



UNIVERSIDAD SALESIANA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**“LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR GENERADOR DE UN
ALTO RENDIMIENTO, MAYOR PRODUCTIVIDAD Y
ESTABILIDAD EMOCIONAL EN EL COLABORADOR.”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

L I C E N C I A D A E N P S I C O L O G Í A

P R E S E N T A :

ANA MARIBEL REYES ALDERETE

DIRECTOR DE TESIS: LIC. EMILIANO LEZAMA LEZAMA

MÉXICO, D. F.

OCTUBRE 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A ti mi amigo inseparable:

Que en cada momento de mi vida estuviste presente, y en mis soledades más profundas nunca me abandonaste, que cuando pensaba ya no poder mantenerme de pie me tendiste tu mano para no caerme, que me hiciste valorar la vida a partir de aquellos obstáculos y dificultades. Tu mi confidente, mi mejor amigo, en una palabra mi esperanza y fé. Gracias Dios mío.

A ti mami:

Que desde tu vientre me diste amor y seguridad, y con el paso del tiempo me has dado fortaleza para seguir adelante, luchar por mis sueños y proyectos. Por cada momento de desvelo y compañía, por cada palabra de tranquilidad en momentos de tormenta, por andar a mi lado en un camino lleno de obstáculos, por llenar mi vida de felicidad con tantas sorpresas, por confiar en mí en todo momento, en una palabra por hacer de mi con tu ejemplo la persona que soy. Te amo mami.

A ti papi:

Que me has enseñado que la vida no es fácil a partir de lo que ha pasado en nuestras vidas, que aunque las circunstancias de la vida nos dieron un espacio, ahora me puedes brindar el amor de padre que nunca dejare de necesitar. Por brindarme palabras de experiencia y confianza aunque

a veces no las entienda, por enseñarme el camino de la elección y poder perdonar de corazón, por tu apoyo en esta etapa tan importante de mi vida, por lo más lindo que puede existir el hecho de ser mi padre y estar en mi vida. Te amo papi.

A mis hermanas y mi pequeña:

Ustedes que me quieren con defectos y virtudes, que han tolerado mis arranques e impulsos, que me han acompañado en momentos de felicidad y tristezas. Por brindarme consejos y palabras de consuelo cuando más lo he necesitado, por su amor y comprensión. Nunca olviden que no solo son hermanas también son mis amigas a quienes amo con todo mi corazón. Y a ti chiquita por convertirte en una lucecita en nuestro hogar y unirnos cada día más. Te adoro.

A ti Chaparro:

Que en tan poco tiempo has sido una luz en mi vida, que con tus consejos he mejorado en muchos sentidos, por cada momento de tristeza y alegría que vives a mi lado, por el apoyo incondicional en todos los aspectos de mi persona, por demostrarme a cada momento lo importante y valiosa que soy en tu vida. Por ser mí amigo, mi complemento y mi alegría. Te amo.

A mi abuelita:

Aunque ya no estás presente siempre te llevo en mi corazón y pensamiento, que con tu comprensión y apoyo siempre me diste la fuerza para salir adelante, que con tu ejemplo surgió en mí el coraje de no rendirme frente a pequeños obstáculos, que con tu amor me brindaste la tranquilidad que necesitaba. Por todo lo que me diste sin esperar nada a cambio, por ser mi ángel y mi guía. Te amo mi chula.

A mis asesores de tesis:

Que con dedicación y perseverancia llevaron de la mano la realización de mi tesis, siendo ésta la base de la culminación de un gran sueño el término de mi carrera profesional. Gracias por el apoyo brindado en el transcurso de este proceso, ustedes le dieron ese toque final a mi trabajo.

A mis profesores:

A ustedes que con paciencia y esmero me brindaron lo mejor de cada uno, no solo conocimientos académicos, sino también el ejemplo de seres humanos valiosos. Gracias por permitirme aprender de mis errores, y ganarme las cosas con esfuerzo y sacrificio.

“Las ganas de vivir y de salir adelante dependen de uno mismo, los obstáculos que se presenten en la vida solo son pequeños granito de arena que nos hacen ser mejores cada día. Siempre que se tenga un sueño no hay que desistir a la primera, hay que luchar por él, bien dicen que el que persevera alcanza”

ÍNDICE

Resumen.....	i
Introducción.....	iii

CAPÍTULO 1

¿Qué es la motivación y sus instancias generadoras?.....	1
1.1 La motivación y sus componentes.....	2
1.2 Teorías biológicas de la motivación.....	4
1.2.1 Mecanismos fisiológicos de la motivación.....	7
1.3 Teorías cognitivas.....	9
1.4 Teorías del aprendizaje.....	12
1.5 Teorías humanistas.....	15
1.6 Motivación y sus características.....	17
1.7 Ciclo motivacional.....	20
1.8 Áreas de aplicación de la motivación y sus condiciones ambientales....	22
1.8.1 Motivación Social.....	22
1.8.2 Motivación Educativa.....	23
1.8.3 Motivación en el ámbito laboral.....	23

CAPÍTULO 2

Tipos de motivación.....	27
2.1 La motivación y sus condiciones de desarrollo.....	28
2.2 Motivación intrínseca (MI).....	29
2.3 Motivación extrínseca (ME).....	34
2.3.1 Relación de motivación extrínseca y motivación intrínseca.....	37
2.4 Motivación emocional e intelectual.....	40
2.5 Motivación trascendente.....	44
2.6 Automotivación.....	47

CAPÍTULO 3

Motivación en el ámbito laboral.....	50
3.1 Intervención la motivación en el ámbito laboral.....	51
3.2 Teorías de la motivación en el ámbito laboral.....	56
3.2.1 Teoría “Jerarquía de Necesidades” (Abraham Maslow).....	57
3.2.2 Teoría “X Y” (Douglas McGregor).....	60

3.2.3 Teoría “Motivación-Higiene “(Frederick Herzberg).....	63
3.2.4 Teoría “de las Necesidades” (David McClelland).....	66
3.2.5 Teoría “de las Expectativas” (V́ctor Vroom).....	68
3.2.6 Teoría “ERC” (Alderfer).....	71
3.2.7 Teoría “de la Equidad” (J. Stacey Adams).....	73
3.2.8 Teoría “Establecimiento de Metas” (Edwin Locke).....	75
3.2.9 Teoría “de la Motivación Intrínseca” (Kenneth Thomas).....	78
3.3 Condiciones laborales que propician la motivación.....	79
3.4 Complejidad de la motivación.....	82

CAPÍTULO 4

La motivación aplicada en el ámbito laboral.....	86
4.1 Aportaciones de las técnicas motivacionales en el entorno laboral.....	87
I. Mejorar la seguridad y estabilidad en un empleo.....	87
II. Mejorar el clima organizacional y sus condiciones ambientales.....	88
III. Mejorar la comunicación en general dentro de la organización.....	88
IV. Mejorar actitudes.....	88
V. Propiciar la existencia de un liderazgo democrático y participativo.....	88
VI. Desarrollar una alta moral y autoconfianza en la persona.....	89
VII. Desarrollar al personal y reconocer el logro de los colaboradores.....	89
VIII. Existencia de una equidad dentro de la organización.....	89
IX. Identificar aquellos colaboradores sobresalientes en la organización....	90
X. Mejorar la satisfacción laboral.....	90
XI. Reducir la necesidad de supervisión.....	90
XII. Incremento en la productividad.....	90
4.2 Ventajas y desventajas de motivar correcta o incorrectamente a los integrantes una organización.....	91
4.3 Caso práctico “Castillo Nupcial S.A. de C. V.”.....	97
4.4 Identificación de necesidades y propuesta para la mejora organizacional.....	106
a. Implementación de departamento de Recursos Humanos.....	109
b. DNC.....	109
c. Administración.....	110
Carpeta organizacional.....	110
Organigrama.....	110
Descripciones, análisis y perfiles de puesto.....	111
Reglamento interno.....	111
Reorganización de expedientes.....	111
Evaluaciones.....	112
d. Incidencias como retardos o faltas.....	112

e. Herramientas de trabajo.....	113
f. Diferentes liderazgos.....	113
g. Comunicación organizacional.....	113
h. El reconocimiento de logros y responsabilidades.....	114
i. La “escucha”.....	114
j. La implementación de incentivos.....	115
k. Factores motivacionales - higiénicos e intrínsecos de Kenneth Thomas.....	115
Conclusiones.....	116
Glosario.....	121
Bibliografías.....	123
Anexos.....	125

RESUMEN

La presente investigación, se llevó a cabo con el fin de conocer la importancia de motivar y sentirse motivados todos los integrantes de una organización; la forma en cómo esto afecta o no, al ambiente organizacional. Asimismo, se ha intentado describir breve y claramente en qué consiste dicho concepto, cuáles son algunas de sus descripciones o conceptualizaciones más comunes, así como la manera influye la implementación o la ausencia de elementos motivacionales en la productividad organizacional.

Para lograr el objetivo de este estudio, se han analizado a fondo algunos de los conceptos más reconocidos por los diversos autores de la teoría organizacional, así como de los recursos humanos. Por tanto, se recurrió al estudio de caso de la organización que lleva por nombre “Castillo Nupcial”, con ello para corroborar aquello que nos dice la teoría en conjunto de la vida real dentro de una organización.

Con el apoyo de herramientas utilizadas como por ejemplo; un cuestionario de clima laboral, se obtuvieron resultados que resaltan la necesidad de motivar y sentirse motivados. Aunado a ello aquellas carencias que no permiten el desarrollo adecuado de dicha organización. Una de ellas es la ausencia de un departamento de Recursos Humanos, siendo este quien funge un papel de gran importancia en el desempeño y desarrollo del personal.

Por ello surge la inquietud de sugerir uno, al mismo tiempo de proponer elementos que son la base de cualquier organización, y en los cuales interviene este departamento; algunos por mencionar son: misión, visión y valores, plantilla de personal, organigrama, formatos, descripciones de puesto, etc. Con la existencia de un departamento encargado del factor humano y el apoyo de aquellos elementos que lo integran se puede propiciar cierta motivación organizacional.

Por otra parte en el estudio resaltaron algunos otros elementos que sirven como motivadores tales como; un adecuado salario y otros factores monetarios (bonos, premios, incentivos, etc.), sin embargo también existen otros que pueden tener mayor impacto si son bien dirigidos como las oportunidades de desarrollo personal y profesional, los reconocimientos individuales; con un manejo adecuado de estos tres se puede propiciar la autosatisfacción en la mayoría de los casos, una buena comunicación que implica una adecuada escucha y asertividad. Todos estos son elemento que actualmente motivan de manera considerable a los colaboradores.

Es importante mencionar que para la mayoría de los colaboradores, dichos elementos no son aplicados de manera eficiente, pues a decir de ellos mismos hace falta una mayor y adecuada implementación de aquellos elementos motivacionales en la organización.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, tanto las organizaciones mexicanas como las de todo el mundo, se esmeran por encontrar para su buen desarrollo, las mejores condiciones de funcionamiento, las cuales les permitan afrontar eficientemente los retos que se les presentan a nivel de competencias o simplemente para el desarrollo de un ambiente organizacional institucional que responda a las demanda que hoy día exige mayor eficiencia, eficacia y productividad.

Bajo este enfoque, se hace cada vez más importante dentro de una organización, el conocer perfectamente cuales son las situaciones laborales que se viven al interior de la misma, para así poder saber a cual de estas se debe aplicar una mayor dedicación por parte de los directivos de la misma.

Es bien sabido que uno de los principales factores para el buen funcionamiento de una empresa, es el factor humano, o como se conoce en el ámbito administrativo, “los recursos humanos”. Los recursos humanos son un factor fundamental e indispensable en toda organización; además hay que tener bien presente que éstos deben mantenerse satisfechos con el papel que juegan dentro de la organización. Lo anterior, es una de las cosas que competen a los líderes de la empresa y que no deben descuidar por nada.

Para que el recurso humano de una empresa esté siempre satisfecho y a gusto con su papel, existen una gran cantidad de alternativas de las que pueden hacer uso los líderes de la misma. Dentro de esta gran cantidad de soluciones existe una en especial, la cual será el centro de estudio de este proyecto de investigación; refiriéndonos a “la motivación del colaborador”. Por ello se describirá el contexto general de la motivación, incluyendo aquellas teorías laborales que la conforman y las cuales servirán de apoyo en el análisis y estudio de caso.

El siguiente trabajo teórico tiene como finalidad identificar la importancia de motivar al colaborador en diferentes instancias dentro de la organización, generando en él

una mejora no solo en su persona si no en el entorno laboral. Para la realización de este trabajo se planteó la siguiente pregunta: *¿La motivación es una condición que genera en el sujeto una estabilidad emocional, mayor rendimiento y productividad en el área laboral?*, con ella se establecen las instancias que dan fundamento a las condiciones laborales, centradas en una mayor motivación.

También es importante mencionar que los objetivos planteados en este proceso metodológico sustentan el establecer o identificar las condiciones que generan en el colaborador una mayor productividad, haciendo conciencia que la estabilidad emocional es uno de los estándares hoy día en el ámbito laboral de menor importancia para muchas organizaciones, sin tomar en cuenta que es ésta quien potencializa sus capacidades y por ende propicia una mayor productividad en el ámbito laboral.

Por lo tanto se puede establecer a través de estos elementos que la motivación puede ser aplicada en diversas áreas de estudio: el educativo, el social, el laboral etc., siendo este último el de interés para la realización de esta investigación. Para poder conocer el papel que juega la motivación en el ámbito laboral será necesario describir todo lo que interviene en ella y todos aquellos elementos que la integran. Como tal *la motivación es considerada una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos, los cuales toman cierto vigor y dirección, en determinado momento.* Estos elementos afectan de manera directa en el sujeto haciendo presente ciertos cambios conductuales, en los que intervienen elementos que posteriormente serán descritos.

Como bien se menciona, la importancia de motivar y los beneficios de ello implican conocer de donde proviene y en donde se genera dicha necesidad. Algunas teorías como; *la biológica* referida a la herencia y los instintos, aquellas emociones y cambios orgánicos generados a través de ciertas experiencias vividas y provenientes de mecanismos fisiológicos ubicados en diferentes regiones del sistema nervioso

tanto autónomo como central, *la cognitiva*, explica la conducta basándose en procesos del pensamiento humano y *la del aprendizaje*, explican algunas alternativas de procedencia. Para complementar estas tres teorías y el énfasis de el enfoque al factor humano se menciona una cuarta *la teoría humanista*; quien habla del la importancia de ser personas libres de elegir responsables de acciones pensamientos o sentimientos, y que plasma como meta principal la autorrealización. Cada una expone elementos importantes que la describen con mayor claridad.

En todos los sentidos que se maneje la motivación cuenta con ciertas características describiéndola como; orientadora, impulsadora, jerarquizadora, compleja, cíclica, selectiva, persistente, consumatoria y homeostática; con estas características se observara aquello que la destaca y la hace particular de otros elementos.

Por otra parte esta presenta un ciclo, haciéndose presente en ella las siguientes etapas: a) homeóstasis, b) estímulo, c) necesidad, d) estado de tensión, e) barrera, f) comportamiento, g) satisfacción. La finalidad de conocer este ciclo es la existencia de cierto motivo o necesidad de la persona.

Dentro de la motivación existen diferentes condiciones de desarrollo, *la motivación intrínseca* es una de ellas, nos habla del hecho de realizar cualquier acción por el simple gusto de hacerla esta proveniente del interior, otra es *la extrínseca* la cual nos habla de motivaciones provenientes del medio, por mencionar otras se encuentra *la motivación emocional e intelectual*, la primera referida a las emociones siendo estas expresadas o manifestadas con acciones o palabras, y la segunda enfocada a la racionalización, *la motivación trascendente* es otra a mencionar, nos dice ser aquella que deja huella tanto en la persona como el los demás individuos, y por último se nombrará como básica en el desarrollo de cualquier individuo *la automotivación*.

Para poder entender la motivación en el entorno laboral es necesario tomar en cuenta algunos componentes que la integran estos son: conducta, capacidad, limitaciones situacionales, la motivación existente y por ultimo el desempeño, esto

hablando de la persona y de la organización como tal, en ella también intervienen historia, misión y cultura.

Estudios previos y la existencia de las diferentes teorías de la motivación laboral apoyan al desarrollo de nuevas herramientas y técnicas de mejora y crecimiento de las diversas organizaciones. Entre las teorías consideradas relevantes en este ámbito se encuentran: “Jerarquía de Necesidades” de Abraham Maslow, “X Y” de Douglas McGregor, “Motivación-Higiene” de Frederick Herzberg, Teoría de “las Necesidades” de David McClelland, “De las expectativas” de Víctor Vroom, “ERC” de Alderfer, “De la Equidad” de J. Stacey Adams, “Establecimiento de Metas” de Edwin Locke, “La Motivación Intrínseca” de Kenneth Thomas.

La teoría de “Motivación – Higiene”, la teoría de la “Motivación Intrínseca”, las condiciones laborales descritas como: reconocimiento de logros, evaluación de desempeño, brindar buenas condiciones de trabajo etc., en conjunto de otros elementos; son tomados en cuenta para proponer alternativas de mejora y desarrollo en el caso práctico realizado a la organización “Castillo Nupcial”.

CAPÍTULO 1

¿QUÉ ES LA
MOTIVACIÓN Y SUS
INSTANCIAS
GENERADORAS?

1.1 La motivación y sus componentes.

En cuanto se aprende a hablar, se realiza la pregunta: ¿Por qué? Esto lleva a tratar de comprender la naturaleza del comportamiento en la mayoría de los seres humanos. Con ello se trata de identificar en el individuo los generadores de cierto tipo de “motivación”, es decir, lo que lo hace actuar y se comporte de una determinada manera. La motivación es considerada una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos, estos deciden en una situación dada el vigor ejercido y la dirección que toma la energía (Solana Ricardo, 1993).

Los estudiosos de la motivación han descubierto tres tipos de factores también conocidos como componentes de la motivación, siendo estos: los biológicos, aprendidos y cognitivos, mezclándose en la mayor parte de las conductas, y siendo considerados los elementos centrales de la motivación. Estos factores mostrarán las diferentes formas de comportamiento de las personas y su intervención en cada uno de los casos, los cuales serán descritos posteriormente.

Dentro de la motivación existe un elemento considerado primordial en el desarrollo de la misma; es la manera de sentir las **emociones**, siendo estas reacciones subjetivas al ambiente, acompañadas de respuestas neuronales y hormonales, experimentadas como agradables o desagradables y consideradas reacciones adaptativas que afectan nuestra manera de pensar.

Las emociones también poseen los tres aspectos antes mencionados, de diferente manera ante la misma experiencia. Así, mientras alguien experimenta una sensación de euforia cuando salta en paracaídas de un avión, otros se sentirían aterrorizados por tal experiencia. Una pregunta importante en el desarrollo del tema es ¿cómo se relacionan, las emociones con la teoría de los tres componentes de la motivación?

Los estados emocionales como el miedo, el enfado y la excitación están caracterizados por señales fisiológicas (aspectos biológicos) como la aceleración de la tasa cardíaca, la respiración acelerada, el aumento de la tensión arterial o el rubor

en las mejillas. A primera vista, estos cambios son causados por la actividad de ciertas partes del cerebro y la producción de varias hormonas en el organismo.

Ante los sentimientos, a veces se responde sin pensar (gritando, llorando, riendo o huyendo), en ocasiones se hace lo **aprendido** como apropiado a una situación (subirse a un árbol para escapar de un oso o contar hasta diez para evitar un ataque de ira), todas estas experiencias se basan en aquellos pensamientos y procesos mentales previamente vividos, estos forman parte fundamental en la **cognición** de los seres vivos. Se han clasificado los sentimientos como ambiguos bajo la etiqueta de aquellas emociones, pensando que son las pertinentes en una situación determinada. Finalmente, la combinación de las reacciones biológicas, aprendidas y cognitivas, afectan la manera de entender el mundo circundante, así como la manera de actuar en él (Kleinginna y Kleinginna, 1981).

A menudo, es difícil distinguir entre motivación y la emoción, porque las dos se hallan íntimamente relacionadas. En general, los teóricos de la motivación proponen la existencia de una estrecha relación entre los sentimientos y la acción. Normalmente, se realizan las cosas porque nos hacen sentir bien, y se evitan hacerlas si causan malestar. Sin embargo, a veces se realizan actividades a pesar de saber que no producirán satisfacción.¹

Cualquier actividad realizada incita a comportarse de una determinada manera, los psicólogos han seguido diversos caminos para confirmar o refutar las razones y las causas.

A partir de los estudios antes mencionados surgen algunas teorías, las cuales involucran a los tres componentes (biológicos, los aprendidos y los cognitivos), por ello resulta relevante tratar de establecer de forma clara y sencilla cada una de ellas con el único fin de manifestar sus condiciones o sus objetos de estudio.

¹ Papalia, Diane E. *Psicología*. México: Mc Graw Hill, 1988, p 320-321

1.2 Teorías biológicas de la motivación.

Una de las teorías más antiguas es la atribuida a la conducta humana, nos habla de la herencia de los instintos, actualmente se define como: pautas relativamente complejas de comportamiento las cuales no han sido aprendidas. Por ejemplo en los pájaros, el instinto de construir el nido y el de buscar comida. Sin embargo, los seguidores de esta teoría consideraron “instintos”, rasgos como la curiosidad, el gregarismo o la adquisición, pero no lograron determinar un número limitado de instintos para poder explicar la conducta humana.²

Se puede decir, que la teoría de los instintos no podía explicar del todo las diferencias individuales, por tal razón, surgió el interés por parte de los psicólogos a darle una explicación más clara al comportamiento humano, adentrándose más en el aprendizaje y el pensamiento, tal motivo provocó abandonar la teoría de los instintos.

En las obras de William James (1890) se mencionan tres componentes fundamentales de la conducta humana; los instintos, las emociones y los pensamientos.

De acuerdo con él, los mecanismos incorporados al sistema nervioso tras millones de años de evolución constituyen una fuente de motivación. A éstos los llamó fuentes de instintos conductuales, cuando resulta ser para **el instinto** una tendencia a obrar de un modo característico ante la presencia de cierto objeto en el ambiente (E-R).

Una segunda fuente asociada es la **emoción**, la cual es considerada una tendencia a sentir pero tiene su expresión corpórea, por lo que, muchas veces, hace difícil separar la descripción del estado emocional de la correspondiente reacción instintiva que el mismo objeto puede provocar, no nos comportamos igual cuando se esta

² Ibídem. Pag. 321

enojado o triste, contentos, cuando se siente miedo o vergüenza. Al menos en parte, la motivación depende del estado emocional.

Aunque a James le interesaba más la forma en que las emociones ocurren, sin duda dependía la influencia de éstas en la conducta futura (James 1994-1936). Por último, reconoció la función del **pensamiento** en la conducta, siendo éste el que conduce a la ejecución de una idea, a este proceso lo llamó *acción ideo- motora*. Sus ideas al respecto anticiparon la importancia concedida a los procesos cognoscitivos en el intento por comprender la motivación, esto sin dejar a un lado la importancia biológica de la motivación.³

Retomando uno de los factores que James mencionó como fundamentales; las **emociones**, se pueden considerar entonces un elemento muy importante en las motivaciones. A partir de que los seres humanos tienen reacciones ante algún evento determinado podemos dar algún tipo de respuesta. Por ello se contestará la siguiente pregunta ¿qué son las emociones y cómo funcionan ante algún estímulo?

Bisquerra nombra a las emociones como: reacciones recibidas del entorno en que se vive. La intensidad está en función de las evaluaciones subjetivas realizadas sobre él, éstas influyen en la forma de afectar o no al bienestar de la persona. En ellas intervienen ,conocimientos previos, creencias, objetivos personales, percepción de ambiente provocativo, etc. Una emoción depende de lo importante para el individuo. En todo caso si la emoción es muy intensa puede producir disfunciones intelectuales o trastornos emocionales (fobia, estrés, depresión).⁴

Existen tres teorías importantes de las emociones las cuales se fundamentan en la fisiología, las cogniciones y la interacción de factores físicos y mentales, estas serán descritas brevemente.

³ Petri, Herbert L, y John M Govern. *Motivacion: Teorias, investigacion y aplicaciones*. Mexico: Thomson, 2006, p. 11-12

⁴Vivas, Mireya, Domingo J Gallegos, y Belkis González. *Educación de las emociones*. Madrid: Dykinson, 200, p .19

La teoría de James-Langer (1884-1885) sugiere que basamos nuestros sentimientos en sensaciones físicas, como el aumento del ritmo cardíaco y las contracciones musculares.

La teoría de Schachter-Singer (1962) mantiene que las emociones son debidas a la evaluación cognitiva de un acontecimiento, pero también a las respuestas corporales: la persona nota los cambios fisiológicos, advierte lo que ocurre a su alrededor y denomina sus emociones de acuerdo con ambos tipos de observaciones.

La teoría de Cannon-Bard (1927) subraya que los sentimientos son puramente cognitivos, que las reacciones físicas son las mismas para emociones diferentes las cuales no se pueden distinguir una de la otra, estas se basan en las señales fisiológicas.

Las tres teorías nos mencionan la importancia de los factores que intervienen en las emociones. Se puede decir que las respuestas fisiológicas y la influencia del entorno, incluyendo las experiencias vividas, generan en el ser humano reacciones diversas, siendo todas de suma importancia para la ejecución de una acción y obtención de una respuesta.

Otro teórico que señaló la importancia biológica dentro de la motivación es Hull (1943), quién desarrolló la teoría del impulso. Intentó superar algunas deficiencias de teorías anteriores como la del instinto. Hull acentuó la importancia de los impulsos biológicos considerándolos, estados de tensión interna, empujando a los animales y a las personas a la acción. A diferencia de los instintos, se supone que no sólo impulsan sino también dirigen la conducta, los impulsos proveen sólo de la energía predispuesta a la acción, lo hacen produciendo un estado de tensión que la persona o el animal desea modificar. La reducción de este impulso representa el esfuerzo suficiente para la producción de aprendizaje. Así, si un perro es incitado por el

hambre y por casualidad encuentra comida entre la basura, aprenderá a buscar en ésta cada vez que tenga hambre.⁵

Después de conocer la importancia de las emociones, reacciones, pensamientos, sentimientos y acciones etc., dentro de la motivación, se nombrará brevemente el origen de ellos, los cuales tienen un inicio en los impulsos eléctricos que recorren las células nerviosas dentro del cerebro y su desarrollo se ubica en diferentes regiones de éste.

1.2.1 Mecanismos fisiológicos de la motivación

Para James Lange los estímulos provocan cambios fisiológicos en nuestro cuerpo y las emociones son resultado de ello, posteriormente Cannon-Board, menciona que las emociones y respuestas corporales ocurren simultáneamente, ambas presentan una correlación. Si se presenta un estímulo del ambiente se envía la información a determinada área de nuestro organismo, el cual reacciona frente a éste, al mismo tiempo se presenta una emoción.

Estas teorías vinculan la emoción con las reacciones víscero-glandulares (Sistema Nervioso Autónomo) y el Sistema Nervioso Central que condicionaría de alguna forma la emoción. Como se verá, existe una diferencia de acción entre ambos sistemas; en **Sistema Nervioso Autónomo**, las vías nerviosas que traen los impulsos, generan una respuesta y la envían al órgano efector (vísceras, glándulas, células, etc.) sin control voluntario por el cuerpo, es decir, el cuerpo trabaja de forma autónoma. Por el contrario, el **Sistema Nervioso Central**, es de control voluntario, el cerebro, específicamente la corteza cerebral, tiene conexión con el hipotálamo y se puede ejercer un control voluntario, consciente, cognitivo.

⁵ Papalia, Diane E. *Psicología*. México: Mc Graw Hill, 1988, p. 353-356.

Ambos sistemas permiten generar la conciencia de los procesos emocionales y la participación de músculos y vísceras que ayudan a la expresión de la emoción en todo el cuerpo.

A partir de 1937 en adelante se relacionó el lóbulo límbico con las emociones y motivaciones, cuando J. Papez sugirió que las estructuras mencionadas formaban un circuito que sería el substrato de las emociones y en él se incluiría al hipotálamo.

El conjunto de estructuras que componen el **sistema límbico**, están muy interconectadas, participan en los siguientes procesos: conducta emocional, memoria, conducta sexual, motivación, integración de respuestas homeostáticas, como las relacionadas con la preservación de las especies, obtención de comida y al respuesta de lucha o huida.

Los mecanismos subyacentes para estas diferentes funciones son muy complejos y aún no se aclaran. Además es difícil definir con precisión la extensión del sistema límbico y atribuir conexiones y funciones comunes para sus componentes individuales.

La presentación del sistema límbico en este trabajo se enfoca en los siguientes componentes: formación hipocámpica, amígdala y área septal; éstas son las regiones que más se relacionan con el lóbulo límbico.

- a) **Formación hipocámpica.** La estimulación y extirpación del hipocampo dan lugar a cambios en las funciones conductuales, endócrinas y viscerales.
- b) **Amígdala.** Dentro de la amígdala se producen varios neurotransmisores, como, acetilcolina, noradrenalina, serotonina, dopamina y encefalina. Algunas de las funciones donde interviene la amígdala son: regulación de las funciones endócrinas y autonómicas (se relacionan con la función visceral), cambios en el ritmo cardíaco, respiración, presión sanguínea y motilidad gástrica,

respuesta de orientación, interviene en la conducta emocional e ingesta de alimento, en la actividad sexual y actividad motora.

c) Área septal. Su importancia estriba en proporcionar un sitio de interacción entre las estructuras límbicas y diencefálicas. Algunas de las funciones donde interviene el área septal son: la conducta emocional, consumo de agua, la movilidad, aprendizaje, recompensa y afectos.

La destrucción de los núcleos septales da lugar a una sobrerreacción conductual. Ocurren cambios conductuales en las respuestas sexuales y reproductivas, alimentación, ingesta de líquido y reacción de cólera.

La importancia de conocer algunas de las características de las regiones anatómicas que interviene en la motivación, radica en aplicar más el panorama del tema, considerando que se menciona solo a grandes rasgos. A su vez se considera que un complemento del proceso existente en las áreas antes mencionadas, son sustancias llamadas neurotransmisores, algunos de éstos son: acetilcolina, monoaminas (noradrenalina, adrenalina, dopamina, serotonina), glicina, ácido glutámico etc.

Los neurotransmisores cumplen un papel básico en el desarrollo de cualquier proceso de las emociones, ya que se encargan de la transmisión de las señales de una neurona hasta la siguiente a través de las sinapsis (unidad más simple del funcionamiento nervioso que requiere de dos neuronas: una neurona sensitiva receptora y una neurona motora o efectora).⁶

1.3 Teorías cognitivas.

Las teorías cognitivas explican la conducta basándose en los procesos del pensamiento humano. Los teóricos cognitivos hacen hincapié en la manera como se reacciona a los acontecimientos y esto depende del modo como se interprete. Si una

⁶Afifi, Adel K, y Ronald A Bergman. *Neuroanatomía Funcional: texto y atlas*. México: MacGraw Hill, 1999, p. 429-444.

mujer da un pisotón a un extraño, por ejemplo, se puede interpretar la acción de diversas maneras: lo hizo a propósito, está borracha etc. La interpretación elegida determinará la respuesta. En estas teorías se considera darle mayor importancia a la forma como procesamos selectivamente la información, modificando nuestra manera de pensar de forma que se adecúe a nuestra conducta y viceversa.

La conducta dirigida hacia la obtención de una meta determinada dependerá de cómo se evalúen ciertos factores. Los fines poseen valores incentivadores o valencias. Cuando una meta tiene una valencia más grande que otra, existe la posibilidad de que la elija. Las expectativas también son importantes, como la expectativa de si una meta es realista, o si tengo la capacidad de alcanzarla y cuánto tiempo se tardará en realizarla.

Por otra parte se ha visto como en la psicología, en principio, las teorías del impulso proponían la existencia de una energía interna que suscitaba la acción, y cómo, por el contrario, la tradición conductista ponía todo el proceso motivacional en los condicionantes ambientales y en el aprendizaje sustentando sobre esfuerzos externos. Ambas orientaciones eran, de alguna manera, asimiladas y combinadas dentro de las teorías de contenido, sustentadas fundamentalmente en estudios de incentivos (en relación con el esfuerzo conductista) y en hipótesis de satisfacción homeostática de necesidades (en relación con las nociones de impulso e instinto).

Las teorías de proceso dan entrada al análisis de las elecciones conscientes e intencionales, y con ellas, a los conceptos de expectativas, anticipación, comparación, entorno social, etc. Pero aún con todo este muestrario de teorías, no se ha llegado a dar respuesta al anhelo de Herbert Simon, que buscaba la manera de introducir las motivaciones del sujeto en el proceso de decisión racional; o, lo que viene a ser equivalente, manifestar la influencia de la racionalidad y el conocimiento en la dimensión motivacional de la conducta.

Cada uno de los enfoques precedentes tiene algo que ofrecer. Aunque hubo un tiempo en que los teóricos se apresuraron a descartar las teorías del instinto, en la actualidad nos damos cuenta de que los seres humanos se hallan predispuestos biológicamente para realizar determinadas actividades. Del mismo modo, las demás teorías de la motivación explican algunas conductas en situaciones determinadas.

Como se mencionó en los párrafos anteriores, la cognición del ser humano esta muy vinculada con las vivencias diarias. Lo procesado, se manifiesta por medio de acciones, aquellas quedan grabadas en nuestra memoria y posteriormente se pueden repetir.⁷

Festinger (1957), es uno de los teóricos cognitivos, destacado por su teoría de la disonancia cognitiva, la cual dice; “siempre que tenemos dos ideas, actitudes u opiniones que se contradicen, estamos en un estado de *disonancia cognitiva* o desacuerdo. Esto hace que nos sintamos incómodos psicológicamente y por eso hemos de hacer algo para disminuir esta disonancia”.

Otras situaciones que pueden producir disonancia cognitiva son aquellas donde se hace algo contrario a las creencias más firmes, sobre lo que es correcto y apropiado, cuando se sostiene una opinión que parece desafiar las reglas de la lógica, cuando ocurre algo que contradice una experiencia pasada o cuando se hace algo que no va con la idea sobre quiénes somos y para qué estamos.

Por ello, lo que se piensa o quiere hacer, debe tener una concordancia con lo que realmente se manifiesta, esto dará como resultado sentirse satisfecho en la realización de cualquier actividad u objetivo, y motivará acciones posteriores.

Los pensamientos y las acciones ejercidas en el medio circundante dan la pauta a las experiencias, estas forman a la persona para poder decidir lo bueno y malo de ellas. Una vez vividas esa experiencias se da un aprendizaje, el cual se ira formando

⁷ Vélaz Rivas, José Ignacio. *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos, 1996, p. 177-178.

en el desarrollo de la vida de cada individuo; es por ello que siempre existirá un vínculo entre lo que pensamos, hacemos y aprendemos.

1.4 Teorías del aprendizaje.

Estas teorías argumentan que, aunque las necesidades biológicas pueden desempeñar algún papel en el comportamiento, el aprendizaje desempeña un papel mucho más importante a la hora de dirigir la conducta animal y humana. Se establece en este punto el argumento diferencial entre este y otros enfoques, especialmente cuando advertimos algunos de los teóricos del impulso, incluyendo al propio Hull, reconocieron que las necesidades aprendidas son características de los seres humanos.

El principal representante de la teoría del aprendizaje ha sido B. F. Skinner (1953), quien demostró que un gran número de conductas se pueden enseñar recompensando al animal o a la persona inmediatamente después de haber realizado la conducta deseada.

Los teóricos del aprendizaje social, como Albert Bandura (1977), ampliaron las ideas de Skinner, argumentando que la recompensa más poderosa para el ser humano es el **esfuerzo social**, como el elogio. Es decir, si un niño es elogiado por su trabajo escolar desarrollará el “hábito” del rendimiento académico. Gracias a la capacidad humana para procesar la información simbólica, también se puede aprender a través de la observación. Si un niño mira a alguien conseguir lo que quiere con un berrinche imitará probablemente este comportamiento. Se elige como modelos a las personas que parecen conseguir las mayores recompensas; para los niños estas conductas suelen ser más importantes, ignoran los factores físico, y los factores cognitivos, como por ejemplo, la influencia de distintos estilos de pensamiento.⁸

⁸ Papalia, Diane E. *Psicología*. México: Mc Graw Hill, 1988, p. 324

Desde la perspectiva del aprendizaje social, los seres humanos no están impulsados por fuerzas internas ni son títeres indefensos ante la influencia ambiental. Éste modelo hace hincapié en los procesos cognoscitivos que están involucrados en la adquisición y mantenimiento de patrones de conducta y, por lo tanto, de la personalidad.

También Bandura señala una interacción compleja de factores individuales, conducta y estímulos ambientales. Cada uno puede influir o cambiar a los otros, y en pocas ocasiones la dirección es de un solo sentido, es decir, es recíproca. La conducta puede verse influida por las actitudes, creencias o historia previa de reforzamiento, así como por los estímulos disponibles en el ambiente.⁹

El condicionamiento clásico y operante funge un papel importante dentro del aprendizaje; es visto como elaboración de asociaciones de continuos acontecimientos que generan un aprendizaje, sin embargo los teóricos cognitivos ven el aprendizaje como algo más complicado que todo eso, sin descartar la importancia de los condicionamientos antes mencionados, pero consideran otras formas de aprendizaje humano.

Sin duda, el ambiente afecta al comportamiento a través de los estímulos y respuestas proporcionados por él, al mismo tiempo las personas desarrollan capacidades propias permitiéndoles conocer el mundo y enfrentarse a él, en buena medida son constructores de su propio aprendizaje.¹⁰

Tomando en cuenta que existen factores condicionantes en el sujeto los cuales llegan a motivar una conducta, se puede nombrar otros factores, designados por Maslow como necesidades, las cuales se consideran importantes como parte complementaria del desarrollo del aprendizaje dentro de la motivación.

⁹ Richard J, Gerrig. *Psicología y vida*. México: Pearson Educación, 2005, p.45

¹⁰ Vélaz Rivas, José Ignacio. *Motivos y motivacion en la empresa*. Madrid: Diaz de Santos, 1996, p. 179-180

Maslow (1908-1970) organizó las necesidades humanas en forma de pirámide. La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como “necesidades de déficit” (*déficit needs* o *D-needs*); al nivel superior lo denominó “autoactualización”, motivación de crecimiento, o “necesidad de ser” (*being needs* o *B-needs*). La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit *pueden* ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow se dispondría de:

1. **Necesidades básicas (fisiológicas).** Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de éstas, las más evidentes son: respirar, beber agua, y alimentarse, mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal, dormir, descansar y eliminar los desechos, evitar el dolor y tener relaciones sexuales.
2. **Necesidades de seguridad y protección.** Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido; incluso desarrollar ciertos límites de orden. Dentro de ellas se encuentran: seguridad física y de salud, seguridad de empleo, de ingresos y recursos, seguridad moral, familiar y de propiedad privada.
3. **Necesidades de afiliación y afecto.** Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones

sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

4. **Necesidades de estima.** Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja, la estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad. La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio. La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.
5. **Autorrealización o auto actualización.** Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: motivación de crecimiento, necesidad de ser y autorrealización. Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía y, a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.

Maslow es considerado uno de los teóricos humanistas más destacados, ya que sus estudios se fundamentan en los principios de esta escuela, poniendo en relieve la experiencia no verbal y los estados alterados de conciencia como medio de realizar nuestro pleno potencial humano.

1.5 Teorías humanistas.

Como se mostró en la teoría de Maslow, las aportaciones humanistas son uno más de los apoyos en el desarrollo del aprendizaje en las motivaciones. Así mismo las teorías humanistas en lo que se refiere al aprendizaje constructivo y los procesos cognoscitivos y afectivos. Insisten también en el potencial y las capacidades de las personas en tanto que hacen elecciones y buscan controlar su vida.

Las teorías humanistas parten de varias suposiciones (Pintrich y Schunk), también tienen una visión muy positiva y optimista de la naturaleza humana. La aproximación humanista afirma que los seres humanos son agentes libres con capacidades superiores para utilizar los símbolos y pensar en términos abstractos. De esta manera, considera a la gente como capaz de hacer elecciones inteligentes, de ser responsable de sus acciones y realizar su potencial como personas autorrealizadas. Los humanistas mantienen una visión holística (concepción basada en la integración total frente a un concepto o situación) del desarrollo humano, considera a cada persona como un ser íntegro y único de valor independiente. Según ésta postura, una persona es más que una colección de pulsiones e instintos.

De acuerdo con Buhler, la verdadera meta de los seres humanos es la autorrealización que puede alcanzar a cumplir consigo mismo y con el mundo (1935). La tendencia humana básica es la autorrealización, de modo que las experiencias cumbre de la vida son producto de la creatividad. Destacó el papel activo que los seres humanos juegan por su propia iniciativa en el cumplimiento de sus metas.

Carl Rogers (1902- 1987) en su teoría nos dice; cuando las personas reciben apoyo emocional para crecer, puede desarrollarse en un ser humano pleno. Ve a los individuos como capaces de resolver sus problemas y convertirse en quienes desean ser sin necesidad de críticas o dirección, si no animados por la aceptación del ambiente.¹¹

Después de conocer las los diferentes enfoques que le dan los teóricos, biológicos, cognitivos y del aprendizaje, se podrá encontrar un enlace de estas tres teorías, dándole su importancia a cada una.

¹¹ Philip Rice, F. *Desarrollo Humano estudio del ciclo vital*. México: Pearsosn Prentice Hall, 1997, p. 39

En conclusión se puede decir que mientras una se centra en lo que el individuo siente a través de su organismo, éste es manifestado por medio de acciones, sin embargo antes de que ocurra la acción se analiza o simplemente se plasma en forma de pensamiento, lo que conlleva a ejecutarlo en la mayoría de las ocasiones, una vez que lleva a cabo cualquier tipo de actividad, el sujeto es capaz de ponerlo en práctica cuantas veces sea necesario, tomando en cuenta sus experiencias aprendidas.

Otro aspecto importante a conocer dentro de la motivación son algunas de las características que la integran, y la forma en como se desarrollan.

1.6 Motivación y sus características.

En los temas anteriores se explican los diferentes componentes y teorías que le dan nombre y/o significado a la motivación, sin embargo el cúmulo de toda esa información nos resulta de suma importancia para generar una propia definición. En todo caso la motivación es considerada como *“el resultado de aquella energía en el individuo; impulsada por estímulos provenientes del medio circundante, que generan en el sujeto la ejecución de determinada acción con un fin o meta”*.

Existen infinidad de definiciones que describen a la motivación de manera distinta, la importancia de esto es la aplicación de la misma y los fines que se deseen. Para poder entender mejor su proceso es conveniente conocer sus características, ya que como todo elemento a describir, existen factores que la destacan, los cuales a continuación serán descritos brevemente.

1. **Es orientadora.** Tener un motivo implica dirigir nuestro comportamiento en un sentido determinado, la representación del objeto meta "nos jala" en esa dirección, hacia su consecución. Los motivos presentan una dirección psicológicamente determinada

-
2. **Es impulsora.** Los motivos poseen una fuerza en ese sentido, dos motivos con direcciones diferentes van a determinar finalmente la conducta.
 3. **Es jerarquizadora.** En determinado momento la motivación por comer, va a ser más fuerte que la motivación por beber, pero no significa tener más importancia que el otro. En cambio, frente a otros aspectos de nuestra vida buscamos actividades con un sentido personal más pleno y, por ello, frente a las otras, poseerán mayor jerarquía.

Ese tipo de planteamiento está encaminado a descubrir la importancia que algunos motivos poseen respecto a otros para un sujeto cualquiera.

4. **Es compleja.** Van apareciendo nuevas necesidades, cualitativamente superiores a las anteriores como eje del proceso de desarrollo personal.
5. **Es cíclica.** Está en un continuo proceso, donde las fases que la constituyen reinician periódicamente. Aquí se cierra un ciclo, pero solo hasta experimentar nuevamente, reiniciando de esa forma el circuito.

Así como la necesidad origina actividad, genera también nuevas necesidades. Así por ejemplo, la actividad de estudiar brinda nuevas necesidades de conocimiento, ya que desarrolla inquietudes, intereses hacia otros campos de la ciencia y la cultura.

Visto de esta manera, la motivación no es un proceso circular, sino espiral, en el que aparecen nuevos niveles de desarrollo.

6. **Es selectiva.** El sujeto discrimina el objetivo y conjunto de acciones, conducta o actividad específicas a realizarse en función de sus necesidades y motivos. Si se pide realizar alguna actividad, como ir al cine o ir de compras, primero lo evaluamos, si no nos interesa simplemente la rechazamos.
7. **Es persistente.** No siempre conseguimos una meta al primer intento; por ello, frente a la frustración, cuando más intensamente viva un sujeto una

necesidad, mayor será la persistencia del sujeto hacia los fines y metas relacionadas con la necesidad,

8. **Es consumatoria.** El sujeto realiza acciones permitiendo saciar su deseo.
9. **Es homeostática.** Una vez culminado un ciclo motivacional, se experimenta un estado de satisfacción, un estado de restablecimiento del equilibrio por satisfacción de la necesidad, el cual se denomina homeostasis (la tendencia de los organismos vivos y otros sistemas a adaptarse a las nuevas condiciones y a mantener el equilibrio a pesar de los cambios).

Es el grado de homeostasis o equilibrio alcanzado por el sujeto al lograr da la satisfacción total o parcial de su necesidad; se señala que esta homeostasis pueda ser fisiológica o psicológica.

Ahora bien, al hablar de la homeostasis y de la relación que esta guarda con la motivación, estas instancias tienen una estrecha relación con la voluntad, el del interés e impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta.

La voluntad. Es un aspecto o cualidad de la conducta, más que una facultad diferenciada: es la persona quien dispone. Este acto de voluntad se manifiesta primero, en la fijación del interés sobre metas más o menos distantes y modelos y principios de conducta abstractos hasta cierto punto; en segundo lugar, al ponderar vías alternativas de acción y efectuar acciones deliberadas, parecen mejor calculadas para servir a principios y metas específicos; tercero, en la inhibición de impulsos y hábitos, pudieran distraer la atención o entrar en conflicto con un principio o un fin y, por último, en la perseverancia frente a obstáculos y frustraciones en la persecución de metas y en la adhesión a principios establecidos previamente. Llamamos **interés** a la tenacidad y ganas que se ponga a la realización de las cosas.

Se puede decir que aún existen demasiados vínculos con la motivación, dos de ellos son la voluntad e interés del sujeto, si se tiene una meta y esta es motivada depende de nuestra fuerza de voluntad e interés para la realización de la misma.

Para que se presente una motivación existe un proceso o ciclo en el que intervienen elementos importantes, será de interés conocerlo.

1.7 Ciclo motivacional.

Considerando a la motivación, como un proceso con un fin a lograr, es importante desglosar como se va desarrollando este proceso, el modo en que el sujeto puede obtenerla y cuales son sus elementos. A partir de esto surge el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) **Homeostasis.** Es decir, cuando el organismo permanece en estado de equilibrio.
- b) **Estímulo.** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) **Necesidad.** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) **Estado de tensión.** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento.
- e) **Barrera.** Nos habla de posible frustración
- f) **Comportamiento.** Al activarse, se dirige a satisfacer una necesidad.
- g) **Satisfacción.** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta la presencia de otro estímulo. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión permitiendo el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El ciclo motivacional incluye, por lo tanto la existencia de un motivo o necesidad, rompiendo el estado de equilibrio en el que se encuentra el individuo, conduce a un determinado comportamiento, si es eficaz provocaría la satisfacción de las necesidades. Pero también puede suceder que la necesidad sea frustrada o compensada (transferida a otro objeto).

Las necesidades o motivos no son estáticos, son dinámicos y persistentes. El aprendizaje y la percepción vuelven más eficaz el comportamiento en la satisfacción de las necesidades. Una necesidad satisfecha no es motivadora de un comportamiento. Para que se produzca un determinado comportamiento se exige como requisito previo una necesidad.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, puede existir alguna barrera u obstáculo impidiendo lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, nerviosismo, insomnio, etc.)
- Apatía y desinterés¹²

Por tanto se puede decir que si la motivación se da de manera satisfactoria, el individuo será capaz de obtener un beneficio, tanto personal como en su entorno, con ello se quiere decir que no solo se presenta la motivación de forma individual, ésta se presenta en grupos.

Como ya se mencionó ésta surge de una necesidad, por ende no solo el individuo la aplica de manera personal, también la asocia en la diversidad de entornos y su

¹² Chiavenato, Ildalberto. *Administración de los recursos humanos*. Mexico: Mac Graw Hill, 1988, p. 60

relación con el otro. Por tal motivo será de interés conocer la intervención de la motivación, en algunas de las áreas de aplicación.

1.8 Áreas de aplicación de la motivación y sus condiciones ambientales.

El objetivo de un esfuerzo puede ser cualquiera, una persona puede ser motivada y al mismo tiempo ella puede motivar a otra, de hecho el potencial de motivación comienza con uno mismo. La automotivación es muy importante, pero aunque existen algunas similitudes en cuanto a motivar a otros es mejor tratar por separado el desarrollo de otras habilidades personales y darle la importancia necesaria a las motivaciones que se propician como generarles.

1.8.1 Motivación Social.

Los motivos pueden afectar las interacciones entre organismos de la misma especie y en ocasiones de otra, son los motivos sociales los que tienen la participación de otra persona. Algunos de estos motivos son aprendidos, otros no. Algunos de ellos son afecto, afiliación, temor, curiosidad, aprobación, estima, posición social, prestigios y poder entre otros. Es posible, mediante algunas pruebas psicológicas obtener un indicador de la dependencia de una persona por la aprobación social.

La **necesidad de poder** ha sido definida como la disposición de dirigir la conducta hacia satisfacciones contingentes sobre el control de los medios para influir en otras personas.

La **necesidad de afiliación** es definida como un interés por establecer, mantener o restaurar una relación afectiva positiva con otra persona.

El **motivo del logro** es la tendencia a buscar el éxito en tareas que impliquen la evaluación del desempeño, o en palabras de McClelland (1917-1998), el interés por conseguir un estándar de excelencia.

En particular, estos motivos afectan la cantidad y tipo de información y la manera de elegir, mostrar o comunicar a los demás y la manera de percibirlos.

1.8.2 Motivación Educativa.

La educación es posiblemente el campo donde se han visto más reflejadas las aportaciones de la psicología, sin duda la motivación es considerada una de las cuestiones más estudiadas desde muy diversos enfoques y perspectivas.

Se ha logrado elevar el rendimiento del estudiante, modificando sus motivos de logro. También se ha observado que una alta motivación del logro en el alumno aumenta el rendimiento si, a la vez, tiene baja ansiedad hacia el resultado y su motivación de logro se relaciona con sus objetivos.

Los alumnos con alta motivación de logro, a diferencia de los motivados por el miedo al fracaso, establecen niveles más altos de aspiración, tiende a persistir en la tarea a pesar de las experiencias repetidas de fracaso y se esfuerza durante largo tiempo antes de renunciar a la tarea.

Como consecuencia de todo ello, los alumnos con alta motivación de logro reaccionan mejor ante tareas con mayores retos, ante un mayor grado de exigencia del profesor, ante la información adicional y correctiva proporcionada, ante la aparición de problemas nuevos y poco frecuentes. Los alumnos de baja motivación de logro, por lo contrario, actúan más eficazmente ante tareas con poca fidelidad.

1.8.3 Motivación en el ámbito laboral.

Cuando se contempla un grupo de personas trabajando es posible observar, aun cuando se realicen el mismo trabajo, que unas lo hacen mejor que las otras, independientemente del nivel ocupado en la organización o la actividad desempeñada ¿Por qué se dan estas diferencias? Una posible respuesta es la discrepancia en el desempeño, los sujetos poseen distintos niveles de destreza, de

capacidad o de aptitud; este planteamiento da lugar a que las organizaciones intenten utilizar estrategias que permitan mejorar estas habilidades, como realizar programas de formación y perfeccionamiento de su fuerza laboral, modificar las condiciones de trabajo, o reclutar a aquellas personas que posean las habilidades necesarias para que lleven a cabo de manera correcta las actividades requeridas. No obstante, otra de las respuestas son las diferencias en el nivel de ejecución de una actividad, pueden ser divergencias en la motivación de los empleados. Las estrategias empleadas en la organización es, en este caso, la de aumentar la motivación en los trabajadores.

Como se menciona anteriormente, el diseño del trabajo es una de las estrategias más utilizadas para intervenir en la motivación laboral. Puede ser definido como “el proceso para organizar el trabajo, en una serie de tareas que deben realizarse en el puesto específico”. Desde esta perspectiva, el diseño del trabajo subordina las necesidades y las metas de las personas a las demandas y requerimientos de los trabajos, que en muchas ocasiones son fijos y rutinarios.

Según los autores, cualquier trabajo puede describirse en 5 dimensiones centrales:

- a. **Variedad de actividades;** definida como el número de actividades, habilidades y destrezas requeridas para realizar un determinado trabajo.
- b. **Identidad de la tarea;** es la medida en que el trabajo supone la terminación de una labor total e identificable, es decir se debe realizar el trabajo de principio a fin, con resultados visibles.
- c. **Importancia de la tarea;** se define como el impacto que el trabajo tiene en las vidas o los empleos de otras personas, tanto dentro como fuera de la organización.

-
- d. **La autonomía;** es la medida en la cual el trabajo ofrece al individuo suficiente libertad, independencia y discreción para programarlo y definir los procedimientos que se emplearán en la ejecución.
 - e. **Retroalimentación (feedback) de la tarea;** es el grado en el que la realización de las tareas requeridas proporcionan al colaborador una información clara y precisa acerca de la eficacia conseguida en la ejecución.

Las tres primeras dimensiones se combinan para crear un trabajo con sentido. Si un determinado trabajo posee estas tres características, se puede esperar en el trabajador pensamientos importantes y valiosos respecto a su trabajo, y tenga por tanto una experiencia laboral significativa; por otra parte cuando se le brinda autonomía en las actividades desempeñadas por el trabajador, se proporciona una sensación de responsabilidad personal en los resultados. Por último, si un trabajo ofrece retroalimentación sobre su actuación en la organización, éste reconocerá la forma en que contribuye, siendo positiva o negativa, al mismo tiempo de poder modificar su conducta cuando sea necesario.¹³

En el área laboral es considerada la motivación un punto importante de partida, no solo enfocado a la organización, también al desarrollo de cada persona; en la búsqueda de objetivos a lograr, en la existencia de un compromiso tanto para la organización como para él mismo. La motivación se considera una de las partes centrales en este ámbito; es hacer que el sujeto se sienta cómodo y desarrolle sus actividades diarias de trabajo en una forma satisfactoria, por medio de aquellos estímulos brindados, se pueda sentir motivado a seguir adelante y a dar lo mejor de él mismo.

La motivación entonces es considerada de suma importancia en cualquiera de las áreas aplicadas, sin embargo como se mencionó antes, estudios previos han

¹³Hernández González, Marisela. *Motivación animal y humana*. México: Manual Moderno, 2002, p. 265.

mostrado darle una mayor consideración en la parte educativa, esto debido a que al estudiante se le motiva por cierto condicionamiento, con premios o castigo, etc., este podría ser un factor a considerar como el área más aplicada.

Por otra parte, la importancia de este trabajo radica en como se involucra la motivación dentro del área laboral, encontrando aquellas necesidades o carencias obtenidas por parte de las jefaturas, o grupo de personas con los que conviven diariamente, al mismo tiempo poder ofrecer un mayor panorama de aquellas opciones que mejorarán el desempeño de los colaboradores dentro de una organización.

CAPÍTULO 2

TIPOS DE MOTIVACIÓN

2.1 La motivación y sus condiciones de desarrollo.

La motivación como se mencionó anteriormente, forma parte de una diversidad de teorías, las cuales la describen de diferente forma y la aplican en diferentes instancias; algunas enfocadas en aula, otras en la parte social, en la parte laboral, etc. Un factor importante es conocer, cuáles son las condiciones de desarrollo que se tienen en los diversos escenarios y las diferentes formas en que se presenta.

Una de esas condiciones se genera desde el interior del sujeto, y surge de manera espontánea; una segunda condición es inducida de forma externa. Estas dos formas se mencionaran de manera general, estos son considerados la base de cualquier tipo de motivación, debido a que cualquier reacción presentada en el sujeto tiene una intervención del ambiente y una manifestación interna.

Cuando la motivación surge sin motivo aparente, de forma espontánea, se considera intensa y duradera. Por ejemplo, cuando se observa por primera vez una actividad deportiva y la impresión es grande, puede generar la necesidad de integrarla en nuestras vidas. A partir de ese instante todo gira alrededor de dicha actividad y al ponerla en práctica se siente un placer, que empuja a realizarla, hasta quedar momentáneamente satisfecha la necesidad de llevarla a cabo. Además se obtiene un resultado apetecible (éxito, reconocimiento, dinero, etc.), ello reforzará aún más la conducta de repetir dicha práctica.

Cuando la motivación es inducida por uno mismo, se autoimpone por alguna circunstancia y exige ser mantenida mediante el logro de resultados, se considera una motivación vacía, ésta difícilmente se sostiene, a menos de conseguir resultados apetecibles. Muchos estudiantes renuncian a cursar una carrera de su agrado, porque piensan que una vez convertidos en profesionales, no ganarán el dinero deseado y se plantean cursar otra carrera confiando en alcanzar un elevado nivel de vida. Su motivación responde a una necesidad ajena a los estudios y se basa en un supuesto imprevisible, pues depende del siempre cambiante mercado

laboral. No sienten la necesidad de aprender para colmar un deseo de conocimiento, sino el deber de estudiar para terminar la carrera y poder ganar dinero. Cuando las largas noches de estudio comienzan a hacerse insoportables, cuando llegan los primeros suspensos, cuando llegan las primeras dudas, es entonces cuando comienzan a recapacitar y posiblemente arrepentirse de la decisión adoptada. En otros campos, puede suceder lo mismo.

Para dar una mejor descripción de este tema se explicarán algunos tipos de motivación, los cuales se diferencian en su naturaleza y condición de desarrollo.

2.2 Motivación intrínseca (MI)

La motivación intrínseca se hace evidente, cuando el individuo ejecuta una actividad por el simple placer de realizarla, sin obtener de manera obvia algún incentivo externo. Un hobby es un ejemplo típico, así como la sensación de placer, la autosuperación o la sensación de éxito, es importante mencionar que la motivación intrínseca proviene del interior del individuo.¹⁴

Es la clase de motivación presente, cuando se realiza algo que se disfruta; cuando la tarea en sí misma es la recompensa. Por ejemplo pensar en algo adorado al ejecutarlo, quizás los videojuegos, tocar la guitarra, cocinar, pintar etc. Cualquier actividad que se disfrute. Nunca lo retrasamos o evitamos hacer, ¡por supuesto que no! ¡De hecho, lo más probable es no hacer otras tareas para poder disfrutar éstas!

Cuando se hace algo que nos genera motivación intrínseca, vamos a encontrar que:

- ✓ Es bastante fácil mantener la concentración.
- ✓ Deseamos hacerlo bien porque la tarea se merece el mejor esfuerzo.
- ✓ Lo haríamos más allá de obtener dinero o una recompensa de cualquier tipo.

¹⁴ Coon, Dennis. *Fundamentos de Psicología*. Mexico: Thomson, 2005, p. 375

La motivación **intrínseca** es una fuerza poderosa, ésta depende del estado de ánimo del sujeto, se puede mencionar aquí a las emociones antes descritas, interviniendo de una manera considerable en los aspectos internos, son generadas por algún estímulo, dirigiendo la energía hacia cierto punto y manifestándose de diversas maneras; cuando se está alegre y positivo es más probable disfrutar las tareas que cuando se siente uno triste.

Actualmente no hay una teoría unificada para comprender el origen o los elementos de la motivación intrínseca. La mayoría de las explicaciones son una serie de combinaciones de factores que interactúan entre sí, como por ejemplo;

- Creer que pueden ser agentes eficaces en el logro de las metas que desean alcanzar (los resultados no son determinados por el azar).
- Están motivados hacia un conocimiento magistral de un asunto, en vez de un aprendizaje maquinal que puede servir para aprobar.
- Nótese que la idea de la recompensa por el logro está ausente de este modelo de la motivación intrínseca, puesto que las recompensas son un factor extrínseco.
- En comunidades y organizaciones que comparten el conocimiento, los individuos que las integran citan a menudo razones altruistas de su participación, incluyendo entre ellas el contribuir para un bien común, una obligación moral hacia el grupo, una labor educativa o un “devolver a la sociedad”.

Por otra parte se ha investigado mucho sobre los factores subyacentes de la motivación intrínseca se han delimitado dos áreas complementarias. Primero, hay ciertas características de las actividades que las hacen intrínsecamente motivantes; existen ciertas actividades más interesantes y placenteras que otras. Segundo, las autopercepciones presentes durante el acto de participación, facilitan la motivación

intrínseca, y dependen de la manera en que cada individuo interprete una situación dada.

A continuación se describen ciertas características que posee la **MI** dentro de un entorno de recompensas.

Complejidad, novedad e imprevisibilidad. Las personas suelen pasar el tiempo mirando estímulos complejos, nuevos e imprevisibles. La complejidad moderada hace que el afecto positivo sea moderado (Heyduck y Bahrck, 1977). Las figuras muy complejas provocan demasiada incertidumbre y conflicto perceptual mientras que los dibujos sencillos no provocan lo suficiente. Como en el caso de los estímulos complejos; los estímulos y los acontecimientos nuevos también provocan la curiosidad y la exploración. Cuando se repiten estímulos idénticos el grado de exploración disminuye entre la primera y la segunda exposición, pero ya no entre la segunda y la tercera. A medida que desaparece la novedad también lo hace la actividad exploratoria. Una vez que la repetición ha provocado un descenso en la exploración, la presentación de un estímulo marcadamente distinto revivirá la respuesta, por ser un estímulo imprevisto (Berlyne, 1957). La complejidad, la novedad y la imprevisibilidad son, a falta de un término más apropiado, propiedades colativas de los patrones de estímulo. El uso del término "propiedades colativas" se debe a que la complejidad, la novedad y la imprevisibilidad dependen de la colación o comparación de la información derivada de distintas fuentes. Un estímulo se puede comparar con otro o se puede comparar a uno con otros estímulos encontrados en el pasado.

Reto óptimo. Otro investigador interesado en la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivantes es Mihaly Csikszentmihalyi (1997), quien planteó el componente de flujo como: "una experiencia concreta que surge de la experiencia general y de la motivación intrínseca". El flujo es un estado de concentración dado con implicación absoluta en una actividad. Durante éste, la acción de la persona se da sin esfuerzo alguno, es una sensación donde siente tener un absoluto control

sobre sus habilidades y la interacción con la actividad. También es una experiencia tan intrínsecamente placentera y la persona repite la actividad a menudo con la intención y esperanza de volver a vivir el flujo una y otra vez. Csikszentmihaly estudió las experiencias de maestros de ajedrez, escaladores, bailarines, cirujanos y otros profesionales para profundizar en la experiencia del flujo.

A pesar de las diferencias entre las actividades estudiadas, Csikszentmihaly definió las condiciones probables de presencia del flujo. El antecedente principal del flujo es la confrontación con un reto óptimo. Un reto óptimo es una situación en la que el nivel de habilidad de la persona es igual al nivel de dificultad de la tarea. Si la tarea exige demasiado, entonces el reto será demasiado fácil. Cuando los retos de una tarea superan las competencias del individuo se crea un estado de preocupación. El flujo solo emerge cuando la persona percibe una congruencia entre los retos presentados y las propias competencias para superarlos. Por otra parte si las habilidades de la persona superan los retos presentados, la persona se sentirá aburrida. Como en el caso de la ansiedad y la preocupación, el aburrimiento es incompatible con el flujo.

Otro autor a en este campo es Robert White (1959), quien a partir de un enfoque de autopercepción individual, propone a las conductas intrínsecamente motivadas como aquellas en las que la persona participa para poder evaluarse como competente y autodeterminante al entorno. De ese modo, además de responder a determinadas características de los estímulos ambientales, los individuos buscan oportunidades para probar su competencia y autodeterminación de manera activa e intencional.

Competencia. La motivación intrínseca provoca en el individuo un deseo de buscar y superar retos, la competencia forma parte de estos retos, y es definida como; las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos en la vida y el ámbito laboral (Decy Y Ryan, 1980). Un elemento

importante dentro de estas competencias es el **feedback**. La persona obtiene como experiencia lo bueno o malo a lo que se ha enfrentado, estos hechos repercuten en la sensación de competencia teniendo presente su capacidad para iniciar y regular los acontecimientos de su vida.

Las actividades con un enfoque de competencia aumentan la motivación intrínseca, mientras las actividades que provocan percepciones de incompetencia la reducen. Independientemente del tipo de manipulación hecha, el resultado es siempre el mismo: la competencia percibida aumenta la motivación intrínseca.

Autodeterminación. Richard DeCharms (1968) analizó a los individuos esforzados, y encontró que son agentes causales, es decir, se constituyen en el foco primario de causación, o bien los iniciadores de su conducta, esto implica la resistencia constante a los controles extrínsecos. Para ilustrar la distinción entre la presencia y la ausencia de la autodeterminación, DeCharms (1968; DeCharms, Carpenter y Kuperman, 1965) utilizó la metáfora de las personas "origen" o "peón". Como "origen", la conducta de la persona está en función de las elecciones personales mientras que como "peón" está en función de los controles externos.

La **autodeterminación** se considera la capacidad para elegir y que estas elecciones determinen las acciones. Las personas autodeterminadas se ven a sí mismas como iniciadoras de su propia conducta; seleccionan los resultados deseados y escogen una línea de actuación, llevándolas a lograr esos resultados. Intimidar a una persona al realizar una tarea aún con la promesa de una recompensa atractiva, suele hacer cambiar la percepción de una tarea, y ésta pase de ser autodeterminada a ser determinada por los demás, es decir, la persona pasa de ser origen a ser peón.

Comparadas con las personas que reciben instrucciones, las personas con elección propia pueden mostrar más motivación intrínseca. La competencia y la autodeterminación están unidas al sentido, donde la autodeterminación pueda influir en el individuo y estos a su vez en los procesos motivacionales intrínsecos.

De alguna manera aunque los factores determinantes de esta motivación son los internos, es importante mencionar otros que trabajan en ocasiones en conjunto con los antes mencionados, ellos son los factores externos, que provienen del medio circundante, y de igual forma afectan a la manera de comportarse del individuo.

2.3 Motivación extrínseca (ME)

La motivación extrínseca se refiere a la motivación (derivada de las consecuencias) centrada en las metas externas de cierta actividad, es la motivación proveniente de afuera, éste tipo de motivación en muchas ocasiones propicia hacer algo no deseado, pero se sabe que; al final habrá una recompensa. Se pone una meta basada en las actividades realizadas en la vida diaria; quizás estudiar mucho en la universidad, no por el gusto de hacerlo, sino por querer obtener un título; o laborar en algún trabajo aburrido para obtener una paga; es probable limpiar la casa a diario, probablemente se quiera vivir en un lugar placentero, y no por el gusto de limpiar en sí mismo.

A veces las personas ven a la motivación extrínseca como superficial o vacía, sin embargo; puede ser una fuerza muy poderosa. La mayoría de las cosas difíciles se vuelven más tolerables cuando tenemos algo que obtener al final, por ejemplo un estímulo monetario; es entonces cuando se puede ver a la motivación extrínseca como una obtención de algún beneficio y ventaja de algo. Por tanto pertenece a la amplia variedad de conductas percibidas como medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas.

Es importante mencionar que la motivación extrínseca está condicionada por tres instancias diferentes, éstas serán descritas brevemente:

- 1. Regulación externa.** La conducta es regulada a través de medios externos tales como premios o incentivos, recompensas y castigos.

Una recompensa es un objeto ambiental atractivo, dada después de una secuencia de conducta que aumenta las probabilidades de volver a repetir la conducta.

Un incentivo es un objeto que provoca en el individuo, una secuencia de conducta. La diferencia existente entre recompensas, castigos, e incentivos son; las recompensas y los castigos se dan después de la conducta y éstos aumentan o reducen las probabilidades de que se presente la conducta deseada, por otra parte los incentivos ocurren antes de la conducta deseada y producen expectativas de consecuencias atractivas o no atractivas.

Un castigo es un objeto ambiental no atractivo dado después de una secuencia de comportamiento y reduce las probabilidades de que esa vuelva a presentarse. El castigo es aplicable en conductas no deseadas, sin embargo; existen maneras más positivas y civilizadas de reducir la conducta no deseada entre ellos podemos mencionar:

- ✓ **Refuerzo selectivo.** El refuerzo selectivo tiene dos vertientes. En la primera se refuerza una conducta que es incompatible con la conducta no deseada. Este procedimiento se llama "*reforzamiento selectivo de conductas incompatibles*" o *RSCI*. En la segunda vertiente, el refuerzo se da si la persona deja de realizar la conducta no deseada después de un periodo de tiempo determinado. Este segundo procedimiento se conoce como "*reforzamiento selectivo de otras conductas*" o *RSOC*.

Dentro del refuerzo selectivo, existen dos elementos importantes; la limitación y distracción, la primera consiste en la limitación de la conducta no deseada (también conocida como el *reforzamiento diferencial de las frecuencias bajas* o *RDF*) está dirigida a reducir, no necesariamente a eliminar la conducta, la segunda es un intento de

desviar la atención de una persona, de una conducta no deseada hacia una conducta más estable.

Existe dos principales procesos de aprendizaje que subyacen las recompensas, castigos e incentivos; son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante que en ocasiones habla de E1-R1, E2-R2 (estímulo uno-respuesta uno, estímulo dos- respuesta dos, en el caso de condicionamiento clásico) y E-R-C (estímulo-respuesta-consecuencia, en el caso de condicionamiento operante).

2. Regulación introyectada. El individuo comienza a internalizar las razones para sus acciones pero esta internalización no es verdaderamente autodeterminada. Está limitada a la internalización de pasadas contingencias externas, por ejemplo: "estudiaré para este examen porque el examen anterior lo reprobé por no estudiar".

3. Identificación. Es la medida en que la conducta es juzgada importante para el individuo, especialmente lo seleccionado por él mismo, entonces la internalización de motivos extrínsecos se regula a través de identificación. Por ejemplo: "decidí estudiar anoche porque es algo importante para mí".

Por otra parte se puede concluir que dentro de la motivación extrínseca existen aspectos a tomar en cuenta, como lo muestran los siguientes ejemplos;

- ✓ Resulta más difícil concentrarse, se puede retrasar la tarea a realizar.
- ✓ Se quiere completar la tarea con un grado de calidad suficiente para obtener la recompensa, pero no importa si es perfecta o alcance la excelencia.
- ✓ Existe la probabilidad de estar más negados a hacerla si no existe alguna recompensa.

Como se observó en los párrafos anteriores es bueno obtener algún tipo de recompensa o premio para sentirse motivado, sin embargo se debe tomar en cuenta,

los excesos de cualquier tipo de estímulo externo, se puede llegar a depender de ellos, y no producir una motivación adecuada, por tanto debe de existir un equilibrio.

2.3.1 Relación de motivación extrínseca y motivación intrínseca.

La motivación, se pueden manifestar de dos formas, positiva y negativa. La de carácter positivo manifiesta tener un deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo; la negativa es la manera como el individuo cumple cualquier obligación a través de castigos, y amenazas, sea en la familia o en la sociedad. Estos dos tipos de motivación pueden ser intrínsecos y/o extrínsecos.

También se puede señalar dos formas de disfrutar una actividad, intrínsecamente o extrínsecamente. Si la persona desempeña una actividad sin más razón que el propio hecho de desempeñarla entonces está participando de una orientación motivacional intrínseca. Cuando una persona desempeña una actividad para satisfacer motivos no relacionados con la actividad, entonces participa de una orientación motivacional extrínseca (Vanderberg, 1978).

La persona intrínsecamente motivada participa únicamente por la experiencia de realizar la tarea. Cuando se participa en una actividad intrínsecamente interesante, la imposición de una recompensa extrínseca tiene un efecto típicamente negativo sobre la motivación futura de la persona. El efecto negativo de la recompensa sobre la motivación intrínseca se conoce como "**el precio oculto de la recompensa**" debido a las recompensas se les suele atribuir efectos positivos sobre la motivación.

Cabe preguntarse si la aceptación de los efectos generalmente negativos de la recompensa intrínseca, implica necesariamente la reducción de la motivación. Esto fue puesto en cuestión, y tras década y media de investigación psicológica se puede afirmar que las recompensas no siempre reducen la motivación intrínseca. Existen tres factores limitadores que delimitan las circunstancias de reducción de la motivación intrínseca subsiguiente proveniente de las recompensas.

El primer **factor delimitativo** nos dice, una recompensa reduce la motivación intrínseca esto influye a la expectativa de ella. El estudio de Lepper (1973) indica; las recompensas extrínsecas reducen la motivación intrínseca sólo si la persona espera recibir una recompensa por su rendimiento. Cuando no se espera recompensa, independientemente de si se da o no, no reducirá la motivación intrínseca.

Un segundo **factor delimitativo** menciona la importancia de si la recompensa es destacada o no, Ross (1975) propuso; para que las recompensas extrínsecas redujeran la motivación intrínseca tendrían que ser significativas en la experiencia del individuo mientras realizan algún tipo de tareas. Si la recompensa no es destacada entonces no tendrá el efecto de reducir la motivación intrínseca.

Una última **condición limitativa** a lo tangible de la recompensa. Las recompensas tangibles, como el dinero, los premios y comida, tienden a producir un descenso en la motivación intrínseca mientras que, las recompensas no tangibles como los elogios y el dar ánimos verbalmente no tienen este resultado.

Estos tres factores delimitativos indican que las recompensas no siempre reducen la motivación intrínseca, el descenso de ésta se da cuando la motivación intrínseca inicial del individuo ya es alta y tiene la expectativa de recibir una recompensa tangible por realizar la actividad. Por ello es importante generar en el sujeto mayor gusto e interés por satisfacer sus necesidades, primero internamente y sin esperar algún tipo de beneficio externo, sin embargo; en muchos de los casos no se presenta lo antes descrito, de ahí la importancia de encaminar de manera correcta cualquier tipo de motivación.

Últimamente se ha ampliado el tema del precio oculto de la recompensa más allá del interés futuro por la tarea y el placer inherente. La orientación motivacional extrínseca no sólo disminuye la motivación intrínseca subsiguiente sino también interfiere en el proceso de aprendizaje. Generalmente las recompensas extrínsecas

interfieren y distraen su atención en el proceso hacia las conductas necesarias para obtener la recompensa.

En comparación con individuos intrínsecamente motivados quienes seleccionan tareas de dificultad moderada, los individuos extrínsecamente motivados suelen elegir tareas fáciles debido a que este tipo de tareas aumenta la probabilidad de conseguir recompensas rápidas. Además, durante el desempeño de tareas los individuos extrínsecamente motivados son más propicios a los tonos emocionales negativos que los individuos intrínsecamente motivados (Garbarino, 1975), debido a que cuando no se les brinda algún estímulo externo pueden llegar a no realizar la actividad pensada o asignada, es cuando sus emociones pueden ser manifestadas en diversas formas.

Las recompensas extrínsecas también debilitan la creatividad, y las personas en muchos de los casos deciden tomar tareas fáciles. Además, allí donde se dan recompensas, se suele poner fin a las actividades recompensadas cuando se obtiene el producto necesario.

Se puede decir que la motivación intrínseca se basa en una pequeña serie de necesidades psicológicas siendo estas responsables de la iniciación, persistencia y reenganche de la conducta frente a la ausencia de fuentes extrínsecas de motivación. Las conductas intrínsecamente motivadas animan al individuo a buscar novedades, enfrentarse a retos y al hacerlo satisfacen necesidades psicológicas importantes. La motivación intrínseca empuja al individuo a querer superar los retos del entorno y los logros de adquisición de dominio, hacen que la persona sea más capaz de adaptarse a los retos y curiosidades del entorno.

Las personas extrínsecamente motivadas actúan para conseguir motivadores extrínsecos tales como dinero, elogios o reconocimiento social. Las personas intrínsecamente motivadas realizan actividades por el puro placer de hacerlas. Quienes reciben fuentes de motivación extrínseca por participar en una actividad

intrínsecamente interesante tienen menos motivación intrínseca por esa actividad, especialmente cuando la recompensa extrínseca es esperada o tangible.

Estos son solo dos tipos de la diversidad existente en la motivación, enseguida se mencionarán algunos más que conforman este grupo.

2.4 Motivación emocional e intelectual.

En primera instancia mencionaremos la **motivación emocional**. Motivo y emoción tienen la misma raíz latina: *motere*, “mover”. Las emociones son, literalmente, lo que nos mueve a ir tras un objetivo; impulsan las motivaciones y esos motivos, a su vez, dirigen las percepciones, dando forma a nuestros actos, en una palabra la motivación emocional es aquello que mueve a actuar y reaccionar frente a un estímulo, con el apoyo de la parte interna (emociones).

Existen vínculos entre estos dos términos, **la primera forma** de conceptualizar el vínculo entre emoción y motivación es proponer que las emociones son un tipo de motivo especial. De hecho, ésta es la posición adoptada por Silvan Tomkins y Carroll Izard (1965). De acuerdo con ambos, las emociones encajan en la definición de un motivo en el sentido de que energizan y dirigen la conducta.

Una **segunda manera** de conceptualizar éste vínculo es considerar la emoción como una lectura de los estados motivacionales (Buck, 1988). De acuerdo con Ross Buck, la motivación y la emoción son dos caras de la misma moneda, en el sentido de que los motivos funcionan para mantener las condiciones corporales necesarias para sostener la vida y las emociones funcionan como un “informe de progresos” constantes sobre lo bien que esos motivos están siendo sostenidos. Es decir, las emociones son la manera mediante la cual los estados motivacionales forman el sistema de respuestas apropiados a su estado actual. Las emociones se consideran estar alerta a los sistemas de respuesta corporales para entrar en acción y son los

sistemas de respuesta corporal los que finalmente encuentran los medios para gratificar el motivo. Para Buck las emociones cumplen las siguientes funciones: ¹⁵

1) Constantemente informan del estatus de los estados motivacionales.

2) Movilizan los recursos corporales para gratificar los motivos y facilitar la adaptación.

Por tanto las emociones son la manera mediante la cual los estados motivacionales forman el sistema de respuestas apropiadas para preservar el estado actual. Son las emociones las que alertan a los sistemas de respuesta corporales para entrar en acción y los sistemas de respuesta corporal son finalmente los medios para gratificar el motivo. Las emociones son patrones complejos de los cambios corporales y mentales, incluyendo despertar social, sensaciones; y estos afectan de manera diversa a los procesos cognoscitivos, por ejemplo, cómo relacionarse con las personas, sentir coraje o rencor por alguien, alegría ante alguna situación dada, miedo por lo que pasara ante algún error cometido, etc., y por último en las reacciones del comportamiento. Algunas formas de despertar la motivación son considerando los siguientes aspectos.

- A través de palabras bonitas
- Ideas abstractas
- Frases contundentes
- Frases ingeniosas
- Enfoque
- Visualización
- Uso de la fisiología

¹⁵Petri, Herbert L, y John M Govern. *Motivación: Teorías, investigación y aplicaciones*. México: Thomson, 2006, p. 376-378

Como segundo término tenemos a la **motivación intelectual**, es la motivación basada en las experiencias del sujeto, considerando ser más metódica y menos espontánea, ésta se presenta seguida de la motivación emocional, siendo más racional, procediendo de forma general de las tendencias de la curiosidad y las predisposiciones especiales del hombre para la exploración, manipulación, competencia y comprensión del ambiente. Su poder motivador potencial se actualiza en expresión y se particulariza en dirección por el individuo en desarrollo, ambas cosas como resultado de un ejercicio con éxito y de la anticipación de las consecuencias satisfactorias que han de resultar de un ejercicio posterior y también como resultado de la interiorización de los valores propios de aquellas personas del ambiente con quien se identifica.

En éste tipo de motivación, los impulsos cognoscitivos o intereses, son aprendidos y dependen de la experiencia particular de cada sujeto, esta motivación se apoya en:

- Cifras
- Datos
- Estadísticas
- Sistemas
- Planes
- Listas paso por paso
- Decálogos
- Leyes proporcionales
- En resumen busca algo exacto

Tanto la motivación emocional como la intelectual presentan algunas ventajas y desventajas, al mismo tiempo diferencias entre ellas, sin dejar a un lado el vínculo antes mencionado. Se acentuará en cada una, aquellos elementos destacados en sus procesos, y a continuación se describen brevemente:

-
- **La motivación emocional es fugaz.** Como dice Zig Ziglar (2001) “la motivación es como bañarte, tienes que hacerlo todos los días o desaparece su efecto”, creo que Zig Ziglar se refería a la motivación meramente emocional.
 - **La motivación intelectual** es más duradera, pero por lo general se da cuando te interesa cierto tema. Ella se basa en la comprensión de un plan (mientras la motivación emocional se basa más en la inspiración) o de ciertos datos, reglas, leyes y principios.

Por regla general se puede asegurar que la motivación intelectual no se da al mostrarle las estadísticas a alguien, sino mostrándoles las estadísticas después de haberle despertado el interés en cierto tema, sino solo son datos fríos o un montón de números que pueden no interesarle.

Por ejemplo, en las reuniones para nuevos prospectos en los multiniveles, ellos comienzan con la motivación emocional, te dan una charla motivacional, hace consciente de que no se tiene el tiempo ni el dinero deseado, despiertan sueños e ilusiones sobre uno (son muy buenos en esto) y esto lo hacen quizá con un orador muy bien preparado para dar una buena dosis emocional, pero luego de eso remaran con el plan de compensación, en esto ya es necesario datos, cifras, estadísticas, siendo estas las regalías, como duplicarse, incluso será necesario sacar la calculadora, y quizá luego terminarán con los testimonios.

- ***La motivación emocional puede darte pasión***
- ***La motivación intelectual puede darte constancia***

Todos los motivos constituyen elementos capaces de impulsar al individuo hacia la acción. Son fuerzas que impulsan al logro de una meta u objetivo y tienen carácter psicológico. Dentro de este carácter intervienen aspectos que van muy de la mano de las emociones, como sentimientos, las pasiones y las actitudes.

Los sentimientos son procesos afectivos más o menos duraderos, conmocionando al ser psicobiológico. Con cierta intensidad sacuden a las emociones, pero a cambio impulsan de un modo más constante y persistente el acercamiento, la búsqueda, la conservación y el disfrute de las personas, objetos o situaciones que lo suscitan positivamente.

Las pasiones se constituyen por el predominio exclusivo de una tendencia afectiva, adquiriendo previamente una fuerza extraordinaria, esclavizando al sujeto y dedicándolo completamente a servir al objeto satisfactorio.

Se distingue dos clases de pasiones:

- ✓ *superiores*; se basan en tendencias afectivas dirigidas a elevados valores
- ✓ *inferiores*; basadas en bajas tendencias dirigidas a valores inferiores.

Las actitudes son la predisposición relativamente duradera, a favor o en contra de determinados objetos, ideas, personas o situaciones. Toda actitud está matizada emocionalmente, es decir, tiene una carga de afectividad.

Según el psicólogo J.O. Whisttaker (1965), las actitudes presentan las siguientes características: son aprendidas, son relativamente estables, implican relaciones entre objeto y sujeto, pueden referirse a un objeto, a un número de objetos o a un gran número de ellos; tiene propiedades motivadora-afectivas.

Es importante considerar que cualquier actitud, acción o sentimiento, deja cierta huella en la vida de las personas, y puede ir marcando el camino a seguir, para sentirnos motivados y satisfechos.

2.5 Motivación trascendente.

Dada nuestra condición de seres sociales, muchos de los comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción

intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción obtenido de un tercero, o bien porque éste evita algo negativo para él. Esto verifica que el destino de los demás no es indiferente sino, en condiciones normales, la naturaleza humana lleva a actuar solidariamente con o para otros.

Esta motivación es propia de los seres humanos, está por encima de las inclinaciones de los instintos y directamente conectada con la voluntad de las personas.

Se está dentro de la motivación trascendente cuando la razón mueve a hacer algo que está por encima del logro de una ventaja o interés personal, porque va dirigida a satisfacer las necesidades de otra persona o dar cumplimiento a lo considerado el sentido de la propia vida. Es cuando se desempeña un papel fundamental para poder ayudar al otro.¹⁶

Esto explica el espíritu de servicio expresado en las más diversas actividades humanas, desde la familia original, donde los padres se esfuerzan en su trabajo para obtener un mejor nivel de vida para sus hijos, o de todas aquellas personas que, se desempeñan como voluntarios en organizaciones de bien público.

Se ha discutido si este tipo de motivación es aplicable a la organización con fines de lucro, haciendo una división entre la búsqueda de rentabilidad (objetivo básico de este tipo de organización) y las responsabilidades obtenidas frente al bien común de la sociedad circundante a la misma. Sin embargo, hoy en día se destaca una creciente conciencia en la cultura ciudadana por determinados valores, tales como la ecología, la contribución impositiva, la ética comercial o la responsabilidad social.

En relación con ello es importante advertir, en el caso de una empresa, cuando emprende acciones para proyectar en la comunidad una imagen de integridad y solidaridad, también está proyectando la misma imagen hacia adentro, es decir,

¹⁶ Carrasco, José Bernardo. *Una didáctica para hoy; como enseñar mejor*. España: Rialp, 2004, p.221

hacia sus empleados y funcionarios. Finalmente, es válido esperar que dichas personas se sientan más motivadas para desempeñarse en una organización, contribuyendo efectivamente con el bien común general, que en una organización cuya legitimidad social resulta dudosa.

Algo similar con la significación que la persona percibe en una determinada tarea. Es conocida la anécdota de aquellos tres albañiles quienes desempeñaban la misma tarea, cuando un distraído transeúnte se acercó a ellos. El caminante le preguntó al primero: "¿qué está usted haciendo?". El albañil respondiendo: "¿no ve? ¡Apilando ladrillos!", con un gesto molesto, consecuencia de una pregunta que éste percibió como tonta y de respuesta obvia. El caminante repitió la misma pregunta al segundo albañil. La respuesta no se hizo esperar: "¡levantando una pared!". El tercer albañil también respondió al particular interrogatorio, y con una amplia sonrisa de orgullo dijo: "¡construyendo el hospital de niños del pueblo!".

Obsérvese en esta historia, la tarea es exactamente la misma, pero el grado de comprensión entre los tres albañiles respecto de la significación y utilidad de su trabajo para otras personas es muy distinto, tan distinto como distintos son sus respectivos niveles de motivación y compromiso en la labor.

Es factible esperar entonces observar, mientras crece la conciencia de la significación del trabajo, crezca proporcionalmente la motivación y el compromiso de la persona. Esta motivación se puede encaminar a un bien personal y un bien común, sin embargo cuando se quiere obtener un beneficio sobrepasando a los demás, sale fuera de los estándares de este tipo de motivación. Por ello se debe manejar de forma asertiva, para que exista un crecimiento en todos los aspectos.

El hecho de poder obtener una satisfacción personal, nos da la pauta de lograr muchos objetivos más, considerando este punto como primordial para una automotivación y desarrollo en aspectos generales del sujeto.

2.6 Automotivación.

La automotivación es el *movernos desde nosotros mismos*. La automotivación hace énfasis en el YO como sujeto. Muchas veces se actúa para otros, sin querer realmente hacer algo, y ahí surge la desmotivación. Dentro del proceso de automotivación existen técnicas de apoyo en el desarrollo de la misma, una de ellas es conocida como Coaching.

El **coaching** es una de las herramientas para encontrar las motivaciones y dirigir las adecuadamente hacia metas propuestas. En la actualidad es un método aplicado en muchas áreas. Parte de la premisa de que el *coachee* (o bien conocido como **líder**) es la persona misma quien cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se enfrenta. En vez de enseñar, el entrenador facilita a aprender a sí mismo. En éste sentido, el proceso requiere, básicamente, de los siguientes 7 pasos:

1. **Observar.** La observación será fundamental para que el entrenado encuentre soluciones. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista, y observando los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas aquellas que le apoyen a construir los resultados buscados.
2. **Toma de conciencia.** La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El entrenador centrará al pupilo en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.
3. **Determinación de objetivos.** Es esencial para todo proceso de coaching, contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones.

-
4. **Actuar.** Una vez reunida toda la información, actuar de una forma sostenida en el tiempo. El entrenador acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.
 5. **Medir.** En todo momento es imprescindible comprobar si se acerca o se aleja del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.
 6. **Acción comprometida.** Todo proceso de coaching concluye con una acción comprometida, alineada con el plan de acción establecido previamente entre el entrenador y el cliente.
 7. **Motivar al máximo a los oyentes.** Un coaching bien dirigido motiva a la persona a experimentar y a vivir la vida conscientemente. Motivarse es aprender a *dirigir el poder personal*, transformando el presente y la realidad actual.

El desarrollo personal y la superación de los problemas de relación, profesión, pareja, miedo, angustia, depresión, autoestima, complejos de inferioridad, sólo son posibles en la medida en que el individuo está motivado, y participe libre y comprometidamente en su proceso de sanación y evolución.

La automotivación es muy importante en el proceso de desarrollo de la persona, da paso al autoconocimiento. El **autoconocimiento** personal es imprescindible para saber lo motivante de las cosas, lo que se quiere realmente. Si no sabemos cómo somos ni qué queremos, ¿dónde vamos a buscar nuestra felicidad o bienestar?

La automotivación tiene como fondo las siguientes claves:

- Descubrirse, conocerse, experimentar, mirarse y verse. A este proceso se le llama **autodescubrimiento**.
- Conectar con el verdadero Yo, con el fondo auténtico. Ser uno mismo es lo mismo que **autorrealización**.

-
- Disolver nuestros conflictos, superar o afrontar miedos, etc. Lo antes mencionado se puede afrontar con algún tipo de terapia.
 - Contactar con nuestras emociones y hacerlas partícipe en la vida cotidiana.
 - Ser consciente, darse cuenta. Conocer y comprender nuestras experiencias.
 - Aprender a mirar bien.
 - Afrontar nuestra vida y nuestro ser, haciéndonos responsables desde la propia libertad. Atreverse a cambiar y tomar decisiones.

Entre otros corregir actitudes o hábitos no favorables al bienestar de la persona, aprender nuevos recursos, expresar desde el cuerpo, etc.

Como conclusión, la automotivación es fundamental en el desarrollo de la persona, si un sujeto no encuentra ese valor interno para realizar las cosas, será muy difícil hacerlas aún y con el apoyo de factores ambientales.

El coaching o liderazgo se considera en la actualidad una herramienta de gran apoyo para despertar en el sujeto el deseo de lograr sus objetivos. La efectividad de un buen líder dependerá de muchos factores, entre ellos la visión de cada persona y el entorno en que se desarrolle.

Líder es considerado para los teóricos de la motivación laboral un elemento fundamental para que se propicie dicha motivación. Un buen líder sabrá dirigir y entender adecuadamente a un colaborador, siempre y cuando tome en cuenta elementos esenciales en el crecimiento y desarrollo tanto de la empresa como de la persona.

En las diversas teorías de la motivación laboral, será expuesto de diferentes formas, todas con una misma finalidad **“generar mejor estabilidad emocional, mayor rendimiento y productividad laboral en la persona”**.

CAPÍTULO 3

MOTIVACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL

3.1 Intervención de la motivación en el ámbito laboral.

Para dar inicio a este capítulo es importante mencionar que la motivación no se observa de manera directa, si no debe de inferirse. Los procesos motivacionales pueden inferirse desde un análisis del flujo continuo de conductas, que son determinadas por el ambiente y la herencia, y se observan a través de sus efectos sobre la personalidad, creencias, conocimientos, aptitudes y habilidades.

Dentro de éste ámbito Pinder (1998) dice “la motivación laboral es un conjunto de fuerzas energéticas originadas dentro y mas allá del individuo, las cuales propician cierta conducta en el trabajo, determinando su forma dirección, intensidad y duración”.

Hay tres componentes dignos de atención en esta definición. El primero, **la dirección** se refiere a la elección de las actividades realizadas cuando empleamos nuestros esfuerzos; podemos elegir trabajar con esmero en algunas tareas y no en otras. El segundo, **la intensidad**, implica tener el potencial de llevar acabo diferentes niveles de esfuerzo, dependiendo de cuanto necesitemos hacer. El tercero, **la duración**, refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo, en oposición a una elección puntual entre el curso de la acción (dirección) o los altos niveles de esfuerzo dirigidos a una tarea específica (intensidad). Para comprender por completo la motivación laboral se necesita la integración de estos conceptos

Es fácil malinterpretar o confundir varios conceptos fundamentales de la motivación laboral. Las distinciones entre estos conceptos no son siempre perceptibles o, al menos, se vuelven borrosas. Para ayudar a diferenciar, lo antes mencionado, se enunciarán algunos otros componentes que la integran:

Conducta. La conducta es la acción de la que interferimos la motivación. La conducta en cuestión puede ser, la velocidad para escribir a máquina, disparar con un rifle a un blanco o cualquiera de una amplia constelación de actividades humanas.

Dentro de ella se pueden considerar tres determinantes, dentro del ámbito laboral: capacidad, limitaciones situacionales y motivación.

Capacidad. Es uno de los tres determinantes de la conducta en el área laboral. Normalmente se considera bastante estable en los individuos y puede ser representada por un amplio concepto, como la inteligencia, o por un concepto más específico, como la coordinación física.

Limitaciones situacionales. Son el segundo determinante, y se consideran aquellos factores y circunstancias ambientales que facilitan o retrasan el comportamiento (y, en último caso el desempeño). Algunos ejemplos son las herramientas, el equipo, los procedimientos, etc., si están presentes facilitan la conducta y si no lo están, la disminuyen. Si no hay ninguna limitación situacional, es posible aumentar al máximo la conducta. La conducta individual se manifiesta en un contexto ambiental o situacional que influye en la conducta que está más allá del control del individuo.

Motivación. Es el tercer determinante. Se piensa en la capacidad como un reflejo de lo que se puede hacer, la motivación como lo que se hará (dada la capacidad) y las limitaciones situacionales como lo que se le permita hacer. Cada uno de estos tres componentes es fundamental para la manifestación de la conducta. La conducta máxima se observa cuando una persona tiene una alta capacidad, una alta motivación y cuando está en un ambiente que respalda dicha conducta.

Desempeño. El desempeño acarrea cierta evaluación de la conducta. La unidad básica de observación es la conducta, pero, ésta va acompañada de una evaluación de sí misma, comparada contra aciertos. Así, si la conducta es teclear sesenta palabras por minuto, se puede enjuiciar que este nivel de desempeño es adecuado o inadecuado para mantener ese puesto. La conducta se evalúa dentro de un contexto organizativo y sesenta palabras por minuto pueden representar un desempeño adecuado en algunos trabajos e inadecuado en otros. La mayoría de las teorías

organizacionales tienden a ocuparse, no sólo de la conducta si no también del desempeño. Sin embargo, el desempeño se determina por factores que van más allá del comportamiento.

El juicio de “desempeño pobre” puede atribuirse a cuatro factores. Primero, la organización en la que ocurre la conducta puede tener demasiados estándares, lo que en otra organización podría obtener una evaluación con resultados más positivos de la conducta. Segundo, el individuo puede carecer de la capacidad necesaria para mostrar la conducta deseada (yo nunca fuí muy bueno para atrapar las bolas altas en el béisbol). Tercero, el individuo puede carecer de la motivación para mostrar la conducta deseada (innumerables horas de práctica no mejoraron mi conducta para atrapar las bolas). Cuarto, el individuo puede carecer del equipo u oportunidad necesarios para mostrar la conducta (un guante nuevo y caro tampoco ayudó).

Si bien la motivación organizacional se ve influenciada por los factores antes mencionados, es importante nombrar otros conceptos importantes, los cuales proporcionan una idea más amplia sobre la personalidad subyacente de la mayoría de las organizaciones: historia, misión, cultura e incentivos.

En primer lugar se menciona la importancia de la **historia** de una organización y el ciclo de vida de ésta. Las organizaciones, al igual que las personas, varían en las diferentes etapas de su vida organizacional (Gupta y Chin, 1994). Cuando comienzan, con frecuencia existe un estado de euforia optimista, una creencia de que los recursos aunados pueden hacer prácticamente todo. Si bien en la vida de una organización no hay etapas coherentes que reflejen en forma paralela el ciclo de la vida humana, existen etapas que ayudan a hacer un diagnóstico de la organización y su cultura.

Por lo tanto, hoy día las nuevas organizaciones crean sus propios modelos singulares de comportamiento que normalmente son más informales que formales.

En estas organizaciones las funciones y responsabilidades no están delineadas del todo, hay pocos manuales de políticas, no se establecen reglas ni procedimientos y existe el entusiasmo normalmente asociado a una nueva actividad.

En el inicio de estas organizaciones la motivación se ve impulsada en parte por la atmósfera experimental dominante. Con frecuencia surgen nuevos dirigentes empresariales y existe un sentimiento de hacer casi todo lo deseado. Sin embargo, a medida que estas organizaciones maduran, comienzan a elaborar estructuras y reglas. Se fijan funciones y responsabilidades. Se va diluyendo el entusiasmo de lo nuevo y surgen otras modalidades de motivación.

Cuando cambia el contexto de la organización, se vuelve imperioso que cambie. Hablamos de renovación o renacimiento organizacional. Si estas no se renuevan, se enferman y, por lo menos en el sector privado, mueren.

El ciclo y desarrollo de cada organización debe describirse con la comprensión necesaria, debido a que la historia de ella ofrecerá un panorama general de la misma. La razón de ser de la organización, las características de sus fundadores, la comprensión de sus principales hitos y los cambios que ha experimentado cumplen un importante papel en la conformación de su personalidad y en su desempeño.

El segundo concepto motivacional se concentra en la función o el propósito de la organización: su **misión**. Cada organización tiene una función o propósito distintivo manifestado en sus metas y objetivos. En la mayoría de las definiciones del concepto de “organización” existe una orientación explícita hacia la meta. Cada organización crea, ya sea implícita o explícitamente, la futura dirección de lo que quiere lograr, una **visión** de adónde quiere ir, de lo que quiere ser (Allen, 1995). Algunas organizaciones se ven motivadas por la oportunidad de realizar buenas obras o prestar servicios a los ciudadanos.

Muchas organizaciones están motivadas por la ayudar a los necesitados. Otras, como los centros de investigación, pueden verse impulsadas por el prestigio: el

deseo de ser consideradas las mejores en su campo. En el sector privado la motivación podría significar una participación mayor en el mercado. Los analistas de organizaciones reconocen la importante función que desempeña **la misión** en conformar y crear la personalidad de cada una, y como tal, estiman que es una consideración de diagnóstico importante. El análisis de la misión de una organización ofrece ideas sobre la organización misma.

La **cultura**, el tercer concepto, también proporciona una ventana para observar la motivación organizacional. La cultura de la organización se relaciona con las suposiciones, los valores y las creencias compartidos por los miembros de la organización. Estos factores funcionan, si bien en forma subliminal, dentro de los límites de la organización. La cultura de una organización rara vez está escrita, pero se comunica definitivamente a los miembros y a las partes interesadas en una variedad de maneras formales e informales. El análisis de la cultura de una organización es crítico para tratar de comprender las fuerzas motivacionales que apoyan el cambio y el mejoramiento del desempeño o se oponen a ellos.

Por último, la personalidad de una organización se ve configurada por su **sistema de incentivos**. Para que una organización tenga un buen desempeño, debe contar con mecanismos que estimulen a individuos y a grupos a trabajar en pos de sus intereses a corto y largo plazo. Estos mecanismos pueden incluir beneficios tangibles como sueldos y bonificaciones, o menos tangibles como la libertad de dedicarse a sus intereses o participar en iniciativas de colaboración

Por lo tanto las variables motivacionales antes mencionadas no son necesariamente independientes unas de otras, ni tampoco constituyen necesariamente los únicos factores que permiten conocer la personalidad de una organización. En cambio, son sencillamente factores importantes que ayudan a completar el cuadro del desempeño organizacional y sus elementos subyacentes. En las secciones siguientes se exploran en mayor detalle las definiciones y dimensiones de estos conceptos y se

considera cómo hacer para examinarlos en el contexto de una evaluación organizacional.

Diversas teorías compiten por explicar el fenómeno de la motivación laboral. Algunas podrían ser complementarias, otras son francamente irreconciliables, otras relacionan la motivación con un grupo determinado de variables, otras con variables diferentes. A continuación mencionare algunas de manera sintetizada, enmarcando su importancia y la movilidad que tiene en el colaborador dentro de una organización.

3.2 Teorías de la motivación en el ámbito laboral.

La década de 1950 fue un periodo en el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esa época se formularon teorías que, si bien fueron muy atacadas y hoy se ponen en tela de juicio de su validez, todavía son las explicaciones mas conocidas de la motivación de los colaboradores.

Antes de mencionar las diferentes teorías, es importante conocer el significado de la misma, una teoría es un grupo de conceptos, definiciones y proposiciones relacionadas entre si, presentan un punto de vista sistemático de fenómenos especificando relaciones entre variables, semejante a leyes que interrelacionan dos o más conceptos con el objeto de explicar y predecir los fenómenos.

La teoría explica por qué suceden las cosas, o por qué lo hacen de determinada manera, con esto último podremos entender mejor a cada uno de los teóricos motivacionales. Enseguida se nombrarán algunas de las teorías mas destacada en el ámbito laboral las cuales forman la base del desarrollo motivacional en el colaborador, poniendo en práctica la herramienta mencionada en el capítulo dos, coaching o bien utilizado por la mayoría como líder.

3.2.1 Teoría “Jerarquía de Necesidades” (Abraham Maslow).

Como sugiere su nombre, esta teoría se centra en aquello que requieren las personas para llevar vidas gratificantes. En la práctica, dicha teoría trata de la parte que interviene el trabajo en la satisfacción de dichas necesidades.

De acuerdo con la teoría de las necesidades, una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida. Una necesidad satisfecha no es motivadora. Existen diversas teorías de las necesidades, mismas que difieren en cuanto a los grados y el punto de alcanzar la satisfacción.

Esta teoría nos dice que las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulten más predominantes. El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes.

Maslow postuló que en cada ser humano hay un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

1. **Fisiológicas.** Hambre, sed y la necesidad de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
2. **De seguridad.** Defensa y protección de daños físicos y emocionales.
3. **Sociales.** Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
4. **De estima.** Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
5. **Autorrealización.** El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio.

A partir de las necesidades físicas, siendo estas las básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes que la persona desea satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior. En la medida en que unas necesidades quedan satisfechas, la que continúa se vuelve dominante, el individuo asciende a los peldaños de la jerarquía siguiente. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar.

Entonces, y de acuerdo con Maslow, para motivar a una persona debe de existir la comprensión de donde se encuentra la jerarquía en esos momentos y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o de los superiores.

Separó las cinco necesidades en orden superior o inferior. Definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como **de orden inferior**, y las sociales, de estima y autorrealización como de **orden superior**. La distinción entre unas y otras radica en la premisa de que las necesidades de orden superior se gratifican internamente, dentro de la persona, en tanto que la satisfacción de las necesidades de orden inferior tiene un origen sobre todo externo (con elementos como salario, contrato colectivo y antigüedad).¹⁷

Maslow nos menciona que en el área laboral, los colaboradores primero necesitan un salario suficiente para alimentar, cobijar y proteger a sus familias y a sus personas, satisfactoriamente, así como un ambiente laboral seguro. A continuación se debe satisfacer sus necesidades de seguridad, seguridad de empleo, ausencia de coacción y trato arbitrario y reglamentos definidos con claridad. Después se les podrá ofrecer incentivos diseñados para dar a los empleados autoestima, sentimientos de pertenencia u oportunidades de crecimiento.

¹⁷ Robbins, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación de México, 2004. P. 156-158

Nos menciona, que cuando todas las demás necesidades han quedado debidamente satisfechas, los empleados estarán más motivados por las necesidades de autorrealización. Buscarán en su trabajo el significado y el crecimiento personal y tratará de tener, en forma activa, otras responsabilidades. Las diferencias individuales son muy grandes en este nivel. Algunas personas piensan que producir un trabajo de gran calidad representa el medio para realizarse, mientras que para otros el desarrollo de ideas creativas y útiles cumplen la misma necesidad. Los líderes, si conocen las diferentes necesidades de autorrealización de sus colaboradores pueden usar una variedad de enfoques para proporcionar que los empleados alcancen las metas personales y las de la organización.

La teoría de las necesidades es un reto para los líderes y quien tiene personal a su cargo, que la practican por dos motivos. En primer lugar trabajan con una compleja red de relaciones con personas cuyas necesidades, con toda probabilidad, varía inmensamente. Estas diferencias están mucho más pronunciadas en una era de negocios globales realizados a través de “fronteras culturales”.

En segundo, las necesidades de un apersona cualquiera puede cambiar con el tiempo. Si bien Maslow pensaba en términos de que las personas subieran por esta pirámide, en ocasiones, las circunstancias dictan bajar por la pirámide.¹⁸

En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales con armónicas relaciones interpersonales en su grupo de trabajo; las psicológicas con

¹⁸ Finch Stoner, James Arthur, R Edward Freeman, Daniel R Gilbert, y Pilar Mascaró Sacristán. *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, p. 490-491

reconocimientos y ascensos, por ejemplo; las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador.



3.2.2 Teoría “X Y” (Douglas McGregor).

Douglas McGregor planteó dos concepciones distintas sobre la naturaleza de los seres humanos: una básicamente negativa que llamo la **Teoría X**, y otra básicamente positiva, a la cual llamo **Teoría Y**. Después de observar a los líderes dirigiendo a sus colaboradores, McGregor llego a la conclusión de que la concepción de la naturaleza humana que tiene un líder esta fundamentada en un conjunto de supuestos, positivos y/o negativos, estos modelan su comportamiento con sus colaboradores de acuerdo con esos supuestos.

El comportamiento de los líderes con frecuencia es influido por sus suposiciones y creencias acerca de los seguidores y esto es lo que los motiva. Por tanto, las diferencias en los comportamientos de los líderes efectivos e ineficaces pueden entenderse observando las diferentes suposiciones que hacen.

Los líderes de la teoría **X Y** entienden que son responsables de los recursos en sus unidades (dinero, materia, equipo y personas), con el interés de lograr las metas de la organización.

Teoría X. Cuando McGregor elaboró su modelo de liderazgo efectivo, conocía muchos líderes con el punto de vista de la teoría X. *La teoría X es un compuesto de proposiciones y creencias subyacentes que adoptan un punto de vista de órdenes y control de la empresa basado en un punto de vista negativo.* Los líderes de esta teoría ven la organización como un proceso que implica dirigir, controlar y modificar los comportamientos de sus colaboradores para que se adapten a las necesidades de la misma. Ven a los colaboradores básicamente como “flojos y egocéntricos”.

Esta perspectiva asume que, sin la intervención de líderes, la mayoría de los colaboradores serían pasivos incluso resistentes ante las necesidades de la organización. Por consiguiente los colaboradores deben ser persuadidos, recompensados, castigados y sus actividades controladas en forma rigurosa. Hacerlo, es la tarea principal de la administración.

Teoría Y. McGregor en ésta teoría menciona la necesidad de un punto de vista de la los colaboradores, basada en suposiciones más adecuadas sobre la naturaleza y la motivación humana. *La Teoría Y es un compuesto de proposiciones y creencias que adoptan una perspectiva de liderazgo y autorización de la administración en una organización, basada en un punto de vista positivo de la naturaleza humana.* De acuerdo con este punto de vista, los colaboradores no son pasivos o resistentes. Se han vuelto así como resultado de sus experiencias en las organizaciones. Siendo así, la motivación, es el potencial para el desarrollo, la capacidad para asumir la responsabilidad, la disposición para dirigir el comportamiento hacia las metas de la organización, todos en conjunto están presentes en los colaboradores. Es responsabilidad de la organización hacer posible que las personas reconozcan y desarrollen estas características humanas por sí mismas.

Mientras que los líderes de la teoría X intentan conseguir el control sobre sus subordinados, los líderes de la teoría Y dependen del autocontrol y la autodirección de sus colaboradores.¹⁹

Después de observar el trato de los líderes hacia los colaboradores, McGregor sugirió que la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas, las cuales moldean su comportamiento hacia sus subordinados.

De acuerdo con la Teoría X, las cuatro premisas de los líderes son:

1. A los empleados no les gusta el trabajo, siempre que pueden tratan 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 evitan las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló como premisas para la teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y a solicitar responsabilidades.

¹⁹ Hellriegel, Don, y Susan Jackson. *Administración*. México: Thomson, 2005, p. 423

-
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

Las implicaciones para la motivación, si se acepta el análisis de McGregor se expresan mejor en el contexto del marco teórico de Maslow. En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y se asume que nos rigen las necesidades de orden superior. El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más validas que las de la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma de 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.²⁰

En síntesis, cada líder desarrollará un estilo de dirección concordando con los supuestos que tiene sobre el hombre y su relación con el trabajo. Lo más importante, es la materialización de “la profecía autocumplida”: los colaboradores reaccionarán en forma tal que ratificarán los supuestos iniciales, el líder parte de que los colaboradores tienen ciertas características, los dirigen de acuerdo con esos supuestos y los colaboradores se van a comportar como si esos supuestos fueran ciertos.

3.2.3 Teoría “Motivación-Higiene” (Frederick Herzberg).

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación- higiene o también conocida como de los dos Factores o Teoría bifactorial, la cual nos dice; *la satisfacción y la motivación laboral se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos.*

La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables, y la necesidad de

²⁰ Robbins, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación de México, 2004, p. 158

crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo laboral, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación laboral.

Herzberg creía que las actitudes de los individuos hacia el trabajo determinaban el éxito o el fracaso, por lo tal motivo investigo la siguiente pregunta “¿Qué desean las personas de sus trabajos?” Pidió a las personas, proporcionaran descripciones detalladas de situaciones en las que se sintieron excepcionalmente bien o mal en su área laboral.

Concluyó en su análisis que las respuestas dadas por las personas cuando se sintieron bien en sus trabajos difirieron en forma significativa de las respuestas proporcionadas cuando se sintieron mal. Algunas características se relacionan de manera sistemática con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción en él. Los factores relacionados con la satisfacción en el trabajo fueron intrínsecos e incluyen características como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Cuando las personas se sintieron bien en su trabajo, mostraron la tendencia a atribuir estas características en ellas mismas. Por otro lado, cuando se sintieron insatisfechas, mostraron la tendencia a manifestar factores extrínsecos, como la política y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

Además, Herzberg creía que lo opuesto de la satisfacción no era la insatisfacción, como se ha creído según la tradición, ya que la eliminación de las características insatisfactorias de un trabajo no lograban del todo hacerlo satisfactorio (o motivador). Herzberg en sus hallazgos indicaron la existencia de un continuo dual: lo opuesto de la “satisfacción” es la “no satisfacción” y lo opuesto de la “insatisfacción” es la “no insatisfacción”.

Según Herzberg, los factores generadores de la satisfacción en el trabajo eran independientes y distintos de los generadores de la insatisfacción. Por lo tanto, los

líderes que trataban de eliminar los factores insatisfactorios en el trabajo podían crear armonía en el sitio, pero no necesariamente motivación. Los factores extrínsecos generadores de insatisfacción en el trabajo se denominan **factores de higiene**.

Los factores higiénicos o preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción pero no producen del todo la motivación. Los **factores motivacionales** (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho.

Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado (especie de punto de indiferencia). Si operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho (están bloqueados los efectos de los factores motivacionales). Sólo habrá motivación cuando ambas clases de factores estén funcionando adecuadamente.

La existencia de satisfacción como insatisfacción dentro de una organización afirma que:

- ✓ La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción.
- ✓ La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

-
- ✓ Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo, por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el colaborador continúe con su crecimiento personal.

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en el trabajo, y la rotación de personal.

Esta teoría en su momento fue criticada por ser demasiado simplista, sin embargo, hoy en día puede ser una gran herramienta para motivar al colaborador dentro de una organización. Es una teoría interesante para los casos de reorganización que tengan como objetivo el aumento de productividad, y en la que no haya necesidad de valorar la situación global.

3.2.4 Teoría “de las Necesidades” (David McClelland).

También conocida como teoría de las tres necesidades. De acuerdo con esta expectativa, existen ciertas necesidades que son aprendidas y adquiridas socialmente, a medida que el individuo interactúa con el entorno. Al mismo tiempo plantea cuando el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: necesidad de realización o logro, de filiación y de poder.

- a) Necesidad de realización (o bien conocida de logro).** El deseo de lograr una meta difícil impone la necesidad de que exista un parámetro del éxito, se dominen tareas complejas y se superen otras. Se trata de la necesidad de vencer un desafío para lograr la realización personal y para alcanzar el éxito en situaciones competitivas.

McClelland estudio ampliamente los motivos que subyacen a la realización e identificó las características que describen las personas realizadoras, en condiciones de eficacia:

- Les gusta asumir responsabilidades para encontrar soluciones a los problemas.
- Desean correr riesgos calculados y establecer metas moderadas.
- Quieren retroalimentación concreta cerca de su desempeño (grandes realizadores, les gusta saber cuál es el nivel de perfección de su trabajo).
- Los grandes realizadores no son motivados por el dinero en sí, si no que lo emplean como un buen método para mantener el nivel de sus realizaciones.

b) **Necesidades de afiliación.** El deseo de establecer relaciones personales significativas y estrechas, de evitar el conflicto y de establecer amistades sólidas. Los individuos que tienen muchas necesidades de afiliación ven en la organización una oportunidad para establecer relaciones nuevas y satisfactorias. Son motivados por los cargos que exigen una interacción frecuente con sus compañeros de tareas. Estas personas fracasan cuando deben trabajar en aislamiento.

c) **Necesidades de poder.** El deseo de influir en otros o controlarlos y de tener autoridad sobre ellos; se trata de la necesidad de dominar, manipular actividades ajenas, con el objeto de alcanzar propósitos propios. Las personas que tienen una gran necesidad de poder tratan de llegar a posiciones de liderazgo, les gusta establecer metas, tomar decisiones y dirigir actividades.

Es sumamente importante saber como pueden los líderes motivar a algunos de sus colaboradores que no son grandes realizadores.

Para lograr este objetivo, McClelland, con su teoría de la realización, elaboró un enfoque que tiene cuatro importantes sugerencias a saber:

1. El individuo se debería enfocar en obtener una retroalimentación (feedback) frecuente y concreta;
2. Debería buscar modelos para realizarse, es decir, fijarse en aquellos se han desempeñado bien y tratar de ser igual a ellos;
3. Debería considerarse como alguien que necesita tener éxito y desafío, así como establecer metas en el trabajo cuidadosamente planeadas y realistas;
4. Debe controlar sus deseos, es decir, pensar y conversar consigo mismo en términos positivos.²¹

3.2.5 Teoría “de las Expectativas” (Víctor Vroom).

La explicación más completa y ampliamente aceptada de la motivación de los colaboradores hasta la fecha es la teoría de las expectativas de Víctor Vroom, claro sin dejar a un lado la aportación de las otras teorías.

La teoría de las expectativas afirma; la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa, después de un acto seguirá cierto resultado, el cual el individuo encuentra atractivo en muchas ocasiones. En términos más prácticos, la teoría de la expectativas asevera que un colaborador se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación de desempeño; si muestra una buena evaluación la organización le brindará una buena recompensa como por ejemplo, un bono, aumento o acenso, y estas recompensas satisfacerán sus metas personales. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones:

²¹ Da Silva Olivera, Reinaldo. *Teorías de la administración*. México: Thomson, 2002, p. 240

-
- 1. Relación de esfuerzo y desempeño.** Probabilidad percibida de que ejerce cierto esfuerzo llevará al desempeño.
 - 2. Relación de desempeño y recompensa.** Grado en el que el individuo cree desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado.
 - 3. Relación de recompensa y metas personales.** Grado en el que la recompensa de la organización satisface las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tenga para él.²²

La teoría de las expectativas explica el por qué tantos colaboradores no están motivados y sólo hacen lo mínimo necesario para ir realizando sus actividades. Esto se hace evidente cuando ahondamos en las tres relaciones postuladas

Esta explicación de la motivación podría parecer compleja, pero en realidad no lo es, puede ser resumida en las preguntas ¿qué tan duro tengo que trabajar para lograr cierto nivel de desempeño?, ¿Puedo lograr realmente ese nivel? ¿Qué recompensa obtendré al trabajar a ese nivel de desempeño? ¿Qué tan atractiva es la recompensa para mí? , ¿Me ayuda a lograr mis objetivos? El hecho de que se esté motivado para realizar un esfuerzo (es decir, trabajar) en cualquier momento depende de sus objetivos particulares y su percepción de si cierto nivel de desempeño es necesario para lograr esos objetivos.

La clave de la teoría de las expectativas es comprender el objeto de un individuo y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y la recompensa y, por último, entre la recompensa y la satisfacción de objetivos individuales. Destacan los pagos o recompensas. Como resultado, debemos creer que la recompensa que ofrece una organización concuerda con el que desea el individuo.

La teoría de las expectativas reconoce que no existe un principio universal para explicar lo que motiva a los individuos, y enfatiza como los líderes entienden por que

²² Robbins, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educacion de México, 2004, p. 173

los colaboradores ven ciertos resultados como atractivos o poco atractivos. Después de todo, deseamos recompensar a los individuos con las cosas que valoran como positivas.

Además, la teoría de las expectativas destaca los comportamientos esperados, ¿saben los colaboradores lo que esperan de ello y como serán evaluados? Por último, la teoría tiene que ver con las percepciones. Las propias percepciones de un individuo sobre el desempeño, las recompensas y los resultados de los objetivos, no los resultados mismos, determinaran su motivación (nivel de esfuerzo).²³

Esta teoría predice; un colaborador ejercerá mayor esfuerzo si percibe que hay una relación sólida entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de metas personales. Estas relaciones sufren a su vez el influjo de otros factores. Para que el esfuerzo lleve un buen desempeño el individuo debe poseer la capacidad necesaria y debe pensar si el sistema de evaluación que mide su desempeño es justo y objetivo. La relación entre desempeño y recompensa será intensa si el individuo percibe si es su desempeño lo recompensado, no la antigüedad, favoritismos personales u otros criterios.

El último vínculo de la teoría de las expectativas es la relación entre recompensa y metas. La motivación depende del grado de la recompensa entregada al individuo por su buen desempeño, si estas satisfacen las necesidades dominantes que corresponde a sus metas.

Por otra parte se puede mencionar la existencia de dos factores adicionales que entran en juego en lo antes mencionado. Uno de ellos es la **capacitación**, (vale decir, las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual). El otro es la **percepción del rol** (esto es, el grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa debe hacer y lo que su supervisor, quien mide su desempeño,

²³ Robbins, Stephen P, y Mary Coulter. *Administración*. México: Pearson, 2005, p. 405

espera de él). De suerte un alto valor de la recompensa y una alta probabilidad percibida de que puede obtenerla produce en el colaborador una alta motivación, combinada con una buena *capacitación* y un acertado *conocimiento* de su rol, generaría un elevado desempeño esperado. Un bajo valor de cualquiera de estas variables produce un sensible descenso en el desempeño esperado.

3.2.6 Teoría “ERC” (Alderfer).

Clayton Alderfer, de la Universidad de Yale, reviso la jerarquía de necesidades de Maslow planteando una variante, llamada **Teoría ERC**. En esta teoría Alderfer argumenta que hay tres grupos de necesidades básicas; existencia, relación y crecimiento de donde viene la denominación de la teoría ERC.

- a) El grupo de **existencia** remite a la provisión de los elementales requisitos materiales de subsistencia. Comprende la considerada por Maslow como necesidades fisiológicas y de seguridad.
- b) El segundo grupo de necesidades son de **relación**: es el deseo 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.
- c) Por último, Alderfer delimitó las necesidades de **crecimiento**: considerado como 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.

Aparte de convertir las cinco necesidades en tres, ¿en qué difiere la teoría ERC de la teoría de Maslow? A diferencia de las jerarquías de necesidades, en la teoría ERC se señala, 1) es posible que estén en activo dos a más necesidades al mismo tiempo, y 2) si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores.

En la teoría ERC no se supone un ordenamiento inflexible en el que una necesidad inferior deba ser satisfecha sustancialmente antes de poder pasar a la siguiente. Por ejemplo, una persona puede estar motivada por la necesidad de crecimiento, aunque no estén satisfechas sus necesidades de existencia y relación, o bien las tres categorías pueden estar activas al mismo tiempo.

Aunque no hay una jerarquía rígida como la establecida por Maslow, la energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse, según Alderfer, desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas (E-> R -> C), dándose el fenómeno de la satisfacción-proyección (se satisface una necesidad y se pasa a otra menos concreta). Sin embargo, Alderfer incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de la frustración-regresión, ello implica el poder activar una necesidad de orden inferior, ya satisfecha, cuando una de orden superior no puede ser cubierta.

Así cuando los intentos por satisfacer las necesidades de desarrollo personal se ven constantemente frustrados, las necesidades de relación podrían volver a ser consideradas el motivador clave. Otros dos eventos completan los postulados básicos de la Teoría ERC. Cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades de existencia (las más concretas), se dedica con más ahínco a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría. Finalmente, cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza.

Por último, otra diferencia entre la teoría de Maslow y la de Alderfer es que la de este último "ERC" establece poder activar más de una necesidad al mismo tiempo, cabe mencionar la teoría ERC no le resta importancia a la de Maslow, si no que esta sirvió de base para el desarrollo de la misma.

3.2.7 Teoría “de la Equidad” (J. Stacey Adams).

Esta teoría fue desarrollada a principios de la década de 1960 por el psicólogo Stacey Adams, la teoría de la equidad propone que los individuos compararan sus circunstancias con las de otra persona, y tales comparaciones mostraran cierta clase de conducta.

La teoría de la equidad, propone que los colaboradores perciben lo obtenido de una situación laboral (salida) con relación a lo aportado a ésta (entrada) y después comparan su relación de entradas y salidas con la relación de entradas y salidas de otros colaboradores importantes. Si un colaborador percibe su relación igual a la de otros colaboradores importantes, existe un estado de equidad. En otras palabras, si se percibe una situación justa, existe la equidad. Sin embargo, si la relación es desigual, existe inequidad y se ve a sí mismo como compensada en forma insuficiente o excesiva. Cuando ocurren inequidades, los colaboradores intentan remediar la situación ¿Qué hacen los colaboradores cuando perciben una inequidad?

Esta teoría propone que los colaboradores podrían: 1) distorsionar las entradas o salidas de otros, 2) comportarse de alguna manera que indujera a otros a cambiar sus entradas o salidas, 3) comportarse de alguna manera cambiando sus propias entradas o salidas, 4) elegir una persona diferente como punto de comparación, o 5) renunciar a su empleo. Por lo general, estos tipos de reacciones de los colaboradores han probado ser correctas. Una revisión de la investigación confirma sistemáticamente la teoría de la equidad: “la motivación de los colaboradores recibe una influencia importante de las recompensas, así como la de las recompensas absolutas”. Siempre que los colaboradores reciban inequidad, tratarán de corregir la situación. El resultado podría ser una productividad más alta o baja, resultados de mayor menor calidad, aumento del ausentismo o renuncia voluntaria.

Otro aspecto a examinar en la teoría de la equidad es quienes son esos “otros” con los cuales las personas se comparan así mismas. El **referente** (las demás personas, sistemas o los individuos mismos con los que éstos se comparan para evaluar la

equidad) es una variable importante en esta teoría. Los referentes se han definido en tres categorías: los demás u otros, el sistema y uno mismo.

La **categoría de los “demás u otros”** incluye a individuos con empleos similares en la organización, pero también incluyen amigos vecinos profesionales asociados. Con base en lo que oímos en el trabajo o leemos en los periódicos o revistas comerciales, los colaboradores comparan su sueldo con el de otros.

La **categoría del “sistema”** incluye políticas y procedimientos organizacionales de remuneración y la administración del sistema. Cualquier precedente que haya establecido la organización con respecto a la asignación de pagos es un elemento importante en esta categoría.

La categoría de **“uno mismo”** se refleja en las relaciones de entradas y salidas consideradas particulares para el individuo. Refleja las experiencias personales y los contactos pasados y recibe la influencia de criterios como los trabajos anteriores o los compromisos familiares. La elección de una serie particular de referentes se relaciona con la información disponible sobre los referentes, así como con su importancia percibida.

Históricamente, la teoría de la equidad se centraba en la justicia distributiva, la cual es la justicia percibida sobre la cantidad y la asignación de la recompensa entre individuos. La investigación reciente sobre la equidad se ha centrado en examinar los aspectos de la justicia de los procedimientos, siendo ésta la justicia percibida en el proceso usado para determinar la distribución de la recompensa. Esta investigación muestra que la justicia distributiva tiene mayor influencia en la satisfacción de los colaboradores, que la justicia de los procedimientos, en tanto la justicia de los procedimientos tiende a afectar el compromiso organizacional de un colaborador, la confianza en su jefe y su intención de renunciar.

En conclusión, según la Teoría de la Equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización (interno de otro),

con otra persona de otra organización (externo de otro), con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización (interno propio), o con la experiencia de la propia persona en otra organización (externo propio).²⁴

La aplicación de esta teoría en las organizaciones por parte de los líderes, sería muy efectiva, ya que aumentaría la percepción de la justicia, de los procedimientos los colaboradores podrían ver a su jefe y a la organización de manera positiva aunque estén insatisfechos con los pagos, las promociones y otros resultados personales.

3.2.8 Teoría “Establecimiento de Metas” (Edwin Locke).

El establecimiento de metas es un proceso básico que es parte directa o indirecta de todas las teorías de la motivación laboral. El establecimiento de metas como medio para mejorar y sostener el desempeño es muy bien aceptado por los integrantes de la organización.

A finales de los años sesentas, Edwin Locke presentó su teoría de la fijación (establecimiento) de metas u objetivos, afirmando que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Esta teoría es una de las más acorde con el sentido común, no puede negarse que a partir del deseo de lograr una meta u objetivo determinado, el individuo se motiva para trabajar y alcanzarlo.²⁵

La premisa subyacente en la teoría del establecimiento de metas, es que la conducta esta regulada por los valores y las metas. Una **meta** es el objetivo el cual se propone alcanzar una persona, y según Locke un objetivo lo define como “lo que el individuo trata de lograr; es el fin de una acción”.

Nuestros valores crean en nuestro interior un deseo de conducirnos de acuerdo con ellos. Por ejemplo, si una ejecutiva valora la honestidad, establecerá la meta de

²⁴ Robbins, Stephen P, y Mary Coulter. *Administración*. México: Pearson, 2005, p.404

²⁵ Vértice, Publicaciones. *Motivación de personal*. España: Publicaciones Vértice, 2008, p. 19

contratar solo colaboradores honestos, por lo tanto recurrirá mucho a las verificaciones y pruebas de referencia de honestidad.

En la teoría del establecimiento de metas podemos describir lo siguiente:

1. La meta específica lleva a un mayor desempeño que las metas generales.

Se tiene que decir clara y concisamente lo que se quiere o desea, esto provoca en el sujeto una mayor motivación.

2. En general el desempeño mejora en proporción directa a la dificultad de la meta.

Cuando mas difícil sea la meta a perseguir más se logra. Una excepción importante es, cuando las metas son demasiado difíciles, pueden empeorar el desempeño. La dificultad para alcanzar una meta conduce a la realización de una actividad.

3. Para que las metas mejoren el desempeño el colaborador debe aceptarlas.

Si uno rechaza una meta, no la incorporara a la planeación, esto explica porque a menudo ayuda el comentar las metas con los empleados, en lugar de imponerlas. Participar en el establecimiento de metas no tiene un efecto importante sobre el nivel de desempeño en el trabajo, excepto cuando mejora la aceptación de la meta. Sin embargo, la participación es valiosa porque puede desembocar en una mayor satisfacción con el proceso de establecimiento de metas.

4. Las metas son más efectivas cuando se utilizan para evaluar el desempeño.

Cuando los colaboradores saben que su desempeño se medirá en términos de que también alcanzaron sus metas, aumenta el efecto de éstas.

5. Las metas deben de estar ligadas con la retroalimentación y los premios.

Los colaboradores deben recibir retroalimentación respecto de sus avances hacia las metas y premios por alcanzarlas. La **retroalimentación** es la información dada a un individuo para enterarlo de qué tan bien se está

desarrollando en el logro de sus metas. Premiar a la gente por alcanzarlas es tal vez el principio de administración ampliamente aceptado.

6. El establecimiento de metas en grupo es tan importante como el establecimiento de metas individual. Hacer que los colaboradores trabajen como equipo con una meta específica común, no solo como personas con metas individuales eleva la productividad. Más aún, la combinación de metas de grupo y metas individuales compatibles con éstas es más efectiva que unas u otras por sí solas.

7. Una orientación hacia la meta de aprendizaje mejorará el desempeño, más que a una orientación, a una meta de desempeño. Una persona con una orientación de meta de aprendizaje quiere desarrollar sus competencias adquiriendo nuevas habilidades y dominando nuevas situaciones.²⁶

Por tanto se puede decir que, a pesar de la contribución de las metas de desempeño, desde un punto de vista técnico, éstas no son motivadoras por sí mismas. Más bien, la discrepancia creada por lo que los individuos hacen y lo aspirado a hacer es lo que crea la autoinsatisfacción. A su vez la insatisfacción crea el deseo de reducir la discrepancia entre lo ideal y lo real. Cuando una persona desea lograr algo, se halla en un estado de excitación. La tensión creada por no haber logrado ya una meta, impulsa a la persona a alcanzarla.

Una forma efectiva de aplicar la teoría de metas es que el líder establezca metas a corto plazo, al mismo tiempo de estimular a otro a hacerlo. Las metas a corto plazo deben apoyar a las de largo plazo de la organización, pero se establecen en “fracciones” que se pueden lograr con más facilidad.

²⁶Dubrin, Andrew J. *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Thomson, 2003, p. 84

3.2.9 Teoría “de la Motivación Intrínseca” (Kenneth Thomas).

Según Kenneth Thomas (1975), la teoría de la motivación intrínseca parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la "sumisión" del colaborador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto no son suficientes las recompensas externas con las que antes se "compraba" esa sumisión. El nuevo estilo de trabajo supone que los colaboradores buscan algo más que *el dinero* y el *interés* propio en el trabajo, los colaboradores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que "hacer lo que se debe hacer" provoca que la gente se sienta bien.

Estas circunstancias hacen que el colaborador busque en su labor el logro de un **propósito** valioso, para alcanzar el cual reclama **autodirección**. Esta autodirección exige más iniciativa y compromiso, dependiendo de satisfacciones más profundas que aquellas ofrecidas por las recompensas externas.

La autodirección, en consecuencia, ofrece la posibilidad de que el trabajador obtenga cuatro grandes recompensas intrínsecas: **autonomía** (libertad de elegir las tareas que conducen a la meta y de escoger la forma como tales tareas van a ser realizadas), **competencia** (percepción de tener la capacidad y la destreza necesaria para realizar la tarea), **sentido o significado** (convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito, siendo altamente valorado por el individuo) y **progreso** (posibilidad de informarse sobre el avance del trabajador hacia el logro del propósito).

La combinación de estos cuatro elementos provoca un estado de motivación intrínseca (derivado de la propia ejecución de la tarea) que a su vez genera un alto desempeño (logro de objetivos organizacionales) y una elevada satisfacción (logro de objetivos personales).

Cada una de las teorías antes mencionadas, mantiene una relación muy estrecha, sugieren condiciones que propician la motivación dentro del trabajo. Estas

condiciones se manifiestan de diferentes formas en las diversas organizaciones, cada una establecerá sus lineamientos y su forma de llevarse a cabo, sin embargo todas con una misma finalidad “motivar al colaborador”. Será de interés conocer cuales son y en que consiste cada una; es por ello que se describirán.

3.3 Condiciones laborales que propician la motivación.

Motivar a una persona es proveerle ciertos estímulos para adoptar un determinado comportamiento, esto es aplicable en cualquiera de los ámbitos. Es crear las condiciones adecuadas para aflorar un determinado comportamiento en las personas.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los colaboradores no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, se puede mencionar que las culturas positivas las construyen las personas, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Algunas condiciones que generan motivación en el colaborador son las siguientes:

- a) La evaluación del desempeño constante.** Constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas en el desenvolvimiento del trabajo del recurso humano. El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución.

b) Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas y que sean justas y valoradas. En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

Se le considera como un reforzador universal; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo; el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo. El dinero (salario). Es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc., para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

c) Capacitación del personal. La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicio se incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

d) Hacerlos sentir útiles y considerados. Otra forma de motivación es hacer que el colaborador se sienta útil, considerado y que sienta que es importante y tomado en cuenta por la empresa.

Para ello debemos otorgarles una mayor participación, por ejemplo, permitiendo expresar sus ideas u opiniones, incentivando a dar sus

sugerencias, por ejemplo, a través de encuestas, que además de hacerlos sentir útiles y considerados, podemos obtener sugerencias valiosas para el negocio.

- e) **Darles variedad.** Consiste en evitar que los colaboradores caigan en la rutina, tener que cumplir siempre las mismas funciones o realizar siempre las mismas tareas. Para ello podemos rotarlos de puestos, darles nuevas funciones, aumentar las tareas requeridas para su puesto, etc.
- f) **Darles la oportunidad de relacionarse con sus compañeros.** Otra forma de motivar, consiste en brindarles a los colaboradores posibilidades y oportunidades de que tengan una mayor relación con sus compañeros. Para ello podemos crear grupos o equipos de trabajo (que además les darán identidad y un sentido de pertenencia), organizar actividades, eventos o reuniones sociales.
- g) **Brindarles buenas condiciones de trabajo** .Proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los colaboradores. Está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea divisiones que desalientan y mina la cooperación y la colaboración. La mayoría de los colaboradores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir. Los colaboradores se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

h) Mostrar interés por ellos, tener una buena comunicación y escucha. Una buena comunicación (es el proceso mediante el cual se transmite información de una entidad a otra) parte de saber escuchar; significa atender, interesarse por el otro, estar disponible para el otro, aceptándolo como es, y comprendiendo lo que dice. Interesarse en él consiste en mostrar importancias por sus acciones, logros o problemas; no sólo por lo que suceda dentro del ámbito de la empresa, sino también, en su vida personal. Para ello podemos preguntarles y aconsejarlos sobre sus problemas personales, apoyarlos en sus metas, por ejemplo, dándoles tiempo y permiso para que lleven estudios, o incluso financiar parte de éstos.

Cuando se le brinda al colaborador el tiempo necesario para conocer como y en que condiciones se encuentra para poder desempeñar su trabajo, se podrá obtener un beneficio tanto para él como para la empresa. Una buena palabra en el momento indicado, motiva a realizar cualquier actividad, se sentirá importante, tomado en cuenta, no como uno más dentro de la organización, si no como parte integral de la misma.

Para aplicar la motivación, aún y con el apoyo de cualquier técnica o herramienta, es necesario conocer la complejidad presente, ello nos llevara a una mejor comprensión y aplicación de la misma.

3.4 Complejidad de la motivación.

La motivación, como antes se señaló, no es directamente observable. Sólo es visible a través de la conducta que aquella inicia, orienta y sostiene. Además el juego entre motivación y conducta es bastante complejo.

Blum y Naylor (1999) presentan una interesante síntesis sobre los hechos que hacen complejos tanto el fenómeno de la motivación como cualquier intento de estudiarla. Procedamos a resumirlos:

-
- a.** En una situación cualquiera, rara vez un individuo se comporta de una determinada forma como resultado de un solo motivo. Varios motivos, por lo general, operan simultáneamente para producir una determinada conducta.
 - b.** A menudo los individuos ignoran la razón verdadera de su comportamiento. Las personas suelen hacer cosas sin estar conscientes de la motivación básica de su conducta.
 - c.** La motivación que produce una conducta puede originarse desde el interior del individuo o por factores que actúan desde fuera de su persona. Estos factores internos y externos mantienen permanente interacción.
 - d.** En ocasiones, formas diferentes de conducta son provocadas por un mismo motivo. Un individuo encuentra en el entorno distintas opciones para satisfacer una misma necesidad.
 - e.** Diferentes motivos pueden dar como resultado una misma forma de conducta. Un mismo tipo de comportamiento puede conducir a lograr incentivos que satisfacen diferentes motivos.
 - f.** Los motivos varían, tanto en el tipo como en la intensidad, entre un individuo y otro. Las características individuales y la situación hacen que los incentivos que motivan a una persona pueden no motivar a otra. O pueden generar en dos individuos distintos niveles de intensidad.
 - g.** Los impulsos o motivos varían en un mismo individuo en diferentes ocasiones. Lo que hoy impulsa a alguien a ejecutar una determinada conducta, puede que en el futuro no lo motive.

Las motivaciones no solo presentan cierta complejidad, también pueden llegar a distorsionarse, causando ciertos conflictos, haciéndose presentes en cualquier momento y en cualquier persona. Existe una estrecha relación entre ésta complejidad y los conflictos presentes.

La vida, como se habrá visto, rara vez resulta simple. A menudo, nos sitúa ante dos o más posibilidades de actuación, todas hasta cierto punto motivadoras. Los investigadores de la motivación han clasificado justamente este tipo de conflictos en cuatro categorías siguientes (Lewin, 1938, 1948):

Conflicto de aproximación-aproximación: ocurre cuando se siente atraído simultáneamente por dos resultados o actividades deseables, por ejemplo se encuentra en aquella situación en que se intenta decidir entre dos buenas películas que quiere ir a ver una determinada tarde.

Conflicto de evitación- evitación: aparece cuando siente repulsión por dos o más resultados o actividades indeseables. Por ejemplo cuando se tiene que aprobar una materia, ésta se impartirá en dos horarios sin embargo; ninguno es agradable pero se tendrá que elegir uno de ellos para poder aprobarla.

Conflicto de aproximación- evitación: surge cuando una sola opción tiene a la vez elementos positivos y negativos.

Conflicto de múltiple aproximación – evitación: son los que encontramos más a menudo en la vida. Abarcan situaciones en las cuales existen varias opciones y cada una de ellas contiene tanto elementos positivos como negativos.

Se conoce que existen **seis importantes áreas** del comportamiento que a menudo se consideran conflictivas: el hambre y la alimentación, la sexualidad, la agresión, el logro, la curiosidad y la activación.

El hambre y la alimentación: las sensaciones subjetivas de hambre están relacionadas con los niveles de insulina (un factor biológico), cuando existe un trastorno en esta parte pueden surgir enfermedades entre las que están: la anorexia nerviosa y la bulimia.

La sexualidad: el deseo sexual se activa por combinación de fisiología y aprendizaje. No se conocen las causas de la heterosexualidad ni la homosexualidad, aunque resulta probable pensar que se produce por la interacción entre varios hechos hormonales y ambientales.

La agresión: varias teorías intentan explicar la causa de la agresión, entendida como un comportamiento que intenta dañar a alguien o algo. Las teorías biológicas señalan la implicación de varias estructuras cerebrales en la regulación del comportamiento agresivo, así como las hormonas y otras sustancias químicas cerebrales, como la testosterona, el estrógeno y la norepinefrina.

La activación y la curiosidad: la activación es un estado fisiológico que experimentamos como capacidad para procesar información, reaccionar ante alguna emergencia y experimentar una gran variedad de emociones. La curiosidad es un deseo de aprender cosas nuevas sobre nuevos hechos u objetivos.

El logro: los seres humanos disponen de niveles diferentes de motivación para conseguir unos objetivos empleados su mayor esfuerzo, Esta necesidad de superarse se puede medir con el Test de Apercepción Temática (TAT).²⁷

La teoría de la práctica debe de estar muy de la mano, en base a los estudios de los autores antes mencionado y de otros tantos, se puede llevar a la práctica técnicas y formas para motivar a los colaboradores. El poder tomar de cada una lo significativo, a consideración de quien, será de mucho valor, y podrá general una manera en particular de motivar a las personas de una organización, y por ende una estabilidad emocional.

²⁷Papalia, Diane E. *Psicología*. México: Mc Graw Hill, 1988, p. 25,360-361.

CAPÍTULO 4

LA MOTIVACIÓN
APLICADA EN EL
ÁMBITO LABORAL

4.1 Aportaciones de las técnicas motivacionales en el entorno laboral.

Desde hace años surge la necesidad de encontrar un trabajo estable que al mismo tiempo brinde elementos de crecimiento tanto a la organización como al colaborador, que hoy día son una necesidad.

Por lo tanto el como cada organización propicie elementos para sentirse motivados, depende mucho de la misión, visión, cultura organizacional y valores de cada institución. Sin embargo muchas de ellas rompen sus propias reglas, provocando que se distorsione de manera significativa el objetivo donde se quiere llegar como organización.

Ante esta situación, en estudios recientes, se han manifestado la gran necesidad de motivar a los colaboradores, utilizando cualquier tipo de herramienta o apoyo que les beneficie. En la mayoría de los casos se han aplicado las teorías descritas anteriormente, como parte central del desarrollo organizacional y personal. En estos estudios se mencionan algunos elementos importantes que a continuación describiré:

- I. **Mejorar la seguridad y estabilidad en un empleo.** En la situación que actualmente se vive en el país, una de las preocupaciones de la persona es perder el empleo. Para el colaborador es necesario tener algo de seguridad, sobre todo para cubrir sus necesidades más elementales. Es importante que las organizaciones consideren la forma de brindar estabilidad a los colaboradores, al mismo tiempo de reorganizar u optimizar a su personal, para evitar despidos injustificados. Ésta es una de las formas que motiva al colaborador a seguir formando parte de la organización y a poner empeño en el desarrollo de su trabajo.

-
- II. Mejorar el clima organizacional y sus condiciones ambientales.** El nivel es aceptable del clima laboral cuando se ve fortalecido por una percepción adecuada en las relaciones humanas, en funciones administrativas como en el nivel de la interacción social, los cuales son aspectos de excelente potencial para un cambio organizacional. Al mismo tiempo permite identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de la misma. Estas han sido definidas como las “percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral” como el: estilo de supervisión, calidad de capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general, etc. Lo cierto es que hoy, más que nunca los líderes deben propiciar un clima de confianza mutua, compartir la visión del proceso global del mejoramiento organizacional. Crear un espacio protegido para la innovación, así como darle importancia al rol de la investigación y desarrollo, factor muy descuidado en la organización.
- III. Mejorar la comunicación en general dentro de la organización.** La forma en como se manifiesten, los pensamientos, intereses o inquietudes, es la base de la comprensión de las mismas. Siempre que se exista una comunicación efectiva, se obtendrá un beneficio para ambas partes, se podrán conocer aquellas necesidades tanto de la organización como del colaborador, de esto se obtendrá como resultado un vínculo mayor, y por ende una mejora emocional y mayor productividad en el trabajo.
- IV. Mejorar actitudes.** La motivación dentro de una organización, puede mejorar actitudes negativas en los colaboradores, al mismo tiempo de crear un mejor ambiente laboral y mayores resultados en su trabajo.
- V. Propiciar la existencia de un liderazgo democrático y participativo.** Cada líder tiene la obligación de conocer el personal a su cargo, ya que cada uno presenta una personalidad diferente, esto influirá en el desempeño de sus

actividades y la participación que pueda brindar. El líder debe de ser justo y estar en contacto continuo con sus colaboradores.

- VI. Desarrollar una alta moral y autoconfianza en la persona.** La posesión de las capacidades necesarias en el individuo ayuda a que éste se encuentre con la satisfacción de las necesidades humanas de seguridad y autosatisfacción. Esto se muestra cuando dentro del entorno se tiene la libertad de elegir como se desarrolla, así como, permitirles expresar lo que piensan y lo que sienten, lo cual da como resultado personas con capacidad de elección y con seguridad en los actos que realizan.
- VII. Desarrollar al personal y reconocer el logro de los colaboradores.** El desarrollar las capacidades de cada integrante de la organización, es fundamental para la ejecución adecuada de las tareas. Al mismo tiempo de poder promover a los candidatos a un puesto mejor de trabajo, en el que aprenderá cosas nuevas, y crecerá tanto profesional como personalmente, al mismo tiempo de ubicarlos en el lugar adecuado. Lo antes mencionado va muy de la mano al reconocimiento de sus logros, debido a que si un colaborador, se propone hacer bien su trabajo y a mostrar el interés de crecimiento, la organización debe reconocerlo, hacerle sentir que es importante y sobresaliente, en una palabra debe ser valorado en su totalidad.
- VIII. Existencia de una equidad dentro de la organización.** Independientemente el nivel que ocupe cada integrante de la organización, son considerados igualmente importantes, desde los mandos altos hasta la parte operativa, haciendo mención que cada uno cuenta con un nivel de responsabilidad diferente pero no más valioso que el otro. De aquí, parte el motivar a las personas, a respetar las reglas y a sus superiores, sin embargo lo más importante de esto es aprender a confiar en ellos. Por otra parte cuando existe justicia y no privilegios o preferencias, el entorno laboral es más ameno, debido a la conformidad de cualquier integrante de la organización y a la igualdad que existe para todos.

IX. Identificar aquellos colaboradores sobresalientes en la organización.

Dentro de una organización existen colaboradores que cuentan con el carácter, aptitudes y actitudes, aptas para cubrir la necesidad de cierto puesto. En todo caso siempre será conveniente reforzar aquellas cualidades de cada colaborador, esto con la finalidad de desarrollar un elemento apto para la ejecución de cualquier actividad solicitada dentro de su área.

X. Mejorar la satisfacción laboral. Se compone de una serie de satisfacciones específicas llamadas facetas de la satisfacción, tales como; la remuneración económica, con la supervisión, compañerismo, con las políticas administrativas, con las condiciones físicas donde se realiza el trabajo, con las posibilidades de superación general y profesional, etc.

XI. Reducir la necesidad de supervisión. El colaborador motivado es una persona que puede desarrollar su labor con una supervisión mínima. Esto se debe a que el colaborador se considera parte de la organización y realizará las actividades de la manera correcta con el afán de no afectar a su empresa. Si bien de acuerdo a lo anterior se ha determinado; si un trabajador se encuentra motivado intrínsecamente en todos sus niveles esta motivación se verá reflejada en la productividad del mismo dentro de la organización.

XII. Incremento en la productividad. Una satisfacción laboral adecuada, usualmente da como resultado una mejora, tanto en la calidad como en la cantidad de la producción. Esto dependerá de la manera en como el colaborador sea motivado.

Cada elemento que conforma las teorías de la motivación, está integrada por ventajas; estos cuando son bien aplicados o bien manejados, y desventajas; cuando son distorsionados dentro de sus parámetros, mal aplicados o no entendidos por los colaboradores.

4.2 Ventajas y desventajas de motivar correcta o incorrectamente a los integrantes de una organización.

El proceso administrativo puede tener un efecto motivador sobre los colaboradores si se aplica con eficacia y eficiencia dentro de las organizaciones, éste no debe salir de los parámetros y debe ser aplicado de forma correcta, de no ser así, se presentarán ineficiencias y otros aspectos a tomar en cuenta. En seguida se mencionarán las ventajas y desventajas de motivar al colaborador dentro de su entorno laboral.

Ventajas

Estas se presentan cuando se da una adecuada motivación. Se ven afectados tanto colaboradores como organización, algunas a nombrar son:

- ✓ **Ofrece un trabajo estable.** Seguridad de que no se les despedirá, por causas injustificadas.
- ✓ **Propicia condiciones de trabajo confortables y un clima laboral adecuado.** Consiste en que la organización cuente con instalaciones en buenas condiciones, las herramientas de trabajo necesarias para el desarrollo de las actividades asignadas, pero sobre todo la tranquilidad y armonía. Así como al desarrollo de una sana dinámica intergrupal que propicie el crecimiento del colaborador.
- ✓ **Forma líderes con una eficiente dirección y la asertividad necesaria para tener personal a su cargo.** Personas capaces de tomar decisiones asertivas, seguras de sí mismas y con el empuje de seguir creciendo, no solo él si no el personal a cargo. Con carácter ecuánime y delegación de autoridad.
- ✓ **Reduce el ausentismo y las incidencias.** Crece el gusto por llegar a tiempo y faltar solo en caso de emergencia.

-
- ✓ **Los servicios o productos que brinde la empresa serán con mayor calidad.** Existirá mayor concentración en el colaborador, por tanto los errores serán mínimos.
 - ✓ **Rompe la barrera entre jefe y colaborador.** Existe comunicación y entendimiento entre los integrantes de la organización, el colaborador se sentirá con la confianza de expresar sus ideas.
 - ✓ **Promueve el trabajo en equipo.** Existe mayor compañerismo y unión entre los colaboradores en general de la organización.
 - ✓ **Existe la presencia de equidad e igualdad en todos los colaboradores.** Todos son tratados y reconocidos por igual, esto último dependerá de la eficiencia de cada quién.
 - ✓ **Promueve al personal a crecer dentro de la organización.** La organización brinda la oportunidad de ofrecerle un mejor puesto y ubicarlo en el lugar indicado.
 - ✓ **Reconoce los logros de quien lo merece.** Incrementa la seguridad personal y las ganas de seguir mejorando.
 - ✓ **Mejora el rendimiento dentro del trabajo.** Los colaboradores rendirán más tanto física como mentalmente dentro de sus jornadas laborales.
 - ✓ **Genera la autonomía y autoconfianza (delega responsabilidades).** Principalmente se sentirán seguros de si mismos, confiando plenamente en que las actividades realizadas cuentan con la calidad requerida. Al mismo tiempo de que son capaces de tomar decisiones en su área de trabajo, y brindan sus ideas de mejora para el desarrollo de su trabajo y la organización como tal. En el caso de los líderes se toma en cuenta lo antes mencionado y cuentan con la capacidad de delegar responsabilidades.
 - ✓ **Mejora actitudes y malos hábitos dentro de la organización.** Las actitudes negativas como por ejemplo; poco interés por su trabajo, reacciones de indiferencia con los demás integrantes de la organización, estar a la defensiva, hacer por hacer las cosa, reacciones agresivas y poco cordiales tanto con sus superiores como sus compañeros de trabajo, etc., y malos hábitos como llegar

tarde, faltar, romper reglas establecidas dentro del reglamento interno entre otras.

- ✓ **Incrementa la estabilidad emocional.** Al sentirse completo en todos los aspectos, sus emociones podrán mantenerse en equilibrio, su persona encontrara un mayor sentido de ser y estar en su medio circundante. Se debe recordar que muchas de las problemáticas que impiden el desempeño laboral adecuado de un colaborador, proviene del exterior, por ejemplo; problemas familiares, económicos, enfermedades, aquellos imprevistos que surgen en el trayecto al trabajo, etc., deben ser tomados en cuenta. En muchas de las ocasiones si tiene el tiempo y la oportunidad de escucharlos, servirá de mucho con el simple de hacerlo se desahogarán y se sentirán tomados en cuenta. De tal forma se puede conocer el motivo por el cual no esta realizando adecuadamente sus actividades adecuadamente, se buscará la forma en que el colaborador encuentre mas tranquilidad y por ende de mejores resultados en su trabajo.
- ✓ **Aumenta la productividad.** Mejora los ingresos de la organización y con ello se obtiene mejores apoyos a los colaboradores.

Desventajas.

Se hacen presentes cuando la motivación no es aplicada en forma correcta, desviando el objetivo o meta. Se ven afectados tanto colaboradores como organización, algunas a mencionar son:

- ✓ **Cuando las necesidades de la organización no son claras, existe confusión en los integrantes de la misma.** Si la organización les manifiesta ciertos requerimientos, parámetros, reglas en general, proyectos, en general cualquier tipo de necesidad y ésta no lleva el mensaje adecuado y la claridad suficiente, los colaboradores pueden llegar a mal interpretar, por ende la

información se distorsiona y ya no lo ven como un beneficio para ambas partes, sino que la organización será la única beneficiada.

- ✓ **Molestia y renuencia por parte de los colaboradores al pensar que se quiere manipularlos.** El punto anterior describe parte de éste, aunado a que la motivación como se menciona anteriormente es fomentar en el sujeto el deseo de crecer tanto personalmente como en la organización, y no sentirse un objeto que se le maneje a su antojo y conveniencia.
- ✓ **Exceden su comportamiento y autoritarismo los líderes.** Nuevamente se menciona la importancia de motivar adecuadamente. Cuando un líder confunde el hecho de que lo motiven con el ser el consentido, puede llegar a abusar de ello, su comportamiento será inadecuado, pensará que los demás deberán de hacer su trabajo, menospreciará a sus compañeros y colaboradores, sentirá merecerlo todo, él será el único que decida y opine, entre otras cosas.
- ✓ **Se puede llegar al fraternalismo.** Por el lado contrario al punto anterior cuando un líder, deja de ser objetivo y excede en sus sentimientos de bondad, puede llegar a formar personas conformistas, irresponsables y poco comprometidas con su trabajo. Por ello se debe cuidar la forma brindar apoyo, en todo caso de motivar sin exceso y adecuadamente, siguiendo las normas y principios de la organización en tanto sean justas.
- ✓ **Los colaboradores consideran solo sus derechos olvidando sus obligaciones.** Piensan que la empresa es la única responsable y quien tiene la obligación de cumplir. Sin embargo olvidan el compromiso que ellos tienen con la misma, sintiendo merecer todo y aportar poco.
- ✓ **Sentimiento de que el trabajo de los colaboradores no es reconocido.** Existen diversos factores, que generan poco interés en los líderes en reconocer el trabajo de sus colaboradores, entre ellos están; la carga excesiva de trabajo, simplemente quieren resultados, la gran cantidad de personal a su cargo, favoritismo por algunos, o simplemente falta de interés por ellos. Es por ello que no existe el reconocimiento óptimo por quienes realmente se

esmeran por sacar su trabajo con calidad y en la mayoría de los casos dan más de lo solicitado por la organización.

- ✓ **Se pueden observar privilegios por otros.** Los líderes deben ser muy ecuanímenes y asertivos a al hora de motivar a cualquier colaborador. De no ser así se presentarán en otras reacciones de inconformidad. Por ejemplo, Si en esos momentos es una persona eficaz y responsable, esto lo orillara a una desmotivación y traerá muchas consecuencias con ello.
- ✓ **Manifestación de inconformidad en cuanto a los incentivos, recompensas, etc. brindados a otros colaboradores.** Debe de otorgarse el incentivo justo a quien lo merece, de no ser así se presentará algún tipo de reacción negativa en los colaboradores inconformes.
- ✓ **El dinero es el motivo por el cual las personas trabajan.** Ven al dinero como el mayor incentivo no encuentran atractivo cualquier otro tipo de motivación. Es aquí donde debe de entrar mayor esfuerzo por parte de los lideres en transmitir la importancia de encontrar una motivación intrínseca, de primera instancia, posteriormente motivarlos con otros tipos de incentivos.
- ✓ **Genera conformismo en los colaboradores.** Ya no luchan por conseguir más allá de lo que tienen, se establecen en un estado de confort.
- ✓ **Poco compromiso con su trabajo, si no se obtiene el incentivo.** Solo si obtienen el incentivo que les brinda la organización o el líder, realizan sus actividades con calidad, de no ser así no se esmeran ni ponen más esfuerzo del requerido en sus actividades.
- ✓ **Exigen más de lo que la empresa puede ofrecerles.** Si los incentivos son excesivos, los colaboradores pueden llegar a acostumbrarse. En el momento que la organización ya no los proporcione por cualquier tipo de razón, habrá quienes se rebelarán y solicitarán tenerlos nuevamente, esto traerá como consecuencia actitudes negativas y falta de compromiso.
- ✓ **Se rompen reglas.** Cuando existe una inconformidad por parte del colaborador, como por ejemplo; se le “debe” siempre de incentivar haya o no hecho bien su trabajo o cumplir con sus obligaciones. Esto genera

rompimiento de reglas como; llegar tarde, faltar injustificadamente, ausencia de calidad en su trabajo, y algunas mencionadas en párrafos anteriores.

- ✓ **Más que generar trabajo en equipo los aísla y genera actitudes negativas.** El hecho de que los colaboradores vean privilegios para otros, reconocimientos a quienes no lo merecen, poco valor por su trabajo, etc., provocará distanciamiento con sus compañeros, una mala comunicación, egoísmo, actitudes negativas, competencia no sana, no importándole a quien lastime y sobre quien pase, entre otra reacciones.
- ✓ **Su estado emocional puede verse afectado.** En vez de sentirse motivado, se puede presentar una desmotivación, lo descrito en los puntos antes mencionados acentúan elementos importantes que generan en el sujeto, cambios emocionales, como por ejemplo; una autoestima baja cuando pisotean su trabajo o simplemente no lo valoran, poco interés al realizar su trabajo al ver que se tienen privilegios por otros, o simplemente ganas de cambiar de trabajo.
- ✓ **Baja productividad y falta de calidad.** Cualquier motivación mal empleada o en todo caso la falta de ella, dará como consecuencia que los integrantes de cualquier organización no se sientan partes de la misma, harán por hacer las cosas esperando simplemente un salario, nunca harán más allá de lo requerido por la organización. El cúmulo de factores negativos, generarán en la persona cualquier cosa menos el interés por su trabajo y el compromiso por la organización donde laboran.

Las condiciones antes mencionadas marcan los elementos que determinan una estructura de calidad, teniendo como fin último el enriquecimiento de las condiciones motivacionales dentro de una empresa.

Por ello a partir de lo mencionado en los estudios recientes sobre la motivación en las diferentes organizaciones, surge la inquietud de realizar un análisis práctico sobre las condiciones laborales de la empresa textil “Castillo Nupcial S. A de C.V”.

En este caso práctico serán descritos aquellos elementos que son considerados dentro de este marco contextual como instancias que generan a nivel institucional las condiciones óptimas de motivación entre los colaboradores de dicha organización, además se indicarán aquellas necesidades detectadas dentro de la misma.

4.3 Caso práctico “Castillo Nupcial S. A. de C. V.”

Castillo Nupcial es una empresa textil, se considera a este ramo como uno de los más fuertes en la industria, a la vez de ser uno de los más desgastantes (debido a sus largas jornadas laborales) y estresantes. Esto trae como consecuencia que las organizaciones descuiden a los colaboradores. En esta descripción de caso se contemplarán elementos que no forman parte de dicha organización, esta ausencia es un factor determinante en la falta de desarrollo tanto de la organización como del colaborador.

Castillo Nupcial S. A. de C.V., es una empresa familiar. Nace en el año de 1985, desde sus inicios se dedicaron a la confección y elaboración de vestidos de XV años y novia. Su primera fábrica se fundó en el Centro de la Ciudad de México al mismo tiempo de una tienda donde distribuían su producto. La cantidad de colaboradores con la que contaba la organización eran relativamente pocos.

En la actualidad sigue teniendo un enfoque familiar, pues parte de los integrantes de la familia laboran en ella. Es considerada una empresa que ofrece costos accesibles y se preocupa por satisfacer las necesidades de sus clientes.

Hoy en día cuenta con tecnología avanzada, máquinas y herramientas de trabajo para la elaboración de sus prendas. Entre las máquinas destacan: bordadoras Tajima, máquinas industriales, cortadora de tela computarizada, al igual que un plotter, etc. Al mismo tiempo cuenta con el apoyo de 79 personas que laboran en la fábrica (sin contemplar diez vacantes actuales); 14 personas distribuidas en las tres tiendas con la que cuenta la organización y 6 dedicadas al transfer (colocación de pedrería por medio de calor), estas ubicadas en Querétaro.

De inicio en esta investigación, fue necesario platicar con el dueño de la fábrica, quien autorizó realizar esta investigación y quien es el Director General. Como beneficio para ambas partes se propuso que al final de trabajo se brindarían algunas sugerencias que sirvan para el crecimiento y desarrollo de la misma.

La entrevista con el dueño brindó un panorama general de la organización; luego abordó la importancia y la gran necesidad de generar una estructura organizacional cada día más sólida; consideraba importante atacar aquellos elementos que no fueran funcionales para su organización, al mismo tiempo de generar nuevas alternativas que ayudaran al crecimiento y desarrollo de la misma.

La entrevista prosiguió con el tema de la estructura existente en Castillo, se mencionó solo algunas áreas con las que contaba, posteriormente se hablará del por qué solo fueron nombradas algunas. Las áreas mencionadas fueron: ventas, contabilidad y planta (diseño, almacén¹, almacén de telas, trazo, terminado, máquinas, corte, fisionado, bordado, medidas, habilitación y calidad de prendas). Se notó la ausencia de un departamento de Recursos Humanos, al preguntar por qué no se contaba con uno, se obtuvo como respuesta, no haberlo visto como necesario, ya que lo relacionado con el personal lo lleva hasta el momento la encargada de contabilidad.

En general la entrevista trató del interés del dueño por resolver la problemática actual en su organización, solo que no encontraba la forma de solucionar el problema, de aquí surge más el interés de continuar con esta investigación.

Lo antes descrito da la pauta para trabajar con los demás integrantes la organización, serán ellos quienes describirán en mayores términos las condiciones por las que pasa Castillo Nupcial, tomando en cuenta como punto central de esta investigación la existencia o ausencia de motivación que se desarrolla en dicha organización, al mismo tiempo si encuentran el sentido de pertenencia en su lugar de

trabajo, y sobre todo una estabilidad emocional para poder obtener resultados óptimos tanto en su persona como en su desarrollo laboral.

Una segunda entrevista se tuvo con la contadora, quien está a cargo del departamento de contabilidad (impuestos y auditoría). Entre las funciones que desarrolla la contadora no solo están las de su área si no también se involucra con el personal, sustituyendo al departamento de Recursos Humanos. Ella comenta la importancia desde su punto de vista, de implementar un departamento encargado del personal de la empresa, en primer lugar, porque considera que realiza actividades para las cuales no está capacitada y en segundo lugar por la carga de trabajo.

En la entrevista se tocaron nuevamente temas en general, como la estructura, el personal con el que se cuenta, como se ha trabajado hasta el momento, algunos lineamientos estipulados y la división existente en la organización. Este punto fue relevante, debido a que en diversas ocasiones se dirigió como el personal de Castillo y personal de Manpower, siendo este un outsourcing quien llevaba la contratación y administración de la mitad del personal existente en la organización. De aquí parten muchos elementos a tomar en cuenta de por qué los colaboradores no se sienten motivados y parte de la misma. La contadora fue quien me presentó a los demás departamentos y con quien me apoye en algunos aspectos administrativos.

También hubo una entrevista con el gerente de ventas. De principio se notaba el interés por sacar adelante la organización, conforme fue fluyendo la misma se observó lo contrario; mostró poco interés por el personal, nombró a algunos de los integrantes de la organización como personal de Manpower, y no como parte de Castillo Nupcial, manifestando con ello discriminación. Comentaba la determinación de contar con el apoyo de un outsourcing, esto para reducir gastos en cuanto a seguro social y prestaciones y evitar algún tipo de responsabilidad con el personal que actualmente se contrata.

Continuando con el proceso, entreviste a los jefes de departamento y encargados de área (llamados así hasta ese momento) y algunos colaboradores operativos. Algunos de los temas abordados fueron; antigüedad en la organización, puestos y funciones desempeñadas, número de personas a su cargo (en caso de tener una jefatura), responsabilidades, al ambiente en el lugar de trabajo, si reciben algún tipo de motivación, la comunicación existente entre líder y colaborador, la seguridad que perciben dentro de la fábrica, entre otros.

Después de realizar las entrevistas a las diferentes áreas de trabajo, se detectaron las carencias y necesidades presentes en la organización, siendo estos elementos fundamentales para que el adecuado desarrollo organizacional no se genere. Estas necesidades serán descritas para una mejor comprensión de este estudio, de aquí parten muchas de las razones por las que los colaboradores que forman parte de la organización, no se sienten motivados ni capacitados.

- a)** No existe una administración adecuada, administración referida a lineamientos o reglas, estructura organizacional, organización en procedimientos, base de datos bien estructurada, etc., La ausencia de los elementos mencionados, genera una mala administración, estos en conjunto con otros son considerados importantes en cualquier organización. La parte administrativa es una de las bases de cómo una organización funciona, es la forma en que una organización puede desarrollarse o no efectivamente.
- b)** El colaborador contratado por Castillo puede sentir estabilidad en su trabajo, sin embargo, el contratado por Mapower presenta incertidumbre al pensar que en el algún momento puede quedarse sin trabajo, esto muestra un trabajo no del todo estable.
- c)** Incidencias constantes, entre ellas; faltas injustificadas y retardos.
- d)** La mayoría de los líderes presentan poca asertividad y una mala dirección hacia sus colaboradores. Solo algunos manifiestan tener estos dos puntos,

aunado al interés de crecer con el personal a su cargo. A continuación se describirán las diferentes personalidades de los líderes con los que cuentan la organización, al mismo tiempo de mencionar la forma en como direccionan al personal a su cargo.

- ✓ **Dirección General.** El director general presenta, mucho interés por que su empresa cuente con las condiciones necesarias para un buen desempeño y clima laboral. Su ideología es ser justo, sin embargo, su forma de ser puede llevarlo a no tomar las decisiones adecuadas debido a que actúa por impulso, y en determinado momento, no sabe como comportarse ante esto. La gran necesidad de sacar adelante su empresa, y no ver resultados rápidos, en muchas ocasiones lo orilla a no tomar en cuenta factores fundamentales como seguir procedimientos y dirigir adecuadamente al personal a su cargo. Es una persona sencilla que ofrece el apoyo a quien lo merece.
- ✓ **Subdirección.** Es una persona que busca en su trabajo orden y procedimientos, sin embargo, se muestra en ocasiones egocentrista, solo quiere obtener beneficios a costa de lo que sea, es autoritaria e hiriente con sus palabras, no confía del todo e el personal a su cargo y puede llegar a romper procedimientos a su conveniencia. Ve a las personas como robots, espera de ellos mucho y les brinda poco apoyo.
- ✓ **Gerente de planta.** Manifiesta tener interés de cambio, reconoce tener poco carácter y asertividad para tomar decisiones, puede ser manipulado dependiendo la circunstancia o la persona, y es demasiado complaciente o fraternalista. Promete cosas y en la mayoría de los casos no las cumple. Las actividades que realiza no en algunos casos no las lleva a cabo de manera efectiva. Delega poco y hace mucho de aquí parte que los líderes que lleva a su cargo no cuenten con el coaching adecuado y en la mayoría de los casos presenten ineficiencias. Las jefaturas que lleva a cargo son; jefe de almacén 1,

jefe de terminado y máquina, jefe de bordado, jefe de calidad de prendas, jefe de fusionado, jefe de corte, jefe de medidas, jefe de habilitación, jefe de almacén de telas, jefa de diseño.

- **Jefe de almacén 1.** Es considerada una persona responsable y que sigue lineamientos, cuenta con la capacidad de manejar personal, se refiere a ellos con respeto, realiza su trabajo con rapidez y calidad, le molestan el rompimiento de normas, tranquilo y honesto. Delega poco hace mucho.
- **Jefe de terminado y máquinas.** Responsable en todo lo que hace, honesta y comprometida, busca el trabajo en equipo, se pone retos, trabaja bajo presión, le gusta la justicia, se adapta a nuevos lineamientos y le molesta el rompimiento de normas.
- **Jefe de bordado.** Comprometida en su trabajo, responsable, trabaja bajo presión, por lo contrario su temperamento es inestable provoca baja tolerancia, explosividad, maneja un autoritarismo dominante, llega a ser voluble.
- **Jefe de calidad de prensa.** Manifiesta tener un carácter de firmeza, le gusta las cosas bien hechas, sigue lineamientos, le molesta la falta de compromiso e irresponsabilidad, trabajadora y muy responsable, trabaja en grupo y direcciona efectivamente.
- **Jefe de fusionado.** Asertividad en sus decisiones, carácter firme, responsable y comprometido, honesto, sigue lineamientos, comprensivo, no le gusta las personas conformistas, trabaja en equipo, en ocasiones puede exceder en su trabajo.
- **Jefe de corte.** Sociable, comprensivo, tolerante, responsable, comprometido, sigue lineamientos, le molesta la falta de compromiso por parte de sus colaboradores, su temperamento es pasivo, esto puede provocar el fraternalismo y abuso por parte del personal a su cargo. Delega poco, hace mucho.

-
- **Jefe de medidas.** Persona pasiva, comprensiva y tolerante. Apoya al personal a su cargo, responsable, sigue lineamientos, sin embargo, su pasividad provoca no involucrarse ni opinar mucho en cuestiones de su departamento, falta de carácter en toma de decisiones.
 - **Jefe de habilitación.** Temperamento cambiante, de carácter fuerte y dominante, responsable y comprometido, facilidad de palabra, sociable atenta con el personal a su cargo, por otra parte puede llegar a ser voluble y poco tolerante cuando algo no le parece, explosiva y aprehensiva.
 - **Jefe de almacén de telas.** Responsable y comprometido en su trabajo, tranquilo y pasivo, temperamento estable, tolerante, le gusta la calidad en su trabajo, apertura al cambio, en ocasiones puede llegar a exceder su fraternalismo, esto provoca que abusen de su confianza.
 - **Jefe de diseño.** Sociable, responsable y comprometida, sigue lineamientos, temperamento cambiante, puede llegar a ser voluble y orgullosa, el trabajo en equipo no es su fuerte, le cuesta trabajo separar lo personal de lo laboral. Delega poco hace mucho.
 - ✓ **Gerente de crédito y cobranza (contabilidad).** Responsable en su trabajo, comprometido y persona de confianza, asertivo en la mayoría de sus decisiones y tolerante. Por otra parte puede llegar a ser complaciente, y descuidar al personal a su cargo, hace mucho, delega poco.
 - ✓ **Gerente de impuestos y auditoría (contabilidad).** Responsable en sus actividades, sigue lineamientos y procedimientos, sin embargo, es muy rígida en seguirlos, rara vez rompe parámetros, puede llegar a ser comprensiva con sus colaboradores, pero cuando existe alguien que

no es de su agrado muestra ser poco asertiva, y reacciona en su contra, puede delegar responsabilidades.

- ✓ **Gerente de ventas (hijo del dueño).** Es considerado una persona abierta a comentarios, responsable en sus actividades y tolerante, sin embargo, en muchas de las ocasiones no muestra asertividad, puede mostrarse frío ante algunas situaciones inesperadas, piensa mucho en lo económico y llega a descuidar las necesidades de sus colaboradores, no se preocupa por ver lo que les impide realizar en óptimas condiciones su trabajo, solo quiere resultados, hace mucho delega poco.
- ✓ **Gerente de producción y compra.** Persona de carácter dominante, responsable que sigue lineamientos, cuenta con apertura para comentarios de personal a su cargo, puede llegar a ser comprensiva, por otra parte en presencia de eventos inesperados y estresantes su carácter dominante llega a exceder, se muestra autoritaria y poco confiable, siempre quiere tener la razón, no escuchas y se cuadra en sus ideas, es poco tolerante, delega poco y hace mucho.
- ✓ **Gerente de Diseño (esposa del dueño).** Persona comprometida y responsable en su trabajo, le gusta la perfección, tiene apertura en opiniones, pero cuando hay algo que no le parece le molesta, puede ser cerrada y poco objetiva, impulsiva y poco tolerante.

e) La comunicación no es efectiva entre colaborador y el líder.

f) Pocas ocasiones son reconocidos los logros de quien lo merece, ya que muchas veces se esfuerzan por hacer bien su trabajo y no es tomado en cuenta o incentivado, solo reciben por parte de sus jefes palabras como; es tu responsabilidad lo tienes que hacer bien, etc. por ende la promoción de personal en la actualidad no existe. Pocos líderes son capaces de motivar a sus colaboradores por medio de frases o palabras de reconocimiento, ya que como se mencionó el incentivo material no existe en la actualidad.

-
- g)** La equidad e igualdad tampoco es el fuerte de ciertos líderes, existe inconformidad por parte de los colaboradores de preferencias por algunos, considerándolos oportunistas o aprovechados de las circunstancias. El personal contratado por Manpower es ignorado o discriminado en algunas ocasiones, esto a conveniencia del líder, dependiendo de la situación presente.
 - h)** Algunas áreas fomentan el trabajo en equipo, se intenta formar grupos en los que exista comunicación, armonía y apoyo, otros no se interesan en eso, simplemente en cumplir y obtener un resultado.
 - i)** El cúmulo de elementos antes descritos, muestra una organización con muchas carencias y necesidades, en las cuales se está trabajando pero no se ha obtenido muchos cambios hasta el momento. El mal funcionamiento en la mayoría de los departamentos y áreas, han generado personas con actitudes negativas, no siguen lineamientos, no muestran ganas ni entusiasmo por trabajar, con baja autoestima y su estabilidad emocional se ve afectada considerablemente, por ende su rendimiento es bajo y la productividad no es la adecuada.

Este último punto es sumamente importante y debe ser considerado por todos los integrantes de la organización, en cual se debe de intervenir de manera inmediata.

Una propuesta organizacional será conveniente para la mejora de “Castillo Nupcial”, está se realizará en base al estudio realizado, y con el apoyo de algunas herramientas previamente analizada.

4.4 Identificación de necesidades y propuesta para la mejora organizacional.

Esta propuesta parte de aquellas necesidades detectadas por medio de las entrevistas realizadas, en el transcurso de esta investigación.

Como primer paso una herramienta utilizada fue una encuesta de clima laboral. Esta encuesta fue realizada en base a lo obtenido en las entrevistas, la cual nos dará una mayor panorama de lo realmente se vive hoy en día en la organización.

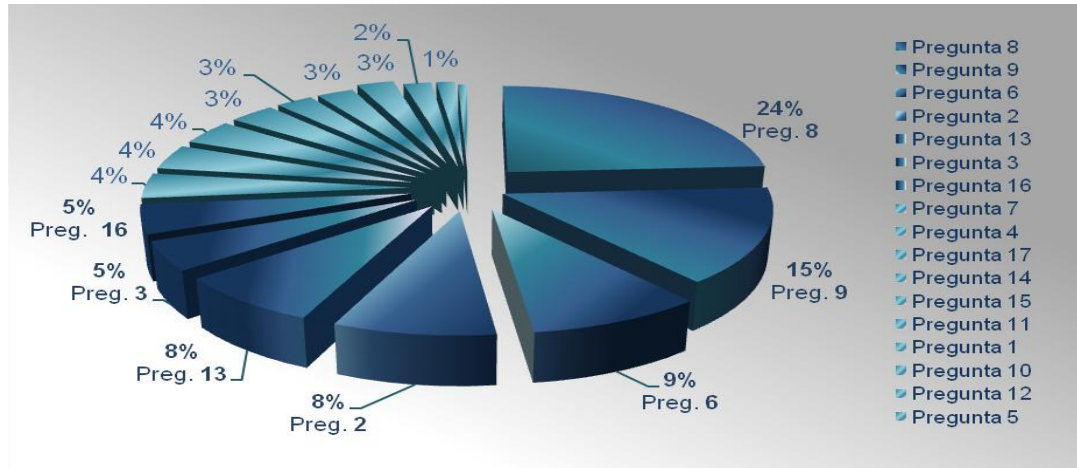
La encuesta cuenta con las instrucciones correspondientes para su elaboración, la conforma diecisiete reactivos con cuatro opciones cada uno a elegir; *nunca, en ocasiones, frecuentemente, siempre*. Solo se solicitaron datos como; departamento, fecha y sexo. Dicha encuesta se aplicó al 85% de los colaboradores de Castillo debido que el día de la aplicación no se encontraba todo el personal laborando, esto por diferentes causas (**Anexo 1**).

Una vez que los colaboradores tenían en las manos la encuesta se leían las instrucciones para cualquier duda o aclaración. Se les mencionaba la importancia de la confidencialidad es por ello no sería requerido el nombre, su honestidad sería fundamental para obtener resultados confiables.

A continuación se describirán los datos obtenidos, siendo estos datos que corroboran información de las diversas entrevistas con el personal antes mencionado.

El análisis de estas gráficas se realizó tomando en cuenta dos de las cuatro opciones a elegir de la encuesta siendo estas; nunca y siempre, tomando como criterio **él nunca** para detectara aquellas debilidades o áreas de oportunidad y **él siempre** sus fortalezas, el "Pareto" (80-20) fue un elemento a tomar en cuenta en el desarrollo de los resultados. Solo se describirán aquellos reactivos sobresalientes en cada caso, los demás serán visibles en el anexo correspondiente.

Pareto “Debilidades”

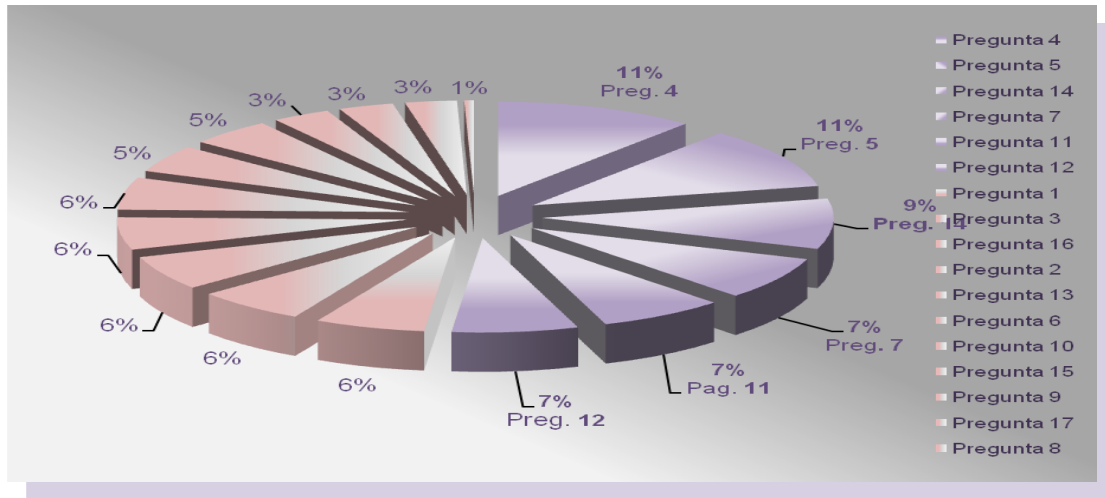


- 8.-Recibes estímulos y motivación, gratificando tus logros.
- 9.-Conoces cuales son los lineamientos establecidos en la empresa.
- 6.-Te sientes con la libertad de expresar tus ideas y ser escuchado.
- 2.- Cuentas con un líder que apoye y guíe tus proyectos
- 13.-Consideras que tu jefe directo cuenta con un criterio para aceptar críticas y dispuesto a delegar autoridad.
- 3.-Obtienes comunicación constante por parte de tu jefe.
- 16.- Piensas que el lugar donde laboras te ofrece estabilidad y un trabajo seguro.

En esta gráfica se muestran aquellas debilidades presentes en la organización. Primeramente el hecho de no existir lineamientos que establezcan normas y reglas ocasiona que muchas de las bases de la organización no se tomen en cuenta, la información y los procesos requeridos se distorsionan.

La mayoría de los líderes no cuentan con el criterio suficiente para dirigir, apoyar y escuchar a los colaboradores, por tal motivo no son capaces de expresar lo que piensan y sienten, tampoco son estimulados con algún tipo de incentivo que gratifique sus logros. Finalmente se concluye que la comunicación interna no es efectiva en la mayoría de los casos, y como punto central del análisis no existe motivación que les permita desarrollarse en todos los aspectos. Lo antes descrito general una visión por parte de los colaboradores como un lugar de trabajo poco estable e inseguro.

Pareto “Fortalezas”



4.-Sabes quien es tu jefe directo y a quien reportar tus actividades diarias.
5.-Conoces cuales son las actividades y los procedimientos requeridos en tu puesto.
14.-Sabes cuales son los departamentos que trabajan en conjunto con el tuyo.
7.-Te sientes a gusto y tranquilo en tu área de trabajo.
11.-Dentro de tu departamento se fomenta el trabajo en equipo.
12.- La relación con tus compañeros y jefes es de armonía y respeto.

En el análisis de aquellas “fortalezas” encontradas en la organización, se manifiesta en un porcentaje menor a comparación de la grafica anterior sobre sus debilidades, esto debido a que no en todos los departamentos y/o áreas se presentan. En la mayoría de los casos tienen conocimiento de quién es su jefe directo, siendo este a quien reporten sus actividades diarias, al mismo tiempo de conocer los procedimientos para su realización. El trabajo es canalizado a los departamentos y/o áreas correspondientes, por tanto los colaboradores manifiestan conocer quienes trabajan en conjunto con el suyo.

El trabajo en equipo y el compañerismo como se menciona anteriormente, solo es fomentado en ciertas áreas y/ o departamentos de la organización, esto genera en el colaborador sentirse cómodo, a la vez de encontrara tranquilidad en su área de trabajo.

Los resultados obtenidos de la encuesta, corroboran lo antes mencionado por los integrantes de la organización “Castillo Nupcial” en las diversas entrevistas. Ello da la pauta para proponer aquellos elementos que servirán de apoyo en la reestructuración de la organización, tanto en crecimiento y desarrollo de la misma como en el de los colaboradores. La teoría de “Motivación – Higiene” de Frederick Herzberg será tomada en cuenta en la implementación de dichos puntos, aunada a ella resaltarán elementos de la teoría de la “Motivación Intrínseca” de Kenneth Thomas. Estas dos teorías son consideradas para mi punto de vista las que pueden aportar elementos importantes para un cambio general en la organización.

- a. **Implementación de un departamento de Recursos Humanos.** Como se manifestó en los diversos estudios realizados en la organización, una de las causas de la insatisfacción del personal es la ausencia de elementos básicos en una organización, como ya se mencionó la parte administrativa no es el fuerte de Castillo, por lo cual para organizar y administrar adecuadamente al personal, se propone un departamento de recursos humanos, el cual podrá llevar un mejor control del mismo, esto en conjunto de cualquier elemento que lo integre. El hecho de contar con un departamento y la persona especializada en él, será de gran ayuda para llevar el control del personal de una organización, al mismo tiempo que proporcionara la atención necesaria en diferentes aspectos. Este departamento es el indicado para llevar acabo diversas actividades como por ejemplo; contratación e inducción de personal, cubrir vacantes existentes, armado de expedientes, capacitación, DNC, clima laboral entre otras.
- b. **DNC.** La implementación de DNC (detección de necesidades) como procedimiento es básico para conocer las necesidades de una empresa. Esta se puede iniciar con una encuesta de clima laboral o una entrevista directa con el personal. Esta herramienta arrojará elementos importantes a tomar en cuenta. Se debe realizar aproximadamente dos veces por año.

c. Administración. La parte administrativa puede reestructurarse a partir de los documentos o bases existentes (base de nomina). Es importante contar con una plantilla de personal la cual defina el personal con el que se cuenta actualmente. Esto ayudara a conocer mejor quienes son los integrantes de la organización e identificar en donde se encuentran ubicados, esta plantilla también puede contar con datos generales del colaborador, como; dirección, antigüedad en la organización, IMSS, etc.

✓ ***Carpeta organizacional.*** La existencia de una carpeta organizacional es conveniente, con ella se contara con mayor información sobre la organización. Esta carpeta contiene elementos como; misión, visión y valores, organigrama, descripciones de puesto, perfiles de puesto, etc. La misión siendo esta el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de la organización, la visión, es el camino al cual se dirige y los valores, como pilares de cualquier organización. Con ellos se define así misma, son aquellos por los cuales se rigen sus normas de conducta en todos los niveles y la encaminan en la dirección al logro de su Visión, con el constante cumplimiento de su Misión. Se propone misión, visión y valores en base al análisis realizado en las diferentes entrevistas y los resultados de la encuesta. **(Anexo 2).**

✓ ***Organigrama.*** El hecho de poder ubicar los diferentes departamentos y áreas que integran la organización, genero el interés de proponer un organigrama en el que se especificará la adecuada organización de las jerarquías existentes en la en la misma. Este organigrama será de apoyo para todo el personal, ya que ubicará a las personas responsables de los diferentes departamentos, áreas y/o responsabilidades. Considero un factor en el que beneficiaria demasiado es conocer quien es su jefe directo, a quien se le debe reportar, o con quien se deben de dirigir para cualquier tipo de duda referente a cada área y/o departamento. Con ello se evitará la

existencia de más de un líder (jefe o encargado), a su vez servirá de apoyo en realización de las diferentes descripciones de puesto. Será necesario implementar el actual organigrama y el sugerido ya proponiendo el departamento de Recursos Humanos (**Anexo 3 y 4**).

- ✓ **Descripciones, análisis y perfiles de puesto.** Son fundamentales para el conocimiento en general de los diferentes puestos existentes en la organización, al mismo tiempo de contar con un registro de aquellos elementos que se requieren para cada uno. Sirve de apoyo en el momento de la contratación de personal, para la promoción de algún candidato o vacante, en la reestructuración de un puesto determinado, para determinar las funciones y responsabilidades de los colaboradores etc. Se propone las descripciones de puesto presentes en el organigrama antes sugerido, para la descripción de las jefaturas de área o línea se utilizó un perfil general (**Anexo 5**).
- ✓ **Reglamento interno.** Con el se estipularan los derechos y obligaciones tanto de la organización como de los colaboradores. A partir de ello puede existir un mejor entendimiento y mayor compromiso por ambas partes, existirá un mejor control y organización en procedimientos y reglas, los líderes no excederán en la forma de dirigir, se fomentara la responsabilidad entre otros. En este punto cuando los colaboradores no den seguimiento algún punto estipulado en el reglamento, se debe introducir las amonestaciones y las actas administrativas correspondientes, y no solo los regaños y llamadas de atención verbales, con ello se intentara disminuir cualquier tipo o ruptura de normas.
- ✓ **Reorganización de expedientes.** Se sugiere reorganizar la documentación existente, actualizarla, solicitándole al personal aquellos documentos con los que no se cuente. En este expediente se deben

integrar evaluaciones psicométricas; estas puede ser aplicadas por medio de evaluaciones manuales, sin embargo, si se requiere resultados rápidos esta forma no será la conveniente. Por ello se propone utilizar algún tipo de sistema computarizado que maneje las baterías acorde a los puestos existentes, esto puede llevarse a cabo si se cuenta con el capital suficiente.

- ✓ **Evaluaciones.** Son elementales para conocer el tipo de personal con el que cuenta la organización, saber si cubre o no con las expectativas del puesto, si cuenta con mayor potencial para reubicarlo. Al conocer las diferentes personalidades, el panorama se ampliará y ayudará a saber como dirigirse con determinada persona. Estas evaluaciones también arrojan aquellas necesidades de cada colaborador, tanto personales como en el trabajo, y se pueden hacer ciertas sugerencias de mejora en cada caso. Éstos son algunos de los elementos esenciales para el conocimiento de los diferentes integrantes de la organización, a la vez de conocer los potenciales de cada uno para ser desarrollados. Estas evaluaciones deben de realizarse aproximadamente cada cuatro meses

d. Incidencias como retardos o faltas. Se sugiere realizar un formato que cubra ciertos rubros como; permisos previos, el cual establezca hora de entrada y hora de salida, solicitud de vacaciones, cambio de turno, autorización de tiempo extra, días de descanso, etc. Registrar cualquier tipo de evento antes descrito se podrá controlar de cierta forma faltas injustificadas y algún tipo de retardos entre otros eventos. **(Anexo 6).**

Otra forma de erradicar estas incidencias, es establecer una tolerancia de entrada, la cual en caso de no ser respetada se aplicará alguna de las sanciones establecidas previamente. Es importante conocer las causas de la incidencia y quien la presentó, en algunos casos puede ser considerada.

Un tipo de incentivo puede ser el premio de puntualidad con un apoyo monetario mensual. En este punto se debe tener cuidado la forma en que se aplica, como se mencionó puede propiciar en el colaborador dependencia de él, y el momento de no ser otorgado puede presentar mayor incidencias.

- e. **Herramientas de trabajo.** Brindarles las herramientas (factores higiénicos) necesarias propiciará un mejor desempeño en el trabajo. Las herramientas de trabajo solicitadas por el personal, se puede registrar en un formato en donde se solicite semanal o quincenalmente aquellos faltantes o necesidades por departamento o área. Con ello se puede programar el presupuesto de los materiales o herramientas, para que sean abastecidos de forma equitativa. (materiales o herramientas en general).
- f. **Diferentes liderazgos.** La presencia de las diferentes personalidades y tipos de liderazgo que se encuentran en todas las organizaciones. En este punto se proponen cursos para formar líderes asertivos y con toma de decisiones, esto dará como resultado aprender a delegar responsabilidades. Se deben establecer procedimientos acordados y estipulados por las personas correspondientes.

Otro elemento es fomentar desde los altos mandos de la organización el trabajo en equipo, la equidad para sus colaboradores, el compañerismo y sobre todo la comunicación efectiva. Se debe de tomar en cuenta que para poder dirigir o motivar al personal a cargo debe de existir primeramente una autodirección, autonomía, autoconfianza, competencia y sentido de lo que se realiza, esto a su vez será transmitido de manera, puesto que será observado por los colaboradores.

- g. **Comunicación organizacional.** Para mejor la comunicación entre líderes y colaboradores, se proponen juntas semanales o quincenales, con ello se identificara las deficiencias y/o avances hasta esos momentos tanto en la organización como en los diferentes departamentos y/o áreas. En estas juntas

se pueden motivar mediante palabras de tu puedes, lo estas haciendo bien, o tal vez falta para llegar a la meta pero lo lograremos, etc. Romperá la barrera existente hasta esos momentos, finalmente propiciara una motivación y no necesariamente material. Este es un factor extrínseco (factor higiénico) que promueve las relaciones interpersonales y mejora las condiciones laborales.

- h. El reconocimiento de logros y responsabilidades.** Forman parte de la satisfacción en el trabajo. Estos pueden ser motivados por medio de incentivos, siendo estos verbales o materiales dependiendo el caso y la situación de la organización. Una herramienta de apoyo que propicia motivación en el colaborador es, la implementación del empleado del mes. Este se hace presente en el periódico mural, a la vista de todos.

Si una persona se siente reconocida e incentivada incrementará las ganas de esforzarse más, la satisfacción aumentará de manera considerable, al mismo tiempo que el desarrollo de sus actividades serán mas efectivas. Generará mayor productividad y más calidad en su trabajo.

- i. La “escucha”.** Se considera una de las base en las diferentes organizaciones. Muchas veces es más las preocupación de cubrir con la meta establecida de producción o las tareas diarias, que el interés de conocer porque no esta rindiendo, si esta triste o deprimido, tal vez si esta de mal humor etc.

Se puede tomar un tiempo en convivir más con el personal a cargo, hacer que externe algún tipo de inconformidad en caso de haberla, esto debe de ser manejado de forma ética, ya que de no ser así se puede llegar al fraternalismo y se puede perder la objetividad de las situación. Cuando se encuentra la verdadera causa se puede implementar algún tipo de solución o apoyo, esto dará como consecuencia un beneficio a ambas partes.

-
- j. **La implementación de incentivos.** Por ejemplo: incremento de sueldo a quien lo merece, despensas (abarrotes, comestibles etc.), algún tipo de tarjeta de descuento en diferentes tiendas departamentales, un día de descanso en el transcurso del mes por el día de su cumpleaños, entre otros.
- k. **Factores motivacionales-higiénicos e intrínsecos de Kenneth Thomas.** Por último será de suma importancia hacer presentes tanto de los factores higiénicos (extrínsecos) como los motivacionales (intrínsecos) así llamados por Herzberg, se recordará que la ausencia de cualquiera de los dos propicia la no satisfacción y la insatisfacción en el colaborador, al mismo tiempo de actitudes negativas o otros sentimientos de inconformidad. Los motivos intrínsecos (Kenneth Thomas) generados en el individuo son la base para sentirse motivado en todos los sentidos.

Si se toman en cuenta las sugerencias antes descritas habrá cambios considerables en la organización, esto dependerá de las ganas y el compromiso de todos los integrantes de Castillo Nupcial y principalmente con los líderes de dicha organización.

CONCLUSIONES

Al término de esta investigación he llegado a la conclusión, primeramente y en base a algunos aspectos teóricos, que no existe realmente una definición clara y concisa que pueda definir en pocas palabras a la motivación. Como se ha visto en esta interviene una amplia serie de factores que comúnmente varían en cada una de las personas, sin embargo, lo que si se puede deducir es que la motivación es el resultado de una serie de impulsos, motivos y necesidades del ser humano que conducen a éste, a realizar determinados actos con el fin de conseguir lo deseado.

La motivación, muchas veces surge entre los individuos como consecuencia de una serie de necesidades que éste debe satisfacer. Se debe tener en claro que las necesidades son un elemento fundamental siempre que se quiera hablar de motivación, principalmente al interior de una organización. El hecho de que un líder logre conocer el concepto de necesidades y como estas son inherentes a sus colaboradores, es de suma importancia para el buen ambiente de toda organización, pues gracias a esto, dichos líderes pueden encontrar más fácilmente la forma correcta de motivar a sus colaboradores y con ello obtener mejores resultados.

Gracias a la existencia de una gran cantidad de estudiosos sobre el tema, se han generado importantes aportaciones que sirven efectiva y activamente a todo tipo de organizaciones, dichas aportaciones facilitan el encontrar o generar alternativas que sean útiles para solucionar y responder a las necesidades laborales, tal es el caso de Frederick Herzberg con su teoría de "Motivación-Higiene" la cual se tomo como apoyo para dicho trabajo. En ella nos describe dos tipos factores; higiénicos que son aquellos elementos provenientes del medio circundante, estos pueden ser elementos materiales, y los motivacionales que se general desde el interior del individuo, dentro de esta teoría y en la aplicación de la misma en diferentes instancias se ha descubierto algo sumamente importante. El hecho de que la persona confunda enormemente ambos elementos pensando que ciertos factores son motivantes cuando realmente resultan ser higiénicos o viceversa, o por otra parte la persona

crea estar ante un factor higiénico cuando realmente lo que tiene enfrente es un factor motivacional.

Pero no vayamos tan lejos, pues no se puede hablar de la gran confusión que existe entre la gente al tratar con estos tipos de factores, cuando la gran mayoría de las personas ni siquiera saben de la existencia de dicha diferenciación.

Es necesario puntualizar que en algunas circunstancias tampoco puede ser aplicable aquel sentido de fuerza interna de estímulo propio el cual se menciona en la teoría de Kenneth Thomas “La Motivación Intrínseca”, que habla de la importancia de sentirse motivado desde la propia persona, antes de esperar un incentivo o motivantes externo. De igual forma como se menciona en la teoría anterior, el colaborador al no conocer o tener claro lo que verdaderamente los hace sentirse importantes y valiosos dentro del lugar donde labora, independientemente de lo que pueda recibir, mostrara poco interés, en una palabra trabajara por el simple hecho de cumplir.

Lo interesante de las teorías de Thomas es el énfasis e interés que hacen por la persona, quien es capaz de reflejar sus emociones de diversas formas, las acciones o actitudes son unas de ellas, estas varían dependiendo la ocasión presente. Por tal motivo puedo decir que antes de vivir cualquier rol como: ser padre o madre, hijo, hermano, amigo, profesionista, colaborador, líder, etc., es un ser humano que siente y piensa. Independientemente del rol que se viva, se sigue siendo la misma persona, quien puede sentir infinidad de emociones tales como; tristeza, alegría, enojo, ira, decepción, entre muchas otras, las cuales en la mayoría de los casos no desaparecen de manera inmediata conlleva un proceso de transformación o de eliminación. Por ello para dar énfasis al área laboral la complejidad del ser humano repercute en el actuar o en la productividad, dado que es imposible decir o pensar que cuando alguien presenta algún tipo de problemática desaparecerá en el momento de entrar a su lugar de trabajo.

Siendo así, es importante mencionar que en el ámbito laboral es necesario partir de ello para entender o atender el problema presente en los colaboradores, buscando alternativas para la solución en tanto este en manos de los líderes o personas que dirijan cualquier área o departamento presente en la organización. Con ello no se vera afectado en mayores términos su desarrollo laboral ni su persona como tal.

Un elemento que juega un papel destacado en cualquier organización es la comunicación y el acercamiento existente entre los integrantes de la misma, principalmente, colaborador-líder o viceversa. Quizás una simple palabra o pregunta como ¿Hola cómo estas? , puede generar en la mayoría de los casos la ruptura de cualquier tipo de barrera, abriendo la puerta de la confianza de poder expresar su sentir, generando a su vez un sentimiento de ser tomado en cuenta y de presencia.

Muchas de las veces se traen problemas externos o en todo caso concernientes al mismo trabajo, y el poder dedicarle unos cuantos minutos y escucharlos, podría transformar muchas cosas, principalmente se conocería la causa, entonces se podrá trabajar en ella, posteriormente se obtendrían beneficios considerables tanto para él colaborador como la organización.

Si los líderes son capaces de transmitir a cada integrante de la organización primeramente su propia seguridad, firmeza en sus decisiones y lo más importante el valor que tienen como personas y lo valiosa que es su presencia dentro de la organización, podrán transmitir lo mismo a sus colaboradores al mismo tiempo de formar personal con expectativas de autonomía y confianza de si mismos. El sentirse motivado intrínsecamente será más fuerte que cualquier tipo de motivación externa, existirá compromiso e iniciativa y lo más importante el interés propio en el trabajo.

La mayoría de los líderes muchas de las veces no toman en cuentan pequeños detalles como el mencionado. Consideran que su forma de dirigir es la conveniente, sin embargo no es así, la presencia de líderes demandantes y autoritarios fomenta en el colaborador un pensamiento de temor más no de respeto, otro elemento para

no sentirse cómodos en su lugar de trabajo. Esto principia con las cabezas de la organización, como directores la orquesta, son las bases sólidas de la misma, de allí parte mucho de la cultura organizacional y del clima laboral que se desarrolle en su entorno.

En el caso de Castillo Nupcial S.A. de C.V., existen líderes que ven a los colaboradores como robots, simplemente deben de entregar un trabajo y no como personas que sienten y tienen inquietudes y necesidades. En algunos de los casos les es difícil tomar en cuenta los comentarios de los demás, se imponen sus reglas porque así lo creen conveniente, siendo en muchos de los casos las menos asertivas vistas así por los comentarios del personal a su cargo. Si no se genera conciencia y asertividad en las decisiones y acciones que se tomen, será difícil transmitir un sentimiento de pertenencia o estabilidad en los colaboradores si no todo lo contrario. De aquí parte el ejemplo de tener una estabilidad desde los altos mandos.

Como se mencionó anteriormente cualquier persona necesita ser reconocida mediante sus esfuerzos o logros, debe ser tratada por igualdad, aunque el nivel jerárquico o académico sea diferente, jamás debe existir algún tipo de discriminación, ya que puede afectar de manera significativa a su estabilidad. Por tanto se puede decir vale lo mismo el dueño de la organización que la persona de intendencia, ambos aportan algo importante a ella o tan solo por el simple derecho de ser persona.

En este sentido remarco la importancia de sentirse motivado. Como se describió en diversas ocasiones existen infinidad de métodos, herramientas, incentivos, cosas materiales, seres humanos, que generan en la persona motivaciones significativas al igual que cambios, sin embargo en el momento de no tenerlas se puede llegar a perder el interés de cualquier cosa o situación. Por ello la motivación más importante es la de uno mismo, la proveniente del interior, la de mis buenas decisiones o

también malas, la de los cambios positivos pero también los negativos, ésta es la que hace decidir lo que realmente quiero y necesito, pese a no tener del todo las motivaciones provenientes del medio.

Si se complementa la motivación propia en conjunto de los motivantes recibidos por la organización donde se labora, se podrá encontrar mayor estabilidad emocional y esto se reflejara en su desempeño diario, por ende la productividad incrementara y el clima organizacional mejorara.

Por último y para concluir la presente investigación, me gustaría mencionar a manera de recomendación, no solo para Castillo Nupcial S.A. de C.V., sino para cualquier organización en general, que se interese por la plena motivación y satisfacción de sus colaboradores. Existen una gran cantidad de elementos tanto motivacionales e higiénicos como intrínsecos, que son realmente útiles en la motivación laboral, pero no basta solo con implementarlos, sino además es necesario llevar a cabo periódicamente evaluaciones entre ellos, platicar constantemente de sus necesidades, con ello se conocerá aquellos elementos ideales que hay que implementar en determinado momento; probablemente el elemento que hoy mantiene motivado al máximo a un trabajador, quizás mañana ya no sea el mismo, o simplemente ya no exista algún tipo de motivación.

GLOSARIO

Abstracto: Se aplica a la cualidad que se considera sin tener en cuenta el objeto en que se halla (concreto).

Se aplica al arte o artista que no representa objetos, sino sus características o cualidades (figurativo).

Se aplica al sustantivo que expresa una realidad que no se percibe por los sentidos (concreto).

Altruista: Actitud o característica de la persona que pretende conseguir el bien de los demás de manera desinteresada, generalmente realizando una labor social o humanitaria.

Apatía: Manifestación de desinterés, indiferencia o falta de entusiasmo por lo que se hace. Falta de vigor o energía.

Coach: Persona que se dedica a entrenar a otras personas o a animales para que desarrollen una actividad física a partir de la enseñanza de principios técnicos predeterminados y del aprovechamiento de las cualidades naturales del individuo.

Decálogos: Conjunto de reglas que se consideran básicas para una actividad.

Disonancia: Falta de conformidad, correspondencia o proporción entre dos o más cosas.

Discrepancia: Falta de acuerdo o de aceptación, por parte de una persona, de una situación, una decisión o una opinión.

Expectación: Interés, inquietud o curiosidad con que se espera algo.

Gregarismo: Tendencia de algunos animales a vivir en sociedad

Holística: Concepción basada en la integración total frente a un concepto o situación.

Imprevisible: Que no puede ser previsto o conocido antes de que realmente suceda.

Inferirse: Deducir una cosa de otra o extraer una conclusión.

Motilidad: Capacidad de moverse.

Perceptible: Que puede ser percibido por los sentidos o comprendido por el raciocinio.

Ponderar: Considerar o examinar con cuidado un asunto.

Subyacentes: Está por debajo de otra cosa u oculto tras ella.

Supuesto: Es posible que sea cierto o verdadero, pero no se ha demostrado.

BIBLIOGRAFÍAS

Afifi, Adel K, y Ronald A Bergman. Neuroanatomía Funcional: Texto y atlas. México. México. MacGraw Hill, 1999.

Carrasco, José Bernardo. Una didáctica para hoy; como enseñar mejor. España: Rialp, 2004.

Castañeda Jiménez, Juan. Aprendizaje y Desarrollo. México: Umbral, 2007.

Chiavenato, Ildalberto. Administración de los recursos humanos. México: MacGraw Hill, 1988.

Clegg, Brian . Motivación al instante. México: Garnica, 2000.

Coon, Dennis. Fundamentos de Psicología. México: Thomson, 2005.

Da silva Olvera, Reinaldo. Teorías de la administración. México: Thomson, 2002.

Dale H, Schunk. Teorías del aprendizaje. México: Pearson Educación, 1998.

Dubrin, Andrew J. Fundamentos de comportamiento organizacional. México: Thomson, 2003.

Finch Stoner, James Arthur, R Edward Freeman, Daniel R Gilbert, y Pilar Mascaró Sacristán. Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996..

Fischbach, Gerald D. Mente y cerebro. Barcelona España: Investigación y Ciencia, 1993.

Hellriegel, Don y Susan Jackson. Administración. México: Thomson, 2005.

Hernández González, Marisela. Motivación animal y humana. México: Manual Moderno, 2002.

Papalia, Diane E. Psicología. México: MacGraw Hill, 1988.

Petri, Herbert L, y John M Govern. Motivación: Teorías, investigación y aplicaciones. México: Thomson, 2006.

Philip, Rice, F. Desarrollo Humano estudio del ciclo vital. México: Pearson Prentice Hall, 1997.

Richard J, Gerrig. Psicología y vida. México: Pearson Educación, 2005.

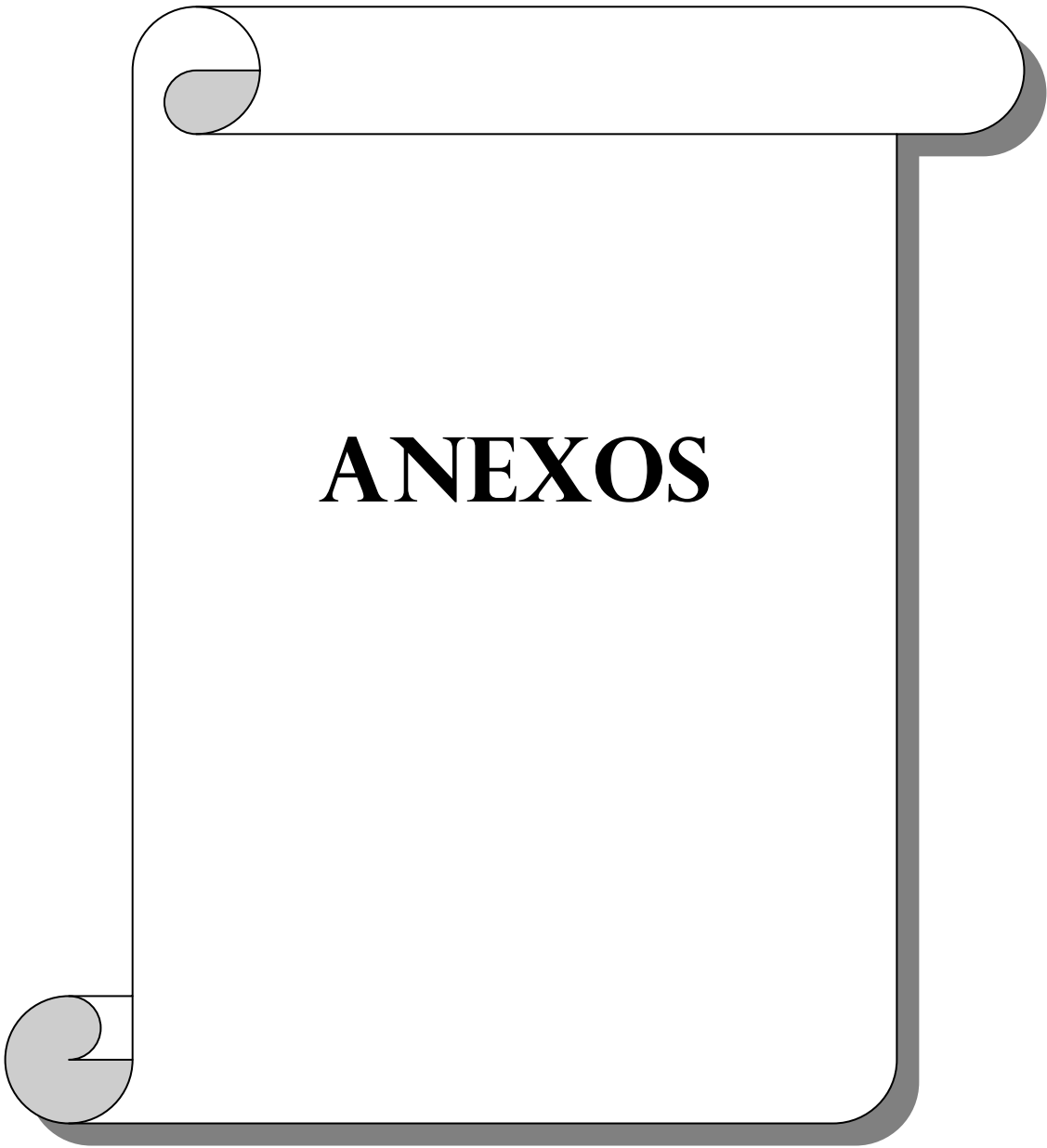
Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional. México: Pearson educación de México, 2004.

Torres Zavala, David Deitmor. "monografías" monografías. 1992. <http://monografias.com/trabajos71/distintos-tipos-motivacion/distintos-tipos-motivacion.shtml>.

Vélaz Rivas, José Ignacio. Motivos y motivación en la empresa. Madrid: Díaz de Santos, 1996.

Vértice, Publicaciones. Motivación de personal. España: Publicaciones Vértice, 2008.

Vivas, Mireya, Domingo J Gallegos, y Belkis González. Educar las emociones. Madrid: Dykinson, 2000.



ANEXOS

Mision

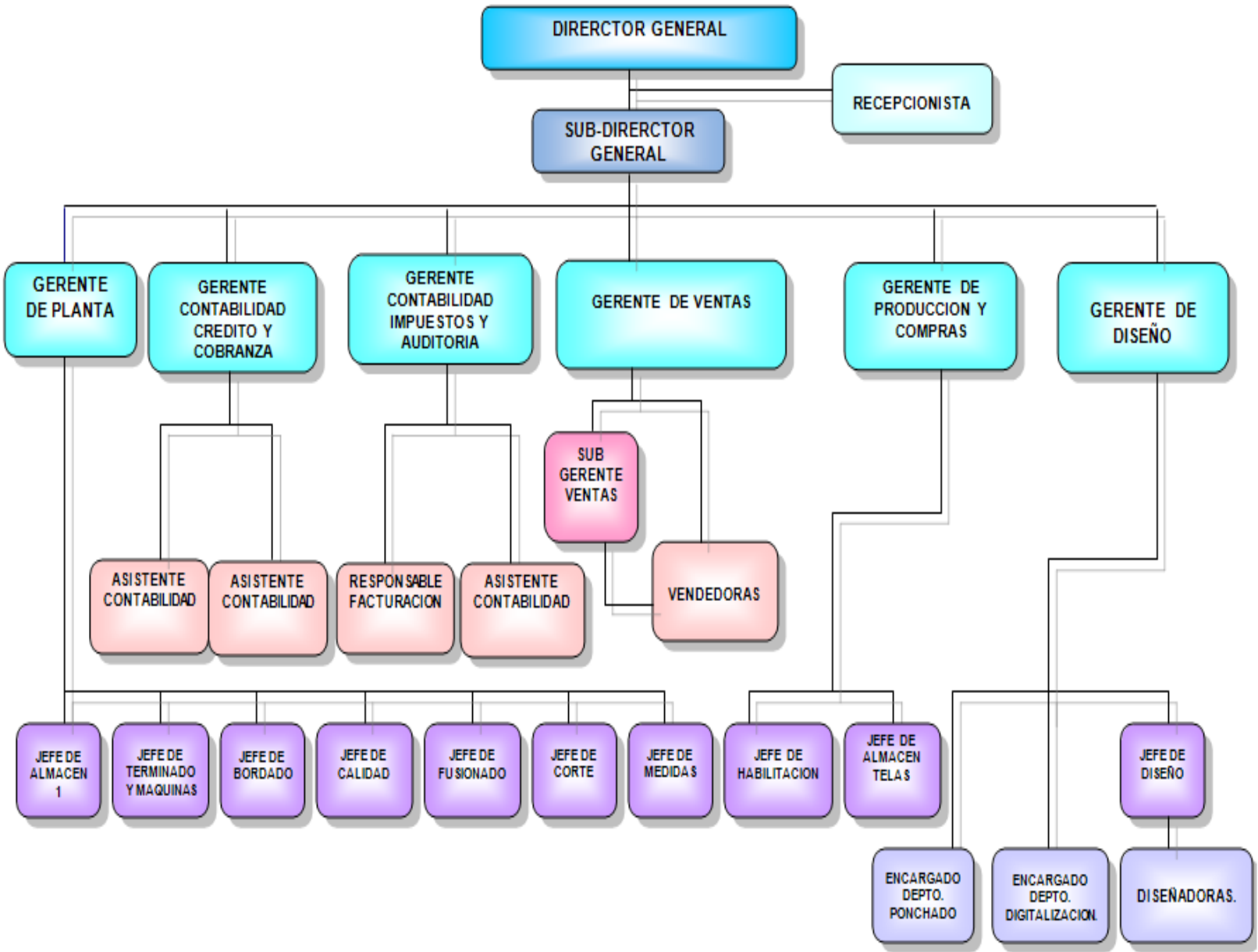
Somos una empresa enfocada a cubrir las necesidades de nuestros clientes mediante el ofrecimiento de nuestros productos y servicios de calidad, proporcionados por personal capacitado, con actitud de servicio, mejora continua y ética profesional.

Vision

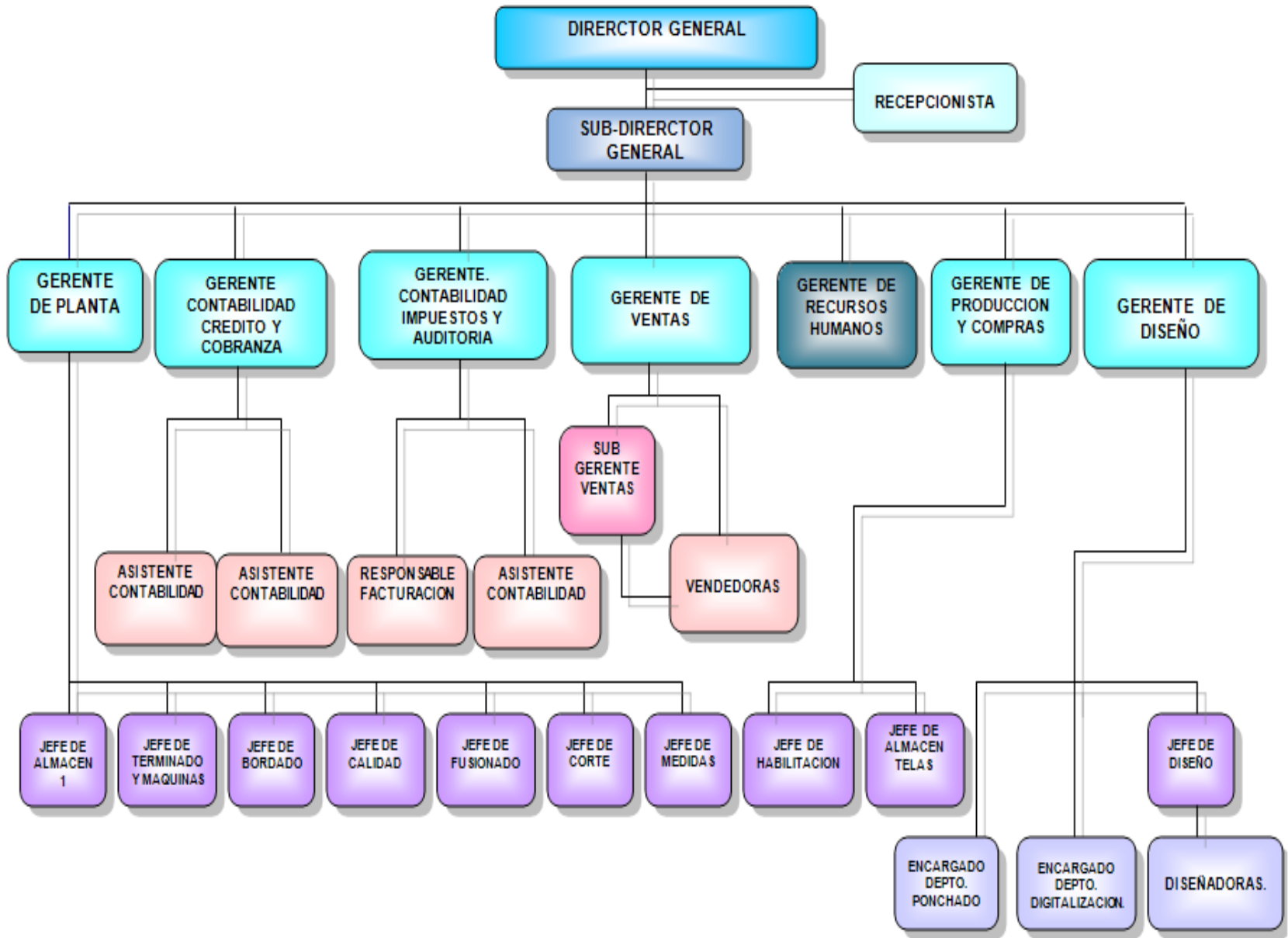
Conformar una empresa en busca de alto nivel de reconocimiento y rentabilidad a nivel nacional e internacional, mediante la fabricación y comercialización de nuestras prendas y artículos, buscando convertirnos en una de las organizaciones más importante y reconocidas del mercado.

Valores

- **Integridad:** Responsabilidad y honestidad para ofrecer selectos productos y otorgar servicios de calidad.
- **Compromiso:** Cumplimiento en la realización de cada labor, acorde con las características de calidad para satisfacer al cliente.
- **Pro-actividad:** Desempeño dinámico y creativo de respuestas rápidas y efectivas para hacer que las cosas sucedan de acuerdo a nuestros principios.
- **Respeto:** Convivencia laboral con el personal interno y externo de la organización, de acuerdo a las reglas establecidas para aseguramiento de un clima de armonía integral.



Anexo 3. Propuesta de organigrama (estructura actual).



Anexo 4. Propuesta de organigrama (Implementación depto. R.H).

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Director General
DEPARTAMENTO	Dirección

PUESTO (S) AL QUE REPORTA	NINGUNO
PUESTOS QUE SUPERVISA	
1	Subdirección.
2	Recepción.

OBJETIVO

Describe la razón por la cual existe el puesto dentro de la organización y para que sirve en cuanto a su contribución.
Para redactar el objetivo responda a las preguntas: ¿Qué hace?, ¿para qué lo hace?
Esta es una descripción general por lo que no debe exceder de 3 renglones

Dirigir, planear y organizar, aspectos relacionados con la organización, con el apoyo de la subdirección, obteniendo mejores resultados, mayores ventas y mayor calidad en la producción sed fabrica.

FUNCIONES

Describir clara y concisamente funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa en orden de importancia.

FUNCION 1	
¿Qué hace?	Dirigir y administrar la organización
¿Para qué?	Para mantener un orden y control dentro de la misma
¿Cómo?	Realizando plantación con los Gerentes de los diferentes departamentos, cuestiones de cada uno.
FUNCION 2	
¿Qué hace?	Bancos
¿Para qué?	Para manejar los ingresos y egresos de la Empresa.
¿Cómo?	Checando por Internet, los depósitos y pagos proveedores.
FUNCION 3	
¿Qué hace?	Supervisar el trabajo de los Gerentes.
¿Para qué?	Para mantener un mayor control En la Empresa y mejor Producción.
¿Cómo?	Por Medio de Juntas y Reuniones
FUNCION 4	
¿Qué hace?	Planear
¿Para qué?	Para mantener una mayor organización en general
¿Cómo?	Con Resultados Mensuales

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

PERFIL DE PUESTO									
Escolaridad		Estándar	Licenciatura			Limite:	Doctorado		
Profesión preferente		Administración de Empresas							
Edad		Mínima :	35 años Máxima			Máxima:	45 años		
Genero (Masculino, Femenino)		Ambos							
Experiencia (años)		5min	Experiencia (puestos /giros)			General			
Conocimientos específicos		Administración, Honestidad, Manejo de personal, facilidad de palabra, capacidad negociadora							
Idiomas adicionales	Cuál Ingles	Hablar	70 %	Escribir	70 %	Leer	70 %	Comprender	70 %
Otros Requerimientos (opcional)		Buena presencia, liderazgo, toma de decisiones, apertura al cambio, ecuánime etc.							
Disponibilidad para		Viajar (SI/NO) (si)				Reubicarse (SI/NO) (no)			

COMPETENCIAS LABORALES	
<p>Son los requerimientos técnicos, productivos y de servicios que se le exigen al ocupante para el desarrollo de sus funciones. Estas competencias están relacionadas a los indicadores que define cada área.</p>	
<p>INSTRUCCIONES: Mencione las competencias que requiere para el puesto, no mencione más de 6.</p>	
1. Aptitud de liderazgo	2. Toma de decisiones
3. Dominio de estrés	4. Análisis de problemas
5. Delegación de autoridad	6. Trabajo en equipo
7. Autoconfianza	8. Aprendizaje

CONTACTOS INTERNOS	
<p>Esta sección está destinada a conocer con que puestos/personas nos relacionamos internamente de manera COTIDIANA. No incluir a los de su misma área (colaterales), el supervisor directo o supervisados</p>	
CONTACTO INTERNO 1	
Con que puesto	Gerente Ventas
Para qué	Verificar como van las ventas y problemática existente.
Resultados esperados	Información constante y resultados
CONTACTO INTERNO 2	
Con que puesto	Gerente de Compras y Producción.
Para qué	Ver estimado de compras.
Resultados esperados	Optimizar Materiales.
CONTACTO INTERNO 3	
Con que puesto	Gerente de contabilidad (crédito y Cobranza).
Para qué	Resultados con los clientes y autorización de Pagos.
Resultados esperados	Acortar tiempo de cobranza y acordar con clientes.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

CONTACTO INTERNO 4	
Con que puesto	Gerente de Contabilidad (impuestos y auditoria).
Para qué	Tener en orden y tiempo impuestos y auditoria.
Resultados esperados	Optimizar los pagos de impuestos y deducciones.
CONTACTO INTERNO 5	
Con que puesto	Gerente de Diseño
Para qué	Tener a tiempo Muestrario
Resultados esperados	Mejorar nuestro muestrario
CONTACTO INTERNO 6	
Con que puesto	Gerente de Planta.
Para qué	Darle solución a los problemas que se presenten en planta
Resultados esperados	Tener una producción con calidad.

CONTACTOS EXTERNOS	
Indicar con que puestos y de que empresa/dependencia se relaciona frecuentemente	
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Clientes
Para qué	Ventas
Frecuencia	3 meses
CONTACTO EXTERNO 2	
Con qué puesto.	
Para qué	
Frecuencia	

CONDICIONES LABORALES	
Describa las condiciones en las que trabaja: interior exterior, con aire acondicionado, parado sentado etc. Asegúrese de mencionar toda condición	
Condición de trabajo	Descripción de Condición
Sentado	La mayor parte del tiempo
Temperatura	Ambiente.

AUTORIZACIONES			
	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró	Ocupante y/o Responsable de área		
Revisó	Director Recursos Humanos y/o Gerente de Recursos Humanos		
Autorizó	Coordinador Corporativo o Director Responsable		

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Subdirector General
DEPARTAMENTO	Dirección

PUESTO (S) AL QUE REPORTA	Director General		
PUESTOS QUE SUPERVISA			
1	Gerente de Ventas	5	Gerente de Diseño
2	Gerente de Planta	6	Gerente de Contabilidad (impuestos y auditoría).
3	Gerente de Producción y Compras	7	Gerente de Contabilidad (crédito y cobranza)

OBJETIVO

Describa la razón por la cual existe el puesto dentro de la organización y para que sirve en cuanto a su contribución.
Para redactar el objetivo responda a las preguntas: ¿Qué hace?, ¿para qué lo hace?
Esta es una descripción general por lo que no debe exceder de 3 renglones

Establecer y desarrollar procedimientos que permitan la planificación, supervisión y evaluación en la ejecución de las funciones vinculadas a los ámbitos administrativos, de recursos humanos y financieros

FUNCIONES

Describir clara y concisamente funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa en orden de importancia.

FUNCION 1	
¿Qué hace?	Sustituir al Director General del Consejo Nacional de Adopciones, en caso de ausencia temporal.
¿Para qué?	Mantener un mayor control en los procesos de la organización
¿Cómo?	Juntas programadas
FUNCION 2	
¿Qué hace?	Supervisar la compra y contratación de bienes, suministros, obras y servicios que requiera
¿Para qué?	Para administrar gastos
¿Cómo?	Por medio de procesos administrativos.
FUNCION 3	
¿Qué hace?	Supervisar el trabajo de los Gerentes.
¿Para qué?	Para mantener un mayor control en la empresa y mejor producción.
¿Cómo?	Por Medio de Juntas y Reuniones
FUNCION 4	
¿Qué hace?	Apoyar el monitoreo de avances y resultados de las distintas unidades áreas y departamentos.
¿Para qué?	Mayor control y organización.
¿Cómo?	Por medio de procedimientos.
FUNCION 5	
¿Qué hace?	Coadyuvar en el desarrollo de las funciones que realiza la Dirección General.
¿Cómo?	Por medio de juntas.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

FUNCION 6	
¿Qué hace?	Coordinar la evaluación del desempeño del personal y funcionarios de la institución.
¿Para qué?	Conocer las necesidades y desempeño del personal.
¿Cómo?	Por medio de recorridos diarios, entrevistas y juntas col los jefes directos.
FUNCION 7	
¿Qué hace?	Planear
¿Para qué?	Para mantener una mayor organización en general
¿Cómo?	Con resultados mensuales

PERFIL DE PUESTO									
Escolaridad	Estándar	Licenciatura			Limite:	Maestría			
Profesión preferente	Administración de Empresas								
Edad	Mínima :	35 años Máxima			Máxima:	45 años			
Genero (Masculino, Femenino)	Ambos								
Experiencia (años)	4min	Experiencia (puestos /giros)			General				
Conocimientos específicos	Administración, Honestidad, Manejo de personal, facilidad de palabra, capacidad negociadora								
Idiomas adicionales	Cuál Ingles	Hablar	70 %	Escribir	70 %	Leer	70 %	Comprender	70%
Otros Requerimientos (opcional)	Buena presencia, liderazgo, toma de decisiones, apertura al cambio, ecuánime etc.								
Disponibilidad para	Viajar (SI/NO) (si)				Reubicarse (SI/NO) (no)				

COMPETENCIAS LABORALES	
<p>Son los requerimientos técnicos, productivos y de servicios que se le exigen al ocupante para el desarrollo de sus funciones. Estas competencias están relacionadas a los indicadores que define cada área.</p>	
INSTRUCCIONES:	
Mencione las competencias que requiere para el puesto, no mencione más de 6.	
1. Aptitud de liderazgo	2. Toma de decisiones
3. Dominio de estrés	4. Análisis de problemas
5. Delegación de autoridad	6. Trabajo en equipo
7. Autoconfianza	8. Aprendizaje

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

CONTACTOS INTERNOS	
Esta sección está destinada a conocer con que puestos/personas nos relacionamos internamente de manera COTIDIANA. No incluir a los de su misma área (colaterales), el supervisor directo o supervisados	
CONTACTO INTERNO 1	
Con que puesto	Gerente Ventas
Para qué	Verificar como van las ventas y problemática existente.
Resultados esperados	Información constante y resultados
CONTACTO INTERNO 2	
Con que puesto	Gerente de Compras y Producción.
Para qué	Ver estimado de compras.
Resultados esperados	Optimizar Materiales.
CONTACTO INTERNO 3	
Con que puesto	Gerente de contabilidad (crédito y Cobranza).
Para qué	Resultados con los clientes y autorización de Pagos.
Resultados esperados	Acortar tiempo de cobranza y acordar con clientes.
CONTACTO INTERNO 4	
Con que puesto	Gerente de Contabilidad (impuestos y auditoria).
Para qué	Tener en orden y tiempo impuestos y auditoria.
Resultados esperados	Optimizar los pagos de impuestos y deducciones.
CONTACTO INTERNO 5	
Con que puesto	Gerente de Diseño
Para qué	Tener a tiempo Muestrario
Resultados esperados	Mejorar nuestro muestrario
CONTACTO INTERNO 6	
Con que puesto	Gerente de Planta.
Para qué	Darle solución a los problemas que se presenten en planta
Resultados esperados	Tener una producción con calidad.

CONTACTOS EXTERNOS	
Indicar con que puestos y de que empresa/dependencia se relaciona frecuentemente	
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Clientes
Para qué	Ventas
Frecuencia	3 meses
CONTACTO EXTERNO 2	
Con qué puesto.	Maquileros
Para qué	Verificar las condiciones en que llega el producto.
Frecuencia	Cada quince días.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

CONDICIONES LABORALES

Describa las condiciones en las que trabaja: interior exterior, con aire acondicionado, parado sentado etc. Asegúrese de mencionar toda condición

Condición de trabajo	Descripción de Condición
Parado	La mayor parte del tiempo, recorridos diarios por la planta
Temperatura ambiente	Normal.

AUTORIZACIONES

	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró	Ocupante y/o Responsable de área		
Revisó	Director Recursos Humanos y/o Gerente de Recursos Humanos		
Autorizó	Coordinador Corporativo o Director Responsable		

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Gerente de Planta
DEPARTAMENTO	Producción

PUESTO AL QUE REPORTA	Director General / Subdirector		
PUESTOS QUE SUPERVISA			
1	Jefe de almacén telas.	5	Jefe de corte.
2	Jefe de terminado y maquinas.	6	Jefe de medidas.
3	Jefe de bordado.	7	Jefe de calidad
4	Jefe de fusionado.		

OBJETIVO

Describa la razón por la cual existe el puesto dentro de la organización y para que sirve en cuanto a su contribución. Para redactar el objetivo responda a las preguntas: ¿Qué hace?, ¿para qué lo hace? Esta es una descripción general por lo que no debe exceder de 3 renglones

Supervisar, dirigir y controlar las diferentes áreas existentes en la organización, para que se logren resultados óptimos en la producción.

FUNCIONES

Describir clara y concisamente funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa en orden de importancia.

FUNCION 1

¿Qué hace?	Supervisar las diferentes áreas o líneas de la planta.
¿Para qué?	Exista la calidad necesaria en el producto.
¿Cómo?	Recorridos diarios.

FUNCION 2

¿Qué hace?	Controlar producción
¿Para qué?	Entregar tiempo y forma los pedidos.
¿Cómo?	Por medio de registros en formato, de las diferentes solicitudes.

FUNCION 3

¿Qué hace?	Solicitar dinero para necesidades generales de planta y herramientas de trabajo.
¿Para qué?	Cubrir necesidades de trabajo.
¿Cómo?	Por medio de formatos de requisición de material.

FUNCION 4

¿Qué hace?	Atender solicitudes de las diferentes áreas o líneas de planta.
¿Para qué?	Que cuenten con las herramientas necesarias.
¿Cómo?	Recorridos diarios.

FUNCION 5

¿Qué hace?	Supervisar entrega de maquila.
¿Para qué?	Controlar salidas de producto terminado.
¿Cómo?	Por medio de registros y controles internos.

FUNCION 6

¿Qué hace?	Reportar avances y necesidades a jefe directo
¿Para qué?	Tener un panorama general de lo sucedido en la organización, y darle una solución.
¿Cómo?	Juntas semanales, quincenales, mensuales según sea el caso.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

PERFIL DE PUESTO									
Escolaridad	Estándar	Licenciatura	Limite:	Técnico, Trunco, Pasante.					
Profesión preferente	Ingeniero industrial.								
Edad	Mínima :	30 años	Máxima:	42 años					
Genero (Masculino, Femenino)	Indistinto								
Experiencia (años)	4 min	Experiencia (puestos /giros)	Operaciones, textil, etc.						
Conocimientos específicos	Supervisión, organización, planeación y control de mercancía.								
Idiomas adicionales	Cuál	Hablar		Escribir		Leer		Comprender	
Otros Requerimientos (opcional)	Manejo de paquetería de cómputo, liderazgo y alta tolerancia a la frustración y presión								
Disponibilidad para	Viajar (Si/NO) (no)			Reubicarse (SI/NO) (no)					

COMPETENCIAS LABORALES	
<p>Son los requerimientos técnicos, productivos y de servicios que se le exigen al ocupante para el desarrollo de sus funciones. Estas competencias están relacionadas a los indicadores que define cada área.</p> <p>INSTRUCCIONES: Mencione las competencias que requiere para el puesto, no mencione más de 6.</p>	
1. Visión estratégica	2. Orientación a resultados
3. Gestión operativa	4. Solución de problemas
5. Tolerancia a la frustración.	6. Toma de decisiones.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

CONTACTOS INTERNOS	
Esta sección está destinada a conocer con que puestos/personas nos relacionamos internamente de manera COTIDIANA. No incluir a los de su misma área (colaterales), el supervisor directo o supervisados	
CONTACTO INTERNO 1	
Con que puesto	Gerente de producción y compras
Para qué	Solicitar metería prima.
Resultados esperados	Abastecer en tiempo y forma a las diferentes áreas o líneas de la planta.
CONTACTO INTERNO 2	
Con que puesto	Gerente de ventas.
Para qué	Que los pedidos estén listos en tiempo y forma.
Resultados esperados	Entrega oportuna a los clientes
CONTACTO INTERNO 3	
Con que puesto	Contabilidad crédito y cobranza.
Para qué	Solicitar el dinero necesario para las herramientas requeridas por las diferentes áreas o líneas de la planta.
Resultados esperados	Abastecer en tiempo y forma.

CONTACTOS EXTERNOS	
Indicar con que puestos y de que empresa/dependencia se relaciona frecuentemente	
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Maquileros
Para qué	Recepción y entrega de maquila.
Frecuencia	Cada quince días.

CONDICIONES LABORALES	
Describa las condiciones en las que trabaja: interior exterior, con aire acondicionado, parado sentado etc. Asegúrese de mencionar toda condición	
Condición de trabajo	Descripción de Condición
Sentado	La mayor parte del tiempo
Caminando	Dos o tres veces por día
Temperatura	Ambiente

AUTORIZACIONES			
	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró	Ocupante y/o Responsable de área		
Revisó	Director Recursos Humanos y/o Gerente de Recursos Humanos		
Autorizó	Coordinador Corporativo o Director Responsable		

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Gerente Crédito y Cobranza
DEPARTAMENTO	Contabilidad
PUESTO AL QUE REPORTA	Director General/Subdirector.
PUESTOS QUE SUPERVISA	
1	Auxiliar contable.
2	

OBJETIVO

Describe la razón por la cual existe el puesto dentro de la organización y para que sirve en cuanto a su contribución. Para redactar el objetivo responda a las preguntas: ¿Qué hace?, ¿para qué lo hace?
Esta es una descripción general por lo que no debe exceder de 3 renglones

Realizar las acciones respectivas mediante los pagos oportunos como; nomina, pagos a banco, proveedores, clientes etc. al mismo tiempo de llevar el control de los ingreso y egresos de la organización.

FUNCIONES

Describir clara y concisamente al menos 4 funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa en orden de importancia.

FUNCION 1

¿Qué hace?	Realización de transferencia a bancos,
¿Para qué?	Pagos oportunos a clientes y colaboradores de la empresa
¿Cómo?	Vía electrónica.

FUNCION 2

¿Qué hace?	Asegurar que la cartera de clientes se cobre de acuerdo a las políticas establecidas
¿Para qué?	Para mantener de recursos frescos y oportunos
¿Cómo?	Facilitando la solución de los problemas de los clientes y negociando los cobros difíciles.

FUNCION 3

¿Qué hace?	Supervisar el adecuado otorgamiento de crédito a los clientes así como asegurar que los soportes proporcionados se integren de manera oportuna y confiable.
¿Para qué?	Para incentivar y promover la venta a crédito.
¿Cómo?	Analizando las solicitudes

FUNCION 4

¿Qué hace?	Tener disponible toda la información contable y financiera de la Tesorería y Cobranza de las empresas
¿Para qué?	Para asegurar la correcta toma de decisiones.
¿Cómo?	Vaciando la información financiera a los formatos y sistemas requeridos

FUNCION 5

¿Qué hace?	Proporcionar el dinero necesario para los materiales solicitados.
¿Para qué?	Cubrir necesidades de departamentos y/o áreas de la organización.
¿Cómo?	Por medio de vales de cambio y registros del dinero proporcionado

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

PERFIL DE PUESTO									
Escolaridad	Estándar	Licenciatura			Limite:	Técnico, Trunco, Pasante, Maestría.			
Profesión preferente	Contador Público								
Edad	Mínima :	30 años			Máxima:	50 años			
Genero (Masculino, Femenino)	Indistinto								
Experiencia (años)	4 min	Experiencia (puestos /giros)			Gerente / área de finanzas				
Conocimientos específicos	Contabilidad general, conocimientos generales de impuestos, Recuperación de cartera, tesorería, inversiones, negociación								
Idiomas adicionales	Cuál Ingles	Hablar	50 %	Escribir	50 %	Leer	50 %	Comprender	50 %
Otros Requerimientos (opcional)	Sistemas de Administración de CxC Tales como SAP, JDE y Office y Manejos de Flujo de efectivo								
Disponibilidad para	Viajar (SI/NO) (si)				Reubicarse (SI/NO) (no)				

COMPETENCIAS LABORALES	
<p>Son los requerimientos técnicos, productivos y de servicios que se le exigen al ocupante para el desarrollo de sus funciones. Estas competencias están relacionadas a los indicadores que define cada área.</p> <p>INSTRUCCIONES: Mencione las competencias que requiere para el puesto, no mencione más de 6.</p>	
1. Tolerancia a la Presión	3. Conocimientos Especializados en Administración de Flujos de Efectivo
2. Capacidad de Análisis	4. Orientación a Resultados
3. Resolución de problemas	5. Enfoque a resultados

CONTACTOS INTERNOS	
<p>Esta sección está destinada a conocer con que puestos/personas nos relacionamos internamente de manera COTIDIANA. No incluir a los de su misma área (colaterales), el supervisor directo o supervisados</p>	
CONTACTO INTERNO 1	
Con que puesto	Tesorería
Para qué	Para enviar y recibir la información de los requerimientos (pagos)
Resultados esperados	Mayor control de gastos

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

CONTACTO INTERNO 2	
Con que puesto	Gerencia de impuestos y auditoria.
Para qué	Informar de las adecuaciones y/o modificaciones a los controles contables
Resultados esperados	Mejor control de los registros contables de clientes y bancos.
CONTACTO INTERNO 3	
Con que puesto	Gerente de Planta
Para qué	Proporcionar el presupuesto necesario para el material requerido de las diferentes áreas.
Resultados esperados	Abastecer material requerido.

CONTACTOS EXTERNOS	
Indicar con que puestos y de que empresa/dependencia se relaciona frecuentemente	
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Clientes
Para qué	Pagos y adeudos.
Frecuencia	Diariamente
CONTACTO EXTERNO 2	
Con qué puesto.	Bancos
Para qué	Realizar pagos y transacciones.
Frecuencia	Diariamente

CONDICIONES LABORALES	
Describa las condiciones en las que trabaja: interior exterior, con aire acondicionado, parado sentado etc. Asegúrese de mencionar toda condición	
Condición de trabajo	Descripción de Condición
Sentado	La mayor parte del tiempo
Caminando	Dos o tres veces por día
Temperatura	Ambiente

AUTORIZACIONES			
	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró	Ocupante y/o Responsable de área		
Revisó	Director Recursos Humanos y/o Gerente de Recursos Humanos		
Autorizó	Coordinador Corporativo o Director Responsable		

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Gerente de ventas
DEPARTAMENTO	Ventas

PUESTO AL QUE REPORTA	Director General / Subdirector
PUESTOS QUE SUPERVISA	
1	Sub gerente de ventas
2	Vendedoras

OBJETIVO

Describa la razón por la cual existe el puesto dentro de la organización y para que sirve en cuanto a su contribución.
Para redactar el objetivo responda a las preguntas: ¿Qué hace?, ¿para qué lo hace?
Esta es una descripción general por lo que no debe exceder de 3 renglones

Mantener y aumentar las ventas mediante la administración eficiente del recurso humano de ventas disponible y del mercado potencial de clientes en un plazo determinado.

FUNCIONES

Describir clara y concisamente funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa en orden de importancia.

FUNCION 1	
¿Qué hace?	Desarrollar estrategias de ventas.
¿Para qué?	Para generar negocios con los clientes.
¿Cómo?	Buscando oportunidades de negocio.
FUNCION 2	
¿Qué hace?	Planeación y presupuesto de ventas
¿Para qué?	Contemplar la cuestión financiera.
¿Cómo?	Por medio de evaluaciones de ventas anteriores
FUNCION 3	
¿Qué hace?	Distribución de los esfuerzos de ventas y establecimiento de las cuotas de ventas.
¿Para qué?	Verificar el decremento o incremento de las ventas pasadas.
¿Cómo?	Por medio de estadísticas.
FUNCION 4	
¿Qué hace?	Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.
¿Para qué?	Para optimizar gastos.
¿Cómo?	Con el apoyo de resultados anteriores
FUNCION 5	
¿Qué hace?	Monitoreo del ámbito de la comercialización.
¿Para qué?	Comparación de los precios de la competencia.
¿Cómo?	Diversidad de formas.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

PERFIL DE PUESTO										
Escolaridad		Estándar	Licenciatura			Limite:	Pasante, posgrado.			
Profesión preferente		Relaciones comerciales, Comercio exterior, Relaciones públicas, Relaciones internacionales y administración								
Edad		Mínima :	30 años			Máxima:	50 años			
Genero (Masculino, Femenino)		Indistinto								
Experiencia (años)		3 min	Experiencia (puestos /giros)			Ventas				
Conocimientos específicos		Planeación estrategia, negociación								
Idiomas adicionales		Cuál ingles	Hablar	70 %	Escribir	70 %	Leer	70 %	Comprender	70 %
Otros Requerimientos (opcional)		Word, Excel, Power point, Access, Office, etc								
Disponibilidad para		Viajar (Si/NO) (si)				Reubicarse (SI/NO) (no)				

COMPETENCIAS LABORALES	
<p>Son los requerimientos técnicos, productivos y de servicios que se le exigen al ocupante para el desarrollo de sus funciones. Estas competencias están relacionadas a los indicadores que define cada área.</p> <p>INSTRUCCIONES: Mencione las competencias que requiere para el puesto, no mencione más de 6.</p>	
1. Gestión de Ventas	2. Trabajo en Equipo
3. Negociación	4. Administración de Proyectos
5. Implementación de Estrategias	6. Cierre de Ventas

CONTACTOS INTERNOS	
<p>Esta sección está destinada a conocer con que puestos/personas nos relacionamos internamente de manera COTIDIANA. No incluir a los de su misma área (colaterales), el supervisor directo o supervisados</p>	
CONTACTO INTERNO 1	
Con que puesto	Gerente de producción y compras
Para qué	Administrar compras
Resultados esperados	Optimizar compras

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

CONTACTO INTERNO 2	
Con que puesto	Almacén 1
Para qué	Verificar existencia de producto
Resultados esperados	Entrega oportuna a los clientes
CONTACTO INTERNO 3	
Con que puesto	Contabilidad crédito y cobranza.
Para qué	Verificar adeudos y pagos de los clientes
Resultados esperados	Llevar control de pagos.

CONTACTOS EXTERNOS	
Indicar con que puestos y de que empresa/dependencia se relaciona frecuentemente	
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Clientes
Para qué	Compra y venta de producto.
Frecuencia	Diariamente

CONDICIONES LABORALES	
Describa las condiciones en las que trabaja: interior exterior, con aire acondicionado, parado sentado etc. Asegúrese de mencionar toda condición	
Condición de trabajo	Descripción de Condición
Sentado	La mayor parte del tiempo
Caminando	Esporádicamente
Temperatura	Ambiente

AUTORIZACIONES			
	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró	Ocupante y/o Responsable de área		
Revisó	Director Recursos Humanos y/o Gerente de Recursos Humanos		
Autorizó	Coordinador Corporativo o Director Responsable		

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Gerente de producción y compras
DEPARTAMENTO	Producción.

PUESTO AL QUE REPORTA	Director General / Subdirector
------------------------------	---------------------------------------

PUESTOS QUE SUPERVISA

1	Jefe de habilitación.
2	Jefe de almacén de telas.

OBJETIVO

Describe la razón por la cual existe el puesto dentro de la organización y para que sirve en cuanto a su contribución. Para redactar el objetivo responda a las preguntas: ¿Qué hace?, ¿para qué lo hace? Esta es una descripción general por lo que no debe exceder de 3 renglones

Coordinar las actividades necesarias para la adquisición y suministros de los bienes y servicios que se requieran en la Institución.

FUNCIONES

Describir clara y concisamente funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa en orden de importancia.

FUNCION 1

¿Qué hace?	Coordinar las acciones para adquirir los bienes y servicios que se requieran en la organización.
¿Para qué?	Encontrar el precio y calidad, de acuerdo a las normas, políticas y lineamientos establecidos.
¿Cómo?	Por medio de presupuestos con los proveedores

FUNCION 2

¿Qué hace?	Realizar los trámites y mantener el control de la documentación que se derive de las compras realizadas.
¿Para qué?	Control de gastos.
¿Cómo?	Por medio de notas y registro de pago.

FUNCION 3

¿Qué hace?	Vigilar que los pedidos se surtan oportunamente y de acuerdo a lo establecido con el proveedor.
¿Para qué?	Para que la producción se de en tiempo y forma.
¿Cómo?	Revisiones continuas.

FUNCION 4

¿Qué hace?	Verificar las existencias del almacén, de acuerdo a las normas, políticas y lineamientos establecidos en la organización.
¿Para qué?	Controlar existencias
¿Cómo?	Por medio de inventarios mensuales.

FUNCION 5

¿Qué hace?	Abastecer materiales a las diferentes áreas.
¿Para qué?	Realizar el terminado del producto
¿Cómo?	Por medio de requisiciones de material

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

PERFIL DE PUESTO										
Escolaridad		Estándar	Licenciatura			Limite:	Posgrado			
Profesión preferente		Relaciones comerciales, Comercio exterior, Relaciones públicas, Relaciones internacionales y administración.								
Edad		Mínima :	30 años			Máxima:	45 años			
Genero (Masculino, Femenino)		Indistinto								
Experiencia (años)		4 min	Experiencia (puestos /giros)			Administración de empresas.				
Conocimientos específicos		Tener conocimientos del área de compras, organización y abastecimientos								
Idiomas adicionales		Cuál ingles	Hablar	30 %	Escribir	30 %	Leer	30 %	Comprender	30 %
Otros Requerimientos (opcional)		Word, Excel, Power point, Access, Office, etc								
Disponibilidad para		Viajar (Si/NO) (si)				Reubicarse (SI/NO) (no)				

COMPETENCIAS LABORALES	
<p>Son los requerimientos técnicos, productivos y de servicios que se le exigen al ocupante para el desarrollo de sus funciones. Estas competencias están relacionadas a los indicadores que define cada área.</p> <p>INSTRUCCIONES: Mencione las competencias que requiere para el puesto, no mencione más de 6.</p>	
1. Gestión de compras	2. Manejo de inventarios
3. Negociación	4. Perseverancia.
5. Facilidad de expresión.	6. Organizada

CONTACTOS INTERNOS	
<p>Esta sección está destinada a conocer con que puestos/personas nos relacionamos internamente de manera COTIDIANA. No incluir a los de su misma área (colaterales), el supervisor directo o supervisados</p>	
CONTACTO INTERNO 1	
Con que puesto	Almacén 1
Para qué	Verificar existencia de producto
Resultados esperados	Entrega oportuna a los clientes

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

CONTACTO INTERNO 2	
Con que puesto	Departamento de ventas (general)
Para qué	Abastecer material para producción.
Resultados esperados	Tener en tiempo y forma el material requerido para la producción.
CONTACTO INTERNO 3	
Con que puesto	Gerente de crédito y cobranza.
Para qué	Contemplar el presupuesto para materia prima.
Resultados esperados	Prevenir compras.

CONTACTOS EXTERNOS	
Indicar con que puestos y de que empresa/dependencia se relaciona frecuentemente	
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Proveedores
Para qué	Encontrar los mejores precios en materia prima.
Frecuencia	Diariamente
CONTACTO EXTERNO 2	
Con qué puesto.	Maquileros
Para qué	Para autorizar salidas y entradas de habilitación de productos.
Frecuencia	Una vez por semana.

CONDICIONES LABORALES	
Describa las condiciones en las que trabaja: interior exterior, con aire acondicionado, parado sentado etc. Asegúrese de mencionar toda condición	
Condición de trabajo	Descripción de Condición
Sentado	La mayor parte del tiempo
Caminando	Esporádicamente
Temperatura	Ambiente

AUTORIZACIONES			
	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró	Ocupante y/o Responsable de área		
Revisó	Director Recursos Humanos y/o Gerente de Recursos Humanos		
Autorizó	Coordinador Corporativo o Director Responsable		

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Gerente de diseño
DEPARTAMENTO	Diseño

PUESTO AL QUE REPORTA	Director General / Subdirector
PUESTOS QUE SUPERVISA	
1	Diseñadoras
2	Digitalización
3	Ponchado

OBJETIVO

Describa la razón por la cual existe el puesto dentro de la organización y para que sirve en cuanto a su contribución. Para redactar el objetivo responda a las preguntas: ¿Qué hace?, ¿para qué lo hace? Esta es una descripción general por lo que no debe exceder de 3 renglones

Supervisar y dirigir el trabajo de las diseñadoras, al mismo tiempo de seleccionar los modelos mas atractivos para la presentación al con el director.

FUNCIONES

Describir clara y concisamente funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa en orden de importancia.

FUNCION 1

¿Qué hace?	Supervisar
¿Para qué?	Para que le trabajo cuente con la calidad necesaria
¿Cómo?	Diariamente.

FUNCION 2

¿Qué hace?	Programar muestrario.
¿Para qué?	Que se tenga en tiempo y forma.
¿Cómo?	Por medio de programas y juntas con las diseñadoras y el director general.

FUNCION 3

¿Qué hace?	Revisar el ponchado.
¿Para qué?	Verificar que cuente con la calidad y los requerimientos de los modelos.
¿Cómo?	En forma directa con el encargado.

FUNCION 4

¿Qué hace?	Checar la digitalización.
¿Para qué?	Para que no existan errores y coincidan las piezas a cortar.
¿Cómo?	

FUNCION 5

¿Qué hace?	Seleccionar modelos para exhibición.
¿Para qué?	Contar con los modelos mas sofisticado para su venta
¿Cómo?	Por medio presentación de muestras.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

PERFIL DE PUESTO							
Escolaridad	Estándar	Carrera técnica	Limite:	Licenciatura o pasante			
Profesión preferente	Diseñador de modas						
Edad	Mínima :	25 años	Máxima:	40 años			
Genero (Masculino, Femenino)	Indistinto						
Experiencia (años)	4 min	Experiencia (puestos /giros)	Textil				
Conocimientos específicos	Supervisión, organización, planeación y control de producción, conocimiento en diseño de modas.						
Idiomas adicionales	Cuál	Hablar		Escribir		Leer	Comprender
Otros Requerimientos (opcional)	Liderazgo y alta tolerancia a la frustración y presión, creatividad etc.						
Disponibilidad para	Viajar (Si/NO) (si)			Reubicarse (SI/NO) (no)			

COMPETENCIAS LABORALES	
<p>Son los requerimientos técnicos, productivos y de servicios que se le exigen al ocupante para el desarrollo de sus funciones. Estas competencias están relacionadas a los indicadores que define cada área.</p> <p>INSTRUCCIONES: Mencione las competencias que requiere para el puesto, no mencione más de 6.</p>	
1. Visión estratégica	2. Orientación a resultados
3. Tenacidad	4. Solución de problemas
5. Atención	6. Creatividad

CONTACTOS INTERNOS	
<p>Esta sección está destinada a conocer con que puestos/personas nos relacionamos internamente de manera COTIDIANA. No incluir a los de su misma área (colaterales), el supervisor directo o supervisados</p>	
CONTACTO INTERNO 1	
Con que puesto	Gerente de producción y compras
Para qué	Solicitar metería prima.
Resultados esperados	Abastecer en tiempo y forma a las diseñadoras

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

CONTACTO INTERNO 2	
Con que puesto	Gerente de ventas.
Para qué	Conocer los modelos mas vendidos.
Resultados esperados	Mejorar los modelos
CONTACTO INTERNO 3	
Con que puesto	Almacén 1
Para qué	Existencia de producto
Resultados esperados	Abastecer de modelos nuevos.

CONTACTOS EXTERNOS	
Indicar con que puestos y de que empresa/dependencia se relaciona frecuentemente	
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Maquileros
Para qué	Verificar que la producción cuente con la calidad solicitada
Frecuencia	Cada quince días.
CONTACTO EXTERNO 2	
Con qué puesto.	
Para qué	
Frecuencia	

CONDICIONES LABORALES	
Describe las condiciones en las que trabaja: interior exterior, con aire acondicionado, parado sentado etc. Asegúrese de mencionar toda condición	
Condición de trabajo	Descripción de Condición
Sentado	La mayor parte del tiempo
Caminando	Esporádicamente
Temperatura	Ambiente

AUTORIZACIONES			
	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró	Ocupante y/o Responsable de área		
Revisó	Director Recursos Humanos y/o Gerente de Recursos Humanos		
Autorizó	Coordinador Corporativo o Director Responsable		

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Sub-gerente de ventas
DEPARTAMENTO	Ventas

PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente de ventas
PUESTOS QUE SUPERVISA	
1	Vendedoras
2	

OBJETIVO

Describe la razón por la cual existe el puesto dentro de la organización y para que sirve en cuanto a su contribución. Para redactar el objetivo responda a las preguntas: ¿Qué hace?, ¿para qué lo hace? Esta es una descripción general por lo que no debe exceder de 3 renglones

Tener al tanto al gerente de ventas y vendedoras de los productos de mayor venta, al mismo tiempo de promover el producto en toda la república mexicana, buscando clientes efectivos.

FUNCIONES

Describir clara y concisamente funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa en orden de importancia.

FUNCION 1

¿Qué hace?	Analizar las preferencias de los consumidores
¿Para qué?	Para satisfacer la demanda.
¿Cómo?	Por medio de encuestas de mercado.

FUNCION 2

¿Qué hace?	Realiza la coordinación eficiente de la ruta para promoción de la mercancía.
¿Para qué?	Para optimizar tiempos y ventas.
¿Cómo?	Por medio de control de actividades

FUNCION 3

¿Qué hace?	Promover el producto en el mercado.
¿Para qué?	Conseguir clientes efectivos
¿Cómo?	Por medio de visitas directas.

FUNCION 4

¿Qué hace?	Asistir a exposiciones
¿Para qué?	Para promociones el producto e incrementar ventas.
¿Cómo?	Solicitando estad en una expo que se lleva acabo semestralmente en Guadalajara.

FUNCION 5

¿Qué hace?	Realizar estudios de mercado sobre nuevas maneras de ofrecer el producto y las necesidades de los consumidores.
¿Para qué?	Incrementar ventas.
¿Cómo?	Encuestas y entrevistas directas.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

PERFIL DE PUESTO										
Escolaridad		Estándar	Licenciatura			Limite:	Posgrado			
Profesión preferente		Administración o carreras afines.								
Edad		Mínima :	28 años			Máxima:	40 años			
Genero (Masculino, Femenino)		Indistinto								
Experiencia (años)		3 min	Experiencia (puestos /giros)			Ventas				
Conocimientos específicos		Planeación estrategia, negociación								
Idiomas adicionales		Cuál ingles	Hablar	50 %	Escribir	50 %	Leer	50 %	Comprender	50 %
Otros Requerimientos (opcional)		Facilidad de palabra, atención al cliente etc.								
Disponibilidad para		Viajar (SI/NO) (si)				Reubicarse (SI/NO) (no)				

COMPETENCIAS LABORALES	
<p>Son los requerimientos técnicos, productivos y de servicios que se le exigen al ocupante para el desarrollo de sus funciones. Estas competencias están relacionadas a los indicadores que define cada área.</p> <p>INSTRUCCIONES: Mencione las competencias que requiere para el puesto, no mencione más de 6.</p>	
1. Gestión de Ventas	2. Trabajo en Equipo
3. Negociación	4. Tolerancia al estrés.
5. Implementación de Estrategias	6. Toma de decisiones.

CONTACTOS INTERNOS	
<p>Esta sección está destinada a conocer con que puestos/personas nos relacionamos internamente de manera COTIDIANA. No incluir a los de su misma área (colaterales), el supervisor directo o supervisados</p>	
CONTACTO INTERNO 1	
Con que puesto	Almacén.
Para qué	Existencia de mercancía.
Resultados esperados	Obtener cuanto producto hay en existencia surtir pedido.
CONTACTO INTERNO 2	
Con que puesto	Gerente de producción y compras.
Para qué	Abastecimiento de materia prima.
Resultados esperados	Contar el material requerido para producción.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

CONTACTOS EXTERNOS	
Indicar con que puestos y de que empresa/dependencia se relaciona frecuentemente	
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Clientes
Para qué	Vender y promover el producto.
Frecuencia	Diariamente.
CONTACTO EXTERNO 2	
Con qué puesto.	
Para qué	
Frecuencia	

CONDICIONES LABORALES	
Describe las condiciones en las que trabaja: interior exterior, con aire acondicionado, parado sentado etc. Asegúrese de mencionar toda condición	
Condición de trabajo	Descripción de Condición
Viajando	Continuamente
Temperatura	Cambios de clima.
Manejando	Continuamente

AUTORIZACIONES			
	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró	Ocupante y/o Responsable de área		
Revisó	Director Recursos Humanos y/o Gerente de Recursos Humanos		
Autorizó	Coordinador Corporativo o Director Responsable		

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Gerente impuestos y auditoria
DEPARTAMENTO	Contabilidad

PUESTO AL QUE REPORTA	Director General / Subdirector
PUESTOS QUE SUPERVISA	
1	Auxiliar contable.
2	Auxiliar de facturación.
4	

OBJETIVO

Describe la razón por la cual existe el puesto dentro de la organización y para que sirve en cuanto a su contribución. Para redactar el objetivo responda a las preguntas: ¿Qué hace?, ¿para qué lo hace? Esta es una descripción general por lo que no debe exceder de 3 renglones

Verificar y analizar permanentemente los registros contables y financieros que realizan las dependencias, con el propósito de promover un proceso transparente y efectivo de rendición de cuentas de la administración de los recursos.

FUNCIONES

Describir clara y concisamente al menos 4 funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa en orden de importancia.

FUNCION 1

¿Qué hace?	Realizar auditorías financieras, administrativas y especiales de la organización
¿Para qué?	Con el fin de fortalecer el desempeño de las funciones que se desarrollan.
¿Cómo?	Periódicamente,

FUNCION 2

¿Qué hace?	Elaborar planes de trabajo.
¿Para qué?	Estipulando y prioridades, de conformidad con las normas de auditoria gubernamental interna y externa emitidas por las contralorías general de cuentas.
¿Cómo?	Previendo la ejecución de auditorias.

FUNCION 3

¿Qué hace?	Elaborar planes de trabajo para evaluar los procedimientos de control interno.
¿Para qué?	Con el fin de obtener resultados eficientes.
¿Cómo?	Previendo planes de trabajo.

FUNCION 4

¿Qué hace?	Prestar apoyo a los diferentes departamentos y/o áreas de la organización para la realización de inventarios.
¿Para qué?	Que los inventarios estén en tiempo y forma.
¿Cómo?	En caso de ser solicitado el apoyo se canaliza a alguien del departamento para que realice actividades del inventario.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

PERFIL DE PUESTO									
Escolaridad	Estándar	Licenciatura			Limite:	Técnico, Trunco, Pasante Licenciatura			
Profesión preferente	Contador Público								
Edad	Mínima :	30 años			Máxima:	50 años			
Genero (Masculino, Femenino)	Indistinto								
Experiencia (años)	4 min	Experiencia (puestos /giros)			Gerente / área de finanzas				
Conocimientos específicos	Contabilidad general, conocimientos generales de impuestos, recuperación de cartera, tesorería, inversiones, negociación								
Idiomas adicionales	Cuál Ingles	Hablar	50 %	Escribir	50 %	Leer	50 %	Comprender	50 %
Otros Requerimientos (opcional)	Sistemas de Administración de CxC Tales como SAP, JDE y Office y Manejos de Flujo de efectivo								
Disponibilidad para	Viajar (SI/NO) (si)				Reubicarse (SI/NO) (no)				

COMPETENCIAS LABORALES	
<p>Son los requerimientos técnicos, productivos y de servicios que se le exigen al ocupante para el desarrollo de sus funciones. Estas competencias están relacionadas a los indicadores que define cada área.</p> <p>INSTRUCCIONES: Mencione las competencias que requiere para el puesto, no mencione más de 6.</p>	
1. Tolerancia a la Presión	3. Conocimientos Especializados en Administración de Flujos de Efectivo
2. Capacidad de Análisis	4. Orientación a Resultados
3. Resolución de problemas	5. Enfoque a resultados

CONTACTOS INTERNOS	
<p>Esta sección está destinada a conocer con que puestos/personas nos relacionamos internamente de manera COTIDIANA. No incluir a los de su misma área (colaterales), el supervisor directo o supervisados</p>	
CONTACTO INTERNO 1	
Con que puesto	Gerencia de crédito y cobranza
Para qué	Informar de las adecuaciones y/o modificaciones a los controles contables.
Resultados esperados	Mejor control de los registros contables de clientes y bancos.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

CONTACTO INTERNO 2	
Con que puesto	Gerente de Planta
Para qué	Proporcionar el presupuesto necesario para el material requerido de las diferentes áreas.
Resultados esperados	Abastecer material requerido.
CONTACTO INTERNO 3	
Con que puesto	Gerente de producción y compras.
Para qué	Proporcionar el presupuesto necesario para el material requerido para producción
Resultados esperados	Programar compras.

CONTACTOS EXTERNOS	
Indicar con que puestos y de que empresa/dependencia se relaciona frecuentemente	
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Clientes
Para qué	Pagos y adeudos.
Frecuencia	Diariamente
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Tesorería
Para qué	Para enviar y recibir la información de los requerimientos (pagos)
Frecuencia	Frecuentemente
CONTACTO EXTERNO 2	
Con qué puesto.	Bancos
Para qué	Realizar pagos y transacciones.
Frecuencia	Diariamente

CONDICIONES LABORALES	
Describe las condiciones en las que trabaja: interior exterior, con aire acondicionado, parado sentado etc. Asegúrese de mencionar toda condición	
Condición de trabajo	Descripción de Condición
Sentado	La mayor parte del tiempo
Caminando	Dos o tres veces por día
Temperatura	Ambiente

AUTORIZACIONES			
	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró	Ocupante y/o Responsable de área		
Revisó	Director Recursos Humanos y/o Gerente de Recursos Humanos		
Autorizó	Coordinador Corporativo o Director Responsable		

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Gerente de Recursos Humanos
DEPARTAMENTO	Recursos Humanos

PUESTO AL QUE REPORTA	Director General / Subdirector
PUESTOS QUE SUPERVISA	
1	Auxiliar de recursos humanos
2	

OBJETIVO

Describa la razón por la cual existe el puesto dentro de la organización y para que sirve en cuanto a su contribución.
Para redactar el objetivo responda a las preguntas: ¿Qué hace?, ¿para qué lo hace?
Esta es una descripción general por lo que no debe exceder de 3 renglones

Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de los programas y el desempeño de labores del personal y de la unidad encomendada a su cargo.

FUNCIONES

Describir clara y concisamente funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa en orden de importancia.

FUNCION 1

¿Qué hace?	Vigilar el estricto cumplimiento de las normas aplicables en la organización estas en función de su departamento.
¿Para qué?	Que exista un seguimiento adecuado en cuanto a los lineamientos establecidos.
¿Cómo?	Diariamente.

FUNCION 2

¿Qué hace?	Controlar las incidencias de todo el personal adscrito
¿Para qué?	Reducir ausentismo y retardos
¿Cómo?	Por medio de normativas establecidas previamente.

FUNCION 3

¿Qué hace?	Realizar los trámites necesarios para el pago de salarios y de todas las prestaciones contractuales con la debida oportunidad.
¿Para qué?	Es un derecho de los trabajadores
¿Cómo?	Por medio de los programas adecuados y las actividades correspondientes.

FUNCION 4

¿Qué hace?	Elaborar y coordinar las actividades de capacitación y desarrollo de recursos humanos.
¿Para qué?	Para que se encuentra capacitado y apto en el desarrollo de sus actividades.
¿Cómo?	Se programan capacitaciones dependiendo la D.N.C.

FUNCION 5

¿Qué hace?	Supervisar la aplicación de los procedimientos para el reclutamiento y selección de los recursos humanos.
¿Para qué?	Para que se realicen de acuerdo a los parámetros establecidos.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

¿Cómo?	Diariamente.
FUNCION 6	
¿Qué hace?	Escuchar y atender las inquietudes y solicitudes del personal.
¿Para qué?	Para mejora tanto en la persona como desarrollo profesional.
¿Cómo?	En tiempos determinados o en todo caso, como urgentes en el momento.
FUNCION 7	
¿Qué hace?	Propiciar la adecuada integración y clima laboral de todo el personal.
¿Para qué?	Para hacer el trabajo y el lugar de trabajo más satisfactorio.
¿Cómo?	Por medio de dinámicas grupales, juntas trabajos por departamento y/o área etc.

PERFIL DE PUESTO									
Escolaridad	Estándar	Licenciatura			Limite:	Pasante.			
Profesión preferente	Psicólogo ó Administrador.								
Edad	Mínima	28 años			Máxima:	45 años			
Genero (Masculino, Femenino)	Indistinto								
Experiencia (años)	3 min	Experiencia (puestos /giros)			Recursos humanos, giros en general.				
Conocimientos específicos	Facilidad de palabra, conocimientos en aplicación e interpretación de pruebas psicométricas, conocimientos de calculo de nomina y pagos, clima laboral, capacitación, reclutamiento y selección, etc.								
Idiomas adicionales	Cuál Ingles	Hablar	50 %	Escribir	50 %	Leer	50 %	Comprender	50 %
Otros Requerimientos (opcional)	Liderar con ascertividad.								
Disponibilidad para	Viajar (Si/NO) (si)				Reubicarse (SI/NO) (no)				

COMPETENCIAS LABORALES	
<p>Son los requerimientos técnicos, productivos y de servicios que se le exigen al ocupante para el desarrollo de sus funciones. Estas competencias están relacionadas a los indicadores que define cada área.</p> <p>INSTRUCCIONES: Mencione las competencias que requiere para el puesto, no mencione más de 6.</p>	
1. Aptitud de liderazgo	2. Toma de decisiones
3. Delegación de autoridad	4. Análisis de problemas
5. Autoconfianza	6. Delegación de autoridad

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

CONTACTOS INTERNOS	
Esta sección está destinada a conocer con que puestos/personas nos relacionamos internamente de manera COTIDIANA. No incluir a los de su misma área (colaterales), el supervisor directo o supervisados	
CONTACTO INTERNO 1	
Con que puesto	Todos los departamentos y áreas
Para qué	Cuestiones generales de la administración
Resultados esperados	Resolver o aclarar cualquier tipo de duda, al mismo tiempo de solucionar cualquier problema concerniente a departamento. Mejorar condiciones generales de la organización.

CONTACTOS EXTERNOS	
Indicar con que puestos y de que empresa/dependencia se relaciona frecuentemente	
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Bolsas de trabajo, outsourcing , abogados, seguros social, etc.
Para qué	Relacionado con contratación, y derechos de colaboradores.
Frecuencia	
CONTACTO EXTERNO 2	
Con qué puesto.	
Para qué	
Frecuencia	

CONDICIONES LABORALES	
Describa las condiciones en las que trabaja: interior exterior, con aire acondicionado, parado sentado etc. Asegúrese de mencionar toda condición	
Condición de trabajo	Descripción de Condición
Sentado	Indeterminado
Caminando	Indeterminado.
Temperatura	Ambiente

AUTORIZACIONES			
	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró	Ocupante y/o Responsable de área		
Revisó	Director Recursos Humanos y/o Gerente de Recursos Humanos		
Autorizó	Coordinador Corporativo o Director Responsable		

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	Recepcionista.
DEPARTAMENTO	Administrativa

PUESTO AL QUE REPORTA	Director General / Subdirector
PUESTOS QUE SUPERVISA	
1	Ninguno
2	

OBJETIVO

Describe la razón por la cual existe el puesto dentro de la organización y para que sirve en cuanto a su contribución. Para redactar el objetivo responda a las preguntas: ¿Qué hace?, ¿para qué lo hace? Esta es una descripción general por lo que no debe exceder de 3 renglones

Apoyar, agilizar, ejecutar, investigar, resolver y dar seguimiento sobre los procesos administrativos del día a día a los diferentes departamentos y /o áreas.

FUNCIONES

Describir clara y concisamente funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa en orden de importancia.

FUNCION 1	
¿Qué hace?	Coordinar la agenda de la dirección
¿Para qué?	Mantenerlo informado sobre las reuniones o compromisos y lograr un cumplimiento en tiempo y forma
¿Cómo?	Actualizando y coordinando el directorio, la agenda, realizando llamadas telefónicas, enlace y largas distancias, citas, reuniones, entrevistas de trabajo y eventos del área.
FUNCION 2	
¿Qué hace?	Actualizar y Mantener el archivo y documentación en general.
¿Para qué?	Cubrir las necesidades de dirección general, área y/o departamentos
¿Cómo?	Diariamente.
FUNCION 3	
¿Qué hace?	Dar seguimiento a los requerimientos de las áreas.
¿Para qué?	Atender solicitudes en tiempo y forma
¿Cómo?	A través de llamadas telefónicas, enviando mails, revisando los documentos por orden de importancia, recabando las firmas, informando al área solicitante.
FUNCION 4	
¿Qué hace?	Atender proveedores.
¿Para qué?	Para realizar los pagos correspondientes.
¿Cómo?	Citas semanales.
FUNCION 5	
¿Qué hace?	Proveer información requerida
¿Para qué?	Diferentes áreas y/o departamentos de la empresa o personal externo
¿Cómo?	Solicitando, recopilando y consolidando información de las diferentes áreas de la empresa y adecuándola a los requerimientos.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

PERFIL DE PUESTO							
Escolaridad	Estándar	Preparatoria	Limite:	Técnico, carrera comercial.			
Profesión preferente	No especificada						
Edad	Mínima :	20 años	Máxima:	38 años			
Genero (Masculino, Femenino)	Femenino						
Experiencia (años)	2 min	Experiencia (puestos /giros)	General				
Conocimientos específicos	Manejo de PC, office, control de agenda, manejo de conmutador atención al cliente etc.						
Idiomas adicionales	Cuál	Hablar		Escribir		Leer	Comprender
Otros Requerimientos (opcional)	Ordenada y puntual.						
Disponibilidad para	Viajar (Si/NO) (no)			Reubicarse (SI/NO) (no)			

COMPETENCIAS LABORALES	
<p>Son los requerimientos técnicos, productivos y de servicios que se le exigen al ocupante para el desarrollo de sus funciones. Estas competencias están relacionadas a los indicadores que define cada área.</p> <p>INSTRUCCIONES: Mencione las competencias que requiere para el puesto, no mencione más de 6.</p>	
1. Honestidad	2. Organización de procesos
3. Tolerancia	4. Actitud de Servicio.
5. Facilidad de palabra	6. Iniciativa

CONTACTOS INTERNOS	
<p>Esta sección está destinada a conocer con que puestos/personas nos relacionamos internamente de manera COTIDIANA. No incluir a los de su misma área (colaterales), el supervisor directo o supervisados</p>	
CONTACTO INTERNO 1	
Con que puesto	Gerencias, áreas o líneas en general.
Para qué	Atender cualquier necesidad
Resultados esperados	Dar solución a la necesidad requerida.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

CONTACTOS EXTERNOS	
Indicar con que puestos y de que empresa/dependencia se relaciona frecuentemente	
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Proveedores
Para qué	Pagos correspondientes
Frecuencia	Una vez por semana
CONTACTO EXTERNO 2	
Con qué puesto.	
Para qué	
Frecuencia	

CONDICIONES LABORALES	
Describa las condiciones en las que trabaja: interior exterior, con aire acondicionado, parado sentado etc. Asegúrese de mencionar toda condición	
Condición de trabajo	Descripción de Condición
Sentado	La mayor parte del tiempo
Caminando	Solo cuando se requiera
Temperatura	Ambiente.

AUTORIZACIONES			
	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró	Ocupante y/o Responsable de área		
Revisó	Director Recursos Humanos y/o Gerente de Recursos Humanos		
Autorizó	Coordinador Corporativo o Director Responsable		

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Auxilia contable
DEPARTAMENTO	Contabilidad

PUESTO AL QUE REPORTA	Contador
PUESTOS QUE SUPERVISA	
1	Ninguna.

OBJETIVO

Describa la razón por la cual existe el puesto dentro de la organización y para que sirve en cuanto a su contribución. Para redactar el objetivo responda a las preguntas: ¿Qué hace?, ¿para qué lo hace?
Esta es una descripción general por lo que no debe exceder de 3 renglones

Realizar de manera eficiente las funciones y procesos relacionados con la operación contable y administrativa

FUNCIONES

Describir clara y concisamente al menos 4 funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa en orden de importancia.

FUNCION 1	
¿Qué hace?	Control de ingresos-egresos
¿Para qué?	Mayor control
¿Cómo?	Por medio de registros.
FUNCION 2	
¿Qué hace?	Generación de nómina y honorarios
¿Para qué?	Pagos puntales
¿Cómo?	Por medio del calculo del NOI Y COI
FUNCION 3	
¿Qué hace?	Registros contables
¿Para qué?	Mayor control
¿Cómo?	De bases de datos
FUNCION 4	
¿Qué hace?	Entrega de recibos de nomina.
¿Para qué?	Proporcionar al colaborador un respaldo de su pago.
¿Cómo?	Semanal o quincenalmente según sea el caso.
FUNCION 5	
¿Qué hace?	Apoyo general administrativo.
¿Para qué?	Cubrir con los requerimientos del departamento.
¿Cómo?	Diariamente.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

PERFIL DE PUESTO									
Escolaridad	Estándar	Licenciatura	Limite:	Técnico, Trunco o Pasante					
Profesión preferente	Contador Público								
Edad	Mínima :	20 años	Máxima:	30 años					
Genero (Masculino, Femenino)	Indistinto								
Experiencia (años)	1 min	Experiencia (puestos /giros)	General						
Conocimientos específicos	Contabilidad general, manejo de programas contables, archivo, manejo de equipo general de oficina (computadora impresora, copiadora) etc.								
Idiomas adicionales	Cuál	Hablar		Escribir		Leer		Comprender	
Otros Requerimientos (opcional)	Iniciativa, habilidad para comunicarse, comprometido (a)								
Disponibilidad para	Viajar (SI/NO) (no)			Reubicarse (SI/NO) (no)					

COMPETENCIAS LABORALES	
<p>Son los requerimientos técnicos, productivos y de servicios que se le exigen al ocupante para el desarrollo de sus funciones. Estas competencias están relacionadas a los indicadores que define cada área.</p> <p>INSTRUCCIONES: Mencione las competencias que requiere para el puesto, no mencione más de 6.</p>	
1. Tolerancia a la Presión	3. Capacidad de análisis
2. Organizado	4. Orientación a Resultados
5. Conocimientos de Archivo	6. Concentración

CONTACTOS INTERNOS	
<p>Esta sección está destinada a conocer con que puestos/personas nos relacionamos internamente de manera COTIDIANA. No incluir a los de su misma área (colaterales), el supervisor directo o supervisados</p>	
CONTACTO INTERNO 1	
Con que puesto	Colaboradores de planta en general.
Para qué	Entrega de recibos de nomina.
Resultados esperados	Proporcionar documento que avale su pago a tiempo.
CONTACTO INTERNO 2	
Con que puesto	Gerente de producción y compras.
Para qué	Realización de auditorias
Resultados esperados	Auditar a tiempo las áreas.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

CONTACTOS EXTERNOS	
Indicar con que puestos y de que empresa/dependencia se relaciona frecuentemente	
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Audidores
Para qué	Auditoria de la organización.
Frecuencia	Mensual.
CONTACTO EXTERNO 2	
Con qué puesto.	
Para qué	
Frecuencia	

CONDICIONES LABORALES	
Describe las condiciones en las que trabaja: interior exterior, con aire acondicionado, parado sentado etc. Asegúrese de mencionar toda condición	
Condición de trabajo	Descripción de Condición
Sentado	La mayor parte del tiempo
Caminando	Esporádicamente
Temperatura	Ambiente

AUTORIZACIONES			
	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró	Ocupante y/o Responsable de área		
Revisó	Director Recursos Humanos y/o Gerente de Recursos Humanos		
Autorizó	Coordinador Corporativo o Director Responsable		

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Auxiliar de facturación.
DEPARTAMENTO	Contabilidad

PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente de contabilidad impuestos y auditoria.
PUESTOS QUE SUPERVISA	
1	Ninguno
2	
3	
4	

OBJETIVO

Describe la razón por la cual existe el puesto dentro de la organización y para que sirve en cuanto a su contribución. Para redactar el objetivo responda a las preguntas: ¿Qué hace?, ¿para qué lo hace? Esta es una descripción general por lo que no debe exceder de 3 renglones

Realizar la correcta la facturación de los servicios de crédito y asegurar los registros contables de forma correcta y oportuna, con el fin de generar información contable/financiera veraz y confiable.

FUNCIONES

Describir clara y concisamente al menos 4 principales funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa en orden de importancia.

FUNCION 1	
¿Qué hace?	Ejecutar el proceso de facturación en sistema (Imprime factura, actualiza folios fiscales en el sistema e imprime detallados por c/u de las facturas)
¿Para qué?	Cumplir con el proceso de emisión de la Factura.
¿Cómo?	Revisando el pool de facturación y de acuerdo las condiciones de facturación
FUNCION 2	
¿Qué hace?	Elaborar las Notas de Crédito y re facturaciones debidamente soportadas y autorizadas
¿Para qué?	Reconocer oportunamente el efecto de disminución de los ingresos de servicios de crédito y contado.
¿Cómo?	Elaborando las notas de crédito, controlando la emisión, revisando que los cambios y correcciones se realicen en el sistema SAP.
FUNCION 3	
¿Qué hace?	Controlar el Kárdex Fiscal de Facturas y Notas de Crédito.
¿Para qué?	Asegurar que todas las facturas y notas de crédito se y envíen al área de archivo fiscal de la empresa y garantizar el control de estos documentos.
¿Cómo?	Emitiendo en el sistema M3 el reporte de facturas de contado y en el sistema SAP el reporte de folios fiscales de Facturas y Notas de Crédito del mes de que se trabajo y de acuerdo a la política del archivo fiscal.
FUNCION 4	
¿Qué hace?	Registrar todas las operaciones realizadas por la Cia. (Ingresos) en el Sistema SAP
¿Para qué?	Tener actualizada la información Contable y fiscal y poder generar los estados financieros.
¿Cómo?	Capturando la información y las pólizas que se generen.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

PERFIL DE PUESTO				
Escolaridad	Estándar	Licenciatura	Limite:	Técnico, Trunco, Pasante.
Profesión preferente	Contador Público			
Edad	Mínima :	25 años	Máxima:	45 años
Genero (Masculino, Femenino)	Indistinto			
Experiencia (años)	2	Experiencia (puestos /giros)	Auxiliar Contable	
Conocimientos específicos	Contabilidad general, conocimientos generales de impuestos, manejo del ERP, SAP (deseable), procesos de facturación empresas de servicios.			
Idiomas adicionales	Cuál	Hablar	Escribir	Leer
				Comprender
Otros Requerimientos (opcional)				
Disponibilidad para	Viajar (Si/NO) (si)		Reubicarse (SI/NO) (no)	

COMPETENCIAS LABORALES	
<p>Son los requerimientos técnicos, productivos y de servicios que se le exigen al ocupante para el desarrollo de sus funciones. Estas competencias están relacionadas a los indicadores que define cada área.</p> <p>INSTRUCCIONES: Mencione las competencias que requiere para el puesto, no mencione más de 6.</p>	
1. Conocimiento de Contabilidad General	2. Procesos de Facturación
3. Manejo de Excel, Word	4. Control Interno
5. Análisis y depuración de cuentas	6. Conocimientos de Archivo

CONTACTOS INTERNOS	
<p>Esta sección está destinada a conocer con que puestos/personas nos relacionamos internamente de manera COTIDIANA. No incluir a los de su misma área (colaterales), el supervisor directo o supervisados</p>	
CONTACTO INTERNO 1	
Con que puesto	Almacén 1
Para qué	Controlar entradas y salidas de mercancía
Resultados esperados	Evitar perdidas o faltantes.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

CONTACTO INTERNO 2	
Con que puesto	Administración de Ventas
Para qué	Recepción de Solicitudes de Notas de Crédito
Resultados esperados	Entrega oportuna de Notas de Crédito y re facturaciones e información correcta
CONTACTO INTERNO 3	
Con que puesto	Crédito y Cobranzas
Para qué	Recepción de Solicitudes de Notas de Crédito
Resultados esperados	Entrega oportuna de Notas de Crédito y re-facturaciones

CONTACTOS EXTERNOS	
Indicar con que puestos y de que empresa/dependencia se relaciona frecuentemente	
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Auditor
Para qué	Entregar información requerida del área
Frecuencia	Semestral
CONTACTO EXTERNO 2	
Con qué puesto.	Maquileros
Para qué	Entrega de Facturación
Frecuencia	Dos veces por semana.

CONDICIONES LABORALES	
Describa las condiciones en las que trabaja: interior exterior, con aire acondicionado, parado sentado etc. Asegúrese de mencionar toda condición	
Condición de trabajo	Descripción de Condición
Sentado	La mayor parte del tiempo
Caminando	Dos o tres veces por día
Temperatura	Ambiente

AUTORIZACIONES			
	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró	Ocupante y/o Responsable de área		
Revisó	Director Recursos Humanos y/o Gerente de Recursos Humanos		
Autorizó	Coordinador Corporativo o Director Responsable		

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Vendedora
DEPARTAMENTO	Ventas

PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente de ventas
PUESTOS QUE SUPERVISA	
1	Ninguno
2	

OBJETIVO

Describe la razón por la cual existe el puesto dentro de la organización y para que sirve en cuanto a su contribución. Para redactar el objetivo responda a las preguntas: ¿Qué hace?, ¿para qué lo hace? Esta es una descripción general por lo que no debe exceder de 3 renglones

Ofrecer la gama de productos a los diferentes clientes, atendiendo los pedidos y verificando sus existencias, beneficiando al cliente y a la empresa, en costos y presupuestos.

FUNCIONES

Describir clara y concisamente funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa en orden de importancia.

FUNCION 1	
¿Qué hace?	Incrementar la cartera de clientes.
¿Para qué?	Cumplir con el objetivo de venta, así como incrementar los ingresos y el volumen.
¿Cómo?	A través de propuestas económicas y operativas basadas en nuestros productos.
FUNCION 2	
¿Qué hace?	Detectar nuevas necesidades de clientes actuales.
¿Para qué?	Para mantener e incrementar carteras actuales, llevando a crecer el volumen e ingreso mensual.
¿Cómo?	A través de llamadas telefónicas.
FUNCION 4	
¿Qué hace?	Surtir a las tiendas
¿Para qué?	Abastecer pedidos
¿Cómo?	Se los pedidos con los choferes.
FUNCION 5	
¿Qué hace?	Análisis, explicación de resultados y desviaciones al alcance del presupuesto de ventas.
¿Para qué?	Mantener comunicación, control y seguimiento del alcance al presupuesto de ventas, teniendo retroalimentación sobre acciones preventivas y correctivas.
¿Cómo?	Reunión presencial con jefe directo, elaboración de reporte ejecutivo, presentación de reporte de resultados y sugerencias.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

PERFIL DE PUESTO							
Escolaridad	Estándar	Carrera técnica	Limite:	Licenciatura			
Profesión preferente	Relaciones comerciales, Comercio exterior, Relaciones públicas, relaciones internacionales, administración.						
Edad	Mínima :	25 años	Máxima:	45 años			
Genero (Masculino, Femenino)	De preferencia femenino.						
Experiencia (años)	1 min	Experiencia (puestos /giros)		Ventas			
Conocimientos específicos	Atención a cliente / ejecutivo de ventas /Servicios, Recuperación de Cartera						
Idiomas adicionales	Cuál	Hablar		Escribir		Leer	Comprender
Otros Requerimientos (opcional)	Facilidad de palabra, atención al cliente, manejo básico de PC básico, office, mail						
Disponibilidad para	Viajar (Si/NO) (si)			Reubicarse (SI/NO) (no)			

COMPETENCIAS LABORALES	
<p>Son los requerimientos técnicos, productivos y de servicios que se le exigen al ocupante para el desarrollo de sus funciones. Estas competencias están relacionadas a los indicadores que define cada área.</p>	
INSTRUCCIONES:	
Mencione las competencias que requiere para el puesto, no mencione más de 6.	
1. Cierre De Ventas	2. Trabajo en Equipo
3. Negociación	4. Tolerancia al estrés.
5. Escucha Efectiva	6. Atención al cliente.

CONTACTOS INTERNOS	
<p>Esta sección está destinada a conocer con que puestos/personas nos relacionamos internamente de manera COTIDIANA. No incluir a los de su misma área (colaterales), el supervisor directo o supervisados</p>	
CONTACTO INTERNO 1	
Con que puesto	Almacén.
Para qué	Existencia de mercancía.
Resultados esperados	Obtener cuanto producto hay en existencia surtir pedido.
CONTACTO INTERNO 2	
Con que puesto	Gerente crédito y cobranzas.
Para qué	Apoyar en la recuperación de pagos.
Resultados esperados	Mantener flujo de efectivo y días cartera según lo programado.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

CONTACTO INTERNO 3	
Con que puesto	Auxiliar de facturación
Para qué	Facturar pedidos
Resultados esperados	Control de gastos y pagos.

CONTACTOS EXTERNOS	
Indicar con que puestos y de que empresa/dependencia se relaciona frecuentemente	
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Clientes
Para qué	Vender y promover el producto.
Frecuencia	Diariamente.
CONTACTO EXTERNO 2	
Con qué puesto.	
Para qué	
Frecuencia	

CONDICIONES LABORALES	
Describa las condiciones en las que trabaja: interior exterior, con aire acondicionado, parado sentado etc. Asegúrese de mencionar toda condición	
Condición de trabajo	Descripción de Condición
Sentada	La mayor parte del tiempo
Temperatura	Ambiente

AUTORIZACIONES			
	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró	Ocupante y/o Responsable de área		
Revisó	Director Recursos Humanos y/o Gerente de Recursos Humanos		
Autorizó	Coordinador Corporativo o Director Responsable		

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Jefe de diseño
AREA	Diseño

PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente de Diseño
PUESTOS QUE SUPERVISA	
1	Diseñadoras
2	

OBJETIVO

Describe la razón por la cual existe el puesto dentro de la organización y para que sirve en cuanto a su contribución. Para redactar el objetivo responda a las preguntas: ¿Qué hace?, ¿para qué lo hace? Esta es una descripción general por lo que no debe exceder de 3 renglones

Apoyar a supervisar y organizar el trabajo a la gerencia de diseño.

FUNCIONES

Describir clara y concisamente funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa en orden de importancia.

FUNCION 1

¿Qué hace?	Supervisar
¿Para qué?	Para que le trabajo cuente con la calidad necesaria
¿Cómo?	Diariamente.

FUNCION 2

¿Qué hace?	Diseñar
¿Para qué?	Crear modelos innovadores
¿Cómo?	Con el apoyo de herramientas como internet y revistas.

FUNCION 3

¿Qué hace?	Apoyar a diseñadoras
¿Para qué?	Para que el trabajo este en tiempo y forma.
¿Cómo?	

FUNCION 4

¿Qué hace?	Proporcionar información del departamento
¿Para qué?	Se mantengan informados de las acciones a tomar.
¿Cómo?	

FUNCION 5

¿Qué hace?	Supervisar maquila
¿Para qué?	Que cuente con las condiciones requeridas.
¿Cómo?	Se revisa directamente el vestido.

FUNCION 6

¿Qué hace?	Solicitar habilitación.
¿Para qué?	Para la realización de la prenda
¿Cómo?	Por medio de requisición de material.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

PERFIL DE PUESTO							
Escolaridad	Estándar	Carrera técnica	Limite:	Licenciatura o pasante			
Profesión preferente	Diseñador de modas						
Edad	Mínima :	25 años	Máxima:	45 años			
Genero (Masculino, Femenino)	Indistinto						
Experiencia (años)	2 min	Experiencia (puestos /giros)	Textil				
Conocimientos específicos	Creación de modelos innovadores, que sepa dirigir y organizar el trabajo.						
Idiomas adicionales	Cuál	Hablar		Escribir		Leer	Comprender
Otros Requerimientos (opcional)	Liderazgo y alta tolerancia a la frustración y presión, creatividad etc.						
Disponibilidad para	Viajar (Si/NO) (si)			Reubicarse (SI/NO) (no)			

COMPETENCIAS LABORALES	
<p>Son los requerimientos técnicos, productivos y de servicios que se le exigen al ocupante para el desarrollo de sus funciones. Estas competencias están relacionadas a los indicadores que define cada área.</p> <p>INSTRUCCIONES: Mencione las competencias que requiere para el puesto, no mencione más de 6.</p>	
1. Liderazgo	2. Orientación a resultados
3. Tenacidad	4. Solución de problemas
5. Atención	6. Creatividad

CONTACTOS INTERNOS	
<p>Esta sección está destinada a conocer con que puestos/personas nos relacionamos internamente de manera COTIDIANA. No incluir a los de su misma área (colaterales), el supervisor directo o supervisados</p>	
CONTACTO INTERNO 1	
Con que puesto	Gerente de producción y compras
Para qué	Solicitar metería prima.
Resultados esperados	Abastecer en tiempo y forma a las diseñadoras
CONTACTO INTERNO 2	
Con que puesto	Gerente de ventas.
Para qué	Conocer los modelos mas vendidos.
Resultados esperados	Mejorar los modelos

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

CONTACTO INTERNO 3	
Con que puesto	Jefe de Habilitación
Para qué	Abastecer del material que requiere la prenda
Resultados esperados	Terminado de prenda
CONTACTO INTERNO 4	
Con que puesto	Jefe de bordado
Para qué	Verificar que el bordado sea el correcto
Resultados esperados	Habilitar bordado
CONTACTO INTERNO 5	
Con que puesto	Almacén telas
Para qué	Solicitar tela requerida en modelo.
Resultados esperados	Realización de prenda

CONTACTOS EXTERNOS	
Indicar con que puestos y de que empresa/dependencia se relaciona frecuentemente	
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Maquileros
Para qué	Verificar que la producción cuente con la calidad solicitada
Frecuencia	Cada quince días.

CONDICIONES LABORALES	
Describa las condiciones en las que trabaja: interior exterior, con aire acondicionado, parado sentado etc. Asegúrese de mencionar toda condición	
Condición de trabajo	Descripción de Condición
Sentado	La mayor parte del tiempo
Caminando	esporádicamente
Temperatura	Ambiente

AUTORIZACIONES			
	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró	Ocupante y/o Responsable de área		
Revisó	Director Recursos Humanos y/o Gerente de Recursos Humanos		
Autorizó	Coordinador Corporativo o Director Responsable		

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Diseñadora
AREA	Diseño

PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente de Diseño / Jefa de Diseño
PUESTOS QUE SUPERVISA	
1 Ninguno.	

OBJETIVO

Describa la razón por la cual existe el puesto dentro de la organización y para que sirve en cuanto a su contribución. Para redactar el objetivo responda a las preguntas: ¿Qué hace?, ¿para qué lo hace? Esta es una descripción general por lo que no debe exceder de 3 renglones

Diseños innovadores que generen mayores ventas y producción en la organización.

FUNCIONES

Describir clara y concisamente funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa en orden de importancia.

FUNCION 1

¿Qué hace?	Buscar ideas para nuevos modelos.
¿Para qué?	Modelos innovadores
¿Cómo?	Revistas, internet y visitas a diferentes tiendas del ramo.

FUNCION 2

¿Qué hace?	Diseñar
¿Para qué?	Crear modelos innovadores
¿Cómo?	Con el apoyo de herramientas como internet y revistas.

FUNCION 3

¿Qué hace?	Trazar el molde.
¿Para qué?	Es la base del modelo.
¿Cómo?	Con el apoyo de herramientas especiales.

FUNCION 4

¿Qué hace?	Buscar la tela adecuada.
¿Para qué?	Cubrir las necesidades del vestido.
¿Cómo?	Por medio de gamas de telas y proveedores.

FUNCION 5

¿Qué hace?	Cortar muestra.
¿Para qué?	Pasar a confeccionar prenda.
¿Cómo?	Con el apoyo de herramientas necesarias.

FUNCION 6

¿Qué hace?	Supervisar maquila
¿Para qué?	Que cuente con las condiciones requeridas.
¿Cómo?	Se revisa directamente el vestido.

FUNCION 7

¿Qué hace?	Solicitar habilitación.
¿Para qué?	Para la realización de la prenda
¿Cómo?	Por medio de requisición de material.

FUNCION 8

¿Qué hace?	Presentar muestrario
¿Para qué?	Seleccionar los modelos que se lanzaran al mercado.
¿Cómo?	Pasarela o montados en un maniquí.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

PERFIL DE PUESTO							
Escolaridad	Estándar	Carrera técnica	Limite:	Licenciatura o pasante			
Profesión preferente	Diseñador de modas						
Edad	Mínima :	20 años	Máxima:	45 años			
Genero (Masculino, Femenino)	Indistinto						
Experiencia (años)	2 min	Experiencia (puestos /giros)	Textil				
Conocimientos específicos	Creación de modelos innovadores, que sepa dirigir y organizar el trabajo.						
Idiomas adicionales	Cuál	Hablar		Escribir		Leer	Comprender
Otros Requerimientos (opcional)	Liderazgo y alta tolerancia a la frustración y presión, creatividad etc.						
Disponibilidad para	Viajar (Si/NO) (si)			Reubicarse (SI/NO) (no)			

COMPETENCIAS LABORALES	
<p>Son los requerimientos técnicos, productivos y de servicios que se le exigen al ocupante para el desarrollo de sus funciones. Estas competencias están relacionadas a los indicadores que define cada área.</p> <p>INSTRUCCIONES: Mencione las competencias que requiere para el puesto, no mencione más de 6.</p>	
1. Apertura al cambio	2. Orientación a resultados
3. Tenacidad	4. Solución de problemas
5. Atención	6. Creatividad

CONTACTOS INTERNOS	
<p>Esta sección está destinada a conocer con que puestos/personas nos relacionamos internamente de manera COTIDIANA. No incluir a los de su misma área (colaterales), el supervisor directo o supervisados</p>	
CONTACTO INTERNO 1	
Con que puesto	Jefe de Habilitación
Para qué	Abastecer del material que requiere la prenda
Resultados esperados	Terminado de prenda
CONTACTO INTERNO 2	
Con que puesto	Jefe de bordado
Para qué	Verificar que el bordado sea el correcto
Resultados esperados	Habilitar bordado

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

CONTACTO INTERNO 3	
Con que puesto	Jefe de Almacén telas
Para qué	Solicitar tela requerida en modelo.
Resultados esperados	Realización de prenda
CONTACTO INTERNO 4	
Con que puesto	Jefe de Corte
Para qué	Solicitar cortar muestra producción.
Resultados esperados	Prenda cortada
CONTACTO INTERNO 5	
Con que puesto	Encargado de ponchado.
Para qué	Solicitar el ponchado requerido.
Resultados esperados	Bordado adecuado para el modelo.

CONTACTOS EXTERNOS	
Indicar con que puestos y de que empresa/dependencia se relaciona frecuentemente	
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Maquileros
Para qué	Verificar que la producción cuente con la calidad solicitada
Frecuencia	Cada quince días.

CONDICIONES LABORALES	
Describa las condiciones en las que trabaja: interior exterior, con aire acondicionado, parado sentado etc. Asegúrese de mencionar toda condición	
Condición de trabajo	Descripción de Condición
Sentado	La mayor parte del tiempo
Caminando	esporádicamente
Temperatura	Ambiente

AUTORIZACIONES			
	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró	Ocupante y/o Responsable de área		
Revisó	Director Recursos Humanos y/o Gerente de Recursos Humanos		
Autorizó	Coordinador Corporativo o Director Responsable		

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Encargado de digitalización.
AREA	Diseño

PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente de Diseño / Jefa de Diseño
PUESTOS QUE SUPERVISA	
1	Ninguno

OBJETIVO

Describa la razón por la cual existe el puesto dentro de la organización y para que sirve en cuanto a su contribución. Para redactar el objetivo responda a las preguntas: ¿Qué hace?, ¿para qué lo hace? Esta es una descripción general por lo que no debe exceder de 3 renglones

Poder reproducir los moldes base, a las diversas tallas al mismo tiempo de enviar por medio electrónico para la realización de los trazos.

FUNCIONES

Describir clara y concisamente funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa en orden de importancia.

FUNCION 1	
¿Qué hace?	Recepción de los moldes.
¿Para qué?	Realizar respectiva digitalización
¿Cómo?	Por medio de notas de recepción y orden de terminado.
FUNCION 2	
¿Qué hace?	Colocación de moldes en digitalizador.
¿Para qué?	Para ingresarlos al sistema.
¿Cómo?	Se pegan con masking tape
FUNCION 3	
¿Qué hace?	Ingreso de moldes.
¿Para qué?	Se ingresan por medio de un mouse especial u claves determinadas.
¿Cómo?	Tecleando la clave correspondiente sobre en el mouse, sobre el digitalizador.
FUNCION 4	
¿Qué hace?	Verificación de ingreso de moldes.
¿Para qué?	Corroborar que estén correctamente ingresados.
¿Cómo?	Por medio de la PC.
FUNCION 5	
¿Qué hace?	Corrección de moldes digitalizados.
¿Para qué?	Salgan de manera correcta.
¿Cómo?	En la computadora o en todo caso se colocan nuevamente en el digitalizador.
FUNCION 6	
¿Qué hace?	Apoyo a las diseñadoras.
¿Para qué?	Tener el trabajo en tiempo y forma.
¿Cómo?	Según las necesidades de cada diseñadora.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

PERFIL DE PUESTO									
Escolaridad	Estándar	Carrera técnica	Limite:	Licenciatura o pasante					
Profesión preferente	Diseñador de modas, ingeniero textil.								
Edad	Mínima :	20 años	Máxima:	45 años					
Genero (Masculino, Femenino)	Indistinto								
Experiencia (años)	2 min	Experiencia (puestos /giros)	Textil						
Conocimientos específicos	Que sepa dirigir y organizar el trabajo.								
Idiomas adicionales	Cuál	Hablar		Escribir		Leer		Comprender	
Otros Requerimientos (opcional)	Alta tolerancia a la frustración y presión, creatividad etc.								
Disponibilidad para	Viajar (Si/NO) (si)				Reubicarse (SI/NO) (no)				

COMPETENCIAS LABORALES	
<p>Son los requerimientos técnicos, productivos y de servicios que se le exigen al ocupante para el desarrollo de sus funciones. Estas competencias están relacionadas a los indicadores que define cada área.</p> <p>INSTRUCCIONES: Mencione las competencias que requiere para el puesto, no mencione más de 6.</p>	
1. Apertura al cambio	2. Orientación a resultados
3. Tenacidad	4. Solución de problemas
5. Atención	6. Creatividad

CONTACTOS INTERNOS	
<p>Esta sección está destinada a conocer con que puestos/personas nos relacionamos internamente de manera COTIDIANA. No incluir a los de su misma área (colaterales), el supervisor directo o supervisados</p>	
CONTACTO INTERNO 1	
Con que puesto	Diseñadoras
Para qué	Apoyo en general, moldes, confección etc.
Resultados esperados	Conclusión de prendas o modelos.
CONTACTO INTERNO 2	
Con que puesto	Jefe de trazo
Para qué	Pasar los moldes ya en las diferentes tallas para realizar los trazos.
Resultados esperados	Realización del trazo para tendido.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

CONTACTO INTERNO 3	
Con que puesto	Jefe de Corte
Para qué	Detallar correcciones de los moldes y solicitar cortar muestra producción.
Resultados esperados	Prenda cortada
CONTACTO INTERNO 4	
Con que puesto	Encargado de ponchado.
Para qué	Alguna duda en cuanto al molde y ponchado.
Resultados esperados	Ponchado correcto.

CONTACTOS EXTERNOS	
Indicar con que puestos y de que empresa/dependencia se relaciona frecuentemente	
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Ninguno
Para qué	
Frecuencia	

CONDICIONES LABORALES	
Describa las condiciones en las que trabaja: interior exterior, con aire acondicionado, parado sentado etc. Asegúrese de mencionar toda condición	
Condición de trabajo	Descripción de Condición
Parado	La mayor parte del tiempo
Caminando	esporádicamente
Temperatura	Ambiente

AUTORIZACIONES			
	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró	Ocupante y/o Responsable de área		
Revisó	Director Recursos Humanos y/o Gerente de Recursos Humanos		
Autorizó	Coordinador Corporativo o Director Responsable		

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Encargado de Ponchado
AREA	Diseño

PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente de Diseño / Jefa de Diseño
PUESTOS QUE SUPERVISA	
1	Ninguno

OBJETIVO

Describa la razón por la cual existe el puesto dentro de la organización y para que sirve en cuanto a su contribución. Para redactar el objetivo responda a las preguntas: ¿Qué hace?, ¿para qué lo hace? Esta es una descripción general por lo que no debe exceder de 3 renglones

Proporcionar el ponchado, con la calidad necesaria y las especificaciones recibidas de las diseñadoras en tiempo y forma.

FUNCIONES

Describir clara y concisamente funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa en orden de importancia.

FUNCION 1	
¿Qué hace?	Recibir el molde de ponchado.
¿Para qué?	Ingresarlo en la computadora.
¿Cómo?	Por medio de nota de recepción.
FUNCION 2	
¿Qué hace?	Calcar el ponchado.
¿Para qué?	Para escanearlo en la computadora.
¿Cómo?	Con el apoyo de papel manila, punzón y tinta.
FUNCION 3	
¿Qué hace?	Escanear el ponchado.
¿Para qué?	Ingresarlo en la computadora.
¿Cómo?	Con maquina especializada.
FUNCION 4	
¿Qué hace?	Ajustar y realizar el ponchado.
¿Para qué?	Quede con las especificaciones dadas.
¿Cómo?	Por medio de la computadora.
FUNCION 5	
¿Qué hace?	Dibujar sobre la muestra.
¿Para qué?	Alguna corrección.
¿Cómo?	Con el cursos de la computadora.
FUNCION 6	
¿Qué hace?	Dibujar sobre la muestra.
¿Para qué?	Alguna corrección.
¿Cómo?	Con el cursos de la computadora.
FUNCION 7	
¿Qué hace?	Canalizar al área de bordado
¿Para qué?	Alguna corrección.
¿Cómo?	Con el molde base.
FUNCION 8	
¿Qué hace?	Corregir el ponchado.
¿Para qué?	Cuente con la calidad necesaria.
¿Cómo?	Realizando al proceso antes descrito.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

PERFIL DE PUESTO									
Escolaridad	Estándar	Carrera técnica	Limite:	Licenciatura o pasante					
Profesión preferente	Diseñador grafico o carrera afín.								
Edad	Mínima :	20 años	Máxima:	45 años					
Genero (Masculino, Femenino)	Indistinto								
Experiencia (años)	2 min	Experiencia (puestos /giros)	Textil						
Conocimientos específicos	Conocimientos generales en diseño grafico.								
Idiomas adicionales	Cuál	Hablar		Escribir		Leer		Comprender	
Otros Requerimientos (opcional)	Alta tolerancia a la frustración y presión, creatividad etc.								
Disponibilidad para	Viajar (Si/NO) (si)				Reubicarse (SI/NO) (no)				

COMPETENCIAS LABORALES	
<p>Son los requerimientos técnicos, productivos y de servicios que se le exigen al ocupante para el desarrollo de sus funciones. Estas competencias están relacionadas a los indicadores que define cada área.</p> <p>INSTRUCCIONES: Mencione las competencias que requiere para el puesto, no mencione más de 6.</p>	
1. Apertura al cambio	2. Orientación a resultados
3. Iniciativa	4. Solución de problemas
5. Atención	6. Creatividad

CONTACTOS INTERNOS	
Esta sección está destinada a conocer con que puestos/personas nos relacionamos internamente de manera COTIDIANA. No incluir a los de su misma área (colaterales), el supervisor directo o supervisados	
CONTACTO INTERNO 1	
Con que puesto	Diseñadoras
Para qué	Apoyo en general, moldes, confección etc.
Resultados esperados	Conclusión de prendas o modelos.
CONTACTO INTERNO 2	
Con que puesto	Jefa de bordado
Para qué	Correcciones de ponchado
Resultados esperados	Ponchado con calidad.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

CONTACTOS EXTERNOS	
Indicar con que puestos y de que empresa/dependencia se relaciona frecuentemente	
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Ninguno
Para qué	
Frecuencia	
CONTACTO EXTERNO 2	
Con qué puesto.	
Para qué	
Frecuencia	

CONDICIONES LABORALES	
Describe las condiciones en las que trabaja: interior exterior, con aire acondicionado, parado sentado etc. Asegúrese de mencionar toda condición	
Condición de trabajo	Descripción de Condición
Parado	La mayor parte del tiempo
Caminando	esporádicamente
Temperatura	Ambiente

AUTORIZACIONES			
	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró	Ocupante y/o Responsable de área		
Revisó	Director Recursos Humanos y/o Gerente de Recursos Humanos		
Autorizó	Coordinador Corporativo o Director Responsable		

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Jefatura general de área o línea
ÁREA	Planta

PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente de planta
PUESTOS QUE SUPERVISA	
1 Ayudante general	

OBJETIVO

Describe la razón por la cual existe el puesto dentro de la organización y para que sirve en cuanto a su contribución. Para redactar el objetivo responda a las preguntas: ¿Qué hace?, ¿para qué lo hace? Esta es una descripción general por lo que no debe exceder de 3 renglones

Supervisar, dirigir y organizar las diferentes actividades de su área o línea.

FUNCIONES

Describir clara y concisamente funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa en orden de importancia.

FUNCION 1

¿Qué hace?	Organizar el trabajo
¿Para qué?	Para que se entregue en tiempo y forma.
¿Cómo?	Priorizando por importancia.

FUNCION 2

¿Qué hace?	Supervisar y dirigir el trabajo.
¿Para qué?	Para que exista calidad en la producción del área o línea.
¿Cómo?	Recorridos diarios por el área o línea

FUNCION 3

¿Qué hace?	Repartir trabajo.
¿Para qué?	La producción del área o línea este en tiempo y forma.
¿Cómo?	Por medio de registros de entrega.

FUNCION 4

¿Qué hace?	Solicitar material o herramientas para el área o línea.
¿Para qué?	Que se cuente con lo necesario para cubrir las necesidades del área o línea.
¿Cómo?	Por medio de requisición de material.

FUNCION 5

¿Qué hace?	Entregar reporte a Gerente de planta.
¿Para qué?	Controlar el trabajo de cada área o línea.
¿Cómo?	Por medio de registros escritos

FUNCION 6

¿Qué hace?	Controlar entradas y salidas del área o línea.
¿Para qué?	Evitar pérdidas de materia prima o herramientas de trabajo.
¿Cómo?	Supervisando y realizando bitácoras de material existente.

FUNCION 7

¿Qué hace?	Reportar incidentes de colaboradores o problemas del área o línea.
¿Para qué?	Mejorar el clima laboral.
¿Cómo?	Personalmente a quien sea necesario.

FUNCION 8

¿Qué hace?	Mantener el orden dentro del área o línea
¿Para qué?	Exista equilibrio en todos los aspectos.
¿Cómo?	Por medio de asertividad.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

PERFIL DE PUESTO							
Escolaridad	Estándar :	Bachillerato	Limite:	Carrera tec.			
Profesión preferente	Relacionado con el Giro.						
Edad	Mínima :	22 años	Máxima:	40 años			
Genero (Masculino, Femenino)	Ambos						
Experiencia (años)	2 años	Experiencia (puestos /giros)	Textil				
Conocimientos específicos	Que sepa dirigir, organizar, supervisar el trabajo de planta, al mismo tiempo de tener conocimientos en el ramo textil						
Idiomas adicionales	Hablar	Escribir	Hablar	Escribir			
Otros Requerimientos (opcional)	Que tenga carácter de liderazgo, que sea cumplido (a) disponibilidad en todo sentido.						
Disponibilidad para	Viajar (SI/NO) (no)			Reubicarse (SI/NO) (no)			

COMPETENCIAS LABORALES	
<p>Son los requerimientos técnicos, productivos y de servicios que se le exigen al ocupante para el desarrollo de sus funciones. Estas competencias están relacionadas a los indicadores que define cada área.</p> <p>INSTRUCCIONES: Mencione las competencias que requiere para el puesto, no mencione más de 6.</p>	
1. Toma de decisiones	2. Aptitud de liderazgo
3. Autoconfianza	4. Enfoque a la calidad
5. Análisis de problemas	6. Delegación de autoridad

CONTACTOS INTERNOS	
<p>Esta sección está destinada a conocer con que puestos/personas nos relacionamos internamente de manera COTIDIANA. No incluir a los de su misma área (colaterales), el supervisor directo o supervisados</p>	
CONTACTO INTERNO 1	
Con que puesto	En general con todas las áreas o líneas de la organización.
Para qué	Complementar el trabajo interno de cada área o línea.
Resultados esperados	Concluir el trabajo en conjunto.
CONTACTO INTERNO 2	
Con que puesto	En ocasiones con Gerencias.
Para qué	Complementar el trabajo interno de cada área o línea.
Resultados esperados	Concluir el trabajo en conjunto.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

CONTACTOS EXTERNOS	
Indicar con que puestos y de que empresa/dependencia se relaciona frecuentemente	
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Maquileros (en caso de ser requerido)
Para qué	Resolver dudas por parte de ellos
Frecuencia	De 1 a 2 veces por mes.
CONTACTO EXTERNO 2	
Con qué puesto.	Proveedores. (en caso de ser requeridos)
Para qué	Abastecer departamento
Frecuencia	Una vez por semana.

CONDICIONES LABORALES	
Describa las condiciones en las que trabaja: interior exterior, con aire acondicionado, parado sentado etc. Asegúrese de mencionar toda condición	
Condición de trabajo	Descripción de Condición
Parado	Por las diferentes actividades a desarrollar (revisando, supervisando, controlando el trabajo etc.)
Temperatura ambiente	Adaptación a las diferentes temperaturas del clima y de la empresa como tal.
Caminando	Por las diferentes actividades a desarrollar (cuando solicitan apoyo los demás departamentos etc.)

AUTORIZACIONES			
	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró	Ocupante y/o Responsable de área		
Revisó	Director Recursos Humanos y/o Gerente de Recursos Humanos		
Autorizó	Coordinador Corporativo o Director Responsable		

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO	Ayudante general
ÁREA	Planta

PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente de planta
PUESTOS QUE SUPERVISA	
1 Ninguno	

OBJETIVO

Describe la razón por la cual existe el puesto dentro de la organización y para que sirve en cuanto a su contribución. Para redactar el objetivo responda a las preguntas: ¿Qué hace?, ¿para qué lo hace? Esta es una descripción general por lo que no debe exceder de 3 renglones

Apoyar y realizar las diferentes actividades asignadas en la su área de trabajo, entregándolos en tiempo y forma, comprometiéndose al cumplimiento de aquellos lineamientos establecidos por la organización.

FUNCIONES

Describir clara y concisamente funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa en orden de importancia.

FUNCION 1	
¿Qué hace?	Realizar actividades asignadas.
¿Para qué?	Cubrir con las necesidades del área.
¿Cómo?	Por medio de asignación de tareas por parte de su jefe directo.
FUNCION 2	
¿Qué hace?	Organizar el trabajo asignado.
¿Para qué?	Este en tiempo y forma.
¿Cómo?	Depende de área, y funciones asignadas.
FUNCION 3	
¿Qué hace?	Dar mantenimiento continuo a sus herramientas de trabajo.
¿Para qué?	Se le de mayor tiempo de vida al material o herramientas de trabajo.
¿Cómo?	Cotidianamente
FUNCION 4	
¿Qué hace?	Seguir lineamientos establecidos en la organización.
¿Para qué?	Exista orden y respeto en el lugar de trabajo.
¿Cómo?	Dándole seguimiento a los lineamientos establecidos.
FUNCION 5	
¿Qué hace?	Apoyar a las diferentes áreas y/o departamentos.
¿Para qué?	Cubrir necesidades de quien lo solicite.
¿Cómo?	Solicitándolo primera mente con el jefe directo.
FUNCION 6	
¿Qué hace?	Aprender nuevas actividades asignadas.
¿Para qué?	Desarrollo tanto de la organización como personal.
¿Cómo?	Por medio de capacitaciones cuando se requiera.

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

PERFIL DE PUESTO							
Escolaridad		Estándar :	Primaria.		Limite:	Bachillerato.	
Profesión preferente							
Edad		Mínima :	18 años		Máxima:	40 años	
Genero (Masculino, Femenino)		Ambos					
Experiencia (años)		S/E a	Experiencia (puestos /giros)		De preferencia textil		
Conocimientos específicos		De preferencia general en el área textil, ganas de aprender.					
Idiomas adicionales		Hablar	Escribir	Hablar	Escribir		
Otros Requerimientos (opcional)		Comprometido, responsable, accesible, tolerante a cambios, adaptable, etc.					
Disponibilidad para		Viajar (SI/NO) (no)			Reubicarse (SI/NO) (no)		

COMPETENCIAS LABORALES	
<p>Son los requerimientos técnicos, productivos y de servicios que se le exigen al ocupante para el desarrollo de sus funciones. Estas competencias están relacionadas a los indicadores que define cada área.</p> <p>INSTRUCCIONES: Mencione las competencias que requiere para el puesto, no mencione más de 6.</p>	
1. Trabajo en equipo	2. Dominio de estrés
3. Aprendizaje	4. Sensibilidad a lineamientos

CONTACTOS INTERNOS	
<p>Esta sección está destinada a conocer con que puestos/personas nos relacionamos internamente de manera COTIDIANA. No incluir a los de su misma área (colaterales), el supervisor directo o supervisados</p>	
CONTACTO INTERNO 1	
Con que puesto	En general con todas las áreas o líneas de la organización.
Para qué	Complementar el trabajo interno de cada área o línea.
Resultados esperados	Concluir el trabajo en conjunto.
CONTACTO INTERNO 2	
Con que puesto	
Para qué	
Resultados esperados	

Anexo 5. Descripciones y perfiles de puesto.

CONTACTOS EXTERNOS	
Indicar con que puestos y de que empresa/dependencia se relaciona frecuentemente	
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Maquileros (en caso de ser requerido)
Para qué	Resolver dudas por parte de ellos
Frecuencia	De 1 a 2 veces por mes.
CONTACTO EXTERNO 2	
Con qué puesto.	Proveedores. (en caso de ser requeridos)
Para qué	Abastecer departamento
Frecuencia	Una vez por semana.

CONDICIONES LABORALES	
Describa las condiciones en las que trabaja: interior exterior, con aire acondicionado, parado sentado etc. Asegúrese de mencionar toda condición	
Condición de trabajo	Descripción de Condición
Parado	Por las diferentes actividades a desarrollar (revisando, controlando el trabajo etc.)
Sentado	Por las diferentes actividades a desarrollar
Temperatura ambiente	Adaptación a las diferentes temperaturas del clima y de la empresa como tal.
Caminando	Por las diferentes actividades a desarrollar (cuando solicitan apoyo los demás departamentos etc.)

AUTORIZACIONES			
	Nombre	Firma	Fecha
Elaboró	Ocupante y/o Responsable de área		
Revisó	Director Recursos Humanos y/o Gerente de Recursos Humanos		
Autorizó	Coordinador Corporativo o Director Responsable		

