia de la motivación es enorme en la conducta y reacción de los seres humanos en el ámbito laboral, así como el análisis sobre las teorías de la motivación que nos ayudan a tener una mejor perspectiva de la situación y conocimiento de los empleados en sus actividades, para lograr un objetivo en común y para el bienestar y desarrollo de todos los que colaboran en la empresa.

Finalmente se identificaron los factores motivacionales que representan una mayor productividad, con lo cual se logró proponer acciones y/o recomendaciones pertinentes que le permitan a la empresa Zapatería Los Pérez de San Andrés Tuxtla Ver., tener un mayor control sobre su personal administrativo como en el área operativa, logrando con ello la eficiencia en el trabajo.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS

Con la exploración de la información, se determinaron las verdaderas razones que originan la motivación y valores del personal de la Zapatería Los Pérez, permitiendo con ello tomar decisiones profesionales en base a información directa por parte del personal, que permitió la proposición sobre los factores motivacionales para que generen un incremento en las ventas de la Zapatería Los Pérez.

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La motivación del personal, es una alternativa para contribuir a la superación humana, debido a la alta exigencia de competitividad que trae consigo las organizaciones que buscan integrarse a un sector empresarial , ya que en estos días no se está brindando la atención adecuada al sentir de las personas y por lo tanto su rendimiento a nivel familiar, social y empresarial está decayendo en gran medida, lo cual se puede convertir en frustración, aflicción o desinterés.

Entre otros aspectos importantes de mencionar es que no existe una manera general o exacta de motivar al personal de toda la empresa, sino que los objetivos y acciones deben ser ajustados a cada grupo o persona de acuerdo con sus características, consideraciones que dieron motivo e interés en la investigación para así fomentar al lograr los objetivos o metas de la Zapatería Los Pérez de San Andrés Tuxtla, Ver.

1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las restricciones que surgieron en esta investigación, fueron la negatividad de los empleados ante un posible cambio en la organización, aun sin conocer los aspectos positivos que lo integrarían; la falta de interés por parte de algunos empleados se interponía al responder el cuestionario de manera objetiva, generando resultados que requirieron un análisis detallado con el fin de realizar una estudio veraz de los factores motivacionales que influyen en las ventas

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 LA MOTIVACIÓN

Una de las principales necesidades del ser humano es aprender a conocerse a sí mismos, a experimentar desde el momento que toman conciencia individual y de la realidad a la que se enfrentan para comprender sus emociones y constatar las consecuencias o resultados de su proceder.

Así como el mundo de hoy en día es tan versátil, las personas al igual se vuelven inestables ante tantos cambios, por lo que las empresas tendrán que dominar la motivación que manejen con los miembros de la compañía para que logren un ambiente sólido y confiable que los mantendrá en ventaja con los demás comercios.

La motivación se basa en una combinación de procesos tanto fisiológicos y psicológicos que influyen de cierta manera en la conducta de los individuos,

puesto que engloba los impulsos consientes e inconscientes de los actos que realizan en su vida cotidiana.

2.1.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA MOTIVACIÓN

La influencia de Abraham Maslow, fue representativa en el estudio de la motivación, “Es el hombre que se atrevió a escucharse profundamente a sí mismo y a su inquebrantable creencia en el potencial positivo de la especie humana.

Cuando Maslow empezó su carrera había dos corrientes principales en psicología: el enfoque conductista, experimental y el enfoque clínico, psicoanalítico. Estos modelos no eran suficientes para Maslow: En conjunto creo justo decir que la historia humana es la historia de las diversas formas en que la naturaleza humana se ha vendido muy barata. Las posibilidades más altas de la naturaleza humana en realidad han sido muy menospreciadas”.⁵

En la primera mitad del siglo XX se conoció una reacción contra la época romántica. La biología estaba dominada por un Darwinismo rígido, la filosofía por varias formas de positivismo y racionalismo, la ciencia por el determinismo. Este último se podría resumir como la noción de que sí pudiéramos construir un ordenador gigante y alimentarlo con todo nuestro conocimiento científico actual, el ordenador podría encargarse del futuro del descubrimiento científico.

A lo largo de su vida Maslow fue un pionero intelectual, siempre estaba abriendo brechas para seguir en zonas todavía más innovadoras. Junto con sus estudios científicos ofrecía intuiciones, corazonadas y afirmaciones personales. A menudo dejaba para otros el análisis minucioso y de comprobación de sus teorías.

⁵ Maslow H. Abraham, *Motivación y personalidad*, 3ª. edición, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1991, p. XLV.

“En su carrera intelectual, Maslow trató de equilibrar esta depreciación con investigaciones que abrieran camino a las posibilidades más altas del crecimiento y desarrollo humano. Fue muy decisivo en el nacimiento de dos fuerzas principales en psicología: la humanística y la transpersonal. Las dos exploran la rica y entera complejidad de la naturaleza humana sin reducir la conducta humana al modelo mecanicista o patológico.”⁶

Así también descubrió que muchos empresarios de éxito en el mundo empleaban el mismo enfoque positivista sobre lo que es la naturaleza humana, ya que los directores trataban a sus subordinados con toda la confianza y respeto que se merecen, logrando así una situación de trabajo más productiva, creativa y alentadora para todos, con esto él comprobó y confirmó sus teorías en la práctica.

2.1.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA MOTIVACIÓN

“La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda

⁶ Idem.p XLV

continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.”⁷

Dentro de los aspectos de representatividad están los factores motivacionales o factores intrínsecos que “Están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. Los factores motivacionales dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas. Tradicionalmente, las tareas se han definido y distribuido con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y economía, sin tomar en cuenta los componentes de desafío y oportunidad para la creatividad y la significación psicológica del individuo que las ejecuta. Con este enfoque mecanicista, las tareas pasaron a crear un efecto de "desmotivación" y, como resultado la apatía y el desinterés del individuo ya que no solo le ofrecen un lugar decente para trabajar.

El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan satisfacción; cuando son precarios, sólo evitan la insatisfacción por eso Herzberg los llama factores de satisfacción.”⁸

2.1.3 LA MOTIVACIÓN COMO ELEMENTO DE CONDUCTA

La motivación no tan solo requiere de todos los sentidos sino de una fuerza interna que impulse y motive al personal a un fin u objetivo, ya que toda empresa

⁷ Chiavenato Idalberto, *Administración de recursos humanos*, 8ª. Edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 2007,p. 47.

⁸ Idem , p. 48.

requiere de personas que controlen y funcionen de manera efectiva, de ellos depende la continuidad de la organización, sin personal la empresa no existe. En ocasiones la persona se ve desmotivada de querer realizar algo, pero cuando se analiza la situación se dan cuenta que no es que no quiera hacer su función, sino que requiere de una conducta en específico para llevarla a cabo y no sabe la manera de hacerlo.

Por tanto se puede decir que la motivación no es una serie de acciones interrumpidas sino de actitudes constantes de conducta que se ven encaminados a muchas formas de realizar sus actividades y funciones de manera positiva y motivada internamente.

Dado que la mayoría de las conductas son aprendidas, por la sociedad, van moldeando las situaciones y en parte la personalidad, así como el comportamiento creando nuevas necesidades. Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y éstas quedan expresadas de distintas maneras en conjunto con el comportamiento individual y forman la personalidad.

Para alguna persona es importante una recompensa, para otra puede ser algo inútil ya que esto no garantiza la motivación. La razón es que la recompensa en sí no es motivadora y no todos responden de la misma manera.

Por tanto no cabe duda que la motivación en el personal es un factor que debe interesar a todo administrador de empresas, dado que debe estar consciente de la necesidad de establecer un buen rendimiento y actitud a nivel individual para satisfacer las expectativas y aspiraciones de cada uno de los integrantes, ya que generalmente las empresas solo piensan en producir más.

En la actualidad el mundo es tan constante en el desarrollo de su economía, tecnología, crecimiento y aportaciones de la misma empresa que se busca el objetivo de ser la mejor en su ramo, por ser la más competitiva y formar parte de una empresa socialmente responsable. Pueden ser tanto las exigencias que no toman la atención debida a su personal y la alta gerencia tiene que recurrir a todos los medios posibles para poder cumplir sus metas u objetivos.

En general lo que impulsa a las personas es su deseo de alcanzar metas u objetivos, este deseo es mayor o menor medida dependiendo de cada persona y es fundamentado gracias a las creencias religiosas, enseñanzas familiares y experiencias propias de las personas, lo que hace tan particular estos deseos o fuerzas que le ayudan a seguir adelante y que en la mayoría de los casos se les llama motivaciones.

2.1.4 LA MOTIVACIÓN HUMANA

Uno de los factores internos que influyen de manera directa en la conducta humana, es la motivación, de manera general se puede decir que un motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de cierta manera, bajo determinada tendencia y a un establecido comportamiento. Eso que impulsa a realizar la acción es provocado por un estímulo externo ya sea proveniente de la sociedad, amigos o alguien cercano a esa persona y hasta por criterios propios.

Al preguntar por qué atributo las personas actúan de cierta forma, se plantea que la motivación funciona de manera activa e impulsora de cumplir sus deseos y temores; puesto que todo lo que realiza una persona es con el único objetivo de adquirir poder, estatus, logros y así no enfrentar el miedo de ser rechazados por la sociedad en que se mueven e incluso por no castigarse a sí

mismos en su autoestima. Los seres humanos buscan alcanzar una determinada meta ya que se gasta energías para lograr sus objetivos.

Entre las personas hay diferencias individuales en cuanto a los motivadores o necesidades, los cuales varían de una persona a otra, lo que proporciona diferentes conductas. Los valores y las capacidades para lograr esos objetivos son incomparables, pues en un mismo individuo nada es igual siempre, con el tiempo, cambian sus necesidades, capacidades y principios; aún cuando los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo en todas las personas.

“En este sentido existen tres premisas que explican la conducta humana:

1. La conducta es causada por estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
2. La conducta es motivada, o sea, en toda dirección humana existe una finalidad. La conducta no es causal ni aleatoria, sino que ésta siempre orientada y dirigida hacia algún objetivo.
3. La conducta está orientada hacia los objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad, tendencia, todas aquellas son expresiones que sirven para designar los motivos de la conducta.”⁹

La motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, el cual empieza con el apareamiento de una necesidad. La insuficiencia es persistente en el comportamiento humano, ya que

⁹ Chiavenato Idalberto, *Administración de recursos humanos*, 8ª. Edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 2007, p. 48.

al surgir esta escasez rompe con el estado de equilibrio que mantiene un organismo produciendo así una tensión e incomodidad. Esta situación lleva al individuo a buscar la satisfacción por la carestía para liberar esa inquietud y desequilibrio. Cuando éste logra su comportamiento con eficacia, el organismo vuelve a su estado inicial que es el equilibrio interno.

Etapas del ciclo motivacional:

1. Equilibrio interno: es el estado emocional inicial en el que se mantiene el individuo antes de la aparición de una necesidad.
2. Estímulo o incentivo: es lo que motiva a cumplir una carencia.
3. Necesidad: cumplir un deseo específico.
4. Tensión: puede existir en el logro de la necesidad, los obstáculos que se interpongan.
5. Comportamiento o acción: conducta orientada a alcanzar el incentivo.
6. Satisfacción: finalidad de la insuficiencia que originó el ciclo, llegar de nuevo al equilibrio emocional.

A medida que se repita el proceso de motivación, se dice que el aprendizaje está logrado y la repetición consistirá en que el comportamiento se vuelva cada vez más eficaz para satisfacer las necesidades.

Sin embargo, en el ciclo motivacional no siempre sucede el mismo efecto de satisfacción de ciertas necesidades, sucede lo contrario, llega la frustración y el desequilibrio emocional sobre la situación. En este caso la tensión ocasionada por

la frustración surge por una necesidad que es bloqueada por una barrera u obstáculo para liberarse. Al no encontrar una salida, el organismo busca una manera indirecta de salir del problema para no estancarse en él, esto es una vía alterna con agresividad, descontento, apatía, indiferencia y se ve reflejado en todas las actividades que realiza una persona, por lo tanto esta necesidad no es satisfecha ni frustrada sino transferida o compensada.

Etapas del ciclo motivacional con frustración o compensación:

1. Equilibrio interno
2. Estímulo o incentivo
3. Necesidad
4. Tensión
5. Barrera- frustración
6. Otro comportamiento derivado- compensación

2.1.5 MOTIVACIÓN Y AMBIENTE LABORAL

La motivación laboral es la voluntad de un gran esfuerzo realizado para llegar a un fin en específico o una meta en conjunto con la organización, condicionado con la capacidad del esfuerzo de satisfacer una necesidad personal.

Dentro del ambiente laboral se puede decir que es el estado emocional que mantiene a un grupo de personas dentro de la empresa de manera positiva y placentera, con actitudes que respondan ante el trabajo individual. Es por ello que para lograr la satisfacción dentro de un ambiente laboral agradable es necesario estar orgulloso con el trabajo que se realiza, con el salario, con las promociones de la empresa, el reconocimiento hacia el trabajo, los beneficios que pueda obtener, las condiciones laborales, con los compañeros y la organización misma;

ya que todo impulso empieza internamente y parte de una serie de necesidades personales que van encaminadas a las realizaciones externas

La satisfacción depende del grado de conciencia entre lo que una persona busca y lo que realmente reporta en su trabajo; mientras tenga más distancia descendente entre lo que desea y lo encontrado, menor será la satisfacción, ya que no solo se toma en cuenta el aspecto personal como sus necesidades físicas, psicológicas y sus valores, o la comparación social sobre la situación con los demás. Sino también entre las variables de los elementos favorecedores de la motivación encontramos que no todos afectan a cada persona con la misma intensidad. Según con las teorías de la motivación esta influencia va a depender principalmente de la percepción que cada persona tenga sobre la funcionalidad que posee para satisfacer sus necesidades.

El rendimiento es una de las variables importantes en cuanto al nivel de desempeño en sus actividades; puesto que el beneficio condiciona los resultados; al igual que el esfuerzo son variables que dependen una de la otra para poder alcanzar sus propios beneficios y para que esto se logre se requiere tener bien definidos los objetivos, mantener claras las expectativas y así obtener el rendimiento adecuado con resultados concretos y que éstos estén ligados a los resultados que quiera la empresa.

2.1.5.1 MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

“Es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Se denomina motivación intrínseca por que tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo

de realizarlo, el reconocimiento recibido de los demás y la autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva. Las personas con un nivel de formación medio o elevado y que responden a las características de la teoría Y de McGregor aumentarán su motivación si la organización mejora estas variables. ¹⁰

Considerando que las personas no reaccionan por igual ante las mismas características de motivación existen algunas variables moduladoras capaces de ayudar a las personas a obtener satisfacción, las cuales son:

1. Los conocimientos y destrezas que poseen.
2. Las necesidades de crecimiento.
3. La satisfacción personal en determinados aspectos del contexto laboral.

Entre otros factores que intervienen en la motivación intrínseca se encuentran:

1. La consecución de logros. Esto es llegar a lograr los objetivos deseados de las tareas dadas.
2. Las características de la tarea. Si le gusta al trabajador lo que está haciendo, evitar la rutina, la posibilidad de que el solícito pueda contemplar la tarea en su totalidad, la importancia que tenga la tarea en el contexto.
3. La autonomía e independencia en el trabajo. Que se sienta con la sensación de libertad y de toma de decisiones ya que esto provoca el aumento de autoestima y seguridad del personal.

¹⁰ Guillén Gestoso Carlos y Guil Bozal Rocío, *Psicología del trabajo para relaciones laborales*, Madrid, Editorial Mc Graw Hill, 2000, p. 196, 197.

4. La implicación de conocimientos y habilidades. Que sus actividades sean un reto para lograrlo adecuadamente.
5. Retroalimentación y reconocimiento. Definir la actividad laboral con información clara y directa para la eficiencia de su ejecución.

2.1.5.2 MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

“La motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, necesidades inferiores: las fisiológicas y las de seguridad. Se denomina extrínseca por que tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas, o las características del contrato laboral. Esta motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines. Las personas con las características del modelo X de McGregor incrementarían su motivación a partir de elementos de este. Cuando el esfuerzo extrínseco se interpreta con una función informativa sobre la tarea, tiene un efecto positivo sobre la motivación intrínseca; pero cuando se aprecia en él una función de control, el efecto es negativo.”¹¹

Entre otros factores que intervienen en la motivación extrínseca:

1. El salario y los beneficios. Salario, incentivos económicos, vacaciones; ya que el dinero es el aspecto más valorado del trabajo aunque a la par existen otras variables moduladoras.

¹¹ Idem

2. La seguridad laboral. Es el grado de confianza que el trabajador tenga en la empresa ya que hoy en día es escaso lograr un puesto estable que proporcione continuidad.
3. Las posibilidades de promoción. Conlleva la posibilidad de alcanzar puestos más elevados dentro de la organización. Su existencia proporciona en el trabajador el sentimiento de que forma parte de un sistema de desarrollo profesional y personal.
4. Las condiciones de trabajo. Incluye el horario laboral, las características del propio lugar de trabajo y sus instalaciones y materiales de apoyo para desempeñar sus funciones.
5. El estilo de supervisión. Forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea.
6. El ambiente social del trabajo. Será facilitador de la motivación en tanto que dé oportunidades de interacción con otras personas y sobre todo se permita la relación con el líder formal. Satisface necesidades de afiliación y relación.

2.1.6 EL ARTE DE LA MOTIVACIÓN

La motivación requiere de varios factores que modifican la manera en que el individuo responde ante ciertas situaciones e incentivos. Por lo que la parte administrativa y el ejecutivo requieren de herramientas que faciliten la interpretación y rapidez de su trabajo y metas de la empresa.

Para lograr ciertos objetivos se deben utilizar las siguientes herramientas para lograr la credibilidad y el compromiso de los seguidores:

1. Filosofía de líder
2. Círculo de la motivación
3. Conocimiento de las necesidades humanas
4. Influencia positiva

Una de las herramientas mencionadas anteriormente más interesantes y elaboradas por gran número de empresas líderes es el círculo de la motivación ya que cuenta con las siguientes etapas:

1. Creer en uno mismo para poder conducir al personal y desarrollar un compromiso arduo.
2. Interés genuino por los demás ya que el líder es una persona con capacidades y conocimiento de la importancia de que puede aprender del resto del personal para un mayor desarrollo humano y profesional.
3. Escuchar con atención es importante para el grupo ya que se logra que los otros escuchen cuando alguien más habla.
4. Es indispensable identificar las potencialidades de cada uno de los integrantes dado se trata a las personas no como son, sino como deberían ser y se debe colaborar con ellos con lo mejor de sí.
5. Proveer subordinados con fuerza positiva y para ello es necesario fijarles metas alcanzables para una mayor productividad y el reconocimiento constante en los avances de cada integrante, es decir hacerlos exitosos.
6. Involucrarse con el personal es vital para un mayor control y al mismo tiempo brindarles cierta libertad para lograr una buena comunicación y comprender el ambiente en el que se desarrollan.

7. El mayor reto es que el líder sea el prototipo, el guía, predicar con el ejemplo para los empleados sin exigir a los otros lo que el mismo no es capaz de hacer. El actuar incongruentemente lo único que verá es perder lo que ha logrado con anterioridad.
8. Quitar las tentaciones de recompensar solo a una persona, esa vanidad y superioridad de logro ante los demás es negativa, pues se debe de reconocer a todo el resto del equipo por igual; se lucirá a cada trabajador al que se deban los resultados.
9. Tener presente que hay que impulsar a los trabajadores a ser mejores cada día, despertando en ellos el espíritu de triunfadores eliminando la mediocridad.
10. Siempre esperar lo mejor de cada integrante aunque en ocasiones puedan fallar como todo, tener tolerancia ante los errores y alentarlos a sobresalir.

2.1.7 ENTORNO DE LA MOTIVACIÓN

La motivación dentro de los centros de trabajo contiene aspectos que se deben retomar en cuanto al interés que posee una persona para realizar su trabajo, ha tratar de reconocer a todos aquellos empleados que trabajan en ocasiones más que otros y algunos otros que son superados por alguien con menos talento.

La estimulación del empleado en ocasiones es errónea ya que no todos poseen la misma motivación y terminan generalizando a los trabajadores. En cuanto a nivel práctico siempre va a ver un perezoso y falto de motivación y es cuando el gerente califica a ciertos subordinados por igual, por tanto la motivación

laboral es el deseo de hacer todo el esfuerzo posible para alcanzar las metas personales y los objetivos de la organización.

El papel personal en la motivación es significativo, pues el trabajo es una actividad productora de bienes o servicios que funcionan en determinado momento como satisfactores de ciertas necesidades; el trabajo forma un medio de interacción el cual beneficia al trabajador como a la empresa y el efecto que éste ocasiona para bien o para mal en la calidad de vida que el empleado va obteniendo a lo largo de su vida. A medida que el trabajo de soluciones como un satisfactor de las necesidades, él mismo servirá como innovador y con actitudes positivas para lo que se realice.

Están ligadas entre sí la motivación, el desempeño y la satisfacción por que un individuo tiene grandes cantidades de necesidades que se encuentran en constante movimiento y entran en conflicto entre ellas; al igual una necesidad la pueden satisfacer de diversas maneras y al lograrlas incrementan la intensidad de querer aun más cosas para cubrir la siguiente necesidad, las personas se van volviendo más ambiciosas. Tratando que lo que reciban en dinero siempre les va a interesar aún más.

Los incentivos forman una parte interesante en cuanto al salario se refiere; se habla que existe un intercambio cuando la empresa remunera lo aportado por el trabajador de manera justa y cuando esto sucede se establece un equilibrio entre las retribuciones y los estímulos. Los incentivos se clasifican tanto en financieros como en no financieros.

En cuanto a los incentivos financieros se refiere siempre se piensa en el dinero como el único y el más importante incentivo que otorga la empresa, desconociendo que existen otros factores fundamentados en el desempeño laboral. El patrimonio como reforzador lo toman en cuenta para satisfacer las

necesidades básicas de la persona. El capital para aliviar la ansiedad de los problemas, enfermedades que pasan los seres humanos, la carencia.

El dinero como un factor de higiene ya que esto no sirve como motivador para todos pero también es indispensable para evitar la insatisfacción de no obtenerlo. La riqueza como un incentivo condicionado a otros aspectos de la persona como la seguridad, la autorrealización y el afecto. Por último está la posición como un instrumento, esto es que el dinero adquiere valor conforme a la capacidad de la persona para obtener los objetivos y a medida que sirva para adquirir prestigio, tranquilidad, etc.

Con esto se notifica que el dinero es importante pero no esencial ni primordial para incentivar o motivar al personal de la empresa como un único recurso de por medio ante su capacidad laboral.

Estos son otros incentivos que se apoderan del resultado de los trabajadores ante sus resultados, estos incentivos son llamados no financieros ya que no se relaciona directamente con el dinero a cambio del trabajo; asociando a la seguridad como una oportunidad de mantener un trabajo estable para su realización. Los ascensos que forman parte de la autorrealización del empleado, el desempeñar un puesto superior al que tuvo. Otro factor elemental es el clima de trabajo en la empresa, la disposición que maneja el personal en su fuente de trabajo, la cordialidad con la que se tratan y el respeto que se merecen todos, puesto que cada miembro hace una labor esencial en sus funciones.

El incentivo del salario, es pésimo el hacer comparaciones de salarios entre el propio y los demás, se debe aclarar que cada persona es diferente por lo tanto no pueden trabajar con la misma condición. Las relaciones del supervisor con el empleado, buscar un punto de equilibrio para integrarse y haya buena comunicación para la productividad de la organización. Y las condiciones

generales de trabajo que son en sí todas las situaciones que generan un cambio positivo o negativo en el desempeño de las actividades.

Las prestaciones son primordiales para el trabajador por el simple hecho de pertenecer a una organización, poder contar con todos los servicios que esto contenga como lo son: los servicios médicos, vacaciones, días festivos, días económicos, pensión, etc. Todos estos conforman el conjunto de incentivos no financieros al igual que lo mencionado con anterioridad.

2.1.8 TEORÍAS MOTIVACIONALES

A continuación se analizaron las siguientes teorías motivacionales basándose en los problemas que surgen en el tratamiento sistemático sobre la motivación, en las formas en las que se desarrollan los conflictos y como han sido tratados en las organizaciones por los directivos y administradores para un mejor bienestar social y personal.

De esta manera se explicaron brevemente cada una de las teorías motivacionales para identificar los factores motivacionales que impulsen al personal a desarrollar sus funciones y actividades con satisfacción.

2.1.8.1 TEORÍA DE JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Se basa en la jerarquía de las necesidades humanas, éstas están organizadas en una pirámide de necesidades de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades más bajas y recurrentes llamadas necesidades primarias, mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales llamadas secundarias.

En la siguiente figura se muestra la pirámide de las necesidades de Maslow:

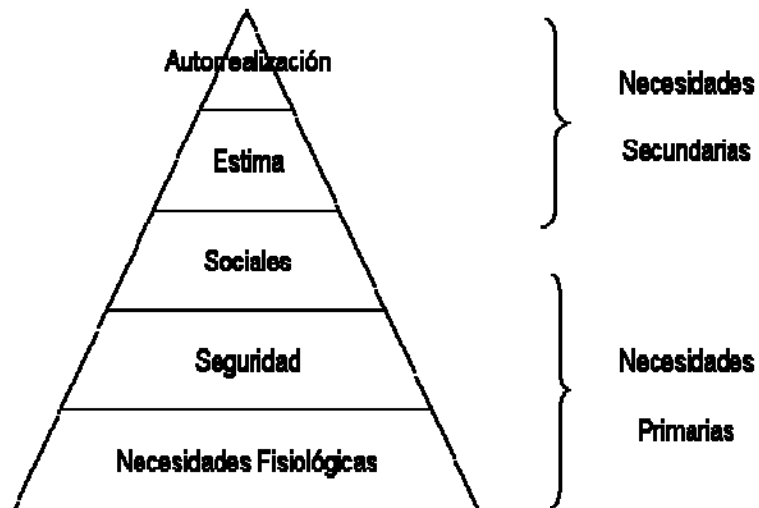


Figura 1. Fuente : Modificado, Chiavenato Idalberto, *Administración de recursos humanos*, 8ª. Edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 2007, p. 51

1. Las necesidades fisiológicas se encuentran en el primer nivel de la pirámide de las insuficiencias humanas, las cuales son natas como lo son: la alimentación, sueño, abrigo, deseo sexual, garantizando el bienestar y supervivencia del ser humano.
Está orientado desde el nacimiento, en una búsqueda constante de satisfacer las carencias; están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. Aunque todos los individuos sean iguales en apariencia cada uno requiere de distinto grado de motivación. Su principal característica es la urgencia, cuando la carestía no es satisfecha cambia rápidamente la conducta.
2. En segundo nivel se encuentran las necesidades de seguridad, éstas protegen a la persona de cualquier peligro real o imaginario que se les presente. Aparecen cuando las primeras insuficiencias han sido satisfechas. Tienen gran importancia ya que en la vida organizacional las

personas están relacionadas estrechamente con su entorno y cuando se encuentran indecisos o con decisiones incoherentes demuestran inseguridad en el trabajo.

3. En tercer nivel están las sociales, surgen de la relación con las demás personas, en la asociación participación y aceptación de un grupo de individuos obteniendo un intercambio recíproco de amistad afecto y atención; cuando éstas no están siendo satisfechas la persona demuestra resistencia al cambio, empatía, frustración a la falta de adaptación en una sociedad.
4. Las necesidades de aprecio, son los aspectos que ve y valora la persona dependiendo de la autovaloración y autoestima que se tenga, la confianza, la reputación, el prestigio, y el orgullo personal, al no cubrir estas necesidades los resultados son terribles, la persona produce sentimientos de inferioridad, desánimo y debilidad.
5. Las necesidades más elevadas en la pirámide son las de autorrealización. Su misión es lograr que la persona se desarrolle en todos los aspectos de la vida cotidiana, ha llegar a ser más de lo que es y obtener todo lo que se pretenda; existe un control en sí mismo, independencia, obtiene la plena satisfacción de realización. Mientras se cumplan las cuatro necesidades anteriores de manera externa a la persona, con una realidad concreta de lo que desea, las necesidades de autorrealización serán más fáciles de satisfacer puesto que se da por la parte interna de la misma persona, no necesita de nadie para realizar esta última necesidad.

“De manera general, la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos de manera de conclusión:

1. Una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta. Sólo las necesidades no satisfechas influyen en ella, orientándolas hacia objetivos individuales.
2. El individuo nace con ciertas necesidades fisiológicas, que son innatas o hereditarias. Al principio, se encamina su conducta de manera exclusiva a la satisfacción cíclica de esas necesidades, que son hambre, sed, ciclo sueño- actividad, sexo, etcétera.
3. A partir de una cierta edad, el individuo inicia una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, encaminadas hacia la protección contra el peligro, las amenazas y la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, orientadas hacia su conservación personal.
4. A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad surgen lenta y paulatinamente las necesidades más elevadas: sociales, de estima, de autorrealización. Pero cuando el individuo alcanza la realización de las necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las sociales; mientras que las necesidades de autorrealización son complementarias de las de estima. Los niveles de necesidad más elevados sólo surgen cuando los niveles más bajos se han controlado y satisfecho. No todos los individuos logran llegar al nivel de las necesidades de estima. Esto es una conquista individual.
5. Las necesidades más elevadas no sólo surgen a medida que se van satisfaciendo las más bajas, sino que predominan sobre las más bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades. Un gran número de

necesidades concomitantes influyen la conducta del individuo, pero las necesidades más elevadas predominan en relación con las necesidades más bajas.

6. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional corto (comer, dormir, etc.) mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de ser satisfecha durante mucho tiempo, entonces se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas. ¹²

2.1.8.2 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

La teoría de los dos factores de Herzberg se basa en el ambiente externo de la persona, ya que para él la motivación se fundamenta en solo estos agentes que son:

1. “Los factores higiénicos. Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleado, los reglamentos internos, las oportunidades existentes. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente que utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o

¹² Chiavenato Idalberto, *Administración de recursos humanos*, 8ª. Edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 2007, p. 52.

amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción.

Los cuales comprende:

- Condiciones de trabajo y bienestar
- Políticas de la organización y administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salario y remuneración
- Seguridad en el puesto
- Relaciones con los colegas

2. En segundo se encuentran los factores motivacionales. Los cuales se refieren al contenido del puesto, a las tareas y obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimientos de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción. Por eso se les denomina factores de satisfacción.

Constituyen el contenido del puesto y comprenden:

- Delegación de responsabilidad
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo

- Posibilidades de ascenso
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del puesto

En esencia, la teoría de los factores de Herzberg afirma que la satisfacción en el puesto es la función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto. Y en la insatisfacción en el puesto es la función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto.”¹³

2.1.8.3 TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS DE MCCLELLAND

David McClelland desarrolló la teoría de las necesidades adquiridas que propone que un individuo adquiere ciertos tipos de necesidades a lo largo de la vida. En otras palabras, las personas no nacen con estas necesidades, sino que las aprenden con las experiencias de la vida. “Y estas son:

1. Necesidad de logro: el deseo de lograr algo difícil, alcanzar un nivel importante de éxito, dominar tareas complejas y superar a otros.
2. Necesidad de afiliación: el deseo de entablar relaciones personales estrechas, evitar el conflicto y establecer amistades afectuosas.
3. Necesidad de poder: la manera de influir en otros o de controlarles, ser encargados de otros y tener autoridad sobre ellos.” ¹⁴

¹³ Idem p. 53

¹⁴ Daft L. Richard, *La experiencia del liderazgo*, 3ª. Edición, México, Cengage Learning Editores, 2006, p. 310.

McClellan analizó los requerimientos humanos y las implicaciones que tiene esto en la administración, considerando que las personas que tienen una gran necesidad de logros tienden a disfrutar el trabajo que es emprendedor e innovador. Las personas que tienen gran afiliación son integradores exitosos, cuya tarea consiste en coordinar el trabajo de personas y departamentos. Algunos integradores son los gerentes de marca y de proyecto, puestos que requieren excelentes habilidades para tratar a las personas. Una gran necesidad de poder con frecuencia está asociada a alcanzar los niveles más altos de la jerarquía de la organización.”

2.1.8.4 TEORÍA ERC DE ALDERFER

La teoría de Alderfer argumenta que hay tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento de donde viene la denominación de teoría ERC.

“El grupo de existencia remite a la provisión de nuestros elementales requisitos materiales de subsistencia. Comprende las que Maslow consideraba necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de las necesidades son las de relación: el deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen, para satisfacerse, el trato con los demás y corresponden tanto a la necesidad social de Maslow como al componente externo de la necesidad de estima. Por último, Alderfer delimitó las necesidades de crecimiento: el anhelo interior de desarrollo personal. Aquí se incluye el componente interior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización.¹⁵

¹⁵ Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, 10ª. Edición, México, Pearson Educación, 2004. P. 161, 162.

Las necesidades que señala Maslow, Alderfer las engloba en tres palabras, la teoría señala que es posible que estén en activo dos o más necesidades al mismo tiempo, y en segunda si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores.

En la jerarquía de las necesidades de Maslow se sigue una progresión gradual rígida en cuanto al comportamiento humano, en cambio en la teoría ERC no supone un ordenamiento inflexible en el que una necesidad inferior deba ser satisfecha sustancialmente antes de pasar a la siguiente necesidad. Por lo que una persona puede estar motivada por la necesidad de crecimiento, aunque no estén satisfechas las dos primeras necesidades que son existencia y relación, o bien las tres categorías pueden estar activas al mismo tiempo.

La teoría ERC contiene también una dimensión de frustración y regresión. Mientras que Maslow asevera que una persona debe permanecer en cierto nivel de necesidad hasta que haya sido satisfecha, se observa que cuando una necesidad superior se frustra, se despierta, acentuado, el deseo del individuo de pensar una necesidad inferior.

Esta teoría es más congruente con los conocimientos de las diferencias individuales, tales como la educación, antecedentes familiares, el ambiente cultural, que modifican la importancia o el impulso de un grupo de necesidades que se tienen para determinada persona, dado que las pruebas muestran que los miembros de otras culturas califican de manera distinta las categorías sobre las necesidades de los seres humanos, por ejemplo: los españoles y los japoneses ponen a las necesidades sociales ante las necesidades fisiológicas, serían congruentes con esta teoría aunque al mismo tiempo también hay estudios que prueban que no funcionan en algunas organizaciones; como quiera que esta sea aporta mayor validez que la jerarquía de las necesidades.

2.1.8.5 TEORÍA “X” Y TEORÍA “Y” DE MC GREGOR

Douglas Mc Gregor es mejor conocido por proponer dos series de supuestos sobre la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y.

“La teoría X presenta un punto de vista básicamente negativo de las personas. Supone que los trabajadores tienen poca ambición, les disgusta trabajar, desean evitar la responsabilidad y necesitan un control estricto para trabajar con eficacia. La teoría Y ofrece un punto de vista positivo. Supone que los trabajadores pueden dirigirse a sí mismos, aceptan y realmente buscan tener responsabilidad y consideran el trabajo como una actividad natural. Se considera que la teoría Y capta mejor la verdadera naturaleza de los trabajadores y debían guiar la práctica gerencial.”¹⁶

Se concluye que después de observar la conducta de los trabajadores, la naturaleza humana se basa en cuatro premisas de las cuales se puede moldear el comportamiento hacia los objetivos.

“De acuerdo a la teoría X, las premisas de los gerentes son:

1. A los trabajadores no les gusta trabajar y siempre que puedan tratarán de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta el trabajo hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.

¹⁶ Stephen Robbins, *Administración*, 8ª. Edición, Pearson Educación, México, 2005, p. 394.

4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores de trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

En contraste con las ideas negativas, se señalan otras cuatro premisas de la teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy confundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

Mc Gregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más válidas que las de la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados.”¹⁷

2.1.8.6 TEORÍA DE LA MADUREZ / INMADUREZ DE ARGYRIS

Este autor afirma que un típico directivo de una empresa tiene a sus empleados por gente poco dinámica, falta de interés, apática, interesada sólo por

¹⁷ Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, 10ª. Edición, México, Pearson Educación, 2004. P. 158.

la remuneración económica, por tanto son poco confiables y no cuidan los recursos y bienes de la empresa. Pero si el empleado responde a esta descripción, es porque, la empresa influye en ello. Ya que se argumenta que el individuo se siente predispuesto a la madurez y que no quiere comportarse infantilmente, sino que prefiere ser relativamente independiente, aceptar los retos ejerciendo vigilancia y control de sí mismo.

Según esta teoría, en las organizaciones se espera que el trabajador actúe de manera inmadura, pues el administrador no está de acuerdo con la idea de que un empleado sea capaz de superar sus funciones y trabaje por propia iniciativa. Pues el comportamiento de los individuos manifiesta su inmadurez de una forma u otra, a través del ausentismo en el trabajo o mediante el cambio constante de empleos.

“Argyris encuentra tres mecanismos principales a través de los cuales la organización frustra al empleado maduro y alienta al inmaduro a permanecer igual:

- La estructura formal de la institución
- La calidad de liderazgo de la directiva
- Los controles administrativos (como presupuestos, sistemas de incentivos y estudios de tiempo y movimiento).¹⁸

Es necesario, también, que se delegue la autoridad a todos los niveles de la empresa, aún el más bajo, de manera que todos los subordinados tomen sus propias decisiones y satisfagan tanto las necesidades de la organización como las del individuo. Es esencial, por ende, cambiar la actitud de la institución e ir haciendo que el empleado y la compañía vayan de un estado de inmadurez a uno de madurez.”

¹⁸ Figueroa Alcántara Hugo Alberto, Velázquez Ramírez Cesar Augusto, *Administración de sistemas de información*, Unam, México, 2004, P. 24.

2.1.8.7 TEORÍA DEL REFORZAMIENTO DE SKINNER

La teoría del reforzamiento estudia la relación entre el comportamiento del individuo y sus consecuencias en el ámbito laboral, la cual es producto del uso correcto de premios o castigos inmediatos que buscan cambiar o modificar el camino de los seguidores.

La modificación de la conducta del empleado se entiende como el conjunto de técnicas que permiten manipular el comportamiento de la acción para el logro de sus expectativas. El supuesto que sustenta la modificación del comportamiento es la ley del efecto, la cual menciona que el comportamiento que recibe un refuerzo positivo se suele repetir en siguientes ocasiones, mientras que no se refuerce. El refuerzo se entiende como una cosa cualquiera que provoca que determinado proceder se repita o se inhiba. “Los líderes utilizan el refuerzo para modificar o dar forma al uso de los empleados de cuatro formas, a saber: el refuerzo positivo, el refuerzo negativo, el castigo y la extinción.

El refuerzo positivo consiste en aplicar una consecuencia placentera y gratificante después de un comportamiento. Un buen ejemplo de un reforzamiento positivo es elogiar de inmediato al empleado que llega puntualmente o que hace algo extra en su trabajo. La consecuencia placentera aumentará la probabilidad de que el comportamiento laboral excelente vuelva a ocurrir.

El refuerzo negativo consiste en retirar una consecuencia desagradable cuando un comportamiento mejora. A veces llamado aprender a evitar, el refuerzo negativo significa que las personas aprenden a observar el comportamiento deseado evitando situaciones desagradables. Un ejemplo es el caso de un supervisor que deja de reprender a un empleado por los retrasos cuando el empleado empieza a llegar puntualmente al trabajo.

El castigo consiste en imponer resultados desagradables a un empleado después de un comportamiento indeseable. El castigo normalmente ocurre después de un comportamiento no querido. El ejemplo claro es cuando el supervisor puede reprender a un empleado por realizar una tarea incorrecta. El supervisor espera que el resultado negativo sirva como castigo y que disminuya la probabilidad de que se repita la actitud. El uso del castigo en las organizaciones es muy polémico y muy criticado ya que no señala el comportamiento correcto.

La extinción consiste en retirar un premio positivo, lo que significa que el comportamiento deja de ser reforzado y, por tanto, es menos probable que ocurra en el futuro. Si un empleado que siempre llega tarde no recibe elogios ni aumentos de salario, se dará cuenta de que la actitud no está produciendo los resultados deseados. El comportamiento desaparecerá gradualmente si no es reforzado continuamente.”¹⁹

Los directivos o administradores pueden reforzar el comportamiento del trabajador cada una de las veces que ocurra, situación que se conoce como refuerzo continuo, o pueden optar por reforzar el procedimiento de forma intermitente, situación que se le denomina refuerzo parcial. Con el refuerzo parcial la actitud deseada es reforzada con frecuencia suficiente para que el empleado piense que vale la pena repetirlo, pero no es reforzado cada vez que ocurre. El refuerzo continuo puede ser muy eficaz para establecer nuevos parámetros, pero es más efectivo el refuerzo parcial para mantener una actuación durante largos periodos.

Algunas otras compañías han aplicado ésta teoría con gran certeza para moldear la actitud de los miembros, pues el refuerzo positivo ayuda en la mejora del desempeño laboral.

¹⁹ Daft L. Richard, *La experiencia del liderazgo*, 3ª. Edición, México, Cengage Learning Editores, 2006 p. 311, 312.

2.1.8.8 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM

Esta teoría sostiene que los individuos, como seres pensantes y razonables, tienen creencias, esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Vroom comenta que la gente se siente motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta, y si comprueba que sus acciones conducirán positivamente a alcanzarlas.

“Más específicamente, postula que la motivación de las personas a hacer algo estará determinada por el valor que otorguen el resultado de su esfuerzo, (ya sea positivo o negativo) multiplicado por la certeza que tengan de que sus esfuerzos ayudarán tangiblemente al cumplimiento de una meta.

Fuerza= Valencia x Expectativa x Instrumentalidad

Fuerza: intensidad de la motivación de una persona.

Valencia: intensidad de la preferencia del individuo por un resultado.

Valencia negativa: cuando una persona no desea llegar al resultado.

Valencia positiva: cuando la persona sí quiere llegar a la meta.

Expectativa: la probabilidad de que cierta acción en particular conduzca al resultado deseado.

Instrumentalidad: la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa, es decir, la evaluación subjetiva del empleado acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y otorgue las recompensas adecuadas.”²⁰

En el ambiente de trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca un mayor beneficio o ingreso, con mucho empeño si consideran que así conseguirán determinadas recompensas o ascensos.

²⁰ Publicaciones Vértice, *Motivación de personal*, Publicaciones Vértice, España, 2008, P. 16, 17.

2.1.8.9 TEORÍA DE LA EQUIDAD DE ADAMS

Dentro de la teoría de la equidad, la motivación de los empleados se ve afectada no sólo por sus expectativas y los premios que reciben, sino también por su percepción de qué tan justo es el trato que reciben de la empresa en relación con otros. Esta teoría propone que los individuos tengan una motivación para buscar la equidad social en los premios que esperan recibir por su desempeño. Si las personas descubren que sus premios son iguales a los que reciben otros compañeros por aportaciones similares, entonces pensarán que reciben un trato justo y equitativo. Sin embargo, si piensan que no reciben un trato justo y equitativo la motivación disminuirá.

Las personas evalúan la equidad con base en la proporción que existe entre las aportaciones y los resultados. Esto es que los empleados parten de lo que invierten en un trabajo con los premios que reciben y los comparan con lo que reciben otras personas de la organización. Algunas aportaciones dependen del grado de estudios, la experiencia, el esfuerzo y la capacidad. Algunos otros resultados son la paga, el reconocimiento, los ascensos y otras recompensas. Ya que existe una condición de equidad cuando la proporción de aportaciones a resultados de una persona es igual a la de otros miembros del grupo de trabajo.

“La inequidad se presenta cuando la proporción de las aportaciones a los resultados de diversos empleados no es la misma. Por ejemplo cuando un empleado con un alto nivel de experiencia y capacidad recibe el mismo sueldo que un empleado nuevo con menos conocimientos. El uso práctico de esta teoría ha sido criticado por que algunos aspectos fundamentales no están claros. No obstante, el punto importante de la teoría de la equidad es que, en el caso de muchas personas, los premios, tanto relativos como absolutos influyen considerablemente en la motivación. El concepto recuerda a los líderes que deben

conocer bien los efectos que la percepción de inequidad podría tener en la motivación y en el desempeño de los trabajadores.”²¹

2.1.8.10 TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN DE HEIDER

“Expuso por primera vez sus ideas sobre la atribución en un artículo. Más tarde las articuló en lo que llamó psicología ingenua. Eligió esta expresión para recalcar su interés principal: la manera en que la persona común (quien supuestamente ignora como la conducta se determina en forma objetiva) asigna las causas del comportamiento. No le interesaba saber cómo atribuye la causalidad un observador bien entrenado, sino como se hace en la vida cotidiana.

Señaló que atribuía la conducta a fuerzas dentro de uno mismo o bien a fuerzas externas. Las disposiciones abarcan factores como necesidades, deseos y emociones, lo mismo que capacidades, intenciones y disposición de trabajar. Estas disposiciones se dividen en capacidades y motivaciones. Además, las motivaciones se dividen en intención (plan cognoscitivo de comportarse de determinada manera) y en esfuerzo (el empeño que uno está dispuesto a poner en la acción).”²²

Entre las atribuciones situacionales se mencionan la dificultad de realización de tareas y la suerte. Por eso, cuando se juzga la conducta ajena, la atribuimos a capacidad o incapacidad, intención, esfuerzo. En otras palabras, si hay una gran correspondencia entre una acción observada y otra anterior se tiende hacer atribuciones disposicionales. Por el contrario, cuando hay poca correspondencia, se tiende hacer atribuciones situacionales. Varios factores

²¹ Idem, p. 317.

²² Petri L. Herbert., Govern M. John, *Motivación: teoría, investigación y aplicaciones*, 5a. edición, Cengage Learning, 2006, P. 318-320.

intervienen en la interpretación de la correspondencia entre las conductas. Ya que las conductas que se realizan voluntariamente ofrecen mayor información que las dictadas por una situación específica. Así, cuando se hacen atribuciones disposicionales, se le da menos peso a las conductas que aprueba la sociedad.

Por otro lado se encuentra la conducta no normativa o inconformista, que se atribuye más a disposiciones que a situaciones. Otro factor que se atribuye a la conducta son los llamados efectos no comunes., parte de las gestiones que se observan es común en varias atribuciones. En cambio, otras partes son exclusivas y son precisamente las que nos permiten hacer una atribución. El análisis de los efectos no comunes también sirve para hacer una atribución. Así, no es raro que los jóvenes adopten una actitud crítica ante el gobierno de su país e inclusive exista decepción, ya que la crítica se manifiesta de diversas maneras.

En conclusión esta teoría no está empíricamente comprobada, ya que no son relevantes los factores que se mencionan en la investigación y por lo tanto, no alcanza una conclusión concreta de saber los factores que afectan o no a la conducta personal. El modelo plantea la idea de que si es posible entender la forma en que las personas asignan causas a lo que ven, entonces se tendrán mejores posibilidades de predecir y afectar su comportamiento. Las personas según el modelo pueden atribuir las causas de su desempeño a características personales o situacionales (el ambiente). Y estos factores pueden ser estables o inestables.

2.1.8.11 TEORÍA DE ESTABLECIMIENTO DE METAS DE LOCKE

Las metas de las tareas expresadas en la forma de propósitos de desempeños claros y deseables, son los representantes esenciales que conforman esta teoría de establecimiento de metas de la motivación. Ya que las

metas son importantes no solamente en el proceso de planeación, sino también como factor motivacional en la parte individual. La premisa básica es que las metas de las tareas pueden ser muy motivadoras si se fijan de manera adecuada y si se administran correctamente. Las metas del desempeño aclaran las expectativas entre un supervisor y un empleado de una organización.

También establecen un marco de referencia para la retroalimentación de las tareas y funciones que proporcionan un fundamento para la autosugestión.

“Locke considera que el establecimiento de metas es de importancia primordial para mejorar la motivación de los individuos y el desempeño en el trabajo.

A continuación se presentan las principales aplicaciones para el supervisor del establecimiento de metas como una herramienta de la motivación:

1. Fijar metas específicas. Las metas específicas y concretas llevan siempre a un mejor desempeño que las metas generales, como haga su mejor esfuerzo, o bien, la falta total de metas.
2. Fijar metas estimulantes y razonablemente difíciles. Sin embargo, hay que tener cuidado de no fijar metas que un empleado sienta que tiene muy pocas probabilidades de alcanzar, o ninguna.”²³

²³ Mosley Donald C., Megginson León C., Pietri Paul H., Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación, 6ª. Edición, Thomson editores, México, 2005, P. 2204, 205.

2.1.9 NUEVAS CORRIENTES MOTIVACIONALES

Dado a los avances que se han encontrado en el actual entorno laboral y las nuevas exigencias del mercado, se han implementado corrientes motivacionales que beneficien tanto a la organización como al trabajador en el desempeño de sus funciones, buscando alternativas que activen y mantengan integrado al individuo en un equipo de trabajo dentro de una organización; para obtener mayor productividad; dando así a los trabajadores adiestramiento y las herramientas necesarias para obtener la ayuda que la empresa requiera.

Invertir en el recurso humano es la mejor inversión que debe tener una empresa para mayor funcionamiento y capacitación de éstos. A continuación se mencionan las mejores herramientas de trabajo que serán de mucha ayuda para las organizaciones.

2.1.9.1 EMPOWERMENT

Es una nueva forma de trabajar en conjunto dentro de la empresa, ya que las personas están ansiosas de realizar las cosas de manera distinta y la empresa necesita que lo hagan. Las organizaciones tradicionales lo único que hacen es usar los cuerpos de sus empleados para hacer su trabajo claramente definido y sin preguntas. En cambio, las actuales compañías buscan que sus trabajadores puedan tomar decisiones, encontrar soluciones a los problemas que se les presenten, que tengan iniciativa, y sobre todo reconocimiento por los resultados obtenidos.

Los empleados se sienten responsables no solamente por hacer un trabajo, sino también por lograr que los directivos trabajen mejor. El empleado moderno es un activo solucionador de problemas que ayuda a planear cómo hacer las cosas y

llevarlas a cabo. Los equipos trabajan juntos para mejorar su desempeño, alcanzando mayores niveles de productividad. Las organizaciones están más estructuradas de modo que su personal se siente capaz de alcanzar los objetivos, de realizar lo que se necesite para lograrlo y por lo cual son recompensados.

“Un lugar de trabajo con empowerment se caracteriza por:

- Mejorar constantemente la calidad del trabajo
- Ampliar las habilidades y tareas que se utilizan en un puesto
- Promover la innovación y creatividad
- Tener más control sobre las decisiones acerca del trabajo
- Ejecutar tareas enteras, en vez de llevar a cabo únicamente parte de ellas
- Satisfacer al cliente
- Tener orientación al mercado

Con esto, también se busca una nueva relación entre el personal, los clientes y la organización. Todos tienen un sentido de propiedad acerca del trabajo en general, no sólo con la responsabilidad de sus propios trabajos. Los equipos de trabajo no solamente reaccionan a las demandas de trabajo sino a los indicadores de acciones.”²⁴

Empowerment empieza con un cambio desde el interior de los directivos, ya que esto no significa perder control de los empleados, sino ganarlo. En un lugar de trabajo con empowerment los equipos trabajan en conjunto para llegar a un mismo fin, sin pensar que cada uno hace su competencia con los demás empleados ni que todos están en contra de las otras personas, en vez de trabajar para sí mismos. Se centra un balance de control y libertad que al mismo tiempo sirve para lograr una organización efectiva en todos los aspectos.

²⁴ Scott D. Cynthia, Jaffe T. Dennis, *Empowerment*, Grupo editorial iberoamérica, México, 2000, p. 4-5.

2.1.9.2 COACHING

En la actualidad, el coaching es un término ampliamente aceptado y cada vez es mayor el número de firmas que admiten sus beneficios y aplicaciones.

El coaching es esencialmente una conversación, es decir, un diálogo entre un coach y una empresa en un contexto productivo y orientado a los resultados. El coaching está relacionado con el aprendizaje mediante diversas técnicas de tutoría, como lo son: escuchar, reflexionar, formular preguntas y suministrar información necesaria para hacer los cambios pertinentes en la forma de trabajo, los cuales los empleados se convierten en entes:

- Auto correctores (aprenden a modificar el comportamiento).
- Auto generadores (crean sus propias preguntas y respuestas).

Guarda una relación más estrecha con formular las preguntas apropiadas que con facilitar respuestas. Un coach se compromete en una alianza de colaboración con el individuo para establecer y clarificar la finalidad, los objetivos y desarrollar un plan de acción destinado a su consecución.

Algunos de los principios del coaching se derivan de la psicología deportiva, como el hecho de rendir al máximo en el potencial, de establecer y alcanzar los objetivos y de convertirse en un magnífico jugador del equipo. La comparación anterior es estrecha y está en armonía con los objetivos globales del coaching, entre los que se incluyen:

- Desarrollar y potenciar lo mejor que hay en cada individuo.
- Mantener al individuo concentrado hacia adelante y siempre consciente de que habrá nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo.

- Ayudar al empleado a superar todos los obstáculos para cambiar las creencias de autosabotaje o autolimitación.
- Conservar el equilibrio entre la vida privada y profesional.

La psicología deportiva también reconoce la importancia de la autoconciencia, tanto por parte del atleta como de su entrenador. Entre otras áreas comunes que tiene la psicología deportiva y el coaching destacan el examen de valores, el desarrollo y mantenimiento de la visión emprendedora, el desafío de creencias que inciden negativamente en el rendimiento, la superación de la presión el estrés y el mantenimiento de la concentración.

Los beneficios del coaching son numerosos, para analizarlos mejor se agrupan en dos categorías: los beneficios estratégicos y beneficios personales o interpersonales, estas categorías se relacionan entre sí y muy fundamentales en la organización:

1. Beneficios estratégicos:

- Atraer más negocio.
- Mejorar el servicio de los clientes.
- Proporcionar mayor estructura, orientación y centro de atención.
- Controlar y evaluar las acciones del personal.
- Guiar a los individuos para que adopten las mejores soluciones simplificando procesos y procedimientos que garanticen la productividad y la satisfacción del cliente.
- Fomentar la iniciativa de los directivos y demás empleados para que asuman la responsabilidad de toda la organización, no sólo del trabajo individual.
- Motivar y mantener la inercia.

- Dar consejos objetivos sobre decisiones empresariales.
- Aumentar la conciencia de los recursos con los que cuenta la empresa y de cuando hay que usarlos.
- Ampliar el alcance de la información, ideas y soluciones disponibles.

2. Beneficios interpersonales:

- Despertar la creatividad.
- Coordinar la vida profesional y personal de forma positiva.
- Incrementar la capacidad de afrontar y adaptarse a los cambios y transiciones.
- Mejorar la concentración, confianza, relajación y toma de decisiones.
- Eliminar todos aquellos temores y ansiedades derivados de la participación activa.

Un paso fundamental es considerar diversos factores comunes a todos los equipos de alto rendimiento para poder desarrollar un coaching efectivo. Entre algunos agentes se encuentran:

- Finalidad común. Un curso de acción bien definido y un sentido de dirección que proporcionen un contexto y orientación en las acciones del equipo.
- Objetivos claros y específicos. Tener un plan de acción en marcha y estrategias claras para alcanzar los objetivos.
- Cada empleado comprende las técnicas, decisiones y experiencia que mantienen a la persona competente en el cargo que ocupa
- Los canales de comunicación deben permanecer abiertos en la organización para que la información y el aprendizaje se compartan entre los miembros y la comunicación llegue a tiempo clara y precisa.

- Flexibilidad. Capacidad de rotación del personal entre los distintos puestos de trabajo; compartiendo los roles de liderazgo.
- Conocer los puntos fuertes utilizándolos de manera positiva compartiendo conocimientos, ideas y experiencias, así como controlar los puntos débiles de cada miembro para que pueda funcionar el equipo de un modo más eficaz.
- Responsabilidad mutua de los resultados del equipo. Aprender a compartir la gloria o el fracaso sin culpar a nadie cuando las cosas salen mal. Los miembros del equipo también pueden trabajar en equipo cuando no están reunidos, contribuyendo a una secuencia de actividades en lugar de una tarea común que requiere su presencia en un lugar determinado.
- Constancia. Ser constantes en la formación y participación del trabajo.

“Los tipos de coaching que se realizan a menudo en las organizaciones son:

1. Coaching de directivos. Los ejecutivos de los diversos niveles se convierten en tutores.
2. Coaching de líderes de equipo. Los líderes nombrados o naturales del propio equipo de trabajo ayudan a desarrollarse en las diversas etapas.
3. Coaching de individuos ajenos al equipo. Expertos en el tema o en experiencia para arreglar los conflictos.
4. Coaching de equipos en autogestión. Tutoría de un equipo para actuar como una unidad eficaz confrontando por sí mismos las diversas etapas y siendo capaces de apoyar y asesorar a otros equipos.”²⁵

²⁵ Pyme adminístrate hoy, *Capacitación una inversión que vale la pena*, #192, abril 2010, año XV, p. 48-50.

2.1.9.3 LA TAREA DEL MENTOR

La acción del mentor se está convirtiendo rápidamente a nivel mundial en un recurso altamente efectivo en las organizaciones como parte de un proceso de desarrollo en recursos humanos.

En lo que respecta a la tarea del mentor, la relación entre el mentor y la persona que recibe su asesoría es lo más importante. Pues existe un alto grado de confianza y mutua atención para el desarrollo y eficacia de las funciones, ya que ayuda al individuo a convertirse en lo que esa persona aspira a ser y explotar su potencial.

La tarea del mentor es empleada en organizaciones con diversos fines o propósitos entre los cuales son:

- ♠ Una pequeña introducción que ayudará al personal a familiarizarse con la empresa y alcanzar el ritmo de la misma.
- ♠ Apoyo para el desarrollo de asegurar un aprendizaje efectivo para el futuro.
- ♠ Progresión en la carrera para asistir en la identificación y apoyo del potencial de los miembros de la empresa.
- ♠ Apoyo para aprendizaje en el trabajo para impulsar el conocimiento relacionado con el trabajo y las habilidades para el presente.
- ♠ Diseñar programas de oportunidades equitativas para asegurar la integración adecuada e imparcialidad en el trato de los colaboradores.

- ♠ Apoyo para las personas que entran en transición de mejores estrategias hacia nuevas etapas de sus vidas.
- ♠ Soporte en los nuevos proyectos o un nuevo trabajo asegurando la rápida asimilación y entrega del puesto.
- ♠ Estructurar programas de cambios tanto para la empresa como la ayuda de los empleados a que entiendan lo que implica el cambio para el bien común.

La tarea del mentor y un gerente no son tan distintos, ambos buscan con frecuencia el equilibrio de su equipo de trabajo y la empresa, el valor de la persona impulsado por el desempeño total y la contribución con el resto del personal.

“Las relaciones con los mentores varían dependiendo de la gente y el carácter de la organización que conciernen:

- Abierta. Capacidad para discutir cualquier cosa.
- Cerrada. Temas restringidos de discusión.
- Pública. Otros saben que la relación existe.
- Privada. Ciertas personas saben que la relación existe.
- Formal. Citas establecidas, reglas y oportunidad para escoger el momento adecuado para la participación.
- Informal. Con una base casual o popular en cualquier momento.”²⁶

²⁶ Alfred Geof, Garvey Bob, Smith Richard, *El manual del mentor*, Panorama editorial, México, 2008, P. 26.

“Beneficios:

Persona que recibe la asesoría: se beneficia al desarrollar la confianza, aprendizaje más efectivo y rápido, y adquirir nuevas perspectivas.

Mentor: se beneficia al adquirir mejores formas de trabajo con las personas y satisfacer el deseo de ayudar a los demás.

Ambos: el mentor y quien recibe la asesoría desarrollan una perspectiva más amplia en la organización de trabajo.

Gerente en línea: obtener un miembro del equipo más motivado y efectivo.

Organización: tener empleados satisfechos, entregados, ingeniosos y motivados.”²⁷

2.1.10 FACTORES MOTIVACIONALES

Los elementos motivacionales se eligen de acuerdo a la consistencia con las metas y objetivos organizacionales, de manera que impulsen a los administradores hacia logros específicamente designados.

El individuo cuenta con muchos motivos para realizar sus actividades; cuando se habla de motivación se estudia a la persona con respecto a la condición psicológica cambiante y una multitud de experiencia pasadas. Debido a estos factores se debe reconocer que la motivación puede originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior. Ya que los

²⁷ Idem, p. 28.

impulsos varían de intensidad así como también de una persona a otra y dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones.

Los programas de motivación se pueden dividir en tres principales que activan las actividades de los empleados de manera individual o grupal, los cuales son:

- ♠ Los programas de incentivos o de motivación más comunes que manejan las empresas: aumento de salarios por mérito, gratificación por actuación, por comisiones y la participación de las utilidades.
- ♠ Programa de enriquecimiento del puesto es un enfoque para el rediseño de puestos más especificados y con mayor funcionalidad para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción del personal. Esto con el fin de cumplir con las necesidades de crecimiento como realización, competencia y actualización. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo más interesante, que represente un reto siendo significativo y alentador para ellos.
- ♠ La administración de los objetivos, esto con el propósito de lograr las metas organizacionales con claridad, desempeño, conocimiento de todo el personal para facilitar las funciones y cumplir actividades.

2.1.11 LA MOTIVACIÓN Y LOS PROCESOS DE CAMBIO

Los paradigmas son un conjunto de reglas y disposiciones que establecen o definen límites, e indican cómo comportarse dentro de esos límites para tener éxito. Ya que las organizaciones cuentan con un sinnúmero de de reglas y

disposiciones, reglamento interno que establecen y marcan las pautas para el desarrollo de las funciones. Pero en algunos casos esas reglas, pasan a ser obsoletas, inservibles y solo terminan destruyendo la iniciativa de los trabajadores.

Esto pasa por que existen cambios paradigmáticos que tienen que ver con las personas, las normas, la sociedad y el mundo. Sin embargo, muchas organizaciones han quedado atrapadas en su antiguo paradigma, sin reconocer que las cosas han cambiado y que para bien o para mal el paradigma actual es otro.

Por lo que para ingresar a la actualidad, toda organización con o sin ánimo de lucro debe cumplir con ciertos requisitos claves para el mejoramiento de sus operaciones:

1. Anticipación. El personal debe ser proactivo en lugar de reactivo o pasivo. Los cambios vienen cada vez con mayor velocidad, por lo cual no alcanzan a reaccionar frente a ellos; hoy hay que anticipárseles a los problemas futuros.
2. Innovación. La creatividad es un requisito clave del trabajador actual, la innovación en lo procedimental genera cambios en las actitudes de cada miembro de la empresa generando satisfacción laboral.
3. Excelencia. Es ser obsesivo con la calidad. Tomar en cuenta la satisfacción del cliente y así superar las expectativas tanto del individuo como de la organización.

Aquellos que no vislumbren la dimensión de los cambios que se avecinan, probablemente no tendrán tiempo para reaccionar y el negocio los pase por encima. Como por ejemplo en la actualidad es fundamental que un trabajador

tenga conocimientos de computación ya que es la mejor herramienta que todo directivo debe conocer y saber manejar eficientemente en cualquier empresa.

Una de las principales características de los paradigmas es:

- Los paradigmas comunes. Existen en la vida paradigmas que manejan el comportamiento de la persona, los cuales se manejan como normales en sus actos.
- Los paradigmas son funcionales. Ayudan a distinguir los datos importantes de los que no lo son, de manera de no saturar tanta información innecesaria.
- El efecto paradigma invierte la acción entre ver y creer. En los empleados la visualización de un concepto abstracto hace difícil su comprensión, en cambio cuando se les comprueba lo que se está diciendo es aún más creíble y fácil de acceder a realizarlo.
- Siempre hay más de una respuesta correcta. Los paradigmas nos permiten ver el mundo desde diferentes perspectivas y con los mismos resultados en algunas ocasiones, solo hay que aprender a tomar la mejor decisión.
- Los paradigmas estrictamente conservadores pueden llevar a la parálisis paradigmática. En efecto, es una enfermedad mortal de certeza por la que algunas organizaciones han sucumbido. Y en la mayoría de los casos está vinculada a la negación de los cambios; esta actitud pasiva que transmite el trabajador es letal para la compañía.
- La flexibilidad paradigmática es la mejor estrategia en tiempos turbulentos. La flexibilidad es lo opuesto a la parálisis paradigmática, es el sinónimo de una actitud proactiva. Es mucho más productivo cambiar las normas en las

ocasiones que lo ameriten para obtener mejores beneficios en los empleados.

- Los seres humanos pueden elegir el cambio de sus paradigmas. Es posible visualizar nuevos paradigmas, enfrentar, arriesgar los cambios que pueden ser nuevas respuestas a viejos problemas u obstáculos que no tenían soluciones.

Todos estos cambios de paradigmas o reglas de juego dentro de una compañía significan verdaderas transformaciones; por lo tanto, es impredecible desarrollar estrategias definidas para enfrentarlas exitosamente. Para hacer posible un cambio, hay que comprometer a los trabajadores a la transformación, dado que visualizar el nuevo paradigma obliga a compartir esa visión con todo el personal y no desde una posición de liderazgo.

Dado que el factor de mayor resistencia al cambio lo constituye el miedo a lo desconocido. Las personas son estructuradas en sus paradigmas y esto les brinda seguridad en todo momento; hablar de nuevas reglas puede generar temores de pérdida de la seguridad ganada con anterioridad.

Sin embargo, existen otros factores de resistencia al cambio como lo son las amenazas al poder y la posición, la desconfianza, la desinformación, el posible fracaso, perder los espacios de poder, entre otros. El cambio es algo que debe ser gradual, pero ajustado a los tiempos de la actualidad. La lentitud en las decisiones puede significar la pérdida de oportunidades, que para algunas empresas tal vez no vuelven nunca más.

“Existe un conjunto de fuerzas internas y externas que empujan o promueven el cambio en las organizaciones. Estos son: los factores externos que tienen más influencia sobre las empresas, afectando así la supervivencia y el

crecimiento tanto del personal como de éstas. Las cuales con los factores sociales, como ve la sociedad a una persona, como la cataloga, el nivel de vida, etc. El factor tecnológico, evalúan la nueva tecnología, aquellas que puedan aplicarse e involucrarse en el desarrollo de las funciones para alcanzar las metas. Otro factor importante es el económico, desde la perspectiva de las variables de la macroeconomía, los importantes indicadores como las tasas de interés, el cambio de la moneda, las políticas fiscales y las variables del mercado laboral. Desde el punto de vista microeconómico se encuentran el evaluar la oferta y la demanda del producto o servicio, los competidores directos e indirectos, los costos de las funciones, el flujo de fondos con los que cuenta la empresa, las remuneraciones, etc. El factor político, este entorno afectan a todos, las leyes nacionales, la normativa de cada estado, los acuerdos, grupos de interés; todos estos factores externos tienen un peso significativo que presionan el cambio para bien o para mal.”²⁸

2.1.12 MOTIVACIÓN Y PROBLEMAS DE DESEMPEÑO

“Con frecuencia los gerentes tratan de jugar al psicólogo para descifrar por que un empleado actúa de cierta manera. Sin embargo, cuando se trata de un área problemática en particular, hay que recordar que no es la persona la que está mal sino las acciones exhibidas en el puesto. Evite sugerencias acerca de los rasgos personales a cambiar, mejor sugiera maneras aceptables de desempeñarse. Es difícil para los empleados cambiar lo que son, por lo general es más fácil cambiar su manera de actuar, hacerles saber con exactitud lo que se espera de ellos, aclarando sus responsabilidades para después poder aplicar las medidas correctivas necesarias para un mejor desempeño laboral.”²⁹

²⁸ Manes Juan Manuel, *Gestión estratégica para instituciones*, 2ª. Edición, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, P. 41-44.

²⁹ Bohlander W. George, *Administración de recursos humanos*, 14ª. Edición, Cengage Learning, México, 2008, p. 381.

El desempeño es una función de varios factores, pero tal vez pueda reducirse a tres aspectos principales: capacidad, motivación y ambiente. Cada persona tiene un patrón único de fortalezas y debilidades que influyen en él. Pero es probable que los empleados talentosos con poca motivación no tengan éxito. Además, otros factores del ambiente de trabajo e incluso del ambiente externo afectan el desempeño de forma positiva o negativa.

El desempeño del trabajador es alto cuando: se han fijado las metas motivadoras, cuando están presentes los moderadores como la habilidad, compromiso con las metas y la complejidad de las tareas, cuando funcionan los mediadores entre los miembros de la organización como lo son la medición, la dirección, el esfuerzo, la persistencia en las operaciones que realizan.

“Se pueden establecer tres tipos básicos de indicadores cuantitativos que ayuden al mejor desempeño: unidades de producción o calidad (unidades producidas o número de errores), dinero (utilidades, costos, ventas) y tiempo (asistencia o rapidez para cumplir con fechas límites). Cuando tales medidas no existen o resultan inadecuadas, se pueden emplear metas o indicadores cualitativos. Además, muchas organizaciones han redactado un código de ética para apoyar a los empleados en el establecimiento de metas éticas y en la toma de decisiones del mismo carácter. El crear lineamientos éticos adquiere ventajas tales como:

- Ayudar a los empleados a identificar lo que su organización admite como prácticas de negocio.
- Legitimar la consideración de la ética como parte en la toma de decisiones de la empresa.

- Evitar la incertidumbre entre los empleados sobre que es correcto o incorrecto.
- Evitar incongruencias en la toma de decisiones causadas por un sistema que parece premiar la conducta no ética.”³⁰

2.2 LAS VENTAS

Se proyecta como una nueva definición de empresa a diferencia del unilateralismo empresarial donde solo era importante la máquina y las ganancias. La empresa combina capital, trabajo y dirección; donde a través de su adecuada coordinación, se alcanza un incremento en la productividad, en la penetración del mercado y en una mayor distribución que responde a las necesidades del medio humano y del medio ambiente, en el que la organización interactúa.

La mercadotecnia, como brazo principal de las ventas diagnostica la satisfacción del consumidor como objetivo primordial de todo negocio. Es decir, el cliente es el principio y fin de toda acción. Las personas por sí solas no constituyen un mercado. Quien realmente se convierte en cliente o consumidor es aquella persona con necesidades, objetivos, temores y deseos que pueden ser satisfechos en ciertos negocios.

“En el esquema actual, las técnicas de tanteo que fueron la más utilizadas en las ventas en años anteriores por los propios dueños, hoy no son capaces de enfrentarse al problema de vender en los mercados actuales tan sobrecalentados. Actualmente, la base del éxito en los negocios precisa de un método de organizar el sistema de ventas, que los coloque un paso más allá de la incertidumbre que el

³⁰ Hellriegel Don, Slocum W. John, Comportamiento organizacional, 10a. edición, Cengage Learning, México, 2004, P. 152.

mercado de hoy dispone , y evitar que los competidores le presten atención a la necesidad, estilo y preferencias del cliente que no se han logrado identificar y lo conquisten.”³¹

2.2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE VENTAS

“Es una forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo, es vender lo que hacen en lugar de hacer lo que el mercado desea.

Sostiene que los consumidores y los negocios, si se les deja solos, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización; por ello, ésta debe emprender una labor agresiva de ventas y promoción.”³²

La venta es una de las principales actividades más pretendidas por las organizaciones que ofrecen a los consumidores algún producto o servicio en un mercado meta, debido a que tan bien logre las ventas y de cuantas veces lo haga. Ya que si se les deja solo al cliente no compran la cantidad suficiente de productos y por lo regular son resistentes a las compras, puesto que tienen que ser persuadidos para comprar más.

Las operaciones de ventas son consecuencia del trabajo del vendedor por captar clientes para la empresa, cubriendo así algunas necesidades de los consumidores dispuestos a pagar por el bien.

³¹ De la Parra Eric, Madero María, *Estrategias de ventas y negociación*, Panorama editorial, México, 2002, p. 24, 27.

³² Kotler Philip, *Dirección de marketing: conceptos esenciales*, Pearson Educación, México, 2003, p. 11.

2.2.2 EL IMPACTO DE LAS VENTAS EN EL ENTORNO LABORAL

“La función del departamento de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en ese renglón. Debido a que durante la instrumentación de los planes de venta ocurren muchas sorpresas, el departamento de ventas debe dar seguimiento y control continuo a las actividades de ventas. A pesar de esta necesidad, muchas compañías tienen procedimientos de control inadecuados. Se han encontrado algunos hallazgos principales los cuales son los siguientes:

- Las pequeñas empresas tienen menos controles que las grandes. Realizan un trabajo más eficiente para fijar claramente objetivos y establecer sistemas para medir la eficiencia de ventas.
- Menos de la mitad de las compañías conocen las utilidades de sus productos individuales. Una tercera parte de las compañías no tiene procedimientos regulares de revisión para localizar y eliminar productos débiles.
- Casi la mitad de las compañías no consigue comparar sus precios con los de la competencia, analizar sus costos de bodega y de distribución, analizar las causas de la mercancía devuelta, realizar evaluaciones formales de efectividad publicitaria, y revisar los reportes de su fuerza de ventas.”³³

El cambio es lo único seguro dentro del panorama empresarial. Ya que los cambios afectan a todos los sectores, a todas las empresas y a todas las funciones, y para gestionarlo las empresas han ido adaptándose a través de la implantación de sistemas de calidad, de *benchmarking*, reingeniería, justo a

³³ García Bobadilla Luis María, *Ventas*, 2ª. edición, ESIC editorial, Madrid, 2007.p.

tiempo, para manejar estos nuevos entornos vulnerables que se presentan cada vez con mayor fuerza.

2.2.2.1 ENTORNO LABORAL INTERNO

Dentro de la evolución de las ventas, hay un momento en el que nace la “venta moderna”. El concepto de las ventas modernas nacieron en Estados Unidos, debido principalmente a la coincidencia en un momento de las fuerzas o causas como: la estabilidad de la moneda, la protección de la propiedad privada, la posibilidad de crédito, el imperio de la ley, la mayor relación entre las clases sociales, la producción masiva industrial.

Así los mercaderes y vendedores ambulantes que se dedicaban en el pasado al trueque, al intercambio y a las ventas, se va cambiando al concepto de las ventas modernas. Empezando a crear métodos de ventas hasta llegar a nuestros días a hablar de la existencia de una ciencia en las ventas con procesos concretos para llevarlas a cabo.

Los territorios empiezan hacer planificados, los clientes evaluados y estudiados, hay objetivos, formación y entrenamiento de vendedores hasta desarrollar un vocabulario de ventas adecuado para los consumidores.

2.2.2.2 ENTORNO LABORAL EXTERNO

En un sentido amplio, el entorno es infinito e incluye todo lo que está fuera de la organización. Sin embargo, sólo se consideran los aspectos del entorno ante los cuales es sensible la organización y a los que debe responder para sobrevivir.

El entorno organizacional se define como todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que tienen el potencial de afectarla en todo o en parte.

Comprende la industria, materias primas, recursos humanos, recursos financieros, mercados, competidores, proveedores, bancos, tecnología, condiciones económicas, gobierno, cambios demográficos, aspectos socioculturales, e incluso los aspectos internacionales.

La creciente importancia del sector internacional significa que el ambiente de todas las organizaciones se está volviendo extremadamente complejo y competitivo. Sin embargo, cada organización se enfrenta a una incertidumbre nacional y global. En condiciones inestables, los elementos ambientales cambian en forma abrupta. La inestabilidad puede tener lugar cuando los competidores reaccionan con movimientos y contra movimientos constantes y significativos respecto de la publicidad y nuevos productos.

Aunque en la actualidad los entornos se están haciendo más inestables que estables en la mayoría de los sectores de diversas compañías.

2.2.3 PROCESO DE LAS VENTAS ÓPTIMAS

Las ventas es uno de los pilares fundamentales dentro de una organización, ya que es la parte que de forma permanente está en contacto directo con el cliente, sin olvidar que los clientes son el principal activo de la empresa, aunque no figuren en su balance.

Las ventas es la única función que directamente genera ingresos, pues las demás funciones y actividades de la empresa generan indirectamente los ingresos

o la mayoría son gastos. Y siempre con la mentalidad de que el cliente es lo más importante.

Tienen una función en la que se invierten importantes recursos, los buenos vendedores son “caros”, son difíciles de encontrar y todavía más difíciles de mantener dentro de la empresa. Cuando se dicen que son caros es que son como las buenas maquinas, como los buenos programas informáticos, son recursos que hay que pagar a alto precio para conseguirlos. Luego se recupera la inversión, pero hay que pagarlos. Lamentablemente no siempre ocurre esto en ventas, ya que por lo general no se invierte lo necesario para mantener la “máquina de vender” y al máximo en su rendimiento.

“En la mayoría de los manuales de *marketing* y de comunicación se suele poner la función de ventas dentro de las variables “comunicación”, como una de las herramientas que sirven precisamente para comunicar. Ya que el área de ventas: comunica, conecta, convence a su cliente y cierra la venta.”³⁴

2.2.4 INTEGRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

En la fuerza de ventas no solamente se habla del vendedor en sí, sino de todos los aspectos que rodean el ambiente de las ventas. El vendedor como tal si influye en la mayoría de las ocasiones, pues el vendedor debe tener ciertos requisitos como un buen comerciante y logre éxito e interés en los clientes.

Un vendedor experimentado sabe que no puede tener un buen desempeño, en tanto no conozca por completo la naturaleza de su producto. El conocimiento del producto brinda confianza para vender y una venta se logra a base de ganar la

³⁴ García Bobadilla Luis María, *Ventas*, 2ª. edición, ESIC editorial, Madrid, 2007, P. 27.

confianza del cliente; el aspecto técnico, apariencia, estilo, diseño, como se usa y qué debe esperarse de él, como cuidarlo, los servicios que requiere, la competencia y la existencia en almacén.

Habilidad en la técnica de ventas para lograr un mayor resultado, esto implica: conocer los catálogos, manuales, boletines y listas de precio. Debe elaborar y trabajar con base en un plan de ventas, de tal manera que pueda economizar tiempo y lograr resultados óptimos. Por último debe desarrollar habilidades para realizar entrevistas de venta productivas, en las que pueda aprender de sus aciertos y fracasos.

“Para ser un vendedor eficaz, debe contar con ciertas características personales como:

- Identificación con su profesión
- Integridad y honestidad
- Dinamismo y tenacidad
- Tolerancia, amabilidad y servicio
- Pulcritud en su presentación personal”³⁵

Así también, como actitudes positivas ya que tiene que realizar como una actuación, convencido de que venderá y no iniciar con pesimismo. Lo peor que le puede suceder es experimentar complejo de inferioridad, rechazo, timidez en el momento que se ve con el cliente. Actitud de servicio, la palabra significa realizar acciones para un cliente, por las que no le pagan, esto implica la obligación de encarar las necesidades y problemas de los clientes y convertirlos en suyos.

³⁵Lerma Kirchner E. Alejandro, Martín Granados Ma. Antonieta, Castro Martínez V. Antonio, *Liderazgo emprendedor*, Cengage learning, México, 2008, P. 125.

El desarrollo de programas eficaces de capacitación de ventas para vendedores se ha convertido en uno de los aspectos más importantes del trabajo del gerente de ventas. Esto procede de diversos cambios en el entorno laboral, los cuales han influido en las operaciones por las ventas. Estos cambios comprenden personal de compras mejor capacitados que interactúan con los vendedores, proveedores, intermediarios, la competencia, mayor competencia de empresas extranjeras y la importancia que los clientes han dado en fechas recientes a la calidad del producto o servicio mediante la tecnología, como el uso de tele marketing, ventas en línea de manera que hay una mejor interacción y comodidad con el cliente sin tener presencia directa.

“El desarrollo de la fuerza de ventas se considera como un proceso continuo y a largo plazo, pues garantizan la consistencia del equipo y mayor productividad de los vendedores. La capacitación y los programas deben ayudar a incrementar los conocimientos, a mejorar sus hábitos y técnicas de ventas, y a desarrollar buenas actitudes acerca de sí mismos, así como de sus empleados, empresas y clientes.

Se debe considerar como un programa específico, formal o informal, diseñado para la fuerza de ventas y para alcanzar la meta general de la organización.”³⁶

2.2.5 PROCESO DE LAS VENTAS EFECTIVAS

Si una empresa quiere tener flujos de efectivo positivos, obtención de utilidades y crecer, debe vender mucho. Para nadie es un secreto que sin ventas no hay forma de pagar nómina ni de sustentar una empresa, ni mucho menos cumplir con

³⁶Idem, P. 131.

los proveedores. Por ello, las compañías dedican tanto tiempo y esfuerzo a las campañas promocionales, publicitarias, en la búsqueda de nuevos canales de comercialización.

Cuando se habla de ventas, no solo es el hecho de vender, producir; el vender involucra un conjunto de situaciones que van desde la identificación y la exposición de las necesidades de los clientes, la selección y capacitación del personal adecuado, e intercambio de beneficios.

Los vendedores tienen que poner toda la atención a las actitudes que les indique el momento adecuado de realizar el cierre de la venta, señales expresivas de compra por parte del cliente, sean verbales o no verbales; después de haber pasado el proceso de la venta.

Algunas de las señales verbales de compra que indican los clientes:

- Preguntar sobre la entrega
- Preguntar sobre el precio
- Formas de pago
- Pregunta sobre la garantía
- Son las más evidentes
- Frases afirmativas
- Los clientes plantean gran cantidad de preguntas
- Solicitar la opinión de otros
- Preguntar sobre el servicio

Otras señales no verbales que indican deseo de comprar:

- Gestos que muestran interés

- Hojea y revisa los folletos del producto
- Examina con detalle el producto
- Cruza y descruza las piernas
- Adopta expresión pensativa
- Se relaja
- Asiente con la cabeza
- Abre y cierra las manos
- Dilatación de pupilas
- Se toca la barba insistentemente
- Se inclina hacia el vendedor o el producto

Recordar que aún cuando la decisión es del cliente, el vendedor es el único que lo lleva hasta ese momento. Por lo mismo, el resultado será la confianza y el convencimiento que tenga el cliente del producto o servicio, y el vendedor será el asesor que ayude a realizar la venta.

Existen algunas técnicas para lograr cierres que sirven como una herramienta y que sabiéndolas utilizar adecuada, hábil y oportunamente se lograrán ventas efectivas. Entre ellas están:

“Técnica presuntiva. Esta técnica consiste en dar por hecho el cierre de la venta. Su éxito es en que la propia convicción imprime a las palabras y a los actos un sello que crea empatía con el cliente. Debe aplicarse evitando que exista la menor duda sobre la venta y concentrar la atención en detalles sobre el cuánto, cuándo y dónde. Una variante de esta técnica es dar por hecho no sólo que se va a comprar, si no que se va a comprar en mayor cantidad.

Técnica del contacto físico. Reside en que después de entusiasmar al cliente con el producto, lo dejan en sus manos para que lo pruebe, dejarlo a vistas, que lo

manejo o que lo use. Este contacto directo crea un hilo que vincula la voluntad del cliente con el producto y hace que se familiarice con él. Una vez realizado esto, se le retira el producto o se le intenta retirar y posteriormente se completa el cierre de la venta.

Técnica de la eventualidad. Se puede aplicar en dos modalidades: eventualidad amenazante o eventualidad de incentivo.

La eventualidad amenazante se funda en el deseo de obviar dificultades. Es indudable que el temor a perder sea es más apremiante que el deseo de ganar. El ser humano puede aplazar la posesión de lo que no tiene, pero reacciona de inmediato ante la eventualidad de perder lo que posee. Un ejemplo de su aplicación sería mencionar que en la actualidad el precio es de cierta cantidad, pero que a partir de la próxima semana se incrementará. También se puede mencionar que quedan pocas unidades y que si no se aprovecha la compra, no se le podrá asegurar el producto.

La eventualidad de incentivo se apoya en la introducción de un anzuelo o incentivo en la oferta. El prospecto tiende siempre, natural y espontáneamente a diferir la compra. Esto puede ser un serio obstáculo para el vendedor, ya que si bien no presenta una negativa en cambio difiere su resolución. Ofrezca un incentivo que mueva la compra. Esta técnica se basa en conseguir lo excepcional, lo que los demás no tienen.

El incentivo actúa cuando en el menú de un restaurant, le anuncian un platillo a determinado precio con una guarnición extra, o cuando compra un carro, le aseguran la gasolina del primer mes gratis.”³⁷

³⁷De la Parra Eric, *El poder de las ventas y servicios*, Panorama editorial, México, 2004, P. 67-69.

Técnica del boomerang. Es convertir los obstáculos en una razón de compra. Por ejemplo, si el cliente le menciona que tiene muy poco tiempo, puede aprovechar para decirle que su producto es precisamente para personas que disponen de muy poco tiempo. Si el cliente se refiere a que el precio es muy alto, usted puede decirle que es por esta razón que lo eligió como prospecto, debido a que su personalidad y su prestigio no son para productos baratos.

Técnica de cesión. Cuando al momento del cierre el cliente se niega a comprar, entonces se le dice: seguramente yo tengo la culpa de que usted no me haya comprado, pero podría pedirle que diga cuál fue el error. Por lo general, el cliente dirá que la culpa no es de usted y seguramente expondrá sus verdaderas razones por las cuales no compra. Cuando el cliente habla más claramente sobre sus argumentos, entonces se puede renovar la estrategia con más ánimo y mejor conocimiento.

2.2.6 VINCULACIÓN- VENTAS- MOTIVACIÓN

Muchos piensan que para vender, es necesario mentir un poco y embaucar al cliente, que esto es parte de la profesión. Nada más alejado de la realidad.

Hay que tomar en cuenta que el activo máspreciado de la empresa es su reputación, por lo tanto la empresa con mala reputación se enfrentará con dificultades para permanecer en el mercado.

Puesto que la actividad de ventas en nuestros días, requiere adecuarse a claros principios éticos que aseguren, no sólo el cumplimiento de las leyes vigentes, sino más allá, debe permitir una relación justa tanto para los empleados como para los clientes de la empresa. Las compañías han descubierto que la ética comercial genera beneficios así como mantener motivados a los miembros de la

organización para el buen funcionamiento de las actividades que es algo que vende cada vez más.

La ética también puede ser una ventaja y una diferencia competitiva con respecto a sus competidores, ya que marca un plus dentro de la organización que lo distingue tanto por la motivación y actitudes positivas en el personal, como en el buen comportamiento y ética en sus tratos, movimientos y reputación de la empresa.

La importancia de la motivación en la empresa es esencial para el buen funcionamiento del negocio; y para que los trabajadores estén plenos en su trabajo y sean fieles a la compañía es necesario que dejen en claro cuáles son las metas de la empresa, brindar la mejor atención al cliente, la línea de productos que manejan, identificar a sus clientes potenciales, conocer los productos para una mayor confianza en sus explicaciones, dar a conocer sus ofertas por temporadas u otras promociones. Ya que la comunicación es algo vital entre los directivos y subordinados detallando funciones, expectativas y objetivos deseados tanto para el trabajador como para la organización, así se evitarán futuros malos entendidos o duplicidad de funciones.

Todo de manera clara y dirigida hacia la persona o personas a las que se requiera informar, con el fin de que los empleados trabajen tranquilos y en confianza con el resto del equipo, y realicen las cosas convencidos de sus esfuerzos. Que por otra parte los directivos deberán tratar a sus subordinados como se espera que ellos traten a los clientes. Al igualmente tenerlos al tanto de los progresos de los objetivos, para que sepan si van por el buen camino o si hay que cambiar estrategias.

Para lograr que las ventas cumplan sus objetivos o metas anuales, es necesario que el equipo o el personal de la empresa estén motivados y optimistas

ante cualquier situación que se les presente, que no decaiga el rendimiento de los trabajadores, que se pongan la camiseta, que si a la zapatería le va bien a ellos les va mejor; hay que tomar en cuenta que lograr la lealtad en los trabajadores habrá costado tiempo y esfuerzo pero resultará más económico para cualquier compañía retener a sus clientes actuales que conseguir clientes nuevos, para la empresa será fatal para el balance de sus cuentas.

CAPITULO III

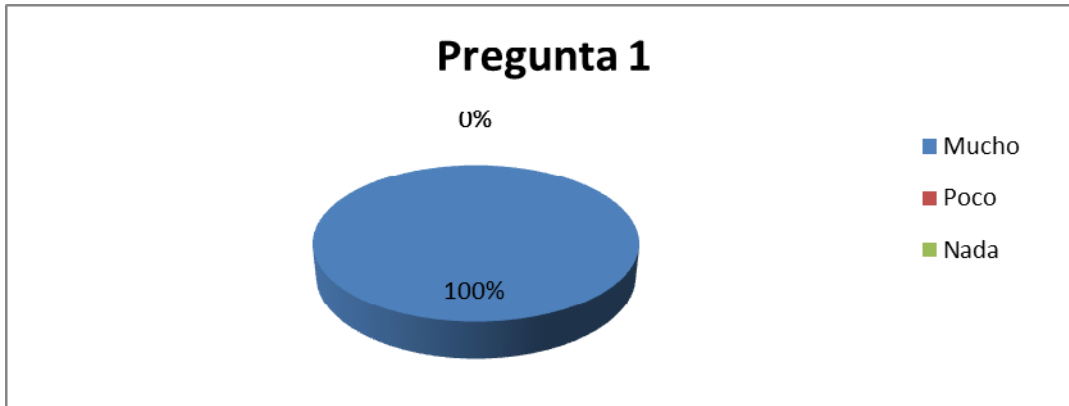
RESULTADOS

3.1 OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

Es importante para la obtención de resultados de la presente tesis el conocer y analizar los factores preponderantes que motiven a los empleados de la zapatería Los Pérez, por ello fue indispensable diseñar, aplicar y valorar un cuestionario que permitió determinar los aspectos fundamentales que sirvieron para validar la hipótesis de trabajo.

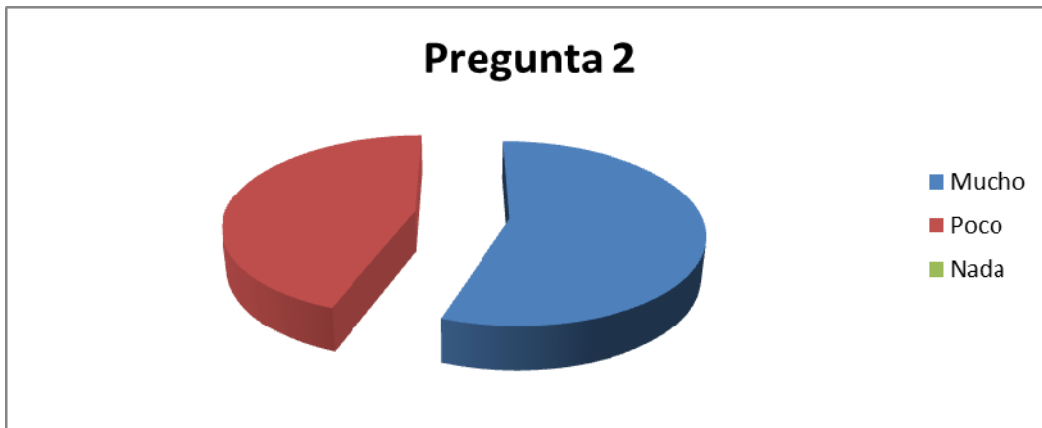
El diseño del instrumento de medición generó datos congruentes sobre la motivación de los trabajadores considerando un rango de antigüedad de tres meses a once años y con un parámetro de edades de 19 a 38 años, los resultados se describen a continuación:

¿Te sientes a gusto en tu trabajo?



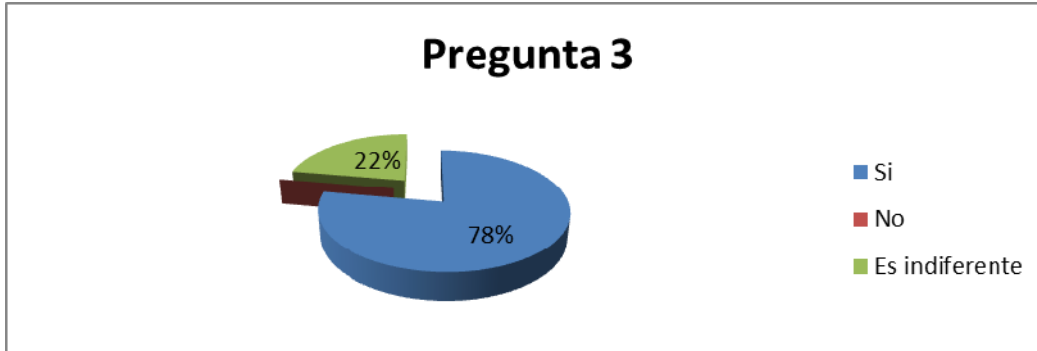
En esta pregunta todos los empleados respondieron de manera positiva, ya que en su totalidad se muestran a gusto en su trabajo colaborando de manera satisfactoria en la empresa de la zapatería Los Pérez.

¿Los beneficios económicos que recibes en tu empleo satisfacen tus necesidades básicas?



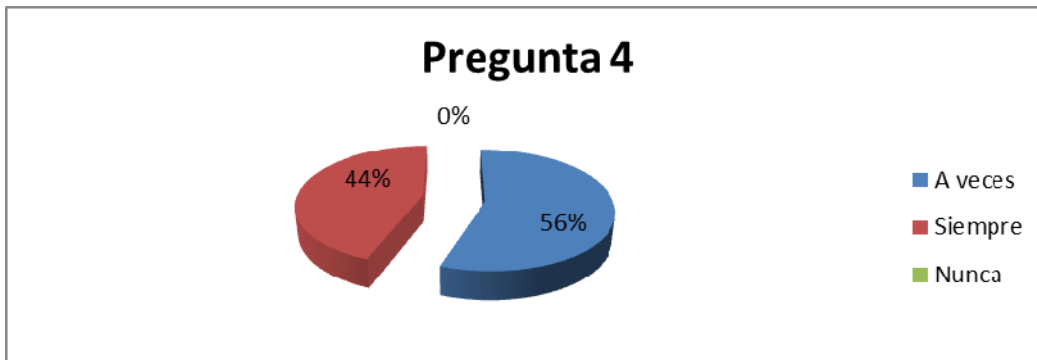
En este cuestionamiento un 56% los trabajadores señalaron que satisfacen sus necesidades con los beneficios otorgados por la empresa y un 44% no consideran que sean satisfechas sus necesidades de acuerdo con sus expectativas.

¿Te gustaría el reconocimiento laboral de tu empresa de acuerdo a las funciones que desempeñas?



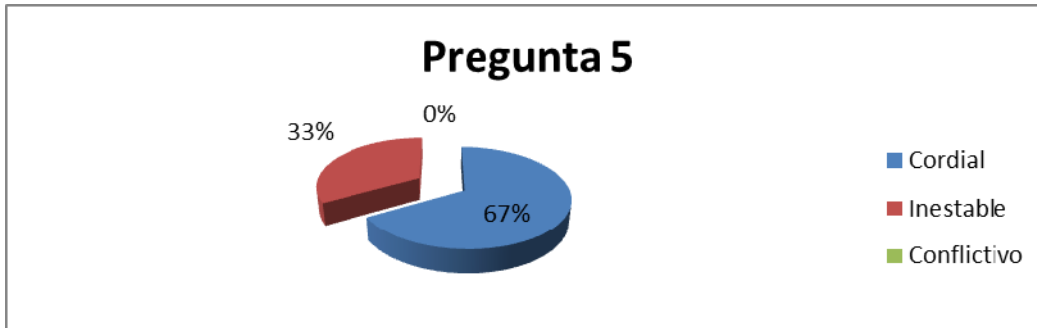
En un 78% las personas respondieron que si les gustaría que les fuera reconocido su desempeño laboral, mientras que solo el 22% contestó que les es indiferente que los reconozcan por las funciones que realizan.

¿Te sientes seguro y estable en tu empleo y en la empresa con la que colaboras?

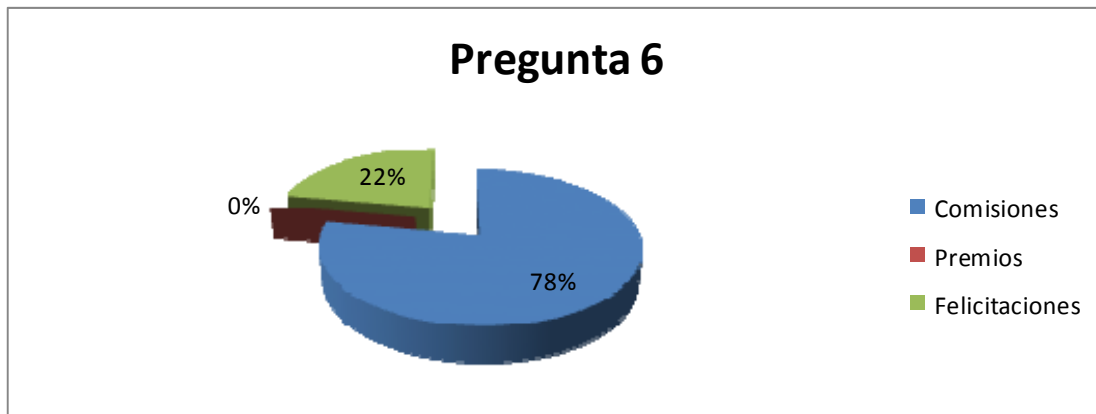


El 56% dijo que dentro de su entorno de trabajo se sienten estables a veces dependiendo de las circunstancias del desarrollo de sus actividades y el 44% contestó sentirse seguro y estable siempre en la empresa, respuestas que determinan su empatía con la organización dependiendo de los actos en los que se participe.

¿Sientes que el ambiente de trabajo en la empresa es:



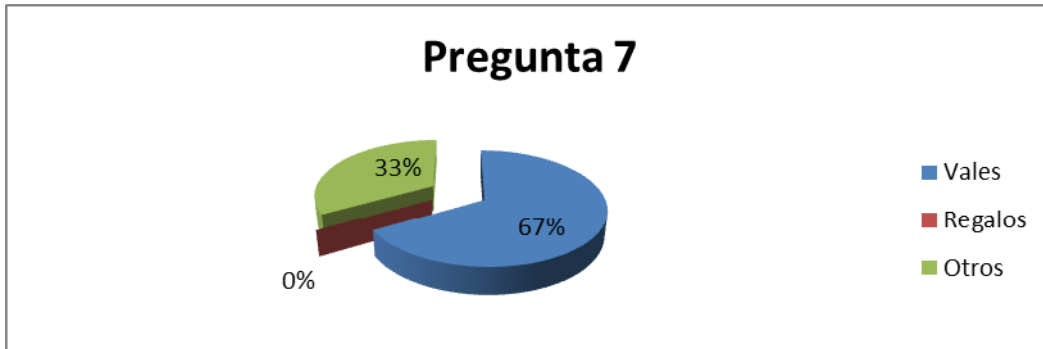
En esta interrogante el 67% de los trabajadores encuentran que su ambiente laboral es cordial, mientras que el 33% de los encuestados se sienten inestables ante la situación, aspectos que deben mejorarse por considerar que para Zapatería los Pérez es fundamental generar un clima de trabajo que contribuya a la productividad.



¿Qué tipos de incentivos recibes por parte de la empresa?

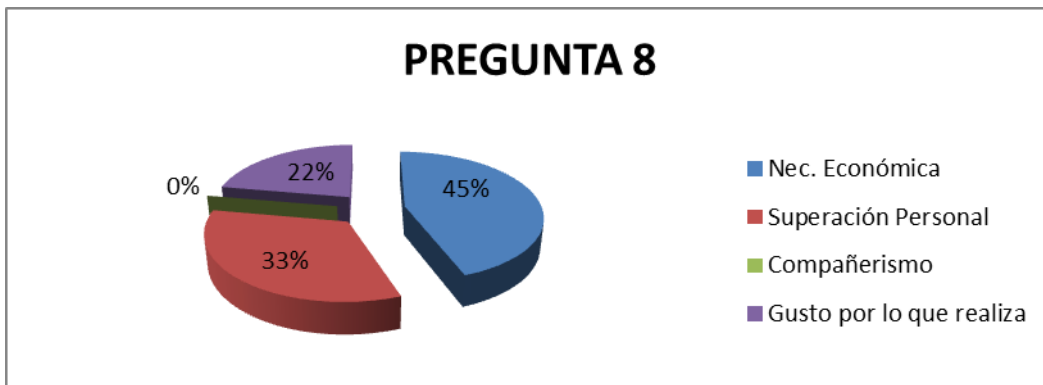
Los tipos de incentivos que reciben en la zapatería Los Pérez son en su mayoría de comisiones y el 22% de felicitaciones por el trabajo bien realizado generando con ellos resultados positivos para todo el personal, acciones que determinan el rendimiento de los trabajadores para lograr las metas.

¿Qué tipos de incentivos te gustaría recibir por parte de la empresa?



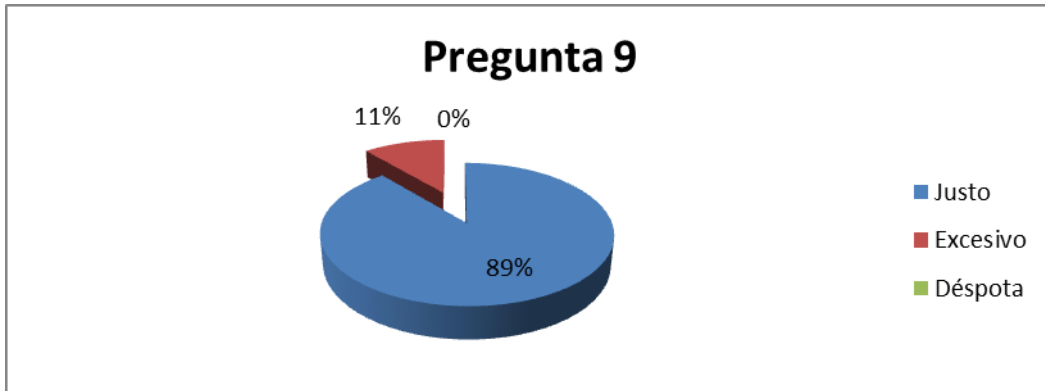
Al 67% de los trabajadores les gustaría recibir algún tipo de vales por parte de la zapatería y al 33% restante les encantaría otro tipo de incentivos como lo son los bonos en efectivo para obtener ingresos extras de su sueldo.

¿Qué motivos te inducen a trabajar?



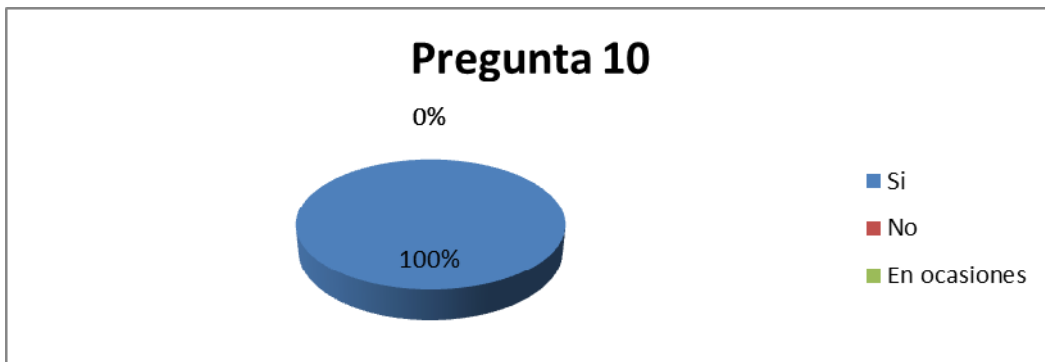
Esta pregunta es de las más importantes dado que sirvió para entender las inquietudes del personal sobre cuál es el principal motivo por el que realizan su trabajo; respuestas que indicaron que es por la necesidad económica en un 45%, en un 33% por superación personal y por último el 22% del personal trabajan por gusto en lo que realizan. Por tanto, las tres opciones son aceptables siempre y cuando se trabaje en conjunto con la empresa para alcanzar un mismo objetivo.

¿Cómo consideras el trato en tu trabajo?



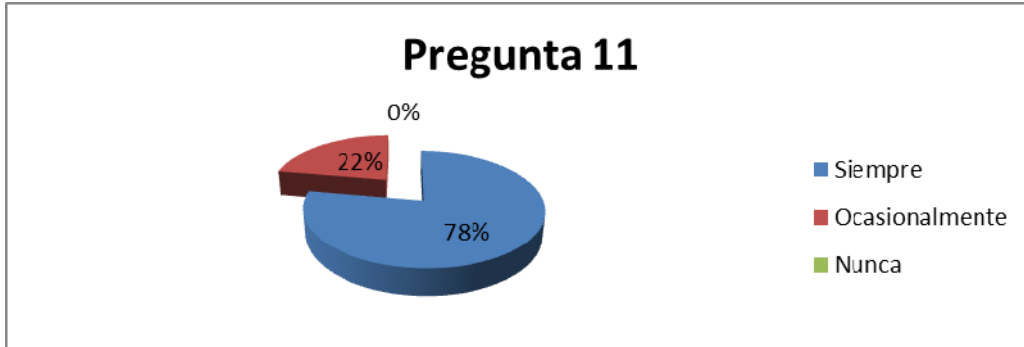
La respuesta es muy satisfactoria ya que 8 de los colaboradores de la zapatería dijeron que el trato en su trabajo es justo y sólo 1 de las 9 personas que conforman la plantilla del personal contestó que es excesivo por parte de la empresa, aspecto que requiere atención para que el trabajo de esta persona se involucre con el resto de los miembros del equipo para brindar un mayor desempeño y trato equitativo.

¿Crees que tu jefe tiene buenas relaciones laborales contigo?



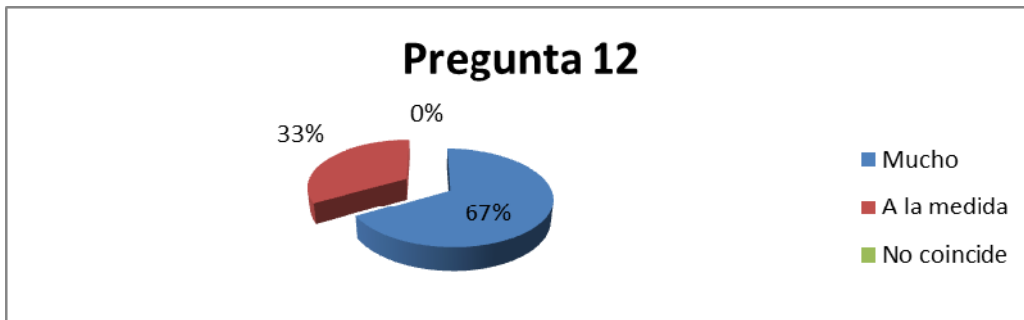
Esta fue una excelente respuesta ya que no existen malas relaciones entre el jefe y subordinados en ningún momento, por lo que representa la existencia de vínculos laborales efectivos y por lo tanto armonía con el equipo de trabajo.

¿Las relaciones con tus demás compañeros te motivan a tener un mejor desempeño laboral?



La mayoría de los trabajadores dicen que las relaciones que tienen con sus compañeros les permiten crear un vínculo afectivo que se ve reflejado en la eficiencia de sus actividades por lo que siempre lo ven como un aliciente inductor en el desempeño laboral, el resto de los encuestados requieren de elementos que los impulse a lograr un mejor relación laboral entre ellos para que tengan iniciativa al realizar de sus funciones.

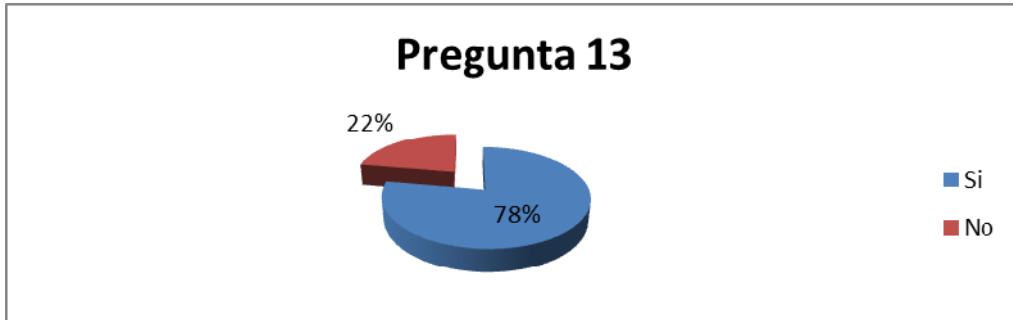
¿Consideras que los trabajos que desempeñas están de acuerdo con tus capacidades?



Se considera que más de la mitad de los empleados se desempeñan eficientemente de acuerdo a sus capacidades, mientras que el resto considera que su trabajo lo desempeñan en medida de su disponibilidad, es importante señalar que al personal se le debe apoyar para que desarrollen sus habilidades y pongan a disposición de la empresa su máximo esfuerzo, ayudando a que de una manera

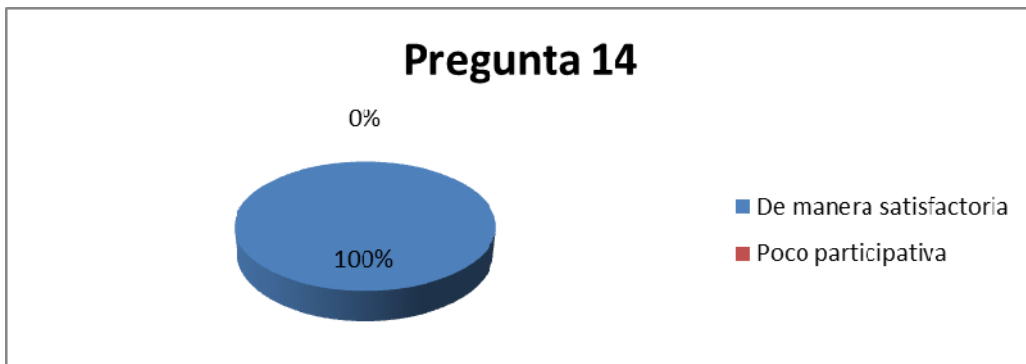
u otra todas las personas cubran el perfil del puesto, para fomentar iniciativas, ideas de mejoras en cuanto a las funciones que se desempeñen.

¿Consideras que tienes oportunidades de progresar dentro de la empresa?



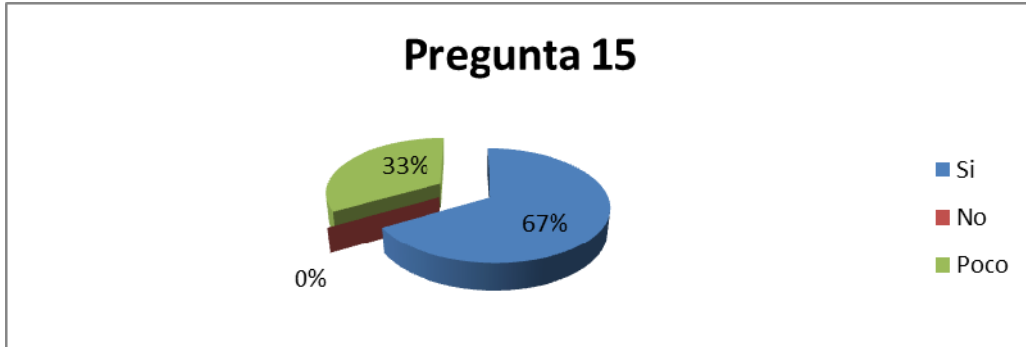
Es bueno para la empresa saber que la mayoría del personal ve oportunidades de progreso en su trabajo, pero también se tiene que trabajar con los que no consideran que haya progreso en su área laboral, para que no se estanquen en sus funciones y no entorpezcan la actitud de los que si se quieren superar.

¿Cómo sientes que has contribuido con tu trabajo en la empresa?



Es importante señalar que todos los encuestados se sienten que han contribuido con la empresa de manera positiva y satisfactoria, aspecto que permite vislumbrar el crecimiento de ambas forjando el buen desarrollo de Zapatería los Pérez.

¿Crees que el esfuerzo que pones en tu trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibes?



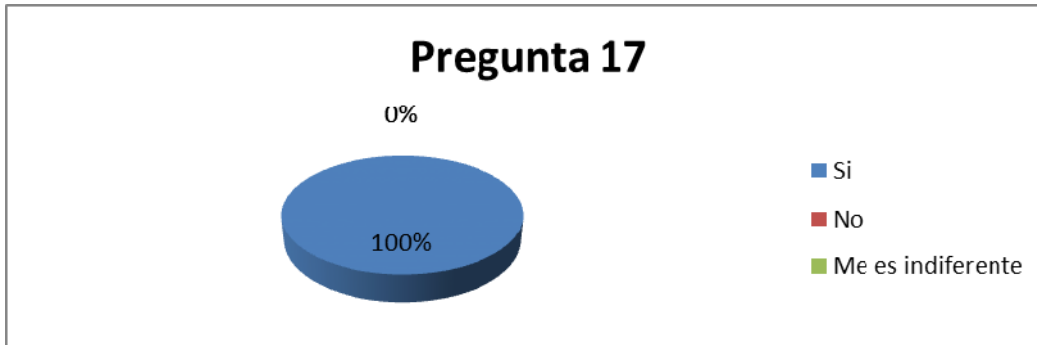
El 67% contestó que está conforme con su esfuerzo en el trabajo que realiza mientras que el 33% no está del todo satisfecho con el desempeño en conjunto que realiza, habrá que analizar el desempeño y su trabajo para corroborar sus inquietudes y retribuirles equitativamente en base a sus logros de objetivos y metas.

¿El cumplimiento de tu trabajo te produce satisfacción?



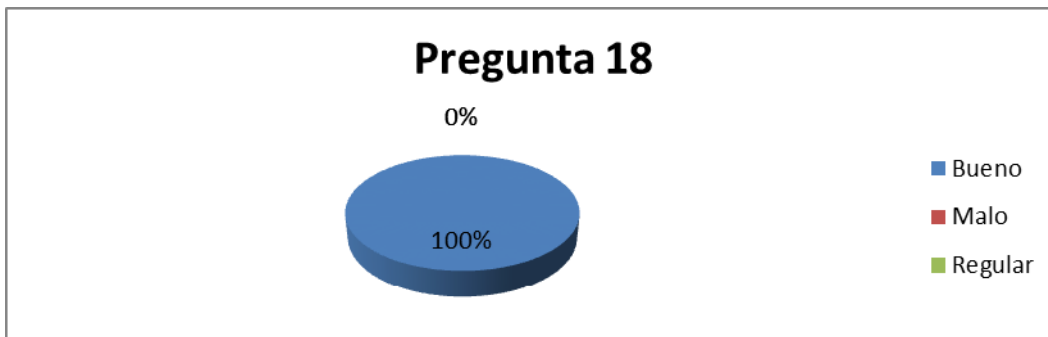
Es un indicador de que el ambiente en el trabajo no está mal y se ha logrado un desempeño laboral óptimo, ya que en su totalidad les produce satisfacción al cumplir con los requerimientos de la empresa.

¿Estás satisfecho con el cargo que actualmente desempeñas?



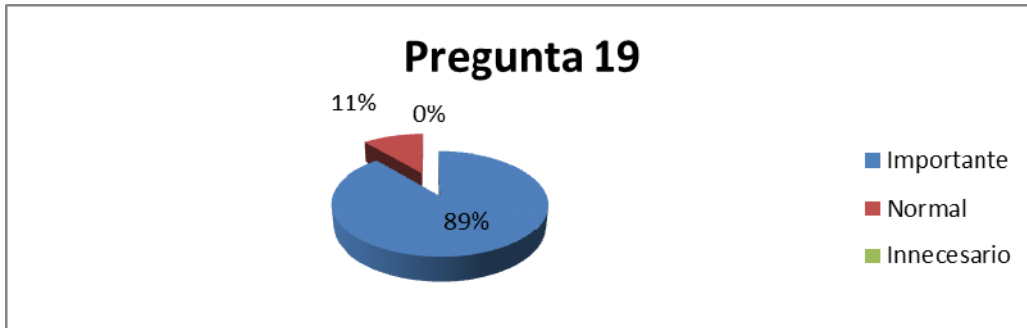
La totalidad del personal respondió que se encuentra conforme y satisfecho con las actividades que desempeña actualmente, acción que permite valorar a los trabajadores como parte fundamental de zapatería los Pérez.

¿Cómo consideras el trabajo que desempeñas actualmente?



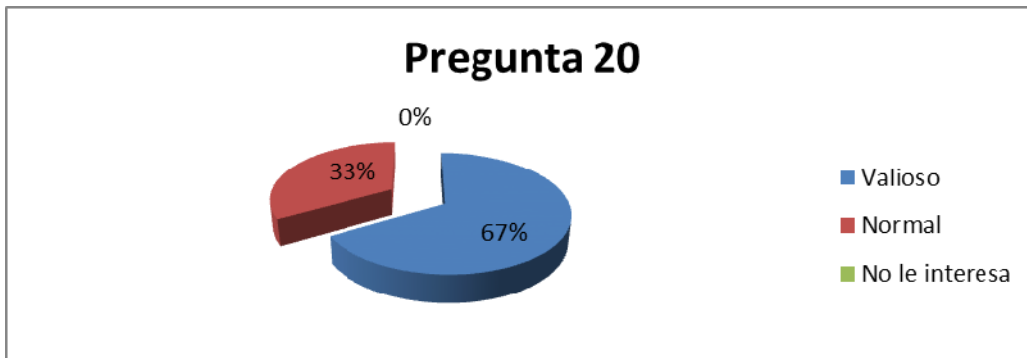
Todos respondieron que su desempeño actual es correcto de acuerdo con sus conocimientos, habilidades y aptitudes actuales, aunque será necesario encaminarlos desde otra perspectiva para lograr mayor atención y crecimiento en su área de trabajo y con ello el mejoramiento de la empresa.

¿Piensas que el servicio que ofreces para la empresa es:



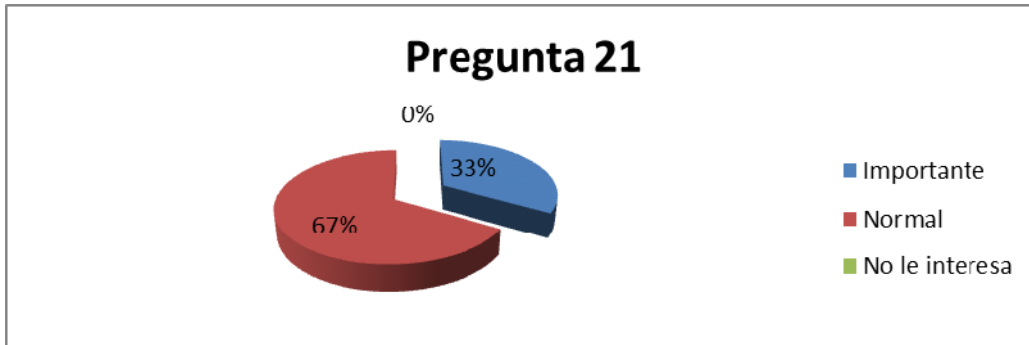
Aquí será conveniente hacer un equilibrio de opiniones para mayor satisfacción del personal ya que el 89% ve su servicio importante y el 11% lo ve normal, esto se puede atribuir a la falta de comunicación e interés de parte de los dueños por indicarle a los trabajadores lo fundamental de su trabajo.

¿El trabajo que realizas en la empresa tu familia lo considera:



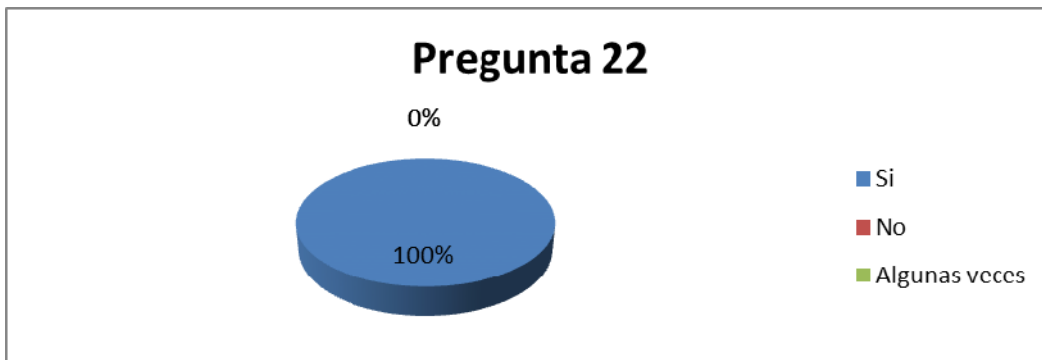
Al igual todas las personas deben sentirse apoyadas en lo que realizan para que sigan adelante en sus actividades y no sientan que sea algo obligatorio llevarlo a cabo, pues la mayoría de los familiares del personal de la empresa ven valioso el trabajo que realizan; pero el resto lo ve como algo normal que deban hacer. Hay que tomar en cuenta que para sacar provecho de lo que se realiza es necesario el apoyo moral de la familia para que el estímulo sea mayor.

¿Para tus amigos la labor que realizas en la empresa es:



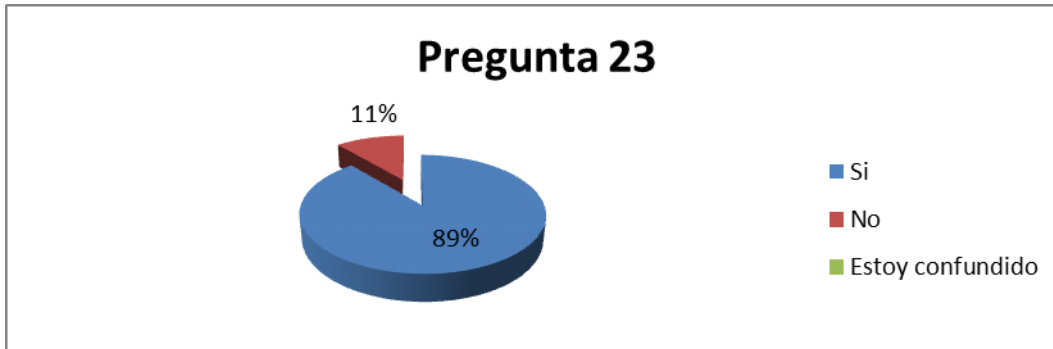
El 67% dijo que para los amigos es normal la labor que realizan y para el 33% que es importante como ellos lo ven, este factor de las amistades es importante aunque no esencial como en la pregunta anterior sobre la familia, pues no tiene tanto realce en el desempeño pero si contribuye en ocasiones a mejorarlo.

¿Te han asignado tus debidas obligaciones en el trabajo?



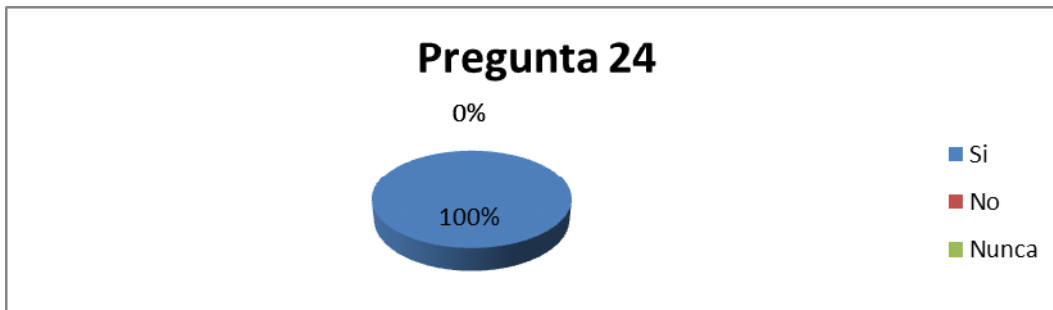
Esta pregunta fue importante y coincidieron todos que si se les ha asignado de manera correcta sus obligaciones, evitando realizar dobles funciones y malos entendidos que solo afectarían al personal.

¿Tienes claro que personas ejercen la autoridad dentro de la empresa?



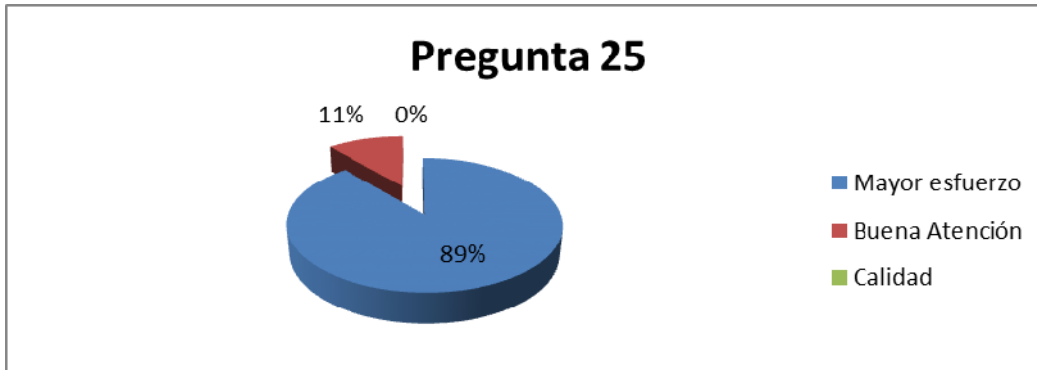
El 89% dijo que si tiene claro las personas que ejercen autoridad en la empresa y el 11% indicó que desconocen quien tiene la autoridad dentro de la empresa, aspecto que crea conflictos e incertidumbre de quién puede llamar la atención o dar una orden de manera arbitraria, por lo tanto es así que se deberá definir de manera clara a las personas que tengan cargos y autoridad sobre los subordinados para evitar duplicidad de autoridad.

¿Mantienen metas de ventas anuales en la empresa?



En su totalidad respondieron que sí existen metas determinadas a cumplir en lo que se refiere a ventas, lo cual habrá que ver en cuantas ocasiones éstas se han cumplido y cuantas no se han llegado a lograr, a través de la Identificación de cuáles han sido las razones o los factores que se han obstaculizado en el entorno de la organización.

¿Qué harías para mantener las metas de las ventas en la empresa?



El 89% respondió que haría un mayor esfuerzo para lograr las metas, mientras que el 11% se enfoca en aumentar la buena atención para los clientes. Se tendrán que analizar los factores y tomar en cuenta las iniciativas de los propios empleados para que sientan que el logro de ganar es para todos y no solo para la empresa.

3.2 ANÁLISIS GENERAL DE LA INFORMACIÓN

Mediante la aplicación del cuestionario se analizó la información recopilada de los miembros de la organización, tomando en cuenta todas sus respuestas se logró conocer aspectos relevantes que permitieron determinar cómo se está desempeñando actualmente la empresa y qué es lo que se desea lograr en un futuro, considerando esto en conjunto, con sus metas personales; así mismo se realizó la observación directa en la Zapatería Los Pérez para complementar con datos importantes la conclusión del presente trabajo de tesis con el fin de resolver las preguntas de la investigación y al mismo tiempo detectar los factores motivacionales que intervienen en la productividad de las ventas en la Zapatería Los Pérez.

Con el instrumento de medición se logró aportar datos relevantes que sirvieron para localizar con determinación los factores motivacionales que

facilitarán un ambiente agradable en la organización y así eliminar los obstáculos que impiden el crecimiento de los individuos en su entorno laboral.

El cuestionario es una de las fuentes de información más importante del estudio, porque los individuos que fueron clave para la investigación pudieron aportar datos que llevaron a conocer más sobre sus necesidades e inquietudes como personas y trabajadores, así como determinar y proponer esquemas motivacionales que sirvan como plataforma para el desarrollo laboral en las ventas de Zapatería los Pérez

El personal es un informante, que además de proveer aspectos elementales puede corroborar la evidencia de su status laboral y los requerimientos que desea cubrir por parte de la organización. Obteniendo con ello conclusiones más convincentes y exactas sobre la información obtenida.

La observación directa nos apoya a indagar aspectos adicionales distintos a las que pudo aportar el personal. Al permitir obtener aspectos fáciles de percibir a través de la comunicación; pues dichas observaciones pueden corresponder a actividades de recolección de datos formales e informales, dependiendo en el momento en que se desarrollen las funciones y se logró medir la coincidencia de ciertas conductas en determinados períodos de tiempo de trabajo.

De esta manera en conjunto con la investigación se centraron los datos obtenidos con un análisis plasmado gráficamente y tabulando los antecedentes para conducirla a la formulación de las proposiciones de investigación.

Mediante este análisis de información se puede deducir que la empresa Zapatería Los Pérez se encuentra en un ambiente de trabajo inestable, con inseguridad por parte de los empleados que sienten estancarse laboralmente,

entrando en conflictos ocasionalmente con los compañeros de trabajo y fricciones en ciertas situaciones con los directivos.

Se hizo necesario comprender que la mitad de los empleados deben cubrir sus necesidades mínimas como personas productivas y en este momento se muestran inconformes con lo que obtienen actualmente de manera monetaria. Y por lo tanto su nivel de desempeño es inferior a lo que se espera de ellos en el alcance de sus metas de ventas.

El personal está consciente que solo se logran los objetivos con empeño, entusiasmo y dedicación, pero requieren de atención por parte de los directivos para maximizar sus desempeños y vislumbrar un futuro donde todo su esfuerzo sea recompensado y les permita la seguridad de un trabajo digno dentro de una empresa en crecimiento.

3.3 DETERMINACIÓN DE FACTORES MOTIVACIONALES

Las razones principales del presente trabajo de investigación, fue el determinar los diversos factores motivacionales que influyen en las ventas de la Zapatería Los Pérez, esto con el fin de proporcionar una herramienta que permita influir eficientemente al progreso de los trabajadores en su desarrollo laboral y el crecimiento de la empresa.

Los factores motivacionales que se determinaron a través del desarrollo de la indagación se mencionan a continuación de acuerdo al análisis general de la información obtenida.

Clima organizacional: la empresa no cuenta con un ambiente agradable de trabajo permanente, puesto que el personal no responde de manera activa y hasta

en ocasiones la apatía, el miedo, el egoísmo y la falta de solidaridad entre los miembros afecta de manera generalizada para todo el personal de la empresa. Viéndose reflejado en la poca participación y la falta de atención hacia sus clientes, poniendo en riesgo las metas de las ventas. Existe mucha individualidad del personal empezando por el gerente general y los subordinados provocando obstáculos en sus funciones y el desarrollo de las mismas. Hace falta mucha motivación para todos.

Necesidad de afiliación: aspecto que va de la mano con otros factores personales que alteran el orden de las situaciones, pues no existen relaciones estrechas entre los trabajadores o es solo entre algunos y con relaciones farsantes en contra de los demás, por lo que el resultado es de conflictos constantes que en algún momento perjudican a todos, limitando así el crecimiento total y aumentando los aspectos negativos que se agravarán en un futuro para los nuevos miembros.

Incentivos económicos: este es uno de los factores motivacionales más importantes dentro del desempeño laboral, ya que de esto dependerá que aumenten o disminuyan el rendimiento; puesto que la mayoría de las personas que se encuentran trabajando en esta organización dependen mucho de la retribución monetaria que reciban y en este caso de los incentivos que puedan obtener por las actividades realizadas de manera positivas o extraordinarias.

Necesidad de seguridad: este es un agente esencial en cualquier compañía ya que es trascendental mantener la seguridad e integridad de cada individuo tanto en lo personal como en su trabajo, es necesario concientizar que el puesto que se tiene se debe mantener y luchar por conseguir siempre el éxito y la satisfacción que como trabajadores se requiere; logrando con esto una estabilidad emocional que les ayudará a conseguir lo que se propongan dentro de la empresa.

Autorrealización: se observó un mínimo de motivación de los empleados, faltando cubrir ciertos aspectos de manera personal para poder escalar cada vez más alto en distintas necesidades que tenga cada individuo. Estas necesidades son: la necesidad de supervivencia del empleado dentro de su ambiente de trabajo, necesidad de realización por lo que les gusta hacer; así como también las negativas personales de no creer en sus capacidades, sus limitantes, habilidades y en los intereses que cada uno pueda tener y luchar para lograrlo. Las ganas de superación se encuentran muy desgastadas o acabadas a través de entrevistas individuales y más profundas para determinar acciones efectivas. Dar paso a que asuman sus responsabilidades y mantengan las ansias de ser cada vez mejores en lo que saben hacer.

Capacitación: se percibió que la mayoría de los trabajadores necesitan tener bien definidas sus funciones y actividades, reconocer sus capacidades y comprender de qué manera pueden ser útiles en sus deberes, mantenerlos activos y actualizados para que más adelante se les dé la oportunidad de emitir sus opiniones e iniciativas que ayuden a la flexibilidad de los reglamentos; también analizar sus aportaciones para que contribuyan a las mejoras pertinentes en tanto la atención de los clientes como en la participación y conocimiento de los beneficios de las mercancías que ofrece Zapatería Los Pérez.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

4.1 CONCLUSIONES

A manera de cierre de la información que se ha manejado de la empresa Zapatería Los Pérez, se puede concluir que la tienda necesita un cambio positivo de forma inmediata que puedan rescatar muchos aspectos de los que se han encontrado y plasmado en este análisis, como lograr un control sobre los miembros de la empresa sin que ellos se sientan presionados por los directivos y sin perder la libertad sobre sus actividades, delimitar funciones de acuerdo al puesto, enseñarlos a tener iniciativa sobre lo que llevan a cabo para que logren un trabajo participativo y buenas relaciones laborales con los compañeros; los cuales se verán beneficiados tanto el personal como los directivos de la compañía, que por otras razones no han podido lograr de manera continua.

Visualizando que los trabajadores deben mantener una comunicación más efectiva y recíproca para con los dirigentes o superiores, a su vez que los directivos no tengan miedo que con esto perderán autoridad sobre ellos, sin

reconocer que haciéndolo así lograrán más de lo que se proponen delegando autoridad en cada puesto.

Para obtener un cambio verdadero y duradero es necesario contar con la participación de todos y cada uno de los que conforman la Zapatería Los Pérez, consiguiendo que las deficiencias en la empresa sean mínimas o las normales para mantener un ritmo de trabajo favorecedor para el rendimiento de los colaboradores y el crecimiento de la empresa, en base a sus metas de ventas anuales a un ritmo estable o de aumento cada año.

Con esta introducción de modo general y de acuerdo a la variable que se propuso en un principio dentro de la investigación se identificaron los factores motivacionales que intervienen en los trabajadores de la Zapatería Los Pérez, los cuales son el lograr un ambiente de trabajo estable y alentador para todos los que conforman la empresa así como la necesidad de afiliación la cual se identifica de manera individual dentro de la organización, el que cada quien identifique que pertenece a algo, en este caso a la zapatería, por consiguiente la necesidad de seguridad que les proporcione el trabajo actual, que tan seguros se sienten de seguir permaneciendo en ella.

Otro de los factores importantes por lo que se inclinan la mayoría de las personas, que son los incentivos económicos los cuales dependerán de cada empresa de acuerdo a su giro, a las necesidades de los trabajadores y a las aportaciones que puedan realizar.

La autorrealización debe permitir satisfacer sus necesidades y considerar que cada vez que logren cubrir esa necesidad la siguiente será cada vez mayor y con más empeño y dedicación para realizarlo. Esto les aportará satisfacción y el reconocimiento que se merezcan por su trabajo.

Y por último el factor de capacitación que hace falta en gran medida y una buena parte de las organizaciones no lo llevan a cabo por que lo ven como un gasto fuerte e innecesario, sin entender que sería un bien para los empleados para el desarrollo individual y por lo tanto sería una inversión a largo plazo, con muchas satisfacciones que ayudarán al desenvolvimiento y desarrollo de las capacidades laborales.

Por consiguiente se puede decir que los objetivos marcados en esta investigación fueron llevados a cabo en el mismo orden en que aparecen detallados y cumplidos de manera positiva, así como también se comprobó que la hipótesis de trabajo señalada a principios de la información fue aceptada por los datos obtenidos de la empresa y por los colaboradores que la conforman; tomando en cuenta el análisis profundo del instrumento de medición que se realizó en su momento y las conclusiones a las que se llegaron identificando los factores motivacionales que ayudarán a la organización a mejorar de manera continua y el personal se mantenga más motivado en un ambiente alentador para todos los que intervienen en la empresa.

4.2 SUGERENCIAS

En este apartado se ofrecen las proposiciones sobre las modificaciones pertinentes que podrían contribuir a obtener mejores resultados para el manejo del personal motivándolos en base a los factores que se han mencionado y el de tener y mantener un ambiente hostil de trabajo que no ha existido en la empresa en todo este tiempo, el cual se explicará enseguida de los cambios oportunos que brindarán confianza, motivación, el que los individuos se pongan la camiseta; logrando incrementar con esto las ventas de la organización.

En primer lugar hacer que exista un ambiente agradable dentro del área de trabajo, esto se logrará tratándolos como lo que son, personas que se les debe respeto sin utilizar palabras altisonantes que denigren al individuo como tal o se sientan minimizados en algún momento, así como también hacer que se manifiesten confiados de expresar su sentimientos en cualquier momento y que sus opiniones o sugerencias se toman en cuenta para beneficio de la empresa, ellos así estarán más dinámicos y activos, lo que aportará la participación de todos. También enseñarles que entre los miembros haya cordialidad respeto y que tengan muy claro que todos están involucrados para llegar a un mismo objetivo, esto les favorecerá aquellos que trabajen en la Zapatería, haciendo a un lado su vida personal en jornadas de trabajo para no mezclar sus aspectos privados ni involucrar a los compañeros de trabajo ni al propio negocio, perjudicando la estabilidad emocional y la tranquilidad de la misma. Que sepan que así como reciben ellos darán su mayor esfuerzo para mantener un ambiente laboral relajado pero al mismo tiempo serán un equipo competitivo.

También es importante determinar la necesidad de afiliación dado que así se darán cuenta que los compañeros que tienen no son sus enemigos sino aliados para lograr en conjunto las metas y objetivos planeados, que todos en su momento necesitan apoyo y ayuda de las actividades que realizan los demás para obtener más cambios, que aunque trabajen de manera individual son un equipo de trabajo y que el tener relaciones afectivas mejorará el trabajo de todos evitando así los conflictos e incertidumbres.

Se pueden hacer reuniones entre el personal de manera que existan las relaciones afectivas, juntas semanales donde cada quien aporte sus inquietudes o quejas para ayudar a mejorar los departamentos de la empresa.

Los incentivos económicos son un tema muy trascendental y por lo tanto delicado, dado que hay que saberlo manejar para que nadie se sienta excluido,

pues solo se otorgarían aportaciones extras para aquellas personas que realicen trabajos extraordinarios como el obtener clientes nuevos, promocionar los productos que venden.

En la necesidad de seguridad los directivos tienen una tarea ardua para hacer sentir al empleado parte de la empresa, considerando que su trabajo y la dedicación que le pongan harán que valoren sus funciones y el respaldo que tengan con el puesto presente. Así como tomar en cuenta todas las sugerencias, inquietudes, actividades extras que podrían servir para el trabajo del personal como un equipo coordinado en sus tareas con el fin de lograr el mismo objetivo.

La autorrealización es enfocada de manera individual como antes se mencionó, pues cada individuo valorará sus prioridades de acuerdo a las necesidades que deseen cubrir de manera personal. Esto se logrará identificando los puntos que anhelan obtener en un determinado tiempo o en un futuro no muy lejano para posteriormente poner en orden sus prioridades y adecuarlas a la vida de cada persona, considerando en ellos todos los aspectos que involucren su entorno, como la familia, el trabajo, los amigos, los compañeros de trabajo, sus metas personales, etc. De manera que no entorpezcan sus actividades laborales y crezcan realizando sus proyectos de vida.

De esta forma la motivación que tengan se maneja individual pero al mismo tiempo contagiarán al resto de los miembros provocando que todos encuentren satisfacción por los logros que se obtengan.

Por último en cuanto a la capacitación es esencial definir de primera instancia las funciones de cada uno de los trabajadores de la zapatería, reconocer el perfil de cada persona para que se encuentren en los puestos convenientes a sus capacidades.

Que se hagan partícipes del reglamento interno de la organización así como que tengan claro las metas que desean cumplir cada periodo de tiempo de manera que se vean que forman parte de la compañía y no solo superficialmente como quizá lo han venido sintiendo, que solo acatan y obedecen funciones sin comentario alguno.

Se pueden ofrecer cursos de desarrollo de personal para dar una pequeña introducción del desenvolvimiento de cada miembro así como el crecimiento dentro de la zapatería. Hacer de su conocimiento los posibles nuevos productos que podrán ofrecer al mercado para adquirir mayor fuerza y quizá los modelos más convincentes para los futuros nuevos clientes de la Zapatería Los Pérez.

**ZAPATERÍA LOS PÉREZ S.A. DE C.V.
SAN ANDRÉS TUXTLA, VERACRUZ
CUESTIONARIO**

DATOS GENERALES:

Puesto _____ Antigüedad en la empresa _____
Edo civil _____ Edad _____

INTRUCCIONES: indicar con una cruz la respuesta correcta según su criterio.

1. ¿Te sientes a gusto en tu trabajo?

Mucho

Poco

Nada

2. ¿Los beneficios económicos que recibes en tu empleo satisfacen tus necesidades básicas?

Mucho

Poco

Nada

3. ¿Te gustaría el reconocimiento laboral de tu empresa de acuerdo a las funciones que desempeñas?

Si

No

Es indiferente

4. ¿Te sientes seguro y estable en tu empleo y en la empresa con la que colaboras?

A veces

Siempre

Nunca

5. ¿ Sientes que el ambiente de trabajo en la empresa es:

Cordial

Inestable

Conflictivo

6. ¿Qué tipos de incentivos recibes por parte de la empresa?

Comisiones

Premios

Felicitaciones

7. ¿Qué tipos de incentivos te gustaría recibir por parte de la empresa?

Vales

Regalos

Otros

¿Cuales? _____

8. ¿Qué motivos te inducen a trabajar?

Necesidad Económica

Superación Personal

Compañerismo

Gusto por lo que realizas

9. ¿Cómo consideras el trato en tu trabajo?

Justo

Excesivo

Déspota

10. ¿Crees que tu jefe tiene buenas relaciones laborales contigo?

Si

No

En ocasiones

11. ¿Las relaciones con tus demás compañeros te motivan a tener un mejor desempeño laboral?

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

12. ¿Consideras que los trabajos que desempeñas están de acuerdo con tus capacidades?

Mucho

A la medida

No coincide

13. ¿Consideras que tienes oportunidades de progresar dentro de la empresa?

Si

No

14. ¿Cómo sientes que has contribuido con tu trabajo en la empresa?

De manera satisfactoria

Poco participativa

15. ¿Crees que el esfuerzo que pones en tu trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibes?

Si

No

Poco

16. ¿El cumplimiento de tu trabajo te produce satisfacción?

Mucho

Poco

Nunca

17. ¿Estás satisfecho con el cargo que actualmente desempeñas?

Si

No

Me es indiferente

18. ¿Cómo consideras el trabajo que desempeñas actualmente?

Bueno

Malo

Regular

19. ¿Piensas que el servicio que ofreces para la empresa es:

Importante

Normal

Innecesario

20. ¿El trabajo que realizas en la empresa tu familia lo considera:

Valioso

Normal

No le interesa

21. Para tus amigos la labor que realizas en la empresa es:

Importante

Normal

No le interesa

22. ¿Te han asignado tus debidas obligaciones en el trabajo?

Si

No

Algunas veces

23. ¿Tienes claro que personas tienen la autoridad dentro de la empresa?

Si

No

Estoy confundido

24. ¿Mantienen metas de ventas anuales en la empresa?

Si

No

Nunca

25. ¿Qué harías para mantener las metas de las ventas en la empresa?

Mayor esfuerzo

Buena atención

Calidad

Se agradece tu amable atención, considerando que la información otorgada es de suma importancia para alcanzar beneficios que contribuyan el bienestar laboral

Fecha de aplicación_____

BIBLIOGRAFIA

ALRED Geof, GARVEY Bob, SMITH Richard, *El manual del mentor*, Panorama editorial, México, 2008

ARTAL CASTELLS Manuel, *Dirección de Ventas: organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*, 7ª. edición, ESIC editorial 2007.

BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur, *Administración de recursos humanos*, 12ª. . edición, México, Editorial Thomson Learning, 2001.

CANFIELD R. Bertrand, *Administración de ventas*, 2ª. Edición, Editorial Diana, México, 1985.

CHIAVENATO Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 1998.

CHIAVENATO Idalberto, *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*, 8ª. Edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 2007.

DAFT L. Richard, *La experiencia del liderazgo*, 3ª. Edición, México, Cengage Learning Editores, 2006

DAFT L. Richard, *Teoría y diseño organizacional*, 8ª. Edición, Cengage Learning, México, 2005.

DALTON Marie, *Relaciones Humanas*, 3ª. edición, Cengage Learning editores, 2007.

DE LA PARRA Eric, MADERO María, *Estrategias de ventas y negociación*, Panorama editorial, México, 2002, p. 92.

ESPADA GARCÍA Miguel, *Nuestro motor emocional "la motivación"*, Ediciones Díaz de Santos, 2003, p. 192.

FLEMING Ian, TAYLOR J. D. Allan, *El manual del coaching*, Panorama editorial, México, 2008.

GARCÍA BOBADILLA Luis María, *Ventas*, Madrid, 2ª. edición, ESIC editorial, 2007.

GUILLÉN GESTOSO Carlos y GUIL BOZAL Rocío, *Psicología del trabajo para relaciones laborales*, Madrid, Editorial Mc Graw Hill, 2000.

H. MASLOW, Abraham, *Motivación y Personalidad*, 3ª.edición, Ediciones Díaz de Santos, 1991.

HELLRIEGEL Don, SLOCUM W. John, *Comportamiento organizacional*, 10a. edición, Cengage Learning, México, 2004.

KOTLER, P., *Dirección de mercadotecnia*, México, Prentice Hall, 1996.

LAMB W. Charles Jr., HAIR F. Joseph, MCDANIEL Carl, *Marketing*, 6a. edición, Thomson, México, 2002.

LERMA KIRCHNER E. Alejandro, MARTÍN GRANADOS Ma. Antonieta, CASTRO MARTÍNEZ V. Antonio, *Liderazgo emprendedor*, Cengage learning, México, 2008.

MANES Juan Manuel, *Gestión estratégica para instituciones*, 2ª. Edición, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

MASLOW H. Abraham, *Motivación y personalidad*, 3ª. edición, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1991.

MOSLEY DONALD C., MEGGINSON LEÓN C., PIETRI PAUL H., *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*, 6ª. Edición, Thomson editores, México, 2005.

OLIVARES OROZCO Socorro y GONZÁLEZ GARCÍA Martín, *Comportamiento Organizacional: métodos y estrategias*, México, Editorial Banca y Comercio, 1993.

PETRI L. Herbert., GOVERN M. John, *Motivación: teoría, investigación y aplicaciones*, 5a. edición, Cengage Learning, 2006.

PUBLICACIONES VÉRTICE, *Motivación del Personal*, España, Editorial Publicaciones Vértice, 2008.

Pyme adminístrate hoy, #192, abril 2010, año XV. (Revista)

RAPP, S. y COLLINS, T. *El gran giro de la mercadotecnia*. México, Mc Graw Hill, 1991.

SANTOS, J.A. *Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humanos*. San Salvador, Universidad de El Salvador.1993.

SANTOS, J.A. *Retcambio Personal*, 2006.

SANTOS, J.A., *El Paso del Águila*, 2006.

SCOTT D. Cynthia, JAFFE T. Dennis, *Empowerment*, Grupo editorial iberoamérica, México, 2000.

STANTON J. William, ETZEL J. Michael, WALKER J. Bruce, *Fundamentos de marketing*, 13a. Edición, Mc Graw Hill, México, 2004.

STEPHEN Robbins, *Administración*, 8ª. Edición, Pearson Educación, México, 2005

TRECHERA, J.L., *Trabajar en equipo: talento y talante*, Bilbao: Desclée de Brouwer. 2ª edición, 2004.

TROUT, J. *El poder de lo simple*, Madrid, Mc Graw Hill, 1999.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/46/motemplead.htm>