



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE
HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

**La importancia de la comunicación y motivación en la
Microempresa Hielo y Agua Purificada CORTÉS.**

TESINA

**Para obtener el título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Presenta:
SALVADOR VEGA MUÑOZ**

**Asesor de tesina:
M.A. HUGO ALEJANDRO MIER ESCHMIDT**

Morelia Michoacán. Abril del 2018.

AGRADECIMIENTO

A DIOS: Por estar en mí siempre en cada paso que doy, por brindarme conocimientos, fuerzas para salir adelante por fortalecer mis conocimientos, y poner en mi camino personas buenas.

A MIS PADRES: Gracias por su apoyo por estar cada día a mi lado por apoyarme en todos los Sentidos, económico, psicológico, por creer en mí, muchas gracias mama por estar siempre a mi lado, no tengo como pagarte todo esto que has hecho por mí de todo corazón mochas gracias te amo.

Papa, gracias por apoyarme y soportarme toda la vida voy a estar muy agradecido contigo, porque personas como tú ya no las hay te amo.

A MI MAMA MARIA (ABUELITA): Aunque no te encuentras físicamente, sé que estás conmigo y que estas muy orgullosa de que tu nieto este a un paso de lograr su objetivo te amo y sabes cuanta falta me haces.

A MIS HERMANAS: Les agradezco todo el apoyo que me han brindado, sus consejos sus palabras de motivación gracias.

A MI HERMANO: Gracias por apoyarme y estar al pendiente de mi sabes lo mucho que te quiero Y eres una de las personas por la cual estoy orgulloso, bueno aunque a veces me estresas pero te quiero.

La importancia de la comunicación y motivación en la Microempresa Hielo y Agua Purificada CORTÉS

ÍNDICE

Resumen.....	7
Introducción.....	9
Capítulo 1. Antecedentes.....	10
1.1. Descripción del problema.....	10
1.2. Pregunta de investigación.....	10
1.3 Objetivo de la hipótesis.....	10
1.4 hipótesis de la investigación.....	10
1.5 Justificación de la investigación.....	10-11
1.6 Alcances y limitaciones.....	11
Capítulo 2. Comunicación.....	12
2.1. Definiciones de la comunicación 5 autores.....	12-13
2.1.1. Diferencia de la comunicación e información.....	13
Objetivos de la información.....	13-14
Objetivos de la comunicación.....	14-15
2.2. Importancia de la comunicación.....	15
2.3. Propósitos de la comunicación.....	16-17
2.4. Proceso de la comunicación.....	17-18
2.5. Tipos de comunicación.....	18
2.5.1. Horizontales.....	18
2.5.2. Verticales.....	18
2.5.3. Comunicación Diagonal.....	18
2.6. La comunicación y la administración.....	19
2.7. Clasificación de la comunicación en la administración.....	19
2.7.1. Comunicación Formal.....	19
2.7.2. Comunicación Informal.....	19-20
2.8. Barreras de comunicación.....	20
2.8.1. Barreras Personales.....	20
2.8.2. Barreras Físicas.....	20-21
2.8.3. Barreras Semánticas.....	21-22
2.9. Recomendación para mejorar la comunicación en las organizaciones....	22-23
2.10. Símbolos de la comunicación.....	23
2.10.1. Palabras.....	23
2.10.1. Lineamiento para la redacción legible.....	23-24
2.10.2 Imágenes.....	24
Capítulo 3 Motivación.....	25
3.1 Definiciones de la motivación.....	25-26
3.2 Motivación y Conducta.....	27
3.2.1. El comportamiento es causado.....	27
3.2.2. El comportamiento es motivado.....	27

3.2.3 El comportamiento está orientado hacia objetivos.....	27
3.3 Los principales factores de motivación al interior de las organizaciones....	27-28
3.4 Teorías de la motivación.....	29
3.4.1 Teorías de contenido(Satisfacción).....	29
3.4.1.1 Jerarquía de las necesidades(Abraham Malow).....	29-30-31
3.4.1.2 Teorías "x" y "y" de McGregor.....	31
3.4.1.2.1 Teoría X.....	31-32
3.4.1.2.2 Teoría Y.....	32
3.4.1.3 Teoría de la motivación-higiene de Herzberg.....	33
3.4.1.3.1 Factores Motivacionales (Intrínsecos).....	33
3.4.1.3.2 Factores de Higiene (extrínsecos).....	33-34
3.4.1.4 Teoría E.R.G.(ERG).....	34
3.4.1.5 Teoría de las necesidades de Mc Clelland.....	35
3.4.2 Teorías de proceso.....	35
3.4.2.1 Teorías de las expectativas de vroom.....	35-36
3.4.2.2 Teoría de la equidad de Stacey Adams.....	37
3.4.2.3 Teoría de la modificación de conducta de B,F. Skinner.....	37-38
3.4.3 Barrera de la motivación.....	38
3.4.3.1 La tensión disfuncional.....	39
3.4.3.2 La apatía	39
3.4.4 Características de los motivadores	39
3.4.4.1 Características Positivas.....	39
3.4.4.2 Características Negativas.....	40
Capítulo 4. Microempresa Hielo y Agua purificada Cortes.....	40
4.1 Introducción.....	40
4.2. Identificación de la empresa.....	41-42
4.3 Misión.....	42
4.4 Visión.....	42
4.5 Objetivos.....	42
4.6 Diagrama de flujo.....	43
4.7 Organigrama.....	44
4.8 Comparación antes y después de tener computación y motivación con los trabajadores.....	46
4.9 Cronograma de actividades de la comunicación y motivación.....	46
4.9.1 Reclutamiento.....	46
4.9.2 Recepción de documentos.....	46-47
4.9.3 Contacto con interesados.....	47
4.9.4 Entrevista.....	47
4.9.5 Selección.....	47
4.9.6 Inducción y pre-capacitación.....	47-48

4.9.7 Capacitación General.....	48
Capítulo 5. Recolección de datos.....	50
5.1. Análisis general para la comunicación de la empresa "Hielo y Agua purificada CORTE'S"	50
5.2. Análisis general de la motivación de la empresa "Hielo y Agua purificada Cortes".....	51
Conclusiones.....	52-53
Bibliografía.....	54-55
Anexos.....	56-57-58-59-60

Resumen

Este trabajo es una investigación, que trata de la importancia de la comunicación y de la motivación, en una microempresa que se dedica a la elaboración de Hielo y Agua Purificada en el municipio de la HUACANA, que lleva por nombre Hielos y Agua Purificada Cortés. Siendo uno de los factores imprescindibles para que esta funcione y se desarrolle adecuadamente, cualquier actividad humana se desarrolla implementando la comunicación y motivación en una empresa, para su mejor funcionamiento teniendo en cuenta estos temas es muy fácil que una empresa funcione adecuadamente y llegue al éxito, cabe destacar que una empresa con una muy buena comunicación se vuelve eficaz y se llega al logro de sus objetivos, cuando un empleado entra en una fase de desmotivación empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día es por ello que siempre hay que tener motivados a los empleados para que no entren en esa fase, hay que reconocer su trabajo ya sea monetariamente o otorgándoles reconocimientos, eso hace sentir al empleado feliz y que realice su trabajo adecuadamente, estos dos temas de que trata la siguiente investigación si se sabe llevar a cabo y se ponen en práctica como tiene que ser, hace que su empresa funcione adecuadamente le brinde ganancias y entre en competencia con otras empresas del mismo sector.

Una vez implementando estos dos procesos, el dueño como los empleados se sentirían felices con su trabajo, la empresa se mantendrá en un rango adecuado, con estas pequeñas acciones se puede lograr aumentar de forma significativa el nivel de motivación y comunicación, una buena comunicación reforzará los pilares de la motivación del empleado, proporcionándole el motivo que necesita para pasar a la acción y permitiendo que estos recobren su entusiasmo y compromiso, elevando así las posibilidades del éxito de la empresa.

Palabras claves:

Compromiso, implementación, objetivos, reforzar, imagen.

Abstract

This work is an investigation, which deals with the importance of communication and motivation, in a microenterprise dedicated to the elaboration of Ice and Purified Water in the municipality of HUACANA, which is called Hielos and Agua Purificada Cortés. Being one of the essential factors for this to work and develop properly, any human activity is developed by implementing communication and motivation in a company, for its best performance taking into account these issues it is very easy for a company to function properly and achieve success , it is worth noting that a company with a very good communication becomes effective and reaches the achievement of its objectives, when the employee enters a phase of demotivation begins to lose the enthusiasm and enthusiasm with which he began the first day is why that employees must always be motivated to not enter that phase, you have to recognize their work either monetarily or by giving them recognition, that makes the employee feel happy and that they do their job properly, these two topics discussed in the following research if you know how to carry it out and put it into practice as it has to be, makes your company work properly It offers you profits and enters into competition with other companies in the same sector.

Once implementing these two processes, the owner as employees would be happy with their work, the company will remain in an adequate range, with these small actions can be achieved significantly increase the level of motivation and communication, good communication will reinforce the pillars of the employee's motivation, providing the reason he needs to take action and allowing them to regain their enthusiasm and commitment, thus raising the chances of the company's success.

Introducción

Es fundamental lograr la eficiencia y eficacia en la comunicación y motivación, ya que las personas trabajan relacionan dentro de las organizaciones en la cual se diferencian en cuanto a su tamaño, estructura, características y objetivos.

Hoy en día tener una buena comunicación es una parte importante para la empresa, para que funcione con excelencia y se logre obtener los mejores resultados posibles. Cada integrante de una organización tiene esa capacidad de integrarse con otros. Y la motivación es la que mantiene con ánimos a los trabajadores. Por lo cual este trabajo contiene información muy importante para lograr que la microempresa funcione adecuadamente y siga permaneciendo en el gusto de la gente ya que una empresa sin trabajadores no puede funcionar, es por eso que es muy importante estos dos temas para que una organización funcione y estén contentos todos, como patrón y trabajadores y viceversa.

Una empresa con una muy buena comunicación y motivación, crece mucho ya que es uno de los factores más importantes dentro de la administración.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES

1.1. Descripción del problema.

Dentro de la empresa se ve que existe esa gran necesidad de mejorar los problemas de comunicación y motivación, el dueño no sabe cómo comunicarse con sus trabajadores, no les dan a conocer cuáles son sus verdaderas obligaciones dentro de la empresa, no conocen los pasos a seguir al momento de realizar cada actividad a su cargo. No conocen el plan de trabajo y ni como se piensa hacer.

También hay una gran necesidad de motivación, a los empleados no los motivan, ni con reconocimientos de su trabajo elaborado, al contrario existe un mal ambiente de trabajo, gritos, chismes, no les pagan puntual la quincena, no respetan sus horarios de trabajo ni sus vacaciones.

1.2. Pregunta de investigación.

¿Qué tan necesario es para una microempresa que se dedica a la elaboración de hielo y agua purificada en el municipio de la HUACANA, mantener una buena comunicación y una buena motivación?

1.3. Objetivo de la hipótesis

Conocer la importancia de mantener una buena comunicación y una buena motivación en una microempresa que se dedica a la elaboración de hielos y agua purificada en el municipio de la HUACANA.

1.4. Hipótesis de la investigación

Es muy importante mantener una buena comunicación y una buena motivación en una microempresa que se dedica a la elaboración de hielo y agua purificada en el municipio de la HUACANA.

1.5. Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica por:

- Es muy importante para mí porque me permite dar a conocer cuáles son los problemas que tiene esta organización en cuanto a la comunicación y motivación, y me permite dar a conocer algunas recomendaciones para poder mejorar.
- Es de mucha importancia la comunicación y la motivación dentro y fuera de las organizaciones, la primera porque nos permite intercambiar información con terceras personas y obtenemos una retroalimentación. Y segunda nos permite que los empleados motivados le echen ganas en su trabajo, para que se sientan seguros y alegres en su ambiente laboral.
- Con una buena motivación uno le va a despertar ese ánimo, el interés y de hacer bien las cosas. Un empleado sin motivación su actividad a cargo lo hará con malas ganas, no existirá ese interés y esto a la empresa la traerá pérdidas, por falta de motivación.
- Va a ser una fuente bibliográfica de consulta para futuras investigaciones sobre la comunicación y la motivación, ya que se desarrolla ampliamente estos temas.
- Esta investigación le sirve a las microempresas que tienen problemas de comunicación y motivación, para que sepan identificar para posteriormente corregirlos.
- Me permitirá obtener mi título de Licenciado en administración.

1.6. ALCANES Y LIMITACIONES

Una de las limitaciones de esta investigación es que el tema de motivación hay más fuentes de información que de comunicación.

En el momento de la aplicación de las encuestas se presentaron algunos problemas, ya que los empleados casi no tenían tiempo de contestarlas debido a sus actividades que desarrollan dentro de la empresa y aparte está un poco retirado de donde yo vivo.

CAPITULO 2: COMUNICACIÓN.

La comunicación es una etapa dentro de la empresa muy importante ya que esto nos lleva hacer un trabajo correctamente, y así lograr que cada trabajador realice adecuadamente su trabajo, que no haya malos entendidos, por eso es fundamental saber comunicarnos: iniciar conversaciones en momentos precisos, expresar nuestras dudas, prestar la atención debida al escuchar argumentos, extraer argumentos sobre diferentes puntos de vista, tomando en cuenta que tenemos que aceptar a cualquier tipo de personas, pensamientos y conductas.

Debemos aprender a comunicarnos ya que existe todo tipo de personas, el ser humano vive comunicándose entre una persona y otra o en sus ambientes mediante la comunicación. La comunicación es de suma importancia para lograr que esta crezca y se cometa los mínimos errores.

2.1. Definiciones de la comunicación 5 autores

Alberto Martínez de Velasco

“La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta”.-Alberto Martínez.

Abraham Nosnik

“En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado”.-Abraham Nosnik.

Fernando González Rey

“Es un proceso de interacción social, a través de signos y sistemas de signos, producto de las actividades humanas. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones, etc.”

Idalberto Chiavenato

“Es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Por lo tanto, toda comunicación influye por lo menos a dos personas: el que envía el mensaje y el que lo recibe”.

María del Socorro Fonseca

“Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes”.

2.1.1. Diferencia de la comunicación e información

La información complementa la comunicación ya que lo que se comunican es información en los mensajes, con lo que la comunicación da un paso en las relaciones entre los empleados ya que provoca comportamientos mediante la creación y las expectativas.

La comunicación busca modificar comportamientos, actitudes, representaciones o conocimientos de los interlocutores o mover a otras personas a hacer algo que no harían espontáneamente.

Objetivos de la información.

- Transferir toda la información necesaria para la toma de decisiones

- Influir en la actitud de todo el personal de la empresa para que sus objetivos y actividades estén en armonía con los objetivos y operaciones de la empresa.

Los procesos de la comunicación por parte son herramientas sociales que permiten la interacción humana, a saber mantener un mínimo de interdependencia entre distintos elementos: individuos, grupos, talleres, oficinas, departamentos, servicios, que la organización requiere para su sistema interno.

La información se transfiere a través de mecanismos de comunicación:

- * Los interlocutores
- * El tipo de comunicación
- * Los canales de comunicación
- * La interacción entre los canales de comunicación, los individuos y los grupos.

Objetivos de la comunicación.

En un sentido amplio, el objetivo de la comunicación en una empresa es suscitar un cambio, mover la acción para el bien de la compañía. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones administrativas. En particular, se necesita comunicación para:

- * Fijar y difundir las metas de la empresa.
- * Trazar los planes para conseguirlas.
- * Organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente.
- * Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- * Dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación.
- * Controlar el desempeño.

La comunicación no solo facilita las funciones administrativas, sino también que relaciona la empresa con su ambiente externo, por medio del intercambio de información. Los administradores se enteran de las necesidades de sus clientes, la disponibilidad de proveedores, las exigencias de los accionistas, las regulaciones de los gobiernos y las preocupaciones de la comunidad. A través de la comunicación, la organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con el entorno.

2.2. Importancia de la comunicación

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. A falta de esta, los empleados no sabrían que hacen sus compañeros de trabajo, los administradores no recibirían información y los supervisores y líderes de equipo no repartirían instrucciones. La coordinación del trabajo sería imposible y la organización se colapsaría en ausencia de ella. La cooperación sería factible, ya que las personas no podrían comunicarse sus necesidades y sentimientos.

Las organizaciones se han dado cuenta de que una estrategia coherente en materia de comunicación con el personal, que tenga objetivos claros, ayuda a cumplir con las metas de la compañía.

Para obtener buenos resultados no necesita un enorme presupuesto si no que hay que hacer más eficientes las redes de comunicación interna que la organización posee. Cuando la comunicación es efectiva, tiende a mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Las personas entienden mejor su trabajo y se sienten más comprometidas en él.

Una comunicación que mantiene una sólida comunicación interna se transforma en una empresa que es capaz de responder en los momentos de crisis o de cambios importantes. Para lograrlo hay que diagramar un plan efectivo que genere buena predisposición por parte de los empleados y, sobre todo, comprensión de los cambios que se producen.

Una buena comunicación es importante para los administradores por dos razones:

1_. En primer lugar, la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control.

2_. En segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que los administradores dedican una abrumadora cantidad de su tiempo.

2.3. Propósitos de la comunicación.

La primera consideración en la comunicación administrativa es determinar el propósito exacto en términos de la respuesta del receptor.

1. Aumentar la aceptación de las reglas organizacionales por los subordinados al permitirles discutir actitudes, resolver antigüedades respecto a sus puestos y arreglar conflictos entre los grupos y los individuos.
2. Obtener mayor dedicación a los objetivos organizacionales motivando, controlando y evaluando el desempeño del personal organizacional. La comunicación es la principal herramienta del líder para persuadir a los seguidores y obtener su cooperación. Asignar tareas, emitir ordenes, elogiar el desempeño y criticar los errores implica cierto grado de comunicación efectiva.
3. Proporcionar los datos necesarios para tomar decisiones. La comunicación es una función vital de la información para resolver los problemas sencillos o complejos y tomar decisiones precisas para influir de manera positiva en el desarrollo organizacional.
4. Clasificar las responsabilidades de tarea, identificar los puestos de autoridad y fincar responsabilidades para el desempeño. Los organigramas, programas de información y los procedimientos estándar de operación intentar encausar las decisiones y proporcionar un conducto formal de comunicaciones para el control administrativo.

La comunicación debe ser planeada con un propósito expreso en mente y dentro de un formato que se cree sea efectivo para obtener la comprensión y una respuesta honesta del receptor. La preparación de la comunicación debe proveer para una expresión efectiva del parte del receptor. Cuando mejor sea el entendimiento de los pensamientos y el comportamiento del receptor por parte del transmisor de la comunicación tanto más efectiva pueda ser la presentación. Una comunicación se adapta a las necesidades e interés del receptor para hacer que este reaccione en una forma que cumple el propósito de transmisor.

2.4. Proceso de la comunicación

Nos comunicamos a través de: palabras, el tono de voz, el lenguaje corporal, gestos, expresiones, posturas, todo ello dentro de un contexto determinado.

En el proceso de la comunicación están presentes cinco elementos fundamentales:

Emisor o fuente: persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, hacia un destinatario.

Transmisor o codificador: equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y este disponible en el canal.

Canal: parte del sistema que establece el contacto entre la fuente y el destino, que están físicamente próximos o distantes. El mensaje puede ser oral o escrito y se le puede transmitir por medio de un memorándum, una computadora, el teléfono, un telegrama, correo electrónico, televisión y otros medios.

Receptor o decodificador: el receptor debe estar preparado para recibir el mensaje, a fin de que pueda descodificarlo y convertirlo en ideas. Una comunicación precisa solo puede ocurrir cuando el emisor y el receptor atribuyen al mismo, o la menos similar, significando a los símbolos que componen el mensaje. La comprensión debe estar presente tanto en la mente del emisor como del receptor.

La aceptación del mensaje por el receptor es fundamental, ya que si falta no existe la comunicación, son varios los factores que alientan la aceptación de un mensaje:

- Legitimidad reconocida del emisor para enviar el mensaje
- Competencia percibida del emisor en relación con el tema
- Confianza en el emisor como líder y como persona
- Credibilidad percibida del mensaje que se recibe
- Aceptación de las tareas y objetivos que se intenta lograr con el comunicado
- Poder del emisor para ampliar directa o indirectamente sanciones al receptor

Destino: persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

En todo sistema de comunicación la fuente suministra señales o mensajes: el transmisor opera los mensajes emitidos por la fuente, en el sentido de codificarlos, es decir, transformarlos de modo que sean adecuados al canal. Este lleva el mensaje bajo la nueva forma hacia un sitio distante. El receptor trata de decodificar descifrar el mensaje el mensaje enviado por el canal y lo hace comprensible para el destinatario. Para comunicar mensajes o señales, el proceso de comunicación exige que la fuente piense y codifique sus ideas con palabras o símbolos que pueden transmitirse rumbo al canal, de donde lo recibe el destinatario y decodifica las palabras o símbolos para entenderlos e interpretarlos como ideas o significados.

2.5. Tipos de comunicación.

Los diferentes tipos de comunicación que podemos encontrar son:

2.5.1. Horizontales

Este tipo de comunicación se produce entre personas del mismo nivel jerárquico dentro de la empresa. La función de la comunicación horizontal es la de suministrar apoyo emotivo social entre los trabajadores, al igual que coordinar las tareas para la plantilla, de modo que estén organizadas y sean coherentes unas con otras.

2.5.2. Verticales

La dirección que toma esta comunicación vertical es entre las diferentes posiciones de la jerarquía empresarial, es decir de los trabajadores a superiores y viceversa. Lo positivo de esta comunicación es que se pasa información con la cual sabemos que está ocurriendo en los diferentes estratos de la organización

2.5.3. Comunicación diagonal

La comunicación que atraviesa las funciones y niveles en una organización; importante cuando los miembros no pueden comunicarse ya sea vía los canales ascendentes, descendentes. Mientras sea posible el canal de comunicación menos utilizado en las organizaciones, es importante en las situaciones donde los miembros no pueden comunicarse efectivamente a través de otros canales. Un canal diagonal es más eficiente en términos de tiempo y esfuerzo para la organización.

2.6. La comunicación y la administración

La comunicación es uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas. Sin ellas no se pueden intercambiar ideas y experiencias, la comunicación es esencialmente una transacción humana, y toda persona que desea comunicarse con otra se enfrenta a la influencia de importancia del comportamiento humano. Siendo sensible a las necesidades y sentimientos de la otra es una parte importante del esfuerzo de la comunicación. La sencilla verdad es que la comunicación es difícil entre dos personas que no se respeten o agrandan una a la otra.

Siempre está presente la necesidad de comunicarse a efectividad, toda la oportunidad es una ocasión para mejorar la capacidad administrativa. La comunicación es un medio, no un fin. Hace posible el proceso administrativo y sirve como el lubricante para su operación uniforme. La comunicación ayuda a que la planeación administrativa, que la ejecución administrativa sea seguida y con diligencia y que el control administrativo sea aplicado con efectividad. La administración incluye la comunicación.

2.7. Clasificación de la comunicación en la administración

Dentro de las organizaciones aparecen dos tipos de comunicaciones: la formal y la informal.

2.7.1. Comunicación formal:

La comunicación formal es aquella que da la propia organización como tal. Sigue la cadena de mando de la organización formal. Para cualquiera de esa comunicación la trayectoria de transmisión esta prescrita y estipulada la designación formal y la sanción oficial. Esto puede incluir órdenes ejecutivas respecto a nuevos sistemas de bonos o planes para opción a acciones, información técnica para propósitos de la toma de decisiones y políticas sobre los procedimientos y las reglas fijas por los manuales de la compañía.

2.7.2. Comunicación informal:

La comunicación informal que es un tipo de comunicación espontanea que se da cuando un trabajador necesita ponerse en contacto con otro pero sin que exista un canal formal. Comúnmente llamada rumor o telégrafo secreto lo utilizan los gerentes astutos para complementar la comunicación formal. Hace esto para descubrir cómo opera el flujo de la comunicación informal en su departamento o en particular en la organización, identificando sus principales conexiones, y

proporcionando información constructiva para que la manejen. La comunicación informal puede ser efectiva, precisa y útil o dañina en el manejo de las personas.

2.8. Barreras de la comunicación.

El proceso de comunicación humana también está sujeto a lluvias y tempestades pues existen barreras que sirven de obstáculos o resistencia a la comunicación entre las personas.

Las barreras de la comunicación pueden ser:

2.8.1. Barreras personales.

Son interferencias en la comunicación que resultan de las emociones humanas, los valores y los hábitos de escuchar deficientes. También pueden provenir de diferencias en la educación, el grupo étnico, el género la posición socioeconómica u otros factores. Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son la escucha deficiente, las emociones y los sentimientos personales. Estas barreras pueden limitar o distorsionar las comunicaciones con las demás personas.

Ejemplo:

Contexto emocional; el estado de ánimo que se tenga en el momento de recibir un mensaje influirá en la forma de interpretarlo. Cuando nos sentimos inseguros, preocupados o temerosos, lo que vemos y oímos parece más amenazante que cuando estamos seguros y en paz con el mundo. De la misma manera, cuando estamos enojados o deprimidos tendemos a rechazar desde un principio solicitudes o ideas que en otro momento nos habrían parecido buenas.

Distancia psicológica; es la sensación de estar separados emocionalmente entre las personas similares a la distancia física real. El sentimiento de distancia psicológica también afecta mucho la recepción, la aceptación, y el uso de un mensaje, así como la calidad de la retroalimentación que se envía en el emisor.

Escucha deficiente; la habilidad para escuchar tiene efectos considerable en la recepción de un mensaje.

2.8.2 Barreras Físicas

Interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre la comunicación. Un trabajo que pueda distraer, una puerta que se abre en el transcurso de la clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruido, etc.

EL RUIDO.

En el marco de trabajo de la comunicación humana, el ruido puede pensarse como todos los factores que distorsionan el mensaje intencionado. El ruido puede ocurrir encada uno de los elementos de la comunicación, por ejemplo:

- El ruido o un ambiente muy cerrado pueden impedir el desarrollo de ideas claras
- La codificación puede resultar fallida a causa del uso símbolos ambiguos
- La transmisión puede verse interrumpida por la presencia de estática en el canal, como ocurre a causa de una conexión telefónica deficiente.
- La falta de atención puede provocar una recepción inexacta
- La decodificación para resultar fallida a causa de la atribución de significados erróneos a palabras y otros símbolos.
- El cambio deseado puede no ocurrir a causa del temor a sus posibles consecuencias.
- La comprensión puede verse obstruida por prejuicios.

Puesto que el lenguaje es un factor especialmente importante en la comunicación transcultural, no solo la expresión verbal sino también la postura y los gestos pueden producir ruido y entorpecer la comunicación.

DISTANCIA ENTRE LAS PERSONAS

Los muros o la estática que interfiere en los mensajes radiofónicos. Las personas suelen darse cuenta cuando ocurre la interferencia física e intentan compensarla.

Las barreras físicas, como el ruido y la distancia geográfica, tienen efecto en la transmisión y recepción de los mensajes.

2.8.3 Barreras semánticas

Limitaciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación. Los símbolos suelen tener diversos significados y es necesario uno de ellos. Las palabras u otras formas de comunicación (gestos, señales, símbolos, etc.), pueden tener sentidos diferentes para las personas que intervienes en el proceso, lo cual puede distorsionar el significado. Las diferencias de lenguajes constituyen barreras semánticas entre las personas.

LOS SÍMBOLOS

Para algunas personas, determinar palabras o frase pueden tener un significado simbólico que los demás no nota, cuando usamos este tipo de palabras podemos, sin darnos cuenta, comunicar cosas que no teníamos intención de decir. Los símbolos no son comunicadores poderosos y el mensaje muchas veces excede las intenciones de quien lo envía.

LENGUAJE

Las palabras tienen significados distintos para diversas personas. La edad, educación, y antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en el lenguaje que usa una persona y en las definiciones que les da a las palabras.

Los problemas semánticos y diversos símbolos de la comunicación suelen crear problemas en la codificación, decodificación y aceptación.

Las barreras que obstaculizan la comunicación entre miembros de una organización producen fallas, distorsiones y rumores infundados. Son una calamidad en la vida diaria del gerente, para quien es muy importante que las ordene y la información se transmita correctamente de manera que la operación pueda realizarse con eficiencia. La implicación es clara: no dar por hecho de que todos los mensajes que nosotros enviamos se van a recibir en la misma forma que deseamos.

2.9. Recomendación para mejorar la comunicación en las organizaciones.

Los gerentes que intentan ser mejores comunicadores deben lograr dos tareas separadas.

Primero, deben mejorar sus mensajes-la información que desean transmitir-Segundo, deben buscar mejorar su propio entendimiento acerca de lo que otras personas intentan comunicarle. En otras palabras, ellos deben convertirse en buenos codificadores y decodificadores. Deben intentar no solamente ser comprendidos sino comprender. Las siguientes técnicas pueden ayudar a alcanzar estas dos tareas importantes.

2.10. Símbolos de la comunicación.

2.10.1 Palabras

Las palabras son el principal símbolo de comunicación en el trabajo. Muchos empleados dedican más de 50% de su tiempo a la comunicación verbal. Sin embargo, existe una dificultad importante, ya que casi todas las palabras de uso común tienen varios significados. Ello es necesario, ya que se intenta hablar de un modo infinitamente complejo con un número limitado de palabras. La complejidad de una sola lengua se vuelve incluso mayor cuando intentan comunicarse personas con diferente formación, como el nivel de estudios, grupo étnico o cultura diferente.

Si las palabras no tienen un solo significado, ¿Cómo puede dar sentido los administradores a su comunicación con los empleados? La respuesta está en el contexto, ósea, lo que rodea al uso de las palabras. Los comunicadores efectivos se centran en las ideas no en las palabras. Saben que las palabras no proporcionan el significado, sino que este lo asignan las personas.

El significado de las palabras es difícil de dilucidar, incluso con el uso de contexto, de modo un supuesto razonable es que el receptor entenderá más fácil estos símbolos si es posible simplificarlo. Cuando se usan símbolos del tipo que prefieren el receptor, este se vuelve más receptivo.

2.10.1.1 Lineamiento para la redacción legible.

Use palabras y frases sencillas y familiares, como aclaración en vez de esclarecimiento. Ello facilita la tarea del lector y hace más probable su comprensión.

Emplee pronombres personales, como usted y ello, si el estilo lo permite. Ayudan a que el receptor se relacione con el mensaje.

Utilice ilustraciones, ejemplos y gráficas. Recuerde que una imagen vale más que mil palabras.

Emplee oraciones y párrafos cortos. Expresa sus pensamientos de manera eficaz evita las conjunciones excesivas y divida los párrafos largos.

2.10.2 Imágenes

Sirven para aclarar la comunicación con palabras. Las organizaciones usan como las imágenes, como programas, graficas de avance, graficas de espina, mapas causales, auxiliares visuales en programas de capacitación, modelos de escala de productos y otros similares. Las imágenes pueden aportar el poder de los indicios visuales. Para que las imágenes sean efectivas deben combinarse con palabras y acciones y bien escogidas, que complementen lo que pretende decirse.

CAPITULO 3. MOTIVACIÓN

¿Porque unos empleados se desempeñan mejor que otros? Es difícil la pregunta a la que los gerentes deben responder.

Se han utilizado diversas hipótesis para explicar esas diferencias, todas ellas interesantes e importantes por ejemplo, la capacidad, el instinto y los niveles de aspiración, así como otros factores personales como la edad, la educación y los antecedentes familiares. Conseguir un trabajo feliz y productivo sigue considerándose como una tarea llena de dificultades, pero que vale la pena emprender.

Uno de los problemas básicos de cualquier sociedad es el de como motivar al trabajador. En una sociedad moderna esto no es obra fácil, ya que muchas personas obtienen escasa satisfacción de sus empleados y gozan de muy poco sentido de realización o de creatividad. A pesar de su indudable importancia, definir y analizar la motivación no es tarea fácil.

La motivación es de importancia para cualquier área; así se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen tener un mejor desempeño en su trabajo.

Hay que motivar a los empleados, "para que quieran " y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la "la motivación laboral" es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios dependen en gran parte de la persona que los brinda.

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; ya que se representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad.

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es posible comprender el comportamiento de las personas.

3.1. Definiciones de la motivación.

Muchos actores han definido a la motivación como las siguientes: Motivación puede definirse como el estado de la perspectiva de un individuo que representa la

fuerza de su propensión a hacer un esfuerzo hacia un comportamiento en particular.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades anhelos y fuerzas similares.

Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de "que hace que la gente funcione".

Motivación con la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizaciones, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

La motivación se define como el proceso psicológico por el cual alguien se plantea un objetivo, emplea los medios adecuados y mantiene la conducta con el fin de conseguir dicha meta.

Motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo.

El concepto de motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo con estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

La motivación se explica en función de los conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatus y el rechazo provoca el aislamiento social y las amenazas a su autoestima.

3.2. Motivación y conducta.

Con el objetivo 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. Existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

3.2.1. EL COMPORTAMIENTO ES CAUSADO.

Existe una casualidad del comportamiento. Tanto de la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

3.2.2. EL COMPORTAMIENTO ES MOTIVADO.

En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia un objetivo.

3.2.3. EL COMPORTAMIENTO ESTA ORIENTADO HACIA OBJETIVOS.

En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

En lo que añade la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales, y las capacidades del individuo varían con el tiempo.

3.3. Los principales factores de motivación, al interior de las organizaciones, son:

- Los resultados: resultados exitosos = trabajador más motivado.
- La participación: cuando el trabajador participa en la planeación de las tareas se estimula su desarrollo personal y profesional.
- El conocimiento de objetivos: el trabajador que conoce a fondo los objetivos de la organización, de su área y de su cargo resulta estar más motivado que aquel que los desconoce o apenas lo hace superficialmente.
- La tarea: una tarea bien hecha (un servicio prestado con excelencia, un producto de máxima calidad, etc.) es lo que más motiva al trabajador porque es su mayor satisfacción y recompensa.

- La retribución: el salario, aunque no basta para asegurar un buen rendimiento, es un factor de motivación que suma para que el empleado se sienta más valorado.
- Las recompensas: el incentivo ante el trabajo bien hecho resulta ser motivante en la mayoría de las ocasiones.
- El reconocimiento: el ascenso por méritos, las felicitaciones públicas y otros tipos de reconocimiento favorecen la motivación positiva del trabajador.
- La responsabilidad: la posibilidad de planificar, establecer metas, tomar decisiones e innovar son elementos que imprimen un mayor grado de motivación dentro de las organizaciones.
- El crecimiento: la capacitación, el desarrollo y la promoción inciden positivamente para que el trabajo sea productivo.
- Los castigos y sanciones: son un arma de doble filo que puede acarrear motivación y comportamientos negativos, su uso debe hacerse primordialmente para corregir comportamientos indeseados que vayan en contra de los valores y la cultura organizacional.



Principales factores de motivación. Fuente: Díaz y León (p.157)

3.4. Teorías de la motivación.

Cada persona se siente atraída por un conjunto de objetivos. Para poder predecir con cierta precisión la conducta, el gerente debe poseer algún conocimiento de los objetivos del empleado y las acciones que este debe llevar a cabo para alcanzarlas.

Las teorías de la motivación se dividen en dos categorías: teorías de contenidos y teorías de procesos.

3.4.1. Teorías de contenido(satisfacción). Estas teorías son las que estudian y consideran los aspectos (tales como sus necesidades, sus aspiraciones y el nivel de satisfacción de éstas) que pueden motivar a las personas.

3.4.1.1. Jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow)

Esta teoría es la más conocida y fue propuesta por Abraham H. Maslow y se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, que se satisfacen de los niveles inferiores a los superiores, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona.



Pirámide de las necesidades de Maslow (Fuente: Wikimedia)

Los niveles de la pirámide representan las necesidades siguientes:

Necesidades Fisiológicas: Se relacionan con el ser humano como ser biológico, son las más importantes ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, respirar comer, beber, dormir, realizar sexo, etc.

Necesidades de Seguridad: Vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad, conservar su empleo.

Necesidades de Pertenencia (Sociales): Necesidades de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño y afecto de familiares, amigos, personas del sexo opuesto.

Necesidades de Estima: Necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio, poder, se incluyen las de autoestima.

Necesidades de Autorrealización: Se les denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo. Se relaciona con las necesidades de estima. Podemos citar la autonomía, la independencia, el autocontrol.

Algunas consideraciones sobre la jerarquía de necesidades de Maslow:

- Se considera que las necesidades fisiológicas nacen con el hombre las otras se adquieren en el tiempo.
- En la medida que las personas logran controlar o satisfacer sus necesidades básicas van surgiendo las de orden superior.
- Las necesidades básicas se satisfacen en un tiempo relativamente más corto que las superiores.
- Las necesidades fisiológicas y de seguridad generalmente son satisfechas por un salario adecuado y un ambiente de trabajo seguro.
- Las necesidades de pertenencia y de estima se satisfacen a través de **formar parte de un equipo en el trabajo** y con el afecto, y la amistad.
- El reconocimiento, el estímulo, la retroalimentación del desempeño, satisfarán las necesidades de estima.
- Las personas se motivarán por la necesidad más importante para ellos.
- Cada necesidad debe ser satisfecha, al menos parcialmente, antes que se desee pasar a otra del nivel superior.

Maslow, descubrió dos necesidades adicionales, para personas con las cinco anteriores satisfechas (muy pocas personas según él), las que llamó cognoscitivas.

- Necesidad de conocer y entender, relacionada con los deseos de conocer y entender el mundo que le rodea y la naturaleza.
- Necesidad de satisfacción estética, referidas a las necesidades de belleza, simetría y arte en general.

Es de destacar que esta teoría tiene también sus detractores los cuales plantean algunos elementos en contra, tales como:

- Asume que todas las personas son iguales desconociendo que puede existir una necesidad para alguien que para otra persona no lo sea.
- La teoría asume el orden de las necesidades con poca flexibilidad al cambio.
- No es práctico ya que enfoca el desenvolvimiento de las personas pero no considera la incentivación por la organización.

3.4.1.2. Teorías "x" y "y" de McGregor

3.4.1.2.1. Teoría X

Su creador llamó a esta teoría “Hipótesis de la mediocridad de las masas”

Sus principales principios son:

- Una persona promedio tiene aversión al trabajo y lo evitará en lo posible.
- Los seres humanos tienen que ser obligados, controlados y a veces amenazados con sanciones para que se esfuercen en cumplir los objetivos de la organización.
- Que el ser humano promedio es perezoso y prefiere ser dirigido, evita las responsabilidades, no tiene ambiciones y ante todo desea seguridad.

McGregor, planteaba que esta teoría no era imaginaria, sino real y que ésta influía en la estrategia de dirección. Supone también que las necesidades de orden inferior dominan a las personas.

3.4.1.2.2. Teoría Y

Sus principales principios son:

- Que el esfuerzo físico y mental que se realiza en el trabajo es tan natural como el gastado en el juego, en el reposo.
- El esfuerzo necesario para la realización de los objetivos de la organización está en función de las recompensas asociadas con su logro y no necesariamente con el control externo y la amenaza de sanciones.
- El individuo medio, en condiciones deseadas, no sólo acepta responsabilidades, sino también acude a buscarlas.
- No son pocas y están bastante extendidas en las personas cualidades desarrolladas de imaginación, inventiva y de creatividad en la solución de los problemas de la organización.
- Los seres humanos ejercerán auto-dirección y auto-control en el cumplimiento de los objetivos con los que se está comprometido.

La Teoría “Y”, supone que las necesidades de orden superior dominan a las personas. Suponía también que los supuestos de ésta, eran más válidos que los de la Teoría “X”.

Propuso ideas como la participación en la toma de decisiones, responsabilidad y desafíos.

En general los supuestos de ambas teorías pueden resultar idóneos en situaciones concretas.

3.4.1.3. Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

Esta teoría fue elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg, el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.

Como aspecto distintivo, comparándola con la teoría de Maslow, se sustenta la motivación en el ambiente externo y en el trabajo del hombre y no en las necesidades humanas.

Herzberg realizó sus investigaciones en empresas de Pittsburg, EE.UU., los resultados lo llevaron a agrupar en dos factores los elementos relacionados en su teoría, éstos son los de higiene y los de motivación.

La misma contempla aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo la salvedad que no deben considerarse como opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva; los otros factores, los de motivación, realmente motivan.

Los factores motivacionales, Herzberg los llamó intrínsecos y los de higiene, extrínsecos. A continuación los enumeramos:

3.4.1.3.1. Factores motivacionales (intrínsecos)

- Reconocimiento
- Responsabilidad
- La realización personal o logro
- El trabajo en sí
- El progreso o ascenso

3.4.1.3.2. Factores de Higiene (extrínsecos)

- Política de la empresa
- Administración
- Relaciones interpersonales (con superiores, con iguales, con subordinados)
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Status
- El salario
- Seguridad en el puesto

Esta teoría plantea que, la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes o sea de los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos.

Como elemento práctico, para los directivos, debemos plantear que la cuestión estriba en eliminar o reducir las influencias negativas de los factores de higiene y reforzar los factores de motivación, éstos últimos no tienen límites y es necesario potenciarlos sistemáticamente.

Recuerde que la motivación (o su efecto) no es estática por lo que es necesario estar atentos a su variación para realizar la corrección oportuna.

Algunas sugerencias que refuerzan los factores de motivación planteados anteriormente.

- Estimule a las personas para que acepten responsabilidades.
- Comuníqueles las expresiones positivas emitidas, por los clientes u otros, sobre su trabajo.
- Recompense los resultados de trabajo (no necesariamente con dinero).
- La forma en que realicen su trabajo no es lo más importante sino sus resultados. Delege la tarea completa, en lo posible, en una sola persona.
- Incítele a que expongan criterios e ideas en relación con sus proyectos o con sus orientaciones.
- Permítale que respondan preguntas y realicen explicaciones.
- Confíe (verdaderamente) tareas para que se superen.
- Delege autoridad.
- Realce el contenido de cada tarea.
- Tenga la certeza que han comprendido bien la tarea.
- Cree condiciones para que todos tengan la posibilidad de ascender. Permita y estimule la participación en cursos de adiestramiento.
- Valore correctamente la capacidad de cada persona.

3.4.1.4. Teoría E.R.G. (ERC)

Esta teoría debe su nombre a las palabras: Existence, Relatedness and Growth (ERG), las que traducidas significan: Existencia, Relación y Crecimiento (ERC) y fue desarrollada por Clayton Alderfer como enunciamos anteriormente.

Verdaderamente no se basa en elementos nuevos, sino que fundamenta sus tres grupos de necesidades en la pirámide de necesidades de Maslow.

La correspondencia con Maslow es la siguiente:

- **Existencia**, el grupo de necesidades que satisfacen son las relacionadas con los requisitos básicos de la vida (necesidades fisiológicas y de seguridad).

- **Relación**, como expresa su nombre requiere para su satisfacción de las relaciones interpersonales y la pertenencia a algún grupo (necesidades sociales o de pertenencia).
- **Crecimiento**, representa el deseo de crecimiento interno así como necesidades de reconocimiento, autoestima, autorrealización y desarrollo personal (necesidades de estima y autorrealización).

Al igual que Maslow, planteaba que las necesidades de orden inferior, una vez satisfechas, interesaban a las personas para satisfacer las de orden superior y en contraposición que diversas necesidades podían ser objeto de motivación al mismo tiempo y que la frustración en una necesidad superior podría originar un retroceso a una inferior.

En el siguiente video se hace una excelente síntesis de la Teoría ERC (ERG) de Clayton Alderfer:

3.4.1.5. Teoría de las necesidades de McClelland

Esta teoría se basa en tres necesidades adquiridas:

1. **Necesidades de Realización**, su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios. Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.
2. **Necesidades de Poder**, su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.
3. **Necesidades de Filiación**, su rasgo esencial ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

3.4.2. Teorías de proceso.

Son las que estudian o tienen en cuenta el proceso de pensamiento por el cual la persona se motiva.

3.4.2.1. Teoría de las expectativas de Vroom

Esta teoría o modelo para la motivación fue elaborada por Víctor Vroom y enriquecida en varias ocasiones sobre todo por Poster y por Lawler.

Se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño, está en dependencia de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

Se explica sobre la base, que ésta es el resultado del producto de tres factores que son: Valencia, Expectativa y Medios.

Valencia (V). Es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa. Tiene para cada recompensa en un momento dado un valor de valencia única aunque ésta puede variar con el tiempo en dependencia de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras.

Expectativa (E). Es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea.

Medios (M). Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

La motivación se expresa como el producto de estos factores vistos anteriormente:

$$\text{Motivación} = V \times E \times M$$

La Valencia, puede ser positiva o negativa, en el primer caso existirá un deseo por alcanzar determinado resultado y en el otro caso el deseo será de huir de un determinado resultado final.

La Expectativa, se le asume un valor entre 0 y 1 en dependencia de su estimación sobre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido, si no ve correspondencia entre esfuerzo y desempeño el valor será 0 y viceversa 1.

Los Medios, también asumen un valor entre 0 y 1, si su estimación sobre la obtención de recompensa es equitativa con su desempeño este factor tendrá una alta calificación y de lo contrario baja.

Según D. Nadler y E. Lawler el fundamento de este método se basa en cuatro supuestos:

1. El comportamiento depende de la combinación de las fuerzas de las personas y del medio que lo rodea.
2. Las personas toman las decisiones conscientes sobre su comportamiento.
3. Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
4. Las personas escogen entre distintas opciones de comportamientos.

A través del siguiente video entenderás la teoría de las expectativas de Vroom y sus implicaciones prácticas:

3.4.2.2. Teoría de la equidad de Stacey Adams

Esta teoría se manifiesta y se enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes.

En este aspecto Stacey Adams plantea *“La teoría de la Equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas”*.

Las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos como salario u otros.

Tengamos en cuenta que las personas son diferentes así como la forma o método a emplear para el análisis de un aspecto concreto.

Según esta teoría cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variando su comportamiento.

Richard A. Cosier y Dan R. Dalton en “Equity Theory and Time: A Reformulation” señalaron al respecto: *“las relaciones de trabajo no son estáticas y que las injusticias generalmente no existen como fenómenos aislados o que ocurren una sola vez, y que más allá de cierto umbral la gente no tolerará más acontecimientos injustos”*.

En el siguiente video encontrarás una breve e instructiva explicación de la teoría de la equidad de Adams:

3.4.2.3. Teoría de la modificación de conducta de B. F. Skinner

Ante todo debemos plantear que Skinner conjuntamente con otros psicólogos formuló la Teoría del Reforzamiento la cual se fundamenta en olvidar la motivación interior y en su lugar considerar la forma en que las consecuencias de una conducta anterior afectan a las acciones futuras en un proceso de aprendizaje cíclico.

Estímulo > Respuesta > Consecuencias > Respuesta futura

Sobre la base de esta teoría del Reforzamiento se fundamenta la modificación de la conducta o sea que para cambiar una conducta es necesario cambiar las consecuencias de dicha conducta.

Para la modificación de la conducta se pueden aplicar varios métodos entre ellos tenemos:

- Reforzamiento positivo.
- Aprendizaje de anulación.
- Extinción.
- Castigo.
- Se refuerzan las conductas deseadas
- Los trabajadores varían su comportamiento para evitar las consecuencias desagradables.
- Se aplica la ausencia del reforzamiento.
- Se aplican consecuencias negativas.

Tomado de Reinforcement Theory and Contingency Management in Organizational Settings de W. Clay Hamner exponemos sus reglas para utilizar las técnicas para la modificación de la conducta.

1. **Regla 1.** No recompense por igual a todas las personas. Deben basarse en el desempeño.
2. **Regla 2.** Recuerde que el hecho de no responder modifica también el comportamiento. Lo que no se hace tiene influencia sobre los colaboradores así como lo que se hace.
3. **Regla 3.** Asegúrese de decir al personal lo que debe hacer para obtener el reforzamiento. Establezca que nivel de desempeño permite a las personas saber lo que deberán hacer para ser premiadas.
4. **Regla 4.** Asegúrese de indicar al personal lo que está haciendo mal.
5. **Regla 5.** No castigue en presencia de otros. La represión en público humilla así como puede que los demás también se molesten.
6. **Regla 6.** Sea justo.

3.4.3. Barreras de la motivación.

Dado que se trabaja con individuos que ven las cosas desde su muy punto de vista, pueden existir diferentes barreras que evitan que la motivación se dé. Pueden tener su origen tanto en el individuo como en la organización. A pesar de las barreras reales que reducen la motivación, pueden identificarse algunos problemas comunes.

Los problemas comienzan a ser aparentes en la fase de tensión. Durante la actividad pueden ocurrir dos obstáculos principales: la tensión disfuncional y la apatía.

3.4.3.1. La tensión disfuncional

La tensión es una condición dinámica y por lo que un individuo enfrenta una oportunidad, restricción o exigencia relacionada con lo que dese, y cuyo resultado percibe que es incierto pero importante.

Factores que provocan tensión:

- Ambientales
- Organizacionales
- Individuales

3.4.3.2. La apatía.

La apatía también puede jugar un papel en este proceso. Por apatía se entiende una condición de poco o nulo empuje, o simplemente falta de dedicación. Aunque con frecuencia la gente enfrenta problemas en una organización.

3.4.4. Características de los motivadores.

3.4.4.1. Características positivas

- Asignación de responsabilidades
- Reconocimiento de lo que hacemos
- Sentir que mejoramos
- Expansión del conocimiento
- Pocos controles y mas libertad
- Autoridad para firmar de su propia actividad
- Conocimiento de ser escuchado
- Conocimiento de que se le mantiene informado

3.4.4.2. Características negativas

- Más políticas y restricciones
- Demasiadas normas
- Incremento de la supervisión
- Tareas adicionales sin ningún propósito definido.

CAPITULO 4. Microempresa Hielos y Agua Purificada Cortes.

4.1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el mundo cambia constantemente, en el sector empresarial de cualquier tipo, las técnicas que podríamos estar usando ayer para aumentar ventas, motivar, tener comunicación con los empleados, optimizar procesos o tiempos, hoy, ya son obsoletas. Para poder sobrevivir ante este mundo tan global se tiene que estar a la vanguardia, actualizarse día con día, identificando las tendencias, para así ofrecer un servicio o producto más personalizado y completo, de manera que se satisfagan las necesidades de la sociedad. Como lo dijo M. Hammer and J. Champy, en su publicación *Reengineering the Corporation*, “No es necesario ni deseable para las compañías organizar su trabajo alrededor de la división del mismo de Adam Smith. Los trabajos orientados hacia la tarea en el mundo actual de clientes, competencia, y cambio son obsoletos. En su lugar las compañías deben organizar su trabajo alrededor de procesos”. Es por esto que el objetivo de este proyecto es llevar a la práctica los conocimientos teóricos, para descubrir e identificar oportunidades en la empresa Fábrica de Hielo y Agua Purificada CORTÉS así como proponer cambios que mejorarán la función y la razón de ser de dicha empresa.

Por eso se requiere de una visión administrativa que permita conjuntar los elementos necesarios para definir las estructuras idóneas a efecto de superar las difusiones, duplicaciones, dispersión de responsabilidades y en su caso el centralismo de las facultades y recursos de Fábrica de Hielo y Agua Purificada CORTÉS

Bajo este marco general de organización, se evoluciona hacia un modelo estructural de la empresa, cuyo propósito es orientar y proporcionar, tanto a los empleados como a los administrativos, sobre los objetivos, funciones y niveles de actuación de todas y cada una de las áreas que conforman la estructura orgánica, sus antecedentes históricos, los niveles de autoridad y responsabilidad.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Hielo y Agua Purificada CORTÉS



Fábrica de Hielo y Agua Purificada CORTÉS es una empresa familiar que se encuentra convenientemente y actualmente en el primer cuadro del centro del municipio de La Huacana, Michoacán. Abrió sus puertas hace 52 años, a cargo del Sr. Alberto Cortés Díaz Barriga, en la calle Comonfort s/n, ofreciendo los servicios de venta de hielo en marqueta o barra de 50 kilos.

Diez años después, el Sr. Alberto Cortés traspasó la hielera a su hija Carlota Cortés, quien la llevó a la quiebra, debido a esto, José Cortés Becerril, hijo del Sr. Alberto Cortés, dedicado a la venta de cerveza en la región, compró la hielera a su padre, complementado así el negocio de venta de cerveza, ya que ofrecía el hielo gratis en la compra de esta. En 1985, cuando el Sr. José Cortés enfermó, pidió a su hijo Octavio Cortés, hacerse cargo del negocio.

En 1995, debido a un problema de salud en el municipio, en cuanto a la calidad del agua supuestamente potable que se recibía en los hogares, surgió la idea de complementar la empresa implementando una planta de agua purificada, por lo que se empezó a trabajar conjuntamente.

Debido a que la sociedad demandaba el “cubo de hielo o roli-cubo”, hace 10 años se implementó la máquina fabricadora de cubos con capacidad para hacer 100

bolsas diarias. Actualmente la producción ya es insuficiente por lo que en los próximos meses, se instalará una máquina con capacidad de hacer dos toneladas diarias de cubos. Se cuenta con más de 50 refrigeradores-congeladores en toda la región para venta al detallista. Sus clientes principales son vinaterías y tiendas de abarrotes, y para barra de hielo son neveros, fruteros, tepacheros, birrierías, pescaderías. Por otro lado, los principales clientes del Agua Purificada son el público en general, comedores escolares, depósitos en rancherías y la Presidencia Municipal.

4.3. MISIÓN

Dar un servicio de distribución y procesado de hielo y agua purificada de la más alta calidad. Usando la ciencia y tecnología como herramientas para la satisfacción de nuestros clientes, mejorando continuamente nuestros procesos, trabajando con disciplina, calidad, seguridad y productividad.

4.4. VISIÓN

Una empresa sustentable, altamente rentable en donde los colaboradores encuentren un lugar donde desarrollarse social, profesional y económicamente.

Que ofrezca en sus productos y servicios de alta calidad, los mejores precios por el uso inteligente de los recursos.

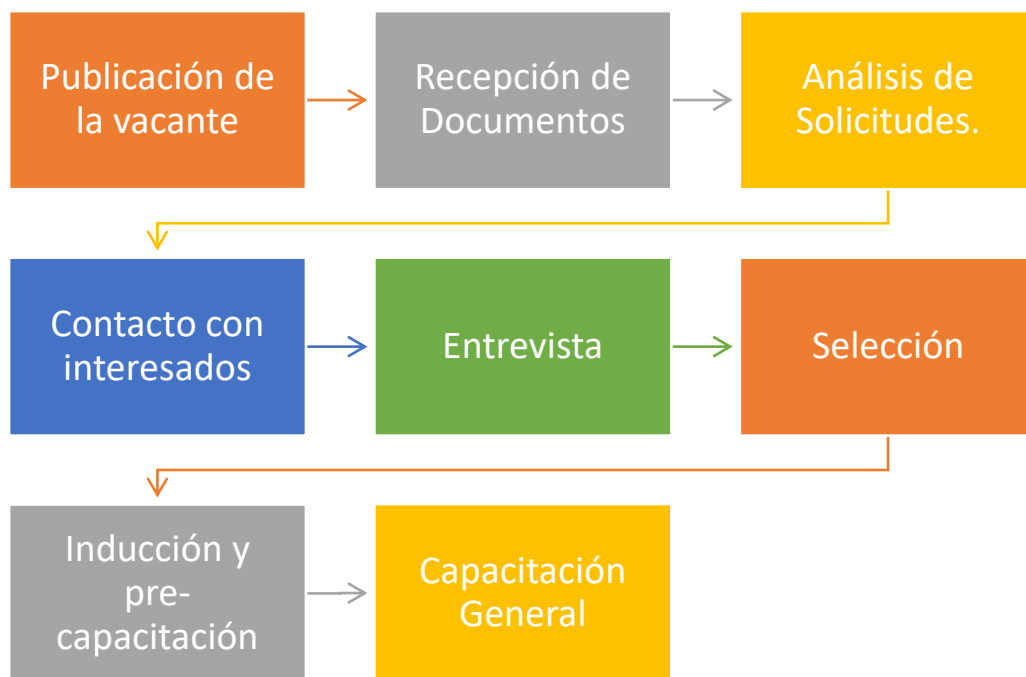
4.5. OBJETIVOS

- Aumentar un 5% de las ventas al mes.
- Incrementar el capital de la empresa en un 3%.
- Reducir los gastos de la empresa en un 2%.

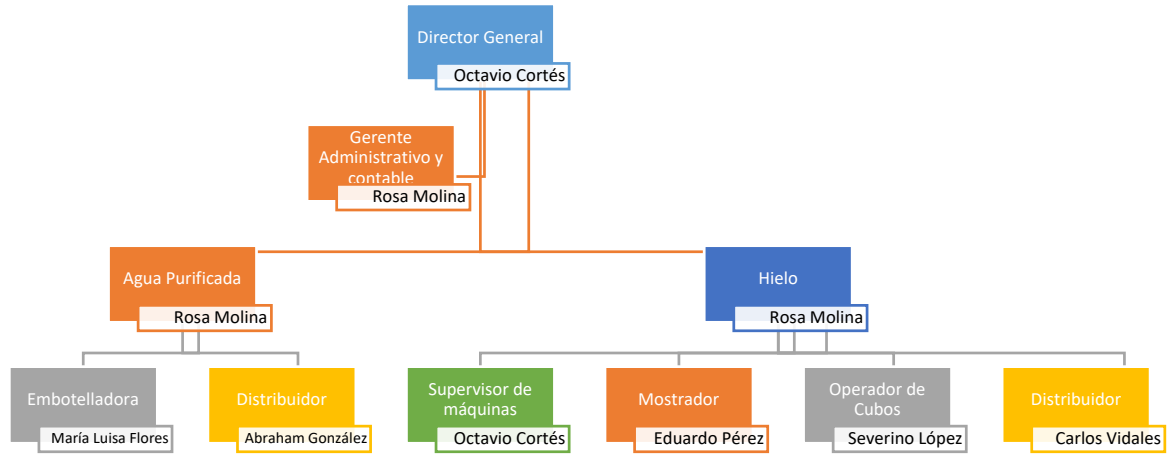
- Mejorar el servicio hacia sus clientes.
- Hacer un control de todas las actividades y todos los movimientos que vaya a realizar.

4.6. DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL.



4.7. ORGANIGRAMA



4.8.COMPARACIÓN ANTES Y DESPUÉS DE TENER COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN CON LOS TRABAJADORES

HIELO Y AGUA PURIFICADA CORTÉS	
APLICACIÓN DE COMUNICACIÓN	
ANTES	DESPUÉS
Los colaboradores no saben exactamente las funciones a desempeñar dentro de la empresa.	Los colaboradores ya cuentan con la información para poder desempeñar sus tareas correctamente.
Desconocen Misión y Visión.	Conocen la Misión y Visión ya que esta a la vista en toda la empresa.
No se cuenta con ninguna capacitación.	Ya se cuenta con un calendario donde ya están programadas las capacitaciones con base a las necesidades presentadas.
No se cuenta con ningún instrumento para medir el desempeño o la productividad.	Se cuentan con formularios que se llenan a diario por un supervisor.
No se cuenta con ningún proceso de selección, contratación.	El personal que entra a la empresa pasa por un filtro de selección e inducción.
Actitud negativa y poco favorable de los empleados hacia los clientes.	Los empleados ya conocen a los clientes y saben la importancia de éstos.

4.9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES, DE LA COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN

PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL.

Debido a que esta empresa no cuenta con ningún proceso de reclutamiento y selección de personal se le propone definir un proceso práctico para poder tomar la mejor decisión.

4.9.1 Reclutamiento

Publicación de vacante

Se publica la vacante con el puesto definido, con requisitos a entregar como solicitud de empleo y CV, en atención a alguien en particular.

En dicha publicación se recomienda poner un letrero bien hecho, se entiende que no sea hecho con cartulina y plumón, y que se publique afuera del negocio, en redes sociales y ponerlo en lugares importantes y públicos.

4.9.2. Recepción de documentos

1. La recepción de documentos será en la oficina de la empresa. El tiempo estimado para la recepción de solicitudes y documentos requeridos será de una semana máximo o si se reciben 3 prospectos primero.

Análisis de solicitudes y CV

2. La persona encargada de reclutar, o en este caso el Director General, deberá analizar cuidadosamente si la persona cumple con los requisitos que él solicita, de forma que pueda agendar inmediatamente una cita para entrevista personal.

4.9.3. Contacto con interesados

3. Una vez seleccionados los posibles candidatos, se les solicita presentarse para poder identificarlos.

4.9.4. Entrevista

4. Al momento de la entrevista, se empiezan a checar actitudes, desde amabilidad, cortesía, interés por el trabajo.

La entrevista no debe de tener una mayor duración a 7 min, en la cual se le debe de preguntar sobre sus intereses, su experiencia y metas.

Al finalizar cada entrevista, se recomienda contestar un pequeño cuestionario por parte del seleccionador, en el cual deberá de medir con base en la entrevista hecha, si la persona cumplió sus expectativas del 1 al 10.

4.9.5. Selección

5. Al terminar con las entrevistas y el cuestionario, se hace la selección y se le comunica a la persona indicada que se presente de nuevo para darle las indicaciones a seguir, entre ellas la capacitación e inducción a la empresa.

4.9.6. Inducción y pre-capacitación

6. Dependiendo del puesto a desempeñar, se le da una pequeña introducción sobre la historia de la empresa, posteriormente se le da un recorrido por todas las áreas, se le presenta a todo el personal, y se le pone a prueba una semana. En esta semana, cada día deberá de estar en un área diferente (3 áreas), los dos días faltantes se destinan a capacitación en el área a desempeñar específicamente, lo primero es de suma importancia

que tenga contacto con todas las áreas y que viva la experiencia para que se sensibilice y lo segundo, es para explicarle las tareas a realizar. Al terminar su primer día se le otorga un documento donde se especifica que la persona está en periodo de capacitación.

4.9.7. Capacitación General

De acuerdo a la Ley del Trabajo y Previsión Social, se indica que las empresas deberán de otorgar anualmente 50 horas de capacitación a sus empleados, por lo que sugerimos hacer las siguientes capacitaciones generales cada mes con una duración de 5 horas, y siempre y cuando sean establecidas en horas de trabajo, donde se involucre, desde el director general hasta el personal con menor rango.

- Atención a Clientes
- Manejo de Conflictos
- Mercadotecnia
- Relaciones Humanas
- Comunicación organizacional
- Manejo de equipo de cómputo

Todos los colaboradores de la empresa deberán de participar en las capacitaciones sin excepción ya que el no asistir contribuirá a no recibir una bonificación que se les otorgará a final de cada mes y por consiguiente será motivo de recibir sanciones. Las capacitaciones deberán hacerse en la empresa y por la tarde, cuando la carga de trabajo sea menor.

CAPITULO 5. RECOLECCION DE DATOS.

5.1. Análisis general para la comunicación en la empresa Fábrica de "Hielo y Agua Purificada CORTÉS".



Los encuestados eligieron un 57% la respuesta nunca y un 18% la respuesta casi nunca esto representa tres cuartas partes de las respuestas. Por lo tanto es claramente notorio que no se da bien la comunicación, la cual es necesaria que se mejore.

5.2. Análisis general para la motivación en la empresa Fábrica de "Hielo y Agua Purificada CORTÉS".



Los encuestados eligieron un 70% la respuesta nunca y un 14% la respuesta casi nunca, esto representa la mayoría de las respuestas. Por lo tanto, es claramente notorio que existe una gran necesidad de motivación hacia el personal de la Fábrica de "Hielo y Agua Purificada CORTÉS".

Conclusiones

Después de haber realizado este trabajo de investigación, se concluye lo siguiente:

El dueño de la micro empresa "Hielo y Agua Purificada CORTÉS", debe de dar a conocer la misión, la visión y los objetivos a cada uno de los trabajadores con el fin de lograr dichos conceptos de la mejor manera posible.

Se deben de publicar la misión, visión y objetivos de la empresa en un lugar donde todos los trabajadores lo puedan visualizar con frecuencia.

Esta microempresa no tiene una constante comunicación con sus empleados ya que estos últimos no conocen con precisión cada una de las actividades a desarrollar.

No existe retroalimentación por parte de los empleados hacia el dueño ya que estos últimos no escuchan las opciones y recomendaciones al momento de llevar acabo la toma de decisiones.

El dueño comenta y trata de resolver sus problemas personales y familiares dentro de la empresa en los horarios de trabajo, lo que proporciona que los empleados se distraigan y no lleven a cabo sus actividades con eficiencia.

En ocasiones los clientes no reciben el trato que se merecen, lo cual origina que paulatinamente dejen de asistir a la empresa y esto con el tiempo disminuirlos ingresos de ésta.

Todo empleado se le debe de consultar si realmente se siente a gusto con su trabajo y que recomendaciones hacen para mejorarlas. Y a que si el empleado no le gusta lo que hace y no le echara ganas.

A cada uno de los integrantes de la empresa se le debe de animar para despertar ese interés que debe de haber dentro de su ambiente laboral, y se sientan con seguridad al momento de realizar sus actividades.

Muchos trabajadores, se ven que le ponen interés en su actividad a cargo, pero no hay motivación, después de desaniman porque no existe ese reconocimiento que le permite al empleado despertar más el ánimo para sacar adelante su trabajo.

Toda organización debe de reconocer el trabajo que realiza su empleado y felicitarlo. Muchas veces no se les paga puntualmente su quincena lo que origina cierta preocupación de los trabajadores en el cual cada uno de ellos tienen necesidades que cubrirlas y no se conoce realmente la situación de cada uno. En la cual se le invita a la empresa y quien la conforma pagarles puntualmente.

En el transcurso del diagnóstico se detectaron diversas áreas de oportunidad, las cuales se pueden corregir aplicando correctamente las herramientas que se presentaron anteriormente, cabe destacar que dicha aplicación no es complicada pero si requiere del compromiso de todos los que integran la empresa.

Los factores más importantes en una organización son la motivación y la comunicación así como la delegación de responsabilidades.

Las relaciones humanas entre directivos y empleados contribuirán al óptimo desarrollo y productividad de los mismos.

Incluir procesos en una organización contribuye también a optimizar dinero, tiempo, recurso humano ya que estos nos proporcionan una visión más clara de lo que realmente debemos de hacer y también a detectar posibles fallas. En lo personal, con este proyecto pude comprobar que realmente los conocimientos que adquirí en clase, realmente sí pueden ser aplicados a la realidad. Considero que un gran porcentaje de las MiPyMEs necesitan el conocimiento de esta gestión de procesos para poder potencializar sus negocios.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato Idalberto. Administración De Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill. Año 2000 Colombia.

De Cenzo David A. P. Robbins Stephen. Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa. México, 2001.

Keith Davis. Newstrom John W. comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición. Compañía especial Mcgraw-Hill Interamericana. Año 2003.

Robbins, Stephen P. comportamiento organizacional.10ª edición. Pearson educación México 2004.

J. W. Hunt. La Dirección de Personal en las Organizaciones.

J. Balderston. Como organizar y simplificar el trabajo administrativo.

T. Peters y R. Waterman. En busca de la Excelencia.

M. Batista; A. Ros; V. Ferriol. Comportamiento Organizacional.

Ortueta 5. Edición (España). Técnicas de Dirección de Personal.

A. Kahan. Éxito Consistente.

Keith Davis y John Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo.

Genovese Claudio. Gestión de los RRHH en los nuevos escenarios.

Juan Luis Urcola Tellería. La motivación empieza en uno mismo.

Chiavenato, I. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.

Rosa López Rodríguez. La gestión del tiempo personal y colectivo.

Elena Díaz Paniagua, Miriam León Sánchez. Recursos humanos y dirección de equipos en restauración.

D.C. McClelland. The Achieving Society.

Juan Carlos Jiménez. Paradigmas de la motivación personal.

Abraham H. Maslow. Motivation and Personality.

Diego J. González S. Psicología de la motivación.

T. Peters y N. Austin. Pasión por la Excelencia.

José Bernardo Carrasco. Una didáctica para hoy: cómo enseñar mejor.

Rubén Ardila. Psicología del aprendizaje.

Josep Roca. Automotivación.

Anexos

Cuestionario No. 1

No hay respuesta correcta o incorrecta, lo que queremos lograr con este cuestionario es que respondan con la mayor honestidad posible.

Instrucciones:

Subraye aquella opción que indique la frecuencia con que se da una de las siguientes observaciones.

1. Le dan a conocer la misión de la empresa:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

2. Le dan a conocer la visión de la empresa:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

3. Le comunican los objetivos de la empresa:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

4. Le mantienen informado sobre los nuevos proyectos:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

5. Le mantienen informado constantemente de sus actividades:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

6. Le aclaran las dudas en sus actividades laborales:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

7. El centro de trabajo se encuentra conectado a las redes:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

8. Se reúnen constantemente para revisar la ruta de trabajo:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

9. Están agendadas las reuniones de trabajo:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

10. Existe comunicación con sus compañeros de trabajo:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

11. Mantiene comunicación constante con el dueño de la empresa:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

12. Se trata al cliente correctamente:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

13. Los problemas personales del dueño son tratados con discrecionalidad:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

Cuestionario No. 2

No hay respuesta correcta o incorrecta, lo que queremos lograr con este cuestionario es que respondan con la mayor honestidad posible.

Instrucciones:

Subraye aquella opción que indique la frecuencia con que se da una de las siguientes observaciones.

1. Es tomado en cuenta en el proceso de la toma de decisiones.

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

2. El dueño lo trata con respeto:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

3. Existe un trato igualitario en la empresa:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

4. Le reconocen públicamente su buen desempeño:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

5. Le justifican las inasistencia:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

6. Le respetan su horario de comida:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

7. Le respetan su horario de salida:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

8. Le consultan para trabajar horas extras:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

9. Tiene días de vacaciones:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

10. Tiene prestaciones adicionales otorgadas por la ley:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

11. Le pagan puntualmente su quincena:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

12. Le dan gratificaciones por su buen desempeño:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

13. Le capacitan de manera frecuente:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

14. Es adecuada las instalaciones en su área de trabajo:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

15. Es adecuada la ventilación en su área de trabajo:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

16. Se promueven las actividades sociales:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

17. Se promueven las actividades deportivas:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca

18. Se siente feliz con su trabajo:

1) Siempre 2) casi siempre 3) a veces 4) casi nunca 5) nunca