



# **UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TESINA**

**MOTIVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO (SECRETARIA DE SALUD  
DELEGACIÓN ADMINISTRATIVA, DEPARTAMENTO DE CONTROL DE  
ASISTENCIA)**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**LILIANA AGUILAR MARTÍNEZ**

**ASESOR:**

**M.A. HUGO ALEJANDRO MIER SCHMIDT**

Morelia Michoacán, Octubre del 2012

## ÍNDICE

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción:.....                                                                   | 5  |
| Definición del Problema: .....                                                       | 6  |
| Justificación:.....                                                                  | 6  |
| Objetivos:.....                                                                      | 7  |
| Capítulo I .....                                                                     | 8  |
| 1. Marco Teórico.....                                                                | 8  |
| 1.1 Antecedentes de la Motivación Laboral: .....                                     | 8  |
| 1.2 Teorías de la Motivación: .....                                                  | 9  |
| 1.2.1 Teoría de las Necesidades: .....                                               | 10 |
| 1.2.2 La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades: .....                            | 11 |
| 1.2.3 Pirámide de Maslow.....                                                        | 13 |
| 1.3 ¿Qué es la Motivación? .....                                                     | 14 |
| 1.3.1 Motivación y Conducta: .....                                                   | 15 |
| 1.3.2 Ciclo Motivacional: .....                                                      | 15 |
| 1.3.3 Aprendizaje de la Motivación:.....                                             | 16 |
| 1.4 El Individuo y la Adaptación Personal en la Organización.....                    | 18 |
| 1.4.1 El Individuo en la Organización:.....                                          | 18 |
| 1.4.2 Personalidad: .....                                                            | 18 |
| 1.4.3 Motivos Importantes en la Adaptación de los Miembros en la Organización: ..... | 19 |
| 1.4.4 Necesidad de Afiliación: .....                                                 | 19 |
| 1.4.5 Motivos Importantes del Yo: .....                                              | 19 |
| 1.4.6 Motivos de Poder: .....                                                        | 19 |
| 1.4.7 Curiosidad: .....                                                              | 19 |
| 1.4.8 Seguridad: .....                                                               | 20 |
| 1.4.9 La Emoción: .....                                                              | 20 |

|                                                                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.4.10 Motivación Económica: .....                                                                                                              | 20 |
| 1.5 Medidas para Enriquecer los Puestos de Trabajo .....                                                                                        | 20 |
| 1.6 Factores Motivadores y de Higiene .....                                                                                                     | 21 |
| 1.6.1 Factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo:.....                                                                         | 21 |
| 1.6.2 Factores que evitan la insatisfacción extrínseca al trabajo: .....                                                                        | 21 |
| 1.7 El Factor Humano en la Organización .....                                                                                                   | 21 |
| 1.8 Condiciones Físicas de Trabajo .....                                                                                                        | 22 |
| 1.9 ¿Qué es la Desmotivación? .....                                                                                                             | 23 |
| 1.9.1 La Desmotivación en los Empleados es Señal de Rotación Laboral.....                                                                       | 23 |
| 1.9.2 Ciclo de Desmotivación .....                                                                                                              | 24 |
| 1.10 Tensión .....                                                                                                                              | 24 |
| 1.10.1 Efectos en Gerentes y Trabajadores .....                                                                                                 | 25 |
| 1.10.2 Duración de la Tensión .....                                                                                                             | 25 |
| 1.10.3 Causas de la Tensión.....                                                                                                                | 25 |
| 1.10.4 Causas de la Tensión en el Empleo .....                                                                                                  | 25 |
| 1.11 Técnicas de Investigación de la Motivación .....                                                                                           | 26 |
| 1.11.1 Enfoque Cualitativo:.....                                                                                                                | 26 |
| Capítulo II: .....                                                                                                                              | 27 |
| 2. Caso Práctico “Motivación en el Sector Público (Secretaría de Salud Delegación Administrativa, Departamento de Control de Asistencia)” ..... | 27 |
| 2.1. Misión .....                                                                                                                               | 27 |
| 2.1.1 Visión:.....                                                                                                                              | 27 |
| 2.1.2 Valores: .....                                                                                                                            | 28 |
| 2.1.3 Organigrama: .....                                                                                                                        | 28 |
| 2.1.4 Descripción de Puestos:.....                                                                                                              | 28 |
| 2.1.5 FODA Motivacional del Departamento de Control de Asistencia .....                                                                         | 29 |

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.6 Interpretación del Análisis FODA.....                                                                   | 29 |
| 2.2 Antecedentes Motivacionales dentro de la Secretaría de Salud Delegación Administrativa.....               | 30 |
| 2.2.1 Los Clientes Internos: .....                                                                            | 30 |
| 2.2.2 Los Clientes Externos:.....                                                                             | 30 |
| 2.2.3 Responsable: .....                                                                                      | 30 |
| 2.2.4 Personal:.....                                                                                          | 31 |
| 2.3 Situación Actual de la Motivación: .....                                                                  | 31 |
| 2.3.1 Motivación: .....                                                                                       | 31 |
| 2.3.2 Desmotivación: .....                                                                                    | 31 |
| 2.4 Investigación de Mercado para Medir el Nivel de Motivación. ....                                          | 32 |
| 2.4.1 Encuesta de Motivación Laboral para la Secretaría de Salud, Departamento de Control de Asistencia. .... | 32 |
| 2.4.2 Graficas.....                                                                                           | 34 |
| 2.5 Desarrollo de Estrategias Motivacionales.....                                                             | 48 |
| 2.5.1 Cambio de Personal. ....                                                                                | 48 |
| 2.5.2 Evaluación Periódica. ....                                                                              | 48 |
| 2.5.3 Cambio de Instalaciones del Departamento .....                                                          | 49 |
| 2.5.4 Capacitación. ....                                                                                      | 49 |
| 2.5.5 Manejo Efectivo de Activadores Motivacionales.....                                                      | 49 |
| 2.5.6 Manejo del Estrés a través de Ejercicios.....                                                           | 50 |
| Conclusiones.....                                                                                             | 51 |
| Bibliografía.....                                                                                             | 52 |

## **Introducción:**

La motivación aquí en México no ha sido tomada en cuenta como debería y mucho menos en las instancias públicas, es por eso que Abraham Maslow reacciona ante esta inaptitud y crea la pirámide de las necesidades las cuales se satisfacen paso a paso de la más esencial, hasta lo que se quiere alcanzar a través del tiempo.

El individuo se debe de ir adaptando a su ambiente poco a poco porque de esta manera puede estar desarrollándose y conociendo el mecanismo del lugar donde desarrolla sus actividades para satisfacer todas sus necesidades. Los factores motivadores son una parte esencial del trabajador estos los puede desarrollar el mismo o ya venir con ellos en su mentalidad y esencia a los cuales se le llaman intrínsecos y los extrínsecos son los que adquiere del entorno en que se desarrolla, complementando estos 2 factores puede sentirse satisfecho con su trabajo y feliz.

Las condiciones de trabajo son muy importantes para el empleado porque así puede desarrollar sus habilidades con más comodidad y dedicación, así como también la tensión hace que el trabajo se vuelva aburrido y el ambiente de trabajo cambie porque están de mal humor, creen que nada importa y lo contagian a los demás.

Cada persona es un mundo y es posible que los esfuerzos de motivación no sirvan por igual para todos los empleados porque eso depende de su motivación interna y la del empleo, solo es una parte la cual se fusiona para que el trabajador haga correctamente las cosas. La mejor manera es hacer sentir al trabajador importante, es siendo escuchado y tomado en cuenta, pero que también tenga respeto hacia sus propios jefes.

## **Definición del Problema:**

El problema a solucionar se origina en saber porque los empleados del departamento de control de asistencia, no están cumpliendo con su trabajo de la manera correcta. Así como también cual es el grado de motivación que ellos tienen en este tipo de empresas gubernamentales que por lo regular su trabajo es aburrido, rutinario y que tan remunerado es.

En la actualidad hay muchos métodos por los cuales se puede motivar a los empleados de las empresas gubernamentales y de esta manera poder mejorar la situación dentro de la empresa en el sector público, para que el empleado se sienta satisfecho con lo que hace y sentirse realizado como persona para que siga poniéndose metas y alcanzarlas con el tiempo.

## **Justificación:**

La motivación es una parte importante en el desarrollo del trabajador para poder identificar qué es lo que le afecta o le satisface en su trabajo, en un porcentaje alto y de qué forma hacer crecer su productividad de una manera que pueda expandir su mentalidad para poder utilizar adecuadamente los instrumentos de trabajo.

Así como también ayudar al empleado a mejorar su relación con sus compañeros de trabajo para que tengan una mejor comunicación tanto laboral como de amistad pero siempre respetando a su autoridad dentro de su área, y que su calidad de vida sea buena, motivada día con día.

## **Objetivos:**

El objetivo del presente proyecto, es investigar de qué manera se puede aumentar la motivación en la Secretaría de Salud Delegación Administrativa, Departamento de Control de Asistencia.

Durante el desarrollo de esta propuesta se pretende:

1. Identificar los tipos de motivaciones que utilizan en esta organización.
2. Que tan importante es para los empleados ser motivados.
3. Investigar si su área de trabajo es la adecuada para el desarrollo de sus actividades.
4. Qué relación tienen con su jefe inmediato laboralmente.
5. Saber si su productividad es la adecuada de acuerdo a su pago.
6. Proponer de qué manera los pueden motivar y que cambios se pueden hacer para lograrlo.
7. Presentar la propuesta para su implementación en la Secretaría de Salud Delegación Administrativa.

## Capítulo I

### 1. Marco Teórico.

#### 1.1 Antecedentes de la Motivación Laboral:

La Motivación Laboral surge alrededor del año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. Es así que la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, ya que, se puede considerar que la motivación es el conjunto de razones que impulsa y que ayuda a explicar los actos de las personas.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde 1920, ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919, tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social, así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

Es así, que la motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos; logrando así la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo.

En 1970 el Dr. Rogelio Díaz Guerrero realizó encuestas que le demostraron que en México al 68% de los trabajadores, les gusta su trabajo (Dorsh, 1900).

En 1982, el “Centro de Estudios Educativos” encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo. Estos estudios han concluido que el problema en general no es el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. De acuerdo al salario mínimo o inferior de México se considera que muchos de ellos tienen fuertes carencias en su alimentación, por lo tanto es comprensible que les importe poco su seguridad, el amor, la dignidad o su ausentismo laboral. Los lugares que ofrecen niveles elevados de salario y prestaciones al trabajador mexicano, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continua de relaciones interpersonales. En estas organizaciones son muy dados a los festejos y la comunicación excesiva (Cortés, s/f).

## 1.2 Teorías de la Motivación:

Existen muchas teorías de la motivación; cada una de ellas explica, en cierta medida, lo que las personas piensan les resulta importante y que está ocurriendo en su alrededor. Las teorías de la motivación difieren en cuanto al factor que consideran tiene mayor importancia para lograr la motivación, y con esta base realizan los pronósticos adecuados.

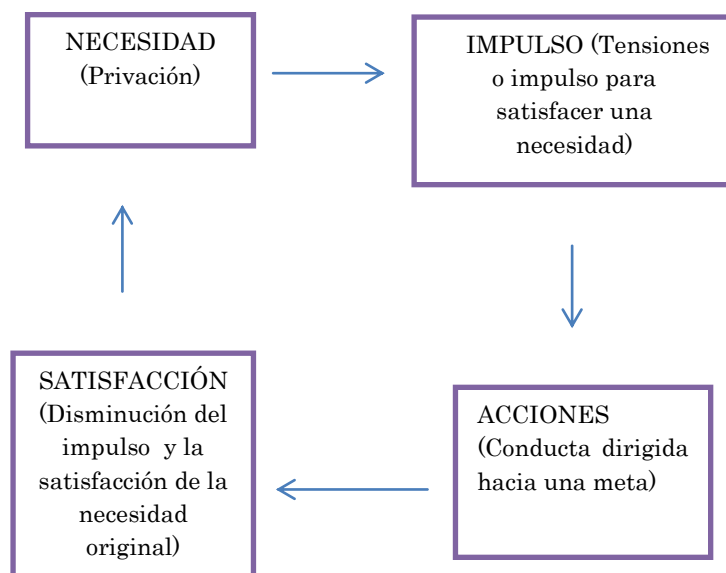
- **La teoría de las necesidades y la teoría de la equidad:** Se refieren a las satisfacciones e insatisfacciones de las personas.
- **La teoría de los refuerzos:** Se refiere a que las consecuencias de una conducta específica pueden afectar su repetición.
- **La teoría de las expectativas:** Detalla el proceso mediante el cual las personas pueden optar por distintas acciones alternativas, en base a sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta.
- **La teoría de las metas:** Se concentra en el proceso de establecerlas y la forma en que las metas mismas afectan la motivación.

No obstante, estas cinco posiciones tienen en común el papel crucial de la conciencia de la persona en cuanto a lo que le resulta importante y las circunstancias en las que trabaja.

### 1.2.1 Teoría de las 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. Esta teoría se refiere a aquello que necesitan o requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo. Existen diversas teorías de las necesidades, las mismas que difieren en cuanto a los grados y el punto en que, de hecho, se alcanza la satisfacción. Entre las más importantes tenemos la Jerarquía de las Necesidades de Maslow; las Tres Necesidades de David C. McClelland, y la Teoría de los Dos Factores de la Motivación de F. Herzberg. Según la opinión de Stanton y otros.

Cada una de las teorías de las necesidades, subraya la satisfacción de algunas necesidades particulares importantes que las personas han conseguido con el tiempo. Cada una de las teorías también destaca que las personas deciden cuál es el grado de satisfacción, comparando, conscientemente sus circunstancias y sus necesidades. Por último, cada teoría da cabida a una variación considerable de una persona a otra, y en una misma persona, con el tiempo.



[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n15\\_2005/a04.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n15_2005/a04.pdf)

### **1.2.2 La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades:**

Maslow estableció una serie de necesidades experimentadas por el individuo, dando origen a la llamada Pirámide de Necesidades. Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía, sin embargo se dan zonas de coincidencia entre un nivel y otro ya que no se da una satisfacción total de las necesidades.

Maslow indicó en un principio cinco niveles de necesidades y los clasificó por orden de importancia. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias, y en la cúspide las de orden psicológico o secundarias.

Cuando se han cubierto las necesidades vitales, son los deseos de cada individuo los que establecerán el orden de necesidades e incluso podrá modificar la jerarquía con el paso del tiempo.

Una de las teorías sobre motivación más ampliamente mencionada es la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, establecida por el psicólogo Abraham Maslow, partir de observaciones clínicas (Maslow, 1943). Este autor propone que la motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades (fuerza interna), identificando una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de realización personal. Las cinco necesidades son necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertenencia, necesidades de estima y necesidades de autorrealización.

Según Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cuales quiera de las necesidades que les resulten más predominantes o poderosas en un momento dado. El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes. A partir de las necesidades fisiológicas, que son las básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes de que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior. Un resumen de sus principales planteamientos lo encontramos en su artículo

Una teoría de la motivación humana, que presentamos a continuación:

a) Hay por lo menos cinco conjuntos de objetivos que pueden denominarse necesidades básicas, son las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de realización personal. Además, estamos motivados por el deseo de conseguir o mantener las condiciones que aseguran estas satisfacciones básicas y por algunos deseos más intelectuales

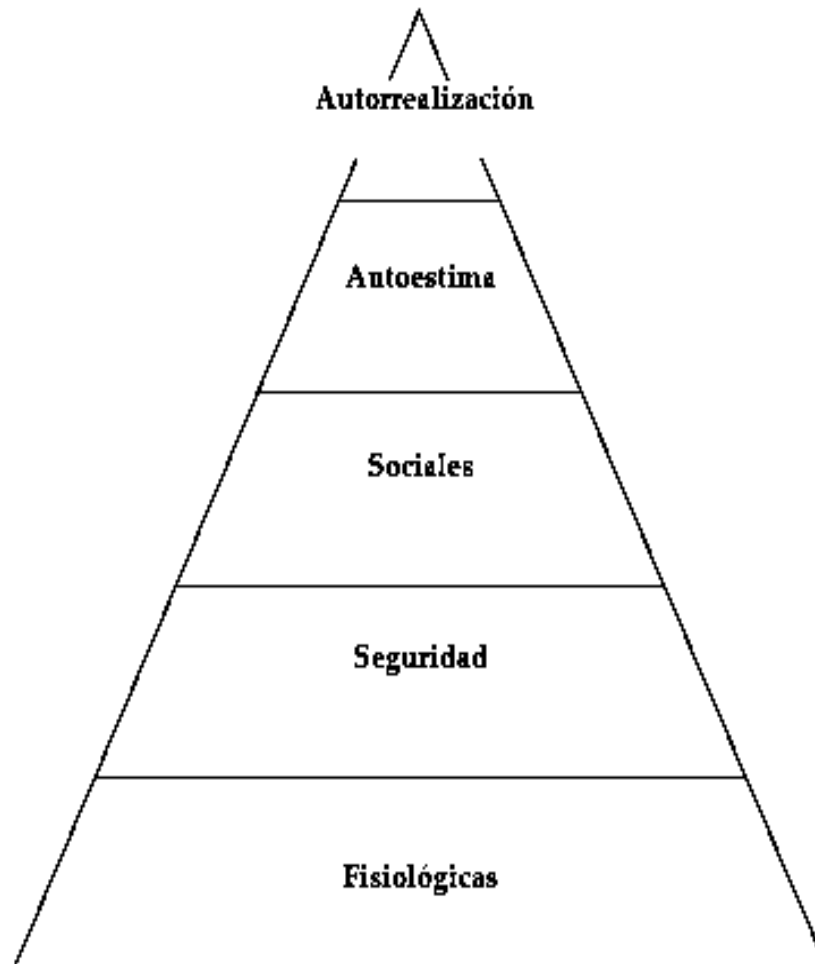
b) Estos objetivos básicos están interrelacionados y ordenados en una jerarquía de prioridades. Esto significa que el objetivo prioritario monopolizará el conocimiento consciente y tenderá, en sí mismo, a organizar la activación de las diversas capacidades del organismo. Las necesidades menos predominantes se minimizan, incluso pueden olvidarse o negarse. Pero cuando una necesidad está suficientemente satisfecha, surge la siguiente necesidad (superior) prioritaria que, a su vez, dominará la vida consciente y actuará como centro organizador de la conducta, ya que las necesidades satisfechas dejan de ser motivadores activos

c) Grado de satisfacción relativa. Se puede dar la impresión de que los cinco grupos de necesidades tienen entre sí una relación escalonada, de todo o nada. Hemos hablado en términos parecidos a esto: «si se satisface una necesidad, entonces surge otra». Esta afirmación puede producir la falsa impresión de que una necesidad tiene que satisfacerse al ciento por ciento antes de que surja la próxima. En la vida real, la mayoría de miembros normales de nuestra sociedad están parcialmente satisfechos y parcialmente insatisfechos en todas sus necesidades básicas al mismo tiempo

d) Función de las necesidades satisfechas. Si nos interesa lo que de verdad nos motiva y no lo que nos ha motivado o nos motivará, entonces una necesidad satisfecha no es un elemento motivador y para todos los fines prácticos debe considerarse que no existe, que ha desaparecido

e) Necesidad de Realización Personal. «...diría sencillamente que un hombre sano está motivado principalmente por sus necesidades de desarrollar y realizar todo su potencial y toda su capacidad, se refiere al deseo de cumplir nuestros deseos más profundos, es decir, hacer realidad lo que somos en potencia... es el deseo de ser cada vez más lo que uno es, de llegar a ser lo que uno es capaz de llegar a ser.

### 1.2.3 Pirámide de Maslow.



[www.marketing-xxi.com/teorias-de-la-motivación-90.htm](http://www.marketing-xxi.com/teorias-de-la-motivación-90.htm)

- **Necesidades básicas.** Se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir. Son el hambre, la sed, el vestido.
- **Necesidades de seguridad.** Están situadas en el segundo nivel, son la seguridad y protección física, orden, estabilidad.

- **Necesidades sociales o de pertenencia.** Están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica. Son necesidades de pertenencia a grupos, organizaciones.
- **Necesidades de estatus y prestigio.** Su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, autonomía y responsabilidad del individuo. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder.
- **Necesidades de autorrealización.** Surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales.

### 1.3 ¿Qué es la Motivación?

Las Ciencias del Comportamiento nos ayudan a conocer y aprovechar los factores humanos y los relativos a la motivación. ¿Qué entendemos por motivación? La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados

A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo. Debemos añadir que «no existe la persona promedio». Los individuos son únicos: tienen distintas necesidades, distintas ambiciones, distintas actitudes, distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades así como distintos potenciales. Hay que entender la complejidad y la singularidad de las personas

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos,

los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

### **1.3.1 Motivación y Conducta:**

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

### **1.3.2 Ciclo Motivacional:**

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano 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 o acción.
- e) Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

### **1.3.3 Aprendizaje de la Motivación:**

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un equipaje (bagaje) instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. E inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

**El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:**

- 1) El estímulo se activa.
- 2) La persona responde ante el estímulo.
- 3) La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- 4) La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- 5) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
- 6) El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- 7) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador que deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas. Para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar investigación del campo motivacional.

Las empresas generalmente están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado uso de los recursos, etc.

Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores.

Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como:

- |                          |                                |
|--------------------------|--------------------------------|
| ▶ Capacitación           | ▶ Relaciones humanas           |
| ▶ Remuneraciones         | ▶ Políticas de contratación    |
| ▶ Condiciones de trabajo | ▶ Seguridad                    |
| ▶ Motivación             | ▶ Liderazgo                    |
| ▶ Clima organizacional   | ▶ Sistemas de recompensa, etc. |

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

## **1.4 El Individuo y la Adaptación Personal en la Organización**

### **1.4.1 El individuo en la Organización:**

Las consideraciones clásicas de la organización ignoran a la persona, o bien hace supuestos demasiado simples sobre ella. Un resultado de esta consideración es la brecha entre la teoría y la práctica en las organizaciones, entre la forma en que las organizaciones debían trabajar y la forma como trabajan.

### **1.4.2 Personalidad:**

Algunos aspectos de la personalidad son especialmente pertinentes al comportamiento humano en las organizaciones. Primero, la personalidad es relativamente estable se forma durante los primeros años del desarrollo: infancia y niñez. Segundo, las características de la personalidad se dice son generales, el individuo trata de expresar su personalidad distintiva en

una variedad de situaciones. Tercero, la personalidad está motivada esto implica esfuerzos, deseos, necesidades, o tendencias determinantes.

#### **1.4.3 Motivos Importantes en la Adaptación de los Miembros en la Organización:**

La adaptación de grandes cantidades de personas se considera a menudo necesidades personales, se forman en las etapas iniciales del desarrollo psicológico, y se supone que permanecen bastante estables, aunque pueden surgir de factores situacionales.

#### **1.4.4 Necesidad de Afiliación:**

Los hombres buscan la compañía de los demás, sin embargo en la actualidad pocos psicólogos le conceden importancia al instinto como explicación del comportamiento; es más probable que la necesidad de afiliación se desarrolle a través de la relación de dependencia entre el niño y sus padres.

#### **1.4.5 Motivos Importantes del Yo:**

Las personas están generalmente motivadas para lograr y mantener un concepto favorable de sí mismas. En general, las reacciones de otros que implican aprobación, aceptación, respeto, reconocimiento, atención o apreciación, o cualquier atributo de importancia o de valor para una persona, en algún sentido implican un crecimiento del Yo.

#### **1.4.6 Motivos de Poder:**

Las personas tienen sentimientos, algunas veces intensos, acerca de poder, acerca de dirigir a otros y de ser dirigidos por otros. En vista de que en las consideraciones sociales se piensa a menudo que el poder es un signo de "status" o de éxito, puede buscarse para satisfacer estas metas.

#### **1.4.7 Curiosidad:**

La curiosidad del hombre lo lleva a buscar, a explorar, a desear saber, a investigar o manejar muchos aspectos de su ambiente. Es más probable que el motivo de curiosidad encuentre oportunidad de expresarse cuando el ambiente de la persona es complejo, extraño, nuevo, variado o sorprendente.

#### **1.4.8 Seguridad:**

Un estado en el cual la mayor parte de las necesidades importantes de una persona pueden ser satisfechas y en el cual la persona está razonablemente segura de la continuidad de su satisfacción.

#### **1.4.9 La Emoción:**

La emoción también acompaña al comportamiento y puede ser reconocida por la intensidad, con la que se comporta una persona; la satisfacción o la frustración de las necesidades puede evocar la emoción.

#### **1.4.10 Motivación Económica:**

Este concepto de la naturaleza humana fue introducido por Adam Smith, y se basa en dos supuestos fundamentales:

- a) El hombre es perfectamente racional
- b) Está orientado por un deseo exclusivo de maximizar su posición monetaria.

### **1.5 Medidas para Enriquecer los Puestos de Trabajo**

Se puede enriquecer un puesto mediante la variedad, pero también se puede enriquecer:

1. Dando a los trabajadores más libertad para decidir sobre cosas tales como los métodos de trabajo, el orden en que se realizan y su ritmo o la aceptación o rechazo de los materiales.
2. Estimulando la participación de los subordinados y la interacción entre los trabajadores.
3. Dando a los asalariados la sensación de libertad en sus tareas.

4. Tomando medidas para asegurar que los trabajadores puedan ver como sus tareas contribuyen al producto terminado y al bienestar de la empresa.
5. Ofreciendo a las personas retroalimentación (información) sobre el desempeño de su tarea, preferiblemente antes de que la obtengan los supervisores.
6. Haciendo participar a los trabajadores en el análisis y en el cambio de los aspectos físicos del ambiente laboral, como pueden ser la disposición de la oficina o de la planta, la temperatura, la iluminación, y la limpieza.

## **1.6 Factores Motivadores y de Higiene**

**1.6.1 Factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo:** Realización, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso o desarrollo.

**1.6.2 Factores que evitan la insatisfacción extrínseca al trabajo:** La política y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, nivel laboral y seguridad vigentes en la empresa.

## **1.7 El Factor Humano en la Organización**

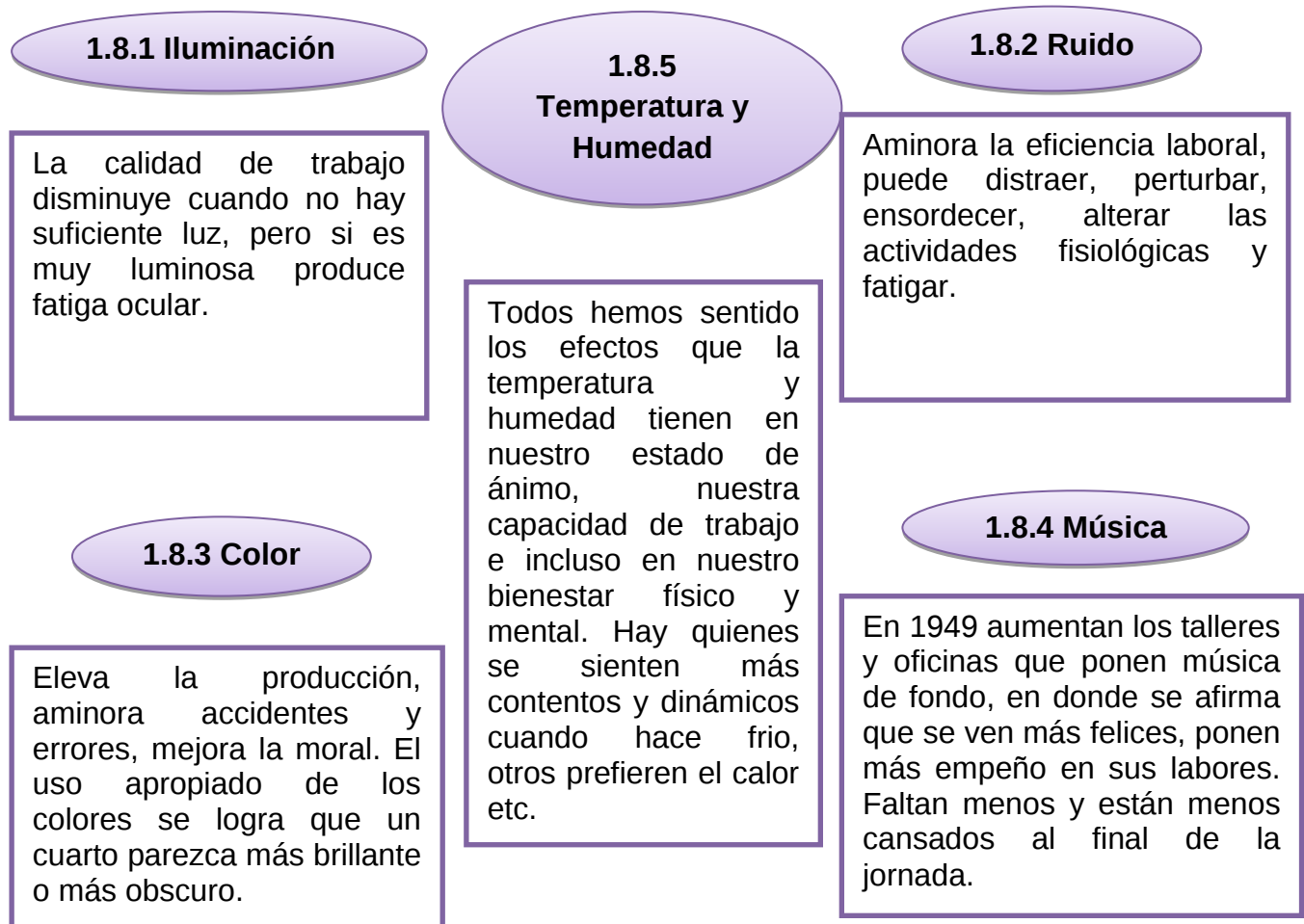
El trabajador forma parte del sistema empresarial y resulta susceptible a los cambios que en este se generan, el potencial de desarrollo que el trabajador tiene en si muchas veces no se actualiza por falta de oportunidades que no son sino consecuencia de un concepto tradicionalista en la gestión de personal.

► La nueva concepción en la administración del potencial humano se funda en las siguientes ideas:

- El reconocimiento de que el trabajador posee potencialidades internas que necesitan desarrollarse.

- La valoración de que el trabajador es el factor más importante para impulsar el desarrollo empresarial.
- La comprensión de que el sistema empresarial influye sobre el trabajador y viceversa, por lo que el desarrollo de éste necesariamente se encuentra ligado al desarrollo de aquél.

## 1.8 Condiciones Físicas de Trabajo



SCHULTZ Duane P. Psicología industrial. Ed. Mc Graw Hill (2da. Edición)

## 1.9 ¿Qué es la Desmotivación?

La desmotivación es la insatisfacción, que provoca una ruptura del comportamiento (como nos sentimos a disgusto, cambiamos nuestra forma de plantearnos el trabajo). Esta ruptura del comportamiento, frena la acción y aparece la apatía que mata el estímulo. Cuando llegamos a este punto, es imposible alcanzar el equilibrio y nos sentimos mal.

### 1.9.1 La Desmotivación en los Empleados es Señal de Rotación Laboral

**La desmotivación laboral se puede deber a la falta de objetivos o al estrés.**

Dentro de las compañías, existen diversos factores que desmotivan a los empleados y que los arrastran a tomar la decisión de renunciar y cambiar su entorno laboral y, aunque algunos de éstos tienen que ver con sentimientos internos, existen otros factores que tienen relación con la mala dirección de la empresa.

No hay que olvidar que una persona desmotivada puede contagiar a sus compañeros haciendo que cada vez más personas estén inconformes con las condiciones laborales que tienen.

Para poner fin a esta situación lo primero que se debe hacer es identificar el comportamiento de los empleados y reconocer cuáles son los factores que los tienen en ese estado. Cabe mencionar que, en esta etapa, los jefes tienen un papel crucial en la motivación y de ellos depende lograr que los empleados se sientan bien en el clima laboral en que viven. Sin embargo, también será responsabilidad de los trabajadores encontrar qué los tiene así y cómo pueden auto-motivarse.

La desmotivación laboral se puede deber a la falta de objetivos o retos; a la ausencia de un plan de desarrollo profesional para el trabajador; a la monotonía o el estrés: al exceso de trabajo; a una mala relación con los jefes o compañeros de trabajo; a tener un trabajo mal remunerado; a pensar que el jefe no sabe escuchar; a una falta de comunicación interna; etc.

La falta de pasión por el trabajo se puede detectar cuando el empleado presenta: pesimismo, ausentismo, pide permisos frecuentes para llegar tarde, desinterés, llega tarde o se sale antes de su hora de trabajo, poco compromiso con el trabajo, no le interesa la integración con sus compañeros de trabajo y evade nuevas responsabilidades.

“Como líderes, es imprescindible estar atentos a cuáles son los motivos o señales que hacen que nuestros empleados se sientan desmotivados. La rotación de personal se da en todas las empresas y es parte de la evolución de la misma, pero cuando enfrentamos rotación de personal frecuente, se deberá hacer una evaluación de las condiciones en las que se tiene a los empleados. Una vez detectadas estas necesidades, trabajar para brindar un clima laboral que permita el bienestar de todos y cada uno de los miembros de la oficina”.

### **1.9.2 Ciclo de Desmotivación**

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:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- d) Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente “se rinden”. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

### **1.10 Tensión**

Son las presiones que el ser humano percibe, como resultado de estas presiones, los empleados manifiestan diferentes síntomas de tensión que resultan perjudiciales para su desempeño en el empleo. Las personas que están sometidas a la tensión se tornan nerviosas y se convierten en seres crónicamente preocupados.

### **1.10.1 Efectos en Gerentes y Trabajadores**

Estudios realizados demuestran que los trabajadores están más expuestos que los gerentes a padecer síntomas mentales y físicos de tensión. Si el trabajo administrativo es más vulnerable a las tensiones, se supone que el proceso de selección gerencial elige a individuos más capacitados para soportarlas.

### **1.10.2 Duración de la Tensión**

Las tensiones pueden ser temporales o prolongadas su duración depende casi siempre del tiempo que prevalezcan las causas que las provocaron y lo grande que sea el poder de recuperación del empleado.

### **1.10.3 Causas de la Tensión**

Las condiciones que tienden a generar tensión, reciben el nombre de tensores. Aun que uno solo es capaz de provocarla, los tensores casi siempre se presentan de forma combinada y presionan al empleado de diversas maneras hasta un nivel considerable.

### **1.10.4 Causas de la Tensión en el Empleo**

- Sobre carga de trabajo
- Presiones de tiempo
- Supervisión de poca calidad
- Clima político inseguro
- Autoridad insuficiente que no compagina con las responsabilidades.
- Cambio de cualquier tipo sobre todo cuando es fundamental o poco usual como por ejemplo, el despido temporal.
- Frustración
- Ambigüedad de papeles

## 1.11 Técnicas de Investigación de la Motivación

**1.11.1 Enfoque Cualitativo:** Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir y afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

- El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso definido.
- Descubre y refina preguntas de investigación.
- Se fundamenta en un proceso inductivo.
- No se prueban hipótesis
- Basado en métodos de recolección de datos no estandarizados.
- Utiliza técnicas para reconectar
- Proceso de indagación flexible
- Evalúa el desarrollo natural de los sucesos
- Perspectiva Interpretativa
- La realidad se define a través de la interpretación de los participantes en el estudio
- Centro de investigación: La diversidad de ideologías y cualidades únicas en los individuos.
- No buscan que sus estudios lleguen a replicarse
- Es naturalista e interpretativa

## Capítulo II:

### 2. Caso Práctico “Motivación en el Sector Público (Secretaría de Salud Delegación Administrativa, Departamento de Control de Asistencia)”



#### 2.1. Misión

Administrar los procesos de control de asistencia, vacaciones, compensaciones y otros relacionados con las condiciones y disciplina laborales, garantizando el cumplimiento de normas y la aplicación de acciones en fijación a estas, el mantenimiento de una base de datos actualizada y la atención en un marco de respeto mutuo frente a diferentes actitudes y comportamientos.

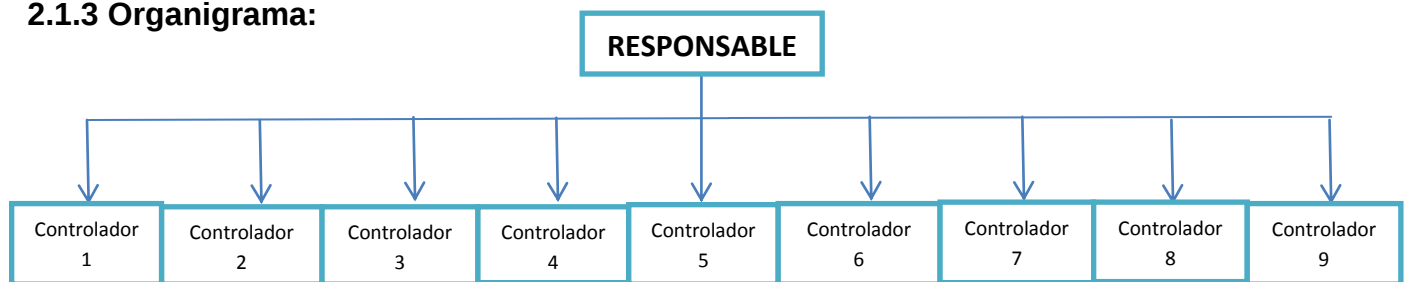
##### 2.1.1 Visión:

Contar con una mejor área de trabajo para ofrecer un servicio con la mejor calidad, tecnología a la vanguardia, para que así se puedan hacer mejoras continuas día con día en el desarrollo de las actividades.

### 2.1.2 Valores:

- **Compromiso:** Ser la institución con mejor servicio.
- **Equidad en el trabajo:** Todos tengan de manera igual la cantidad de trabajo así como poder ayudarse mutuamente.
- **Responsabilidad:** Tener a tiempo el trabajo que se realiza para obtener mejores resultados de manera eficiente.
- **Buen trato:** El trato al personal deberá ser amable y respondiendo a todas sus dudas e inconformidades.
- **Respeto:** Dentro del área respetarse unos a otros tanto en cosas personales como a cada individuo.

### 2.1.3 Organigrama:



### 2.1.4 Descripción de Puestos:

#### ► Responsable:

- Contestación a las solicitudes de cambio de horario
- Correspondencia
- Revisar y capturar unidades
- Contestación a oficios de sindicatos y trabajadores.
- Captura de prima dominical

#### ► Controladores:

- Vaciado de kardex
- Revisión de unidades
- Aplicación de estímulos
- Descuentos
- Prima Vacacional
- Hacer oficios diversos
- Hacer aviso de incidencias
- Integración de glosa
- Control del archivo

### 2.1.5 FODA Motivacional del Departamento de Control de Asistencia



### 2.1.6 Interpretación del Análisis FODA

● **Fortalezas:** Como se puede apreciar en el foda la privacidad en el departamento es algo importante para ellos porque están ahí sin interrupciones, ni molestias así como también la luz natural les ayuda para realizar su trabajo con más facilidad porque en el departamento tienen una ventana la cual les proporciona suficiente iluminación.

● **Debilidades:** En este apartado existen algunas debilidades las cuales les afectan para realizar su trabajo de una manera adecuada, en este caso es el baño el cual está dentro de la oficina y del cual proviene en algunas ocasiones un olor inadecuado para su ambiente, otro

factor es el espacio tan reducido que tiene la oficina en la cual con mucho trabajo se logra pasar o trasladarse dentro de ella.

- **Oportunidades:** Dentro del departamento se les da la pauta para que puedan prepararse y avanzar a otros departamentos. También es muy mínima la rotación del personal que hay en el departamento de control de asistencia.

- **Amenazas:** En realidad no se puede controlar que tanta carga de trabajo tienen, así como tampoco los cambios de departamento porque en ocasiones se hace por permuta, los manejos de herramientas electrónicas no todos los del departamento lo hacen algunos no saben usarla adecuadamente y por lo cual alguien más hace su trabajo. Se tiene que evaluar al personal con más frecuencia porque así no se sabe si en realidad están haciendo su trabajo o no.

## **2.2 Antecedentes Motivacionales dentro de la Secretaría de Salud Delegación Administrativa**

### **2.2.1 Los Clientes Internos:**

Son los que laboran en la secretaria de salud de los cuales se lleva un control de sus entradas, salidas, incidencias y documentación que se admite por algún permiso que se les haya concedido por sus jefes.

### **2.2.2 Los Clientes Externos:**

Es el manejo de expedientes de hospitales y oficinas de todo el estado de Michoacán como por mencionar algunos son: hospital y oficinas de lázaro cárdenas, sindicatos, hospital de guacamayas, Zamora, la piedad etc. En el cual se concentra toda la información de sus entradas, salidas e incidencias para poder mandar su respectivo pago.

### **2.2.3 Responsable:**

Les apoya en las dudas que tengan sus subordinados así como en buscar un formato de algún documento, llevar las inconformidades con la responsable o jefa de Relaciones Laborales. También quejas si algún subordinado no hace bien su trabajo o no respeta su autoridad.

**2.2.4 Personal:**

Al personal se les distribuye el trabajo por igual, y llevan cierta sección de todos los trabajadores de la Secretaría de Salud Delegación Administrativa. De esta manera se utiliza la equidad entre los empleados para que a nadie se le cargue trabajo y cada quien se haga responsable de la persona que lleva a cabo el registro de su asistencia así como sus incidencias.

**2.3 Situación Actual de la Motivación:****2.3.1 Motivación:**

- Compensaciones
- Superación profesional
- Capacitar al nuevo personal y así aprenden cosas nuevas
- Servicio a su manera (depende si están de buen humor o no).
- Luz natural
- Ventilación
- Privacidad
- Tener a sus hijos un rato en el área de trabajo

**2.3.2 Desmotivación:**

- Solventa su propia necesidad (es decir que son egoístas y solo ven su beneficio a un que tengan trabajo por hacer).
- No brindan el material adecuado para el desarrollo de las actividades.
- Espacio pequeño para tanto personal (están amontonados).
- Preferencia de un empleado a otro.

**Comentario:** Pero ellos se sienten a gusto a un que sea un área muy reducida porque tienen privacidad y luz natural aunque los han querido cambiar ellos no quieren por que los otros lugares no llenan sus expectativas.

**Dirección del Edificio:** Avenida Enrique Ramírez Miguel número 145 en las Américas.

## 2.4 Investigación de Mercado para Medir el Nivel de Motivación.

Para poder determinar qué factores afectan más al desarrollo del trabajo en el Departamento de Control de Asistencia de la Secretaría de Salud del Estado de Michoacán, se llevó a cabo una encuesta al total del personal del departamento antes mencionado, los cuales son 9 controladores y 1 supervisor inmediato, en donde se trata de analizar qué factores se pueden desarrollar para poder tener un incremento en la productividad y motivación del mismo.

### 2.4.1 Encuesta de Motivación Laboral para la Secretaría de Salud, Departamento de Control de Asistencia.

#### DATOS GENERALES

Trabajador: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ Jornada laboral: \_\_\_\_\_  
 TIEMPO DE TRABAJO EN LA SECRETARÍA DE SALUD DEPARTAMENTO DE CONTROL DE ASISTENCIA. Antigüedad \_\_\_\_\_

#### INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Ha recibido Usted incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años que viene laborando en el departamento?

a. Más de uno ( ) b. Uno ( ) c. Ninguno ( )

2. La remuneración que percibe Usted ¿responde al trabajo realizado?

a. Siempre ( ) b. A veces ( ) c. Nunca ( )

3. ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?

a. Me ayuda mucho ( ) b. Me ayuda poco ( ) c. Ni una cosa ni otra ( )

4. ¿Considera Usted que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención es apropiada?

a. Siempre ( ) b. A veces ( ) c. Nunca ( )

5. ¿Cómo considera la relación entre Usted y su Jefe inmediato?

a. Buena ( ) b. Regular ( ) c. Mala ( )

6. ¿Cómo considera la relación entre Usted y sus compañeros de trabajo?

a. Buena ( ) b. Regular ( ) c. Mala ( )

7. ¿Considera Usted que la capacitación recibida por su institución para el desempeño de sus funciones ha sido?

a. Buena ( ) b. Regular ( ) c. Mala ( )

8. ¿Cuántas capacitaciones ha percibido en los dos últimos años?

a. Más de 4 ( ) b. De 2 a 4 ( ) c. De 0 a 1 ( )

9. ¿Actualmente cómo considera Usted su desempeño laboral?

a. Bueno ( ) b. Regular ( ) c. Malo ( )

10. ¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización?

a. Relaciones interpersonales ( ) b. Remuneraciones ( ) c. Reconocimiento ( )

d. Ambiente físico/disposición de recursos ( ) e. Capacitación ( )

11. ¿Cómo considera Usted su nivel de productividad?

a. Aceptable ( ) b. Inaceptable ( ) c. No medible ( )

12. ¿Cree Usted que existe justicia en el pago de remuneraciones para todos los trabajadores de la institución?

a. Creo que sí ( ) b. Creo que no ( ) c. No opino ( )

13. ¿En relación a la institución donde labora es valorada su actividad laboral?

a. Creo que sí ( ) b. Creo que no ( ) c. No opino ( )

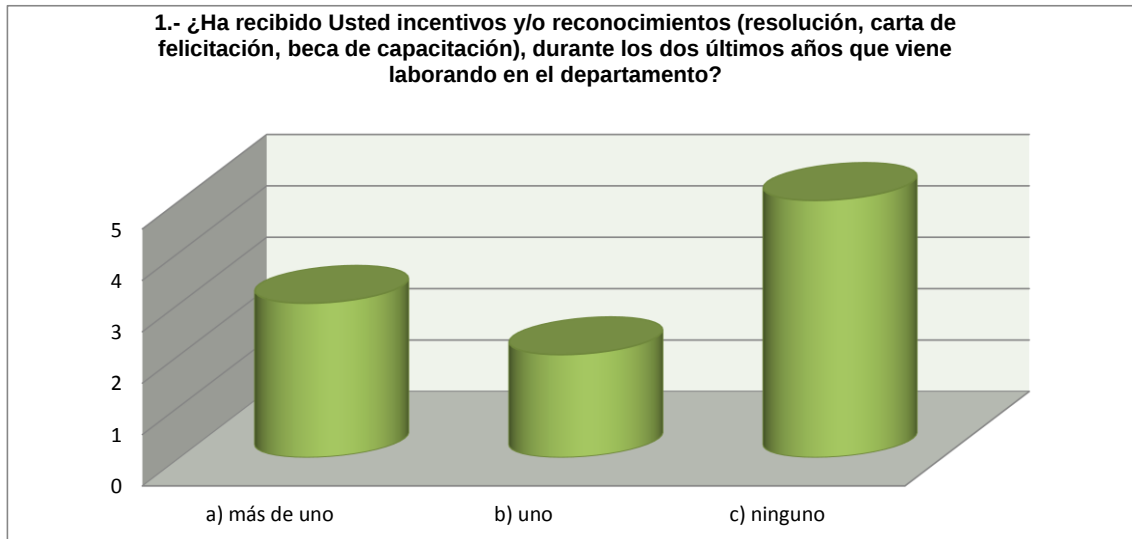
14. ¿Considera Usted que su institución debería dar incentivos y/o reconocimientos a su personal con base a los méritos alcanzados?

a. Siempre ( ) b. A veces ( ) c. Nunca ( )

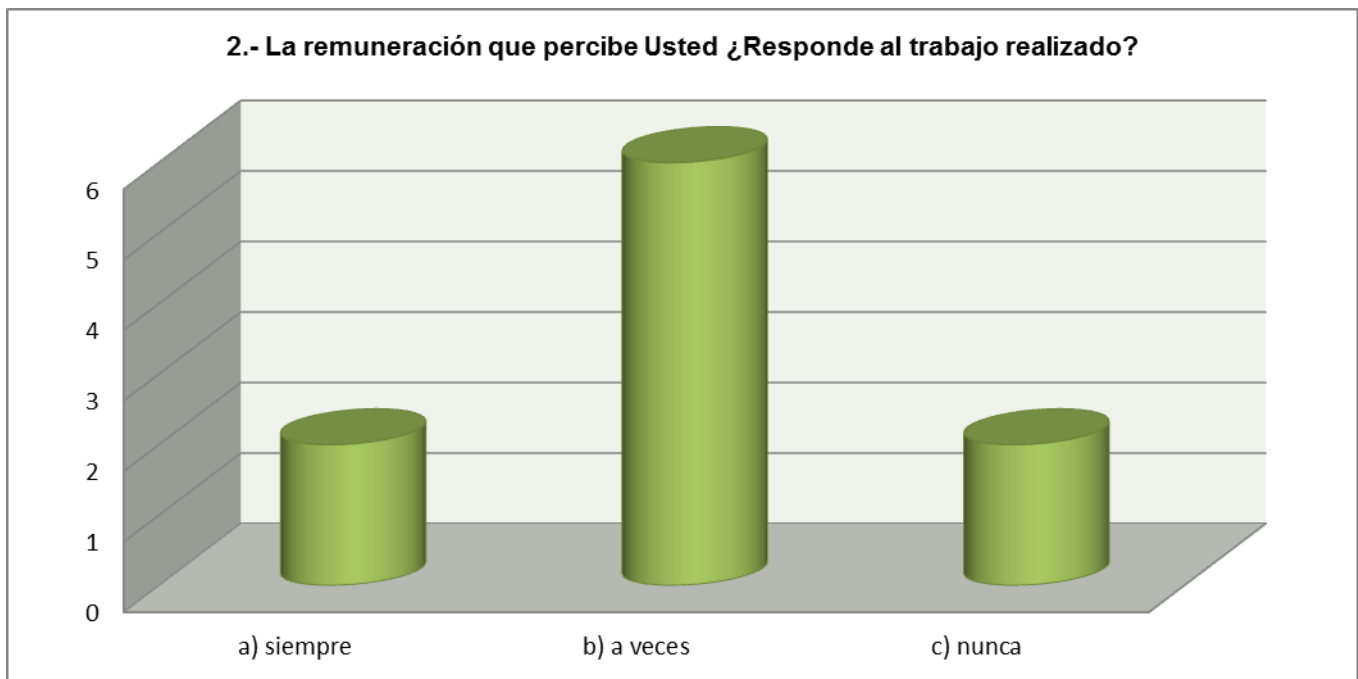
Una vez realizada la entrevista para medir la motivación laboral, se grafican los resultados y así es como podemos interpretar los datos que nos arrojaron los 10 miembros del departamento a evaluar.

## 2.4.2 Graficas

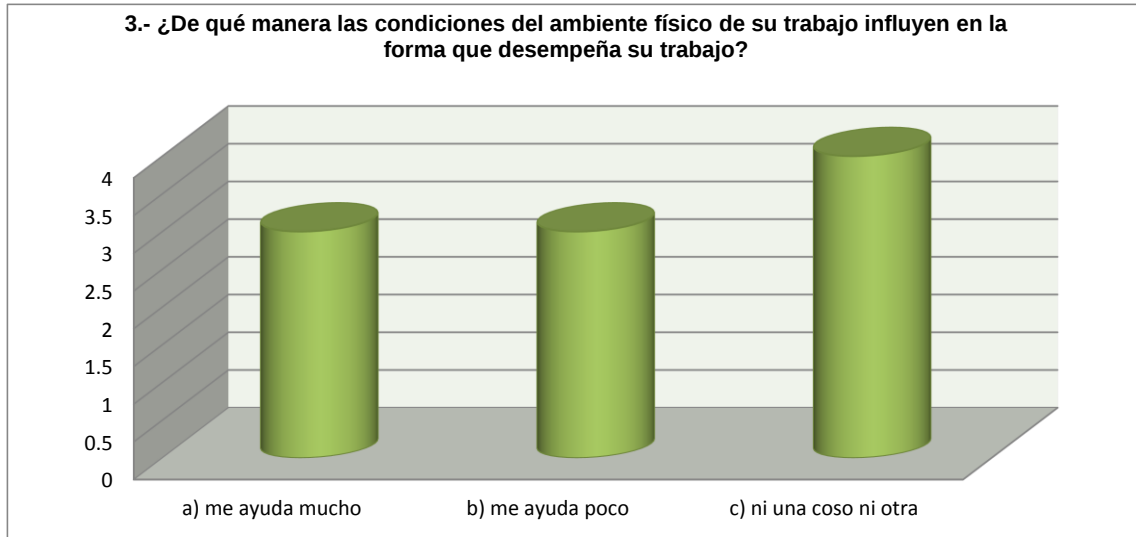
**Grafica 1**



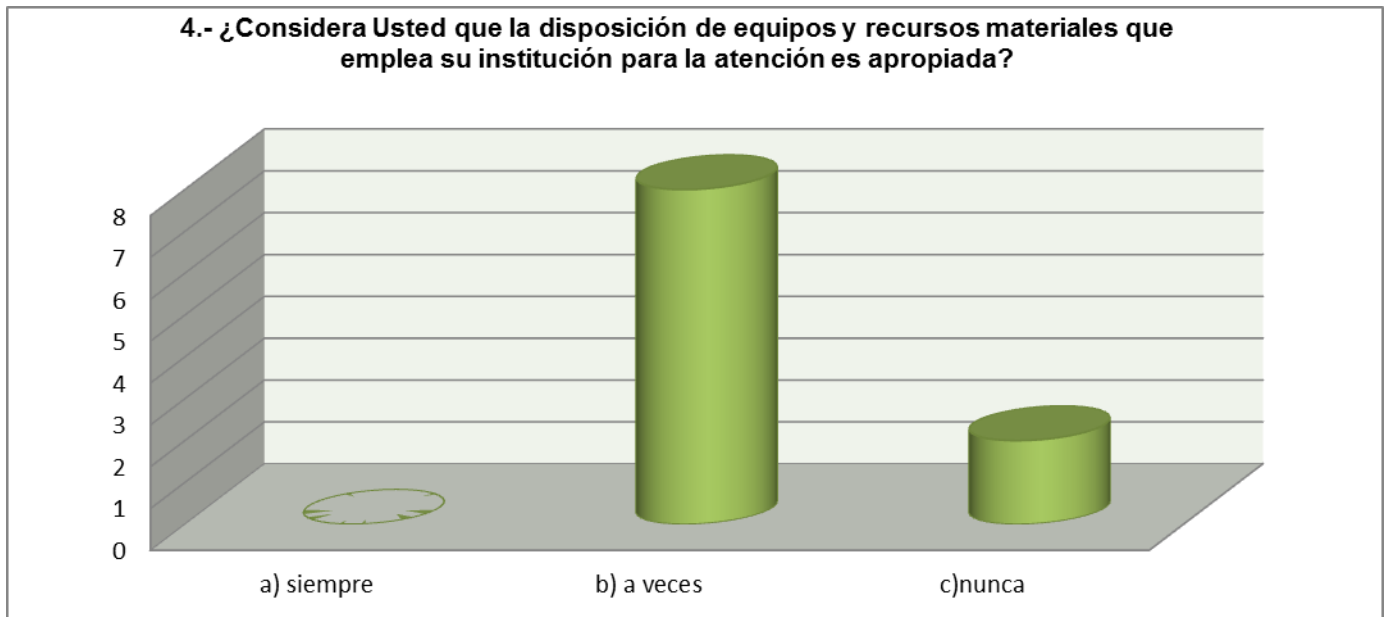
Se puede determinar al momento de interpretar la gráfica que dentro del departamento hay un descontento por la falta de premiación y motivación extrínseca por parte de la institución como por su jefe inmediato, ya que aunque si cuentan con los recursos para hacerlo no lo llevan a cabo con el personal que labora en el departamento.

**Grafica 2**

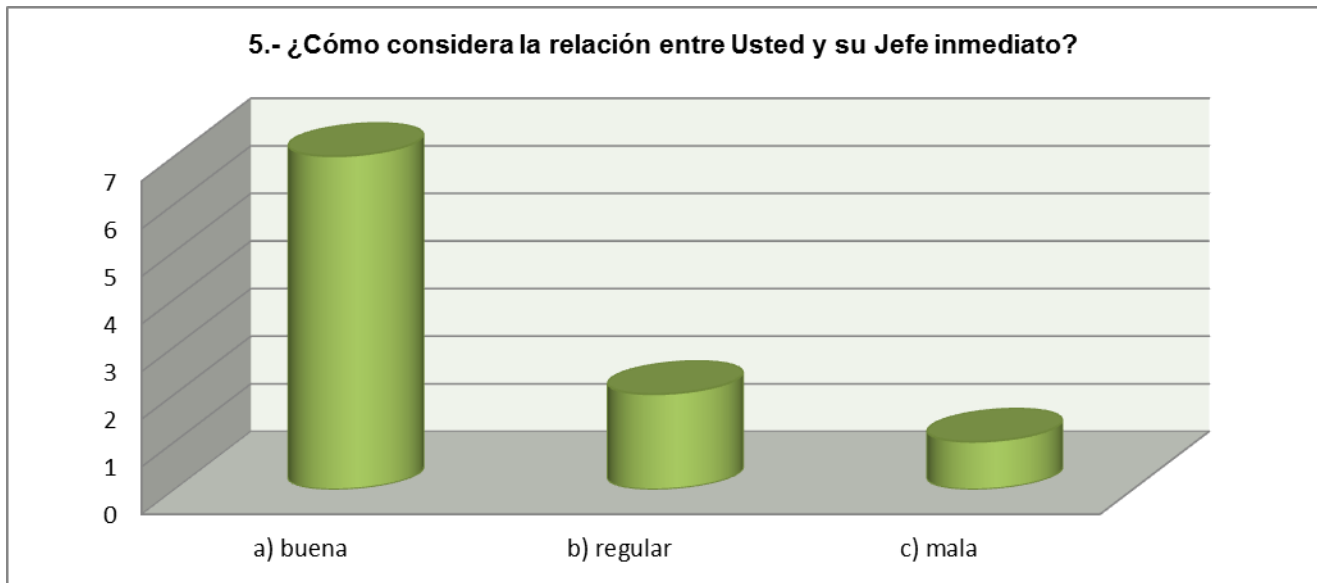
Podemos interpretar la siguiente gráfica como una oportunidad, ya que tal vez se sientan desvalorados por parte de los superiores, ya que no hay una relación entre lo realizado con lo recibido económicamente, posiblemente, hay una falta de productividad por que los empleados piensan que son mucho más capacitados de lo que se les está remunerando.

**Grafica 3**

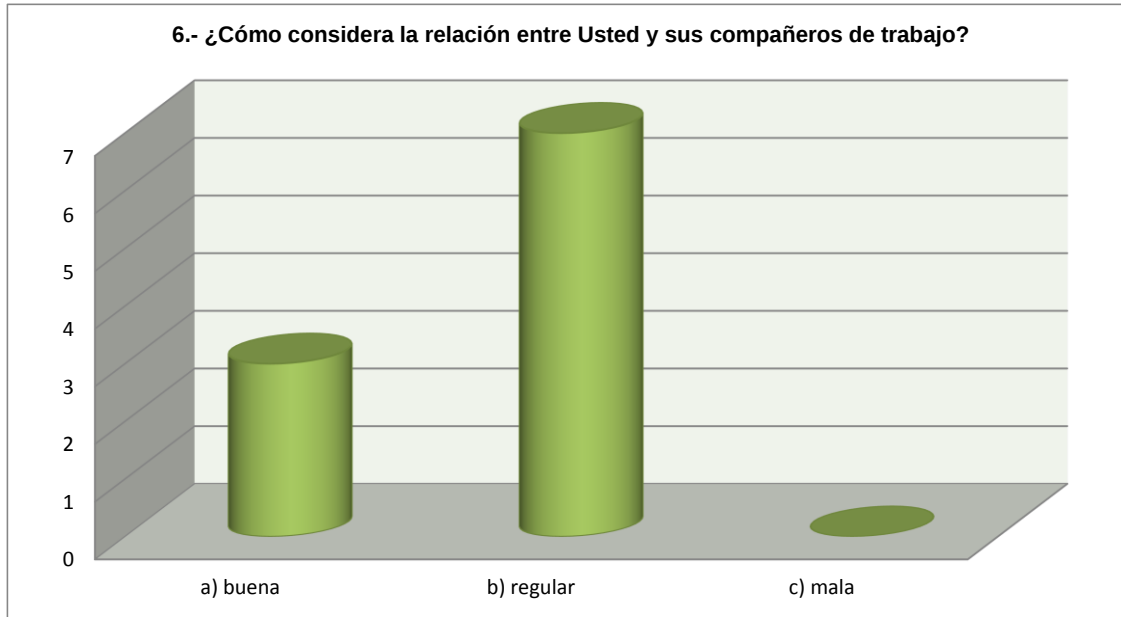
Dentro de esta gráfica podemos entender dos cosas, la primera las instalaciones no son un activo importante para el personal, simplemente no le toman la atención necesaria, y la segunda es que aunque podrían cambiarlo para mejorarlo, hay razones de peso que evitan que el personal salga de su zona de confort al cambiarse de lugar de trabajo.

**Grafica 4**

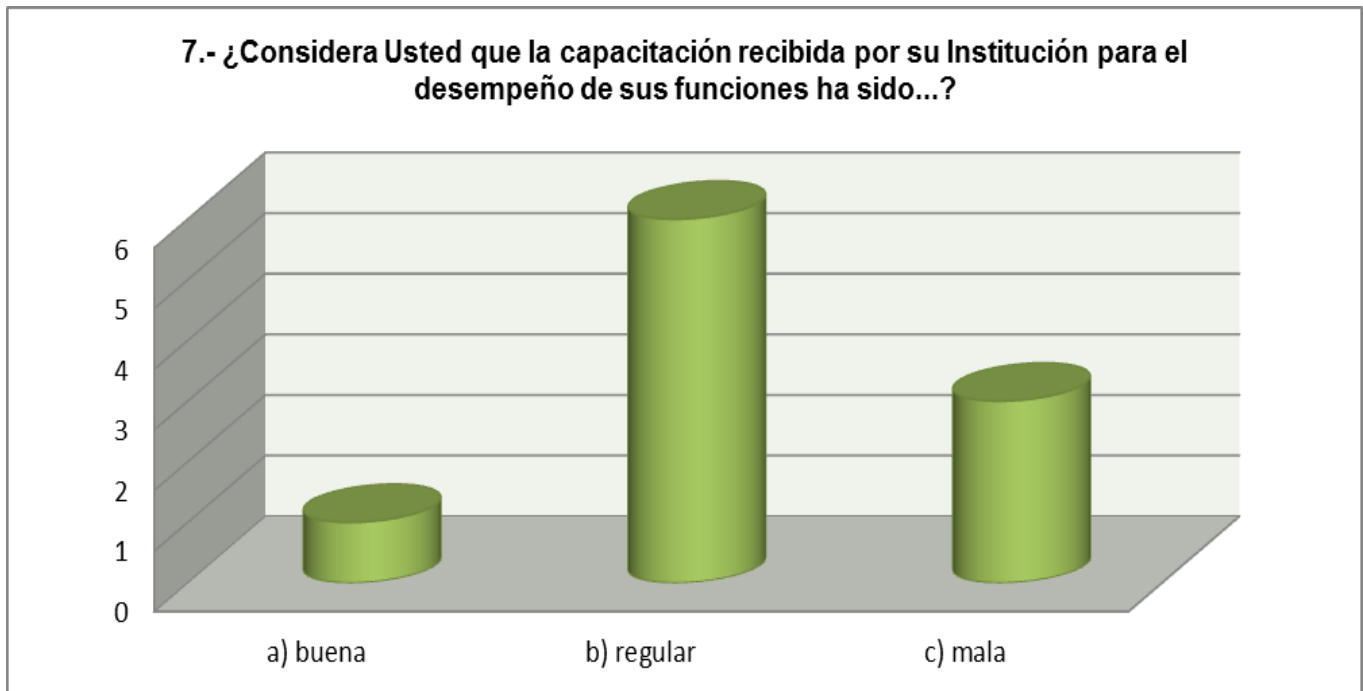
Más que no tener el material o el equipo para realizar las actividades y los formatos que necesitan para llevar a cabo el trabajo de oficina, los empleados están confiados en que si no realizan el trabajo, no va a importar porque alguien más va a venir a solucionar los problemas que lleguen a tener por lo tanto no les importa si hay o no equipo y material necesario o si se termina antes de la jornada.

**Grafica 5**

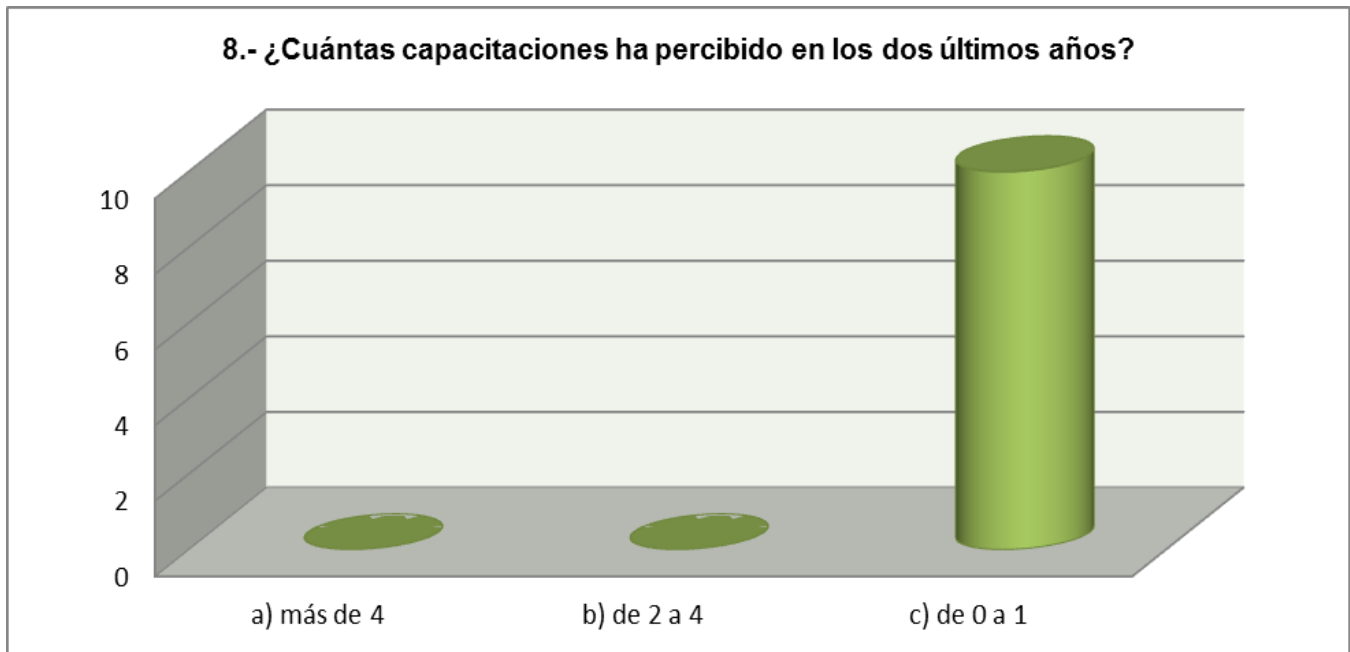
La relación que se encuentra dentro del departamento más que de liderazgo o de profesionalismo, es de amigos, ven a la jefa como alguien a su mismo nivel que tiene la obligación de ayudarlos, cubrir sus tiempos y facilitarles el trabajo y la forma de pasar tiempo fuera de la oficina, sin meterse en problemas con la supervisora.

**Grafica 6**

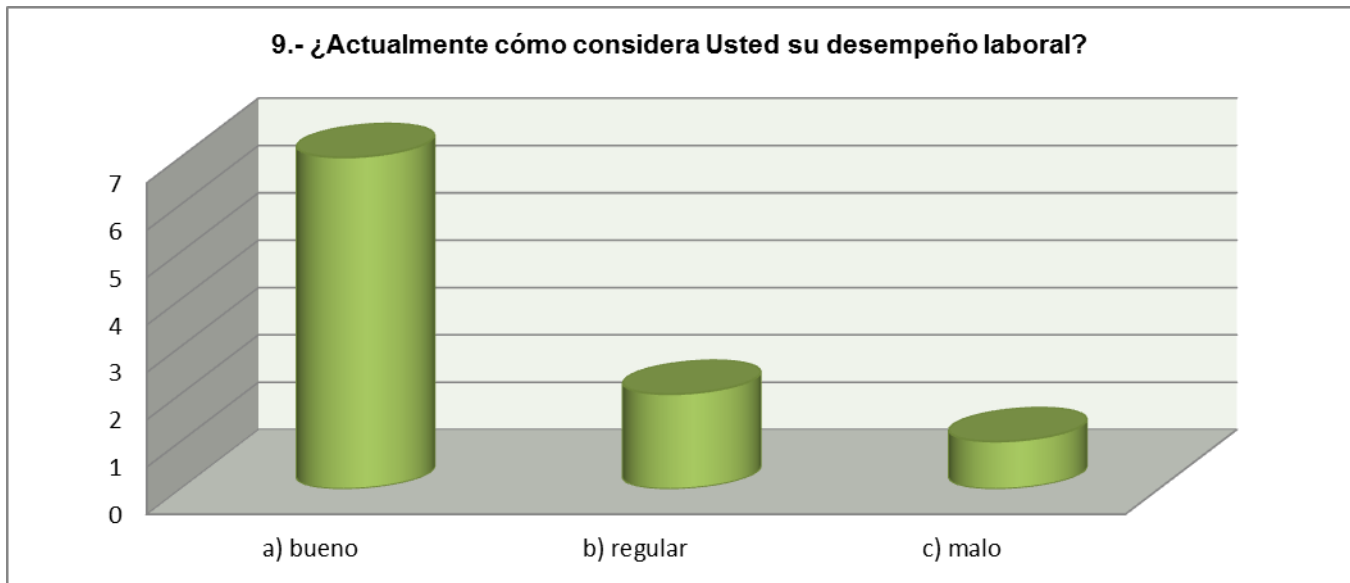
No hay trabajo de equipo, no hay unión en la toma de decisiones, se arrollan unos a otros para lograr tener una ventaja dentro del departamento, ya sea realidad, suposición o mentira. Esto con la consigna de volverte el mejor amigo de la jefa por lo menos un tiempo, para así tener seguro el trabajo terminado.

**Grafica 7**

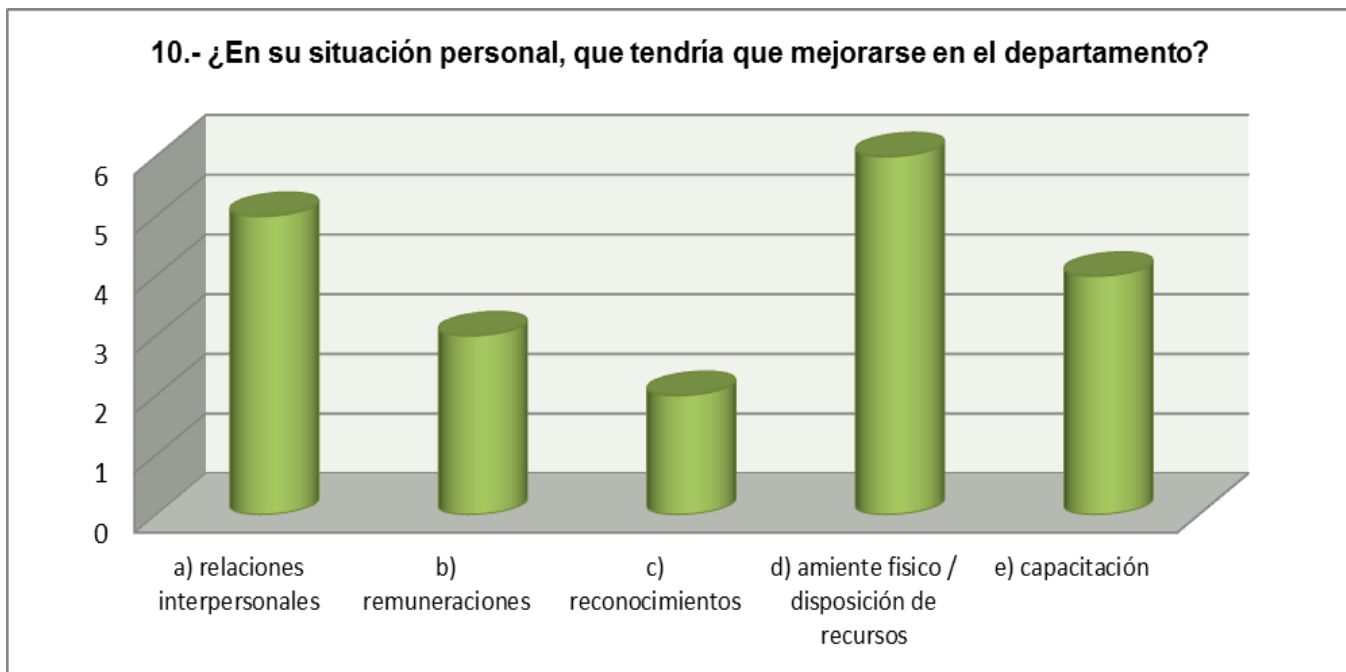
Las capacitaciones que se dan por parte de la Institución no están siendo tomadas con la seriedad y el compromiso por parte de los empleados, esto es por la simple desmotivación con la que se encuentra el departamento en general.

**Grafica 8**

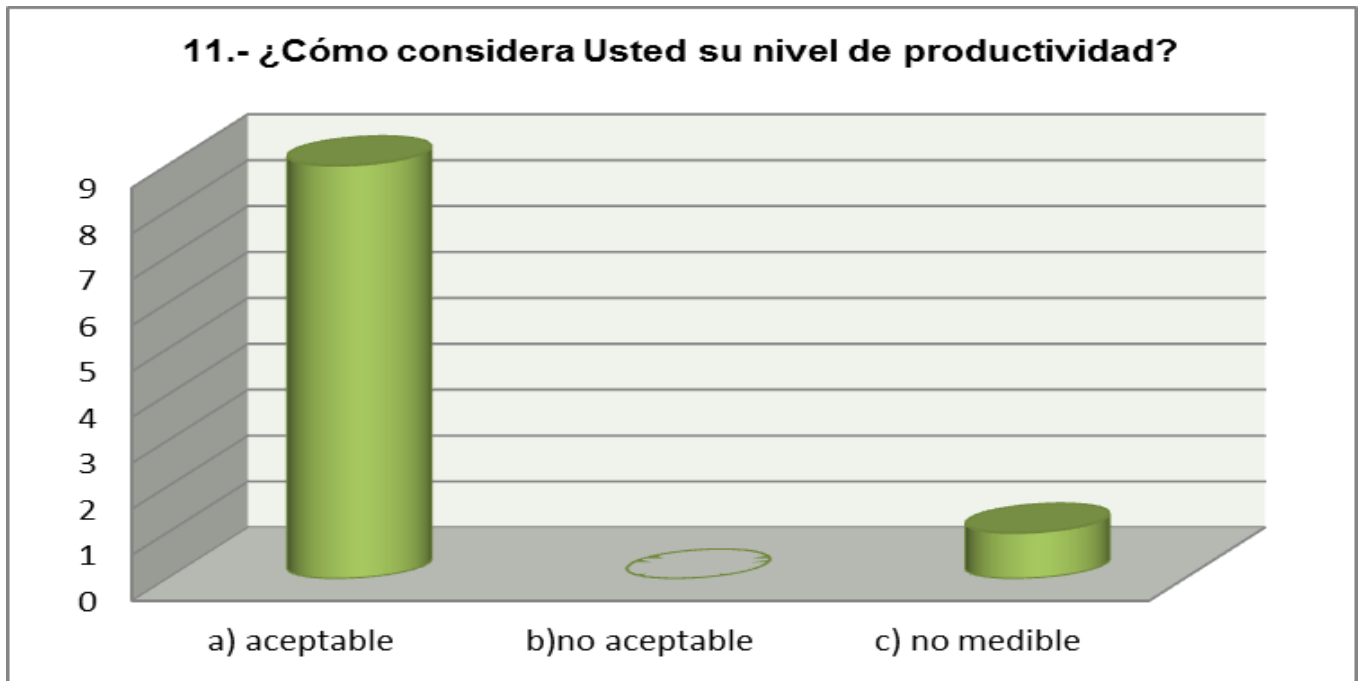
Dentro de la institución por lo menos en el último año se desarrollaron 2 capacitaciones para la utilización del nuevo reloj checador a la cual estuvieron integrados todos los miembros por al menos 1 semana de capacitación, la cual no consideran como capacitación, posiblemente por dos razones, una no les ayuda para aumentar su bono de productividad y la segunda no genera ningún avance en su currículum.

**Grafica 9**

Conscientes de lo que ocurre dentro de su departamento tienen miedo a ser evaluados y poder tener consecuencias que afecte el ambiente de trabajo, ya sea su ubicación, zona, remuneración o cualquier agresión en contra de su zona de comodidad.

**Grafica 10**

Aunque en las preguntas anteriores habían demostrado que no les era importante las instalaciones, en esta pregunta se desbocan al pedir mejores instalaciones y disposición de recursos, en esta grafica podemos encontrar puntos clave para la elaboración de estrategias para el desarrollo de un ambiente de trabajo más efectivo y productivo, como por ejemplo el mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores y el jefe inmediato sin caer nuevamente en el compadrazgo, así como también algunos modelos de capacitación para la concepción de mejores remuneraciones para los empleados.

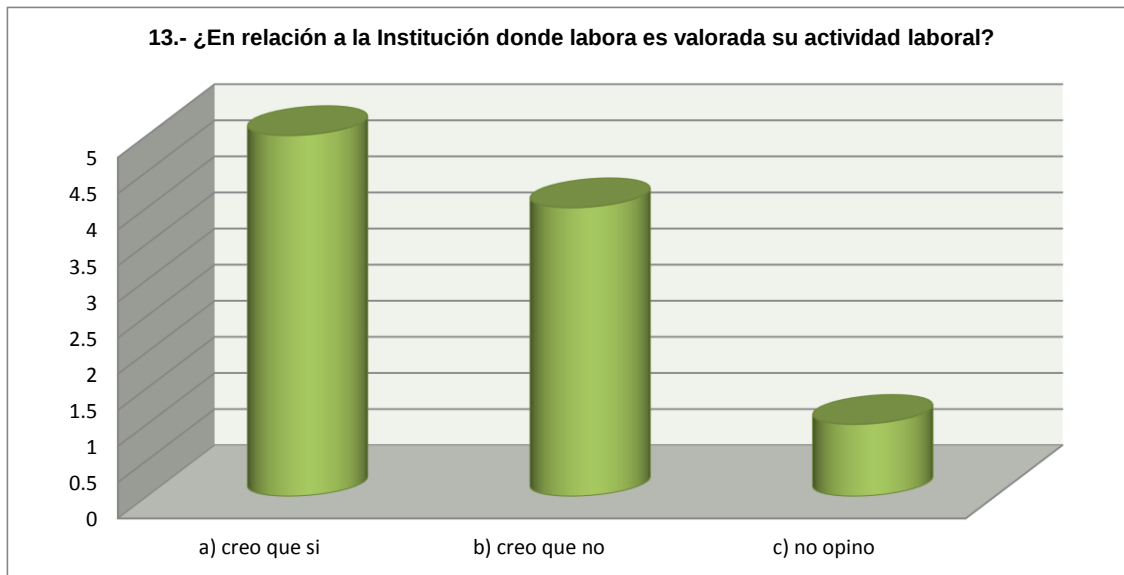
**Grafica 11**

Dentro de los niveles individuales ellos hacen mención que son más productivos que unos años atrás porque ahora si están seguros de saber lo que se hace y que todos sus procesos son contrarrestados o medidos para una remuneración. Solamente un caso aislado menciona que su productividad no puede ser medible esta persona, es la jefa inmediata de todos ya que tienen muchas funciones dadas por el cargo y otras tomadas por ella misma.

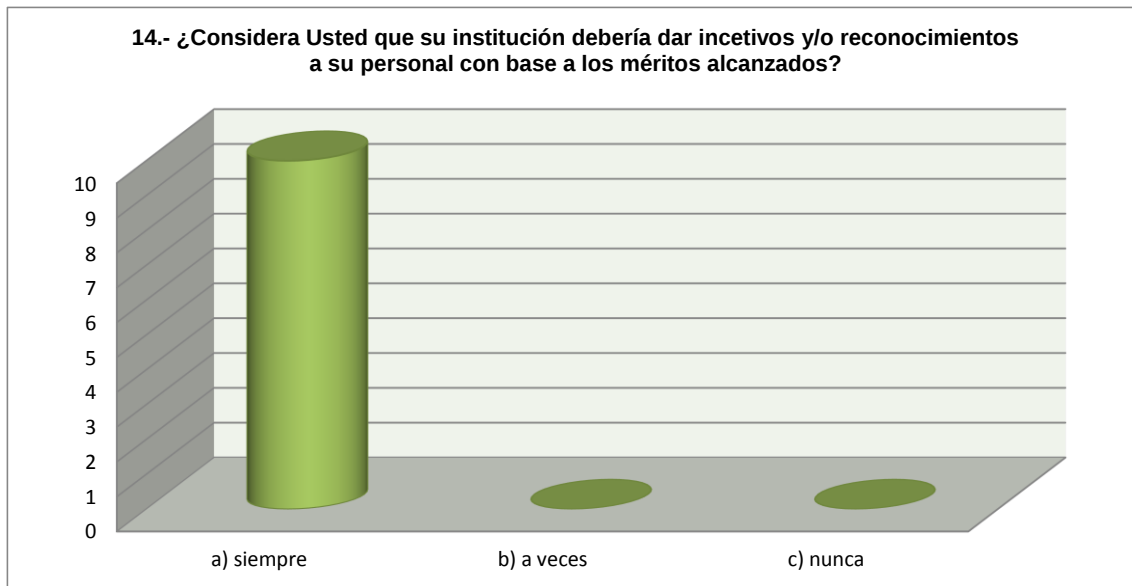
Grafica 12



Todos los integrantes de este departamento sienten que la remuneración no es justa, más bien es por compadrazgo o amistad con la jefa inmediata, por lo tanto no creen que realmente sean valorados por su trabajo o aptitudes simplemente porque también aguantan el ambiente en el que desenvuelven.

**Grafica 13**

En esta grafica podemos interpretar la forma en que sienten que son vistos y calificados por la institución en donde prestan sus servicios, el 60% piensa que valoran las actividades que desarrollan dentro del trabajo y el 40% se sienten desvalorados por la misma circunstancia, en resumen podemos afirmar que hay una sensación de inequidad en el trato laboral

**Grafica 14**

Y todos están de acuerdo en que es necesario una mejora en los incentivos y reconocimientos para el personal del departamento, esto con la finalidad que no sea una carga el ir a trabajar todos los días, en lugar de esta actitud poder sentirse parte importante en el desarrollo del personal para una mejora en la calidad y en la atención.

## **2.5 Desarrollo de Estrategias Motivacionales**

Después de haber concluido con la investigación cualitativa, se han llegado a 6 estrategias para desarrollar un ambiente laboral más exitoso y una motivación más enfocada a resultados.

### **2.5.1 Cambio de Personal.**

Se debe hacer un cambio total de la plantilla de controladores, esto por sangre nueva la cual se refiere a personas que no tengan ninguna relación laboral en la Secretaría de Salud, para que evitemos miopías laborales y enseñanza de malos manejos de tiempos, y formas de laborar no tan correctas como se debería, al mismo tiempo se debe capacitar a la jefa del departamento en una localidad foránea para que vea los vicios que está desarrollando y la falta de cultura laboral con sus empleados, ya que confunde mucho el ser amigos con el liderazgo positivo y se convierte en un círculo vicioso al momento de darles ordenes, no hay un seguimiento a las indicaciones y muchas veces se siente frustración en el ambiente en lugar de cooperación.

### **2.5.2 Evaluación Periódica.**

Se llega a la siguiente estrategia por que se estudió que durante los 2 últimos años no se han desarrollado ninguna evaluación que sustente la permanencia de los trabajadores en el departamento, y mucho menos que se haya una escalera en donde puedan crecer dentro de la secretaría, lo cual se traduce en una falta de motivación para los empleados por que no son vistos por nadie más fuera de la jefa inmediata, por lo cual se deben llevar a cabo por lo menos 2 veces al año una evaluación en donde se midan dos aspectos fundamentales, el primero es el nivel de desempeño y productividad que tienen dentro del departamento y el segundo que factores motivacionales son los que necesitan para desarrollar de mejor manera y aumentar la productividad durante ese periodo de evaluación .

### 2.5.3 Cambio de Instalaciones del Departamento

Es importante destacar que dentro de las instalaciones donde está el departamento a tratar, se encuentra el baño de uso común, el cuál despiden olores no agradables y el lugar es muy pequeño para la cantidad de gente, que trabaja dentro del departamento, y el espacio físico con el que cuentan cada uno de los trabajadores es muy reducido por lo que el flujo de personas internas y externas al departamento es difícil y molesto para todos por lo tanto se habló con la jefa inmediata, y ella me menciona que había posibilidades para poder cambiar de sede el departamento por un lugar más amplio y con mayor flujo de aire y de iluminación.

### 2.5.4 Capacitación.

Es muy importante dentro de los trabajos o funciones laborales que cada uno de ellos desempeñe que tenga una capacitación constante, no solo en cuestiones que estén ligadas a su trabajo en sí; sino también en aspectos de crecimiento profesional como por ejemplo una licenciatura, si es que no concluyeron la suya o una maestría o doctorado o especialidad en alguna área en que estén deficientes o al contrario que tengan habilidades para poder utilizar los nuevos conocimientos dentro de la Secretaría de Salud.

Esta sería otorgada en base a desempeño durante el año inmediato anterior, para que tengan una meta a concluir para poder tener acceso a este tipo de remuneración.

### 2.5.5 Manejo Efectivo de Activadores Motivacionales.

- **Ser generoso con los elogios.** O también 'ser justo en las valoraciones de los trabajos de los empleados y reconocérselo públicamente'. A cualquiera le gusta que se le reconozca su trabajo bien hecho y más si es públicamente.
- **Hacer que sus ideas de ellos.** La gente odia que le digan lo qué deben hacer. Trabajan más motivados si se les pregunta qué quieren hacer. Por lo tanto involucra a tu equipo dándoles voz y voto en la realización y planificación de las tareas. Tomar sus opiniones en cuenta.
- **Nunca critique o corrija... en público.** Un buen motivador sabe que se premia en público y se echa una reprimenda en privado. A nadie le gusta ser objeto de escarnio

público. Si el trabajador sabe que ha hecho mal preferirá una reprimenda a él solo que una en público.

- **Dar reconocimiento y recompensa por pequeños logros.** Cuando se reconocen pequeños logros y en público, haces sentir al empleado que realmente te fijas en lo que hace, crece su ego como protagonista en la empresa y se auto motiva.
- **Compartir los beneficios y el dolor.** O sea, “a las duras y a las maduras”. Un mal jefe o ‘liderzuelo’ se sube al carro de los éxitos y se apena cuando llegan los fracasos. Que tu equipo te vea funcionando en todo momento seguro que te ayuda a *motivarlo*.

#### **2.5.6 Manejo del Estrés a través de Ejercicios.**

Realizar ejercicios en el lugar de trabajo tiene directa relación “con el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, al prevenir enfermedades, además del impacto positivo que se genera en el clima laboral ya que esta es una instancia para compartir de un modo diferente con los compañeros de trabajo”.

Ejercitarse constantemente contrarresta el desgaste ocupacional, también conocido como el síndrome del burnout laboral.

## Conclusiones

La motivación es un tema complejo e implementarlo mucho más porque los empleados piensan diferente, actúan diferente, trabajan de manera distinta y aceptan las críticas o llamadas de atención cada quien a su manera.

Pero también es algo que debe existir en toda empresa para poder manejar ciertas situación así como para desarrollar el trabajo para bien o para mal, algunos empleados no ponen en práctica sus habilidades internas porque los empleados tienen miedo al cambio, porque tienen una mentalidad demasiado cerrada y es por eso que cuando al empleado se le proporcionan herramientas hablando de tecnología solo unas cuantas personas las utilizan o las saben usar y otras se abstienen de hacerlo para que otros hagan su trabajo.

Es por esa razón que en el presente proyecto, se proponen las estrategias que se deben de seguir para poder mejorar el rendimiento y disminuir la tensión, el doble trabajo, la capacitación y las relaciones interpersonales de cada uno de los miembros y si es necesario hacer cambios radicales que ayuden a la mejora del departamento también en su espacio físico.

El presente proyecto es una propuesta para que se haga uso de él.

## Bibliografía

- <http://www.eumed.net/libros/2011c/992/antecedentes.html>
- [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n15\\_2005/a04.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n15_2005/a04.pdf)
- <http://ctcoachcode.wordpress.com/2010/09/22/la-desmotivacion-en-los-empleados-es-senal-de-rotacion-laboral/>
- <http://www.marketing-xxi.com/teorias-de-la-motivacion-90.htm>
- <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>
- DÍAZ Guerrero R; “Psicología del Mexicano”; Pag. 156; Ed. Trillas; México 1994
- ARIAS Galicia Fernando; “administración de Recursos Humanos”; Pag 68; Ed. Trillas; Mexico DF
- <http://es.scribd.com/doc/104015277/21/MOTIVACION-E-INDIVIDUALIDAD>
- <http://www.emprendepyme.net/los-factores-del-clima-laboral-i.html>
- <http://www.emprendepyme.net/los-factores-del-clima-laboral-ii.html>
- SCHULTZ Duane P. Psicología industrial. Ed. Mc Graw Hill (2da. Edición)
- <http://pp.terra.com.mx/~rjaquado/vidat.htm>
- Davis, Keith y J. Newstrom, El comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill (Cap. 3).
- Stephen, Robbins, Comportamiento organizacional. Teoría y práctica, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. (Cap. 8 y 15).