



**UNIVERSIDAD MICHUACANA
DE SAN NICOLAS DE HIDALGO**



**FACULTAD DE CONTADURIA
Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

TESIS

**“LA MOTIVACIÓN COMO PARTE ESENCIAL DEL ÉXITO
EN LAS ORGANIZACIONES”**

**“CASO NISSAN AUTOCOM
DE
HUETAMO MICHUACÁN”**

Para obtener el grado de Licenciada en Administración

SUSTENTA

JATZIRI MAYTE REYES YAÑEZ

DIRECTORA DE TESIS

M.A YURITZI LIZETH GAMEZ BEJAR

MORELIA MICHUACÁN

ENERO 2023

Resumen

El administrador no sólo se conforma con dirigir a las personas, y en asignar tareas sino que también se interesa en saber cómo llevar el potencial de sus colaboradores a un nivel mucho mayor, de ahí la importancia del presente proyecto de investigación. Uno de los temas que se han estado investigando son las nuevas maneras de motivar a los colaboradores, los cuales aportan valor a la empresa por medio del trabajo que estos desempeñan, por este motivo, como estudiante de la Licenciatura en Administración, debo involucrarme y conocer las teorías motivacionales así como las nuevas maneras de motivar a los colaboradores, para saber detectar y aplicarlas, para un mejor rendimiento organizacional y armonioso clima organizacional y mayor productividad óptima en la empresa. y como aprendizaje para estar mejor dentro y fuera de la organización adoptando un enfoque descriptivo.

“Las personas son nuestro activo más importante”, es una frase que constantemente se escucha en administración.

Palabras clave: motivación, productividad, recursos humanos, incentivos, cambios.

Abstract

The administrator is not only satisfied with directing people and assigning tasks, but is also interested in knowing how to take the potential of his collaborators to a much higher level, hence the importance of this research project.

One of the topics that has been investigated is the new ways of motivating employees, who add value to the company through the work they perform, for this reason, as a student of the Bachelor of Administration, I must get involved and know motivational theories as well as new ways to motivate employees, to know how to detect and apply them, for better organizational performance and harmonious organizational climate and greater optimal productivity in the company. And as learning to be better inside and outside the organization by adopting a descriptive approach.

“People are our most important asset”, is a phrase that is constantly heard in administration.

Keywords: motivation, productivity, human resources, incentives, changes.

INDICE

INTRODUCCIÓN	6
MARCO METODOLÓGICO.....	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
JUSTIFICACIÓN	8
OBJETIVOS	10
OBJETIVO GENERAL	10
OBJETIVOS ESPECIFICOS	10
MARCO TEORICO	11
MOTIVACION	11
TEORIA DE CONTENIDO.....	15
FACTORES DE LA MOTIVACIÓN DE HERZBERG	18
FACTORES DE MOTIVACIÓN DE MCCLELLAND	19
TEORÍA X Y TEORÍA Y DE MC GREGOR	20
TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN	22
TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNITIVA.....	22
TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS EDWIN LOCKE	22
TEORÍA DE LA EFICACIA PERSONAL DE ALBERT BANDURA	23
TEORÍA DEL REFORZAMIENTO.	24
TEORÍA DE LA EQUIDAD DE STANCEY ADAMS.....	24
TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VÍCTOR VROOM.	25
TEORÍA ERC DE ALDERFER.....	26
FORMAS Y TIPOS DE MOTIVACIÓN.....	28
RECLUTAMIENTO INTERNO.....	28
ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.....	29
VALUACIÓN DE PUESTOS.....	29
POR PUNTOS.....	30
POR FACTORES	30
ALINEACIÓN O DE VALUACIÓN POR SERIES	31
GRADACIÓN PREVIA O CLASIFICACIÓN	32
ASCENSOS Y PROMOCIONES E INCREMENTOS SALARIALES	32
PARA EL CASO DE LOS ASCENSOS Y PROMOCIONES LOS SISTEMAS MAS USUALES SON	33
METODOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	34
MOTIVACIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD INSEPARABLES	36
MOTIVACIÓN LABORAL INTRÍNSECA	36
MOTIVACIÓN LABORAL EXTRÍNSECA.....	37

TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL.....	37
ADECUACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO.....	38
MEJORA DE LAS CONDICIONES LABORALES	38
RECONOCIMIENTO DE LOS LOGROS	38
PLANES DE CARRERA COMO MOTIVACIÓN LABORAL	39
METAS CLARAS Y VIABLES INCENTIVOS	39
MEDICIÓN Y EVLUACIÓN DE CLIMA	39
IMPLANTACIÓN DE POLÍTICAS SOCIALES.....	40
TAMBUILDING PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL	40
PARTICIPACIÓN.....	40
PRESENCIA EN MEDIOS.....	41
TRANSPARENCIA.....	41
ENEMIGOS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL	42
Falta de dirección.....	42
FALTA DE CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN	42
JEFES CONTROLADORES	42
RETRIBUCIÓN INADECUADA.....	43
FALTA DE FLEXIBILIDAD.....	43
INSEGURIDAD LABORAL	43
TRABAJADORES QUEMADOS	44
MAL AMBIENTE LABORAL	44
EL ESTRÉS EL MAYOR ENEMIGO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL	44
PERSONALIZAR LOS PROBLEMAS.....	45
AUSENCIA DE FUTURO LABORAL	45
ABURRIMIENTO.....	45
IMPORTANCIA DE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL LUGAR DE TRABAJO PARA LA MOTIVACIÓN.	47
CLIMA ORGANIZACIONAL	50
HERRAMIENTAS O MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	51
LEY FEDERAL DEL TRABAJO	51
CAPITULO III	51
DÍAS DE DESCANSO	51
CAPITULO IV.....	52
VACACIONES	52
CAPITULO V.....	53
SALARIO	53
QUE PAPEL TIENE EL DINERO EN LA MOTIVACION	55

Terminología del pago por incentivos.	55
MOTIVACION E INCENTIVOS.....	55
MOTIVADORES Y FREDERICK HERBERG	56
ELABORACION DE HIPOTESIS.....	56
CASO DE ESTUDIO NISSAN AUTOCOM EN HUETAMO MICHOACÁN.....	57
HISTORIA DE AUTOCOM.	57
MISION	64
VISION	64
BENEFICIOS QUE TIENE LA ORGANIZACIÓN HACIA SUS	65
COLABORADORES.....	65
DISEÑO METODOLOGICO.....	68
TECNICAS E INTERPRETACIÓN	68
DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	69
ENCUESTA DE CAMPO	71
CONCLUSIONES	81
BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS DE INVESTIGACIÓN	85
BIBLIOGRAFÍA	85
LIBROS	85
PAGINAS DE INTERNET	85

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito determinar la gran importancia que es para las organizaciones la motivación, si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad, es importante para el desempeño laboral de los individuos, y así obtener mayores y mejores resultados.

No se debe olvidar que la motivación es de gran relevancia si se desea tener un buen desempeño de los colaboradores, ya que es la misma la que lleva a que el individuo actúe de cierta manera, en una organización se pretende alcanzar los objetivos establecidos y el cumplimiento de las metas y así traerá grandes beneficios.

El desempeño de los colaboradores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su área de trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que los colaboradores de una organización estén motivados. La motivación también ayuda a describir la conducta de los colaboradores en el trabajo, el ser humano necesita de diferentes formas para que tengan un buen rendimiento y llegue alcanzar sus objetivos y metas.

El tiempo que dedicamos al trabajo supone una gran parte de nuestra vida por eso es fundamental que el mismo genere cierto grado de motivación, es así que esta no se convierta en una actividad que genere opresión o malestar; estar motivado hacia el trabajo trae consigo consecuencias psicológicas positivas como la autor realización, el sentirse competente y útil, mantiene alta la autoestima además de retribuciones económicas

Es de mayor importancia para las organizaciones cuidar y procurar que sus colaboradores se encuentren motivados dentro de la organización ya que con eso conlleva a un mejor futuro para la misma, como para el mismo colaborador ya que si la organización se preocupa por el bienestar mental y físico de sus colaboradores ellos se sentirán importantes y motivados de seguir formando parte de ese equipo de trabajo.

El capital humano es el recurso más importante y valioso para una organización y mientras los colaboradores estén motivados ellos darán mejor resultados y productividad a la empresa, por eso es necesario que las organizaciones se den el espacio para escuchar las necesidades que tienen sus colaboradores y buscar la manera de que ambos, empresa – colaborador consigan ese equilibrio para que ambos tengan los resultados que desean.

Este tema es de mucha relevancia ya que aporta información necesaria e importante hacia las organizaciones, para que mantengan a sus colaboradores a gusto, en armonía sintiendo la empresa como parte de su familia, como detectar a tiempo la desmotivación de sus colaboradores y buscar alternativas, para que sus colaboradores, vuelvan a transmitir ese compromiso ese entusiasmo por ser parte de esa organización que en algunas ocasiones no siempre son monetarias.

MARCO METODOLÓGICO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México a nivel empresarial quiere llegar al proceso de adaptación de los cambios que exige el mundo actual, se conocen muchas teorías motivacionales, cada una de estas teorías pretende describir qué son los seres humanos, pero sobre todo qué podrían llegar a ser una vez que se les inyecte algún tipo de “impulso” y/o “estímulo”. La motivación es uno de los tópicos más estudiados de la psicología administrativa y del comportamiento humano organizacional empresarial, los hallazgos en ambos campos contribuyen al desarrollo y mejor entendimiento de las organizaciones, así como el comportamiento de los individuos. Por tanto, se han desarrollado teorías con múltiples enfoques, sin embargo, parten de supuestos y condiciones que no necesariamente coinciden con las características organizacionales.

Mejorar el desempeño del trabajador de base de la empresa AUTOCOM ALFA SAPI DE C.V. por medio de la motivación para conocer y establecer mejoras para los procesos y tener desarrollo y plan de vida de carrera dentro y fuera de la organización.

JUSTIFICACIÓN

Bien es conocido, que en una organización empresarial el activo más importante con el que esta cuenta es el recurso humano. Del personal que allí labora depende en gran medida la prosperidad de toda organización empresarial, es sumamente importante que los trabajadores se encuentren motivados al momento de efectuar su labor, puesto que de esta manera se verá reflejado en la productividad que genera a la empresa. Por ello, la alta dirección empresarial debe enfocarse en que su mejor activo esté en condiciones óptimas a cada momento.

Es requerido que la parte directiva, genere formas de adaptabilidad, donde su gestión utilice todas las fuentes de producción de la manera más óptima posible. Ahora bien, ¿Cómo se puede lograr esto?, la respuesta salta a la vista, el logro de este objetivo se consigue cuando todos los miembros de la empresa, trabajan en conjunto; cooperando para conseguir dicha meta. Es altamente necesario la realización de

esfuerzos, en pro de lograr motivar a los empleados. Aquí, los esfuerzos de gestión no darán fruto si no se anima a los empleados a trabajar en equipo, sino se les hace sentir miembros de una familia empresaria, si no se les inculcan valores de pertenencia, que les lleve a cuidar de la organización empresarial que en este caso, es de todos y para todos.

Esto, (consideramos desde una perspectiva muy personal), que es un principio fuertemente relevante, cuando el personal bajo nuestra dirección siente que la empresa no es del jefe o del gerente general, sino más bien son conscientes, que a pesar que la misma cuenta con socios capitalistas, la empresa es de quienes laboran en ella, es de todos y para todos , pues de allí se benefician no solamente directamente los empleados y sus familias, sino también sus amigos y la sociedad en general, una generación venidera, una estirpe que va creciendo en una sociedad que anhela el progreso y desarrollo de todo un país.

Este alto rendimiento, es generado por empleados motivados a poner el máximo esfuerzo para lograr las metas organizacionales. Los depósitos sin explotar, las capacidades físicas y mentales están intervenidos al máximo. Mejor rendimiento también dará lugar a una mayor productividad. El costo de producción también puede reducirse si la productividad se eleva, en consecuencia, a los empleados se les deben ofrecer más incentivos para aumentar su rendimiento. La motivación actuará como un estimulante para mejorar el rendimiento de los trabajadores en toda organización empresarial, en base a lo aquí expuesto, se provocará la transmisión del ambiente laboral a todos.

Me intereso hablar de este tema para poder crecer como persona, en el ámbito laboral y social, porque la motivación es un tema de estudio importante, extenso y completo dentro y fuera de la organización, ya que podemos mejorar, crecer en áreas donde se necesita, se puede reforzar los conocimientos y adquirir nuevos, aumentar los estándares de productividad para la empresa, empezar a fomentar el espíritu de competitividad con los trabajadores de base y mantenerlos motivados, para que sigan subiendo en el escalafón y no quedarse estancados en un puesto.

Para poder tener motivados a los trabajadores al sentirse actualizados y así poder competir y estar preparados en todos los entornos cambiantes y cada vez más complejos dentro y fuera de la organización.

La necesidad de todas las organizaciones y en particular de AUTOCOM ALFA SAPI DE C.V es buscar ser más efectivas y mejorar su desempeño tanto educativo como administrativo, la motivación, es una inversión que la empresa realiza en el recurso humano, si la empresa invierte en los recursos de conocimiento porque no hacerlo en lo humano, consideremos que sin el factor humano ninguna empresa podría llevar su producción, sea cual sea.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Crear un ambiente laboral acorde con una dirección enfocada al logro de un mismo fin, generando en cada uno de los empleados el principio de trabajo en equipo, mantenerles motivados, teniendo en mente siempre; que es requerido un dialogo constante entre todos y cada uno de los miembros que conforman la familia empresarial, en pro de obtener un desarrollo más eficaz en cada labor encomendada, dado que la comunicación es un elemento esencial para mantener a los empleados motivados en una empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Entender cuáles son las principales barreras que impiden una adecuada comunicación en las empresas lo que a su vez genera una falta de motivación en el personal que labora en las mismas.
- ❖ Conocer los principales inconvenientes que se presentan en cada departamento empresarial para de esta manera encontrar las mejores soluciones que mantengan un excelente ambiente laboral.
- ❖ Plantear claramente la misión, visión y la política empresarial en aras de vislumbrar los procesos organizacionales que se llevan a cabo en toda

organización empresarial con el firme propósito de mantener una dirección estratégica con un personal enfocado y con ánimos de laborar.

- ❖ Entender que la socialización de los resultados individuales y/o empresariales, forman parte esencial de una muy buena estrategia para el avance de la compañía y que esta estrategia debe llevar implícito el elemento de la comunicación para generar la motivación.
- ❖ Generar en cada uno de los empleados la chispa de la creatividad para que de esta manera se sientan más comprometidos en el desarrollo de ideas empresariales.

Mejorar el desempeño del trabajador de base de la empresa AUTOCOM ALFA SAPI DE C.V. por medio de la motivación para conocer y establecer mejoras para los procesos y tener desarrollo y plan de vida de carrera dentro y fuera de la organización.

MARCO TEORICO

Antes de dar paso a profundidad al tema que nos atañe, nos es requerido dejar sobre el escritorio de nuestro análisis, una definición clara sobre el concepto de motivación empresarial, para de esta manera enfocar nuestros esfuerzos en fijar una postura propia al respecto, basados en la experiencia por las que han atravesado diferentes compañías y aparte de ello; teniendo presente las diversas teorías y enfoque que han elaborado con el pasar de los años; académicos entregados al campo investigativo. No sin antes dejar claro, que el objeto aquí, no es exponer viejas teorías sino más bien, entender como estas teorías son aplicables en el mundo empresarial teniendo en mente como la comunicación juega un papel importante en toda organización empresarial y como esta es inherente a la motivación, al ser usada como una herramienta de la misma.

MOTIVACION

Según Rabey “La motivación se ha definido como la unidad interiorizada que es más dominante en un individuo en un momento dado” Las empresas pueden motivar a los empleados a hacer un mejor trabajo de lo que lo harían. Los incentivos que se pueden

ofrecer al personal incluyen pago, aumentar o mejorar las condiciones de trabajo. Teorías motivacionales sugieren formas de alentar a los empleados a trabajar más duro. Así las cosas, “El concepto de motivación empresarial surge a partir de la búsqueda de motivos en el ámbito de la empresa que nos inspiran a generar acciones para lograr un resultado. A través de este mecanismo (motivo, acción y resultado) encontraremos el flujo necesario para alcanzar cualquier meta en el ámbito empresarial” (Andrea Méndez Mollá, 17 de septiembre de 2013) 1 En este orden argumentativo, tenemos como el

Diccionario de la Real Academia de la Lengua española en su Vigésima segunda edición define motivar como: “Disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo” o en su efecto, el Diccionario de Psicología de Oxford

Study Genie Plus expresa al respecto que: “(...) son los impulsos que orientan y determinan nuestra conducta”.

Entrados un poco más en nuestro tema, puedo expresar que: la motivación se refiere a las maneras en que una empresa puede alentar al personal a dar lo mejor de sí. Un personal motivado, se preocupan por el éxito del negocio y funcionan mejor, donde la fuerza del trabajador motivado genera: 1) un aumento de la producción causada por el esfuerzo extra de los trabajadores. 2) una Mejora de la calidad ya que los empleados toman con mayor orgullo su trabajo. Y 3) Un mayor nivel de retención del personal, puesto que los trabajadores están dispuestos a quedarse con la empresa y se tornan reacios a tomar días innecesarias fuera del trabajo. Así las cosas, “La motivación no es un fenómeno directamente observable. Se infiere a partir de conductas específicas. Por lo tanto, su definición debe sugerir una sucesión de eventos que van desde la necesidad inicial hasta la conducta satisfactoria de esa necesidad” (Romero Pernalet Daniel. 2005, noviembre 1). 2

A estas alturas de esta exposición, y es en este punto, donde entra en juego las habilidades gerenciales que como futuros administradores de empresas debemos tener, puesto que: Los gerentes pueden influir en la motivación de los empleados en una variedad de maneras, por ejemplo: por medio de Factores monetarios, las personas suelen realizar un poco de trabajo personal más difícil si se ofrece un salario más alto. Pero... aquí llega a nuestra mente un interrogante ¿Qué tan saludable puede ser para una organización que para mantener a los empleados motivados se

les deba subir el salario a cada momento?, la respuesta es obvia, no es muy rentable para la economía empresarial. Por ello, sustentamos nuestro análisis en este punto sobre la necesidad de motivar sin manipular; motivar, no es solamente incentivar, va más allá, y es necesario que los gerentes tengan un sentido humano, conozca al personal bajo su dirección, compartan con ellos y en general se vuelvan sus amigos

En otras palabras, quien mejor para hacer un excelente trabajo en tu compañía que un amigo que estimas y aprecias, o, dicho de otra manera, ¿no trabajarían ustedes con más ganas y con mucho gusto si la persona para que trabajan son sus amigos?... Dejaremos en sus pensamientos a expensa de la sinopsis neuronal las respuestas a los anteriores planteamientos. Por consiguiente, mejores condiciones de trabajo u oportunidades de ganar la promoción son alicientes a una motivación empresarial más eficaz, no obstante, lo anterior, cabe destacar que el salario debe ser justo y adecuado. En este sentido, es de menester decir que el descontento entre los empleados también aumenta la deserción. En donde la formación para el empleo de los nuevos trabajadores cuesta muy caro a la organización. Cuando los empleados están satisfechos con su trabajo y están bien motivados, ofreciéndoles incentivos financieros y no financieros, entonces no van a dejar el trabajo, la tasa de perdida también será baja porque van a tratar de aumentar su producción.

Otro punto a favor al mantener a los empleados de una empresa motivados es que ello mejora la Imagen Organizacional. Aquellas empresas que ofrecen mayores facilidades monetarias y no monetarias a sus empleados tienden a tener una mejor imagen entre ellos. Esta actitud, conlleva a la atracción de mejores personas calificadas y experimentadas. De igual forma, cabe destacar que se mejoran las relaciones Industriales, un buen sistema motivacional creará la satisfacción laboral entre los empleados, generando un clima de confianza entre los empleadores y los empleados. No habrá ninguna razón para los conflictos y las relaciones cordiales entre ambas partes crearán un ambiente de salud. Así, que la motivación de los empleados dará lugar a la mejora de las relaciones industriales; que, a su vez, nos genera aceptación de cambio, puesto que las situaciones sociales e industriales cambiantes requerirán cambios y mejoras en las empresas en que laboran los empleados motivados, habiendo entonces una necesidad de introducir nuevos y

mejores métodos de trabajo de vez en cuando. Más aun teniendo presente que en general, los empleados se resisten a los cambios, por temor a un efecto adverso en su empleo. Pero cuando los empleados se sienten motivados con sentido de pertenecía y con oportunidad de desarrollo, entonces pueden adaptarse fácilmente a nuevas situaciones,

dando un viraje de inmediato a la situación hacia el lado positivo de los nuevos cambios y cooperarán con la dirección.

MOTIVACIÓN

DEFINICIÓN

(Lourdes Münch) La motivación es uno de los factores que requiere mayor atención para la gestión de capital humano y para la gestión de las relaciones laborales.

Sin un mínimo conocimiento de la motivación, es imposible comprender el comportamiento de las personas y efectuar una adecuada administración.

(Stephen P. Robbins) Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo.

La motivación es el conjunto de factores que influyen en el individuo y que estimulan y dirigen sus acciones y su conducta.

Todas las personas son diferentes, las necesidades cambian de acuerdo con cada individuo y producen diversos patrones de comportamiento, los valores sociales y la capacidad para alcanzar los objetivos también varían, así como las necesidades, los valores y las capacidades del personal. No obstante, esas diferencias, el proceso de motivación es más o menos semejante a todas las personas.

Aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo existen dos factores que influyen en el comportamiento humano y que consecuentemente deben tomarse en cuenta en la motivación

- **Causalidad**. Existe una causalidad en el comportamiento, tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, que normalmente se origina en estímulos internos o externo.
- **Finalidad**. En todo comportamiento humano existe una finalidad, el comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo. La productividad y calidad en el trabajo dependen no solamente de los colaboradores, sino de que la cultura y clima organizacionales promueven la motivación. Existen diferentes teorías acerca de la motivación, lo importante es conocerlas y aplicar la que mejor se adapte a las necesidades de la organización.

TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

- **Teorías de contenido**. Describen los factores internos de las personas que orientan y estimulan su actuación. **Entre estas destacan las teorías de las necesidades; de Maslow**, jerarquía de necesidades; la de McClelland o teoría del logro, poder y afiliación; y la de Herzberg, la teoría de la motivación e higiene.
- **Teorías de proceso**. También conocidas como conductistas, explican y analizan cómo se estimula, orienta y mantiene la conducta. Entre estas destacan: Vroom, teoría de expectativas; Skinner, teoría del refuerzo del aprendizaje; Locke, teoría de fijación de objetivos.

TEORIA DE CONTENIDO.

Las teorías de las necesidades o de contenido parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. Entre las teorías más importantes destacan las de los siguientes autores:

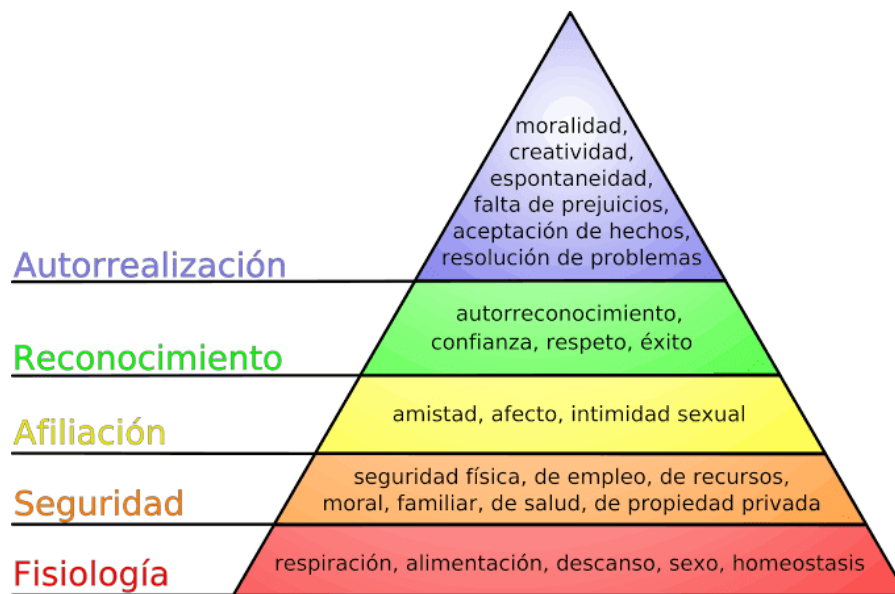
- **Abraham Maslow.** La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, basada en la llamada jerarquía de necesidades humanas. Para este autor, la motivación surge de las necesidades, que originan el comportamiento. Parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo y su motivación para actuar y comportarse se deriva de las necesidades. **Maslow postula la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización.**



- **Fisiológicas.** Constituyen el nivel primario de las necesidades humanas, son imprescindibles para la sobrevivencia, **como la alimentación, el sueño y el vestido.** Estas necesidades se satisfacen en el trabajo a través de las funciones de administración de sueldos y salarios, mediante sueldos, incentivos y bonos.
- **Seguridad.** Surgen de la necesidad de que la persona se sienta segura y protegida. Las necesidades de seguridad se resuelven mediante las **funciones**

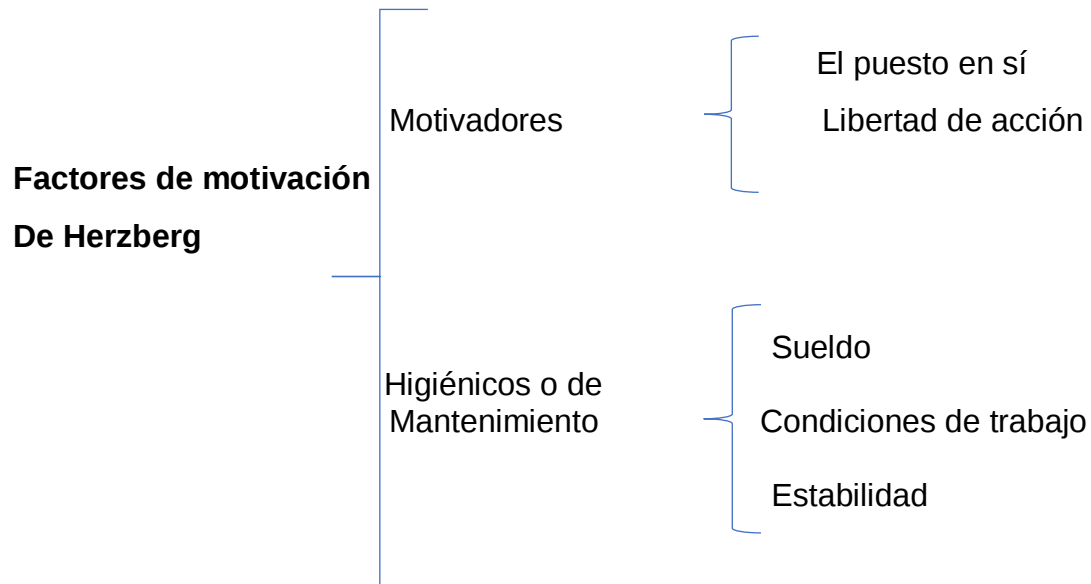
de: servicios y prestaciones, fondo de vivienda, cajas de ahorro, etc.; la de higiene y seguridad, mediante el desarrollo de condiciones para preservar la salud y seguridad en el trabajo; capacitación y desarrollo y administración de sueldos y salarios, a través del establecimiento de contratos de planta o indefinidos, el diseño de políticas ascensos y promociones y los planes de carrera, todas tendientes a garantizar la seguridad y estabilidad en el empleo los trabajadores.

- **Sociales.** Están relacionadas con el desarrollo efectivo del individuo, son las necesidades de asociación participación y aceptación en el grupo de trabajo, entre estas **se encuentran la amistad, el afecto y el amor.** Se satisfacen mediante las funciones de: servicios y prestaciones que incluyen **actividades deportivas, culturales y recreativas; y relaciones laborales que comprenden formación de equipos de trabajo y relaciones con el sindicato.**
- **Reconocimiento.** Se refieren a la manera en que se reconoce y evalúa el trabajo del personal, se relacionan con la autoestima. Surgen de la necesidad de que el trabajo sea reconocido, **estas pueden satisfacerse a través de las funciones de: administración de sueldos y salarios con sistemas ascensos, promociones, incentivos y premios; relaciones laborales con reconocimientos y diplomas;** y planeación de recursos humanos, con planes de carrera y planes de vida.
- **Autorrealización.** Son las más elevadas se hallan en la cima de la jerarquía a través de su satisfacción las personas encuentran un sentido de vida en el trabajo mediante el desarrollo de su potencial. Esta necesidad se manifiesta mediante el impulso de superarse cada vez más mediante el desarrollo de todas las potencialidades; es la culminación de todas las necesidades.



FACTORES DE LA MOTIVACIÓN DE HERZBERG

- **Factores higiénicos.** Incluyen, sueldos y condiciones de trabajo, políticas de la organización y la administración, capacidad del jefe y relaciones con el jefe, estabilidad en el puesto y relaciones con los compañeros de trabajo. Este autor denomina a estos factores como higiénicos o de mantenimiento, porque son los básicos para poder desempeñar una labor los factores higiénicos no motivan a los trabajadores, pero su ausencia produce insatisfacción.
- **Factores Motivacionales.** Estos factores son los que inciden en la motivación del empleado. Entre estos destacan: delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar el trabajo, ascensos, utilización de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación, y enriquecimiento del puesto. La existencia de estos factores provoca elevados niveles de motivación y de productividad.



FACTORES DE MOTIVACIÓN DE MCCLELLAND

- **Poder.** Las personas guiadas por la necesidad de poder o de influir sobre otros se sienten realmente satisfechas con el ejercicio de la autoridad; esta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima. La motivación se fundamenta en el interés por obtener prestigio, reputación y tener influencia sobre los demás, así como la capacidad de decisión.
- **Pertenencia.** Las personas motivadas por este factor poseen la necesidad de asociación, de formar parte de un grupo o un equipo y de sentirse integrados a la organización. La pertenencia o afiliación se refiere al grado por tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros, la afiliación representa en gran medida lo que Maslow denominó necesidad de afecto.
- **Logro.** Las personas se orientan a los resultados, su motivación es el logro y la posibilidad de mejoras mediante el desempeño, les agrada la responsabilidad y la posibilidad de desarrollar su creatividad. Cuando esta necesidad predomina, se manifiesta por una preocupación por fijar metas en

ocasiones riesgosas y difíciles y por la satisfacción que se obtiene al conseguirlas. El individuo que es motivado por el logro realiza grandes esfuerzos para obtener siempre sus objetivos y encuentra una gran satisfacción en estos. Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción cuando el trabajo carece de desafíos y reconocimiento.

TEORÍA X Y TEORÍA Y DE MC GREGOR

Una de las teorías más conocidas relacionada con el comportamiento humano en las organizaciones empresariales es la conocida como Teoría X y Teoría Y. Creada por el economista estadounidense **Douglas McGregor**, representa dos actitudes que agrupan distintas concepciones y prácticas con relación a la gestión de los recursos humanos. Según esta teoría, la concepción que los responsables de equipos tengan sobre las personas serán las que condicionen su estilo de dirección.

Así, frente al **taylorismo**, que era el enfoque de la época que consideraba que los trabajadores tienen aversión al trabajo e intentan evitarlo y, por tanto, el líder debe dirigirlos, controlarlos y motivarlos a través del dinero, McGregor propuso una visión alternativa. Según este autor son dos enfoques básicos los que puede presentar una persona frente al trabajo: la teoría X y la teoría Y. Estas dos teorías representan la formulación de dos puntos de vista extremos sobre la conducta humana en el trabajo.

La teoría X. Que representa el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control de los recursos humanos:

El ser humano ordinario siente una desgana intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

Debido a la tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, dirigidas, controladas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la entidad.

El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere esquivar responsabilidades, tiene pocas ambiciones y desea, más que nada, seguridad.

El eje de la motivación de la teoría X es el binomio recompensa-penalización. Los líderes tienen comportamientos autoritarios y son los responsables de dictar la manera en la que se trabaja y los tiempos para el cumplimiento de los objetivos.

La teoría Y. Propuesta que parte de la idea de que los empleados quieren y también necesitan trabajar y, por tanto, las metas de empleados y empresa no están en conflicto se basa en:

El desarrollo del esfuerzo en el trabajo (mental o físico) es tan natural como el descanso. Al ser humano general no le disgusta trabajar.

El control y el castigo no son los únicos medios para lograr una adhesión del trabajador hacia los objetivos de la empresa y así, el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa se asocia a compensaciones por su logro: satisfacción de las necesidades personales y realización personal.

El ser humano se habitúa, en las debidas circunstancias, a aceptar responsabilidades e incluso a buscar nuevas responsabilidades.

La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población.

Actualmente, en la mayoría de las empresas y ámbitos laborales, las potencialidades intelectuales del ser humanos están siendo utilizadas solo en parte.

Desde la teoría Y se entiende que es responsabilidad y tarea de la dirección el crear las condiciones adecuadas para que las personas puedan ejercitar todas sus cualidades, alcanzando sus necesidades personales al tiempo que contribuyen a los objetivos de la organización, satisfaciendo así a ambas partes. Los líderes promueven una dirección más participativa y ofrecen medios para que los empleados se sientan parte de la organización.

TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN

Las llamamos “teorías contemporáneas” no porque se hayan desarrollado hace poco tiempo, sino porque representan el pensamiento actual que trata de explicar la motivación de los empleados.

TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNITIVA

Establece que dar recompensas extrínsecas por un comportamiento que ya se premió en forma intrínseca, tiende a abatir el nivel general de motivación.

Si la teoría de la evaluación cognitiva es válida, debe tener implicaciones de peso para las prácticas administrativas. Por años ha sido un lugar común entre los especialistas en compensación que, si el pago u otras recompensas extrínsecas han de ser motivadores eficaces, deben hacerse contingentes en el desempeño de un individuo. Pero los teóricos de la evaluación cognitiva dirían que esto sólo tenderá a disminuir la satisfacción interna que el individuo recibe por hacer el trabajo. En realidad, si la teoría de la evaluación cognitiva está en lo correcto, tendría sentido hacer que el pago de alguien fuera no contingente al desempeño, a fin de evitar disminuir la motivación intrínseca. Ya dijimos que la teoría de la evaluación cognitiva se apoya en cierto número de estudios. También ha recibido ataques, en específico por la metodología que se usa.

TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS EDWIN LOCKE

Afirma que las metas específicas, difíciles y con retroalimentación, conducen a un rendimiento elevado.

por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo, Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar. Las evidencias dan mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de metas. Más aún, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella.

Las metas específicas producen un nivel más alto de esfuerzo que la meta general de “hazlo lo mejor que puedas.

Si factores como la aceptación de las metas permanecen constantes, también se puede afirmar que entre más difícil sea el meta más elevado será el nivel de desempeño. Por supuesto, es lógico suponer que entre más fáciles sean, más probable será que se acepten. Pero una vez que acepta una tarea difícil, es de esperar que el empleado desarrolle un esfuerzo más intenso para tratar de conseguirla.

Pero, ¿por qué a las personas las motivan más las metas difíciles? En primer lugar, porque dirigen nuestra atención a la tarea en cuestión y la retiran de distracciones irrelevantes. Las metas difíciles capturan nuestra atención y con ello suelen ayudar a centrarnos. En segundo lugar, las metas difíciles nos energizan debido a que tenemos que trabajar más duro para alcanzarlas.

La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta; es decir, el que un individuo esté determinado a no reducirla o abandonarla. En lo que toca al comportamiento, esto significa que un individuo piensa que puede lograr la meta y que quiere alcanzarla. Es más probable que el compromiso con la meta ocurra cuando ésta se hace pública, cuando el individuo tiene un locus interno de control y cuando las metas las estableció el propio individuo en vez de que hayan sido asignadas por otro.

TEORÍA DE LA EFICACIA PERSONAL DE ALBERT BANDURA

La eficacia personal (**también conocida como “teoría cognitiva social” o “teoría del aprendizaje social”**) se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea. Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. Por tanto, en las situaciones difíciles cabe la posibilidad de que las personas con baja eficacia personal disminuyan su esfuerzo o se rindan, mientras que aquellas con mucha eficacia personal tratarán con más ahínco de vencer al desafío. Además, los individuos con eficacia personal alta parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, mientras que aquellos con poca eficacia tal vez reduzcan su esfuerzo cuando se les dé retroalimentación negativa.

Las teorías del establecimiento de metas y la eficacia personal no compiten entre sí, sino que se complementan **eficacia personal** Creencia que tiene un individuo de que es capaz de hacer una tarea.

- **Dominio de aprobación.** Que consiste en obtener experiencia relevante en la tarea o trabajo. Si en el pasado he sido capaz de realizar con éxito el trabajo, entonces tengo más confianza en que lo podré hacer en el futuro.
- **Modelado indirecto.** Que consiste en tener más confianza debido a que se observa a alguien hacer la tarea. El modelado indirecto es más eficaz cuando usted se percibe como similar a la persona que observa.
- **Persuasión verbal.** Se refiere a lograr más confianza debido a que alguien lo convence de que tienen las aptitudes necesarias para triunfar. Los oradores motivacionales utilizan mucho esta táctica
- **Sacudida.** incrementa la eficacia personal. La sacudida lleva a un estado de energía que hace que la persona realice la tarea. La persona se “mentaliza” y lo hace mejor. Pero cuando la sacudida no es relevante, entonces perjudica al desempeño. En otras palabras, si la tarea es algo que requiera un ambiente tranquilo y sin presiones (digamos, la edición cuidadosa de un manuscrito), la sacudida en realidad perjudicará al rendimiento.

TEORÍA DEL REFORZAMIENTO.

La primera es un enfoque cognitivo que propone que son los propósitos de un individuo los que dirigen sus acciones. La teoría del reforzamiento plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento, es decir, se trata de un enfoque conductista. Está claro que las dos teorías están en los extremos filosóficos.

El reforzamiento es sin duda una influencia importante para el comportamiento, pero pocos académicos afirmarían que es la única. Los comportamientos que usted tiene en su trabajo y la cantidad de esfuerzo que dedica a cada tarea se ven afectados por las consecuencias que les siguen. Por ejemplo, si se le reprime en forma consistente por exceder la producción de sus compañeros, es probable que reduzca su productividad. Pero esta disminución también se explicaría en términos de metas, inequidad o expectativas.

TEORÍA DE LA EQUIDAD DE STANCEY ADAMS.

Plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con las de otros, y luego responden para eliminar cualquier desigualdad.

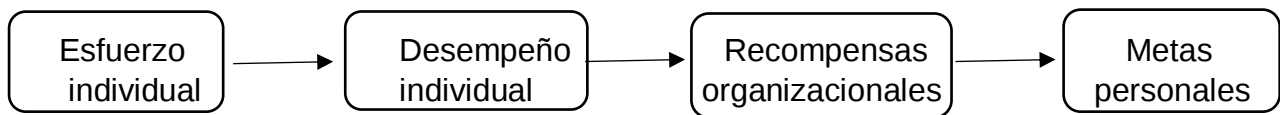
La teoría de la equidad. 56 hay cuatro comparaciones de referencia que es posible utilizar:

1. Yo interior Experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su organización actual.
2. Yo exterior Experiencias del empleado en una situación o puesto fuera de su organización actual.
3. Otro interior Otro individuo o grupo de ellos dentro de la organización del empleado.
4. Otro exterior Otro individuo o grupo de ellos fuera de la organización del empleado.

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VÍCTOR VROOM.

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados.

- ❖ **Relación esfuerzo–desempeño.** La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
- ❖ **Relación desempeño–recompensa.** Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
- ❖ **Relación recompensas–metas personales.** Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.



La fortaleza de una tendencia para actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto irá seguido por un resultado dado que es atractivo para el individuo.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados por sus trabajos y sólo hacen lo mínimo necesario para conservarlo.

TEORÍA ERC DE ALDERFER.

El modelo jerárquico ERC de Alderfer, **también llamado teoría de la motivación ERC** es una reformulación de la clásica teoría de la pirámide de necesidades propuesta originalmente por Abraham Maslow.

Una de las diferencias que este modelo presenta en comparación con la de Maslow es la de que condensa los cinco niveles originales en solamente tres, haciendo referencia a necesidades de Existencia, de Relación y de Crecimiento, motivo por el cual esta teoría ha sido denominada modelo ERC. No obstante, al igual que lo hace la pirámide de Maslow, en el modelo jerárquico ERC de Alderfer estos niveles representan necesidad con un grado de prioridad variable.

- ❖ **Necesidades de existencia.** Las necesidades de existencia ('existence needs' en inglés) se corresponden a lo que Maslow denominó en un principio como necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad. Este nivel engloba a todas las necesidades que tiene el cuerpo humano las cuales, en caso de ser satisfechas garantizan su correcto funcionamiento orgánico además de no ponerse en peligro su integridad física. Este nivel es el más prioritario de los tres, dado que de no ser satisfecho puede implicar el fallecimiento del individuo. Las personas necesitan alimentación, sueño, vivienda y ropa para poder seguir viviendo. Cabe decir que, si bien la mayoría de estas necesidades aquí expuestas pueden ser fácilmente satisfechas materialmente, la necesidad

de sentirse protegido implica toda una serie de factores a tener en cuenta que, por motivos políticos puede ser de difícil garantía. También se considera necesidad existencial la estabilidad económica y de salud.

- ❖ **Necesidades de relación.** El nivel de las necesidades de relación ('relatedness needs') se correspondía con el de afiliación del modelo de Maslow. Las personas necesitan relacionarse con otros individuos, teniendo relaciones de amistad, familiares e íntimas. Es una necesidad considerada universal, aunque sí que es cierto que hay personas que presentan unos rasgos de personalidad más bien introvertidos y que prefieren mantener las distancias y no afiliarse mucho con los demás.
- ❖ **Necesidades de crecimiento.** Por último, se encuentran las necesidades de crecimiento ('growth needs'), las cuales estarían relacionadas con el deseo de la persona por prosperar como individuo, mejorando su autoestima además de querer adquirir nuevas experiencias. Este nivel se corresponde con los dos últimos de la pirámide de Maslow, a saber, reconocimiento y autorrealización.

Como se ha ido sugiriendo a lo largo de este artículo, las diferencias entre el modelo jerárquico ERC de Alderfer y la pirámide de Maslow no se limitan únicamente a que uno tiene tres niveles mientras que el otro tiene cinco.

En el caso de la pirámide de Maslow, se sostiene que no es posible satisfacer un nivel superior sin antes haber satisfecho adecuadamente un nivel inferior. Por ejemplo, de acuerdo con esta teoría, si no se tiene satisfecho el tercer nivel, que se corresponde con el de afiliación, no sería posible pasar al siguiente, que es el de reconocimiento.

Esto no es del todo así en el caso de la propuesta de Alderfer. Aunque sí que se sugiere que primero irían las necesidades existenciales, seguidas de las relacionales y, por último, las de crecimiento, el modelo plantea la posibilidad de satisfacer varios aspectos de varios niveles de formas simultánea. No hay tanta rigidez en comparación con la pirámide clásica de Maslow.

Además, otro aspecto a destacar del modelo de Alderfer es que, si bien estos tres niveles son universales, los individuos pueden priorizar de forma muy diferente unas determinadas necesidades. Es decir, este modelo admite diferencias individuales, habiendo, por ejemplo, unas personas quienes optan por priorizar su crecimiento personal y otras optan por darle mayor atención a sus relaciones interpersonales.

Por último, pero no menos importante, cabe destacar que la propuesta de Alderfer plantea algo nuevo con respecto a la pirámide de Maslow, y es el principio de la frustración-regresión. De acuerdo a este, si una necesidad superior no es satisfecha, la persona se frustra y opta por satisfacer necesidades más bajas en la jerarquía.

FORMAS Y TIPOS DE MOTIVACIÓN

RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento es interno, cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa la cubre a través de sus empleados, ya sea por medio de concurso, convocatoria o por ascensos. Esta forma de reclutamiento es altamente **motivadora** y debe mantenerse en:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección, tanto para su ingreso como para la plaza por la que concursa.
- Resultados de las evaluaciones del desempeño
- Análisis del puesto que ocupa el candidato en la actualidad y del puesto que está considerándose.
- Planes de carrera o mapas de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante al cargo considerado.
- Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.
- Referencias y opiniones de los jefes y empleados que trabajen con el candidato.

VENTAJAS

- Económico y rápido
- Índice de validez y seguridad, ya que se conoce al candidato.
- Poderosa fuente de motivación para los empleados.
- Aprovecha la inversión en capital humano de la empresa.
- Se desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

DEFINICIÓN

La administración de sueldos y salarios consiste en la aplicación de técnicas cuya finalidad es lograr una retribución más justa y equitativa de todos y cada uno de los miembros de la empresa.

Salario: Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

El salario puede ser nominal, real o diario integrado.

Sueldo: Es el pago a empleados de confianza y su distinción con el salario es únicamente por la periodicidad ya que el sueldo es quincenal o decenal.

A la administración de sueldos y salarios también se le denomina administración de retribuciones o de compensaciones. La administración de sueldos y salarios es de gran importancia, ya que mediante esta es posible satisfacer las necesidades básicas del personal; a través de su adecuada aplicación se logra una mayor estabilidad de vida del personal de la organización,

A través de la administración de sueldos y salarios se aplican principios y técnicas para lograr que la remuneración que recibe el trabajador sea adecuada a la capacidad que se requiere para el desempeño del puesto. Las funciones básicas de retribución son:

VALUACIÓN DE PUESTOS

Es un proceso que se auxilia de un conjunto de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto dentro de una empresa con relación a los demás puestos de la misma.

OBJETIVO

- Proporcionar las bases científicas para lograr una buena administración de sueldos y salarios.
- Implantar datos precisos para alcanzar una correcta planeación y control sobre los costos de fuerza y trabajo.
- Formar una base para negociar cuotas de trabajo con el sindicato o con otras autoridades.

POR PUNTOS

Este método consiste en ordenar y evaluar los puestos, asignando cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores que los forman.

PRINCIPALES VENTAJAS

- ❖ Es fácil rápido y accesible
- ❖ Parte de la realidad y no de criterios preestablecidos.
- ❖ Representa un promedio de apreciaciones y, por lo mismo, existe una mayor garantía de objetividad.
- ❖ Puede ser útil en empresa de escaso personal.

POR FACTORES

Este método, que constituye en realidad una mejora al método por alineación, consiste en ordenar los puestos de una empresa en función de sus factores principales tales como: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, y asignar valor monetario a cada uno de los factores.

PRINCIPALES VENTAJAS

- ❖ Se valúa al puesto, ya no en su conjunto, como los métodos elementales, sino a partir de sus elementos o factores.
- ❖ El uso de un número reducido de factores hace relativamente sencillo su manejo.
- ❖ Es más técnico que el método de alineamiento.

ALINEACIÓN O DE VALUACIÓN POR SERIES

Se ordenan los puestos mediante el promedio de las series de orden, formadas cada una por los miembros de un comité de valuación.

VENTAJAS

- ❖ Es fácil, rápido y accesible.
- ❖ Parte de la realidad y no de criterios preestablecidos.
- ❖ Representa un promedio de apreciaciones y, por lo mismo, existe una mayor garantía de objetividad.
- ❖ Puede ser útil en empresas de escaso personal.

GRADACIÓN PREVIA O CLASIFICACIÓN

Consiste en clasificar los puestos en niveles, clases o grados de trabajo, previamente establecidos.

- ❖ Sencillo y rápido.
- ❖ De fácil comprensión.
Aceptado con relativa facilidad.
- ❖ Requiere un costo pequeño para su instauración.
- ❖ Se presta para hacer valuaciones en empresas cuyo personal forme grupos claramente definidos.

ASCENSOS Y PROMOCIONES E INCREMENTOS SALARIALES

Existen varios métodos para calcular incrementos salariales:

- **Tabulador.** Este es el más usual, se concede un porcentaje anual de incremento salarial con base en alguno de los siguientes criterios: inflación, índices de precio, ventas, acuerdos sindicales, normatividad laboral, entre otros.
- **Antigüedad.** Se incrementa el salario del personal solo sobre la base de su tiempo de servicio, los sistemas de antigüedad suelen ser aconsejables cuando los puestos no requieren grandes diferencias individuales en el desempeño, cuando por naturaleza del puesto es muy difícil evaluar o cuando los empleados están sindicalizados y existen fuertes presiones del sindicato.
- **Evaluación del desempeño.** Normalmente el jefe inmediato realiza la calificación de méritos, los aumentos se determinan por el desempeño en el puesto más que por su antigüedad, se incrementa el salario de acuerdo con los niveles de eficiencia. Generalmente existe un formato para calificar el desempeño e indicadores para traducir los resultados de desempeño en incrementos salariales.

- **Objetivos, resultados e indicadores.** Uno de los sistemas más justos es conceder incrementos salariales de acuerdo con el logro de los objetivos y resultados del plan anual, así como los resultados de los indicadores.

PARA EL CASO DE LOS ASCENSOS Y PROMOCIONES LOS SISTEMAS MAS USUALES SON

- **Escalafón.** Existe una escala de jerarquías de puestos predeterminados conforme a la cual se conceden los ascensos.
- **Concurso o convocatoria.** Se convoca a los empleados a ocupar un puesto, a realizar una serie de pruebas y el ascenso se concede al mas calificado.
- **Plan de carrera.** De acuerdo con el plan de carrera, los conocimientos, habilidades y experiencia se determinan los ascensos y promociones.
- **Evaluación del desempeño.** La consecución de metas y resultados es uno de los métodos más justos para conceder ascensos.
- **Recomendación del jefe inmediato o de los directivos.** Una de las formas más usuales es la recomendación de los directivos o del jefe inmediato, quienes al conocer el desempeño del personal a su cargo proponen al que consideran más calificado para un ascenso; tiene la desventaja de que puede resultar poco objetivo.

DEFINICIÓN.

La evaluación del desempeño es el proceso a través del cual se valora el desarrollo y la productividad del personal en su trabajo.

Es un proceso mediante el cual se valora el desarrollo laboral y el potencial del subordinado. Es una base para otorgar ascensos, premios y también sirve para capacitación y desarrollo, mejora y motivación. Su adecuada utilización es importante, ya que las recompensas pueden incidir en conductas y aspectos como **rotación, compromiso y productividad.**

Un indicador es una medida para valorar la eficiencia de los colaboradores.

La fijación de criterios para evaluación del desempeño es importante.

Los indicadores deben ser fiables, válidos y accesibles. De acuerdo con su objeto, la evaluación puede orientarse a las características del trabajo, a las conductas o a los resultados.

METODOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

- ❖ **Rasgos.** Los que se basan en la calificación de las características del trabajador. Se utilizan técnicas como las escalas graficas de calificación. Se evalúan las características y cualidades del empleado mediante una forma de lista verificable en las que aparecen diversos grados.
- ❖ **Escalas de calificación de conductas.** También conocidas como escalas de evaluación conductuales, se apoyan en la aplicación de incidentes críticos que son actividades observables que permiten realizar inferencias acerca del empleado y se enfocan al desempeño de habilidades. La utilización de este tipo de escalas es más costosa y complicada.
- ❖ **Evaluación por logros o resultados obtenidos.** Es el método más justo y fácil de utilizar, con base a la administración por objetivos, o sea los objetivos y o resultados que el mismo empleado establece en coordinación con su jefe inmediato, que sirven para lograr los objetivos generales de la organización.
- ❖ **Evolución de 360 grados.** Es una técnica de evaluación que, a diferencia de otros métodos de retroalimentación, utiliza varias herramientas, además de que se realiza con la participación de un comité evaluador conformados por jefes, subordinados, clientes externos y clientes internos, lo que permite evaluar de una manera integral al personal. Algunos de los objetivos de la evaluación 360 grados son:
 1. Evaluar el desempeño de acuerdo con las competencias requeridas
 2. Detectar áreas de oportunidad.
 3. Desarrollar potencialidades de las personas.
 4. Establecer programas de mejora.

5. Diseñar programas de capacitación.
6. Otorgar ascensos e incentivos.

El éxito de una empresa está directamente relacionado con el nivel de **motivación laboral** de sus trabajadores. Y es que ellos son el verdadero motor del negocio y los que, finalmente, harán que nuestra empresa triunfe o fracase. Razón de más para velar por que se sientan cómodos y para implantar **políticas de Recursos Humanos** que apunten en esta dirección.

- **Motivación extrínseca.** La externa. Aquella en la que intervienen factores que no dependen del individuo. Los empleados están motivados como consecuencia del beneficio que les aportará el desempeño de una determinada tarea o bien por eludir una pérdida. Esta motivación tiene como objetivo premiar el rendimiento de los trabajadores mediante incentivos económicos u otras ventajas profesionales. Así, la empresa pretende obtener un resultado satisfactorio por parte de su equipo humano.
- **Motivación intrínseca.** Nace del propio trabajador. Está relacionada con su satisfacción personal por realizar sus funciones, más allá del beneficio material que pueda conseguir. Responde a la necesidad de sentirse auto realizado y permite mejorar el rendimiento en el trabajo. Si un empleado está contento con lo que hace y le gusta, eso repercute en su estado de ánimo y en el desarrollo de sus funciones. En este tipo de motivación influyen otros factores como contar con las herramientas adecuadas y un buen entorno de trabajo. Como siempre, mantener un buen clima laboral debe ser prioritario en la gestión de recursos humanos de cualquier organización.
- Junto a los dos anteriores existe una **motivación trascendente**, aquella en la que la satisfacción proviene del beneficio que obtienen terceras personas. Es una motivación para los demás, por lo que aquí encajan todos aquellos trabajos que se realizan por propia voluntad. En el ámbito laboral, cada vez es más común que las empresas colaboren con ONGS o realicen actividades solidarias.

MOTIVACIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD INSEPARABLES

Según numerosas investigaciones, la motivación laboral influye directamente sobre el rendimiento de los trabajadores. Algo que, en cierto modo, resulta muy lógico. Es decir, cuando un trabajador siente que su organización se preocupa por su bienestar, mejora su compromiso con ella y su implicación. Esto, a su vez, favorece **que quiera llegar a sus objetivos** y cumplir con una estrategia de la que se siente parte activa. Las **expectativas del empleado** respecto de la compañía y el cargo que desempeña también son importantes. Si las tiene, repercutirá positivamente en la entidad, mientras que si carece de ellas, todo lo contrario.



MOTIVACIÓN LABORAL INTRÍNSECA

La motivación intrínseca es aquella que surge gracias a la satisfacción que aporta una tarea en su ejecución. Se trata de una motivación propia que viene con la persona, que se auto estimula y que no requiere de una tercera fuente (por ejemplo, de **que el jefe le reconozca**).

Incluye una parte objetiva, relacionada con las habilidades de la persona. Es decir, si es bueno realizando determinadas tareas, se sentirá más realizado porque obtendrá buenos resultados. Mientras que, si no se le da bien, su motivación bajará. En definitiva: se trata de un tipo de motivación laboral directamente relacionada con nuestro **nivel de satisfacción personal**.

MOTIVACIÓN LABORAL EXTRÍNSECA

La **motivación laboral extrínseca** es la que viene de fuera, es decir, la que procede del exterior, de una tercera fuente. Habla del proceso, de los recursos, el reconocimiento externo y de las mejores y el impacto conseguido con esa tarea que hemos realizado.

Suele asociarse a los objetivos y a los premios, pero está destinada a **desaparecer en el tiempo**, sobre todo si la comparamos con la anterior.

Atracción, reclutamiento y selección, onboarding, desarrollo, retención, salida y employer branding... cada fase es igual de importante para el devenir de un profesional en la empresa y, en consecuencia, cuidarlas será esencial para la productividad y rentabilidad de la misma.

TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL

El clima laboral adecuado, el reconocimiento de los logros, la flexibilidad de los horarios o la posibilidad de ascender dentro de la empresa son factores determinantes para mantener a la **plantilla satisfecha y motivada** y, consecuentemente, garantizar el éxito de la organización. Sin embargo, no son las únicas técnicas de motivación laboral que podemos implementar en nuestra compañía. Analicemos cada una de ellas en profundidad.

ADECUACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

La adecuación al puesto de trabajo es fundamental para conseguir una excelente motivación laboral. Es decir, los retos y requerimientos del cargo deben responder a las necesidades del trabajador y estimularle. Por ejemplo, puede resultar muy frustrante desempeñar unas labores repetitivas y que no requieran de la formación que tenemos.

Esto podría estar relacionado con **errores en el proceso de reclutamiento y selección**, y con la falta de definición del rol que ocupa el trabajador dentro de la empresa según su categoría profesional.

MEJORA DE LAS CONDICIONES LABORALES

El horario laboral de los trabajadores no tiene por qué ser completamente estricto. Las empresas pueden implantar horarios alternativos con el fin de que se adecúen mejor a las **necesidades de sus empleados**. Por ejemplo, una opción es disminuir el tiempo para la comida para así adelantar la hora de conclusión de la jornada laboral. También muchos empleados ven con buenos ojos ampliar el horario de trabajo de lunes a jueves para tener a cambio el viernes por la tarde libre.

Son simples variaciones horarias que mejoran la **calidad de vida de los empleados** y permiten la conciliación laboral, personal y familiar. Además, durante la temporada estival, lo más recomendable es implantar la jornada intensiva, ya que, además de incrementar la productividad, los trabajadores pueden disfrutar de más tiempo con sus familias.

RECONOCIMIENTO DE LOS LOGROS

Que los jefes reconozcan y feliciten a los trabajadores por un trabajo bien hecho tiene un **impacto muy positivo en la motivación** de los mismos. De hecho, si los encargados se implican lo suficiente en los resultados, y reconocen los logros de forma personalizada a sus empleados, fomentarán el buen clima laboral y la motivación de los trabajadores.

PLANES DE CARRERA COMO MOTIVACIÓN LABORAL

Uno de los mayores incentivos para un trabajador es que disponga de la oportunidad de **escalar posiciones en el organigrama de una empresa**. En este sentido, la posibilidad de formarse dentro de la propia empresa a través de cursos y actividades facilita el crecimiento laboral de los trabajadores, además de permitirles trazar un **plan de carrera** dentro de la empresa. De hecho, esta es una de las técnicas de motivación laboral más eficaces.

METAS CLARAS Y VIABLES INCENTIVOS

Los empleados desempeñan su labor de manera más eficiente cuando saben que sus metas son reales. **Comunicar los objetivos** a los trabajadores de forma conjunta y personalizada resulta esencial para aumentar su implicación y compromiso. Es aquí donde entran en juego las gratificaciones y los **incentivos**, ya sean a nivel económico o a modo de concesión de tiempo libre.

MEDICIÓN Y EVLUACIÓN DE CLIMA

Queda claro que un clima laboral óptimo ayuda en gran medida a alcanzar los objetivos marcados por una empresa. Así que implementar **encuestas y análisis periódicos** que permitan comprobar cuáles son los puntos críticos que afectan a la plantilla es fundamental para poder corregirlos a tiempo en pos de favorecer la motivación y el desempeño del equipo humano de una empresa.

En la actualidad, las empresas tienen a su alcance **herramientas informáticas** bien diseñadas que permiten analizar e identificar las necesidades de los trabajadores. Estos recursos tecnológicos permiten evaluar de forma rápida y sencilla el clima laboral, además de adaptarse a las necesidades específicas de cada negocio. De ese modo, podremos saber cómo motivar a los empleados y mejorar la productividad de nuestro negocio.

IMPLANTACIÓN DE POLÍTICAS SOCIALES

Implantar políticas sociales repercute positivamente sobre la motivación laboral. Ahora bien, su adopción dependerá de los valores de la empresa y de su responsabilidad social. Las más habituales tienen que ver con planes para **fomentar hábitos de alimentación saludables** y deporte entre los empleados, e incluso con la incorporación de las mascotas a la oficina.

Las políticas de integración y diversidad, así como aquellas que destacan el compromiso de la empresa con el medio ambiente también resultan muy beneficiosas. Lo que consiguen es **que el trabajador se sienta orgulloso de pertenecer a una compañía comprometida** y, por tanto, acuda a la oficina más motivado.

TAMBUILDING PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL

Fomentar las actividades en equipo con iniciativas como el Teambuilding y las convivencias resultan muy interesantes no solo para ver **cómo se comporta el equipo en otra situación**, sino para que se estrechen los lazos entre los compañeros de trabajo. Esto es clave para mejorar el clima laboral.

Si no queremos invertir en este tipo de iniciativas o carecemos de la posibilidad de hacerlo, podemos fomentar otra clase de actividades como, sencillamente, **salir a tomar algo juntos una vez al mes**.

PARTICIPACIÓN

Lo mismo ocurre con la participación. Al trabajador hay que permitirle formar parte de la empresa activamente, comunicarse, dar feedback, informar de sus necesidades, etcétera. Hacerlo fomenta el nacimiento de nuevas estrategias y favorece la comunicación en el sentido más amplio de la palabra. Es en estos entornos donde **surgen las ideas más creativas**.

Para conseguirlo debemos contar con los canales y medios necesarios que favorezcan una **comunicación horizontal**. También será necesario que los empleados conozcan que tienen a su disposición estos mecanismos.

PRESENCIA EN MEDIOS

Dejando a un lado cómo repercute sobre la imagen de marca de cara a los clientes y al exterior en general, la presencia en medios (aparecer en periódicos, radios y similares) también **es motivo de orgullo** para los trabajadores. Sobre todo, si lo hacemos de manera orgánica, es decir, sin invertir en publicidad.

Los **informes** y encuestas, por ejemplo, suelen ser fuente de información para los medios; y constituyen una excelente manera de posicionarse como referente en el sector.

TRANSPARENCIA

La compañía también deberá ser clara y transparente con sus trabajadores. Lo ideal, incluso, es que vaya más allá de los trámites administrativos y financieros. Nos estamos refiriendo a **comunicar los resultados de negocio**, los objetivos que se vayan consiguiendo, etcétera. También es importante que los trabajadores sean conscientes de los sistemas de financiación de la organización.

OTROS TIPOS DE COMUNICACIÓN

Que no deberíamos obviar son aquellas referidas a las problemáticas internas de la empresa, a la implantación de nuevas estrategias que afecten a diferentes departamentos, etcétera. Además, deberá plantearse de un modo horizontal y permitir al empleado dar un feedback al respecto. Nunca se sabe de dónde vienen las mejores ideas.

Algunas empresas incluso apuestan por **compartir el sueldo de sus trabajadores**, una cuestión muy polémica en el área de Recursos Humanos que conlleva tanto ventajas como inconvenientes y que abordaremos en otro momento.

Conocer el propio rendimiento es otro aspecto que ayuda. En ocasiones, la falta de información sobre el rendimiento conseguido puede afectar negativamente a la motivación futura.

ENEMIGOS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

También es necesario hablar de las técnicas más recomendables para **mejorar la motivación laboral**, sino que debemos recordar aquellos pequeños errores y sesgos inconscientes que pueden acabar pasándonos una mala pasada en este terreno. Porque, ¿cuáles son los enemigos de la motivación en el trabajo?

Falta de dirección

Con falta de dirección nos estamos refiriendo a **falta de organización**, es decir, no solo que no existan unos objetivos claros y definidos implantados desde la parte directiva de la compañía, sino que, aunque los haya, estos no se encuentren correctamente organizados o que no se transmitan de la manera adecuada a los empleados.

FALTA DE CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN

También puede ocurrir que el empleado no confíe en los parámetros que se le están dictando y que carezca de la oportunidad de comentar esta situación. La **falta de confianza** puede afectar, asimismo, a las competencias del responsable de equipo, de la parte directiva de la entidad, etcétera. Lo ideal es que el empleado sintiera siempre que puede aprender de sus líderes y no a la inversa. En caso contrario perderá su motivación laboral.

JEFES CONTROLADORES

Desgraciadamente, todavía hoy nos encontramos con jefes y empresarios que **creen que el trabajador solo es capaz de rendir bajo presión** y cuando trabaja durante muchas horas. Pero nada más lejos. De hecho, España es el país de la Unión Europea

con la jornada laboral más larga y, paradójicamente, la que menor rendimiento obtiene por hora trabajada.

Además, ese exceso de control tiene otra consecuencia: que el empleado siente que no se confía en él. De hecho hasta pueden ralentizarse los procesos. Algo que termina en frustración y en falta de motivación; y que **acaba con la iniciativa propia**.

RETRIBUCIÓN INADECUADA

Aunque el salario **tiene una parte muy emocional** –directamente ligada a los beneficios sociales de la empresa– percibir una retribución poco acorde o inadecuada al puesto, responsabilidad o empresa afecta negativamente a la motivación laboral del trabajador, que aprovechará la primera oportunidad para marcharse.

Además, los salarios deben revisarse anualmente pues se trata de la manera más evidente de valorar el trabajo, y de la recompensa más obvia.

FALTA DE FLEXIBILIDAD

La falta de flexibilidad atañe a varios aspectos del trabajo. Por ejemplo, la compañía puede ser inflexible con los horarios de los empleados, pero también en la concesión de vacaciones, la conciliación familiar y hasta las ideas que puede proponer. ¿Cómo va a estar motivado entonces?

INSEGURIDAD LABORAL

La inseguridad laboral tiene mucho que ver con la **transparencia de la organización**. Si los trabajadores ignoran en qué situación financiera se encuentra la empresa y carecen de los recursos para averiguarlo, pueden sentir que su puesto peligrará. Lo mismo ocurre si tienen un jefe autoritario. Razones de sobra para no querer seguir apostando por la entidad y para desmotivarse.

TRABAJADORES QUEMADOS

Recientemente la OMS comenzó a considerar el síndrome de Burnout como enfermedad laboral. Un síndrome que se caracteriza por un empleado harto, quemado, capaz de enturbiar el ambiente y que puede transmitir este sentimiento al resto de trabajadores. Es muy importante detectar este tipo de trabajadores e implementar políticas específicas para evitar estos problemas.

MAL AMBIENTE LABORAL

Como sabemos, un clima laboral negativo puede derivar en conflictos y malos resultados de negocio. Por eso precisamente será importantísimo medirlo con, por ejemplo, una encuesta de clima laboral como la de Bizneo HR. Hacerlo permitirá reducir los sesgos y tomar mejores decisiones. Además, sabremos cuál es la fuente de descontento y los trabajadores se sentirán escuchados.

EL ESTRÉS EL MAYOR ENEMIGO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

El estrés es otro de los grandes enemigos de la motivación laboral. Hasta tal punto que puede conllevar problemas tanto físicos como psicológicos a largo plazo. Esto atenta directamente contra el bienestar del trabajador, que puede acabar desarrollando desde el síndrome de *burnout*, hasta enfermedades cardiovasculares, ansiedad, trastornos del sueño, etcétera.

Para evitarlo –y a pesar de que este tiene mucho que ver también con cómo se toma el empleado el trabajo– la empresa debe garantizar que se cumple con el control horario y los protocolos establecidos, e incluso que la persona ha disfrutado de sus vacaciones en los tiempos reglamentarios.

Tan importante resulta descansar, que hacerlo incrementa la productividad entre un 10% y un 15%. Por desgracia y según un estudio elaborado por Bizneo HR, hasta **2 de cada 5 trabajadores tienen dificultades para desconectar en vacaciones.**

PERSONALIZAR LOS PROBLEMAS

En el **ambiente laboral** –igual que en casi cualquier ámbito de las relaciones humanas– van a surgir problemas. El quid de la cuestión es no hacerlos personales. Si una empresa tiene una política muy personalista porque, por ejemplo, cree que de esta manera implica más a sus empleados, puede acabar generando otro tipo de conflictos.

AUSENCIA DE FUTURO LABORAL

La ausencia de futuro laboral no solo tiene que ver con la **prospección profesional**, sino con la posibilidad de crecer dentro de la compañía. Algunas empresas no permiten ni una cosa ni la otra. Algo que puede repercutir en que el empleado no quiera seguir esforzándose porque no puede escalar. Para acabar con esto podemos introducir planes de carrera y de formación.

ABURRIMIENTO

Aburrirse en el trabajo es **lo peor que puede ocurrirle a un empleado** –sobre todo si tenemos en cuenta la duración de la jornada laboral-. De hecho, es un indicador de que ha llegado la hora de dar el siguiente salto profesional. **El trabajo debe constituir un reto**, incentivarnos y generarnos satisfacción personal, y no todo lo contrario.

No estamos hablando de abandonar el puesto, pero en estos casos es imprescindible **que el empleado hable con su responsable** y le informe de que está preparado para asumir nuevas metas. Como empresa, el exceso de personal puede acabar derivando en este tipo de problemas.

OPINION PERSONAL

La motivación es un tema relevantemente importante tanto para la organización como para el trabajador, por eso es importante aplicar test motivacionales a los trabajadores para detectar a tiempo si algo no han da del todo bien, y tomar cartas en el asunto, platicar con el trabajador si algo le preocupa si tiene algún detalle que este afectando su interés o alguna dificultad que le esté impidiendo dar su mayor productividad.

El recurso más importante y difícil es el capital humano, ya que hoy puede estar bien y mañana puede que sea todo lo contrario. Pero si se escucha al personal y la organización entiende y comprende su situación y le brinda su apoyo, sabe la empresa que ese trabajador le estará agradecido por saber que si le importa a la organización y dará su mayor productividad en su trabajo.

Un personal motivado siempre dará resultados favorables en sus labores ahora imagínense todos o quizás la mayoría motivados, llevara a la organización a la sima, si así se puede decir.

A veces es necesario modificar algunas políticas, que quizás en algún tiempo fueron útiles, pero las personas van cambiando como sus necesidades al igual.

Ejemplo La señora de la limpieza es madre soltera le preocupan sus hijos que no tiene con quien dejarlos y la empresa no lo sabe y pues opta por renunciar y la empresa la escucha y le comenta si la empresa pusiera una guardería para las trabajadoras mujeres ya que son varias con el horario que se maneja aquí. La señora dirá si le importo a la empresa y ustedes creen que esa trabajadora no se va a motivar en hacer su trabajo mejor, sabiendo que sus hijos están bien cuidados y el horario que ella está trabajando. Claro que sí y no solo se beneficiaría ella si no también las demás trabajadoras.

Ejemplo Un vendedor solo tiene prepa terminada, pero él quisiera estudiar una carrera universitaria, pero por el horario de trabajo no puede y eso está repercutiendo en su trabajo, ya no vende como lo venía haciendo, y el de capital humano se acerca y le pregunta que te pasa hay algo que te preocupa es que el jefe me comento que tus ventas últimamente están bajando, y él le cometa es que yo quisiera estudiar una carrera, pero pues el horario no me es favorable. Pero sabe la organización que siempre es mejor contar con personas cada vez más preparadas y le dice que horarios

son los que se manejan en la carrera que quieres estudiar y son los sábados y la organización le da permiso de que los sábados no asista a su trabajo para que pueda estudiar esa carrera que quiere. El trabajador se motivará del saber que está en una empresa que apoya y escucha a sus trabajadores y se motiva y empieza a vender como lo venía haciendo hasta un poco más.

Los veneficios son mutuos tanto para el trabajador como para la empresa, el trabador se motivara y a la empresa eso le favorecerá en los resultados ya que dará mayor productividad el trabajador y se sentirá agradecido con la empresa y venderá más y eso le generara más rendimientos económicos a la empresa.

IMPORTANCIA DE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL LUGAR DE TRABAJO PARA LA MOTIVACIÓN.

Se puede afirmar que la comunicación en el lugar de trabajo puede ser nuestra mejor aliada o convertirse en nuestra peor detractora. Así las cosas, una buena comunicación organizacional, eliminan barreras, a la vez nos ayuda a la construcción de relaciones de trabajo más fuertes para una mayor productividad. En este sentido, hay muchos problemas potenciales que pueden ser causados por falta de una adecuada comunicación, lo que conlleva a la disminución de la productividad y la falta de concentración. Entonces, ¿por qué la falta de comunicación en el lugar de trabajo causa estos problemas?...

En este sentido, tenemos como la comunicación efectiva en el lugar de trabajo desempeña un papel destacado en el desarrollo de la motivación de los empleados de larga duración. Uno de los muchos beneficios positivos obtenidos de la comunicación organizacional bien establecida es la mejora notable de las relaciones interpersonales, así como, el florecimiento de las relaciones entre la dirección y el personal, donde, los gerentes deben entender y ser capaz de reconocer las barreras que perjudican el proceso de comunicación. Pero, ¿Cuáles son estas barreras? Podemos describir a grandes rasgos que algunas de estas barrearas que impiden una comunicación eficaz al interior de las organizaciones empresariales son:

No Escuchar: Una de las barreras más comunes de la comunicación es la falta de capacidad de escucha a los empleados. Entonces ¿por qué no se escucha adecuadamente a los empleados? Bueno, hay un par de razones: si tenemos ninguna participación o interés por el tema, a continuación, tendremos ningún deseo de tomar parte en la conversación. También puede haber distracciones, por ejemplo, trabajar en un área de alto ruido. Aquí hay un par de razones para la falta de escucha; en primer lugar, podría haber diferencias de opinión en el tema a tratar, y segundo, se toma una escucha pasiva, en vez de tomar un papel activo en la conversación.

Supuestos: ¿Cuántas veces han hecho una decisión basada en el supuesto de algo que va a suceder, sólo para descubrir que no salen según lo planeado? Todos sabemos que no debemos hacer suposiciones, pero todavía lo hacemos de todos modos. Los supuestos suelen hacerse para acelerar un proceso o una tarea. En otras palabras, los supuestos están hechos para ahorrar tiempo al ignorar el camino de la comunicación. El principal problema de hacer suposiciones es la probabilidad que se pierda información importante.

Lenguaje corporal: Las señales no verbales tienen el potencial para bloquear la comunicación efectiva en el lugar de trabajo. Nos explicamos, un lenguaje corporal negativo como agitar las manos, levantar los brazos, discutir e incluso mover la cabeza enviará mensajes negativos. Se trata de interpretación. Los impactos de estos rasgos pueden afectar las relaciones de trabajo y su voluntad de participar en la comunicación.

Preguntas ineficaces: Muy a menudo la gente hace preguntas que carecen de detalles. Expresar el tipo correcto de preguntas proporcionará una comunicación efectiva en el lugar de trabajo. Debemos asegurarnos de utilizar preguntas abiertas para obtener las respuestas correctas buscadas. Este tipo de pregunta incluye detalles como: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo? y ¿Cómo?

Sobrecarga de información: A menudo, la comunicación efectiva en el lugar de trabajo está bloqueada por la abrumadora cantidad de información. ¿Cuántas veces hemos visto el mismo correo electrónico que cubre la misma información sólo que de un remitente diferente? Lo que termina pasando es que muchos empleados comienzan a ignorar los mensajes de correo electrónico. El problema es que algunos

de los mensajes de correo electrónico tendrán detalles prominentes que no fueron incluidos en el original. La mejor manera de evitar esto es proporcionar nuevos mensajes de correo electrónico.

Distracciones emocionales: Las emociones juegan un papel importante en la forma de enfocar y lograr cosas. Factores externos como una muerte o enfermedad puede mantener nuestra mente fuera de foco. A veces, un oyente puede interpretar una comunicación estando enojado e interpretarla mal, reaccionado de forma negativa.

Mensajes Contradictorios: Las comunicaciones pueden ser a veces contradictorias y esto causara una ruptura en el proceso de comunicación. Cuando el lenguaje corporal Inconsistente cuenta la historia de una cosa, pero el mensaje hablado es diferente. Esto creará confusión para el receptor del mensaje, en donde la confusión resultante puede conducir a que el mensaje sea ignorado.

Barreras Físicas: Este podría ser el tipo más común de barrera que bloquea el proceso de comunicación; cualquier cosa física que nos pueda distraer es parte de esta barrera. Para dar ejemplos: temperaturas, teléfonos, o incluso el edificio en sí pueden ser una distracción.

Percepción: Siempre ha sido una constante en la comunicación en el lugar de trabajo. Esta constante se llama barreras de percepción. El principal problema de la percepción es que todos nos fijamos en el mundo de manera diferente. Una forma de evitar las barreras de percepción es recordar que hay otros puntos de vista y opiniones. También hay que tener la mente abierta a nuevas ideas y enfóquese a partir de estos puntos de vista. Nunca se sabe cuándo hay una buena idea en el horizonte.

El estrés en el trabajo: Lidiar con el estrés en los tiempos que corren es una actividad de 24 horas los 7 días de la semana. Los resultados del estrés en los empleados pueden ir desde el cambio de actitud, falta de concentración, etc.

Estos problemas pueden tener raíz en plazos que faltan por cumplir, disminución, etc. En este orden de ideas, podemos expresar que la comunicación en el lugar de trabajo siempre será un trabajo en progreso. Habrá un montón de ajustes en el proceso hasta

llegar a la efectividad. Al eliminar las barreras que bloquean el proceso se mejorará la motivación del empleado. Con una avenida de dos vías de la información que fluye, se encuentran soluciones más fáciles. Con un trazado abierto de comunicación, la opinión de los empleados le ayudará en la determinación de soluciones.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Definición de clima organizacional. Es el conjunto de características del ambiente interno que influyen en la motivación, conducta, satisfacción y moral de los integrantes la organización.

El clima organizacional adecuado es indispensable para la productividad, la armonía y el buen funcionamiento de la organización. El ambiente organizacional es el resultado de múltiples interacciones y la función de área de relaciones laborales debe promover y establecer las condiciones para propiciar un clima organizacional idóneo. El clima organizacional en una empresa es el resultado de la interacción de múltiples factores que comprenden la cultura organizacional, los estilos de liderazgo, las relaciones interpersonales, la naturaleza y las políticas y programas de la administración de recursos humanos, la disposición del trabajo, el tamaño de la organización, las condiciones que afectan a la higiene y seguridad, y las relaciones interpersonales.

Los factores que inducen en el clima organizacional son:

- Satisfacción de las necesidades del personal
- Comunicación
- Condiciones de trabajo
- Motivación
- Estilos de gestión
- Estructura de la organización
- Equipos de trabajo
- Solución de conflictos
- Armonía

Un clima organizacional efectivo es aquel que facilita la relación del personal y el éxito de la organización logrando que los empleados sientan a la organización como parte de ellos y que su mundo, su historia y sus vivencias estén ligados a la organización.

Un clima organizacional sano, por una parte, se enfoca al crecimiento y desarrollo de la organización, y por otra privilegia el crecimiento de las personas.

Establecer un clima organizacional efectivo va más allá de las condiciones físicas del lugar de trabajo, abarca aspectos emocionales, espirituales e intelectuales. Implica un trabajo implica un trabajo continuo para mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación y la motivación.

HERRAMIENTAS O MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional;

La primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores.

La segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores.

Tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

CAPITULO III

DÍAS DE DESCANSO

Artículo 69.- Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro.

Artículo 73.- Los trabajadores no están obligados a prestar servicios en sus días de descanso. Si se quebranta esta disposición, el patrón pagará al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el descanso, un salario doble por el servicio prestado.

Artículo 74. Son días de descanso obligatorio: I. El 1o. de enero; II. El primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero; III. El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo; IV. El 1o. de mayo; V. El 16 de septiembre; VI. El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre; VII. El 1o. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal; VIII. El 25 de diciembre, y IX. El que determinen las leyes federales y locales electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.

CAPITULO IV

VACACIONES

Artículo 76.- Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios. Después del cuarto año, el período de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios.

Artículo 77.- Los trabajadores que presten servicios discontinuos y los de temporada tendrán derecho a un período anual de vacaciones, en proporción al número de días de trabajos en el año.

Artículo 78.- Los trabajadores deberán disfrutar en forma continua seis días de vacaciones, por lo menos.

Artículo 79.- Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración. Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcionada al tiempo de servicios prestados.

Artículo 80.- Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.

Artículo 81.- Las vacaciones deberán concederse a los trabajadores dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios. Los patrones entregarán

anualmente a sus trabajadores una constancia que contenga su antigüedad y de acuerdo con ella el período de vacaciones que les corresponda y la fecha en que deberán disfrutarlo

CAPITULO V

SALARIO

Artículo 82.- Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

Artículo 83.- El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.

Tratándose de salario por unidad de tiempo, se establecerá específicamente esa naturaleza. El trabajador y el patrón podrán convenir el monto, siempre que se trate de un salario remunerador, así como el pago por cada hora de prestación de servicio, siempre y cuando no se exceda la jornada máxima legal y se respeten los derechos laborales y de seguridad social que correspondan a la plaza de que se trate. El ingreso que perciban los trabajadores por esta modalidad, en ningún caso será inferior al que corresponda a una jornada diaria.

Cuando el salario se fije por unidad de obra, además de especificarse la naturaleza de ésta, se hará constar la cantidad y calidad del material, el estado de la herramienta y útiles que el patrón, en su caso, proporcione para ejecutar la obra, y el tiempo por el que los pondrá a disposición del trabajador, sin que pueda exigir cantidad alguna por concepto del desgaste natural que sufra la herramienta como consecuencia del trabajo.

Artículo 84.- El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Artículo 85.- El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta Ley. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo. En el salario por unidad de obra, la retribución que se pague será tal, que, para un trabajo normal, en una jornada de ocho horas, dé por resultado el monto del salario mínimo, por lo menos.

Artículo 86.- A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

Artículo 87.- Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos. Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste.

Artículo 88.- Los plazos para el pago del salario nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñan un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores.

Artículo 89.- Para determinar el monto de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores se tomará como base el salario correspondiente al día en que nazca el derecho a la indemnización, incluyendo en él la cuota diaria y la parte proporcional de las prestaciones mencionadas en el artículo 84.

En los casos de salario por unidad de obra, y en general, cuando la retribución sea variable, se tomará como salario diario el promedio de las percepciones obtenidas en los treinta días efectivamente trabajados antes del nacimiento del derecho. Si en ese lapso hubiese habido aumento en el salario, se tomará como base el promedio de las percepciones obtenidas por el trabajador a partir de la fecha del aumento. Cuando el salario se fije por semana o por mes, se dividirá entre siete o entre treinta, según el caso, para determinar el salario diario.

Artículo 137.- El Fondo Nacional de la Vivienda tendrá por objeto crear sistemas de financiamiento que permitan a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para adquirir en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, para la construcción, reparación, o mejoras de sus casas habitación y para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos.

QUE PAPEL TIENE EL DINERO EN LA MOTIVACION

A finales del siglo XIX, Frederick Taylor popularizó el uso de los incentivos económicos, es decir, las retribuciones monetarias pagada a los trabajadores cuya producción excede un estándar predeterminado.

Taylor, encargado de la supervisión de la compañía Midvale Steel, estaba preocupado por lo que llamó “vida militar sistemática”, es decir la tendencia de los empleados a trabajar al ritmo mas lento posible para producir al nivel mínimo aceptable. Algunos de los obreros poseían energía suficiente para volver a casa y hacer algo en sus viviendas, incluso después de una larga jornada de 12 horas Taylor sabía que si encontraba la forma de centralizar energía durante la jornada laboral, lograría enormes aumentos en la productividad.

Terminología del pago por incentivos.

Los gerentes acostumbraban utilizar dos términos como sinónimos de los planes de incentivos. Por lo general, todos los planes de incentivos son planes de pago por desempeño, pues remuneran a todos los trabajadores con base en su empeño. La **remuneración variable**. Es más específica: generalmente se refiere a un plan de incentivos que vincula la remuneración de un grupo o un equipo con alguna medida de la rentabilidad general de la empresa (o de la unidad);

Un ejemplo son los planes de participación en las utilidades.

Vinculación de la estrategia, el desempeño y el pago por incentivos.

En cualquier caso, el pago por incentivos (es decir, vincular el salario de los trabajadores con su desempeño) es bastante popular.

Aunque parece lógico vincular el salario con el desempeño, 83% de las compañías que usan este tipo de programas indican que son muy poco exitosos.

MOTIVACION E INCENTIVOS

Hay varias teorías sobre la motivación que son importantes para el diseño de planes de incentivos.

MOTIVADORES Y FREDERICK HERBERG

Dijo que la mejor forma de motivar a alguien consiste en organizar el trabajo de manera que proporcione la retroalimentación y el desafío, que sirvan para satisfacer las necesidades “de nivel superior” del individuo por cuestiones como el logro y el reconocimiento. Según Herzberg, estos requerimientos son relativamente insaciables, de forma que el recogimiento y un trabajo desafiante constituyen un generador de motivación intrínseca. El hecho de satisfacer las necesidades “de nivel inferior” por cuestiones como un mayor salario y mejores condiciones laborales solo evitan que la persona se sienta insatisfecha.

Herzberg plantea que los factores “de higiene” que satisfacen las necesidades de nivel inferior difieren de los factores (motivadores), que satisfacen plena o parcialmente las de nivel superior. Si los factores de higiene (factores externos al trabajo, como las condiciones laborales, el salario y el pago de incentivos) son inadecuados, los individuos se sientan insatisfechos. Sin embargo, el hecho de agregar más factores de higiene (como incentivos) al trabajo

Motivación extrínseca. Motivación que deriva del placer que se obtiene al realizar el trabajo o una tarea.

Es aquella que surge del placer que se siente una persona al llevar a cabo el trabajo o una tarea; surge desde “**adentro**” del individuo y no de forma externa.

ELABORACION DE HIPOTESIS

Hipótesis La baja motivación ocasiona un incremento en la rotación de personal, baja productividad y ausentismo laboral.

CASO DE ESTUDIO NISSAN AUTOCOM EN HUETAMO

MICHOACÁN

HISTORIA DE AUTOCOM.

Grupo Autocom se ha distinguido a lo largo de 56 años por la primordial importancia de atención al cliente tradición que se remota a **1966**, año en que sus fundadores ingresan al mercado del sector automotriz y crean **Autos compactos de Morelia S.A DE C.V** Con vínculos de la marca Datsun.

Sus fundadores Manuel Garrido y José Luis Avilés, quienes fueron reconocidos en el congreso nacional de distribuidores de Automóviles, evento organizado por Andanac, en la ciudad de México.

ORIGEN DE LA RAZON SOCIAL.

El nombre de Autos Compactos, surgió precisamente por el tipo de autos que manejaba Datsun, pequeños y sencillos, en una época en la que los automóviles de lujo se vendían con gran facilidad, resultaba difícil vender autos que además de iniciar su introducción al mercado nacional, traía consigo un concepto totalmente diferente a lo acostumbrado.

Comienzan las ventas en **1966**, Don Antonio Tapia y Díaz Barriga, se convierte en el primer cliente originándose así, el inicio de una prospera carrera que comprendería etapas de bonanza así como de crisis económicas en el país, generando y forjando el carácter sólido y confiable de la empresa.

OBJETIVO GENERAL DE VENTAS

Con una cuota mensual de 6 unidades que eran recibidas de Nissan Mexicana, comienza un gran reto en la ciudad de Morelia, hasta convertirse en una empresa que

vende en sus 18 agencias en el país con un promedio de 1,300 unidades al mes en la actualidad.

PRIMER ASESOR PROFESIONAL DE VENTA EN AUTOCOM

Con 6 colaboradores que día a día ponían todo su empeño para hacer crecer este nuevo distribuidor que recibía por parte de Nissan Mexicana una cuota mensual de 6 unidades, al segundo año de su apertura se contrató al primer asesor de ventas llamado José Orozco, comenzando de esta manera un crecimiento paulatino que no se detuvo y que entregó su primer auto "Datsun sedan modelo 1966".



CAMBIO DE UBICACIÓN

Fue precisamente la visión de los fundadores combinada con la vocación de servicio lo que ocasionó un concurrido crecimiento que trajo consigo un cambio de la primera ubicación de Autos Compactos de Morelia de un pequeño local de 1000 mts ubicado en la Av. Madero poniente # 1489, a un nuevo domicilio en 1969, en Av. Madero poniente # 1613, donde anteriormente se ubicaba el estadio de la ciudad.

DOMICILIO ACTUAL DE SUCURSAL INICIADA



APERTURA DE NUEVA SUCURSAL EN ZITACUARO

La demanda se incrementaba de manera sobresaliente lo que llevó a inaugurar en 1977 la segunda agencia en el estado de Michoacán bajo el nombre Autos Compactos de Zitácuaro con el objetivo de mantener estrecho contacto con los clientes.

AUTOCOM ZITACUARO



APERTURA DE AGENCIAS EN EL ESTADO DE GUANAJUATO

La expansión de Autos Compactos no se hizo esperar, continuando con la visión de expender operaciones y que los clientes contaran con las ventajas que ofrece un punto de venta más cercano, en 1986 se inauguraron la sucursal de Acámbaro, en 1994 la sucursal en el oriente de la ciudad de Morelia, y en 1996 una sucursal en Moroleón.

AUTOCOM ACAMBARO GTO



AUTOCOM CHAPULTEPEC



AUTOCOM URIANGATO



COMIENZA AUTOCOM RENAULT

Gracias a su compromiso y esfuerzo, se le a Grupo Autos Compactos la oportunidad de abrir la cuarta agencia de la marca Renault en México inaugurando en 2001 Renault Morelia en una de las zonas más importantes de la capital michoacana.



COMIENZA AUTOCOM INFINITI

En 2011 se le otorga al Grupo la oportunidad de abrir el primer distribuidor Infiniti en Latinoamérica, el cual fue inaugurado en octubre de ese mismo año en la Ciudad México dentro de la exclusiva zona de Polanco.



CAMBIO DE NOMBRE

Con el objetivo de continuar siendo líder en el mercado, en Mayo del 2012, Autos Compactos, evoluciono a lo que hoy en día es AUTOCOM, un grupo automotriz con más de 3,000 colaboradores que día a día se dedican a ofrecer un servicio profesional y de la más alta calidad, que al día de hoy está presente en los estado de Michoacán, Querétaro, Guanajuato y Estado de México.



AUTOCOM HOY EN DÍA

En la actualidad Autocom cuenta con 1,800 colaboradores en sus diferentes agencias y comercializa autos nuevos de la marca NISSAN, RENAULT E INFINITI, también comercializa autos seminuevos, llantas, refacciones, servicio de mantenimiento, financiamientos automotrices y sistemas.

DIRECTOR GENERAL

Lic. Manuel Garrido Pérez

AGENCIAS EN MICHOACAN

- Madero Morelia.
- Chapultepec Morelia.
- Uruapan.
- Zitácuaro.
- Zamora.
- Sahuayo.
- Los reyes.
- Huetamo

AGENCIAS EN GUANAJUATO

- Celaya
- Uriangato
- Cortázar
- Acámbaro

AGENCIAS EN QUERETARO

- Constituyentes
- Bernardo quintana
- Zaragoza
- San juan del río

AGENCIAS EN CD DE MÉXICO

- Infinito Polanco
- Infiniti santa fe
- Valle de bravo.

MISION

AUTOCOM es un equipo de líderes apasionados por enriquecer la vida de sus clientes y entregando servicios únicos.

VISION

AUTOCOM trascenderá aportando a la humanidad un ejemplo de liderazgo supremo y reconocido, sustentado en sus valores con una visión sin límites y en equilibrio entre productividad y calidad humana.

Para sustentar este proyecto, en algo real se realizará una investigación con los colaboradores de la empresa AUTOCOM ALFA SAPI DE CV. Esa empresa es una empresa Michoacana la cual se dedica a la venta de unidades nuevas y a la compra de unidades seminuevas como a la venta de la misma, también ofrece la venta de refacciones de la marca NISSAN, como el departamento de servicio para las mismas unidades y venta de seguros para autos, venta de garantías para los mismos autos y Moreliana la matriz de esta empresa se encuentra en Morelia en la dirección Av. Francisco I. Madero Pte. 1613, Gertrudis Bocanegra, 58150 Morelia, Mich. Tel. 443 322 1800

Esa empresa es una de las empresas más grandes automotrices ya que cuenta con varias sucursales mas dentro del estado y en otras ciudades, pero como es una empresa de gran dimensión en colaboradores, se realizará solo esta investigación

con los colaboradores de la sucursal de Huetamo Michoacán, que tiene dirección en Av. Madero # 214 Col. Cutzeo Huetamo Michoacán Cp. 61940

Tel. 4355562808.

La sucursal de Huetamo cuenta con 25 colaboradores,

Y los departamentos que se tienen son:

- ❖ Gerente de sucursal
- ❖ F&I (Financiamiento)
- ❖ Coordinador de entregas
- ❖ Encargado de Servicio
- ❖ Mecánico
- ❖ Lavador
- ❖ Caja
- ❖ Encargado de refacciones
- ❖ Limpieza
- ❖ Velador
- ❖ Vendedores
- ❖ Trasladista de unidades.

Se les realizaran algunas preguntas para saber que beneficios tiene esa empresa hacia sus colaboradores.

BENEFICIOS QUE TIENE LA ORGANIZACIÓN HACIA SUS COLABORADORES

- ❖ En la compra de una unidad nueva o semi nueva se le da precio empleado.
- ❖ En compra de seguro para una unidad se le hace un descuento del 50%
- ❖ Descuento del 25% en compra de refacciones o servicio en su unidad.
- ❖ Apoyo económico a los hijos de los colaboradores que obtengan calificación honorifica a partir de la primaria hasta la universidad.
- ❖ Obsequio para las mamás colaboradoras que acaban de tener su bebé de 54 en valor de Audi.
- ❖ Obsequio de bodas.

- ❖ Para los colaboradores que se titulen formando parte de esta empresa se le modificara el sueldo en 1500 Audi.
- ❖ Caja de Ahorro.

La empresa siempre está al pendiente de sus colaboradores, le preocupa mucho que se sientan cómodos, que estén motivados en seguir formando parte de la familia AUTOCOM, por eso la empresa el método que utilizan para mantener motivados a sus colaboradores es la pirámide de maslow, ya que la empresa, se mantienen capacitando constantemente a los colaboradores, como también se hacen evaluaciones emocionales preguntándole al colaborador como se siente en el puesto que desempeña, que le hace falta, en el sentido laboral como emocional, hacen dinámicas constantes el departamento de capital humano para conocer las debilidades como las fortalezas que se tienen con los trabajadores.

Acercándome con el líder de la sucursal de Autocom Huetamo le pregunte que se hace para mantener motivados a sus colaboradores, a lo que me contesto, yo lo que hago es acercarme a ellos escucharlos y apoyarlos siempre y cuando este en mis manos y si no lo externo al departamento de capital humano para llegar a un mutuo acuerdo y que se le pueda ayudar a mis colaboradores ya que ellos son lo más importante en una organización sin ellos no se mueve la empresa ellos son la vida y lo que le da sentido a que funcione esta empresa.

Se realizan convivencias entre colaboradores, como también otras donde se integran a la familia de los mismos.

Como ejemplo. Cada año se hace un convivio donde se juntan todas las agencias del grupo y se realizan sorteos de obsequios para los colaboradores, donde asiste todo el personal como los dueños del mismo grupo y se hace con la finalidad de que se integren todos y que se vean como una familia como un solo conjunto y también sirve para motivarlos y que sientan que la empresa se preocupa por ellos por su bienestar emocional.

Otra forma de motivarlos es cuando cumple años un colaborador se le compra su pastel se le canta las respectivas mañanitas y se le da la tarde libre para que conviva con su familia.

Como también el día 10 de mayo días de las madres se les da medio día para que se vayan a festejar con su familia

Y después se les lleva a comer a las mamás de la organización a un restaurant para festejarles cómo se merecen por su entrega hacia la empresa y que vean que son importantes dentro de la misma.

Estuve observando a los colaboradores en su forma de comportarse cuando estaban realizando cada uno sus labores, me llamo la atención su conducta en su trabajo, la mayoría ya tienen años laborando ahí los que tienen mayor antigüedad ahí tienen 15 años laborando en AUTOCOM Huetamo.

Son comprometidos en sus labores, aun que ha habido muchos cambios en los últimos tiempos que cuentan les a costado trabajo adaptarse, pero pues no hay de otra dicen tenemos que aguantar y eso me intriga en pensar que quizás les falte motivación para que cambien su forma de pensar.

El personal que gana más económicamente son los vendedores ya que ellos aparte de su sueldo también ganan por comisión dependiendo las ventas que realicen durante cada mes ya que los objetivos son mensuales y pues como es una sucursal pequeña toca realizar varias funciones que en las agencias más grandes tienen cada persona para ejecutar esos trabajos, entonces también entra ahí que se les paga el mismo sueldo y hacen más funciones que las personas que están en sus mismos puestos y que solo realizan las funciones que compete a ese puesto,

Por eso es de suma importancia siempre estar al pendiente del capital humano ya que como puede estar hoy de un ánimo mañana puede tener otro, tenemos que escucharlos y llegar a mutuos acuerdos donde ambos estemos contentos tanto empresa como personal, como un equipo y mismo ser sin personal motivado la empresa no genera los mismos rendimientos a cuando se tiene al personal contento con lo que corresponde realizar como trabajo,

La empresa Autocom es una empresa grande y siento yo que por estar lejos esta sucursal de la matriz no se cuenta con todo lo necesario para que el personal se sienta a gusto al total,

Por eso escogí este tema porque en lo personal me preocupa la motivación de las personas y claro el bienestar de la empresa si ambos vamos hacia el mismo rumbo y

con todas las herramientas necesarias se llega a cumplir los objetivos de ambos tanto personales como organizaciones.

Uno de los puntos importantes para saber si el personal está contento de pertenecer a esa empresa serían los siguientes:

- Observar su comportamiento con los compañeros de trabajo.
- Observar cómo es su trato hacia los clientes.
- Conocer cuáles son sus metas personales.

DISEÑO METODOLOGICO

TECNICAS E INTERPRETACIÓN

En este proyecto se utilizarán, la técnica de investigación, cuantitativa y cualitativa

La Técnica Cuantitativa. Es la más popular gracias a que permiten contabilizar características, atributos, elementos o comportamientos de los individuos, con el objetivo de respaldar o refutar una hipótesis.

La Técnica Cualitativa. Es el método científico de observación para recopilar datos no numéricos. Se suelen determinar o considerar **técnicas cualitativas** todas aquellas distintas al experimento. Es decir, entrevistas, encuestas, grupos de discusión o **técnicas** de observación y observación participante.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

n = Tamaño de muestra buscado.

N = Tamaño de la población o universo.

z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC).

e= Error de estimación máximo aceptado.

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito).

q = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado.

CALCULO TAMAÑO DE MUESTRA FINITA

Parametro	Insertar valor
N	25
Z	1.96
P	0.5
q	0.5
e	0.05

Tamaño de muestra

"n" =

23.52999

24.01
1.0204

Nivel de confianza	Z
99.70%	3
99%	2.58
98%	2.33
96%	2.05
95%	1.96
90%	1.645
80%	1.28
50%	0.674

Calcular el tamaño de la muestra, para una población de **25** trabajadores de **AUTOCOM ALFA SAPI DE CV**, sucursal Huetamo, para conocer si están motivados en su trabajo. Donde el investigador asigna un nivel de confianza **95%** y un margen de error de **5%** donde se desconoce la probabilidad "**P**" del evento.

Después de conocer la muestra con la que se va a trabajar para conocer si las hipótesis son aceptables o si son rechazadas, se conocerán mediante los cuestionarios que se aplicaran a los colaboradores y de ahí se podrá determinar qué tan motivados están de pertenecer a esa organización y tomar en consideración las respuestas obtenidas para aplicar un plan de acción dependiendo las necesidades que se arrojen en las aplicaciones que se realizaran.

Este trabajo es de suma importancia para conocer, detectar las necesidades que se tienen por parte de los trabajadores ya que para la empresa es fundamental e importante que sus trabajadores sigan con un nivel de motivación adecuado para su rendimiento y productividad de sus labores.

Para el departamento de capital humano lo más importante y valioso de una organización es sin duda su personal que labora en la organización por esto el tema de motivación es relevante mente importante ya que un colaborador motivado es una persona fiel a la organización es sentir que le importa a esa empresa por eso mediante esta metodología de investigación se enfoca a las personas para detectar las necesidades y oportunidades que se tienen para los trabajadores como asensos, cambios en los sueldos y salarios, apoyarlos para superación personal, modificaciones de horarios.

Todo lo necesario para que el funcionamiento de la organización siga igual o mejor que hasta el momento. Y esto se lleva a la mejora con su personal motivado ya que así uno rinde mucho mejor y da la máxima optimización en los resultados.

ENCUESTA DE CAMPO

¿Qué tan satisfecho está en su trabajo?			
Muy satisfecho	Moderadamente satisfecho	Poco satisfecho	No satisfecho
4	9	7	4

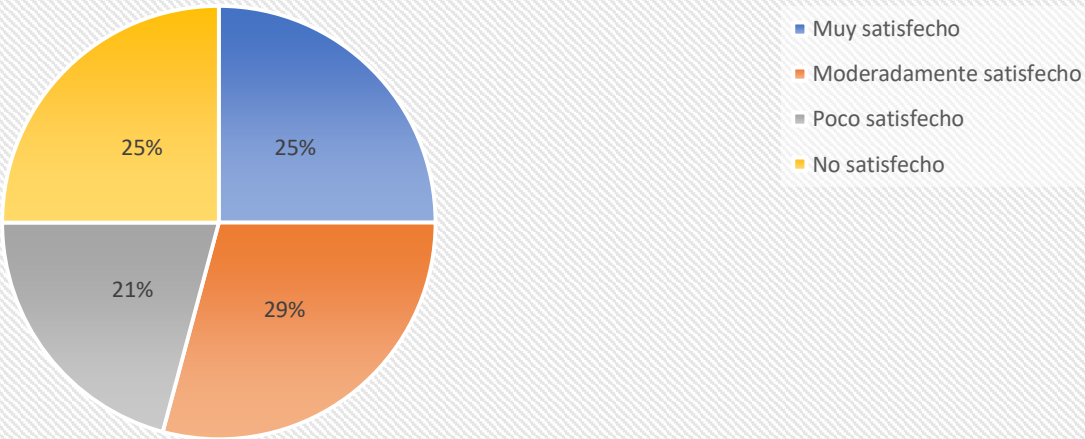


¿Consideras que en la organización tiene lo necesario ¿Para que tú puedas desempeñar tus funciones?			
Muy satisfecho	Moderadamente satisfecho	Poco satisfecho	No satisfecho
7	7	6	3



¿Los beneficios económicos que recibe ¿En su empleo satisfacen sus necesidades básicas?			
Muy satisfecho	Moderadamente satisfecho	Poco satisfecho	No satisfecho
6	7	5	6

¿Los beneficios económicos que recibe en su empleo
satisfacen sus necesidades básicas?



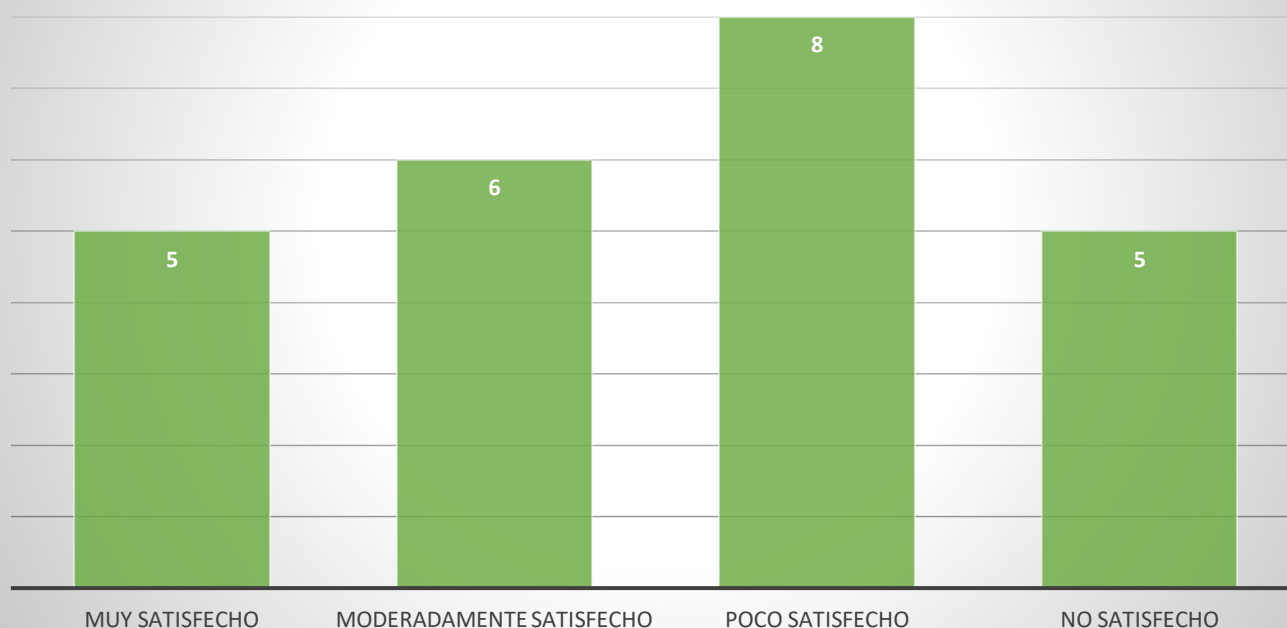
¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?			
Muy satisfecho	Moderadamente satisfecho	Poco satisfecho	No satisfecho
6	9	3	6



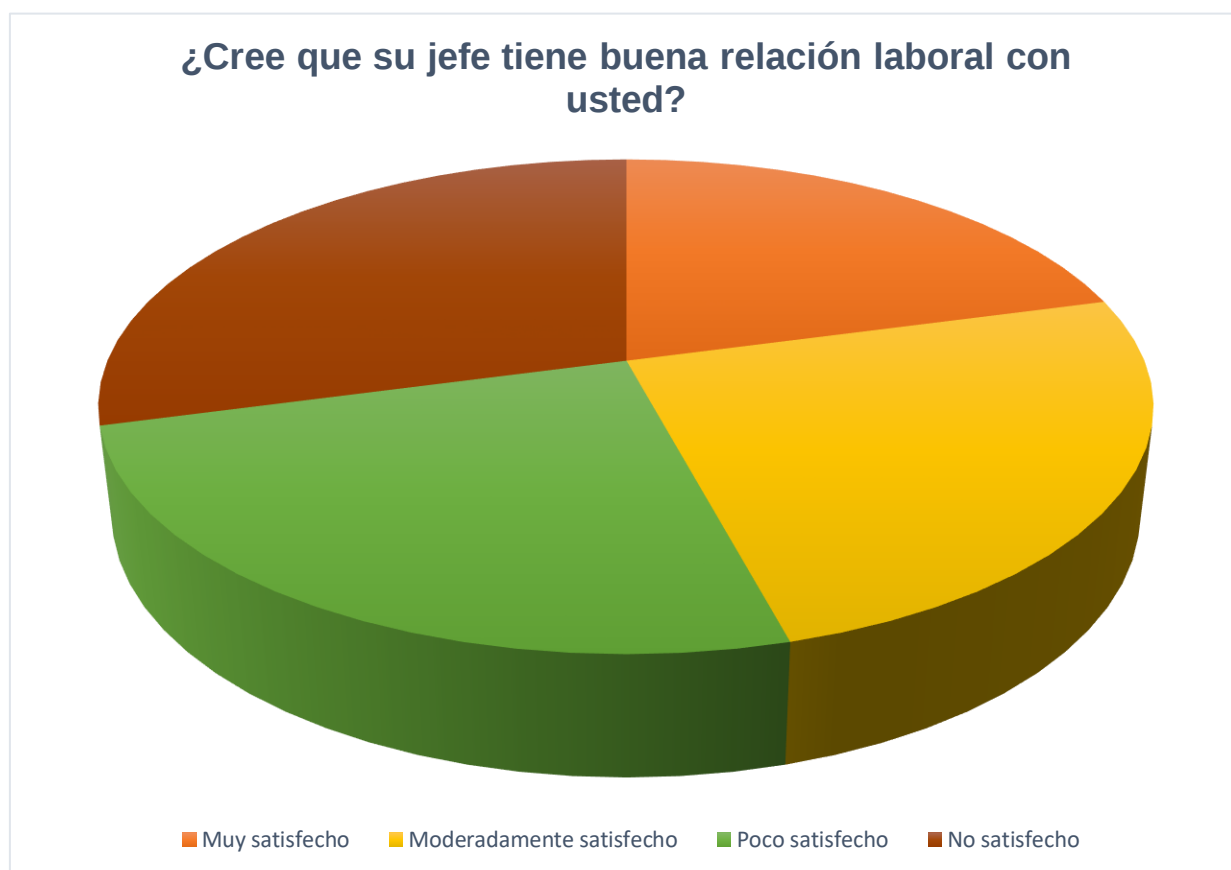
¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

Muy satisfecho	Moderadamente satisfecho	Poco satisfecho	No satisfecho
5	6	8	5

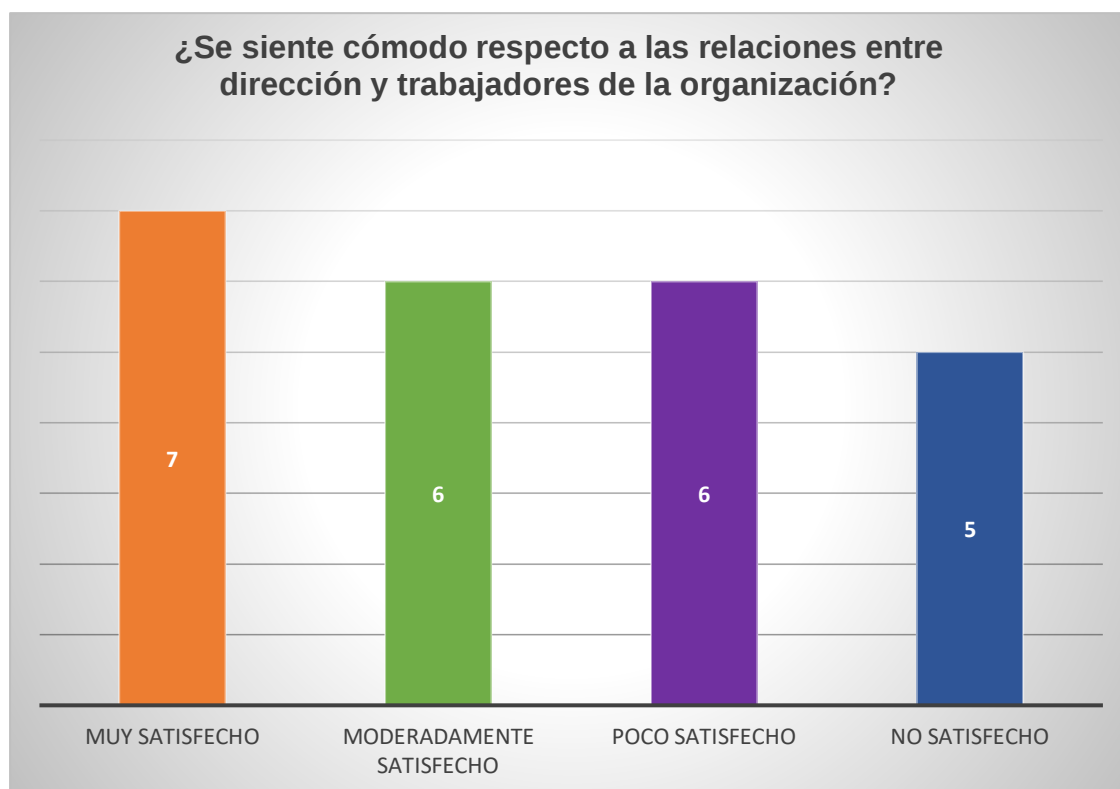
¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la union entre los trabajadores?



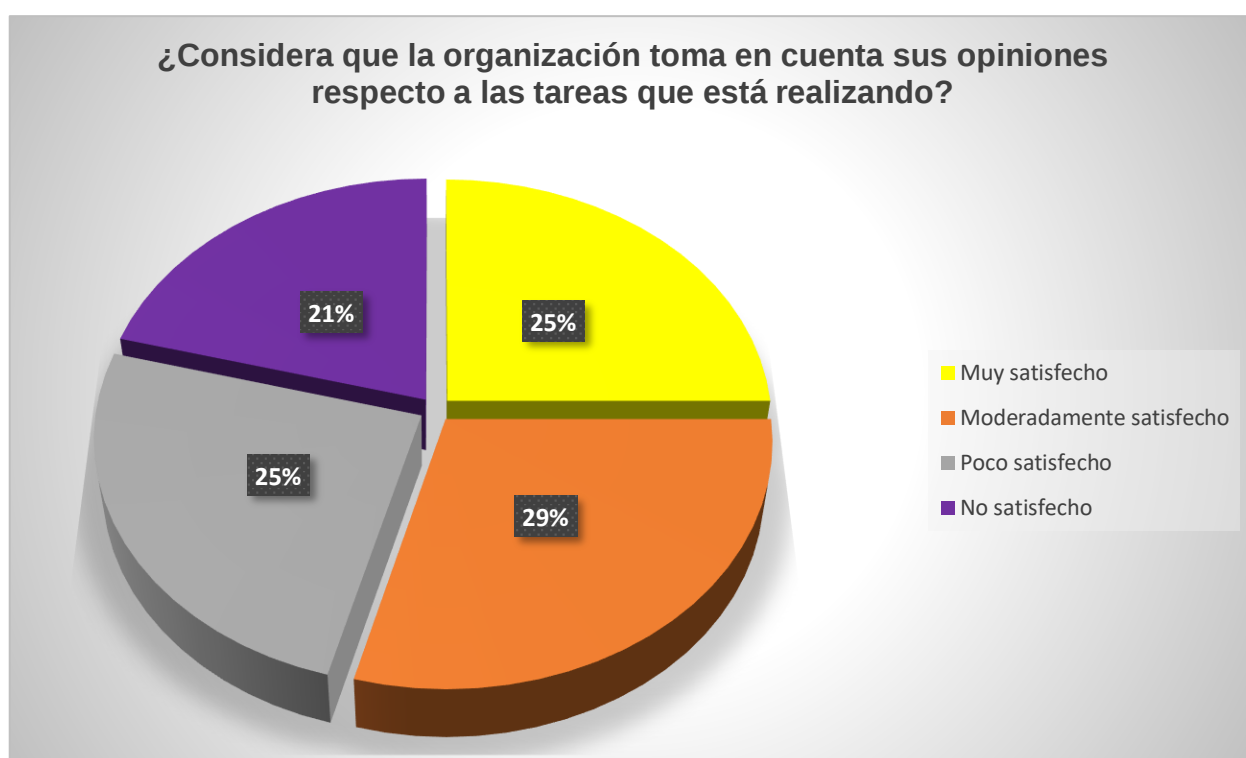
¿Cree que su jefe tiene buena relación laboral con usted?			
Muy satisfecho	Moderadamente satisfecho	Poco satisfecho	No satisfecho
5	6	6	7



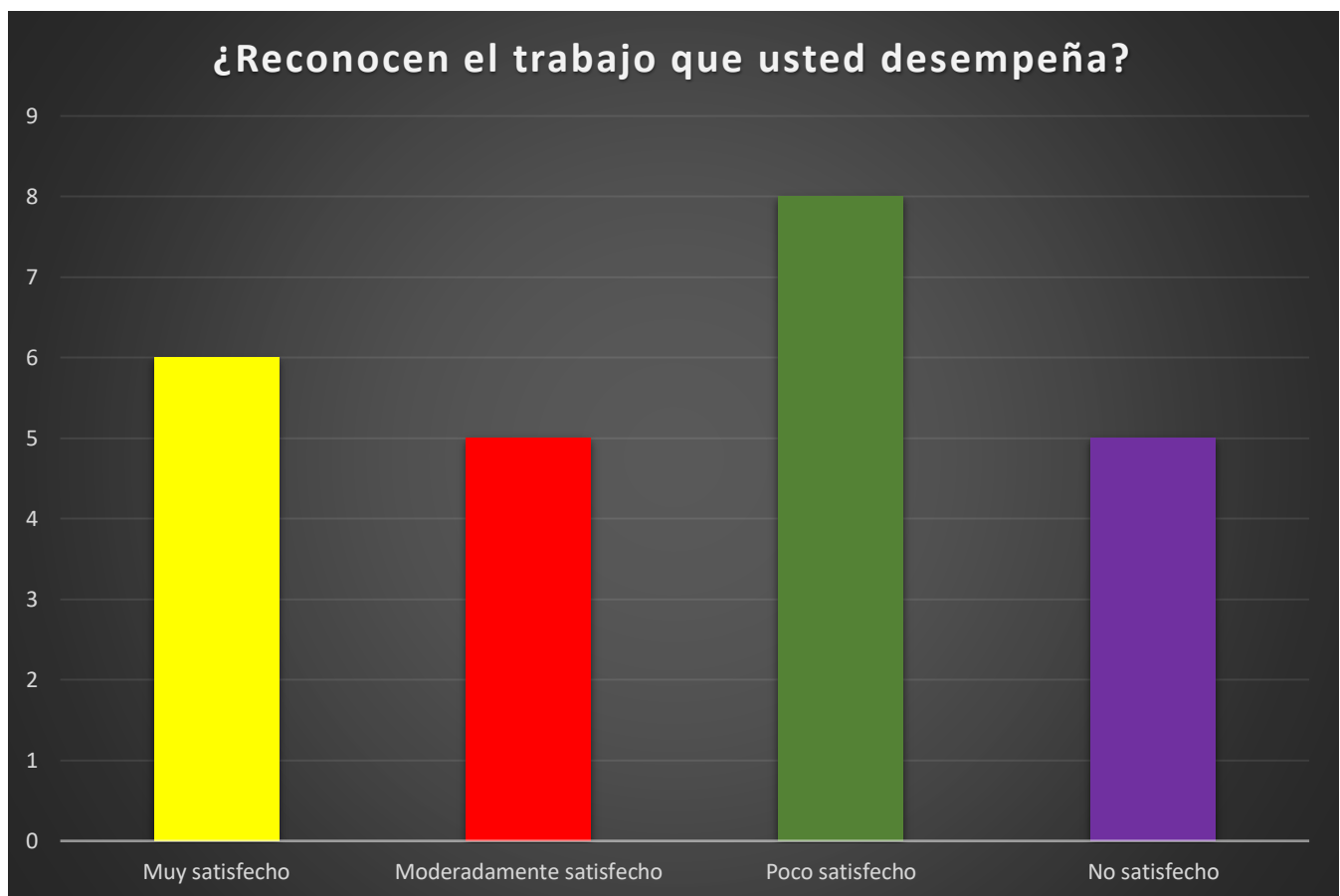
¿Se siente cómodo respecto a las relaciones entre dirección y trabajadores ¿De la organización?			
Muy satisfecho	Moderadamente satisfecho	Poco satisfecho	No satisfecho
7	6	6	5



¿Considera que la organización toma en cuenta ¿Sus opiniones respecto a las tareas que está realizando?			
Muy satisfecho	Moderadamente satisfecho	Poco satisfecho	No satisfecho
6	7	6	5



¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?			
Muy satisfecho	Moderadamente satisfecho	Poco satisfecho	No satisfecho
6	5	8	5



¿Se siente cómodo con su horario de trabajo?			
Muy satisfecho	Moderadamente satisfecho	Poco satisfecho	No satisfecho
5	3	5	11



CONCLUSIONES

En el trabajo de investigación realizado nos dimos cuenta de que las motivaciones de las personas van cambiando con el pasar de los tiempos

En los últimos años las personas van teniendo otros tipos de motivaciones diferentes a las que se tenía con anterioridad y lo detectamos al aplicar la encuesta en campo.

Es de gran importancia este tema ya que es dirigido al recurso más importante y valioso con que se cuenta, el cual es el capital humano.

En conclusión, la **motivación** vista desde todas las perspectivas posibles juega un papel muy importante para cualquier empresa sea del giro que sea, ya que sin ella el trabajador sólo cumpliría sus labores como una obligación y no como un motivo para estar dentro de la misma.

En mi opinión en todas las organizaciones debe haberla ya que por mínimo que sea el número de personas que laboran en la misma no dejan de ser seres humanos que tratan de hacer su mejor esfuerzo por crecer como personas y si como empleados o empleadores tomamos esto en cuenta y vamos en un solo rumbo es mucho más fácil el logro de todo lo que como empresa se pretenda llegar a ser.

sin un equipo de trabajo motivado, con objetivos, disciplina y un ambiente laboral adecuado jamás son alcanzados los logros.

La motivación se ha convertido en una de las claves del éxito más importante en las empresas modernas, representa una inversión productiva.

Además, podemos decir que los gerentes o propietarios deben analizar la situación del personal para poder cumplir con sus impulsos, deseos, necesidades, anhelos, etc. Y de esta manera lograr un compromiso de los mismos con la empresa.

En conclusión, el tema de motivación personal hoy en día es uno de los más estudiados ya que el capital humano es el recurso más valioso con el que se cuenta, pero también es el más vulnerable a los cambios emocionales.

Como bien lo dice mi título de investigación la motivación es parte esencial del éxito en las organizaciones, si en NISSAN AUTOCOM DE HUETAMO MICHOACÁN se cuenta con el personal altamente motivado eso lleva a que se cumplan los objetivos deseados y lleve a la organización a ser una de las mejores dentro del Estado y por qué no de la República Mexicana.

Como también se sabe La motivación en el personal es un factor esencial en la producción de una empresa ya que los empleados eligen de una manera consciente y racional la dirección en la cual orientan sus esfuerzos.

También es una realidad que la conducta del trabajador puede ser modificada cuando se encuentra altamente motivado, a cuando no lo está.

La producción de la empresa se dará conforme al grado de motivación que presenta cada empleado y éste ofrezca a la empresa la cantidad de esfuerzo para producir.

RECOMENDACIONES

Antes de finalizar, deseamos sugerir algunas recomendaciones en base a los resultados y las conclusiones a que se llegó luego del presente estudio, cuya implementación son vitales para mejorar la motivación dentro de la empresa **NISSAN AUTOCOM DE HUETAMO MICHOACAN.**

1. Establecer bonos de puntualidad por un monto de \$1,000.00 pesos
2. Modificar el horario de trabajo por uno más flexible pudiera ser de 8am a 4pm.
3. Disfrutar de vacaciones pagadas de acuerdo a la nueva reforma vacacional la cual se explica en la siguiente tabla. En mi opinión son muy motivadores ya que se disfrutarán más días para descansar y pasar más momentos con la familia.

AÑOS LABORADOS	PROPUESTA DE DÍAS DE VACACIONES
1 año	12 días
2 años	14 días
3 años	16 días
4 años	18 días
5 años	20 días
6 a 10 años	22 días
11 a 15 años	24 días
16 a 20 años	26 días
21 a 25 años	28 días
25 a 30 años	30 días
31 a 35 años	32 días

4. Convivencias informales.
5. Establecer la estrategia del empleado del mes equivalente a una despesa de 2,000.00 pesos.

6. Reuniones informales donde se externen inquietudes de ambas partes.
7. Capacitación constante en temas de relaciones humanas y personales
Apoyo a superación personal de los colaboradores, es decir que se le otorgue los sábados para que puedan estudiar los fines de semana.
8. Dar oportunidad de ocupar vacantes de puestos primero a los colaboradores antes de contratar a personal nuevo.
9. Revisión y modificación en los sueldos cada año.
10. Condiciones adecuadas y ergonómicas en el área de trabajo.

Bibliografía Y RECURSOS DE INVESTIGACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Dessler, G., & Varéala, R. (2017). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ENFOQUE LATINOAMERICANO* (Vol. Sexta Ed.). Ed México: Pearson educación de México, SA DE CV.
- ROBBINGS, S., & JUDGE, T. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL* (Decimo tercera ed.). MEXICO: PEARSON EDUCACIÓN.
- Münch, L. (2019). *ADMINISTRACION DE CAPITAL HUMANO LA GESTION DEL ACTIVO MAS VALIOSO DE LA ORGANIZACIÓN* (Vol. 3). Ed. México: TRILLAS.

PAGINAS DE INTERNET

- García Solarte, M. (JULIO de 2009). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU DIAGNOSTICO: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL*. Obtenido de <https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2153/5/Clima%20organizacional%20y%20su%20diagn%c3%b3stico%20una%20aproximaci%c3%b3n%20conceptual.pdf>
- MOTIVACIÓN LABORAL EL SECRETO DE LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL*. (s.f.). Recuperado el AGOSTO de 2022, de <https://www.bizneo.com/blog/5-claves-motivar-empleados/>
- TEORIA X Y TEORIA Y DE MCGREGOR*. (MAYO de 2019). Obtenido de <https://www.divulgaciondinamica.es/teoria-x-teoria-y-mcgregor-que-es/>
- TIPOS DE MOTIVACIÓN LABORAL: COMO CONSEGUIR EQUIPOS SATISFECHOS*. (JULIO de 2022). Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/tipos-motivacion-laboral-relaciones-laborales/>
- UNION, C. D. (MAYO de 2022). Obtenido de LEY FEDERAL DE TRABAJO: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- AGUILASOCHO MONTOYA DRA. DORA. (FEBRERO de 2008). *APUNTES DE PERSONAL III*. Obtenido de <https://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Recursos%20Humanos/apuntes%20personal%20III%20AGUILASOCHO%20MONTTOYA.pdf>

