

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD
DIVISIÓN CENTRO OCCIDENTE**



TESIS
**“FACTORES MOTIVACIONALES QUE AUMENTAN LA PRODUCTIVIDAD
LABORAL: CASO COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD “**

Que para obtener el grado de
Lic. en Administración

Presenta:

JENNIFER ANGELES VALDEZ

ASESORA:
L.A.E. YURITZI LIZETH GÁMEZ BÉJAR

MORELIA, MICH. ABRIL DE 2013

Capítulo I Introducción

1.1 Planteamiento del problema.....	7
1.2 Justificación.....	9
1.3 Preguntas de investigación.....	11
1.4 Objetivos.....	12
1.5 Hipótesis.....	12

Capítulo II Marco Teórico.

2.1 La motivación.....	13
2.2 Concepto de motivación.....	18
2.3 Patrones explicativos acerca de la motivación.....	19
2.4 Perspectiva Conductual de la Motivación.....	20
a) Motivación extrínseca	
b) Motivación intrínseca	
2.5 Perspectiva cognitiva de la motivación.....	25

Capítulo III Teorías Motivacionales

3.1 Teorías motivacionales desde el punto de vista organizacional.....	31
3.2 Teorías de Contenido.....	33
a) Jerarquía de las necesidades de Maslow	
b) Teoría de los dos factores de Herzberg	
c) Teoría de las necesidades de McClellan	
d) Modelo E-R-C de Aldelfer	
3.3 Teorías de procesos.....	43
a) Teoría de las expectativas de Vroom	
b) Teoría de la equidad	
3.4 Motivación directiva Teoría X, Y, Z de Douglas McGregor.....	49

Capitulo IV Aplicación de la motivación laboral en C.F.E.

4.1 Historia de la CFE.....	51
4.2 ¿Qué es CFE?.....	52
4.3 Misión.....	53
4.4 Visión.....	53
4.5 Valores.....	54
4.6 Como se compone la Zona Zitácuaro.....	56
4.7 Estructura organizacional.....	57
4.8 Técnicas y herramientas que se utilizan para motivar al personal.....	58
4.9 Aplicación de las herramientas en CFE.....	61
4.10 Reconocimiento y motivación del personal	66
4.11 Determinar y evaluar el desempeño individual y grupal.....	68
4.12 Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.....	69
4.13 Mejorar la seguridad, higiene y ergonomía en el trabajo.....	73
4.14 Bienestar familiar.....	74
4.15 Satisfacción del personal en el trabajo.....	76
4.16 Modelo de Calidad y Competitividad.....	79
CUESTIONARIOS.....	80

RESULTADOS.....	82
GRAFICAS.....	82
CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES.....	100
GLOSARIO.....	101
BIBLIOGRAFÍA.....	102

Capítulo I Introducción

INTRODUCCIÓN

La dirección eficiente de una organización en busca de un trabajador motivado, que sienta orgullo, entusiasmo y diversión en su labor, así como el utilizar métodos y técnicas gerenciales acordes a las características de la misma, contribuye al éxito de la empresa.

Desde el punto de vista social, en los últimos 50 años se han desarrollado innovaciones más aceleradas de las formas de satisfacer las necesidades del hombre y las capacidades de la fuerza de trabajo, que en toda la historia anterior de la humanidad.

La motivación juega un importante papel en el impulsar al ser humano a actuar, lo que tiene su base en un conjunto de necesidades de diversa índole que el trabajador experimenta y que pueden ser satisfechas mediante su vínculo laboral.

La motivación es “el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado”. Es una fuerza interna que mueve a las personas a realizar una acción.

Las motivaciones son tantas como los individuos. Esto hace que para estimular adecuadamente a cada trabajador, se requiera un conocimiento profundo de la caracterización o patrón general de su conducta

En las sociedades industrializadas ha ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas,

sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece.

La sociedad requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no sólo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre persona y organización.

Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actividades coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión. En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus labores, que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos en el logro de sus objetivos.

Persona y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.

Es posible preguntarse en qué medida las diferencias entre un desempeño sobresaliente y un desempeño promedio o deficiente tienen su base en diferencias motivacionales.

Adquiere importancia, entonces, tomar en cuenta los factores dinámicos como el clima, la formación de equipos, la cultura, el liderazgo, la comunicación y, también, lo que aquí domina: la motivación. Cabe señalar que dichos factores están íntimamente relacionados con las interacciones que surgen entre los

miembros de la organización, los procesos productivos y las formas específicas de administración de los recursos humanos. Por lo tanto, su estudio dará cuenta de que influye para que el trabajador este más contento y desarrolle sus actividades con gusto para así lograr los objetivos deseados. Y lo que la empresa ofrece para que se encuentren motivados.

En este contexto, se presenta el siguiente estudio, que plantea como problemática central investigar acerca **“los factores motivacionales que aumentan la productividad laboral caso: Comisión Federal de Electricidad “**

1.1 Planteamiento del problema

Dentro de Comisión Federal de Electricidad el factor humano juega un papel fundamental ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar con el objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz y así mismo lograr una mejor productividad. Sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa.

Por ello es esencial que la empresa logre que el personal, que en ella labore, se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

En la actualidad uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan más empeño en sus actividades y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo.

Sabemos que ninguna técnica lograra la calidad del trabajo, a menos que el personal este motivado para rendir su máximo esfuerzo posible.

Anteriormente, según Schultz la alta dirección creía que la solución era sencilla: si había que motivar a los empleados, bastaba con incrementarles el sueldo. Tal suposición gozo de aceptación, pero en la actualidad ya no es suficiente, debido a que existe en la personas el impulso de cumplir con otras necesidades de satisfacción.

Ahora los empleados exigen trabajos más interesantes que satisfagan sus necesidades más profundas, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico. Muchas personas no aceptan un trabajo aburrido y cansado por muy buen sueldo que les ofrezcan. Por ello las empresas están obligadas a

proporcionar trabajos más significativos, la cual es la única manera de lograr un buen rendimiento y que el personal se sienta contento e interesado con el trabajo que desempeña.

En lo que concierne a la motivación señala Chiavenato las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes.

Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas.

El problema de la motivación es fundamental en todo tipo de empresas, puesto que al no tener al personal motivado en la forma adecuada el cliente (interno o externo) sufre las consecuencias de empleados insatisfechos pues ofrecen servicios de baja calidad y tendrá menos productividad la organización.

1.2 Justificación

El tema de la motivación adquiere fuerza recién desde la segunda mitad del siglo pasado, cuando se comenzaron a utilizar conceptos y metodologías específicas de las ciencias del comportamiento aplicadas a la relación entre el hombre y su trabajo.

Los aportes teóricos y prácticos obtenidos de estos estudios han tenido consecuencias para distintos procesos en la organización, como lo son el diseño del trabajo, el estilo de administración, los sistemas de promoción y el tipo de compensación, entre otros.

Encontrar, desarrollar y mantener una motivación laboral adecuada tiene una relevancia práctica esencial. El hecho de manipular información sobre cómo guiar a los trabajadores hacia desempeños sobresalientes, puede orientar las iniciativas e intervenciones empresariales respecto a cómo, a través de la motivación se pueden lograr los objetivos de la organización.

Así mismo será posible aclarar el tipo de compensación que mejor motivará a los trabajadores a mostrar un desempeño superior, considerando siempre la cultura imperante en la organización.

En otras palabras, se contará con valiosos antecedentes para el fomento de programas específicamente orientados al logro de óptimos resultados laborales, alineados con las metas organizacionales y con la satisfacción personal de los trabajadores.

Se pretende evaluar las técnicas implementadas para comprobar si surten efecto positivo en sus trabajadores aumentando con ello la productividad en cada una de las áreas que conforma la CFE.

Podremos identificar si influye el nivel de escolaridad de sus trabajadores para lograr mejor productividad y si funciona el plan de incrementar el nivel de escolaridad.

Evaluaremos como podemos reducir el número de trabajadores incapacitados así como que es lo que hace falta para fomentar la convivencia y salud del personal pues se considera que es factor fundamental para lograr los objetivos de la empresa.

Analizaremos el plan para reducir accidentes cuales son los incidentes más frecuentes y que se puede realizar para evitarlos.

En base a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada verificaremos si estos planes son los adecuados para lograr una mejor productividad y si los trabajadores están de acuerdo con estas técnicas y si consideran que realmente los motivan.

Investigare si se está logrando un clima laboral positivo que se quiere dentro de la empresa, puesto que deben existir varias formas de incentivar el mejor desempeño de sus labores creando un ambiente de armonía y gusto por desarrollar su función dentro de la empresa. Ya con los resultados se podrán sugerir algunas técnicas que van acorde con el ánimo de los trabajadores.

Conoceremos el tipo de incentivos que maneja CFE el cual tiene por objeto reconocer y retribuir de manera individual y grupal al logro de los objetivos

Finalmente los resultados de este proyecto son importantes para la organización, le va a permitir saber si la motivación laboral que se imparte en cada uno de los niveles de la organización es la adecuada para el logro de los objetivos de la misma.

1.3 Preguntas de investigación

1. ¿La motivación laboral es factor fundamental para lograr una mejor productividad en Comisión Federal de Electricidad?
2. ¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la productividad?
3. ¿Depende la motivación laboral del grado de escolaridad de cada persona?
4. ¿Qué estrategias utiliza CFE para mejorar el nivel de escolaridad de sus empleados?
5. ¿Qué tipo de reconocimientos se otorgan a los empleados?
6. ¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la satisfacción del personal?
7. ¿Cómo se relaciona la motivación laboral con el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo?

1.4 Objetivos

Objetivo general

Comprobar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

Objetivos específicos

Determinar si la motivación laboral debe de ir de acuerdo al grado de escolaridad y puesto que desempeña cada persona.

Identificar cómo se relaciona la motivación laboral con la satisfacción y la productividad en el trabajo.

Analizar cómo se relaciona la motivación laboral con la calidad en el trabajo.

1.5 Hipótesis

La motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

Los reconocimientos son la fuente principal de motivación del recurso humano.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 La Motivación

Existe una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación en las personas. Su desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas. Su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. El énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija.

Todo este cúmulo de información puede ser analizado desde diversos puntos de vista. Desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad. Otros autores, desde perspectivas humanistas, proponen modelos integrados y jerarquizados donde diversos procesos son analizados a la luz de su fuerza motivacional. Los psicólogos sociales abordan el tema de los incentivos y aspectos cognitivos que median la conducta en contextos reales, y los conductistas, harán énfasis en los reforzadores ambientales y en las contingencias que afectan el comportamiento de las personas. Ya en la década de los setenta, el modelo sistémico y su cibernética de primer orden destierran conceptos como el de motivación, para hablar de autorregulación. Paralelamente, la mirada cognitiva se inspiraba en la metáfora del ordenador e ignoraba en parte procesos como la emoción y la motivación (Reeve, 1994).

El presente estudio se inclina por considerar a la motivación desde una mirada de orientación cognitiva – conductual, desde la cual es posible entenderla como *"una causa hipotética de la conducta inducida por las condiciones ambientales o que se puede inferir de las expresiones conductuales, fisiológicas y de auto – informe"* (Reeve, 1994, p. 12). En este sentido, el estudio de la motivación puede ser entendido como

"la búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido" (Reeve, 1994, P. 2).

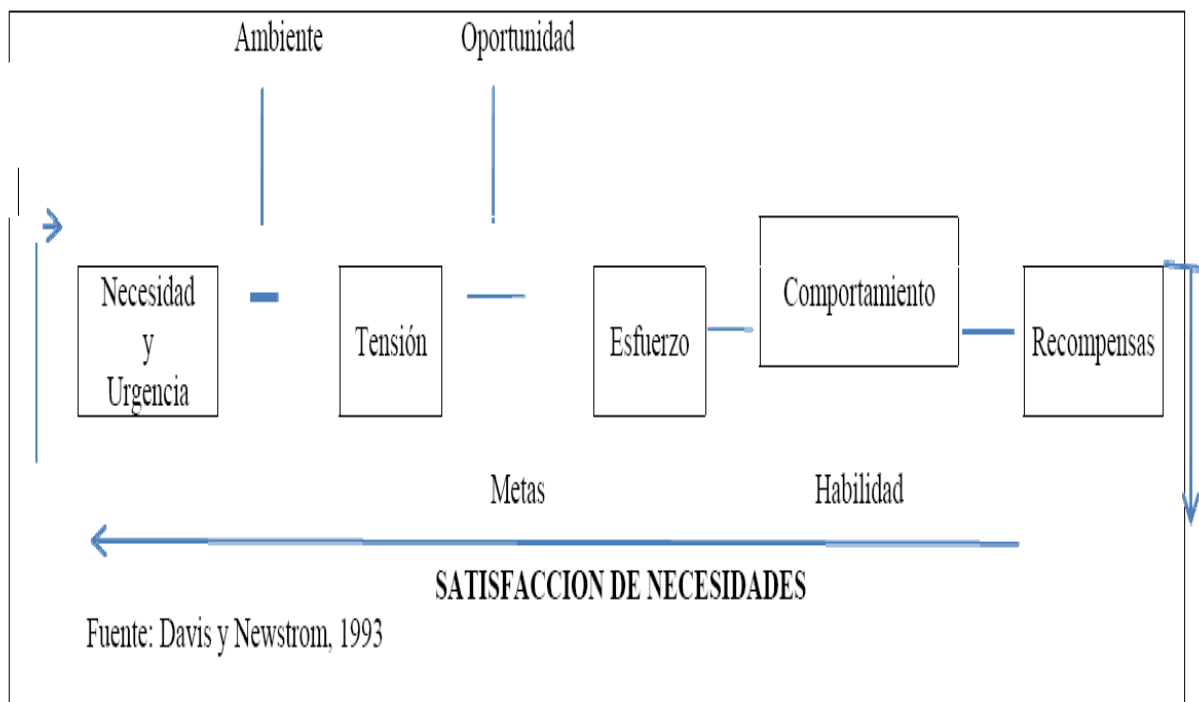
Por otra parte, se puede concebir a la motivación como aquellos *"procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta"* (Robbins, 2004, p. 155). Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman que *"la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja"* (Reeve, 1994, p.6). Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varía en su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta.

Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como *input* para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad. Esta dinámica puede ser comprendida a la luz del Modelo de Davis y Newstrom (1993) (esquema N°1). En él, la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo, de manera que se realiza

un esfuerzo - mediado por una oportunidad de obtener la meta - que conduce a comportarse de una determinada forma. Dicha actuación traerá consecuencias que retroalimentan positiva o negativamente al organismo en términos de satisfacción de las necesidades, direccionando en consecuencia la conducta del individuo.

ESQUEMA No 1 Modelo de la Motivación de Davis Newstrom



Desde una perspectiva diferente, el autor John Marshall Reeve (1994) ha resaltado la existencia de un proceso motivacional que se refiere a un flujo dinámico de estados internos que ocasionan la acción humana. Este ciclo consta de cuatro etapas principales, que son: (i) anticipación; (ii) activación y dirección; (iii) conducta activa y retroalimentación del resultado; y (iv) resultado.

En la anticipación, la persona tiene alguna expectativa de la emergencia de un motivo, caracterizado como un estado de privación y de deseo de conseguir una determinada meta. Durante la activación y dirección, el motivo es activado por un estímulo extrínseco o intrínseco. Luego, se genera la conducta activa y el feedback de rendimiento. Así, la persona genera conductas para aproximarse a un objeto meta o bien alejarse de algún objeto aversivo. Mediante la retroalimentación éxito - fracaso, el individuo evalúa la efectividad de su acción dirigida y puede reorientar su conducta en el caso de no haber obtenido la satisfacción inicial. Finalmente, en la fase de resultado, la persona vive las consecuencias de la satisfacción del motivo.

Ya sea desde el modelo de Davis y Newstrom o de Reeve, el proceso de la motivación surgiría de una demanda interna del organismo que corresponde al motor de la acción que se retroalimenta de sus consecuencias. Es, por tanto, un sistema autorregulado y dinámico que se adapta al contexto en el que debe satisfacer su urgencia y que se rige por los resultados de sus iniciativas.

Se pueden identificar tres categorías de actividad que expresan la motivación: los indicadores fisiológicos, el auto-informe y la conducta abierta (Reeve, 1994). Las medidas fisiológicas están relacionadas con los cambios o alteraciones en los sistemas nervioso y endocrino frente a determinados estímulos. Por otra parte, el auto-informe se basa en evaluaciones de cada individuo acerca de sus niveles motivacionales sobre la base de una metodología de entrevistas y cuestionarios. Con respecto a la conducta abierta, Reeve (1994) ha descrito seis medidas que expresan motivación, que son: (i) la latencia en que se produce una respuesta tras la exposición de un estímulo, (ii) la persistencia o intervalo de tiempo entre el

comienzo y el cese de la respuesta, (iii) la elección o preferencia de la persona frente a diversos estímulos sobre los cuales reaccionar, (iv) la amplitud o intensidad de la respuesta del individuo ante un estímulo, (v) la probabilidad de que ocurra la respuesta en proporción al número de oportunidades para que ello suceda y, (vi) las expresiones faciales y gestos corporales que comunican aspectos emocionales del comportamiento.

2.2 Concepto de motivación

¿Qué es la motivación?

"Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".

Otras definiciones de motivación

- La palabra motivación se deriva del vocablo latino "moveré", que significa mover
- Frederick Herzberg dice: "la motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mi hacerlo"
- Jones la ha definido como algo relacionado con: "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto"
- Dessler lo considera como un reflejo de "el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades"
- Kelly afirma que "tiene algo que ver con las fuerzas que mantiene y alteran la dirección la calidad y la intensidad de la conducta"
- Stephen Robbins publica la siguiente definición de motivación: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizaciones, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual"

2.3 PATRONES EXPLICATIVOS ACERCA DE LA MOTIVACIÓN

La motivación puede ser entendida desde tres puntos de vista o meta – modelos explicativos: la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva. Estas miradas son el resultado de una sistematización de la información existente y deberán ser entendidas sobre la base que los seres humanos son una totalidad que actúa, piensa y siente de manera integrada. Los puntos de vista se diferencian básicamente en el acento que realizan en la causa de la motivación; sin embargo, sus teorías poseen muchos puntos en común que deben ser considerados altamente complementarios.

La perspectiva fisiológica hará hincapié en las bases biológicas de la motivación, proponiéndose *"explorar cómo los sistemas nervioso y endocrino inciden en los motivos y las emociones"* (Reeve, 1994, p. 22). Se ocupa de la manera en que el cuerpo se prepara para la acción, en el entendido que la conducta es una compleja interacción entre estructuras cerebrales y los sistemas nervioso y endocrino (Reeve, 1994).

Por otra parte, el modelo conductual aludirá a la motivación como causa principal de la conducta, en tanto la tercera mirada, la cognitiva, pondrá acento especial en los pensamientos y procesos mentales que median el accionar de las personas. Ambos modelos son expuestos a continuación.

2.4 Perspectiva conductual de la motivación

Desde el punto de vista conductual, la motivación extrínseca e intrínseca juegan un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de las personas.

A) La motivación extrínseca

Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que *"las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona"* (Reeve, 1994, p. 22), es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero.

El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Una recompensa es *"un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar"* (Reeve, 1994, p. 102). Por otra parte, un castigo se refiere a *"un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar"*

(Reeve, 1994, p. 102). Los dos procesos de aprendizaje que subyacen a las recompensas y los castigos son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante.

El condicionamiento clásico es el proceso mediante el cual se asocian dos estímulos que se presentan repetidamente. El primer estímulo tiende a ser biológicamente atractivo, mientras que el segundo estímulo tiende a ser un objeto ambiental neutro. Debido a su continua asociación, el segundo estímulo adquiere la capacidad de elicitar la respuesta reflejo propia del primer estímulo aun cuando este desaparezca (Reeve, 1994). Mediante este tipo de condicionamiento, los

seres humanos pueden aprender a anticipar estímulos ambientales y otorgar valor de incentivo a estímulos que ocurren en su medio ambiente. Asimismo, se aprenden reacciones emocionales, como el miedo o la ansiedad ante determinados eventos contextuales

Con respecto al condicionamiento operante o instrumental, este se fundamenta en la premisa que las conductas voluntarias de las personas están determinadas por sus consecuencias, de forma que aquellos actos que poseen consecuencias positivas tienen mayor probabilidad de aparición que aquellos que poseen consecuencias negativas. Frente a una señal ambiental, el organismo da una respuesta que le traerá una consecuencia favorable o desfavorable. La capacidad de discriminar entre consecuencias positivas y negativas es una función del condicionamiento operante. (Reeve, 1994).

Las conductas pueden tener cuatro consecuencias posibles:

- Refuerzo positivo (cualquier estímulo que cuando está presente aumenta las probabilidades de que se dé la conducta).
- Refuerzo negativo (cualquier estímulo aversivo que aumenta la probabilidad que se presente la conducta debido que la persona con su conducta reduce o elimina la presencia del estímulo hostil.
- Castigo (cualquier estímulo que cuando está presente disminuye la probabilidad de que se produzca una respuesta, ya sea mediante la imposición de un estímulo aversivo y la retirada de un estímulo positivo).
- Extinción o no refuerzo (fin de estímulo que anteriormente reforzaba la conducta).

Existen programas específicos de reforzamiento para lograr que las personas eliciten determinados tipos de conductas. El reforzamiento puede ser continuo o parcial. Los programas continuos se producen cuando un reforzador acompaña cada conducta de la persona. Este nivel es recomendable para fomentar un aprendizaje rápido. El reforzamiento parcial ocurre cuando solamente se refuerzan

algunos comportamientos correctos. Dentro de este tipo de programa hay cuatro formas: intervalo fijo, intervalo variable, ratio fijo y ratio variable. En el intervalo fijo el reforzamiento ocurre después de un determinado período. En el variable, se ofrece reforzamiento después de varios períodos. En el de ratio fijo, el reforzamiento se da después de un número determinado y fijo de conductas. En el de ratio variable, el reforzamiento se da después de un número variable de conductas (Davis y Newstrom, 1993).

B) La motivación Intrínseca

En aquellas situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas. Bandura llama a este tipo de motivación el interés intrínseco (1982, en Reeve, 1994, p. 130), que emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas (Deci y Ryan, 1985, en Reeve, 1994). Así, *"cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal (autodeterminación), efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca"* (Reeve, 1994, p. 130); en otras palabras, cuando la conducta está autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

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

Reeve (1994) ha determinado que las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosas e imprevisibles. Los estímulos y acontecimientos

nuevos provocan en la persona curiosidad y tendencia a la exploración. Al respecto, Berlyne afirma que la complejidad, la novedad y la imprevisibilidad son propiedades que conducen a la exploración, la investigación, la manipulación y, en definitiva, a la motivación personal (1960, en Reeve, 1994).

Mihaly Csikszentmihalyi (1975, en Reeve, 1994) ha denominado "flujo" al estado de concentración en el que se da una implicación absoluta en la actividad.

Durante el flujo, la acción de la persona se da sin esfuerzo alguno, es una sensación donde la persona siente el control total sobre sus habilidades y la interacción con la actividad. Una de las principales condiciones durante las cuales se da el flujo es la confrontación con lo que se denomina reto óptimo, y que alude a la *"situación en el que el nivel de habilidad de la persona es igual al nivel de dificultad de la tarea"* Reeve, 1994, p. 141).

El nivel de la tarea deberá ser acorde a las habilidades de la persona, debido a que si la actividad es altamente exigente, entonces el reto será en extremo difícil y provocará preocupación o ansiedad. Por el contrario, si la tarea es sencilla entonces el reto será percibido fácil y, por lo tanto, falto de motivación, por lo que la persona probablemente sentirá aburrimiento.

Esta propuesta teórica posee importantes aplicaciones prácticas, pues permite disminuir la ansiedad, la preocupación y el aburrimiento ajustando dos variables: la dificultad de la tarea y las habilidades personales. Desde este punto de vista, cualquier actividad puede ser placentera y facilitar la motivación.

Independiente de la actividad que se realice, existen autopercepciones durante el acto de participación que facilitan la motivación. Las personas se encuentran en una búsqueda constante de oportunidades para reafirmar sus habilidades y conocimientos, de manera activa e intencionada. Si las *personas "se auto – perciben como competentes, autodeterminantes y/o curiosas, tienden a querer reengancharse con la misma actividad porque la competencia, la*

autodeterminación y la ilusión son experiencias inherentemente satisfactorias" (Reeve, 1994, p. 139).

Los enfoques de autopercepción se desarrollaron a partir de la tesis de Robert White, quien afirmó que *"las conductas intrínsecamente motivadas son aquellas en que la persona participa para poder evaluarse como competente y auto determinante con relación al entorno"* (1959, en Reeve, 1994, p. 144). La retroalimentación que obtiene la persona acerca de sus acciones impacta en su percepción de competencia y en su capacidad de iniciar y regular nuevos actos. Reafirmando dicha idea, Deci y Ryan (1980; 1985, en Reeve, 1994) sostienen que las actividades que provoquen percepciones de competencia aumentarán la motivación intrínseca, mientras que las actividades que provoquen percepción de incompetencia o falta de habilidad la reducirán.

La competencia y la autodeterminación están estrechamente vinculadas, debido a que no es posible que se generen competencias en contextos que no faciliten la autodeterminación. De esta forma, se podrá esperar que la competencia aumente la motivación intrínseca cuando esté presente la responsabilidad personal. Fisher (1975, en Reeve, 1994) sostiene que a través de sus estudios ha podido comprobar que no es únicamente la competencia o la autodeterminación lo que aumenta la motivación intrínseca, sino la presencia de ambas potenciándose mutuamente.

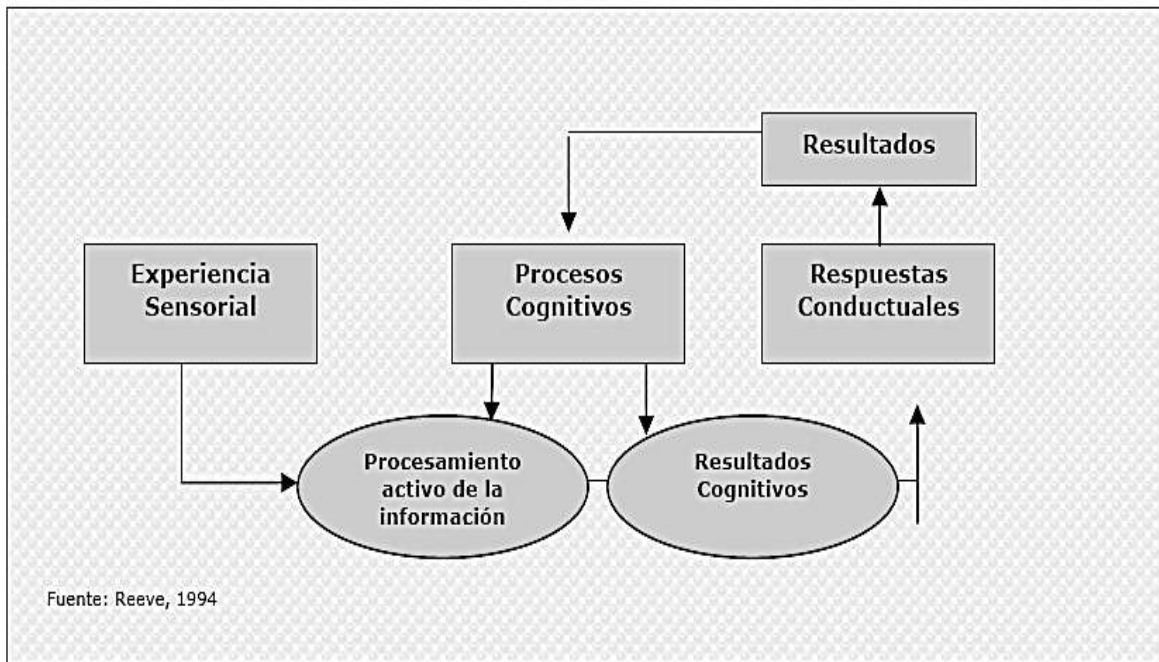
2.5 Perspectiva cognitiva de la motivación

Esta teoría se centra en los procesos mentales o pensamientos como causales internas que llevan a la acción. Se preocupa de la forma en que las personas entienden el mundo en el que viven y cómo la cognición lleva a la persona a comportarse en su medio ambiente.

Los hechos ambientales inciden a los sentidos humanos aportando las vivencias sensoriales que procesa el sistema nervioso central. La información es atendida, transformada, organizada y elaborada al tiempo que se recupera de la memoria información que eventualmente facilita el procesamiento de los nuevos datos. De acuerdo al significado de la información, se generarán expectativas, metas y planes que serán agentes activos que potenciarán la aparición de fenómenos motivacionales que dirigirán el comportamiento hacia una secuencia de acción particular. Una vez realizada la conducta se producen las consecuencias, que serán sometidas a evaluación y explicación y afectarán nuevamente los procesos cognitivos (Reeve, 1994).

El modelo puede ser entendido en el siguiente flujo (esquema N°2):

ESQUEMA No 2 PERSPECTIVA COGNITIVA DE LA CONDUCTA



Las personas comprenden el mundo que las rodea en el procesamiento activo de la información, donde la información entrante se transforma, sintetiza, elabora, almacena, recupera y finalmente utiliza (Neisser, 1967; Aderson, 1980, en Reeve, 1994). Este proceso provoca la adquisición del conocimiento que, al ser utilizado, genera en las personas la construcción de planes y metas, que constituyen una suerte de impulsores de la acción. Los pensamientos serán el principal modo en que la cognición conduce a la acción. La acción *"se encuentra bajo control cognitivo y es el resultado de la actividad interna, cerebral de las imágenes que se forman, de las expectativas que se cumplen, las memorias que entran en la conciencia"* (Reeve, 1994, p. 166).

Tolman, entre los años 1925 y 1959, realizó valiosos aportes en su investigación. Consideró que las personas siempre tienden a obtener o cumplir sus objetivos o metas. Afirmó que la conducta era principalmente intencionada y correspondía a una manifestación de la cognición o del conocimiento (Reeve, 1994). La persona utiliza hipótesis, expectativas y estrategias para alcanzar sus metas y evitar sus

obstáculos. La cognición y los conocimientos serán la base de una expectativa según la cual una meta ambiental particular podía satisfacer una exigencia corporal.

Las expectativas pueden ser consideradas *"unidades de conocimiento almacenadas en la memoria y que son activadas por acontecimientos biológicamente significativos"* (Reeve, 1994, p. 167). Al aprender qué estímulo es lo que conduce a qué consecuencia, la persona comprende que la presencia de un estímulo específico predice de forma fiable la presentación de un segundo estímulo. En consecuencia, el organismo va adquiriendo una serie de asociaciones y crea un "mapa cognitivo" de su entorno, de modo que cada vez que emerja el requerimiento biológico se hará uso de dichos mapas, con el fin de realizar conductas intencionadas dirigidas a una meta.

Otro teórico que realizó importantes aportes al enfoque cognitivo de la motivación es Kurt Lewin, quien entendió al individuo como un organismo que busca obtener metas y que está en un constante movimiento de acercarse y alejarse de ellas.

Las necesidades provocan una tensión que únicamente desaparece mediante la acción consumatoria dirigida hacia una meta. La valencia será el constructo que permita referirse *"al grado de valor positivo o negativo de los objetos del entorno de la persona"* (Reeve, 1994, p. 168). De esta forma, aquellos objetos atractivos para el sujeto poseen valencia positiva, en tanto aquellos que se interponen a la satisfacción de las necesidades tienen una valencia negativa.

En suma, desde este punto de vista las necesidades, una vez activadas, producen mucha actividad cognitiva y conductual y el objeto – meta se torna atractivo en función de las necesidades que tiene la persona de obtenerlo. En esta secuencia cognición – acción, existen tres tipos de acontecimientos mentales que ocurren, que son: consistencia, planes y metas.

La consistencia se refiere a que las personas tienden a buscar la consistencia en sus cogniciones y acciones, de modo que se esfuerzan para que sus pensamientos sean coherentes entre sí y con respecto a sus comportamientos. Asimismo, construyen representaciones cognitivas ideales acerca de sus acciones, los objetos que los rodean y los acontecimientos propios de la vida. Por otra parte, las personas están conscientes de su estado actual, de los objetos que las rodean y los acontecimientos que les ocurren. Así, los planes surgirán como acciones de ajuste a partir de la inconsistencia entre el estado actual y el estado ideal de las personas. Dicha incongruencia actuará como un impulso motivacional y el plan representará el esfuerzo por restablecer la congruencia cognitiva.

El mecanismo mediante el cual los planes energizan la conducta se denomina TOTE (*test – operate – test – exit*), que en español significa testear, operar, testear y salir. Testear se refiere a comparar el estado actual con la situación ideal; si no existe correspondencia se genera una incongruencia y la persona pone en marcha una secuencia de acción. Al operar sobre su medio, el sujeto se esfuerza por lograr el estado ideal. Luego de la operacionalización se realiza un nuevo testeo y en el caso de arrojar nuevamente incongruencia, se opera y así sucesivamente, en un ciclo continuo en pos de disminuir la brecha entre la situación ideal y la real (Reeve, 1994).

De esta manera, las personas se encuentran adscritas a un plan y atentas a la retroalimentación (*feedback*) para detectar desajustes entre el sí mismo (*self*) actual y el ideal, modificando su conducta para minimizar dichas diferencias (Miller, Galanter y Pribram, 1960, en Reeve, 1994).

Los planes no son modos de actuar fijos e inalterables, sino por el contrario, están sujetos a modificaciones sistemáticas. Será la motivación correctiva la que gatillará el proceso de toma de decisiones, en la que la persona evalúa las diversas formas de reducir la incongruencia.

Semejante al plan, la meta *"es aquello que la persona se esfuerza por conseguir"* (Locke, Shaw, Saari y Lathman, 1981, en Reeve, 1994, p. 171). Estos mismos autores afirman que las metas aumentarán significativamente la conducta en tanto sean específicas, difíciles y desafiantes. Este tipo de metas centra la atención de la persona, movilizan el esfuerzo, aumentan la persistencia y motivan a la persona a desarrollar nuevas estrategias para mejorar su rendimiento.

Erez (1977, en Reeve, 1994) agrega otra variable a la efectividad de las metas: la retroalimentación progresiva, es decir, la evaluación constante acerca del rendimiento en tanto este es equivalente, superior o inferior al necesario para alcanzar la meta. La persona recoge la incongruencia y reorienta su conducta mejorando el desempeño.

Se han descrito cuatro razones principales por las cuales la fijación de metas aumenta el rendimiento:

- Las metas dirigen la atención hacia la tarea.
- Las metas movilizan el esfuerzo, en especial si la tarea es percibida como difícil.
- Las metas aumentan la persistencia y reducen la posibilidad de deserción.
Y
- Las metas alientan el desarrollo de nuevas estrategias para mejorar el rendimiento (Locke y Latham, 1985, en Reeve, 1994).

Uno de los principales problemas en la fijación de metas hace referencia a la aceptación cognitiva del grado de dificultad de la meta propuesta. Cuando se acepta una meta fijada externamente, la persona deberá interiorizar dicha meta y fijarla internamente. Este es un punto clave, pues en la medida que la persona no la haga suya, la meta no facilitará el aumento en el rendimiento. En otras palabras,

"antes de que una meta externamente fijada provoque un rendimiento positivo, ha de convertirse en una meta interiorizada y auto – impuesta" (Erez y Sidon 1984, en Reeve, 1994, p.173). La aceptación de una meta implicará un compromiso personal y una promesa de esfuerzo; por el contrario, la imposición de una meta implica rechazo, indiferencia y falta de compromiso. Una meta puede rechazarse debido al extremo grado de dificultad con que se perciba y la autopercepción de fracaso con respecto a ella.

Cuando la persona inicia la tarea con un nivel de motivación intrínseca baja, las metas a corto plazo aumentan la competencia, porque le confieren a la persona una mayor sensación de competencia. Por otra parte, si el nivel motivacional intrínseco inicial es alto, serán las metas a largo plazo las que aumentarán la motivación intrínseca (Reeve, 1994).

Desde esta perspectiva, los planes y las metas están asociadas a una búsqueda de coherencia del sí mismo personal. A partir del procesamiento activo de información y de las experiencias, las personas construyen un sí mismo (*self*) o representación general que corresponde a esquemas o *"generalizaciones cognitivas sobre uno mismo derivado de la experiencia pasada que sirven para orientar y organizar el procesamiento de la información referida a uno mismo que se da en las experiencias que tiene la persona"* (Reeve, 1994, p. 184). En otras palabras, estos esquemas son producto de la reflexión sobre los eventos y el significado personal atribuido a ellos.

Son fuente de motivación, ya que las discrepancias entre el sí mismo actual y el sí mismo ideal elicitán conductas que dirigen el comportamiento. La tensión motivacional provocada por la desconfirmación del auto concepto inicia y mantiene la conducta hasta que la retroalimentación indique niveles aceptables de coherencia interna.

CAPITULO III TEORÍAS MOTIVACIONALES

3.1 Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional

La motivación dentro del contexto laboral puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004), entendiendo por necesidad un estado interno del sujeto que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Una teoría de la motivación en el ámbito de la motivación resulta de utilidad en la medida en que permite explicar qué es aquello que otorga energía y dirección a la conducta del trabajador o, en otras palabras, por qué una persona frente a varias posibilidades elige un camino o emprende una acción que en otras circunstancias rechazaría.

Durante la década de 1950 se desarrollaron distintas teorías de la motivación, algunas de las cuales han destacado de manera especial, de modo que aún cuando se les han realizado críticas sustanciales, persisten como formas válidas de explicar la motivación en las organizaciones. Del total de teorías existentes, se exponen únicamente aquellas que debido a su aporte conceptual posibiliten el adecuado análisis de las compensaciones con relación a la motivación de los trabajadores.

Las teorías presentadas pueden analizarse categorizándolas arbitrariamente desde dos puntos de vista principales: teorías de contenido y teorías de proceso (Arancibia, 2003). Las teorías de contenido intentan responder a interrogantes relacionadas con las necesidades específicas que motivan a las personas y los factores individuales que ponen en marcha conductas orientadas a la consecución de metas.

Entre estas teorías se destacan la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de las necesidades de McClelland y el modelo E-R-C de Alderfer. Por otra parte, las teorías de proceso se basan en los procesos cognitivos que subyacen a la motivación e intentan dar cuenta de cómo se activa, dirige y detiene la conducta en función de variables situacionales. Entre estas teorías se destacan la teoría de las expectativas de Vroom y la teoría de la equidad.

3.2 Teorías de contenido

A) Jerarquía de las necesidades de Maslow

Abraham Maslow (1943) planteó que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o imperatividad para ser satisfechas. Postuló que en cada persona se encuentra un ordenamiento particular de cinco necesidades fundamentales. Se trata de un sistema o pirámide de necesidades que van desde las necesidades primarias a las necesidades secundarias. A continuación se describe cada una de estas necesidades en orden ascendente:

PIRÁMIDE DE MASLOW



- *Básicas o Fisiológicas*: son las necesidades relativas al sostén de la vida y la sobrevivencia. Se refieren principalmente al hambre, sed, las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
- *Seguridad*: son las necesidades relativas a la defensa y protección de daños físicos y emocionales; a la ausencia de peligro físico y de miedo ante la pérdida de posesiones, alimento y refugio. La seguridad garantiza que las necesidades primarias estarán cubiertas tanto tiempo como sea posible.
- *Sociales (de afiliación o pertenencia)*: dado que los seres humanos son seres sociales, necesitan pertenecer, es decir, ser aceptados por otros. Estas necesidades aluden a lo afectivo, la pertenencia y la participación social.
- *Estima*: de acuerdo con Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a buscar la estimación, tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y autoconfianza.
- *Autorrealización o autoactualización*: esta es la máxima necesidad dentro de la jerarquía y se refiere al deseo de convertirse en lo que se es capaz, es decir, maximizar el potencial propio y lograr resultados mediante el aprovechamiento del talento personal.

En la medida en que una necesidad queda razonablemente satisfecha, la siguiente se vuelve imperativa (Maslow, 1943). Ninguna necesidad queda satisfecha plenamente, sin embargo, si está suficientemente satisfecha, deja de ser una fuente de motivación personal (Robbins, 2004). Las primeras dos necesidades (fisiológicas y de seguridad) se conocen tradicionalmente como necesidades de orden inferior y las últimas tres (sociales, de estima y autorrealización) corresponden a necesidades de orden superior.

Robbins (2004) señala que la distinción entre unas y otras radica en que las necesidades de orden superior obtienen gratificación interna, mientras que las de orden inferior deben ser satisfechas desde el exterior o entorno de la persona.

Según Davis y Newstrom (1993), en el ámbito del trabajo las necesidades inferiores básicas no suelen dominar, debido a que ellas se encuentran normalmente satisfechas. Los trabajadores se verán motivados principalmente por las necesidades de seguridad, sociales, de estima y, por último, de realización personal. Cabe señalar que según estos autores, las necesidades de orden superior nunca podrán ser plenamente satisfechas debido a que los seres humanos estarán constantemente en búsqueda de nuevas y mejores posibilidades de crecimiento personal. En esta línea, Senge (2004, p. 24) afirma que *“la efervescencia que hoy vemos en el mundo de la administración continuará hasta que las organizaciones comiencen a abordar las necesidades superiores: autoestima y autorrealización”*.

B) Teoría de los dos factores de Herzberg

En la década de 1950, Frederick Herzberg desarrolló un modelo de motivación de dos factores. Se basó en investigaciones realizadas con ingenieros y contadores acerca de qué es lo que las personas buscan en su trabajo. Así, pidió a las personas que pensarán en qué momento se habían sentido particularmente bien en su trabajo y cuándo particularmente mal. Se les solicitó, además, que describieran las condiciones que produjeron dichos sentimientos. Así, se descubrió que los empleados nombraban diferentes tipos de condiciones de bienestar y satisfacción.

Aunque algunas condiciones producían sentimientos favorables, la carencia de éstas fue rara vez citada como una causa de malestar. Asimismo, la ausencia de algunas condiciones ocasionaba desagrado en los empleados y la presencia de esas mismas condiciones no necesariamente motivaba a los empleados en la misma proporción (Davis y Newstrom, 1993). Esta perspectiva indica *"que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción como tradicionalmente se ha pensado. Suprimir las características insatisfactorias de un trabajo no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto"* (Davis y Newstrom, 1993, p. 160). Herzberg (2003) postula la presencia de un continuo doble, donde lo opuesto de "satisfacción" es la "no satisfacción" y lo opuesto de "insatisfacción" es la "no insatisfacción".

Afirmó que existen dos grupos de factores separados que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su trabajo. Algunos factores causaban insatisfacción entre los empleados cuando no existían, sin embargo, su presencia por lo general lleva a los empleados únicamente a un estado neutral, es decir, no son factores extremadamente motivantes. Estos factores se conocen como factores de higiene o factores de mantenimiento, y corresponden a las condiciones que rodean a las personas cuando trabajan. Implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios

sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros (Herzberg, 1959).

Estos factores se relacionan principalmente con el contexto del puesto, dado que tienen que ver con el medio que rodea al trabajo.

Los factores de higiene poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los empleados. A lo que se destinan estos factores es a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente, como amenazas potenciales que pueden romper su equilibrio. Dicho de otro modo, cuando estos factores son óptimos lo que hacen es evitar la insatisfacción (Herzberg, 1959). El otro grupo de factores que Herzberg considera son los denominados factores motivacionales o satisfactores. Estos factores tienen que ver con otras condiciones del empleo que operan principalmente para crear motivación, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria. Estos factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, se centran en el puesto, en los deberes relacionados con el cargo en sí e incluyen: la responsabilidad, la libertad de decidir cómo hacer un trabajo, los ascensos (progreso o avance), la utilización plena de las habilidades personales, el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y la posibilidad de crecimiento (Davis y Newstrom, 1993).

2 factores de Herzberg



C) Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría realizada por David McClelland se basa en un sistema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes que participan en la motivación. Esta teoría se enfoca en tres tipos de necesidades:

- Las necesidades de logro
- Las necesidades de poder
- Las necesidades de afiliación

Las necesidades de logro se refieren al impulso por sobresalir y por poseer realizaciones sobre un conjunto de normas, en definitiva, por alcanzar el éxito. Es *"el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas"* (Davis y Newstrom, 1993, p.117). Una persona con este tipo de requerimiento tiende al desarrollo y crecimiento, donde el logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen como consecuencia.

La necesidad de poder alude a *"la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo"* (Robbins, 2004, p. 162), es decir, corresponde a un impulso por influir en las personas y en las situaciones provocando cambios (McClelland, 1970). Personas orientadas por este tipo de necesidades toman riesgos y generalmente desean influir en las organizaciones en las que participan, asumiendo posiciones de marcado liderazgo. Dichos sujetos gozan con "estar a cargo" de los proyectos y tareas y disfrutan de las ocasiones en las que deber competir con los demás.

Por último, las **necesidades de afiliación** aluden a la tendencia de algunas personas a acercarse y establecer vínculos de cooperación y amistad con el resto. Este tipo de personas trabajan de mejor manera cuando son felicitadas por sus actitudes favorables y cooperativas.

La propuesta de McClelland permite que la administración trate diferencialmente a sus empleados según la tendencia de cada uno, de manera que el supervisor se comunicará con sus empleados según la necesidad particular de cada persona.

D}Modelos E-R-C de Alderfer

Clayton Alderfer, realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar algunas de sus debilidades, y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades: de existencia, de relación y de crecimiento (ERC).

El grupo de existencia se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y alude a aquellas que Maslow denominaba fisiológicas o básicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades de relación corresponden al deseo personal de establecer vínculos de importancia y son el paralelo de las necesidades sociales y de estima descritas por Maslow. Por último, las necesidades de crecimiento aluden al anhelo de desarrollo individual, o en otras palabras, de autorrealización (Robbins, 2004).

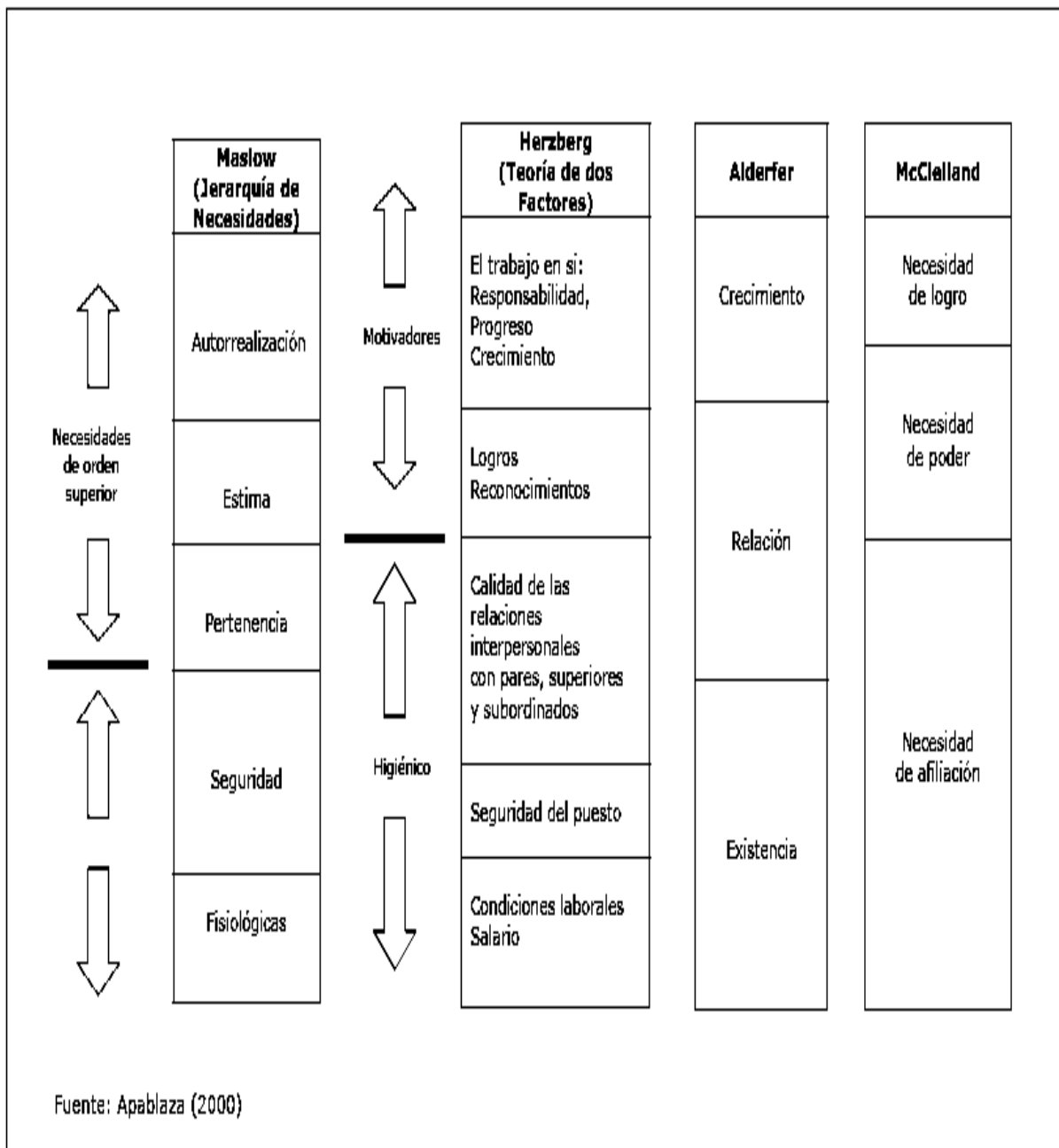
Lo particular de esta teoría y que la diferencia de la propuesta de Maslow es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente. Asimismo, afirma que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las inferiores. En esta perspectiva no se parte del supuesto de una progresión gradual rígida de necesidades, sino por el contrario, de un ordenamiento flexible donde es posible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes (Robbins, 2004).

Cuando un nivel superior se frustra, se acentúa el deseo de la persona por satisfacer una necesidad inferior. Dicho en otras palabras, *"la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior"* (Robbins, 2004, p. 162).

Aplicado al ámbito del trabajo, David y Newstrom (1993) sostienen que los empleados inicialmente se interesan por satisfacer las necesidades de existencia (paga, condiciones de trabajo, seguridad del cargo, etc.) para luego centrarse en las de relación, de manera de sentirse comprendido por sus autoridades, subalternos y pares. Finalmente, se enfocará en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima.

A continuación, se expone un esquema que muestra las teorías motivacionales de contenido en relación y permite visualizar sus diferentes énfasis.

Esquema N°3: Teorías de contenido de la motivación en relación



3.3 Teorías de proceso

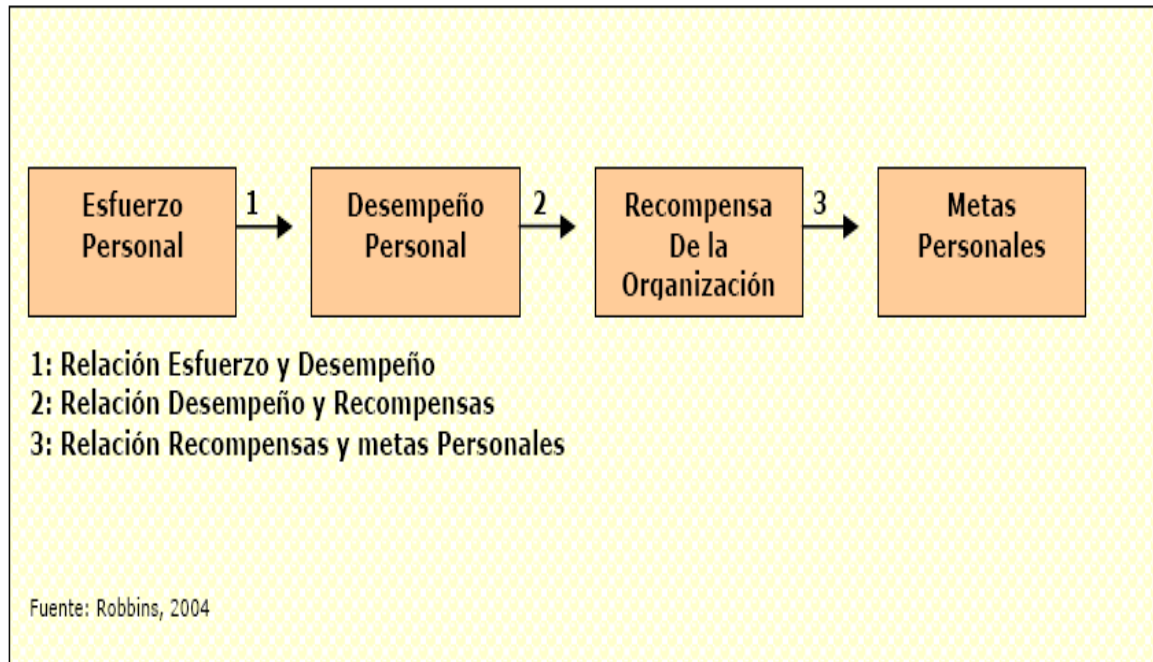
a) Teoría de las Expectativas de Vroom

Esta perspectiva, que inicialmente propuso el autor Víctor Vroom y que luego fue complementado con los aportes de Lawler III, afirma que *"la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo"* (Robbins, 2004, p. 173). Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales (Robbins, 2004). De esta manera, es posible esquematizar tres tipos de relaciones:

- Relación esfuerzo y desempeño: probabilidad percibida de que ejercer determinado esfuerzo conducirá al adecuado desempeño.
- Relación desempeño y recompensa: grado en que el individuo estima que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado.
- Relación de recompensa y metas personales: medida en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales y son por tanto atractivas para el sujeto.

La motivación es producto de tres factores: el grado en que se desee una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad) (Davis y Newstrom, 1993).

Esquema N°4: Teoría de las Expectativas de Vroom



La valencia se referirá a *"la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa"* (Davis y Newstrom, 1993, p. 147). Se trata de la expresión del nivel del deseo que se tenga para alcanzar la meta propuesta y es un indicador personal y único para cada empleado. Está condicionada por la experiencia y cambia con el tiempo en tanto las necesidades se satisfacen para dar paso a nuevos deseos y requerimientos. En consecuencia, los administradores deberán obtener información específica acerca de las preferencias de un empleado sobre un conjunto de recompensas. Las valencias pueden ser positivas y negativas, pues las personas pueden tener preferencias favorables o desfavorables hacia el resultado. El rango de la valencia va desde -1 a +1 (Davis y Newstrom, 1993).

Las expectativas aluden a *"la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá una realización de una tarea"* (Davis y Newstrom, 1993, p.148). Se presentan en términos de probabilidades entre el esfuerzo y el nivel de desempeño; su valor varía entre 0 y 1, donde 1 es el máximo de

expectativa que posee el empleado de que su esfuerzo traerá como consecuencia altos niveles de desempeño.

Aquí, la autoeficacia de la persona es una variable mediadora principal y se puede definir como la creencia personal que se cuenta con las habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo un trabajo, cumplir con las expectativas y alcanzar las metas. Los empleados con mayores niveles de autoeficacia poseen más probabilidades de creer que realizar un esfuerzo producirá un desempeño satisfactorio, creando expectativas de buen desempeño (Davis y Newstrom, 1993).

La instrumentalidad es *"la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo"* (Davis y Newstrom, 1993, p. 148). El empleado realiza otra evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue las recompensas correspondientes. Este valor va del 0 al 1. Las recompensas o resultados pueden ser primarios o secundarios; los primarios derivan directamente de la acción (como por ejemplo, promociones o aumentos de sueldo) y los secundarios surgen a partir de los primarios (estatus, reconocimiento, oportunidades etc.).

En suma, para esta teoría el producto de la valencia, expectativas e instrumentalidad es la motivación (Hugh J. Arnold, 1981, en Davis y Newstrom, 1993).

Estos tres factores pueden presentarse en infinitas combinaciones. La combinación que provoca la mayor motivación corresponde a una elevada valencia positiva, alta expectativa y alta instrumentalidad. Los empleados realizan una suerte de análisis costo - beneficio para su propio comportamiento en el trabajo, de modo tal que si el beneficio estimado justifica el costo, entonces los empleados aplicarán más esfuerzo (Davis y Newstrom, 1993).

Este modelo es altamente contingencial y no busca un principio universal para comprender la motivación de las personas. La clave de esta teoría consiste en comprender las metas de las personas y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de las metas individuales. La reacción ante la recompensa está mediada por el papel de la percepción o visión de mundo que posea la persona, que ha creado a partir de sus experiencias pasadas y valores personales aprendidos. Como la percepción es profundamente idiosincrática del individuo y a su vez dinámica, la motivación deberá ser analizada tomando en cuenta las particularidades de cada persona y de cada situación particular.

b) Teoría de la equidad

Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación.

Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad (Robbins, 2004).

El referente que la persona utilice parece ser un factor clave para esta perspectiva. Así, los empleados pueden realizar cuatro comparaciones de referente (Robbins, 2004):

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

La elección del referente puede estar condicionada por diversos factores, como la información que se posea del referente y el grado de atractivo que éste tenga para la persona. Robbins (2004) sostiene la existencia de cuatro variables moderadoras de la elección del referente: género, antigüedad, nivel en la organización y escolaridad.

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

- 1) Cambiar sus aportes al trabajo.

- 2) Cambiar sus resultados
- 3) Distorsionar las percepciones del yo
- 4) Distorsionar las percepciones del otro.
- 5) Escoger otro referente y
- 6) Abandonar el terreno (Robbins, 2004).

3.4 Motivación directiva Teoría X, Y, Z de Douglas McGregor

Douglas McGregor postulo dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno, negativo, llamado Teoría X, y el otro, positivo llamado, la teoría Y.

Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyo que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento a sus subordinados.

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

1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitara las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

TEORÍA X: Suposición de que a los empleados no les gusta su trabajo, son flojos, rehúsan las responsabilidades y deben ser obligados a trabajar.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó Teoría Y.

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

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

TEORÍA Y: Suposición de que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse ellos mismos

Teoría X	Teoría Y
A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que sea posible, procuraran evitarlo.	Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso y el juego.
Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas.	La gente ejercerá auto dirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
Los empleados evitaban asumir responsabilidades y buscaran una dirección formal, siempre que sea posible	La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.
La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.	La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

Según McGregor en la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y se asume que nos rigen las necesidades de orden superior. El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más validas que la Teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados.

CAPITULO IV

Aplicación de la Motivación Laboral el CFE.

4.1 Historia de la CFE

Antes de su fundación, el suministro eléctrico era proporcionado por tres compañías privadas, The Mexican Light and Power Company, en el centro; el consorcio The American and Foreign Power Company, con tres sistemas interconectados en el norte y, la Compañía Eléctrica de Chapala, en el occidente de México.

Para 1937, México tenía 18.3 millones de habitantes de los cuales, solo siete millones de mexicanos contaban con suministro eléctrico que era proporcionado con serias dificultades, por lo que las interrupciones de luz eran constantes y las tarifas muy elevadas. Además, las empresas encargadas del suministro no permitía el desarrollo del país porque únicamente se enfocaban a los mercados urbanos más redituables, dejando a un lado las poblaciones rurales.

Por ello, el 14 de agosto de 1937, se creó la Comisión Federal de Electricidad, teniendo como objeto un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de electricidad, basado en principios técnicos y económicos, sin fines de lucro y con un costo mínimo en beneficio de los intereses generales. El 27 de septiembre de 1960, el Presidente Adolfo López Mateos, concluye la nacionalización de la industria eléctrica, y se establece en el sexto párrafo del artículo 27 constitucional la exclusividad de la nación de generar, conducir, transformar, distribuir y abastecer energía para la prestación del servicio público.

4.2 ¿Qué es CFE?

La Comisión Federal de Electricidad es una empresa del gobierno mexicano que genera, transmite, distribuye y comercializa energía eléctrica para más de 34.2 millones de clientes, lo que representa a más de 100 millones de habitantes, e incorpora anualmente más de un millón de clientes nuevos.

La infraestructura para generar la energía eléctrica está compuesta por 178 centrales generadoras, con una capacidad instalada de 52,945 megawatts (MW).

El 22.5% de la capacidad instalada corresponde a 22 centrales construidas con capital privado por los Productores Independientes de Energía (PIE).

En la CFE se produce la energía eléctrica utilizando diferentes tecnologías y diferentes fuentes de energético primario. Tiene centrales termoeléctricas, hidroeléctricas, carboeléctricas, geotermoeléctricas, eoloeléctricas y una nucleoelectrica.

Para conducir la electricidad desde las centrales de generación hasta el domicilio de cada uno de sus clientes, la CFE tiene más de 748 mil kilómetros de líneas de transmisión y de distribución.

El suministro de energía eléctrica llega a cerca de 188 mil localidades (184,538 rurales y 3,400 urbanas) y el 96.96% de la población utiliza la electricidad.

En los últimos diez años se han instalado 42 mil módulos solares en pequeñas comunidades muy alejadas de los grandes centros de población. Esta será la tecnología de mayor aplicación en el futuro para aquellas comunidades que aún no cuentan con electricidad.

En cuanto al volumen de ventas totales, 99% lo constituyen las ventas directas al público y el 1.0% restante se exporta.

Si bien el sector doméstico agrupa 88.4% de los clientes, sus ventas representan 26.1% del total de ventas al público. Una situación inversa ocurre en el sector

industrial, donde menos de 1% de los clientes representa más de la mitad de las ventas.

La CFE es también la entidad del gobierno federal encargada de la planeación del sistema eléctrico nacional, la cual es plasmada en el Programa de Obras e Inversiones del Sector Eléctrico (POISE), que describe la evolución del mercado eléctrico, así como la expansión de la capacidad de generación y transmisión para satisfacer la demanda en los próximos diez años, y se actualiza anualmente.

El compromiso de la empresa es ofrecer servicios de excelencia, garantizando altos índices de calidad en todos sus procesos, al nivel de las mejores empresas eléctricas del mundo.

CFE es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

4.3 Misión

Prestar el servicio público de energía eléctrica con criterios de suficiencia, competitividad y sustentabilidad, comprometidos con la satisfacción de los clientes, con el desarrollo del país y con la preservación del medio ambiente.

4.4 Visión

La visión al 2030.

Ser una empresa de energía, de las mejores en el sector eléctrico a nivel mundial, con presencia internacional, fortaleza financiera e ingresos adicionales por servicios relacionados con su capital intelectual e infraestructura física y comercial.

Una empresa reconocida por su atención al cliente, competitividad, transparencia, calidad en el servicio, capacidad de su personal, vanguardia tecnológica y aplicación de criterios de desarrollo sustentable.

4.5 Valores

En CFE reconocemos que nuestros valores, que se desprenden del Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal, fundamentan la prestación de nuestros servicios y el comportamiento de todos los que trabajamos para brindarlos.

RESPONSABILIDAD, que significa:

1. Conocer mis derechos y obligaciones como servidor público, cumplir con mis tareas, con el compromiso de realizarlas de la manera más eficiente posible y aportar mis talentos para mejorarlas.
2. Procurar mi seguridad y la de los demás, así como hábitos de vida saludable.
3. Contribuir al desarrollo sostenible, al bienestar de la sociedad y al compromiso de responsabilidad social de CFE.

HONESTIDAD, Que es:

1. Mostrar probidad en mi gestión al hacer uso de los recursos de nuestra institución en forma transparente y eficiente, generando credibilidad y confianza, tanto al interior de la empresa como ante la sociedad.
2. Desempeñar mi trabajo bajo criterios de transparencia y asumir la importancia de la rendición de cuentas.
3. Actuar de forma congruente con los valores de la CFE y con lo que pienso.

RESPECTO, que implica:

1. Aceptar y aprender del comportamiento, opiniones y creencias de todas las personas, valorando a través del dialogo las diferencias y capacidades, reconociendo los derechos de cada uno.
2. Tratar con justicia, equidad, dignidad, consideración y amabilidad a mis clientes, compañeros ya todos los individuos y organizaciones con quienes me relaciono.

3. Realizar mis actividades procurando ocasionar el menor impacto negativo en el medio ambiente.

ESTOS VALORES NOS DISTINGUEN E IDENTIFICAN COMO EMPRESA.

4.6 Como se compone la Zona Zitácuaro

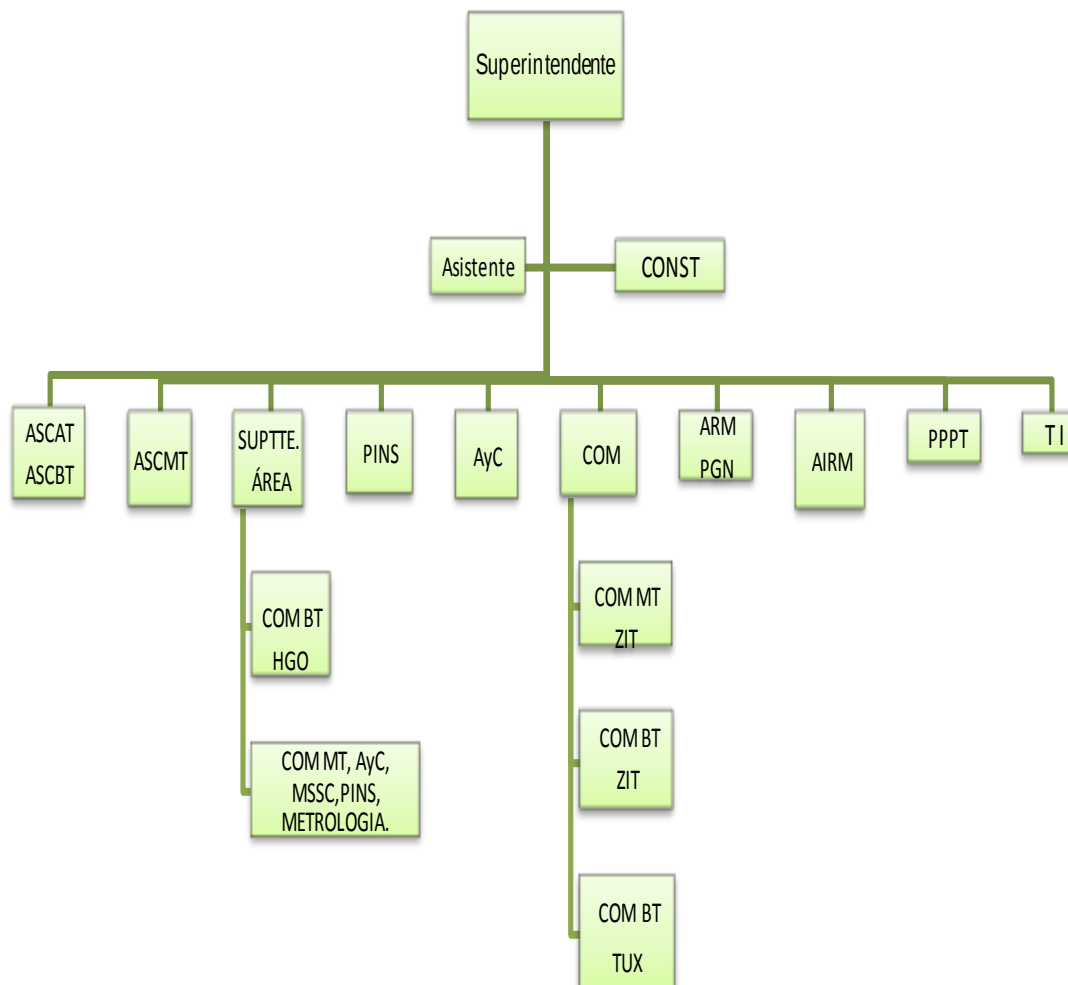
DESCRIPCIÓN BÁSICA:

Naturaleza de la Organización.

La Zona de Distribución Zitácuaro es una de las 12 Zonas que distribuyen y comercializan la energía eléctrica, está integrada a la División Centro Occidente, de la Comisión Federal de Electricidad; atendemos la Región Oriente del Estado de Michoacán y colindamos con los estados de México y Guanajuato.



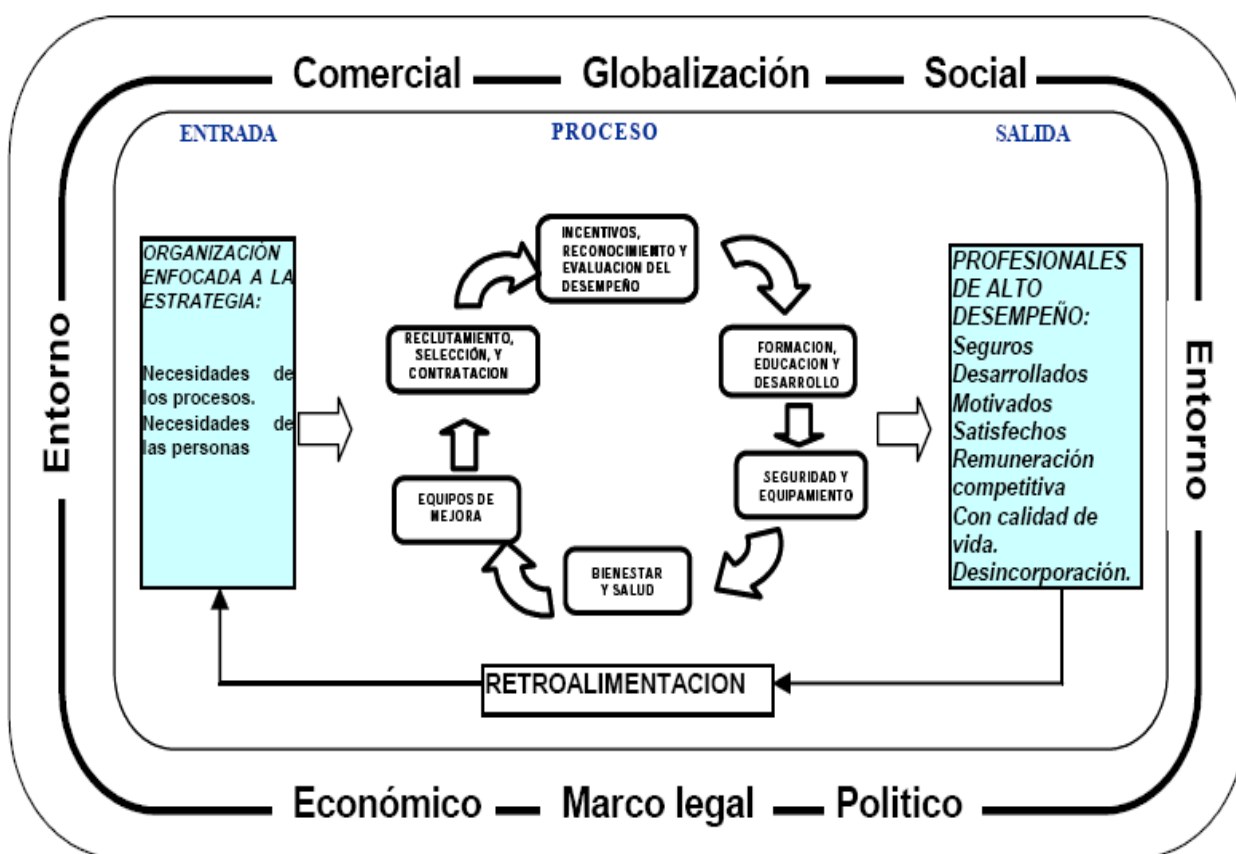
4.7 Estructura organizacional



4.8 Técnicas y herramientas que se utilizan para motivar al personal

En la Zona de Distribución Zitácuaro se tiene como meta que la organización logre el desarrollo de su personal durante su vida laboral, desde su ingreso hasta la separación, basándonos en una cultura de seguridad, capacitación y bienestar social, con el propósito de mejorar su desempeño y calidad de vida, para que encuentre en esta Institución el mejor lugar para trabajar y desarrollarse.

Se han diseñado sistemas de trabajo y creado condiciones necesarias para propiciar el ingreso, formación, educación y desarrollo del personal, para mejorar su calidad de vida mediante la atención de sus legítimas necesidades en busca de su satisfacción, como se describe en la figura 3.0.1 Sistema de Personal.



SISTEMAS DE TRABAJO

Descripción:

La Zona de Distribución Zitácuaro se ha organizado para atender las legítimas necesidades de los clientes y obtener rentabilidad centrándose en los procesos que producen los bienes y servicios y es a través de los profesionales que en ella colaboran, que se alcanzan los resultados deseados. Para ello trabaja fuertemente el proceso de Personas Talentosas.

Los sistemas que tenemos implantados orientados a nuestros profesionales, son:

ENFOQUE			IMPLANTACION		
Inventario de sistemas	Propósito del sistema	Indicadores	Operando desde	Ciclos de mejora	Procesos con los que interactúa
Reclutamiento, selección y contratación	Incorporar personas con conocimientos, habilidades y actitudes, que se conviertan en profesionales para lograr las estrategias y competitividad de la DCO.	Rotación de personal	1990 en todo el ámbito de la Zona de Distribución Zitácuaro	* Tres * Mayor nivel de escolaridad * Extensivo al personal sindicalizado * Aplicación de perfiles de personalidad	Todos los procesos de la Zona zitácuaro
Sistema de remuneraciones e incentivos ligados a la productividad	Premiar la responsabilidad, técnica individual y el esfuerzo del equipo para lograr resultados	* Ausentismo laboral * Ausentismo pagado * Incentivos grupales	1991 en todo el ámbito de la Zona de Distribución Zitácuaro	* Uno * Evaluación a través de la Intranet	Todos los procesos de la Zona zitácuaro
SIRH	Formalizar la relación laboral entre empresa y personas, además del control de asistencia, incidencias y pagos de salarios y prestaciones	* Incentivos de puntualidad * Oportunidad de pago de sueldo y prestaciones	1996 en todo el ámbito de la Zona de Distribución Zitácuaro	* Dos * Asistencia manual a asistencia electrónica * Incorporación del personal eventual	Todos los procesos de la Zona zitácuaro

Fig. 3.1.1 Sistemas de trabajo

La visión que tiene el departamento de personal es consolidarnos como una empresa de clase mundial en el suministro de energía eléctrica y otros servicios, con imagen de excelencia, fortaleza en el capital humano y un alto desempeño en los procesos, el uso óptimo de recursos y la lealtad de nuestros clientes que aseguren la rentabilidad y el crecimiento.

Las herramientas que utilizamos para motivar el personal son las siguientes:

1. Capacitación y educación realizando un plan para incrementar el nivel de escolaridad
2. Reducir el número de trabajadores permanentemente incapacitados.
3. Reducir el número de accidentes.

4.9 Aplicación de las herramientas en CFE

CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN

Es la forma en que la Zona de Distribución Zitácuaro, a través de la capacitación y educación, proporciona conocimientos, habilidades y actitudes, para formar profesionales de alto desempeño comprometidos con su propio desarrollo a partir de nuestra Organización Enfocada en la Estrategia (OEE) y del diseño del trabajo, como se muestra en la Fig. 3.2.1

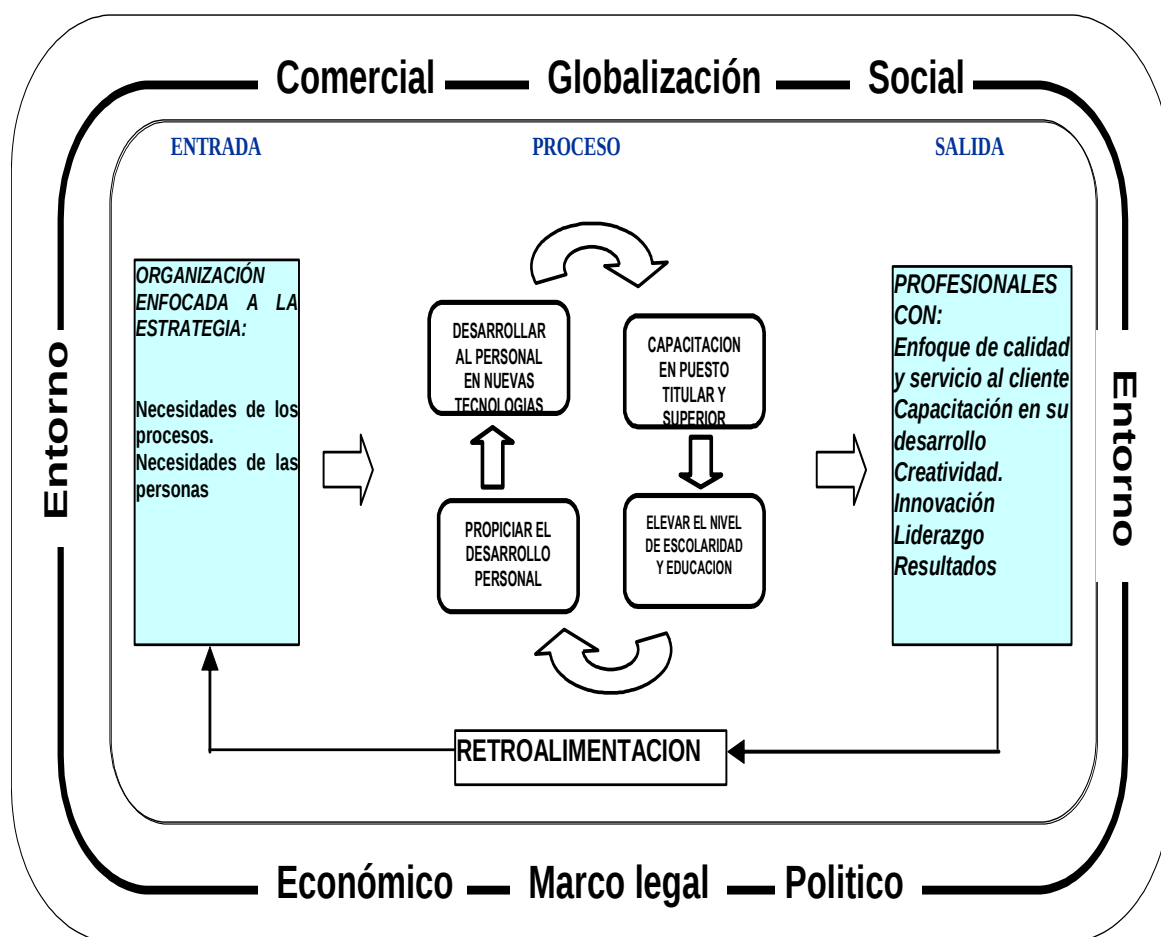


Fig. 3.2.1. Sistema de Desarrollo Humano

Nuestro propósito es el tener colaboradores bien capacitados para cuando se desocupe una plaza transitoriamente, tener con quien suplirla sin que se ocasione trastorno a los procesos y deficiencias en la atención de nuestros clientes, de igual forma, cuando se desocupa una plaza en forma definitiva, tenemos trabajadores de los grupos inmediatos inferiores, que pueden participar en el proceso en base a la Cláusula 43 de nuestro Contrato Colectivo en vigor.

El personal es capacitado continuamente en las funciones de su puesto y en las funciones del puesto inmediato superior, su objetivo es propiciar el crecimiento de desarrollo profesional y personal de todos los colaboradores para lograr el cumplimiento de objetivos y metas.

Con el propósito de elevar el nivel de escolaridad del personal, actualmente se brinda apoyo a los colaboradores que han decidido seguir estudiando.

Plan que se utiliza para incrementar el nivel de escolaridad

Objetivo

Incrementar en 4 años el capital humano para fortalecer el desarrollo integral del personal y la competitividad de la organización.

QUE	PORQUE	COMO
REALIZAR UNA NUEVA REVISIÓN DE CERTIFICADOS DE ESTUDIO EN LOS EXPEDIENTES PERSONALES DE LOS TRABAJADORES	PARA OBTENER INFORMACIÓN DEL PERSONAL ACERCA DE SU ÚLTIMO NIVEL DE ESCOLARIDAD	REVISANDO EXP. PERSONALES
PEDIR AL PERSONAL DEL CUAL NO SE ENCONTRARON CERTIFICADOS DE ESTUDIO QUE PRESENTEN ESTE DOCTO. EN EL DEPTO. DE PERSONAL	PARA ANEXARLOS AL LISTADO DE NIVEL DE ESCOLARIDAD Y PODER CONOCER SU GRADO DE ESTUDIOS	MEDIANTE CORREO ELECTRÓNICO Y AVISO EN EL TABLERO
REALIZAR UN NUEVO CONTEO AGREGANDO EL PERSONAL QUE PRESENTE DOCUMENTACIÓN QUE ACREDITEN SU GRADO DE ESTUDIOS	PARA IR ACTUALIZANDO EL NIVEL DE ESCOLARIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA ZONA	ACTUALIZANDO LA BASE DE DATOS EN LA COMPUTADORA
SOL. APOYO A OFNAS. DIV. PARA PROMOCIÓN DE LA UNIV TEC MILENIO PARA EL PROGRAMA DE PREPARATORIA, CARRERAS Y MAESTRÍAS EN LÍNEA	PARA MOTIVACIÓN AL PERSONAL	POR MEDIO DE UN ESCRITO O UNA SOLICITUD EN INTRANET
GESTIONAR CON SUTERM Y DEPTO. DE PERSONAL PARA QUE EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO PRESENTE CERTIFICADO DE ÚLTIMO GRADO ESTUDIO A OFNA. CAPACITACIÓN.	PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE ESCOLARIDAD	POR MEDIO DE SOLICITUD VÍA ESCRITO
REUNIÓN CON ALUMNOS ACTIVOS E INACTIVOS TECMILENIO PARA QUEJAS, SUGERENCIAS, PROPUESTAS, AVISOS.	PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO DE LOS ALUMNOS E INVITARLOS A CONTINUAR SUS ESTUDIOS	MEDIANTE REUNIÓN CON PERSONAL

Plan para reducir el número de trabajadores permanentemente incapacitados

Objetivo

Incrementar en 4 años el capital humano para fortalecer el desarrollo integral del personal y la competitividad de la organización.

QUE	PORQUE	COMO
REALIZAR EVENTOS RECREATIVOS Y DEPORTIVOS	PARA FOMENTAR LA CONVIVENCIA Y LA SALUD DEL PERSONAL	A TRAVÉS DE INVITACIONES A TODO EL PERSONAL DE LA ZONA.
HACER CAMPAÑAS DE MULTI-DETECCION DE ENFERMEDADES	PARA CONTAR CON PERSONAL CON UNA VIDA SALUDABLE	CON APOYO DE ASESOR MEDICO DIVISIONAL Y PERSONAL DE LA ZONA
DAR SEGUIMIENTO AL PERSONAL INCAPACITADO POR EL IMSS	PARA QUE SE LE DE UNA ATENCIÓN ADECUADA Y OPORTUNA	SOLICITANDO AL IMSS UNA MEJOR ATENCIÓN MEDICA, SOLICITAR DIAGNÓSTICOS Y PRONÓSTICOS DE PADECIMIENTOS.
REALIZAR PLATICAS MOTIVAC. SOBRE TEMAS ALUSIVOS AL AUTO CUIDADO DE LA SALUD	PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES Y LOGRO DE LOS OBJETIVOS	SOLICITANDO APOYO A INSTITUCIONES DE SALUD, CENTROS DE REHABILITACIÓN DE ADICCIONES
ENTREGA DE RECONOCIM. AL PERSONAL QUE CUMPLA CON LOS TRES FACTORES DE RIESGO	PARA MOTIVARLO A QUE SIGA MANTENIÉNDOSE SALUDABLE	A TRAVÉS DE CARTAS DIRIGIDAS A LOS TRABAJADORES
INVESTIGACIÓN DE INCAPACIDADES PERIÓDICAS EN REUNIONES TRIPARTITAS CFE-IMSS-SUTERM	PARA REDUCIR LOS DÍAS PERDIDOS POR INCAPACIDAD	REVISANDO TODOS LOS TRABAJADORES QUE TENGAN MAS DE 14 DÍAS DE INCAPACIDAD EN 60 DÍAS.
REALIZAR CAMPAÑA PARA LA REDUCCIÓN DE PESO Y UNA ALIMENTACIÓN SANA	PARA QUE EL PERSONAL CONOZCA COMO EVITAR LAS ENFERMEDADES MAS COMUNES	A TRAVÉS DE CONCURSO ENTRE EL PERSONAL

Plan para reducir el número de accidentes

Objetivo

Incrementar en 4 años el capital humano para fortalecer el desarrollo integral del personal y la competitividad de la organización.

QUE	PORQUE	COMO
CONTINUAR CON LA APLICACIÓN DEL CONVENIO DE CORRESPONSABILIDAD	PARA TOMAR CONCIENCIA DE LOS ACTOS O ACTIVIDADES INSEGURAS QUE NOS PUEDAN OCASIONAR ACC. DE TBJO.	MEDIANTE REUNIONES DEL COMITÉ DE SEGURIDAD
ANÁLISIS DE LOS INCIDENTES REPORTADOS POR EL PERSONAL	PARA DETERMINAR QUE INCIDENTES TIENEN MAYOR RECURRENCIA Y TOMAR ACCIONES PARA SU RECURRENCIA	MEDIANTE HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO
CONTINUAR CON LAS SUPERVISIONES AL PERSONAL DE CAMPO	PORQUE LA METODOLOGÍA PREVENTIVA NOS AYUDA A CONOCER LOS NIVELES DE RIESGO DE LOS TRAB.	MEDIANTE FORMATO HZGF055 Y HZGF056
INCENTIVOS AL TRABAJADOR SEGURO DEL SEMESTRE	PARA MOTIVAR A LOS TRABAJADORES HACIA LA SEGURIDAD	EN LAS CLAUSURAS DE LOS MESES DE LA SEGURIDAD
DIFUSIÓN A LAS ÁREAS DE LOS INCIDENTES GRAVES REPORTADOS POR EL PERSONAL	PARA QUE SE CONOZCAN Y EVITEN SU RECURRENCIA	MEDIANTE INFORMES VÍA CORREO A LAS ÁREAS
CONTINUAR CON LA IDENTIFICACIÓN DE FALTANTES DE HERRAMIENTA Y EQ. DE SEGURIDAD PERSONAL Y LA ELABORACIÓN DE LA REQUISICIÓN CON ANTICIPACIÓN	PARA TENER UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD Y QUE LOS TRABAJADORES NO SE VEAN AFECTADOS CON SU SEGURIDAD POR AUSENCIA DE HERRAMIENTAS	ELABORACIÓN DE REQUISICIÓN R3
SOLICITAR A EL JEFE DEPTO. DE PERSONAL INFORME LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN REQUERIDAS POR LAS ÁREAS EN LAS REUNIONES DE PRODUCTIVIDAD Y SEGURIDAD	POR QUE ES NECESARIO QUE EL PERSONAL ESTE DEBIDAMENTE CAPACITADO EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES PARA EVITAR EXCESOS DE CONFIANZA Y ACCIDENTES	MEDIANTE LAS MINUTAS ELABORADAS EN LA REUNIÓN DE PRODUCTIVIDAD Y SEGURIDAD

4.10 Reconocimiento y motivación del personal

Se cuenta con un sistema de incentivos económicos y en especie, el cual tiene por objeto reconocer y retribuir de manera individual y grupal al logro de los objetivos.

INCENTIVOS	PERIODICIDAD	LEY FEDERAL DEL TRABAJO	INCENTIVOS DCO
ECONÓMICOS			
A la constancia y puntualidad	catorcenal	No contempla	Un día adicional por catorcena
A la constancia y puntualidad	Anual	No contempla	5, 7 ó 10 días de salario tabulado
Incentivo Grupal	Semestral	No contempla	De 0 á 30 días de salario
Compensación a capacitados	Por participación en evento fuera de jornada	No contempla	30 % del salario diario tabulado
A Instructores internos dentro y fuera de jornada	Horas de instrucción	No contempla	170 y 200 % de su salario por hora de instrucción.
Evaluación al desempeño	Anual	No contempla	Incremento del 6.7 % (nivel de remuneración) al 25 % del mejor personal.
EN ESPECIE			
Certificado de liderazgo	Anual	No contempla	Diploma de Líder Certificado

Tabla 3.3.1 Sistema de Incentivos

Se reconoce la puntualidad y asistencia perfecta mediante un incentivo a la constancia y puntualidad que se otorga catorcenal y anualmente, dependiendo del cumplimiento y consta de un día de salario tabulado adicional, a quien tiene una asistencia continua en la catorcena (Tabla 3.3.1), y, de acuerdo al contrato colectivo en vigor, a quien gana más de 20 incentivos de puntualidad en el año se le pagan 10 días de salario adicional al final del mismo Este incentivo generó un compromiso de los profesionales de permanencia y de disminución del ausentismo, mismo que se evalúa y controla a través del Sistema Integral de Recursos Humanos.

El Contrato Colectivo de Trabajo concede a las personas que integramos la Zona de Distribución Zitácuaro, 7 días de descanso adicional a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo, los cuales en un inicio eran fijados por el Comité Mixto de Productividad, pero conscientes que cada persona es importante y con necesidades diferentes, se convino que cada uno de ellos, en lo particular, definiera dichos días, sin afectarles en lo económico y brindando con ello una mejor atención a nuestros clientes.

4.11 Determinar y evaluar el desempeño individual y grupal

El personal sindicalizado y no sindicalizado de la Zona de Distribución Zitácuaro es evaluado en su desempeño mediante el SIDEV (Sistema de Evaluación al Desempeño). La evaluación se hace sobre la base de un formato ya establecido, que contempla conocimientos en su puesto, conocimientos para la promoción, actitud en el trabajo, actitud hacia las personas, resultados logrados, calidad y oportunidad. El propósito de la evaluación al desempeño, es el de reconocer al mejor 27.5% del personal de cada centro de trabajo. Finalmente, la evaluación del personal, es analizada y avalada por el Comité Mixto de Productividad de Zona de Distribución Zitácuaro, el cual está formado por personal directivo de la Empresa y del Sindicato; el que resulte con las mejores evaluaciones en promedio de los trimestres evaluados, es propuesto para recibir un incremento salarial de un 6.7%.

Anualmente la alta dirección revisa los Objetivos Estratégicos y define nuevos y retos compromisos institucionales al nivel de cada una de nuestras Zonas de Distribución, involucrando en ello a las Representaciones Sindicales, quienes asumen el compromiso de trabajar en conjunto con las personas de la DCO, conscientes de la importancia y necesidad de incrementar la productividad y calidad en el servicio a los clientes. Puntualmente cada mes se revisa su avance y se establecen las acciones correctivo- preventivas.

Para reconocer este esfuerzo grupal, se estableció un reconocimiento económico denominado Incentivo Grupal, el cual puede alcanzar hasta 30 días anuales en atención al nivel de cumplimiento, pero invariablemente para recibirlo se requiere cumplir con todos los compromisos establecidos, con el único requisito de parte del personal de haber participado activamente al menos durante el 95 % del periodo.

Otros incentivos que se otorgan a nuestro personal, son los recibidos por años de servicio, 15, 20, 25, 30 y 35 años (Gratificación por años de servicio).

4.12 Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo

Diseño:

El objetivo del proceso Personas Talentosas es crear el mejor lugar para trabajar y desarrollarse, cumpliendo los requisitos de calidad comprometidos con los Profesionales que integran la Zona de Distribución Zitácuaro, mejorar su satisfacción, crear un clima organizacional para el logro de los objetivos personales en armonía con los objetivos de la organización, ofrecer condiciones de seguridad, salud, ergonomía y evaluar semestralmente la satisfacción del personal y detectar áreas de oportunidad para generar los planes de mejora que incidan directamente en su calidad de vida.

Tabla 3.4.1 Calidad de Vida

ENFOQUE			IMPLANTACIÓN		
Inventario de Sistemas	Propósito del sistema	Indicadores	Operando Desde	Ciclos de mejora	Procesos con los que Interactúa
Sistema de Seguridad	Evitar accidentes de trabajo.	Frecuencia Gravedad	Desde 1990 en el ámbito de toda la DCO	Tres Se modifican los criterios de Seguridad e Higiene Incorporación de Incentivos Certificación de conocimientos y habilidades en Seguridad e Higiene.	Todos los Procesos de la Zona de Distribución Zitácuaro
Sistema de Seguridad Social	Proporcionar y administrar las prestaciones de bienestar y salud a los Profesionales así como sus beneficiarios.	Índice de incapacidades por maternidad y enfermedad general. Índice de prestaciones adicionales	Desde 1996, opera en todo el ámbito de la DCO	Tres Fomento a la Salud. Movimientos afiliatorios al IMSS a través de Internet Control electrónico de prestaciones adicionales y su autorización el mismo día.	Todos los Procesos de la Zona de Distribución Zitácuaro
Sistema de Evaluación de Nivel de Satisfacción del Personal	Crear un clima organizacional para el logro de los objetivos personales en armonía con los objetivos de la organización.	Porcentaje de satisfacción	Desde 1998 en el ámbito de la DCO	Dos Evaluación semestral Aplicación de encuestas a través de Intranet la cual es anónima.	Todos los Procesos de la Zona de Distribución Zitácuaro

La seguridad es sinónimo de integridad física, desarrollo personal y calidad de vida. Por ello en la Zona de Distribución Zitácuaro se han establecido diferentes medidas encaminadas a lograr una cultura de seguridad, con un gran objetivo “CERO ACCIDENTES”. Parte fundamental para lograr este objetivo lo es el equipamiento oportuno, cumplimiento de las especificaciones de normas institucionales en esta materia, por ello se ha dotado a los Profesionales de todos los recursos necesarios para desarrollar su trabajo.

El servicio de salud es brindado a través del Instituto Mexicano del Seguro Social y con el objeto de que se reciban servicios médicos de calidad se han establecido acciones para lograr la adecuada aplicación y cumplimiento de la normatividad y los Convenios Tripartitos Comisión Federal de Electricidad-Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana-Instituto Mexicano del Seguro Social, mediante reuniones tripartitas periódicas con las autoridades Delegacionales del Instituto Mexicano del Seguro Social, a fin de optimizar y agilizar la prestación del servicio médico que el Instituto Mexicano del Seguro Social está obligado a proporcionar.

Adicionalmente a las prestaciones otorgadas por el Instituto Mexicano del Seguro Social nuestro contrato colectivo de trabajo contempla prestaciones excedentes en beneficio del Profesional y de sus familias. En la División Centro Occidente están definidos los factores críticos de satisfacción del personal a partir de la retroalimentación de las encuestas de satisfacción y clima organizacional. Entre otros se mencionan los siguientes:

Requisitos legales y contractuales en beneficio de los Profesionales, los cuales vienen a mejorar su calidad de vida y estos son cumplidos de diferentes formas; algunos son en especie y otros económicos, no obstante la diversidad de opiniones.

Las estrategias y políticas que seguimos para mejorar la calidad de vida en el trabajo son las siguientes:

- Encuesta anual de clima laboral y satisfacción del personal.
- Pláticas de desarrollo humano.
- Cursos de liderazgo.
- Apoyo para trámite de créditos del fondo para la vivienda de CFE en coordinación con el SUTERM.
- Atendemos con oportunidad los requerimientos de la Representación Sindical.
- Apoyo en la atención médica a trabajadores y familiares.
- Promocionamos y difundimos las semanas de la seguridad. Realizamos actividades de salud y deportivas.

4.13 Mejorar la seguridad, higiene y ergonomía en el trabajo.

La CFE - SUTERM han coincidido en que la seguridad es sinónimo de desarrollo del personal y de la Institución, es por ello, que se han establecido diferentes medidas encaminadas a lograr el tener cero accidentes (Frecuencia) y como consecuencia de esto, no tener días perdidos por accidentes de trabajo (Gravedad), entre otras son:

- Cada mañana los directivos revisan que su personal se presente a laborar en condiciones óptimas, tanto físicas como emocionales.
- Programa Antidoping en el ámbito de la Zona de Distribución Zitácuaro
- Programa de corresponsabilidad.
- Programa de supervisión de personal directivo y supervisor de seguridad.
- Reuniones mensuales con todas las comisiones locales de seguridad.
- Fomento a la salud, a través de pláticas y detección de enfermedades en coordinación con el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Programa VICORSAT

En lo que a ergonomía se refiere, se realizó cambio de mobiliario y equipo de oficina a gran parte de nuestro personal, lo que propició mejores ambientes de trabajo y mejor aprovechamiento de espacios. Así mismo se les ha dotado de herramientas de trabajo modernas que les permite realizar su trabajo con mayor facilidad y menor esfuerzo, disminuyendo así la probabilidad de actos no seguros y aumentando la seguridad de nuestros trabajadores. De igual manera, se reacondicionó el comedor del centro de trabajo Zitácuaro, se cambiaron las mesas y las sillas por unas más cómodas, se pintó el interior del mismo, se instalaron cortineros y cortinas nuevas, lo que hace más placentero el momento en el que nuestros trabajadores toman sus alimentos.

4.14 Bienestar familiar

Se cuenta con prestaciones excedentes para nuestro personal y sus familiares (beneficiarios) las cuales se pagan en tiempo y forma y de acuerdo a las expectativas de nuestros trabajadores.

Adicionalmente se cuenta con becas para trabajadores o hijos de los mismos, que consiste en una ayuda mensual equivalente a 5 y 7 salarios mínimos mensuales para los niveles de secundaria y medio superior respectivamente, la cual se entrega directamente a los propios becarios, buscando con ello el impulso de nuestros hijos al estudio.

Así mismo, a los trabajadores e hijos de los trabajadores se les dio un curso de lectura rápida así como también se ha tenido la participación de familiares de los mismos en las jornadas de desarrollo humano.

Los indicadores que utilizamos para administrar y mejorar nuestros procesos son:

- **Frecuencia.-** Indicador que mide la cantidad de accidentes de trabajo.
- **Gravedad.-** Indicador que mide la cantidad de días perdidos por accidentes de trabajo.
- **Satisfacción del Personal.-** Indicador que mide la satisfacción del personal en la Institución.

El aspecto referencial se da con las demás Zona de Distribución de la división y del país, mensualmente a través del sistema de evaluación Cim@ DEVO y Tablero de Mando Integral, publicado en Intranet.

El sistema de seguridad social comprende todo lo relacionado con fomento a la salud de nuestros trabajadores, el pago oportuno de las prestaciones excedentes como son: prótesis, lentes, viáticos por traslados médicos, endodoncias, canastillas para bebe, rehabilitaciones, etc., así como prestaciones en especie, ropa y calzado de trabajo para el personal de campo y oficina.

En lo relacionado a la seguridad social se tiene contacto muy estrecho entre Comisión Federal de Electricidad-Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana-Instituto Mexicano del Seguro Social, con el objeto de dar atención eficaz y eficiente a toda la problemática que se presente, tanto a trabajadores jubilados, activos y beneficiarios.

4.15 Satisfacción del personal en el trabajo

Satisfacción del personal. Hay factores críticos que inciden en la satisfacción de nuestro personal y debemos de saber si se están cumpliendo y cuál es la percepción que los mismos tienen de ellos, tales como: área de trabajo, salarios y prestaciones, desarrollo del personal, integración del personal, relación con el líder, relación con los compañeros (del proceso), relación con los compañeros (centro de trabajo), ropa de trabajo, calzado, capacitación, programas de seguridad e higiene, utilización de equipo de seguridad, entre otros. Esta detección se hace a través de una encuesta denominada Clima Laboral, en forma mensual y semestral.

El Contrato Colectivo de Trabajo que rige las relaciones laborales entre la institución y sus Profesionales contempla prestaciones superiores a las de Ley, como se muestra en la Tabla 3.5.1 Prestaciones, haciendo atractiva su participación y permanencia en la Zona de Distribución Zitácuaro, lo que genera estabilidad emocional.

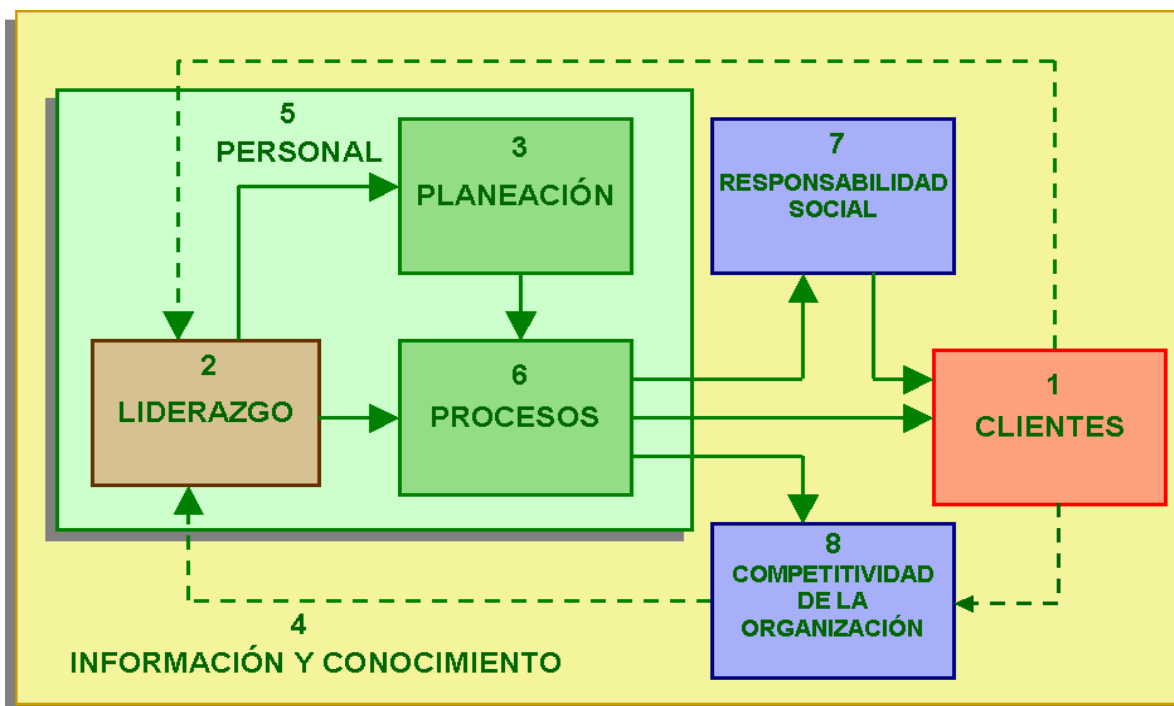
COMPARATIVO DE PRESTACIONES

PRESTACIÓN	PERIODICIDAD	POR LEY	POR CONTRATO
SALARIOS Y PRESTACIONES			
Tiempo Extraordinario	Catorcenal	12.5% del salario de un día	39.9% del salario de un día
Incentivo de Puntualidad	Catorcenal	0%	1 día adicional cada 14 días
Fondo de ahorro	Catorcenal	0%	28% sobre salario diario
energía eléctrica	Catorcenal	0	350 Kwh. mensuales
Compensación por fidelidad	Catorcenal	0%	9.5% sobre salario diario
Ayuda de Transporte	Catorcenal	0%	12.5% sobre salario diario
Ayuda de Renta	Catorcenal	0%	35% sobre salario diario
Ayuda de Despensa	Catorcenal	0%	14.8% sobre salario diario
alimentos por laborar tiempo extra	Catorcenal	0	165 por comida
Vacaciones primer año	Anual	6 días	12 días
Ayuda vacacional primer año	Anual	1.5 días de salario	13 días de salario mas 63%
Previsión Social	Anual	0%	5% sobre salario diario
ISR	Anual	0	Parcialmente cubre C.F.E.
días Contractuales	Anual	0	7 días de descanso en el año
Aguinaldo	Anual	15 días	50 de salario diario
Días de descanso coincidentes	Esporádico	0	100% del salario por día
BIENESTAR Y SALUD			
Lentes	Esporádico	0	Prestación anual
incapacidades	Esporádico	60% a partir del 4o día	100% del salario a partir 1er día
endodoncias	Esporádico	0	Prescritos por el IMSS
aparatos ortopédicos	Esporádico	0	Prescritos por el IMSS
Aparatos Auditivos	Esporádico	0	Prescritos por el IMSS
licencias de manejo	Esporádico	0	100% del valor
Cuota obrero IMSS	Catorcenal	0	2.375 % pagado por CFE
Ropa de trabajo	Anual	0	4 Juegos de Ropa
PRESTACIONES DE LARGO PLAZO			
gratificación por años de servicio	a partir de 15 años	0	Cada 5 años después de 15
préstamo Fhsste	A partir del 5o año	0	47 meses de salario
Prima legal de antigüedad	Caso de retiro	0	20 días por año
jubilaciones	25 ó 30 años	Salario base de cotización promedio últimos cinco años	100% salario integrado

Se evalúa y mide el grado de satisfacción de todo el personal.

Los factores críticos detectados en los últimos tres años, son los relacionados con la atención médica en el IMSS, la falta de eventos culturales, deportivos y recreativos en la Zona de Distribución Zitácuaro y la forma en que los trabajadores perciben el procedimiento de evaluación al desempeño. Para mejorar en el aspecto deportivo, se realizaron eventos deportivos en las semanas de la seguridad, tales como torneos de volley-ball y fútbol en el ámbito de la Zona de Distribución Zitácuaro, así como también eventos para las familias de los trabajadores, tales como: festejo del día del niño, día de la madre, curso de papiroflexia para los hijos de los trabajadores, festejo del día del padre, etc. Las necesidades del personal, fundamentalmente se identifican a través de la detección de necesidades de capacitación y encuesta del clima laboral. Con el fin de mejorar la relación laboral, se trabaja arduamente con la representación sindical, trabajando como un solo equipo en todas las actividades que requieren de nuestra atención. Con el objeto de mejorar la atención médica, la cual incide directamente en la satisfacción del personal, se ha mantenido una estrecha comunicación con las autoridades del IMSS en forma local, además de que se realizan reuniones tripartitas en donde se le da a conocer al Instituto la problemática existente en la atención médica a nuestros trabajadores.

4.16 Modelo de Calidad y Competitividad



Modelo Sistémico del SAPC.

El modelo de calidad que está establecido en la Zona de Distribución Zitácuaro es el Sistema de Administración Para la Calidad (SAPC), el cual contempla 8 criterios.

El planteamiento base que sustenta a la Organización es el Criterio 4, Información y Conocimiento el cual enmarca la gestión del conocimiento de la DCO, el Criterio 5 Personas es el marco para hacer un Liderazgo efectivo (Criterio 2), Planear el futuro deseado (Criterio 3) ejecutando los Procesos con alto grado de eficiencia (Criterio 6), con ello los productos impactan en forma directa a los Clientes (criterio 1) a la Competitividad de la Organización (Criterio 8) y con Responsabilidad Social (Criterio 7).

Cuestionario de diagnostico

OBJETIVO: Conocer los factores que motivan a los empleados de Comisión Federal de Electricidad así como el tipo de reconocimiento que prefieren.

INSTRUCCIONES: Marque con una X la opción deseada.

1. ¿Te parecen adecuadas las técnicas que utiliza CFE para motivarte?

a) Si

b) No

2. ¿Qué te parece el plan que se utiliza para incrementar el nivel de escolaridad?

a) Adecuado

b) Impropio

3. ¿Si te dan la oportunidad de incrementar tu nivel de escolaridad te sentirás más satisfecho en tu función?

a) Si

b) No

4. ¿Crees que se debe modificar algo en este plan?

a) Si

b) No

5. ¿Menciona tres actos o actividades inseguras que nos pueden ocasionar accidentes en el trabajo?

1. _____

2.

3. _____

6. ¿Son adecuadas las herramientas que se te proporcionan para tu seguridad?

a) Si

b) No

7. ¿Los eventos recreativos y deportivos fomentan la convivencia y salud del personal?

a) Si

b) No

8. ¿Cómo te sientes en tu trabajo?

a) Satisfecho

b) Insatisfecho

9. ¿Realizas mejor y con gusto tu trabajo si te otorgan algún reconocimiento?

- a) Si b) No

10. ¿Qué tipo de reconocimiento prefieres?

- a) Económicos b) En especie c) Otro

11. ¿Que te gustaría que CFE modificara para que tuvieras una mayor productividad?

- a) Los incentivos
programas

12. ¿Como es la relación con tus compañeros?

- [illegible]

13. ¿Es buena la relación con tu jefe?

- a) Si b) No

14. Te sientes satisfecho con la función que desempeñas?

- a) Si b) No

15. ¿Cómo consideras que te sentirías mejor motivado para realizar mejor tus funciones?

A continuación se muestran las gráficas que resultaron de la encuesta

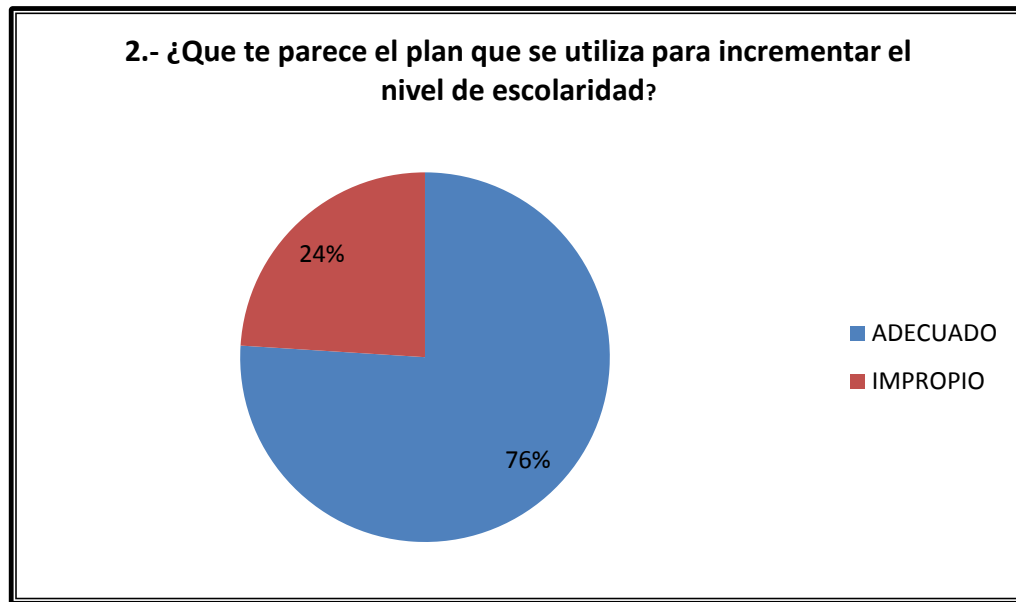
Pregunta No 1



INTERPRETACIÓN

A un ochenta por ciento del personal le parecen adecuadas las técnicas utilizadas para la motivación.

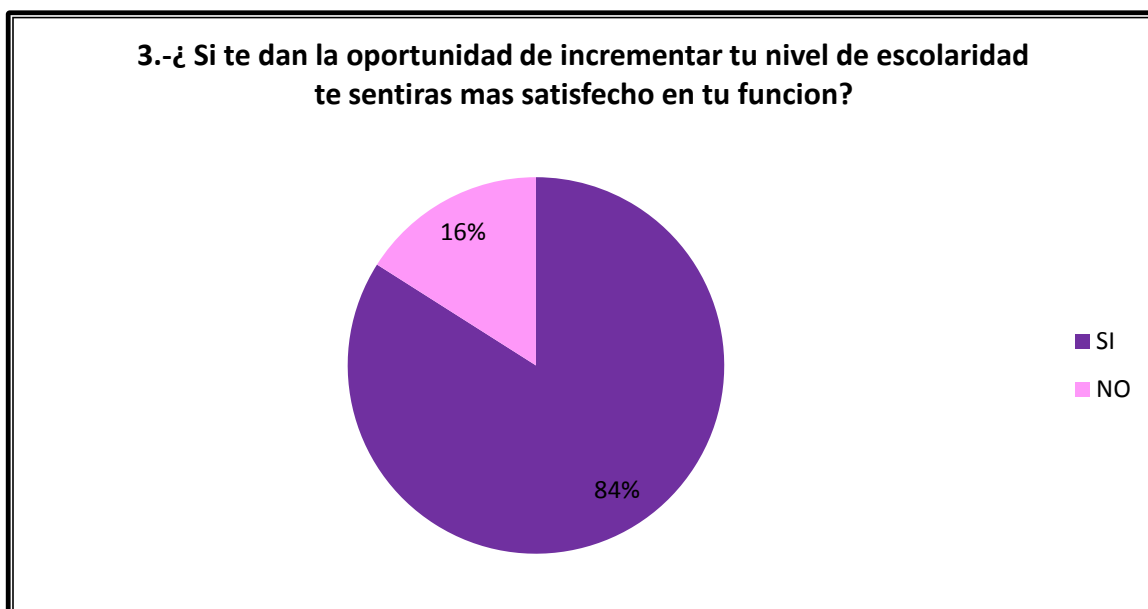
Pregunta No. 2



INTERPRETACION

La estrategia que se utiliza de apoyar al personal para incrementar su nivel de escolaridad les parece adecuado al 76 % de los empleados.

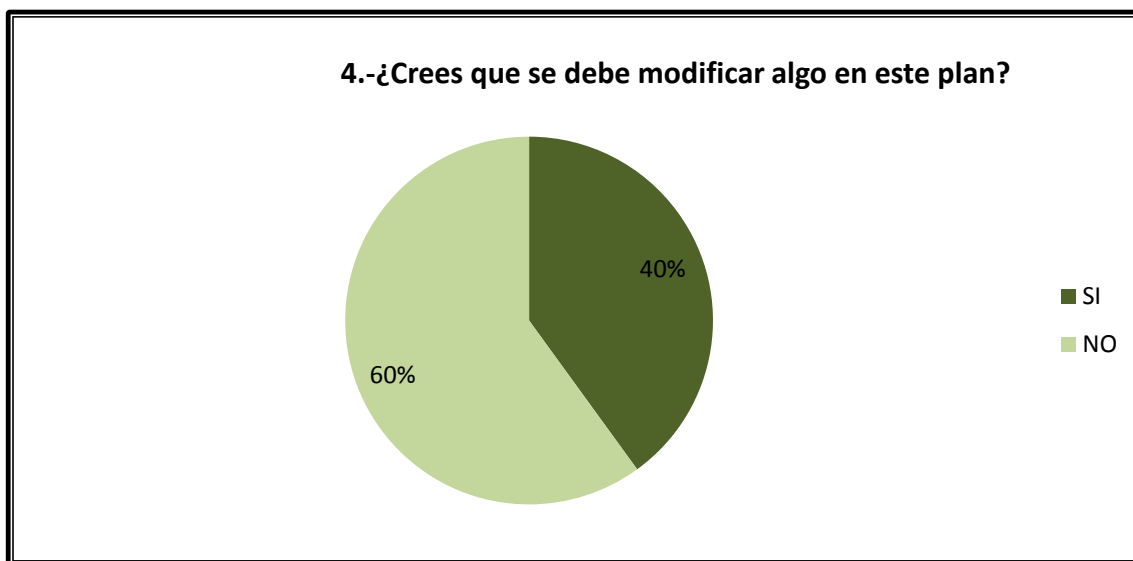
Pregunta No 3



INTERPRETACION

El 84% de los empleados opinan que se sienten más satisfechos en su función al darles la oportunidad de incrementar su nivel de escolaridad.

Pregunta No 4



INTERPRETACION

El 60% dice que no es necesario modificar nada en esta plan mientras el otro 40% opinaron que si se deberían realizar algunos cambios.

Pregunta No. 5

5.- Menciona 3 actos o actividades inseguras que nos pueden ocasionar accidentes en el trabajo.

-  No utilizar correctamente el equipo de seguridad
-  Mala capacitación
-  Estrés

Algunos actos nos pueden ocasionar accidentes en el trabajo por eso es importante utilizar correctamente el equipo de seguridad (los trabajadores de campo llevar siempre el cinturón de seguridad, así como utilizar los instrumentos adecuados para desempeñar su función.) consideran también que los cables de los aparatos a veces están en el piso, enredados y también nos pueden ocasionar accidentes.

La mala capacitación otro factor que puede ocasionar accidentes pues no utilizamos las cosas adecuadamente.

El estrés puede definirse como un conjunto de reacciones fisiológicas que se presentan cuando una persona sufre un estado de tensión nerviosa, producto de diversas situaciones en el ámbito laboral o personal: exceso de trabajo, ansiedad, situaciones traumáticas que se hayan vivido, y puede ser causarnos algún accidente.

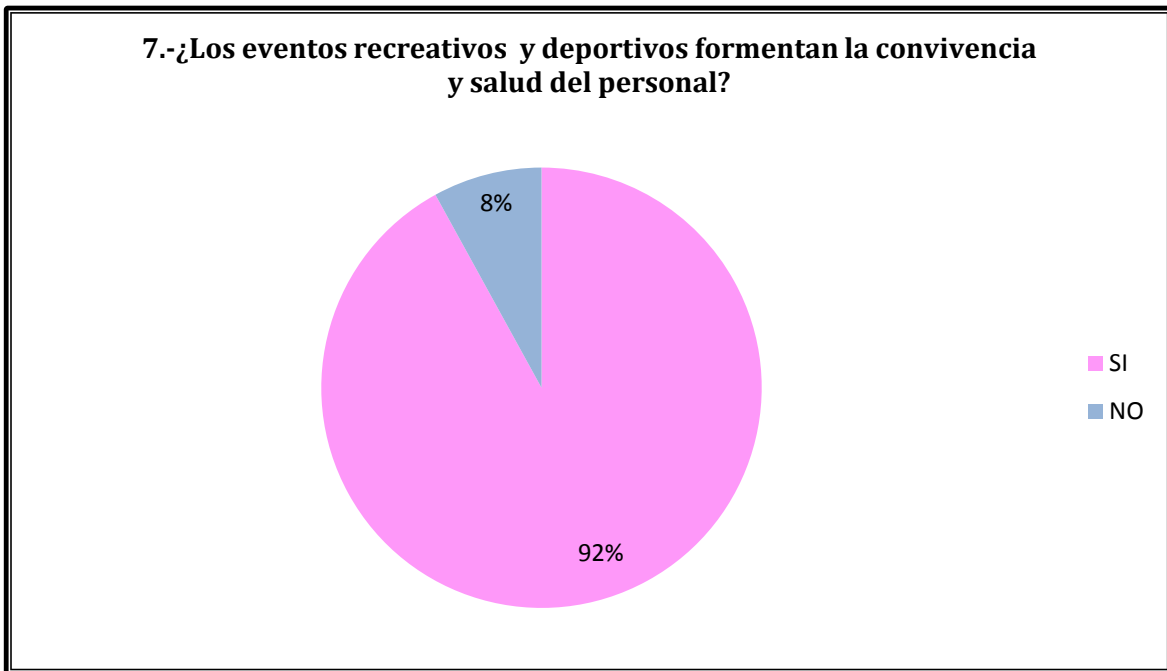
Pregunta No 6



INTERPRETACION

La mayoría del personal un 92% por ciento opinan que las herramientas proporcionadas por la empresa son adecuadas, ya que para la empresa es muy importante que el personal cuente con todo lo que requiere, así desempeñaran mejor su función.

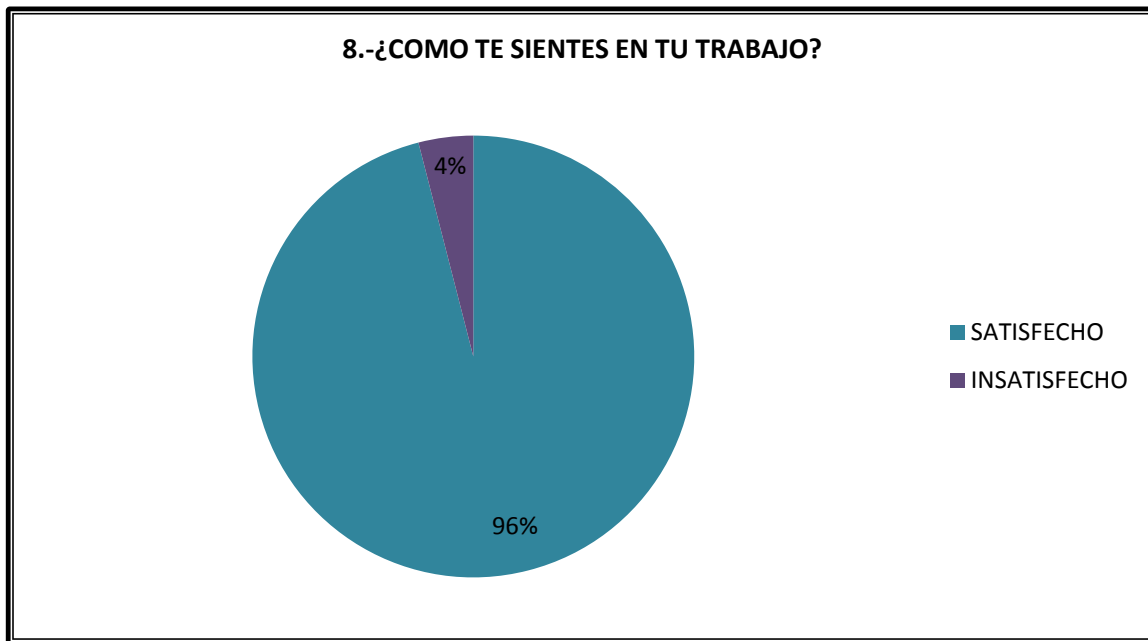
Pregunta No. 7



INTERPRETACION

Los eventos deportivos fomentan la convivencia y la salud del personal es por eso que CFE se preocupa por organizarlos con la finalidad de tener mejor clima laboral y un 92 % de los empleados confirman que es así.

Pregunta No. 8



INTERPRETACION

El 96% de personal se encuentra satisfecho en su trabajo.

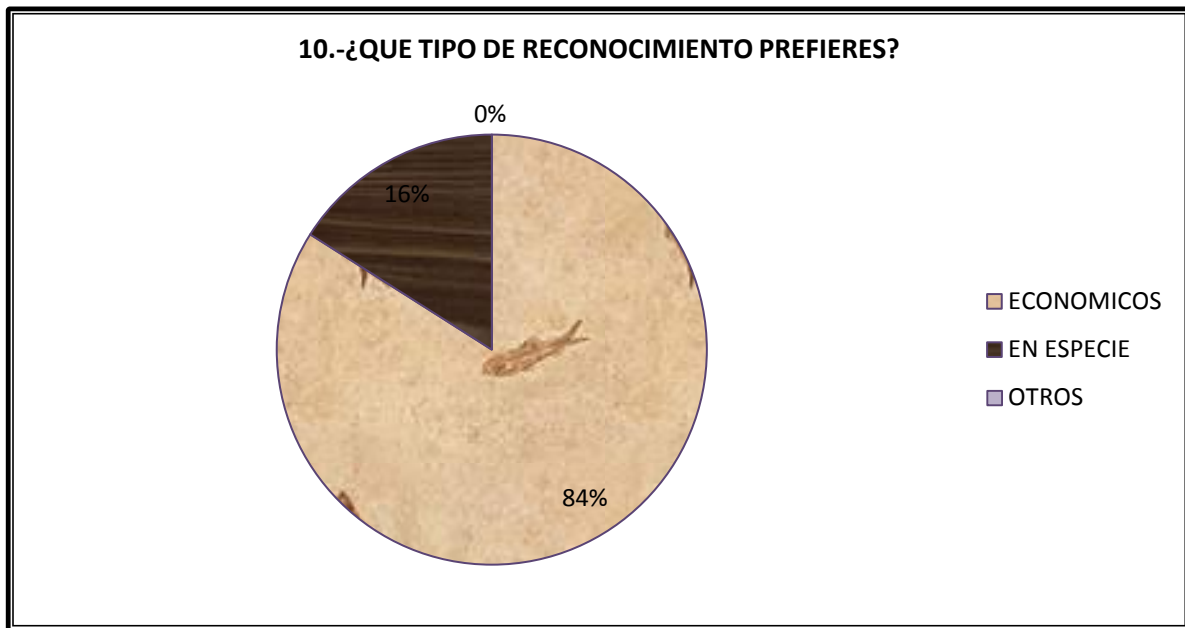
Pregunta No. 9



INTERPRETACION

Como bien sabemos la gente trabaja mejor cuando se reconoce su trabajo, y el 96% de los trabajadores de CFE realizan mejor su labor cuando se les da algún reconocimiento.

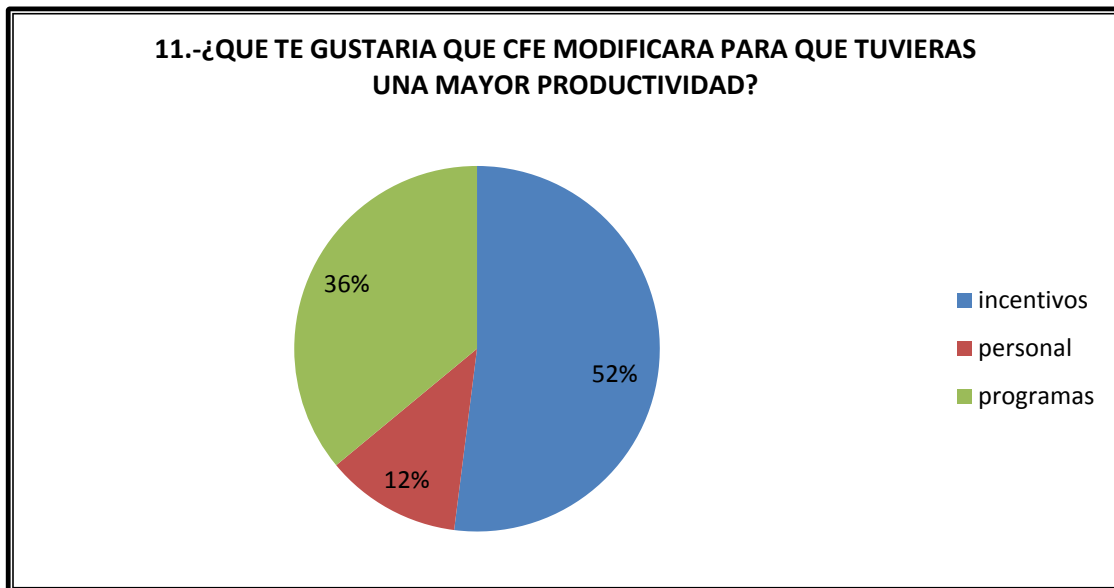
Pregunta No. 10



INTERPRETACION

El 84% de los empleados prefiere que se les otorgue un reconocimiento económico ya que lo pueden utilizar de acuerdo a sus necesidades.

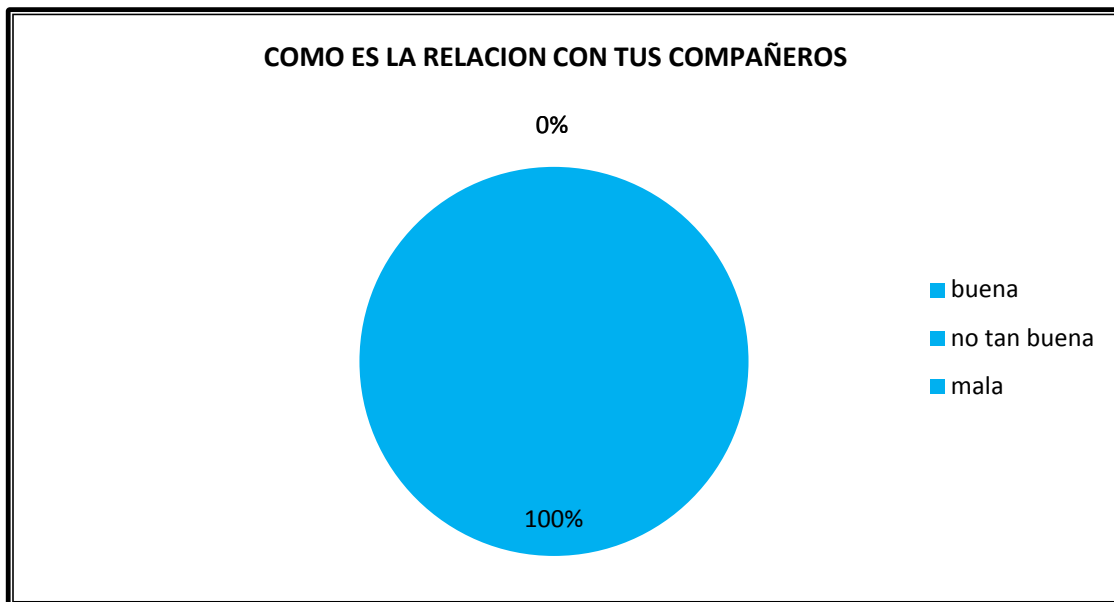
Pregunta No. 11



INTERPRETACION

El 52% de los empleados coincidieron que mejorarían su productividad si fueran modificados los incentivos, que se entregaran en tiempo y fueran un poco más elevados

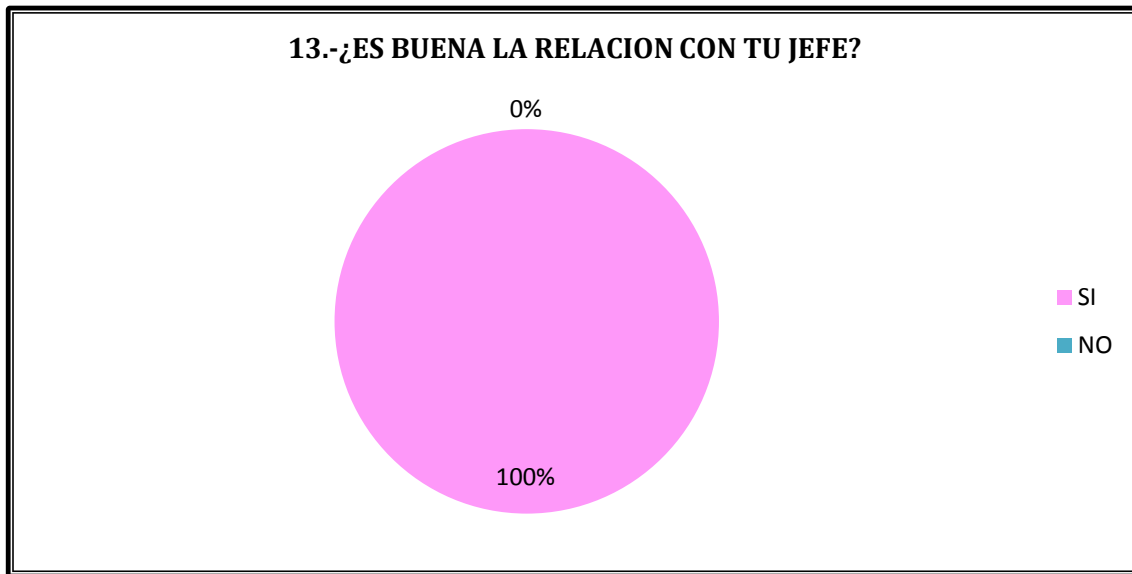
Pregunta No. 12



INTERPRETACIÓN

Un buen ambiente propicia un trabajo más relajado, una jornada más productiva, y una mejor sensación de bienestar en todos los integrantes del lugar. Por ello, conservar un buen trato hacia los otros es de suma importancia, el 100 % de los empleados afirma que la relación con sus compañeros es buena

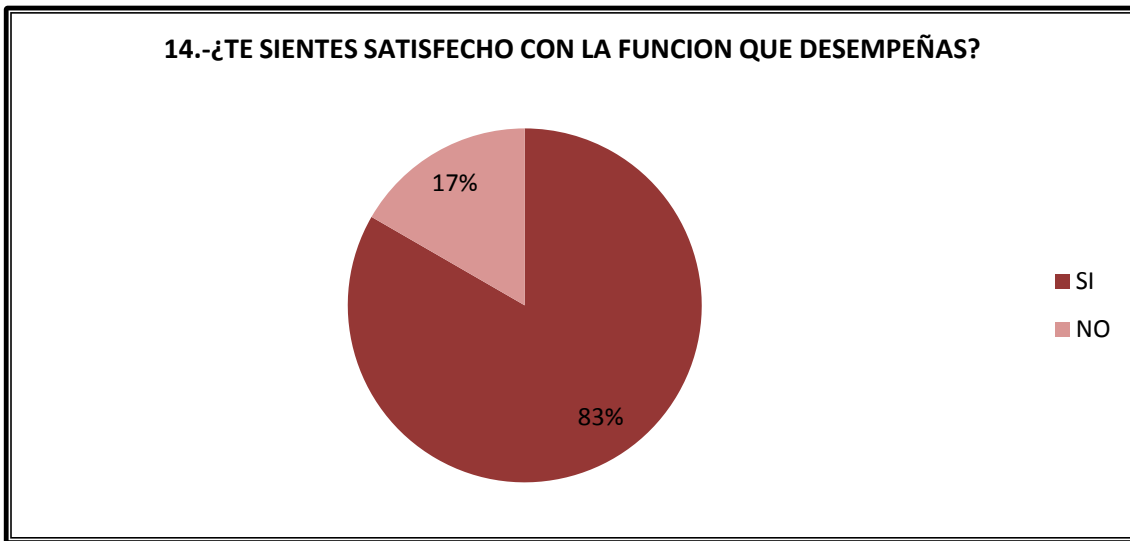
Pregunta No. 13



INTERPRETACION

Una buena relación con los jefes es importante, pues vamos a tener mejor ambiente laboral y desarrollamos mejor nuestra función, el 100% de los empleados tienen buena relación con su jefe

Pregunta No. 14



INTERPRETACION

Para desempeñar bien el trabajo es necesario sentirse satisfecho con la función que se realice y el 83% se siente satisfecho con su función, mientras que el 17% restante prefieren estar en otra área.

Pregunta No.15

16. ¿Cómo consideras que te sentirías mejor motivado para realizar mejor tus funciones?

- ✓ Que los reconocimientos fueran económicos
- ✓ Realizar mas actividades para los empleados y familiares
- ✓ Que se tome en cuenta a los empleados para la toma de decisiones
- ✓ Buen trato a los trabajadores
- ✓ Que entreguen a tiempo los incentivos
- ✓ Mayor capacitación a los trabajadores
- ✓ Que se les de la oportunidad de desempeñarse y desarrollarse en puestos directivos.
- ✓ Dándoles un lugar fijo a los temporales pues mientras les dan su base tienen que pasar por todos los puestos.
- ✓ Mejorar el plan de trabajo
- ✓ Que el líder se preocupe por los indicadores de la empresa pero también por los trabajadores

Durante la presente investigación se pudo evaluar la motivación, la efectividad de los planes de trabajo, la relación laboral entre los empleados y el tipo de incentivo que prefieren.

Con la finalidad de saber si a los trabajadores les parecen adecuados los planes que se utilizan así como los incentivos que se les otorgan, de tal forma que se puedan ajustar los objetivos de los trabajadores y de la empresa.

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la encuesta aplicada a los trabajadores de Comisión Federal de Electricidad se determinó que el 80% de ellos se sienten satisfechos con las técnicas utilizadas para motivarlos. Respecto al plan que se utiliza para incrementar el nivel de escolaridad les parece adecuado y que se sienten más satisfechos si se lleva a cabo este plan, por la oportunidad que le dan de incrementar su nivel de escolaridad, coincide un 60% que no se debe modificar nada.

En relación al plan de seguridad podemos deducir que los principales accidentes son ocasionados por no utilizar correctamente el equipo de seguridad, por la mala capacitación y también por el estrés.

El 82% de los empleados opinan que las herramientas que se les proporcionan para su seguridad son adecuadas.

Ellos afirman que los eventos recreativos fomentan la convivencia tanto familiar como con los compañeros de trabajo y ayudan a mejorar la salud del personal.

La motivación general engloba aspectos que se relacionan con el que las personas creen que su trabajo es un medio para realizar sus proyectos, así como para adquirir conocimiento. También se relaciona con el hecho de que trabajan por el placer de poder controlar lo que hacen y conseguir lo que desean, además de que obtienen una sensación agradable al realizarlo y al mismo tiempo se superan.

La mayoría de los empleados (96%) se sienten satisfechos en su trabajo y con la función que desempeñan y opinan que se les debería dar la oportunidad de desempeñarse y desarrollarse en puestos directivos y que sean tomados en cuenta para la toma de decisiones de la empresa.

Esperan que los directivos reconozcan su trabajo y lo realizaran mejor si se les otorga algún reconocimiento prefiriendo los reconocimientos económicos. Piden que los reconocimientos se los hagan llegar a tiempo pues por lo general los retrasan mucho.

Se llego a la conclusión que se relaciona el objeto de la Motivación extrínseca que aparece cuando lo que atrae al individuo mismo de uno no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada es por eso que para aumentar la productividad se debería dar incentivos de tipo económico. Ya que La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño.

Todos tienen una buena relación con su jefe así como sus compañeros

El 83% se sienten contentos con la función que desempeñan.

RECOMENDACIONES

La empresa debe considerar que si se desea un mayor nivel de motivación, se debe tomar en cuenta el porque la gente trabaja si es para adquirir conocimiento o si solo porque quieren obtener prestigio o porque se sientan obligados a hacerlo. Se debe tomar en cuenta las relaciones con los compañeros.

La empresa debe motivar intrínsecamente a la gente, apoyándose de la parte extrínseca, de tal forma que los objetivos de ambas partes vayan de la mano.

- Brindarle seguridad al trabajador creando programas que fomenten su confianza.
- Fomentar la superación de los trabajadores en dependencia de los requerimientos del puesto que ocupen.
- Continuar trabajando sobre la base de una adecuada motivación, teniendo en cuenta que los factores motivacionales que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el status y el sentimiento de utilidad.
- Realizar programas de capacitación a los directivos y trabajadores en general acerca de la importancia de una adecuada motivación laboral, demostrarles que esta es crucial para lograr los objetivos organizacionales.

GLOSARIO

CFE: Comisión Federal de Electricidad

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA: se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo.

MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA: aparece cuando lo que atrae al individuo mismo de uno no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada

POISE: Programa de Obras e Inversiones del Sector Eléctrico

OEE: Organización Enfocada a la Estrategia

SIDEV: Sistema de Evaluación al Desempeño

DCO: Dirección Centro Occidente

SUTERM: Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana

VICORSAT: Vigilancia y Control en la Salud y Riesgos del Trabajo

IMSS: Instituto Mexicano del Seguro Social

SAPC: Sistema de Administración Para la Calidad

ASCAT: Asesoría Comercial en Alta Tensión

ASCMT: Asesoría Comercial en Media Tensión

ASCBT: Asesoría Comercial en Baja Tensión

TI: Tecnología Informática

COM MT: Comercial Media Tensión

COM BT: Comercial Baja Tensión.

BIBLIOGRAFÍA

- Robbins, Stephen P.
Comportamiento Organizacional, 10ª edición
Pearson Educación, México 2004
- http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/cruz1_280203.pdf
- http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n_intr%C3%ADnseca
- <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=176>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow
- http://www.ucaldas.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=6918:la-importancia-del-buen-trato-en-el-trabajo&catid=230:contacto-saludable&Itemid=640
- Servidor Intranet de Comisión Federal de Electricidad
- <http://www.cfe.gob.mx/paginas/home.aspx>