UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESINA

IMPORTANICA DE LA MOTIVACION DE PERSONAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA: **YANETH ARACELI CORTES CORTEZ**

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

Morelia Michoacán octubre 2017

DEDICATORIA

A MI FAMILIA

Por ellos soy lo que soy, por su apoyo, consejos, comprensión, ayuda en los momentos difíciles y por ayudarme en los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores mis principios, mi carácter, mi empeño y mi perseverancia, para conseguir mis objetivos. La vida sigue y aun es largo el camino, me faltan muchas metas por cumplir, que todo lo que me han enseñado en cada segundo de mi vida lo aplicare para ser mejor persona, gracias a todos y cada uno de ustedes.

A MIS MAESTROS

Quienes aportaron a mi persona el conocimiento, para lograr mi principal objetivo concluir mi carrera como licenciada en administración.

A MI ASESOR

M.A Hugo Alejandro Mier Schmidt, Por su comprensión, paciencia apoyo y orientación en la elaboración de este caso práctico.

INDICE

INTRODUCCION……9

Definición del problema……10

Justificación……10

Objetivos……..10

CAPITULO I……11

LA MOTIVACION……11

1.1Antecedentes de la motivación personal……..11

1.2 Conceptos de motivación laboral……..11

1.2.1. Definición de la motivación……11

1.2.2. Que es el ciclo Motivacional……..12

1.3. Teorías motivacionales……..13

CAPITULO II……21

2. La importancia de la comunicación dentro de las organizaciones……21

2.1 Motivación en la gestión empresarial……22

2.2 El comportamiento organizacional……23

2.3.1. Ambiente Confortable……....24

2.3.2. Ambiente de la Motivación……24

2.3.3. Comunicación……..24

2.3.4 Comunicación Organizacional……...24

2.3.5 Cultura Organizacional……25

2.3.6 La satisfacción en el trabajo……25

2.3.7. Tipos de motivación……25

2.4 El individuo y la adaptación personal en la organización……26

2.4.1 El individuo en la organización……..26

2.4.2 Personalidad…….....26

2.4.3 Motivos importantes en la adaptación de los miembros de la organización……..27

2.4.4. Necesidades de afiliación……27

2.4.5. Motivos del poder……..27

2.4.6. Curiosidad……..27

2.4.7 Motivos del yo……27

2.4.8. Seguridad…….....27

2.4.9. Emoción……..28

2.5. Motivación económica……28

2.6. Medida para Enriquecer los puestos de Trabajo……28

2.6.1. Ampliación vertical……29

2.6.2. Reestructurar las tareas……..29

2.6.3. Mejorar el feedback……..30

2.7 Conceptos de Desmotivación……..30

2.7.1 ¿Que es la desmotivación?.....30

2.7.2. Las señales de la desmotivación……30

CAPITULO III……31

3. INCENTIVOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS COMO FACTOR PRIMORDIAL EN LA MOTIVACION……31

3.1. La importancia de la motivación en los empleados……31

3.2. Clasificación de los incentivos de las empresas……31

3.2.1. Incentivos monetarios……..32

3.2.2 Incentivos no monetarios……..33

CAPITULO IV ……34

ELABORACION DE UN PROGRAMA DE ESTIMULOS

4.1. Administración por objetivos……..34

4.2 Programas de reconocimiento para los empleados……34

4.3 Programas de participación de empleados……..36

CAPITULO V……39

CASO PRÁCTICO……...39

5.1. Historia…….. 39

5.2. Misión……39

5.3 Visión……...39

5.4. Valores……39

5.5. Organigrama……..40

5.5.1. Objetivo general de la empresa……40

5.5.2. Programa motivacional……...41

5.5.3. Diseño del modelo caso práctico……..42

5.6. Conclusiones……53

5.7. Propuestas……54

Bibliografía…..……..55

RESUMEN

En estos tiempos varias empresas en México, continúan sin darle la importancia al clima laboral, debe entenderse que cada individuo tiene diferentes necesidades que hay que satisfacer para poder desempeñarnos de manera más eficiente. Los factores motivadores son una parte esencial para el trabajador, se puede desarrollar uno mismo o son proporcionados como lo es (intrínsecos y extrínsecos) logrando que puedan sentirse satisfechos y motivados para hacer cada vez mejor su trabajo y la empresa obtenga mejores resultados en su producción y utilidades.

Las condiciones de trabajo son muy importantes para el empleado porque así pueden mostrarse sus habilidades, ya que al existir tensión hace que se vuelva tedioso o que el trabajador se encuentre de mal humor y genere actividades incorrectas generando pérdidas en materiales o de tiempo y peor aún, que esa actitud negativa pueda contagiarla a mas integrantes de la organización.

Una forma de hacer sentir bien al trabajador es investigándolo en la toma de algunas decisiones y hacerlo participe en algunas actividades que tal vez conozca a la perfección por su elaboración constante, esto lo hará sentirse tomado en cuenta y estará buscando siempre mejores ideas, para el bien personal y de la organización.

ABSTRACT

In these times several companies in Mexico, still do not give the importance to the work climate, it should be understood that each individual has different needs that must be satisfied in order to perform in a more efficient way. Motivating factors are an essential part of the worker, they can develop themselves or are proportionate as they are (intrinsic and extrinsic) making them feel satisfied and motivated to do their work better and the company to obtain better results in their production and utilities.

The conditions of work are very important for the employee because this way can be shown their abilities, because when there is tension it becomes tedious or that the workers is in a bad mood and generate incorrect activities generating losses in materials or of time and worse still, that negative attitude can spread to more members of the organization.

One way to make the worker feel good is by researching him in making some decisions and making him participate in some activities that he may know perfectly by his constant elaboration, this will make him feel taken into account and he will always be looking for better ideas, for the well personal and organizational.

PALABRAS CLAVE

1.- Motivación

2.- Organización

3.- Productividad

4.- Comunicación

5.- Metas

INTRODUCCION

En la actualidad, algunas empresas continúan sin darle la importancia al clima laboral, se debe entender que al implementar varias de estas técnicas pueden ayudar al desempeño de cada colaborador y lograr un desarrollo organizacional más efectivo que tendrá como resultado una mayor productividad.

Para que las organizaciones funcionen eficientemente, es de suma importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben considerar aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento y está relacionado con las percepciones que el trabajador percibe en su centro de trabajo, e implica también la relación con su entorno laboral y con el medio ambiente.

Cada individuo tiene diferentes necesidades que hay que satisfacer para poder desempeñarnos de manera más eficiente. Los factores motivadores son una parte esencial para el trabajador, se puede desarrollar uno mismo o son proporcionados como lo es (intrínsecos y extrínsecos) logrando que puedan sentirse satisfechos y motivados para hacer cada vez mejor su trabajo y la empresa obtenga mejores resultados en su producción y utilidades.

DEFINICION DEL PROBLEMA

En esta organización, nunca se ha realizado una evaluación sobre la motivación de personal. Sin embargo, para conocer la percepción del personal en torno a su ambiente laboral, se deben identificar los agentes que determinan el comportamiento y el desempeño de los colaboradores por medio de la opinión que estos tengan en este momento, respecto a diversos factores que pudiera afectar su desempeño

¿Cuál es el factor que ocasiona desmotivación hacia los empleados?

¿Cuál es la percepción de los empleados hacia los jefes de la empresa?

¿Cuál es la relación existente entre los propios colaboradores de la empresa?

¿Cómo es el trato entre los compañeros y la imparcialidad de la empresa?

¿Qué tanta lealtad y orgullo existe hacia la empresa?

JUSTIFICACION

La motivación es la técnica esencial en las empresas, esta se basa en mantener a los empleados con un alto estimulo en el cual ellos pueden desarrollar actitudes positivas, mejorar su desempeño en el trabajo. La presencia de empleados correctamente motivados para ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas laborales es beneficiosa tanto para la organización, que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores, quienes experimentan un aumento en su calidad de vida laboral, satisfaciendo sus necesidades de superación.

OBJETIVOS

Investigar los factores que ocasionan un bajo desempeño entre los empleados, para ver de qué manera se pueden remediar, así como buscar estrategias que permitan motivarlos para una mayor productividad.

Desarrollo:

1.-Identificar factores que ocasionen el bajo nivel de desempeño.

2.- La importancia de la motivación en los empleados.

3.- Relación que existe entre empleado patrón.

CAPITULO 1

1.-LA MOTIVACION

1.1Antecedentes de la motivación laboral.

La motivación laboral inicia en el año 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas producían operando maquinas, los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo.

Como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento, entre las personas, la desmotivación, baja productividad y desinterés, surge una alternativa que logro la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque donde existen varias personas laborando las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar.

Chiavenato define la motivación como el resultado de la interacción entre la persona y la situación que lo rodea, dependiendo de la disposición que viva el en ese momento habrá una interacción entre el trabajador y puesto que motivara o no al individuo.

La motivación es considerada como el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo o la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción. A mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y la satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar el trabajo. El psicólogo F. Dorsch, menciona que la motivación es el trasfondo psíquico e impulsor.

1.2 Concepto de motivación

1.2.1 Definición de motivación laboral

La motivación es el conjunto de necesidades físicas o psicológicas, de valores y modelos sociales incorporados, no siempre consientes, que orientan la conducta de la persona hacia el logro de una meta. El estudio de las motivaciones tiene cada vez más relevancia en el campo de la selección de personal, la psicoterapia, la publicidad y la práctica para llegar a entender las razones que rigen los comportamientos humanos.

1.2.2 Que es el ciclo motivacional.

Se describe a través de un ciclo, ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.

Cuyas etapas son:

Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.

Estimulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aun) provoca un estado de tensión.

Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

Comportamiento. El comportamiento al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio hasta que otro estimulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tención que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Si este ciclo se interrumpe o en dado caso la necesidad no se satisface, se puede acarrear una serie de reacciones, dentro de las cuales están: un comportamiento cuya conducta no sea lógica y sin explicación.

Agresividad (sea física o verbal)

Ansiedad

Nerviosismo

Apatía

Desinterés

Esto siempre les ocurre a los trabajadores cuando los objetivos son bloqueados o no se pueden cumplir dentro del ámbito laboral.

1.3 Teorías motivacionales

Teorías de contenido

Esta teoría analiza que elementos o factores motivan a las personas a 1.trabajar, las más destacadas son:

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow:

Es la más clásica y popular ya que en el autor maneja las necesidades básicas en una estructura piramidal desde la necesidad baja, hasta la superior y racional.

Fisiológicas: alimento, agua, temperatura adecuada, sexo, vivienda.

De seguridad: estabilidad personal, ausencia de amenazas.

Sociales: amistad, afecto, vinculación social, interacción, amor.

Estima: autoestima, posición, reconocimiento externo.

Autorrealización: como llegar a ser lo que es capaz, de una forma continuada.

La pirámide de Maslow es una teoría simplista y no muy precisa de la motivación humana, no todo el mundo avanza a través de las cinco necesidades en orden jerárquico. Pero Maslow hiso tres contribuciones relevantes.

- Primera: Identifico categorías importantes de necesidades que pueden ayudar a los directores y gerentes a crear reforzadores positivos eficaces como son las alabanzas, cartas de reconocimiento, evaluaciones favorables de desempeño, aumentos de sueldo, entre otras.

- Segunda: es útil pensar en dos niveles generales de necesidades, en los cuales las inferiores deben satisfacerse antes de que las superiores se vuelvan importantes.

- Tercera: sensibilizo a los directivos sobre importancia del crecimiento personal y la autorrealización.

Teoria X-Y de mcgregor:

Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de ver a los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra positiva, la teoría Y. Despues de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, Mc Gregor concluyo

que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está en cierto agrupamiento de supuesto y que el tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones.

Teoría X:

- A los empleados inherentes les disgusta el trabajo y, siempre que es posible, procuran evitarlo.

- Puesto que los empleados les disgusta el trabajo, deber ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas

- Los empleados evitaran asumir responsabilidades y buscaran una dirección formal, siempre que sea posible'.

- La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.

Teoría Y:

- Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso y el juego.

- La gente ejercerá auto dirección y auto control si está comprometida con los objetivos.

- Las personas promedio pueden aprender a aceptar incluso buscar asumir responsabilidades.

- La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

1.- Los factores higiénicos: son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo.

En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente.

La expresión higiene refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelente solo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas.

Sin embargo cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- Salarios
- Prestaciones sociales percibidas
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad.
- Relaciones con el gerente
- Relaciones con los colegas
- Política de la organización

.Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

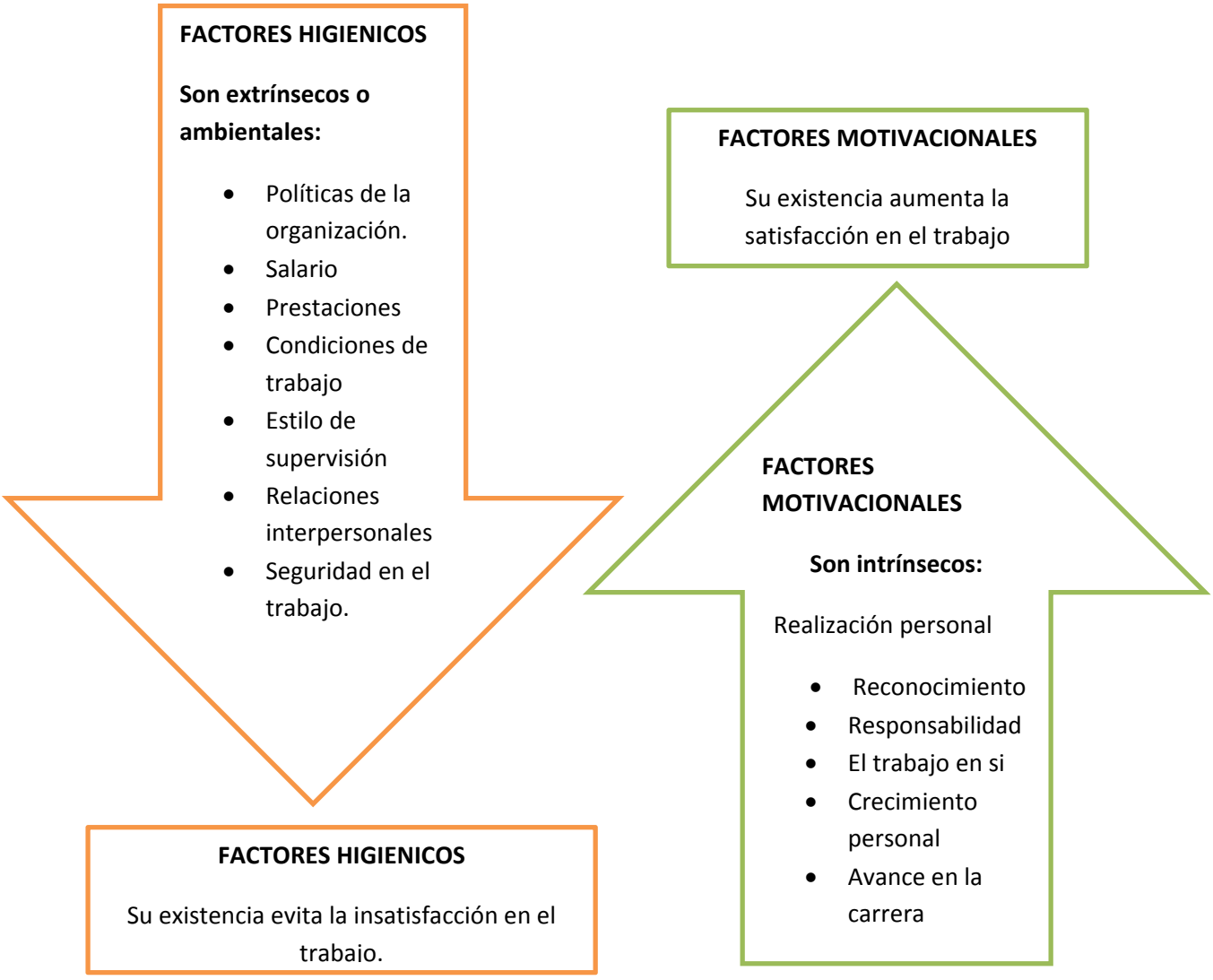
2.- Los factores motivacionales: se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia.

Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella.

Los factores de satisfacción son:

- Uso pleno de las habilidades personales

- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
- Responsabilidad total por el trabajo
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo.
- Autoevaluación del desempeño



Teoría ERC de Alderfer:

Alder trabajo con la pirámide de Maslow, pero la ajusto por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC.

1.-Las necesidades de existencia: se refieren al bienestar físico: La existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.

2.- Las necesidades de relaciones: se refiere al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow.

3.- Las necesidades de crecimiento: Se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

Existen algunas diferencias entre los planteamientos de Maslow y Alderfer.

1.- Alderfer reemplazo las cinco necesidades básicas de Maslow por tres.

2.- Más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo. Una persona puede buscar crecimiento, preservar su existencia y relacionarse, en cualquier orden, y todas esas necesidades pueden actuar en forma simultánea.

3.-Si una necesidad de orden más alto es reprimida, el deseo de satisfacer otra de orden más bajo aumentara.

4.- A diferencia de la pirámide de necesidades de Maslow, que muestra etapas consecutivas, la teoría ERC no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo deba satisfacer una necesidad básica de orden inferior antes de concentrarse en una de orden superior.

5.-Según la teoría ERC, cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una necesidad de orden inferior.

Si la persona no ha satisfecho su necesidad de relaciones, puede tratar de ganar más dinero o mejorar su ambiente de trabajo.

Esto se relaciona con la relación frustración-regresión, es decir, las frustración puede provocar una regresión, es decir, la frustración puede provocar una regresión a niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior.

Teoría de la expectativa:

Estas teorías han tenido distintas versiones, que tienen en común su forma de interpretar la motivación como resultado de dos tipos de variables subjetivas: Cognitivas, como evaluación de la probabilidad de los efectos de su conducta: y afectivas, como atractivo que tienen para la persona el resultado de su actividad. Entienden que la relación entre estas variables es multiplicativa, de tal manera que si una es cero, el resultado final sería también cero. Entre ellas cabe destacar:

Teoría vie de Vroom:

El nombre de VIE responde a las iniciales de sus conceptos básicos:

1.-La Valencia: es el valor o la importancia que se concede a una recompensa especifica. Cada persona tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, lo cual recuerda la teoría del campo de Lewin.

Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica el deseo de evitar determinado resultado final.

2.- La expectativa: es la creencia de que el esfuerzo llevara al desempeño deseado. Existen objetivos intermedios y graduales que conducen un resultado final.

La motivación es un proceso que rige las elecciones entre varios comportamientos. Mediante la representación de una cadena de relación entre medios y fines, la persona percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento.

3.- La instrumentalidad: es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Se establece una relación causal entre el resultado intermedio y el final.

Según Vroom, existen tres factores que determinan la motivación de una persona para producir:

1.- Los objetivos individuales, o sea, la fuerza del deseo de alcanzar el objetivo. Algunos objetivos individuales son el dinero, la aceptación social y el reconocimiento. Una persona puede tratar de alcanzar simultáneamente varios objetivos.

2.- La relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales:

Si una persona piensa que un objetivo importante es obtener un salario más alto, podría tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si para ella es más importante la necesidad de ser aceptada por otros miembros del grupo, podría producir por debajo del nivel que el grupo ha fijado como norma informal. En este caso, producir más podría provocar el rechazo del grupo.

3.- Percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad.

Si una persona considera que hacer un enorme esfuerzo repercutirá en el resultado, tendera a poner más empeño.

Teoría de la equidad de Adams

Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con lo de sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad.

El referente que la persona utilice parece ser un factor clave para esta perspectiva. Así los empleados pueden realizar cuatro comparaciones de referentes:

- Yo interior: las experiencias del empleado en otro cargo en la organización actual.
- Yo exterior: las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual.
- Otro interior: otro u otros individuos dentro de la organización actual.
- Otro exterior: otro u otros individuos fuera de la organización actual.

La elección del referente puede estar condicionada por diversos factores, como la información que se posea del referente y el grado de atractivo que este tenga para la persona sostiene la existencia de cuatro variables moderadoras de la elección del referente: género, antigüedad, nivel en la organización y escolaridad.

Una vez seleccionado el referente se realizara la comparación, que en el caso de arrojar una desigualdad, da paso a seis posibles opciones según:

- ✓ Cambiar sus aportes al trabajo.
- ✓ Cambiar sus resultados.
- ✓ Distorsionar las percepciones del yo.
- ✓ Distorsionar las percepciones del otro.
- ✓ Escoger otro referente.
- ✓ Abandonar el terreno.

Teoría de la finalidad o de las metas de Locke:

Para el autor de esta teoría las personas deciden conscientemente unas metas y esta decisión es un elemento central de la motivación laboral. Al analizar las relaciones entre las metas propuestas y el nivel de ejecución los investigadores de esta teoría han concluido que llevan a un mejor rendimiento.

- ✓ Las metas concretas que las inespecíficas
- ✓ Las metas difíciles, una vez aceptadas, que las fáciles y
- ✓ La existencia de retroalimentación, sobre todo si esta generada por la propia persona, que su ausencia.

Para Bateman (1999) La intención de trabajar para alcanzar una meta es una importante fuente de motivación en el trabajo. En diversos estudios del establecimiento de metas se ha demostrado la superioridad de las metas específicas y desafiantes como fuerzas motivadoras. Las metas específicas y difíciles generan un nivel de producción más alto que la meta tan general de hacer lo mejor que pueda. La especificidad misma de la meta actúa como un estímulo interno.

CAPITULO II

2. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Algunas conductas son totalmente aprendidas: precisamente, la sociedad va modelando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Las norma morales, las leyes, la costumbre, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distinta manera. Tal vez se le acepte interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el auto concepto propio; pero también se les puede rechazar. En cualquier caso, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyente a que se integre la personalidad del individuo aun que, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como importante, otra persona lo podría considerar como inútil. Las personas diferentes en la forma en que aprovechan las oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podría ver que una tarea que una persona considerar que le produjera recompensas, quizá sea vista por otra persona 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:

- El estímulo se activa.
- La persona responde ante el estímulo.
- La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote etc.), trata de ensenar, juzga el comportamiento y decide si este es adecuado o no.
- La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repitan las respuestas 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.
- El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

- El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Esto no solo es válido para enseñar normas sociales sino además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

2.1 Motivación en la gestión empresarial

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de esta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. En ese mismo contexto, Judit Gordon señala que: todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación.

La motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Entonces ahora, la gran preocupación es: ¿Qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera? ¿Cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor? Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización.

Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado la individualidad de este.

2.2 El comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta ¿Por qué trabaja la gente? Y para responderla, la teoría de las necesidades concluye en lo siguiente:

- Un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión.
- Para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se convierte en comportamiento.
- A mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente mayor esfuerzo.

Si este esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión. Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto, para considerar que aun trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización. Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades, que no son compatibles con las metas de la organización.

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales o económicas y otros factores, que condicionaran el modo de pensar y actuar de los trabajadores.

La teoría de Maslow no se puede aplicar de manera general a las organizaciones y sus trabajadores. Los trabajadores Japoneses tal vez concedan más valor a la seguridad que a la realización personal. Los trabajadores de los países escandinavos destacan la calidad de la vida laboral y sus necesidades sociales como la influencia central para la motivación. David McClelland atribuyo el éxito de los Estados Unidos y de otros países industrializados a que entre sus administradores predomina la necesidad de logro.

En una economía global. Los administradores necesitan comprender las diferencias culturales entre organizaciones para poder aplicar su propio estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

En consecuencia, en toda investigación relacionada con motivación laboral, no se debería aplicar genéricamente los conceptos teóricos existentes, si no que estos deben ser analizados en función a cada sociedad o cultura, antes de su aplicación. Al respecto, es probable que existan variaciones culturales que requieran que se diagnostiquen cuidadosamente las necesidades de los trabajadores antes de preparar e implementar un plan de motivación.

Elementos que influyen en la motivación laboral:

Factor importante en el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, este debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

2.3.1. Ambiente Confortable:

La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otras buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

2.3.2. Ambiente de la Motivación:

Por comunicación organizacional entendemos el estudio de procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir organizaciones.

2.3.3. Comunicación:

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolló a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Por “Comunicación Organizacional”, en términos muy amplios, se entenderá el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir organizacionales. Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aun dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.

2.3.4 Comunicación Organizacional:

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

2.3.5 Cultura Organizacional:

Son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir el empleado porque de esta manera rinde mucho más.

2.3.6 La satisfacción en el trabajo:

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr esta. Para otros, en una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleve en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones sindico-patronales.

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: Motivación extrínseca e intrínseca.

2.3.7 TIPOS DE MOTIVACION

Motivación Extrínseca:

Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona, es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero.

El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Una recompensa es un objetivo ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelve a dar, por otra parte, un castigo se refiere a un objetivo ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar.

Motivación Intrínseca:

En aquellas situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas. Bandura llama este tipo de motivación el interés intrínseco que emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas , Así, cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal autodeterminación, efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca; en otras palabras, cuando la conducta está autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

Las necesidades psicológicas adquieren un papel principal aquí, en especial cuando se comprende al ser humano como un organismo que busca dominar su entorno y actuar en consecuencia con competencia y autodeterminación, sintiendo emociones positivas como el interés y el placer. Entonces, cabe cuestionarse ¿Qué hace que una actividad sea intrínseca motivadora? Se han delimitado dos elementos de análisis: el primero, se refiere a la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivantes y, el segundo, a las autopercepciones que ocurren durante la actividad y que facilitan la aparición de la motivación intrínseca.

2.4 El individuo y la adaptación personal en la organización.

2.4.1 El individuo en la organización:

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

2.4.2 Personalidad:

Algunos aspectos de la personalidad son especialmente pertinentes al comportamiento humano en las organizaciones.

- La personalidad es relativamente estable que se forma en los primeros a años entre la infancia y la niñez.
- Las características de la personalidad se dice que son generales, el individuo trata de expresar su personalidad distintiva en una variedad de situaciones.
- La personalidad está motivada estos implica esfuerzos y deseos, necesidades o tendencias determinadas.

2.4.3 Motivos importantes en la adaptación de los miembros de la organización:

La adaptación de grandes cantidades de personas considera a menudo necesidades personales, se forma en las etapas iniciales del desarrollo psicológico y se supone que pertenecen bastante estables, aun que puedan surgir de factores situacionales.

2.4.4. Necesidades de afiliación:

Es la naturaleza del ser humano buscar un círculo social en donde se sienta confortable, sin embargo los psicólogos le conceden la importancia al instinto como explicación del comportamiento; es más probable que la necesidad de afiliación se desarrolla atreves de la relación entre el niño y sus padres.

2.4.5. Motivos del poder:

Las personas tiene sentimientos, algunas veces intensos, acerca de poder, de manejar la dirección con otros de igual manera dirigidos. En vista que las consideraciones sociales de piensa a menudo que el poder es signo de status o de éxito, puede buscarse para satisfacer estas metas.

2.4.6. Curiosidad:

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

2.4.7 Motivos del yo:

Las personas están generalmente motivadas para lograr y mantener un concepto favorable de sí misma. En general, las reacciones de otros que implican aprobación, aceptación, respeto, reconocimiento, atención o apreciación, o cualquier atributo que valore a la persona que implica un crecimiento de su yo.

2.4.8. 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 seguro de la continuidad de su satisfacción.

2.4.9. Emoción:

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

2.5. Motivación económica.

¿Qué es más importante para la fuerza laboral: el dinero o el reconocimiento? Si hacemos esta pregunta es probable que obtengamos respuestas variadas, aun dentro de un mismo grupo. Cada individuo, de acuerdo a sus experiencias, a su posición, a su percepción, a sus creencias, elegirá una u otra, como la más trascendente en la vida laboral de las personas. En el siglo XVIII, cuando Adam Smith (1776) desarrollo su teoría de Homo economicus, al publicar la riqueza de las Naciones, hubiera dudado en responder que lo que importa al empleado solamente es la obtención de su lucro. Repasemos rápidamente sus principales enunciados.

- Que como ser económico, el hombre tiene el impulso natural del lucro.
- Que el universo esta ordenado de tal manera que los empeños individuales de los hombres se conjugan para componer el bien social.
- Que, conforme a. y b. el mejor programa consiste en dejar que el proceso económico siga su propio curso (laissez faire).

Asimismo concluía que el hombre adquiría una mayor aptitud para descubrir la mejor forma de hacer sus tareas, cuando tenía toda su atención en un solo objeto. No podemos negar que en muchas organizaciones existen esta clase de trabajadores, ya sea por lección personal, por propias políticas empresarias, o con personas que han pasado por esa instancia, evolucionando luego a medida que desarrollan su carrera. Bajo estas teorías y análisis de los recursos humanos, la motivación, indudablemente, estaba concentrada en lo económico.

2.6. Medida para Enriquecer los puestos de Trabajo

Suponer realizar un esfuerzo por reorganizar las tareas con el objetivo de que cada empleado puede desempeñar una actividad variada y menos monótona, que aumente su independencia y la responsabilidad como forma de mejorar la motivación y que, por tanto, tenga efectos positivos sobre el rendimiento.

Los puestos de trabajo enriquecidos representan un cambio que no puede estudiarse a la ligera, pues en muchos casos nos llevara desde puestos especializados a otros más dinámicos, que por tanto necesitas de una gran organización, formación y planificación.

2.6.1. Ampliación vertical

Si buscas información sobre el enriquecimiento de puestos, es posible que te encuentres en muchas ocasiones con las palabras ampliación vertical, para entenderlo podemos imaginar que un puesto tiene dos dimensiones.

En la dimensión horizontal podríamos encuadrar las funciones desempeñadas y en la vertical las responsabilidades asumidas. Esto significa que una ampliación vertical supone asignar control y responsabilidad a los empleados que realizan las tareas, de modo que se aumenta la autonomía y la propia evaluación del desempeño. El sentido de hacer esto pasa por hacer que los trabajadores se sientan más identificados con la tarea realizada y con la propia empresa, viéndose más alineados con los objetivos y comprometidos con los resultados.

Esto no significa que no existirán otros mecanismos de control, pero sí que el empleado será consultado ante cambios en las operativas y que responderán directamente por su trabajo. Pese a lo que se puede pensar, los empleados que sienten tener más control sobre sus actividades, también se sienten más satisfechos y tienen una mayor libertad para mejorar su productividad.

2.6.2. Reestructurar las tareas.

Para mejorar la eficiencia de los puestos de trabajo deberíamos tratar de reestructurar las tareas que se desempeñan en ellos, así como nuestra propia perspectiva sobre los mismos.

Para hacerlo deberemos identificar las tareas que se están realizando (fraccionadas, no en conjunto). No hablamos solo de las que se deberían estar haciendo,

Sino de las que efectivamente se están haciendo, pues en muchos casos nos encontraremos con sorpresas

Una vez localizadas tendríamos que buscar la forma más lógica de unirlas para crear módulos de trabajo más amplios y menos divididos. Con ellos podríamos introducir puestos donde, aun teniendo una mayor variedad de tareas, todas están relacionadas con un mismo proceso, de modo que se mejora la vinculación entre el empleado y la tarea.

Meter más tareas con el único fin de dar variedad en las cosas que se hacen. No suponen de por si una mejora productiva, sino un pequeño alivio psicológico (el trabajo es menos monótono), que podría incluso tener un efecto contrario si no se hace con cabeza, lo realmente relevante es hacer más participe al empleado del flujo de trabajo,

de forma que pueda entender la lógica del mismo. Es lo que se suele conocer como unidad natural de trabajo: crear puestos cuyas tareas sean significativas y fácilmente identificables, lo cual mejora el sentimiento de propiedad de las tareas por parte de los trabajadores, haciendo que se sientan más importantes y activos.

2.6.3. Mejorar el feedback

Si el empleado tiene más responsabilidad y tiene más radio de acción sobre la realización de las tareas, no tendría sentido no abrir canales de retroalimentación, que puedan usarse de forma constante para comunicar las cosas que se pueden mejorar.

La empresa debe manejar la información, solucionando problemas, detectando nuevas maneras de actuar, etc. Además, los empleados deberían recibir continuamente información sobre su evolución respecto a resultados y rendimiento, pues esto les permitirá ser más consciente de los efectos de sus decisiones y autoevaluarse. La comunicación siempre debería tener un camino de idea y otro de vuelta.

2.7 Conceptos de Desmotivación

2.7.1 ¿Que es la desmotivación?

Un término opuesto a motivación, es desmotivación, definido como un sentido de desesperanza ante los obstáculos, o como un estado de angustia y perdida de entusiasmo, disposición o energía. Aunque la desmotivación puede verse como una consecuencia normal en las personas cuando se ven bloqueados o limitados sus anhelos por diversas causas, tiene consecuencias que deben prevenirse.

2.7.2. Las señales de la desmotivación

Las siguientes son algunas señales de desmotivación:

- Falta de sueño: la mente y alma están llenas de preocupaciones.
- Falta de descanso: produce la falta de orientación y cansancio.
- Autocomplacencia: perdida de interés en la comida, aunque no hayas comido por horas.
- Pensamiento Negativos: el extremo de estos son los pensamientos suicidas.

CAPITULO III

3. INCENTIVOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS COMO FACTOR PRIMORDIAL EN LA MOTIVCION.

3.1. La importancia de la motivación en los empleados.

La empresa es un ente que por sí solo nunca puede alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas.

Las empresas necesitan personas para que funcionen de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ellos, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Cuando el empleado entra en una fase desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectada y por tanto empieza a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

La palabra Motivación deriva del latín “Motivus” , que significa “causa del movimiento”, el concepto motivación lo conforma la palabra Motivo y Acción, eso significa que para que un empleado se encuentre motivado y este comprometido con la empresa y rinda al 110% debe tener un motivo que lo lleve a la acción.

Existen varios motivos posibles, como no sentirse bien remunerado, la mala relación con el superior, con otros compañeros o cliente, la falta de reconocimiento, la falta de desarrollo profesional, la rutina, los problemas personales.

Para enfrentar a esta situación debemos volver a crear la ilusión del primer día en el empleado, volver a enamorarlo, entusiasmarlo y ayudarle a encontrar el Motivo que lo lleve a la Acción

3.2. Clasificación de los incentivos de las empresas.

Algunas de las razones por las que los incentivos salariales son un recurso eficaz para motivar a los trabajadores de la mayor parte de las empresas y negocios son las siguientes:

Los incentivos permiten ligar los esfuerzos de los empleados con objetivos específicos, lo que proporciona una motivación adicional ligada a metas concretas, claras y medibles, las cuales producen importantes beneficios para los trabajadores y la organización.

Son fáciles de gestionar, cuantificar, seguir y monitorear, ya que la compensación se relaciona directamente con el desempeño de la actividad. El sistema es claro: si se cumplen unos objetivos precisos de carácter operacional (calidad del producto o servicio, número de ventas…) se pagan los incentivos de forma proporcional y en caso contrario, es decir, sino se logran las metas fijadas, directamente se retiran.

Pueden servir para potenciar el trabajo en equipo, puesto que también existe la posibilidad de implantar incentivos colectivos en función de resultados grupales.

Bien planificados y calculados, constituyen un método justo de distribución de los beneficios de una empresa entre los diversos responsables de los éxitos.

3.2.1. Incentivos monetarios.

Los incentivos monetarios hacen siempre referencia al importe económico que percibe el profesional por su trabajo, existiendo diversos tipos:

- **Sueldo:** Punto básico de la remuneración. Corresponde al salario estándar que recibe un empleado a través de su nómina, normalmente de carácter mensual.

- **Bonos:** Es un tipo distinto de beneficio económico, que normalmente complementa el sueldo: primas anuales, planes de pensión, prestamos, en condiciones ventajosas, complementos de sueldos, bonificaciones, reembolso de servicios médicos o medicinas, etc.

- **Comisiones:** Es el tipo de incentivos más habitual entre los comerciales y vendedores. En este caso, el profesional recibe un porcentaje fijado previamente sobre cada producto vendido o servicio contratado por cada nuevo cliente.

- **Incentivos por producción**. Se conceden aumentos en función de una serie de logros de carácter cuantitativo: por lo general, por unidades de producción. Estos incentivos pueden ser individuales, por grupos o equipos o una combinación de ambos.

- **Méritos:** Algunas empresas conceden aumentos según el mérito (interés, valla, competencias) de cada empleado.

3.2.2 Incentivos no monetarios

Son los que utilizan las empresas en mayor medida a modo de recompensa para mejorar la satisfacción, la motivación, la implicación, el compromiso y la productividad de los trabajadores.

Existen varios tipos de incentivos monetarios, como establecer un complemento al sueldo base, premiar a los empleados con primas anuales, sufragar un plan de pensiones, concertar un seguro médico privado, aumento de salario, bonificaciones, préstamos o reembolsos de servicios médicos.

Este tipo de incentivo favorece y satisface a un mayor número de trabajadores por lo que es conveniente, señalan desde la escuela de negocios, combinarlos con los económicos, al afectar más a las condiciones laborales de los empleados, además de tener repercusiones positivas en su vida personal

Entre estos incentivos no económicos cabe citar:

- Establecer un horario más flexible para aumentar la calidad de vida de los empleados y la conciliación de la vida laboral con la familia.
- El empresario, además de mostrarse amable con sus trabajadores, debe proporcionar un clima de colaboración y confianza en el trabajo, así como el fomento de relajación
- Felicitar a los empleados cuando su trabajo esté bien hecho, pues para ellos es satisfactorio y hará que se sientan que sus esfuerzos son valorados.
- Dejar al trabajador que sea quien decida sus días libres y las vacaciones
- Los empleados que conocen los productos, facetas y planes de la empresa, tendrá un mayor sentimiento de vinculación y pertenencia a ella, con lo que se conseguirá aumentar la productividad y alcanzar, con más facilidad los objetos propuestos.

CAPITULO IV

4. ELABORACION DE UN PROGRAMA DE ESTIMULOS

Técnicas de motivación laboral son métodos, tácticas o procedimientos utilizados para motivar a los trabajadores de una empresa, y así lograr que sean más productivos, más eficientes, tengan mayor compromiso con la empresa, y estén más dispuestos a brindar una buena atención a los clientes.

4.1 Administración por objetivos

La Administración por Objetivos (APO), también denominada dirección por objetivos, es un proceso de definición de objetivos dentro de una organización por al que los directivos y los empleados estén de acuerdo con los objetivos y entiendan lo que tienen que hacer en la organización con el fin de alcanzarlos. El termino administración de objetivos", fue popularizado por Peter Drucker en su libro de 1954 The Practice of Management.

La esencia de la APO es el establecimiento de metas participativas, la elección de curso de las acciones y la toma de decisiones. Una parte importante de la administración por objetivos es la mediación y comparación del desempeño real del empleado con las normas establecidas. Idealmente, cuando los propios trabajadores han estado involucrados en el establecimiento de metas y la elección de del curso de acción a seguir, es más probable que cumplan o con sus responsabilidades pero no se debe a que todo pase.

Según George S. Odiorne, el sistema de administración por objetivos se puede describir como un proceso mediante el cual el superior y subordinado identifican conjuntamente sus objetivos comunes, definen las principales áreas de cada individuo de la responsabilidad en cuanto a los resultados que se esperan de él, y el uso de estas medidas como guías para la operación de la unidad y evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

4.2 Programas de reconocimiento para los empleados.

Un programa de reconocimiento de empleados ayuda a inspirar la creatividad de los empleados, mejorar la productividad y una menor rotación del personal. Un programa de reconocimiento al empleado eficaz es el que se aplica a todos los empleados y ayuda a motivar a todo el personal. Lee a través de algunos ejemplos de programas de reconocimiento del empleado que te ayudaran a comprender los elementos que intervienen en la creación de un plan eficaz.

Años de servicio: La implementación de un reconocimiento por los años de servicio puede ser de motivación en varios niveles. Los empleados veteranos que han recibido el premio aprecian la forma en que la empresa reconoce públicamente los años de servicio. Los nuevos empleados que ven a los veteranos recibir estos premios son inspirados a permanecer en la compañía y reducir la rotación. Comienza un hito, por ejemplo, cinco años de servicio, y ofrece las recompensas en incrementos de cinco años. Ofrece recompensas en efectivo y tiempo adicional de vacaciones pagadas en concepto de indemnización. Debido a que este tipo de programa reduce el volumen de negocio, la empresa ahorra dinero en la contratación y capacitación de nuevos empleados. Esta inversión en tu personal te ayudara a reducir el costo mayor de la sustitución de los empleados.

Certificados: No todos los programas de reconocimientos tiene que costar dinero a la compañía. Desarrolla programas que reconocen a los empleados con coloridos certificados impresos que están a mano firmados por el equipo ejecutivo y el jefe inmediato del empleado. Las ideas del programa incluyen asistencia perfecta para cada trimestre y el empleado departamental del mes según lo votado por los empleados departamentales. Alienta a los gerentes departamentales para que desarrollen programas de certificado de reconocimiento como forma de dejar que los empleados sepan que su esfuerzo es apreciado sin tomar nada de la línea final de la empresa

Producción: Los programas de reconocimiento de empleados basados en la productividad motivan a los empleados y aumentan la producción. Estos programas deben estar abiertos a todos los empleados del departamento. Por ejemplo, desarrollar un galardón que premia al empleado en el departamento de contabilidad que recoge la mayoría de los ingresos en las facturas. Todos en el departamento de cuentas por cobrar serian elegibles, por lo que aumentaría la productividad en todos los ámbitos y la empresa se dará cuenta de un flujo constante de ingresos a partir de facturas recogidas.

Club presidencial: El “Club presidencial” se utiliza como una forma de reconocer el empleado superior de cada uno de los departamentos. Puedes obtener tus proveedores involucrados en el patrocinio del club para ayudar a reducir tus costos, Anuncia el programa de reconocimiento a tus empleados todo el año y aliéntalos a centrarse en los patrocinadores del programa al hablar con los clientes. Un premio de club presidencial efectivo es un viaje de fin de semana para todos los ganadores den un popular lugar de vacaciones con todos los gastos pagados. Permite a los empleados que cada uno lleve un invitado y constantemente recuérdales la promoción del Club presidencial para motivarlos.

4.3 Programas de participación de empleados.

Este término describe una diversidad de técnicas, como la facultación del empleado, la autonomía del mismo, la gerencia participativa, entre otros. Todos ellos poseen un fundamento común, que no es más que el involucramiento del empleado con la organización, que se refiere al proceso participativo que emplea la capacidad del empleado y se encuentra planteada para estimular un compromiso, cada vez más orientado hacia el logro del éxito de la organización en general.

Podemos decir entonces, involucrar a los individuos en las decisiones que tienen que ver directamente con ellos y al incrementar su autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales, lograra que se sientan más motivados y comprometidos con su organización, presentaran mayor desempeño, serán más productivos y estarán más satisfechos.

Es necesario aclarar que, la participación constituye una parte importante del proceso de involucramiento, mas no es exactamente lo mismo, se podía decir que es un subgrupo.

Algunos programas del involucramiento del empleado son:

- **Gerencia participativa:** Es el proceso en que las decisiones se toman de manera conjunta por subordinados con superiores inmediatos.

Se promueve en muchos casos porque se cree que ella optimiza el clima posiblemente dañado de la organización por diversos factores, así como la baja productividad de la misma.

No obstante, para que la gerencia participativa funcione debe haber un periodo de tiempo adecuado para participar, los temas deben ser importantes para los subordinados, así como también es necesario que los empleados posean la suficiente capacidad para participar y además la cultura organizacional debe apoyar esta participación.

La gerencia participativa se da por el hecho que a medida que los trabajadores se toman más complejos, esta participación permite que contribuyan los que más saben, obteniéndose de esta manera mejor calidad en la toma de decisiones. La interdependencia en las tareas de los empleados, requiere de la consulta con la gente de los demás departamentos y elementos de trabajo, creándose de esta manera la necesidad de formarse equipos o grupos para tratar de encontrar solución a los problemas que afecten a todos en conjunto. Esta participación aumenta el compromiso de los empleados en las decisiones, y además brinda recompensas intrínsecas para los

mismos; así como posee una influencia todavía no comprobada en algunas variables como la productividad, la satisfacción en el trabajo, entre otras. Su uso bien puede ser favorable para la organización, dependiendo de su aplicación, y por lo tanto no seguro para mejorar el desempeño del empleado.

- **Participación Representativa:** Se refiere al hecho que los empleados se encuentren representados por un pequeño grupo de empleados, que son los que participan realmente en la toma de decisiones. Tiene como objetivo, distribuir el poder de la organización, colocando la fuerza laboral sobre unas bases más equilibradas con los intereses de los accionistas y de la gerencia.

Posee dos maneras comunes de participación:

Consejos de trabajos: Unen a los empleados con la gerencia. Son grupos de trabajadores elegidos, que deben ser consultados cuando la gerencia tome decisiones que involucra al personal.

Juntas representativas: Se encuentran formadas por empleados que se presentan a las juntas de directores de la organización y representan los intereses de los empleados de la compañía.

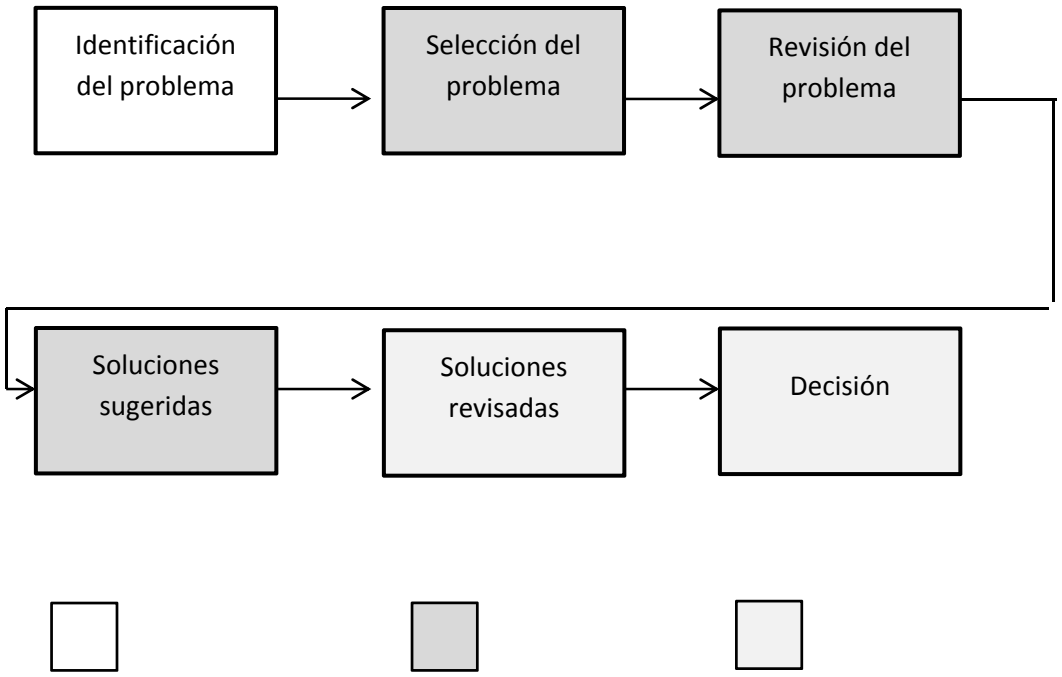
La participación representativa constituye la manera más legislada de participación del empleado en todo el mundo.

Sin embargo la influencia que posee esta participación solamente es mínima es decir que el valor de ella es únicamente simbólica

- **Círculos de calidad:** Se refiere a un grupo de trabajo de 8 a 10 empleados y supervisores que poseen un área compartida de responsabilidades. Se reúnen de manera periódica, durante el tiempo de trabajo en la organización y en sus propios locales, para examinar problemas de calidad, indagar las causas de dichos problemas, sugerir soluciones y realizar actos correctivos. Adoptan la responsabilidad de resolver los problemas de calidad y generan y evalúan su propia retroalimentación. La gerencia posee el control sobre la decisión final en relación con la puesta en práctica de las soluciones recomendadas. Parte del concepto de círculo de calidad incluye ensenar, a los empleados que participan en él, las habilidades para manifestarse en grupo, tácticas de calidad, técnicas de medición y análisis de problema. Los círculos de calidad puede afectar positivamente la productividad, pero esto no se cumple necesariamente. Por lo general muestran poco o ningún efecto en la satisfacción del empleado.

A pesar que los círculos de calidad son una manera fácil en que la gerencia pusiera en práctica la participación del empleado, el poco compromiso y planeación de la gerencia, hizo que estos círculos fallaran en occidente generalmente

La manera en que opera un círculo de calidad es la siguiente:



Gerencia y otros Integrantes del círculo Gerencia

Integrantes del círculo

CAPITULO V

5. CASO PRÁCTICO

5.1HISTORIA

El 8 de mayo de 2004 Juan abrió un pequeño puesto de tacos en la ciudad de Morelia, estaba basado en un servicio rápido, precios bajos y gran volumen de ventas. No era raro encontrar en las horas pico alrededor de 45 clientes alrededor del puesto de tacos.

En el año 2006, se abrió el primer restaurante en el centro histórico de la ciudad de Morelia. Ese año nació “El gran taco” Juan mantuvo el éxito y le agregó sus propios estándares: Calidad, servicio y limpieza.

Hoy día, “El gran taco” atiende diariamente a cientos de clientes, cuenta con 3 restaurantes ubicados en diversos puntos de la ciudad.

5.2 MISION

Servir comida de calidad proporcionando siempre una experiencia extraordinaria, resolver íntegramente a nuestros clientes sus necesidades de alimentos, de manera que en la combinación de servicio de calidad y de costo resultemos mejor opción.

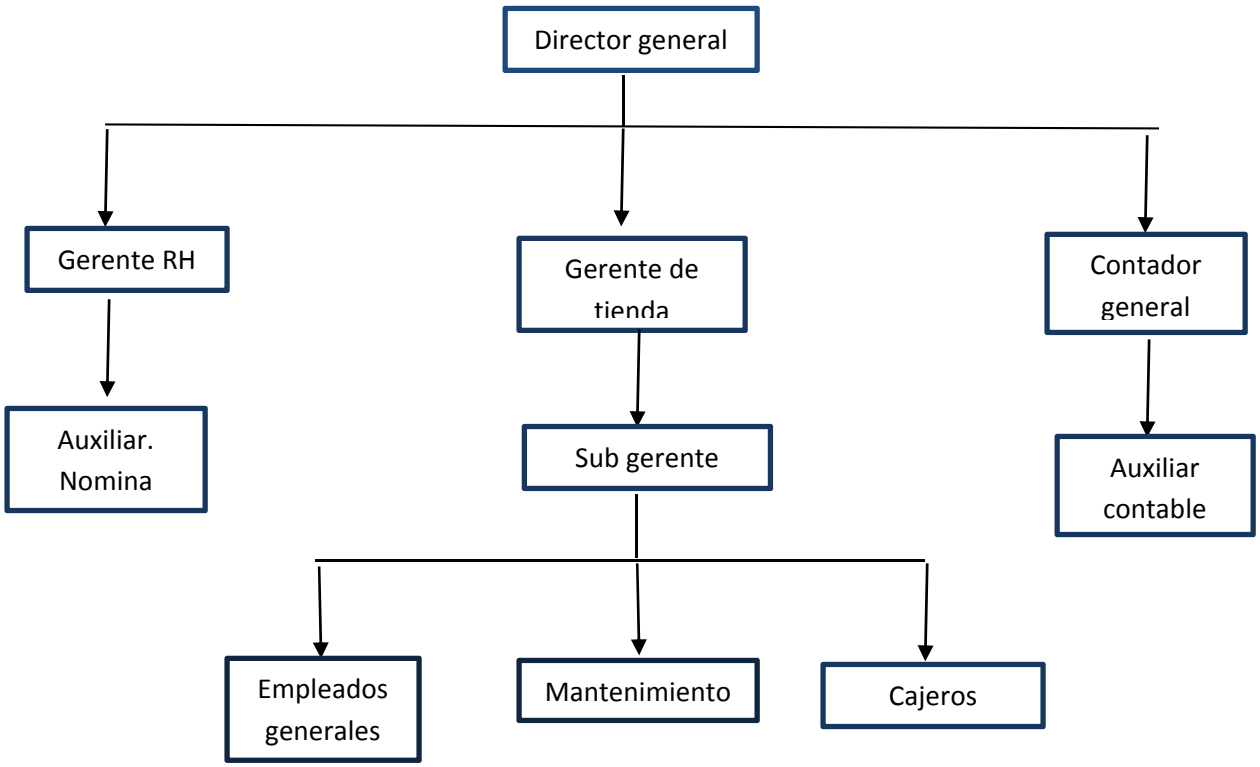
5.3VISION

Ser una empresa líder, en cada uno de los mercados, reconocida por los consumidores como el líder en valor calidad y servicio.

VALORES

- Brindamos calidad, servicio y limpieza a nuestros clientes.
- Tenemos un fuerte compromiso hacia nuestra gente
- Operamos el negocio en un marco Ético y responsable
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Respeto
- Servir a los de más.

ORGANIGRAMA



OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA

Nuestro objetivo principal es brindar un servicio a nuestros clientes, el compromiso de calidad se basa en servir a diario productos recién elaborados para una mayor satisfacción.

PROGRAMA MOTIVACIONAL DE LA EMPRESA

- EMPLEADO DEL MES, se premiara al mejor empleado que no tenga ninguna falta en el mes, ningún retardo, mejor actitud y que haya desempeñado mejor su trabajo. El beneficio es 1 día de descanso el fin de semana, una cena gratis con su familia.

- CUMPLEAÑOS, se le dará otro día adicional a su día de descanso por motivo de su cumpleaños, se le ara una pequeña convivencia con los compañeros.

- BONO RECLUTAMIENTO, únicamente participan empleados generales y cajeros, una vez que el colaborador tenga un prospecto para invitar a trabajar a la empresa, deberá de realizar la solicitud, llenarla con el gerente de sucursal y agenda entrevista. Se selecciona a la persona y esta es contratada el colaborador tendrá un beneficio de $500 pesos, el cual se va entregando de la siguiente manera, (los cuales se depositaran vía nomina la semana posterior de firma de cada contrato)

  1.- Colaborador invitado firma primer contrato $150
  2.- segundo contrato $150
  3.- tercer contrato $200

- APOYO EDUCATIVO, requisito indispensable cumplir 1 año en la empresa, contar con un promedio mayor a 8 de calificación

  1.- Empleados generales $2500
  2.- Subgerentes $3000
  3.- Gerentes generales $3000

- BONO DE PUNTUALIDAD

5.5.3 DISEÑO DEL MODELO CASO PRÁCTICO

Población a encuestar La encuesta fue aplicada para los 24 Trabajadores que pertenecen a esta organización.

Instrumento:

Se trata de una encuesta estructurada que consta de preguntas en función de las preferencias del encuestado

Temáticas a evaluar:

- Datos personales
- Relación con los jefes
- Respecto a los trabajadores
- Imparcialidad en el trabajo
- Orgullo y lealtad
- Compañerismo

Metodología:

Se realizó la encuesta a los 24 colaboradores, entre ellos cajeros y empleados generales. El tiempo estimado para el relleno del formulario de encuesta se ha estimado de 10 a 15 minutos.

Encuesta aplicada

Es muy importante que respondas a cada una de las preguntas, señala con una X, tu respuesta.

Esta encuesta es totalmente anónima, al terminar de llenar la encuesta, dóblala por la mitad y entrégala al departamento de Recursos Humanos.

1.- Sexo	Masculino__		Femenino__		
2.-Grado académico	Primaria	Secundaria__	preparatoria__	Técnico__	Licenciatura__
3.- Edad	18 a 25__	26 a 35__	36 a 45__	46 a 55__	

LOS JEFES

1.- Mi jefe me mantiene informado acerca de asuntos y cambios importantes

si__ no__ abecés

2.-Mi jefe muestra agradecimiento por mi buen trabajo y por esfuerzo extra.

si__ no__ abecés__

3.-Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él/ella.

si__ no__ abecés__

4.- Mi jefe sabe cómo manejar al personal

si__ no__ abecés__

5.-Mi jefe demuestra un interés en mi como persona, no solo como trabajador.

si__ no__ abecés__

6.- Mi jefe cumple sus promesas

si__ no__ abecés__

RESPECTO A LOS COLABORADORES

7.-Se me ofrece capacitación para desarrollarme profesionalmente

Si__ no__ abecés__

8.-Dispongo de las herramientas y equipo necesarios para hacer mi trabajo

si__ no__ abecés __

9.-Las responsabilidades que tengo en mi puesto de trabajo están bien definidas

si__ no__ abecés__

10.-Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.

si__ no__ abecés__

11.- Cuando es necesario, me conceden permisos para asuntos personales.

Si__ no__ abecés__

12.-Mi trabajo en la empresa me da estabilidad.

si__ no__ abecés __

IMPARCIALIDAD EN EL TRABAJO

13.- Se nos paga justamente por el trabajo que hacemos

si__ no__ abecés__

14.-Recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta empresa.

si__ no__ abecés__

15.-Todos tenemos oportunidad de recibir un reconocimiento especial.

si__ no__ abecés__

16.- La gente recibe un buen trato, independiente de la posición que tiene.

si__ no__ abecés__

17.- Los ascensos se dan a quienes más lo merecen.

si__ no__ abecés__

18.- Mi jefe no tiene un trabajador favorito.

si__ no__ abecés__

19.- Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de defenderme.

si__ no__ abecés__

20.- La gente es tratada justamente sin importar su antigüedad.

si__ no__ abecés__

ORGULLO Y LEALTAD

21.- Siento que mi trabajo es valorado y que mi participación es importante.

si__ no__ abecés __

22.- Me siento orgulloso de lo que hemos logrado.

si__ no__ abecés__

23.- Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra.

si__ no__ abecés__

24.- Estoy orgulloso de decir a otras personas que trabajo aquí.

si__ no__ abecés__

25.-La gente viene a trabajar con gusto.

si__ no__ abecés__

26.-La empresa tiene un grupo administrativo que me inspira confianza

si__ no__ abecés__

COMPAÑERISMO

27.- Las personas celebran eventos especiales, como cumpleaños etc.

si__ no__ abecés__

28.-Este es un lugar con gente amigable para trabajar.

si__ no__ abecés__

29.-Trabajar en este lugar es divertido.

si__ no__ abecés__

30.-Estamos todos juntos en esta empresa, somos un equipo.

si__ no__ abecés__

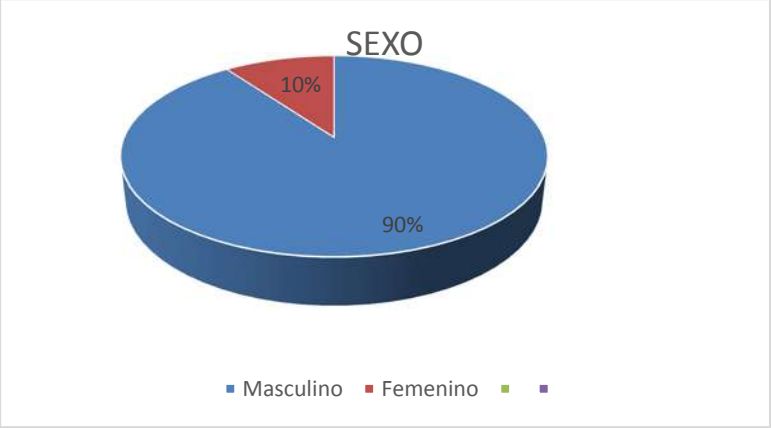
31.- Puedo contar con la cooperación de las personas con las que trabajo.

si__ no__ abecés__

ANALISIS Y CLASIFICACION DE RESULTADOS

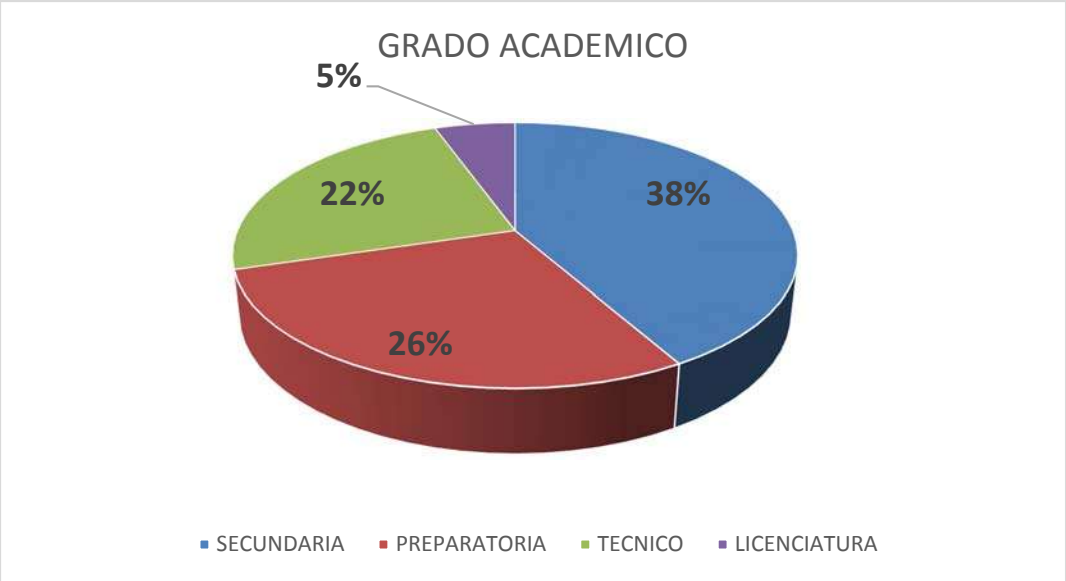
1.-SEXO

MASCULINO	FEMENINO
90%	10%



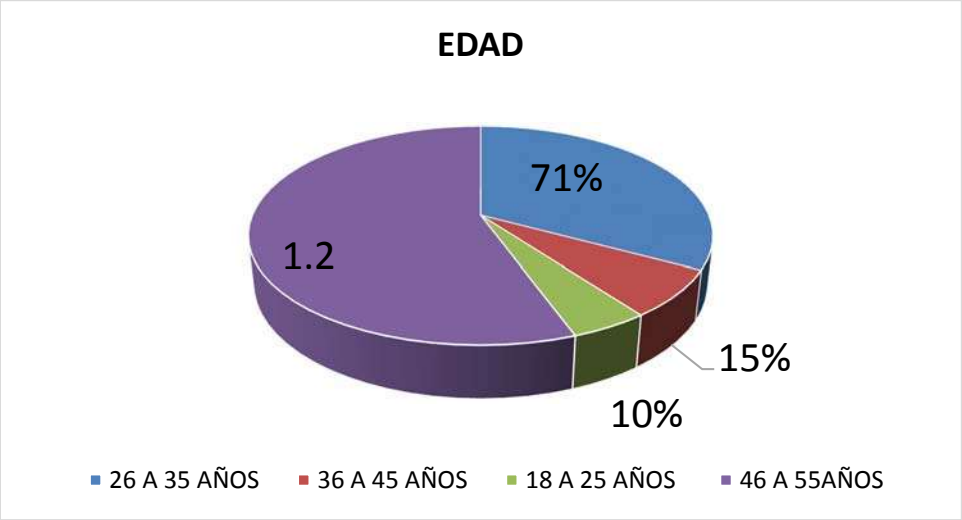
2.-GRADO ACADEMICO

PRIMARIA	SECUNDARIA	PREPARATORIA	TECNICO	LICENCIATURA
9%	38%	26%	22%	5%



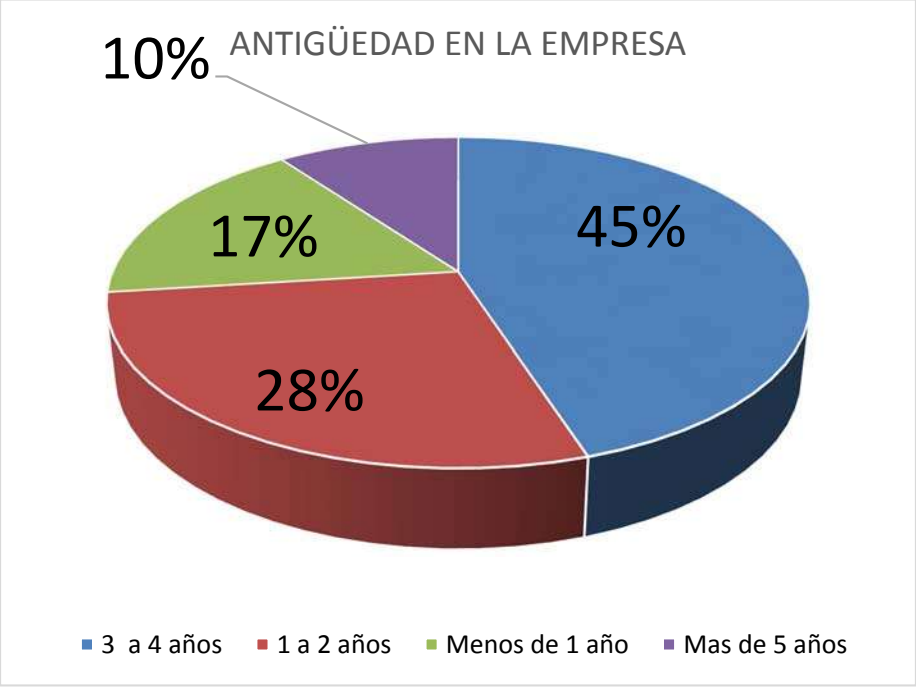
3.- EDAD

18 A 25 AÑOS	26 A 35 AÑOS	36 A 45 AÑOS	46 A 55 AÑOS
10%	71%	15%	4%



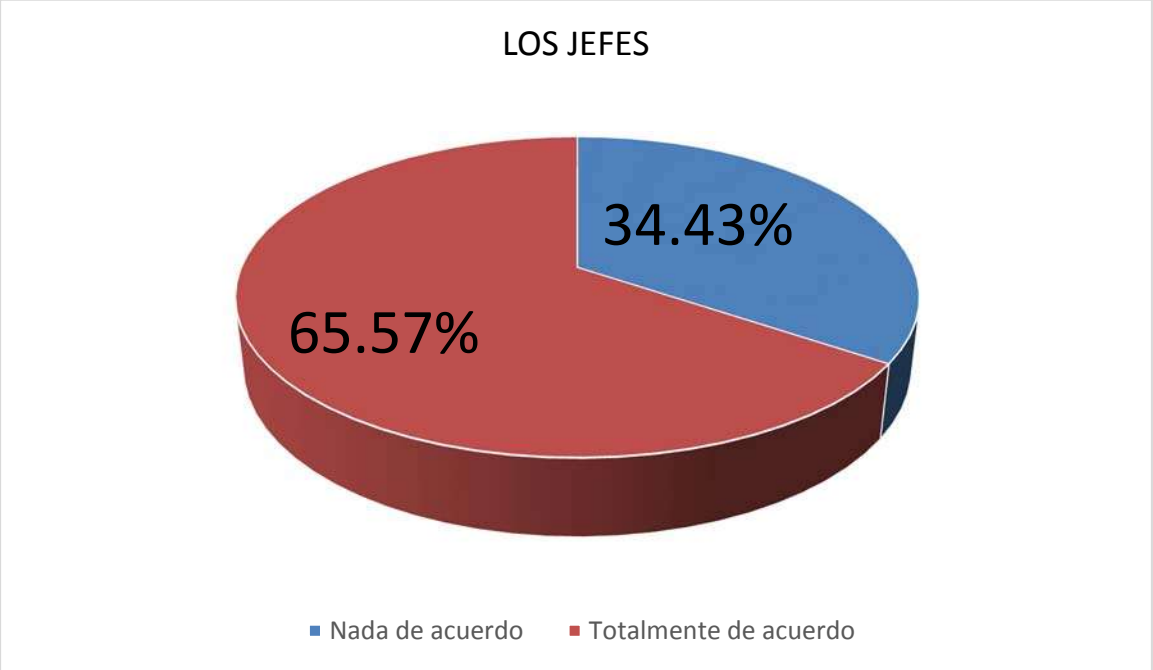
4.- ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

Menos de 1 año	1 a 2 años	3 a 4 años	Más de 5 años
17%	28%	45%	10%



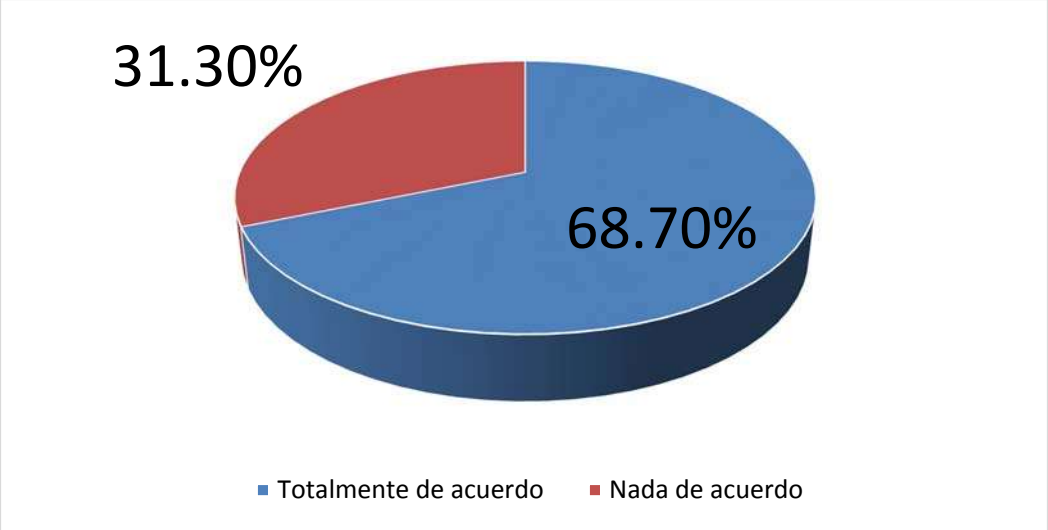
5.-LOS JEFES

Nada de acuerdo	Totalmente de acuerdo
34.43%	65.57%



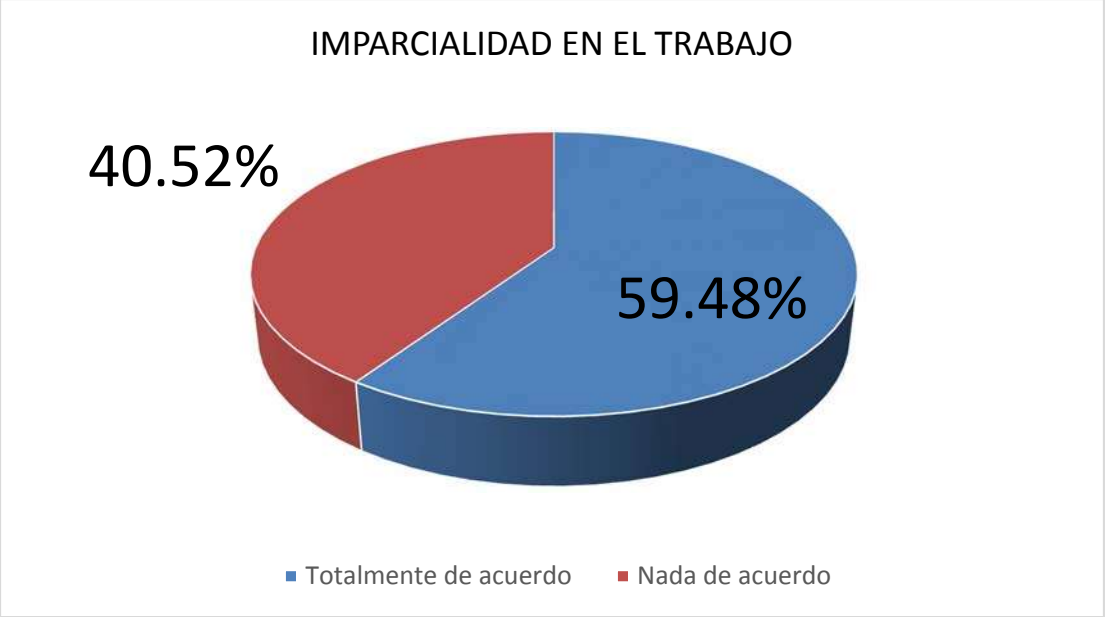
6.- Respecto a los colaboradores

Nada de acuerdo	Totalmente de acuerdo
31.30%	68.70%



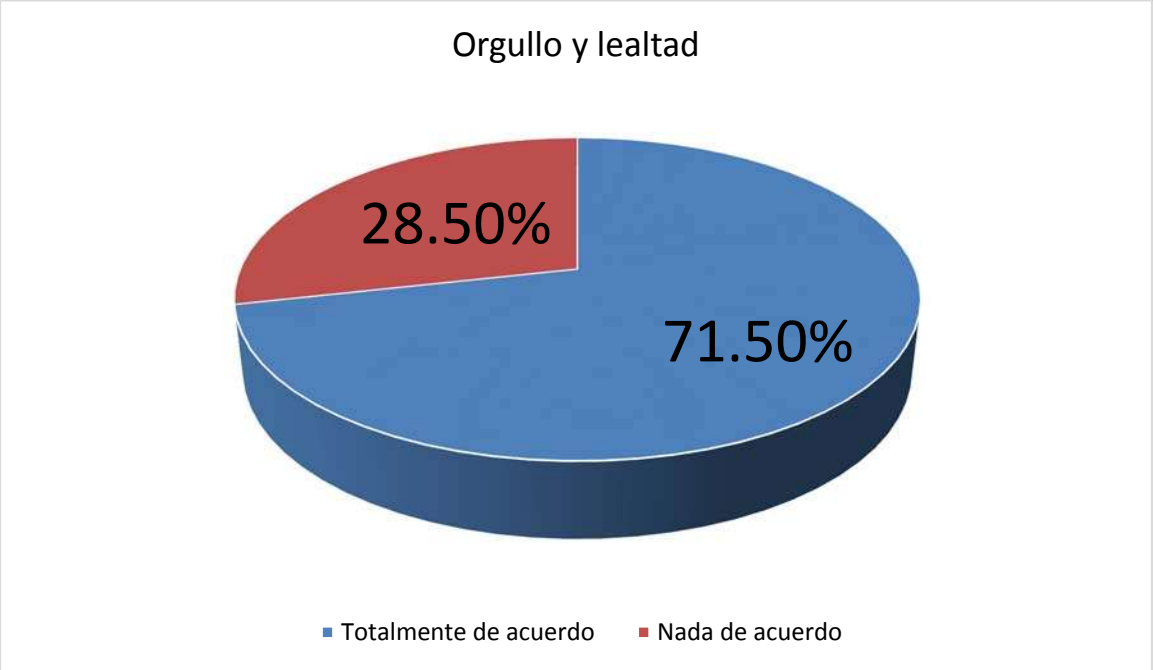
8.-Imparcialidad en el trabajo

Nada de acuerdo	Totalmente de acuerdo
40.52%	59.48%



9.-Orgullo y lealtad

Nada de acuerdo	Totalmente de acuerdo
28.50%	71.50%



10.- Compañerismo

Nada de acuerdo	Totalmente de acuerdo
32.07%	67.93%

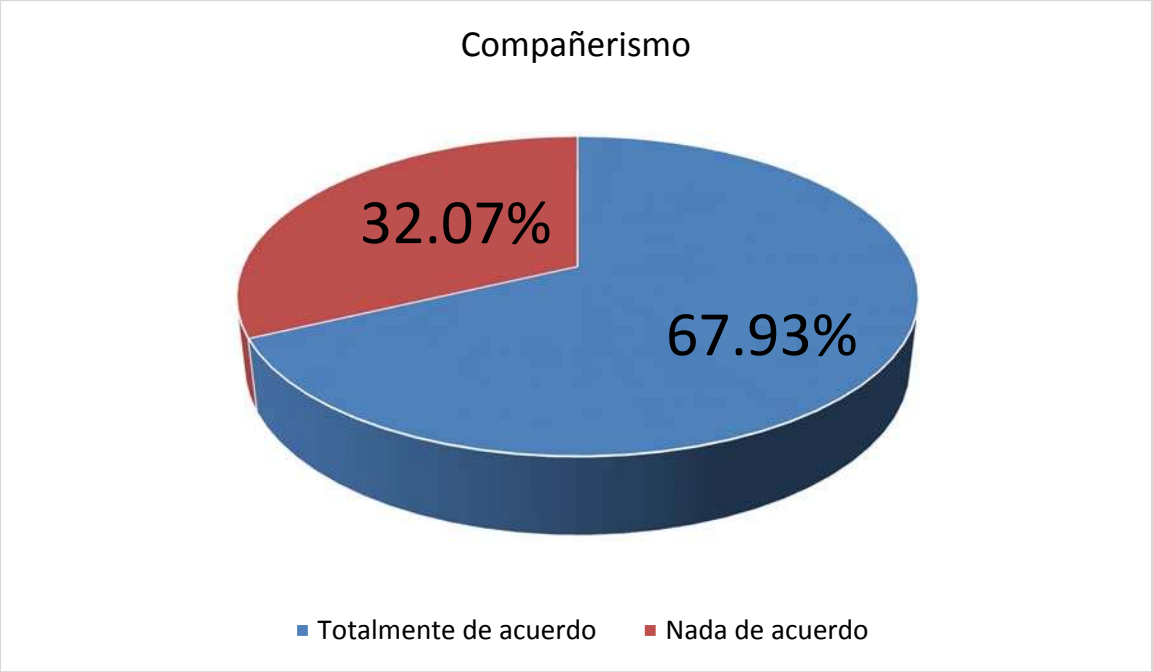
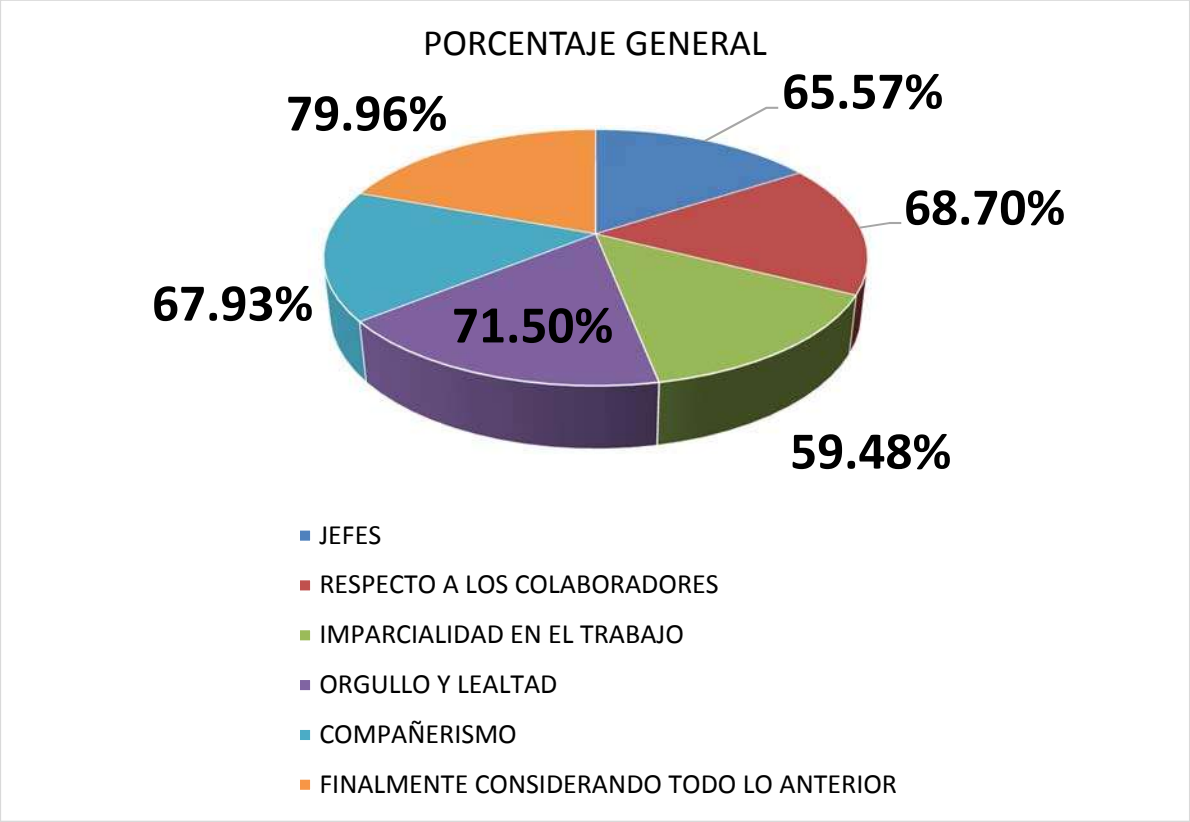


TABLA GENERAL DE LOS RESULTADOS

JEFES	Respecto a los colaboradores	Imparcialidad en el trabajo	Orgullo y lealtad	Compañerismo	Finalmente considerando todo lo anterior
65.75%	68.70%	59.48%	71.50%	67.93%	79.96%



INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Podemos apreciar que el 90% de los trabajadores son hombres, dejando un porcentaje muy reducido para sexo femenino.

Nótese que el nivel de estudio es de 38% de secundaria, seguido por el de preparatoria 26% dejando un mínimo con nivel de licenciatura.

La edad promedio es de 26 a 35 años abarcando un 41% por lo que significa que es una empresa llena de gente joven.

La duración de los empleados en la empresa sin duda ha sido esencial para el alcance de los objetivos el 45% tienen una vasta experiencia en esta.

El liderazgo recae en un 62% por lo que significa que se tiene confianza y mayor grado de responsabilidad en los trabajadores.

Escalas altas: Liderazgo administrativo, orgullo y lealtad

Los trabajadores sienten que la empresa es un buen lugar para trabajar. Han depositado su confianza en líder de la empresa por lo que esperan juntos alcanzar sus objetivos siendo estos tanto individuales como organizacionales. Indica que los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta empresa, tienen bien puesta la camiseta y consideran que es un buen lugar para trabajar. Sin duda alguna, esto genera que asistan a trabajar con gusto pues comparten los valores, misión y visión de la empresa por lo que en ocasiones están dispuestos hacer un esfuerzo extra. Consideran que es un lugar con gente amigable para trabajar que se siente que trabaja en equipo logrando así las metas.

Se mantiene comunicado y acerca de cambios a los trabajadores así como también agradecimiento por su buen desempeño. Consideran que el trabajo les brinda seguridad y se les proporciona a tiempo el material adecuado por lo que la relación es regular entre estos.

En ocasiones sienten que existen preferencias por algún trabajador en especial, esto implica la existencia de algunas quejas de prepotencia por parte del liderazgo.

Escalas bajas: Los jefes y la imparcialidad en el trabajo.

Los trabajadores, además de sentir que el trato no es equitativo y justo hacia ellos perciben que las ideas que provienen de la dirección de la empresa, son buenas, pero que los encargados no las llevan acabo de la manera indicada.

5.6. CONCLUSIONES

El desafío para el área de recursos humanos de la empresa es, justamente estimular políticas que desarrollen otros aspectos no monetarios pero que si influyen en la satisfacción de los trabajadores. Los resultados de nuestra investigación muestran una relación entre el personal y su conducción alta mente armónica.

Cabe destacar que existe una altísima identificación y valorización de las tareas que el personal realiza. Ante esta alta identificación y satisfacción, la baja conflictividad que provoca la rutina de las mismas y la buena comunicación que declaran tener con sus jefes, resulta sorprendente.

La gran mayoría de las personas contesto que solo a veces recibe algún tipo de reconocimiento, esto se suma a las demandas manifestadas en la parte cualitativa de la encuesta, donde las expresiones fueron: Reconocer cuando se hace bien el trabajo, alentar el trabajo bien realizado, entre otras.

Para ayudar a mantener un alta una alta satisfacción con las tareas el reconocimiento surge como uno de los elementos más importantes, sin este, en forma precisa y oportuna de retorno, los empleados carecerán de entendimiento de sus labores, por ende, esta alta identificación con la tarea con el tiempo puede disminuir y producir en el empleado una frustración que, a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y en el rendimiento organizacional.

En relación con los compañeros de trabajo es respetuosa y de colaboración, no se percibe un ambiente de fraternidad generador de un clima más confiable.

De acuerdo a nuestro trabajo de investigación, comprobamos que es de mucha utilidad trabajar con un clima laboral más satisfactorio, para el buen desarrollo de su trabajo y reconocer al personal que sobre sale que se ha dejado a un lado olvidado por completo la estima de los trabajadores.

PROPUESTAS

- Llevar a cabo un curso de liderazgo y comunicación, enfocado a todo el personal que tenga gente a su cargo.

- Impartir cursos de:
  - Trabajo en equipo
  - Liderazgo
  - Comunicación Organizacional
  - Realizar actividades recreativas

- Entrega de reconocimientos e incentivos al personal que sobre sale dentro de la organización.

En esta investigación sobre la motivación de personal dentro de las organizaciones, es de suma importancia, ya que para lograr llegar a los objetivos se requiere de un buen clima laboral.

En materia de administración es importante el manejo de la motivación, ya que este elemento permitirá a los gerentes o administradores lograr maximizar el desempeño y rendimiento de sus empleados, lo que será importante en el crecimiento de la empresa y en el logro de un buen ambiente laboral.

El administrador debe tener la capacidad de usar la motivación para lograr unificar los intereses de la empresa con los intereses de los empleados y así alcanzar las metas de una forma eficaz y eficiente.

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
IDALBERTO CHIAVENATO
QUINTA EDICION
EDITORIAL MC GRAW HILL

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
ENFOQUE LATINOAMERICANO
GARY DESSLER
RICARDO VARELA
SEGUNDA EDICION
EDITORIAL PEARSON PRETINCE HALL

ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL
JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA
SEXTA EDICION
EDITORIAL THOMSON

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
PARA EL ALTO DESEMPEÑO
FERNANDO ARIAS GALICIA
VICTOR HEREDIA ESPINOSA
EDITORIAL TRILLAS

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
DE CENZO
ROBBINS
EDITORIAL LIMUSA WILEY

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
DECIMO SEGUNDA EDICION
BOHLANDER –SNELL-SHERMAN
EDITORIALTHOMSON

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
R. WAYNE MONDY
ROBERT M. NOE
EDITORIAL PEARSON PRETINCE HALL

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
IDALBERTO CHIAVENATO
EDITORES THOMSON