



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en administración

***“Determinar el nivel de motivación del personal del departamento
de Aseguramiento de Calidad, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma,
Planta Tecate, Baja California”***

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

ELMER MORALES CAMPA

DIRECTOR DE TESIS

Dra. NANCY IMELDA MONTERO DELGADO

ÍNDICE

APENDICES.....	4
LISTA DE TABLAS.....	5
LISTA DE FIGURAS.....	6
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	8
CAPITULO II. GENERALIDADES DEL PROYECTO	9
2.1. ANTECEDENTES	9
2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
2.2.1. Análisis de la consecuencia del estudio.....	12
2.2.2. Trascendencia de la prognosis (no hacer nada).	12
2.2.3. Que se requiere para resolver la problemática.	13
2.2.4. Posibles causas de la problemática.	13
2.3. JUSTIFICACIÓN.....	14
2.3.1. Aportación práctica	15
2.3.2. Valor teórico	15
2.3.3. Valor metodológico	15
2.4. OBJETIVO GENERAL.....	16
2.4.1. Objetivos específicos.	16
2.5. LIMITACIONES	16
CAPITULO III. MARCO TEORICO	17
3.1 MARCO TEÓRICO.....	17
3.1.1 Ciclo de la motivación, factores que intervienen.....	17
3.1.2 Teorías de motivación.	18
3.1.2.1 Teoría de Maslow.....	18
3.1.2.2 Teoría de Clayton Alderfer ERC.....	21
3.1.2.3 Teoría de las necesidades secundarias (David McClelland).....	22

3.1.2.4	Teoría de la motivación intrínseca (Kenneth Thomas).....	23
3.1.2.5	Teoría de la motivación de los dos factores (Frederick Herzberg)	24
3.1.3	Tipos de motivación.....	27
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA.....		29
4.1	METODOLOGÍA.....	29
4.1.1	Población y muestra.	29
4.1.2	Instrumentos a aplicar	31
4.1.3	Recopilación de datos y procesamiento de datos.....	31
4.2	RESULTADOS OBTENIDOS.	32
4.2.1	Que necesidades son importantes para usted.....	32
4.2.2	Que lo motiva a usted.....	37
4.2.3	Bloques motivacionales	41
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		42
VI.	BIBLIOGRAFÍA.....	44
VII.	APÉNDICE A. Instrumentos utilizados en la investigación.	46
7.1	¿Qué necesidades son importantes para usted?.	46
7.2	¿Qué lo motiva a usted?.....	52
7.3	Bloqueos Motivacionales.	53

APENDICES

APÉNDICE A. INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACION.....	46
¿QUÉ NECESIDADES SON IMPORTANTES PARA USTED?.....	466
¿QUÉ LO MOTIVA A USTED?.....	52
BLOQUEOS MOTIVACIONALES.....	53

LISTA DE TABLAS

Tabla No.1 Motivadores intrínsecos y extrínsecos.....	28
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura No.1 Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, planta Tecate.....	9
Figura No.2 Proceso Cervecerero.....	11
Figura No.3 Variables que intervienen en la motivación.....	18
Figura No.4 Pirámide de necesidades de Maslow.....	19
Figura No.5 Organigrama del departamento de Aseguramiento de Calidad.....	30
Figura No.6 Sujeto 1.....	32
Figura No.7 Sujeto 2.....	32
Figura No.8 Sujeto 3.....	33
Figura No 9 Sujeto 4.....	33
Figura No.10 Sujeto 5.....	33
Figura No 11 Sujeto 6.....	33
Figura No. 12 Sujeto 7.....	34
Figura No. 13 Sujeto 8.....	34
Figura No. 14 Sujeto 9.....	34
Figura No. 15 Sujeto 10.....	34
Figura No. 16 Sujeto 11.....	35
Figura No. 17 Sujeto 12.....	35
Figura No. 18 Sujeto 13.....	35
Figura No. 19 Sujeto 14.....	35
Figura No. 20 Sujeto 15.....	36
Figura No. 21 Sujeto 16.....	36
Figura No.22 Necesidad promedio del grupo de estudio.....	37
Figura No. 23. Motivantes de sujeto 1 a 4.....	37
Figura No. 24. Motivantes de sujeto 5 a 8.....	38
Figura No. 25. Motivantes de sujeto 9 a 12.....	38

Figura No. 26. Motivantes de sujeto 13 a 16.....	39
Figura No. 27. Valor promedio de los tres Motivantes evaluados.....	40
Figura No. 28. Valor promedio de los tres Motivantes evaluados.....	41

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

En las industrias siempre se ha estado pendiente de los indicadores de productividad, eficiencia, mermas y sus distintas áreas de oportunidad, sin embargo, también se preocupan por el bien estar del empleado dentro y fuera de la empresa, ya que saben que es una variable primordial para poder lograr los indicadores antes mencionados; como se desempeña el trabajador y que es lo que lo hace realizar un trabajo de buena o mala calidad.

Bien, uno de estas variables es la motivación de la persona, la cual puede ser extrínseca que es la motivación que se da a través de reconocimientos, premios, promociones, es decir, un incentivo externo y la 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, solo lo realiza por superación personal.

El presente documento se realizó en el departamento de Aseguramiento de Calidad de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, Planta Tecate, tiene como propósito la recopilación de datos necesarios para determinar los tipos de motivantes que existen en los miembros de esta área, jerarquizarlos y detectar áreas de oportunidad en caso de existir.

Se realizará un estudio en campo a través de encuesta utilizando tres instrumentos. Los resultados obtenidos se analizarán y se dará retroalimentación a los participantes de estas encuestas para que conozcan el tipo de motivante que predomina en ellos, y en su departamento, generando así una mejor vida laboral canalizando de una manera clara sus objetivos personales y profesionales.

CAPITULO II. GENERALIDADES DEL PROYECTO

2.1. ANTECEDENTES

Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma (CCM)-Tecate, pertenece a una de las seis plantas del grupo FEMSA (Fomento Económico Mexicano), las otras cinco plantas están ubicadas en Monterrey Nuevo León, Orizaba Veracruz, Guadalajara Jalisco, Toluca Estado de México y Navojoa Sonora. Es productora de bebidas alcohólicas no destiladas, como lo es la cerveza. La planta está ubicada en el estado de Baja California Norte, en el municipio de Tecate.



Fuente: www.femsa.com

Figura No.1 Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, planta Tecate

Esta empresa cuenta con una alta formalización, es una empresa comprometida a estar en los altos niveles de estandarización, como lo es la norma de estandarización internacional ISO 9000:2000, HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point), la cual asegura la inocuidad de los productos de las industrias de alimentos y bebidas.

Es productora de las siguientes marcas (fuente: www.femsa.com):

- Sol.
- Sol Brava.
- Sol 3.2.
- Tecate.
- Tecate 3.2.
- Carta Blanca.

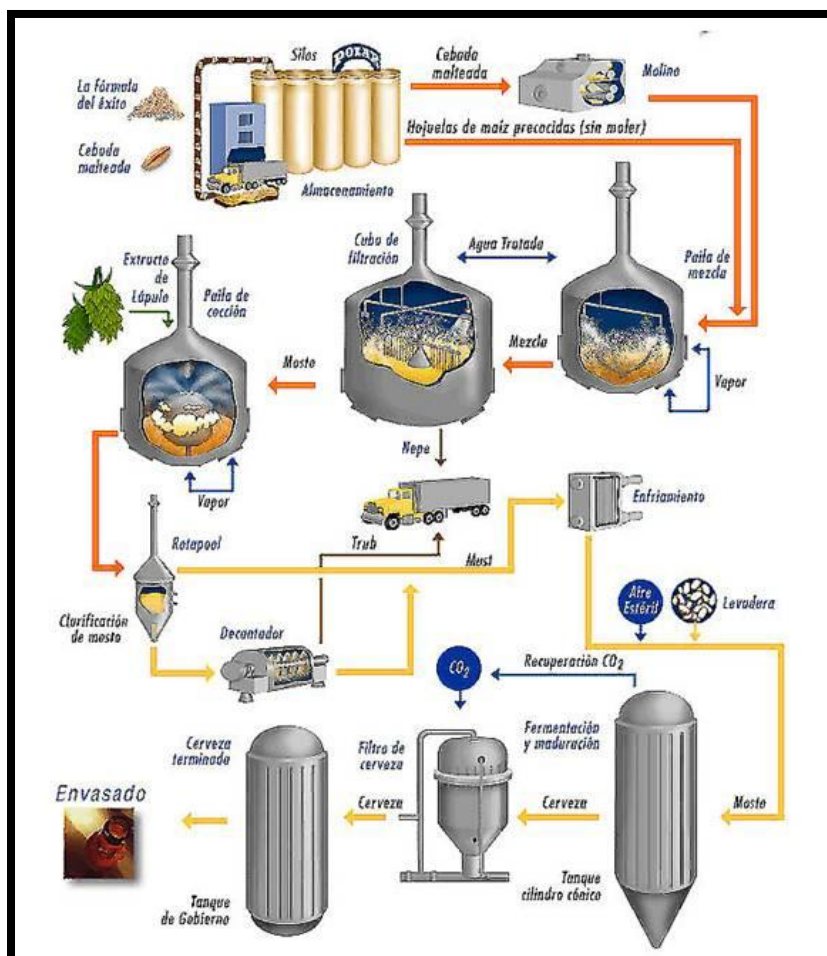
- Indio.
- Tecate Light.
- XX Ambar.
- XX Ambar 3.2.
- XX Lager.
- XX Lager 3.2.
- Superior.
- Bohemia.
- Noche Buena.
- Kloster.
- Coors Light.
- Casta (2006).

Proceso cervecero

A continuación se describirá brevemente el proceso general de elaboración de cerveza y se puede observar el mismo en la figura No.2.

1. Se pasa la malta por unos rodillos para quebrantar la malta y de esta forma dejar los azúcares del grano expuesto para tener un mayor contacto de estos con el medio acuoso y así poder obtener un medio rico en azúcares.
2. Una vez obtenida la concentración buscada de azúcares es pasado a un medio filtrante utilizando un equipo conocido como Lauer Tun, donde el principal objetivo es separar toda la cascarilla producida por la molienda del medio fermentable.
3. Posteriormente es pasado a una olla de ebullición aproximadamente a una temperatura de 99 °C, con el fin de concentrar el medio acuoso, cupular el mosto esterilizarlo y eliminar olores volátiles que pudiera llegar a ser desagradable para el consumidor.
4. Una vez hervido el mosto, se transfiere a un tanque llamado Whirpool donde su principal función es sedimentar las partículas generadas durante la ebullición.
5. Terminada la sedimentación se baja la temperatura de 96 °C aproximadamente a 11°C, con el fin de que no exista un shock térmico entre la levadura y el mosto, al momento de estar enfriando se inyecta la levadura y llegan al mismo tiempo al tanque de fermentación que se utilizará.

6. Aquí reposa unos días (de 3 a 6 depende de la capacidad instalada), donde la levadura se alimenta de los azúcares que se encuentran libres en el medio acuoso, a esta etapa se le llama fermentación.
7. Una vez concluida la etapa de fermentaciones pasa a etapa de maduración donde la cerveza se enfría (aplica cuando es cerveza tipo Lager) y se reposa de 1 a 3 días para obtener una maduración de propiedades organolépticas.
8. De aquí se procede a diluir la cerveza con agua carbonatada para su estandarización de Extracto Original (cuerpo de la cerveza) y posteriormente envasarla.



Fuente: www.femsa.com

Figura No.2 Proceso Cervecer.

2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.2.1. Análisis de la consecuencia del estudio.

El realizar el siguiente estudio nos dará una metodología para aplicar instrumentos que miden el nivel de motivación a los integrantes del departamento de calidad de esta empresa, lo cual, al obtener datos cuantitativos sobre el nivel de motivación en que se encuentra cada integrante, nos hará visibles las posibles áreas de oportunidad detectadas. De esta forma los líderes del departamento podrán tomar acciones pertinentes para tratar de mitigar la problemática detectada en caso de existir.

Esto traerá como consecuencias, un beneficio para la empresa y el empleado mismo. Para la empresa ya que al tratar de buscar la manera de satisfacer las necesidades detectadas en caso de tenerlas, puede lograr que el empleado se sienta más comprometido con la organización y realice un trabajo de mayor calidad. Y para el empleado puede llegar a lograr que se encuentre satisfecho en su labor diaria.

2.2.2. Trascendencia de la prognosis (no hacer nada).

Es necesario aplicar instrumentos para medir el nivel de motivación en el departamento, para tener evidencias tangibles y poder dar seguimiento a las áreas de oportunidad en dado caso que existan.

El no realizar este tipo de mediciones y no conocer con cifras la situación actual del empleado en cuanto al tema de motivación, podría traer como consecuencia, una baja productividad en el trabajo de los empleados, reclamaciones de clientes internos, posible rotación de personal, es por estos puntos mencionados la importancia del presente proyecto.

2.2.3. Que se requiere para resolver la problemática.

Aplicar los instrumentos presentados en este trabajo, para dar una mayor continuidad al tema de la medición de la motivación del empleado de forma individual.

2.2.4. Posibles causas de la problemática.

La falta de evaluaciones de manera continúa. Se aplica a todo el personal del departamento, ellos serán los individuos en estudio.

2.3. JUSTIFICACIÓN

En Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma planta Tecate, cada dos años se realizan unas encuestas a los empleados pero solamente a nivel planta; no existen estudios por departamentos, lo más cercano es algo llamado *revisión vertical*, donde el jefe inmediato tiene una plática personal con sus subordinados, y abarcan los siguientes: su clima laboral, sus necesidades, su perspectiva personal en la empresa; pero como se puede llegar a tocar, en muchas otras ocasiones no, por lo que no existe una metodología formal para evaluar las necesidades del empleado, como a su vez un registro.

El estudio realizado cada dos años abarca los siguientes puntos:

- Filosofía del negocio.
- Condiciones del trabajo.
- Relación con el jefe inmediato.
- Sentido de pertenencia.
- Recursos humanos.
- Sueldo y prestaciones.
- Comunicación.
- Capacitación.
- Compensación variable.
- Calidad.
- Seguridad e higiene.
- Participación SCYF (Sociedad Cuauhtémoc y FAMOSA)
- Comisión mixta.
- Asesoría sindical.
- Factores críticos de éxito.
- Ambiente físico.

2.3.1. Aportación práctica

Este trabajo mide los niveles de motivación del departamento de Aseguramiento de Calidad de la empresa Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, planta Tecate.

2.3.2. Valor teórico

El presente trabajo, dará información y datos útiles a los líderes del departamento de Aseguramiento de Calidad de la empresa Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, acerca sobre su situación actual en el tema de motivación.

2.3.3. Valor metodológico

Es la primera medición de motivación que se realiza a nivel departamental en CCM planta Tecate, que en su momento si la empresa así lo decide, pudiera tomar los instrumentos aquí presentados como referencia para la medición de motivación de su empleados.

2.4. OBJETIVO GENERAL

Medir el nivel de motivación de todos los integrantes del departamento de aseguramiento de calidad de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, planta Tecate.

2.4.1. Objetivos específicos.

- Definir las áreas de oportunidad que en caso de existir, pudieran ser factor de la motivación del empleado.
- Mostrar los resultados de los sujetos de cada uno de los instrumentos aplicados .
- Retroalimentar al departamento de Aseguramiento de Calidad de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma de planta Tecate, sobre la situación actual de sus empleados en el tema de motivación, mediante recomendaciones.

2.5. LIMITACIONES

El presente trabajo no posee limitaciones del tipo presupuestal. No trata de establecer los instrumentos utilizados como una forma oficial de medir la motivación del departamento, sino más bien tenerlos como referencia para saber y evaluar el estado del mismo.

CAPITULO III. MARCO TEORICO

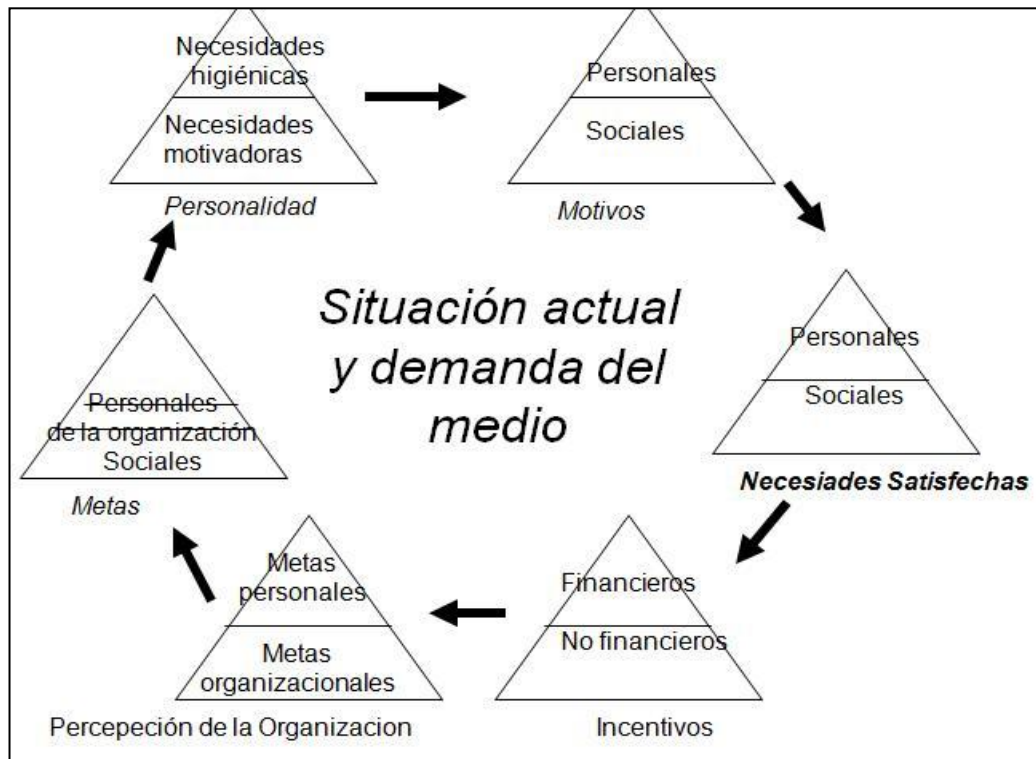
3.1 MARCO TEÓRICO

Según Stephen P. Robbins (2004), motivación son los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección, y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado, exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese "algo" es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

La motivación es en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera, una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía (Solana, Ricardo F., 1993).

3.1.1 Ciclo de la motivación, factores que intervienen.

A continuación se muestra una figura con algunos factores que intervienen en la motivación, esta se da en una mezcla de los dos tipos de motivadores que existen intrínsecos y extrínsecos (se explican más adelante).



Fuente: (1999), Gonzalez M., Olivares S. Comportamiento Organizacional, un enfoque Latinoamericano. México. Cecsca.

Figura No.3 Variables que intervienen en la motivación

3.1.2 Teorías de motivación.

3.1.2.1 Teoría de Maslow.

Abraham Maslow elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras mas elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía:

- Necesidades fisiológicas (aire, agua, alimentos, reposo, abrigos etc.)

- Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones)
- Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos, etc.
- Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, etc.)
- Necesidades de autorrealización (realización potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow:



Fuente: (1999), Gonzalez M., Olivares S. Comportamiento Organizacional, un enfoque Latinoamericano. México. Ceca.

Figura No.4 Pirámide de necesidades de Maslow.

En general, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

- Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
- El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño - actividad, sexo, etc.)

- A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias y tienen que ver con su conservación personal.
- En la medida en que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas son: sociales, de estima y de autorrealización. Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización; esto significa que las necesidades de estima son complementales de las necesidades sociales, en tanto, que las de autorrealización lo son de las de estima. Los niveles más elevados de necesidades solo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de estima, ello es una conquista individual.
- Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas; estas predominan, de acuerdo con la jerarquía de necesidades. Diversas necesidades concomitantes influyen en el individuo de manera simultánea, sin embargo, las más elevadas predominan frente a las más bajas.
- Las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de la más elevada. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando esta existe.

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la Administración de Recursos Humanos un valioso modelo acerca de los comportamientos de las personas.

3.1.2.2 Teoría de Clayton Alderfer ERC.

La Teoría E.R.C. expuesta por Alderfer, considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades: necesidades de existencia (E), que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcando las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow); necesidades de relación (R), de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow); y necesidades de Crecimiento (C), anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema maslowiano). Alderfer plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas (de Existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales) hasta las menos concretas (de Crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca).

Aunque no hay una jerarquía rígida como la que establece Maslow, la energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse, según Alderfer, desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas (E->R->C), dándose el fenómeno de la satisfacción-proyección (se satisface una necesidad y se pasa a otra menos concreta). Sin embargo, Alderfer incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de la frustración-regresión, el cual ocurre cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (de relación, por ejemplo) y el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta (de existencia, pongamos por caso).

Otros dos eventos completan los postulados básicos de la Teoría ERC. Cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades de existencia (las más concretas), se dedica con más ahínco a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría. Finalmente, cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza.

3.1.2.3 Teoría de las necesidades secundarias (David McClelland)

Es también conocida como Teoría de las tres necesidades. Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: *necesidades de afiliación* (nAf), que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas; *necesidades de logro* (nLog), que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito; y *necesidades de poder* (nPod), que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones. McClelland estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro (más que por el nivel de conocimientos. Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de riesgo moderado, donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño.

McClelland estableció que hay una relación históricamente comprobable entre la cantidad de personas motivadas por el logro y el grado de desarrollo de las naciones.

Finalmente, si una elevada motivación al logro es necesaria para tener ejecutantes excepcionales, para el ejercicio de la gerencia se necesita motivación para el poder, pues el papel del gerente no es el de ejecutar directamente las tareas, sino dirigir a otros para que las realicen y alcancen determinados objetivos.

3.1.2.4 Teoría de la motivación intrínseca (Kenneth Thomas)

La Teoría de la motivación intrínseca parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la “sumisión” del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto no son suficientes las recompensas externas con las que antes se “compraba” esa sumisión. El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que “hacer lo que se debe hacer” provoca que la gente se sienta bien.

Estas circunstancias hacen que el trabajador busque en su labor el logro de un propósito valioso, para alcanzar el cual reclama autodirección. Esta autodirección exige más iniciativa y compromiso, lo que depende de satisfacciones más profundas que aquellas ofrecidas por las recompensas externas. La autodirección, en consecuencia, ofrece la posibilidad de que el trabajador obtenga cuatro grandes recompensas intrínsecas: autonomía (*libertad de elegir las tareas que conducen a la meta y de escoger la forma como tales tareas van a ser realizadas*), competencia (*percepción de que se tiene la capacidad y la destreza necesaria para realizar la tarea*), sentido o significado (*convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito*

que es altamente valorado por el individuo) y progreso (posibilidad de informarse sobre el avance del trabajador hacia el logro del propósito). La combinación de estos cuatro elementos provoca un estado de motivación intrínseca (derivado de la propia ejecución de la tarea) que a su vez genera un alto desempeño (logro de objetivos organizacionales) y una elevada satisfacción (logro de objetivos personales).

3.1.2.5 Teoría de la motivación de los dos factores (Frederick Herzberg)

En un estudio sobre ingenieros y contadores, Herzberg y otros comprobaron la evidencia de que deben considerarse dos factores distintos en la satisfacción del cargo. Un conjunto de factores al que denominó satisfacciones, provoca satisfacción en el cargo y con las aparentes mejorías en el desempeño del cargo y están relacionados con las necesidades más elevadas de la jerarquía de Maslow.

Los factores satisfactorios o motivadores son: realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y trabajo en sí. Los medios prácticos de proporcionar o incentivar estas satisfacciones incluyen:

- mejorando esos factores o las condiciones se puede remover la insatisfacción.
- delegación de responsabilidad.
- libertad de ejercer discreción.
- promoción.
- uso pleno de habilidades.
- establecimiento de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- simplificación del cargo (por el propio ocupante).
- ampliación y enriquecimiento del cargo.

El otro conjunto de factores que denominó higiénicos o insatisfactorios tienden a actuar en una dirección negativa. Si esos factores sitúan en un nivel por debajo del adecuado en términos de expectativas de los empleados, podrán causar insatisfacción, con

efectos benéficos. Mejorando esos factores o las condiciones se pueden remover la insatisfacción.

Los factores higiénicos o insatisfactorios incluyen:

- condiciones de trabajo y comodidad.
- políticas de administración y de organización.
- relaciones con el supervisor.
- competencia técnica del supervisor.
- salarios.
- seguridad en el cargo.
- relaciones con los colegas.

Esos factores higiénicos o insatisfactorios están relacionados con los tres niveles inferiores de la jerarquía de Maslow.

En función de investigaciones cuya validez ha sido ampliamente discutida, Herzberg define una teoría de dos factores:

Factores Higiénicos o insatisfactorios: Se refiere a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de relaciones entre la dirección de los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Herzberg sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitada en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió la expresión higiene exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio.

Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

Factores motivadores o satisfactorios: Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales.

El término motivación para Herzberg, incluyen sentimiento de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestado por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador.

Cuando los factores motivacionales son óptimos, sube substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

En esencia, la teoría de los dos factores sobre la satisfacción en el cargo afirma que:

1. La satisfacción en el cargo es la función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: son llamados factores motivadores.
2. La insatisfacción en el cargo es la función del ambiente de supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: son los llamados factores higiénicos.

3.1.3 Tipos de motivación

Stephen P. Robbins (2004), señala dos tipos de motivación: dos tipos de motivación, intrínseca y extrínseca.

Extrínseca: la motivación extrínseca dirige la conducta en función de la consecución de beneficios y de la evitación de perjuicios que se generan colateralmente a la tarea. En el contexto educativo es tradicional utilizar refuerzo mediante premios para los comportamientos deseables, extinción de los no deseables y, sobre todo, castigo también de los indeseados.

Se ha utilizado para motivar a empleados:

- Recompensas tangibles tales como pagos, promociones (o castigos).
- Recompensas intangibles tales como la alabanza o el elogio en público.

Intrínseca: cuando la motivación es intrínseca, la conducta está asociada a sentimientos de satisfacción por el logro o autorrealización personal. Los expertos hablan de procesos cognitivos que vinculan la tarea a la satisfacción guiando el comportamiento de la persona. Respecto al aprendizaje, los motivos intrínsecos están relacionados con aspectos como la curiosidad, la expectativa de éxito o el compromiso con el aprendizaje.

Se puede entender como la recompensa psicológica que experimenta directamente el individuo. Los resultados intrínsecos los siente directamente el individuo como un resultado de la buena ejecución de la actividad. Incluye sentimientos de logro, una mayor autoestima y la adquisición de nuevas habilidades.

A continuación se muestra una tabla enlistando algunos factores de los dos tipos de motivación identificados aquí para mayor claridad.

Motivadores Intrínsecos	Motivadores Extrínsecos
Ego	Necesidades Fisiológicas
Autorrealización (progreso en el trabajo)	Necesidades de seguridad
Utilización plena de los talentos individuales	Salarios
Sentido (p.e. metas claras en el trabajo)	Prestaciones
Competencia laboral	Estatus social
Libertad de decisión	Reconocimiento

Fuente: elaboración propia.

Tabla No.1 Motivadores intrínsecos y extrínsecos.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

4.1 METODOLOGÍA.

En este proyecto se realiza una investigación transaccional del tipo exploratorio. En una investigación por períodos del tipo transaccional, la unidad de análisis es observada en un solo punto en el tiempo. Se utilizan en investigaciones con objetivos de tipo exploratorio o descriptivo para el análisis de la interacción de las variables en un tiempo específico (Sampieri Roberto, 2006).

En este proyecto no habrá manipulación de variables y solo se limita a describir los fenómenos del estudio.

Razón por la cual se utilizará la estadística descriptiva como instrumento de interpretación de los resultados.

4.1.1 Población y muestra.

El estudio de campo se llevará a cabo por medio de un censo, es decir, la aplicación será al 100% de la población, dado que son pocos los integrantes del departamento, esto nos facilita aplicarlo a todos, y dará mayor certeza sobre los resultados.

Como se mencionó anteriormente el área de estudio es el departamento de calidad que está conformado por los siguientes puestos:

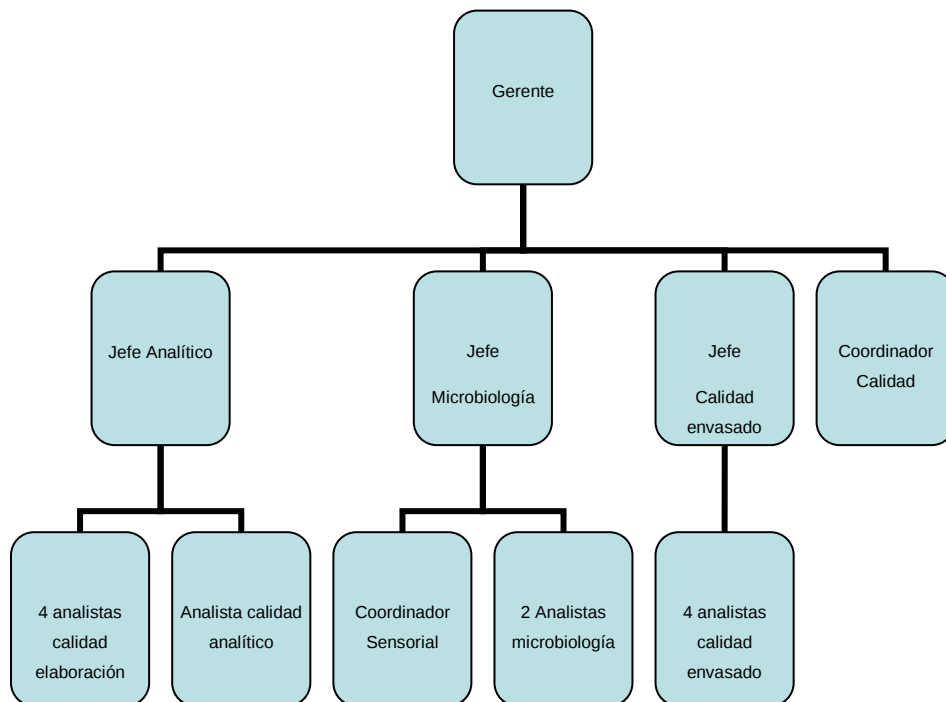


Figura No.5 Organigrama del departamento de Aseguramiento de Calidad

En total serán 16 las personas a las cuáles se les realizará el estudio.

Se aplicarán instrumentos (se mencionan en el apartado de metodología) los cuáles determinaran si en realidad existen necesidades extrínsecas dentro del departamento de calidad y cuáles serían.

El único recurso necesario para lograr este proyecto es el apoyo del personal del departamento, para la aplicación de los instrumentos asignados.

El tiempo que durará la investigación es del 03 al 15 de noviembre de 2008..

4.1.2 Instrumentos a aplicar

Los cuestionarios que se aplicaran son los siguientes:

- [¿Qué necesidades son importantes para usted?](#): este instrumento nos muestra como resultado las necesidades de la pirámide de Abraham Maslow: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, jerarquizándolas de acuerdo a los resultados obtenidos. Ver apéndice A.
- [¿Qué lo motiva a usted?](#): este instrumento nos muestra como resultado tres tipos de motivantes: el logro, poder y afiliación. Ver apéndice A.
- [Bloqueos motivacionales](#): nos muestra los bloqueos que puede poseer la persona en el trabajo como son: medio ambiente de trabajo, renumeración, seguridad, desarrollo personal, inclusión e interés o reto. Ver apéndice A.

4.1.3 Recopilación de datos y procesamiento de datos.

Una vez obtenidos los resultados se capturarán en tablas, se procesarán para realizar gráfica del tipo radial, que nos ayudarán a interpretar de una manera más sencilla los resultados obtenidos y detectar las áreas de oportunidad, en caso de existir.

4.2 RESULTADOS OBTENIDOS.

4.2.1 Que necesidades son importantes para usted.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en forma gráfica de los 16 sujetos evaluados.



Figura No.6 Sujeto No.1

Figura No. 7 Sujeto No.2

- Sujeto uno, muestra mucha afiliación a la autorrealización, como primera necesidad, como segunda necesidad muestra la necesidad de socializar, como tercera las necesidades de seguridad y las necesidades de estima y fisiológicas como últimas.
- Sujeto dos, tiene también como primera necesidad la autorrealización, fisiológicas como segunda, tercera seguridad, cuarta estima y quinta socializar.



Figura No. 8 Sujeto 3

Figura No. 9 Sujeto 4

- Sujeto tres, sus necesidades quedaron de la siguiente manera: autorrealización, seguridad, fisiológicas y por último con el mismo valor sociales y estima.
- Sujeto cuatro, tiene con el mismo valor las necesidades de estima y autorrealización, siguiéndole las necesidades de seguridad, sociales y por último las necesidades fisiológicas.



Figura No.10 Sujeto 5

Figura No 11 Sujeto 6

- Sujeto cinco, las necesidades de autorrealización fueron detectadas como las primeras para este individuo, siguiéndoles las de seguridad, sociales, estima y fisiológicas.
- Sujeto seis, marca como su primera necesidad, la autorrealización, después, seguridad, sociales, estima y fisiológicas como últimas.



Figura No. 12 Sujeto 7

Figura No.13 Sujeto 8

- Sujeto siete, marca como seguridad su primordial necesidad, después autorrealización, sociales, estima y por último las necesidades fisiológicas.
- Sujeto ocho, autorrealización es marcada como su primera necesidad, después las necesidades fisiológicas, de estima, sociales y por último las necesidades de seguridad.

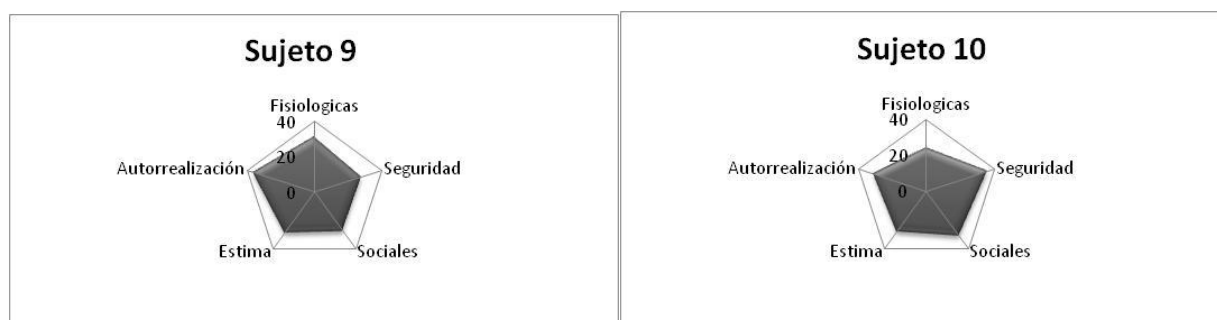


Figura No. 14 Sujeto 9

Figura No.15 Sujeto 10

- Sujeto nueve, las necesidades de autorrealización posee el mayor puntaje para este individuo, siguiéndole las necesidades fisiológicas, seguridad, estima y sociales.
- Décimo sujeto, marca seguridad como su primordial necesidad, le siguen sociales, autorrealización, estima y fisiológicas.

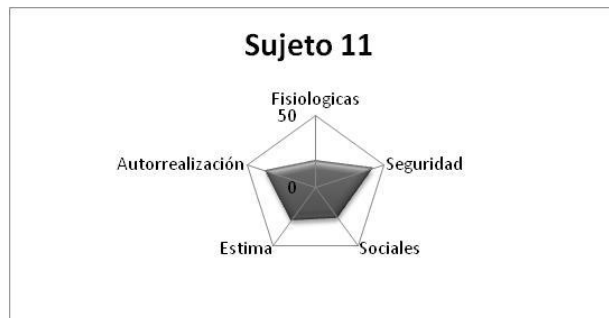


Figura No. 16 Sujeto 11

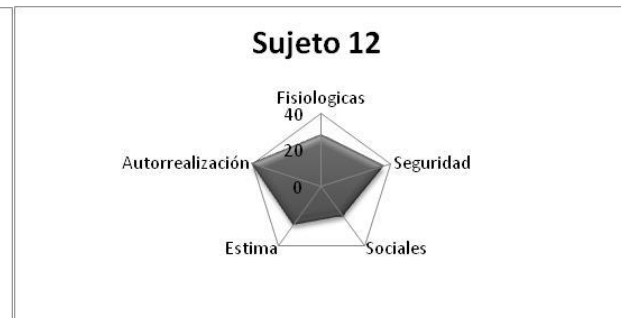


Figura No.17 Sujeto 12

- Sujeto undécimo, se observa claramente las necesidades de seguridad como las primordiales, siguiéndole, las de estima, sociales, autorrealización y por último las fisiológicas.
- Sujeto duodécimo, se observa la autorrealización como la de mayor peso, continuando, las de seguridad, fisiológicas, estima y las sociales.

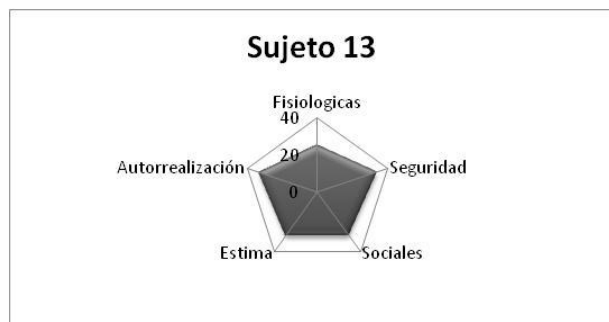


Figura No. 18 Sujeto 13



Figura No.19 Sujeto 14

- Sujeto décimo tercero, marca sus necesidades en el siguiente orden de importancia, de seguridad, de autorrealización, sociales, de estima y fisiológicas.
- Sujeto décimo cuarto, las necesidades sociales son señaladas como sus principales, seguidas de las de estima, de seguridad, de autorrealización y fisiológicas.

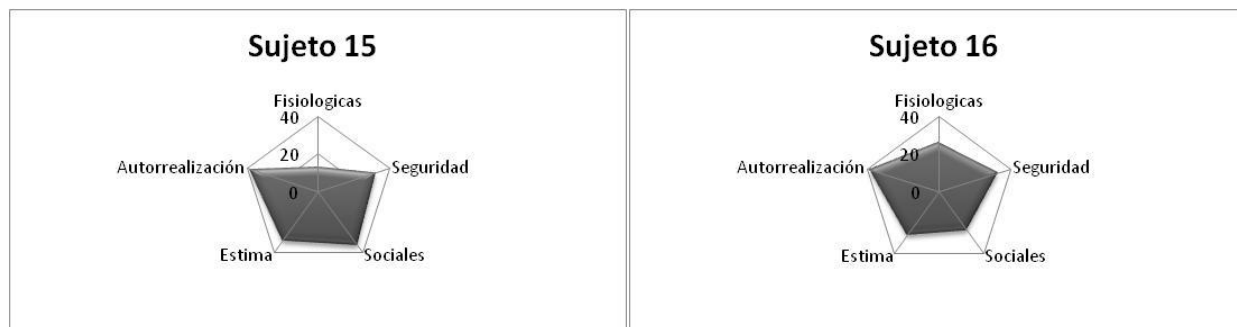


Figura No. 20 Sujeto 15

Figura No.21 Sujeto 16

- Sujeto décimo quinto, marca como las necesidades de autorrealización como sus principales necesidades, sociales como segundas, siguiéndole de seguridad y estima, señalando a las necesidades fisiológicas como las de menos importancia.
- Sujeto décimo sexto, señala sus necesidades en el siguiente orden: autorrealización, de seguridad, fisiológicas, de estima y sociales.

A continuación se muestra una figura, donde se observa el valor promedio de cada una de las necesidades del grupo de estudio, quedando las necesidades de autorrealización con 71 puntos, seguridad con 62, estima con 45, aspectos sociales con 41 y fisiológicas con 31.

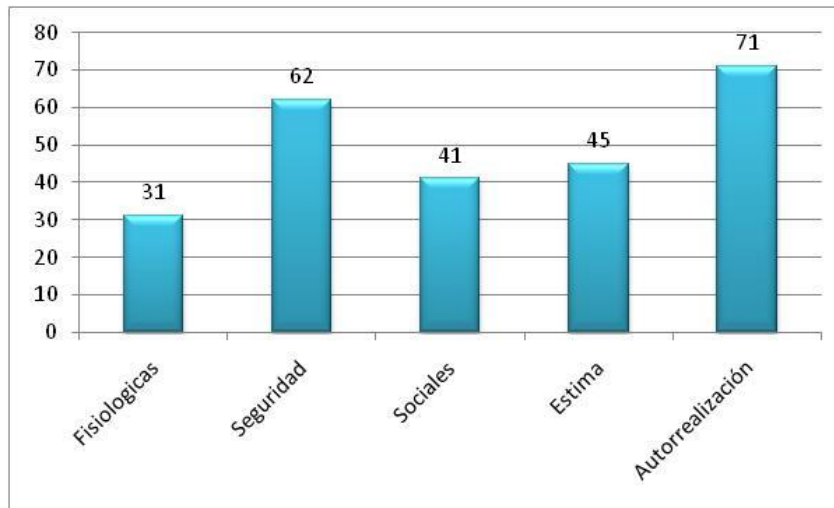


Figura 22. Necesidad promedio del grupo de estudio

4.2.2 Que lo motiva a usted

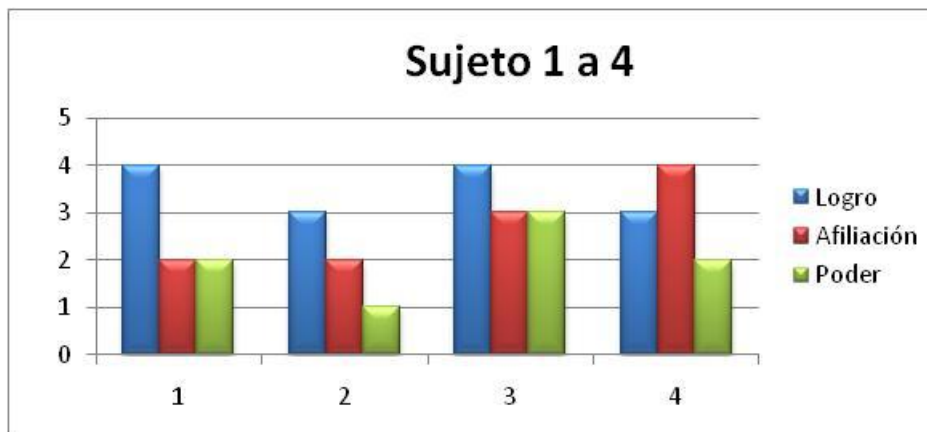


Figura No. 23. Motivantes de sujeto 1 a 4

- Se puede observar los valores de importancia que le otorgaron los sujetos del uno al cuatro, coincidiendo los sujetos uno, dos y tres como logro el motivante más importante, seguido de afiliación y poder.
- Para el sujeto cuatro, sentir afiliación a un grupo, es el motivante más importante seguidos de logro y poder.

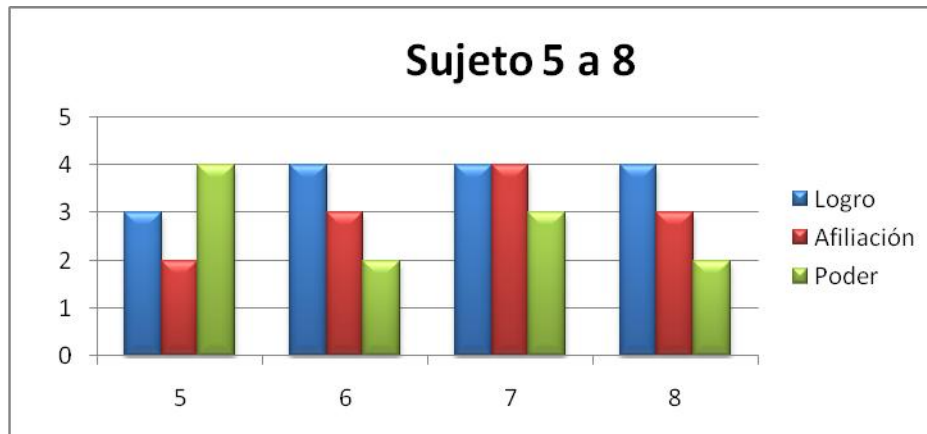


Figura 24. Motivantes de sujeto 5 a 8

- Sujeto cinco, se observa que su mayor motivante es el poder, seguido de logro y afiliación.
- Para los sujetos 6,7 y 8, su principal motivante es el logro, seguido de afiliación y poder.

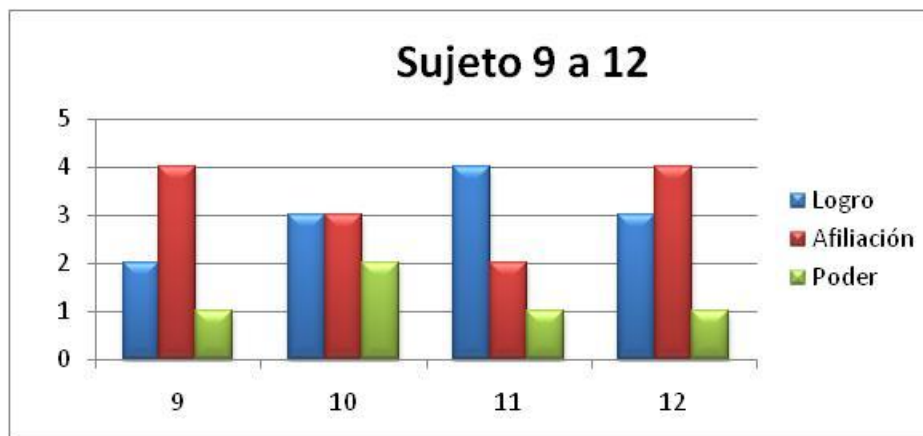


Figura No. 25. Motivantes de sujeto 9 a 12

- Para el sujeto nueve y doce, su principal motivante es la afiliación, seguido de logro y poder.

- Para el décimo sujeto, tiene una igual importancia los Motivantes de logro y afiliación, seguidos del motivante que es el poder.
- Sujeto décimo primero, su mayor motivante es la afiliación, seguido de afiliación y poder.

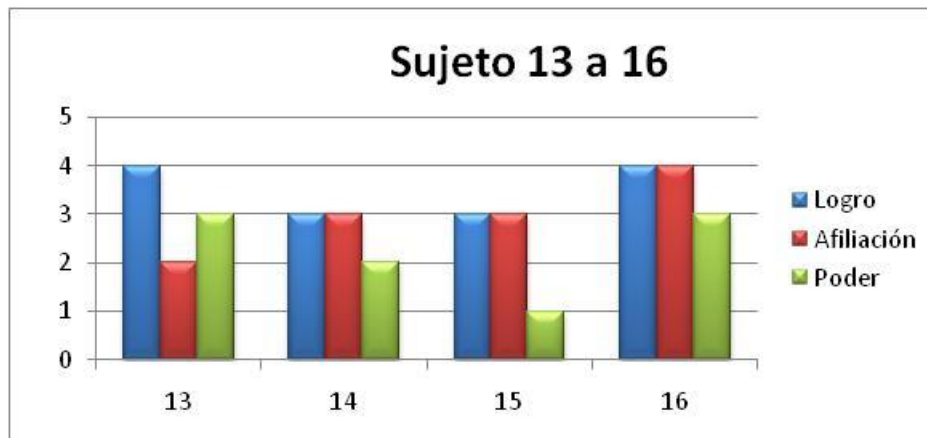


Figura No. 26. Motivantes de sujeto 13 a 16

- Para los sujetos treceavo y décimo sexto, los motivante de logro son los de mayor importancia, seguido de poder y afiliación para el sujeto No. 13 y afiliación y poder para el décimo sexto.
- Para los sujetos décimo cuarto y décimo quinto, el motivante de logro y afiliación tienen igual importancia, seguido del motivante de poder.

A continuación se muestra el valor promedio (de los dieciséis sujetos evaluados), de los tres tipos de Motivantes evaluados en el departamento de Aseguramiento de Calidad, de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, planta Tecate.

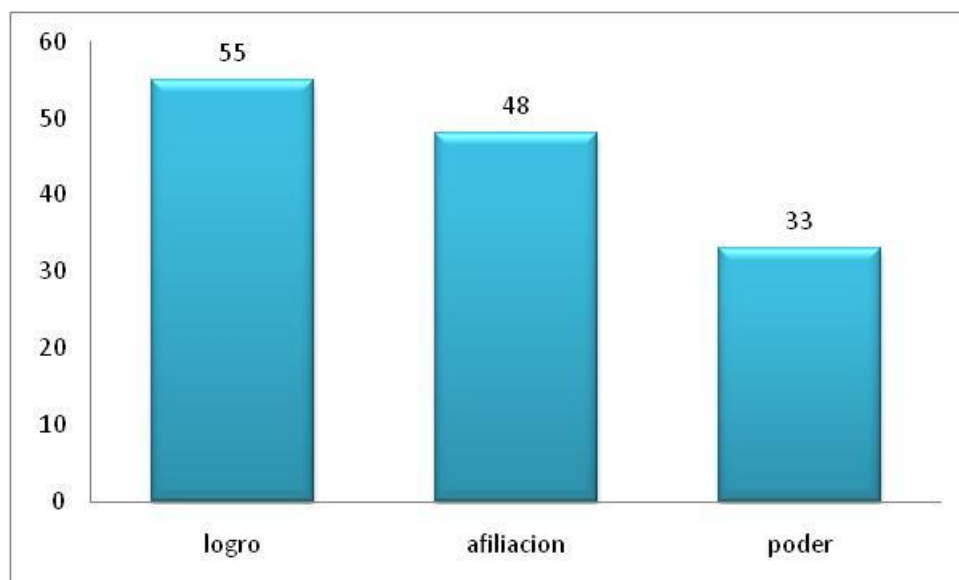


Figura No. 27. Valor promedio de los tres Motivantes evaluados

4.2.3 Bloques motivacionales

Donde los bloqueos motivacionales son:

- A. Medio ambiente de trabajo.
- B. Remuneración.
- C. Seguridad.
- D. Desarrollo de personal.
- E. Inclusión.
- F. Interés o Reto.

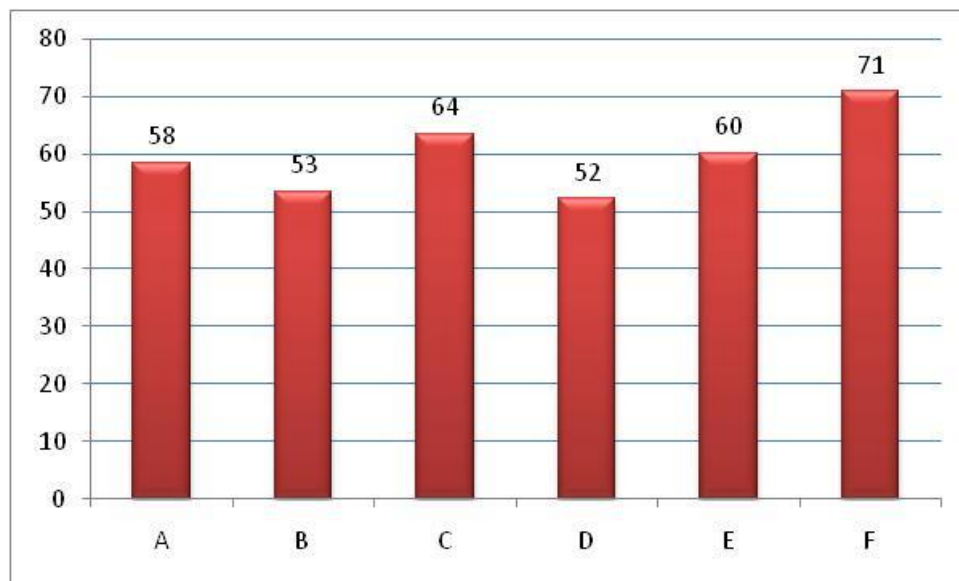


Figura No. 28. Valor promedio de los tres Motivantes evaluados

Se observa que el principal bloqueo motivacional que existe en el departamento de calidad, es de interés o reto, seguido del de seguridad, inclusión, medio ambiente de trabajo, remuneración y por último el de desarrollo de personal.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se puede observar en los resultados, que lo más importantes para los integrantes del departamento de Aseguramiento de Calidad de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, planta Tecate, son las motivantes intrínsecos los cuales son los que nacen de uno, lo relacionado con la tarea en sí y se deben contemplar las necesidades de desarrollo psicológico, considerando y promoviendo las aptitudes que tienen las personas para realizar cosas. Esto se valida ya que en los primeros dos instrumentos aplicados el resultado relevante es el motivante de logro o autorrealización y en el tercer instrumento el principal bloqueo motivacional es el de interés o reto, por lo que esto se detecta como un área de oportunidad que debe de manejar la administración del departamento.

Otra área de oportunidad detectada es en el motivante de seguridad, ya que sale como relevante en dos de los tres instrumentos como segundo nivel de importancia, es importante que los líderes de los grupos de trabajo identifiquen bien estas necesidades de motivantes y aprovechen de una manera eficaz, el acierto que tienen al realizar una revisión vertical, pero no solo que sigan el protocolo ya establecido por la organización, sino que investiguen mejor cuáles son las aflicciones que pudiera tener el trabajador o mejor dicho las inquietudes que este le pudieran acoger.

Una de las recomendaciones para satisfacer este tipo de necesidades es el de involucrar más al personal analista (el nivel más bajo en el organigrama) en proyectos que la empresa tenga en el momento o impulsar una idea que ellos tengan y que claro que traiga valor agregado a la empresa, ya que el puesto de analista es un puesto con actividades muy repetitivas y pudiera llegar a convertirse en monótono, lo que no es el caso para los puestos administrativos que participan en proyectos y proponen y dirigen estrategias establecidas con los diferentes departamentos a quienes dan servicio.

Es importante el seguimiento a la aplicación y análisis de resultados de este tipo de instrumentos para ver y tener evidencia del cambio de actitudes y comportamiento en el equipo de trabajo conforme a las estrategias que se hayan decidido implementar.

VI. BIBLIOGRAFÍA

1. ARCINIEGA, L (2002): Compromiso Organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta?
2. ARIAS G., FERNANDO: "El salario, la satisfacción y la intención de renuncia la satisfacción y la intención de renuncia" Facultad de Contaduría y Administración Universidad Nacional Autónoma de México. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Ponencia Seleccionada por Arbitraje Ciego Internacional
3. BAYONA, CRISTINA; GOÑI, SALOMÉ Y MADORRÁN, CRISTINA: "Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos".
4. DOMÍNGUEZ, F. (2005, Diciembre). De mano de obra a mente de obra. Mundo ejecutivo. 156-158.
5. BENAVIDES C. ELSA M. Y PIMENTEL F., ANA F. "Liderazgo conductual y causas externas e internas de rotación de los operadores". Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez. Departamento de Estudios de Postgrado e Investigación.
6. FLORES, D., GÓMEZ, L. & VARGAS, A. (2004). Capacitación en la empresa: importancia de un enfoque pedagógico – didáctico, 1-8.
7. IBAÑEZ, B. (1990). Manual para la elaboración de tesis. México: Trillas.
8. HERNANDEZ, R y FERNÁNDEZ, C. (2003): "Metodología de la Investigación", *McGraw-Hill*.
9. [Http://www.unet.edu.ve/~apuella/images/clip_image002.jpg](http://www.unet.edu.ve/~apuella/images/clip_image002.jpg).
10. [Http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u5parte10.htm](http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u5parte10.htm)
11. LITTLEWOOD, HERMAN: "Compromiso organizacional: un estudio comparativo entre seis universidades". ITESM – Campus Estado de México.
12. RIVAS, Luis Arturo (2006): "¿Cómo hacer una tesis de maestría?", segunda edición, DR. Sociedad Cooperativa de Producción "Taller Abierto", S.C.L.

- 13.ROBBINS, S (2004): "Comportamiento Organizacional", Pearson Educación, p. 72-76.
- 14.RODRIGUEZ, G., Gil, F & García, E. (1999). "Metodología de la investigación", cualitativa. Málaga: Aljibe
- 15.SAMPIERI, Roberto Hernández (2006): "Metodología de la investigación", cuarta edición, McGrawHill.
- 16.STEPHEN P. ROBBINS & MARY C. (2005) Administración 8va Edición Prentice Hall.
- 17.(1999), Gonzalez M., Olivares S. Comportamiento Organizacional, un enfoque Latinoamericano. México. Cecs.

VII. APÉNDICE A. Instrumentos utilizados en la investigación.

7.1 ¿Qué necesidades son importantes para usted?.

Instrucciones: Clasifique sus respuestas para cada una de las siguientes preguntas. La respuesta que es más importante o más válida para usted debe recibir una calificación de 5, la siguiente un 4, la siguiente un 3, la siguiente un 2, y la menos importante o menos válida debe recibir un 1.

Ejemplo: El trabajo que más me gusta comprende

- A 4 Trabajar solo
- B 3 Una combinación de tiempo dedicado a personas y tiempo para trabajar solo.
- C 1 Pronunciar discursos
- D 2 Discutir con otros
- E 5 Trabajar al aire libre

1. En general lo más importante para mí acerca de un trabajo es si

- A El pago es suficiente para satisfacer mis necesidades.
- B Me proporciona la oportunidad de hacer amistades y buenas relaciones.
- C Es un proceso seguro con buenos beneficios para los empleados
- D Me da libertad y la oportunidad de expresarme
- E Existe oportunidad de desarrollo con base en mis logros.

2. Si fuera a dejar un empleo, probablemente lo haría porque

- A Es un trabajo peligroso, como trabajar con equipo inadecuado o malas condiciones de seguridad.

B____.Seguir trabajando es cuestionable por incertidumbres en las condiciones del negocio o fuentes financieras.

C____Es un trabajo que las personas menosprecian.

D____Es un trabajo de una sola persona permitiendo pocas oportunidades para discutir e interactuar con otros.

E____El trabajo carece de significado personal para mí.

3. Para mí las recompensas más importantes de trabajar son aquellas que

A____Parten del trabajo mismo: asignaciones importantes y desafiantes.

B____.Satisfacen los motivos básicos por los cuales las personas trabajan: buena paga, un buen hogar y otras necesidades económicas.

C____Son proporcionadas por los beneficios: como seguro de gastos médicos, tiempo libre para vacaciones, seguridad para la jubilación, etc.

D____Reflejan mi habilidad: como ser reconocido por el trabajo que hago y saber que soy uno de los mejores en la compañía o profesión.

E____Provienen de los aspectos humanos del trabajo: es decir, la oportunidad de hacer amigos y ser un miembro valioso de un equipo.

4. Mi estado de ánimo se vería más afectado en un trabajo en el que

A____El futuro fueran incierto.

B____.Otros empleados recibieran reconocimiento por hacer la misma calidad de trabajo y yo no.

C____Mis compañeros de trabajo fueran poco amistosos o existieran dificultades.

D____Me sentiría presionado y con pocas posibilidades de crecimiento.

E_____El entorno de trabajo fuera malo; no tuviera aire acondicionado, estacionamiento insuficiente, malas condiciones de espacio e iluminación, instalaciones sanitarias insatisfactorias

.

5. Al decidir si aceptar o no una promoción, me preocuparía más si

A_____El trabajo fuera fuente de orgullo y se considera con respeto por los demás.

B_____Aceptar el puesto constituyera un albur de mi parte y pudiera perder más de lo que ganara.

C_____Las recompensas económicas fueran favorables.

D_____Me agradaran las nuevas personas con las que trabajara y si pudiéramos llevarnos bien o no.

E_____Pudiera explorar nuevas áreas por hacer un trabajo más creativo.

6. El tipo de trabajo que produce lo mejor en mí es uno en el que

A_____Existe un espíritu familiar entre los empleados y todos compartimos los buenos momentos.

B_____Las condiciones de trabajo (equipo, materiales y ambiente) son físicamente seguros..

C_____La gerencia es comprensiva y hay pocas oportunidades de que pierda mi trabajo.

D_____Puedo ver los resultados de mi trabajo desde el punto de vista de valores personales.

E_____Existe un reconocimiento por los resultados.

7. Consideraría cambiar de empleo si mi posición actual

- A_____No ofreciera seguridad y beneficios correspondientes
- B_____No proporcionan una oportunidad de aprender de aprender y crecer
- C_____No proporcionan reconocimiento por mi desempeño
- D_____No permitiera establecer contactos personales estrechos.
- E_____No proporcionara recompensas económicas.

8. La situación de trabajo que me provocaría más tensión sería

- A_____Tener un desacuerdo serio con mis compañeros de trabajo
- B_____.Trabajar en un ambiente de trabajo inseguro.
- C_____Tener un supervisor imprevisible
- D_____No poder expresarme
- E_____No ser reconocido por la calidad de mi trabajo.

9. Aceptaría una nueva posición si

- A_____El puesto fuese un reto para mi potencial
- B_____El nuevo trabajo me ofreciera mejor sueldo y un mejor ambiente físico.
- C_____El nuevo trabajo tuviera seguridad y me ofreciera buenos beneficios a largo plazo.
- D_____La posición fuera respetada por otros dentro de la organización.
- E_____Existiera una buena probabilidad de que las relaciones con compañeros de trabajo y asociados en la empresa fueran buenas.

10. Estaría dispuesto a trabajar tiempo extra si

A_____El trabajo fuera desafiante.

B_____Necesitase el ingreso adicional.

C_____Mis compañeros de trabajo también trabajaran tiempo extra.

D_____Debería hacerlo para conservar mi empleo.

E_____La compañía reconociera mi aportación.

Coloque los valores que asignó a A,B,C,D y E de cada pregunta en los espacios dispuestos en la mascarilla. Observe que las letras no aparecen en el mismo sitio para cada pregunta. A continuación sume cada columna y obtenga la calificación total para cada uno de los niveles de motivación.

HOJA DE RESPUESTA

	NIVELES DE LA MOTIVACIÓN				
PREGUNTAS	I	II	III	IV	V
Pregunta 1					
Pregunta 2					
Pregunta 3					
Pregunta 4					
Pregunta 5					
Pregunta 6					
Pregunta 7					

Pregunta 8					
Pregunta 9					
Pregunta 10					

Los cinco niveles de motivación son los siguientes:

Nivel I Necesidades Fisiológicas,

Nivel II Necesidades de Seguridad

Nivel III Necesidades Sociales

Nivel IV Necesidades de Estima

Nivel V Necesidades de Autorrealización

Los niveles que recibieron las calificaciones más altas son las necesidades más importantes identificadas por usted en su trabajo. Las más bajas muestran las necesidades que han sido relativamente bien satisfechas o con menor énfasis para usted en este momento.

Fuente: Administración, Robbins y Coulter, 5a. Edición,, Prentice Hall, México, 1996.

7.2 ¿Qué lo motiva a usted?

Preguntas para identificar la necesidad de logro, la necesidad de afiliación, y la necesidad de poder.

1. ¿Le gustan las situaciones en que usted personalmente debe encontrar la solución de los problemas?
2. ¿Tiende a fijar metas moderadas y correr riesgos moderados, bien pensado?
3. ¿Quiere obtener información específica del grado en que está funcionando?
4. ¿Dedica tiempo a analizar cómo avanzar en su carrera, cómo desempeñar mejor su trabajo o cómo lograr algo importante.

Si contestó que sí a las preguntas 1-4, entonces es probable que tenga gran necesidad de logro

5. ¿Busca usted empleos o situaciones que le ofrezcan la oportunidad de establecer relaciones sociales?
6. ¿Trata de restaurar las relaciones rotas?
7. ¿Considera usted que las opiniones de otros son muy importantes?
8. ¿Con frecuencia en las relaciones personales que tiene?

Si contestó que sí a las preguntas 5-8, entonces es probable que tenga gran necesidad de afiliación

9. ¿Trata de influir en los demás y de controlarlos?
10. ¿Busca usted posiciones de líder en los grupos?
11. ¿Le gusta convencer a otros?
12. ¿Lo perciben otros como alguien franco, vigoroso y exigente?

Si contesto que sí a las preguntas 9-12 entonces, es probable que tenga gran necesidad de poder

Fuente: Davis K. Newstrom.J.W.1999.Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Ed. McGrawHill

7.3 Bloqueos Motivacionales.

Instrucciones:

1. En la hoja de respuestas al final del cuestionario, hay un cuadro para cada aseveración; el cuadro debe llenarse con una X si usted piensa que la pregunta es totalmente cierta con respecto a su organización, deberá dejarse en blanco si usted piensa que no lo es.
2. Complete el estudio contestando todas las preguntas. Esto arrojará resultados para cada uno de los seis factores motivacionales clave.

Recuerde: Lleve un control de sus preguntas en la hoja de puntuación solamente, marcando las aseveraciones que usted crea que son ampliamente ciertas con respecto a la organización donde labora.

1. Los arreglos físicos y las condiciones en el lugar de trabajo no son satisfactorios.
2. La gente está descontenta con las políticas de salarios y prestaciones.
3. No me siento seguro con respecto a mi trabajo.
4. La organización no me ha ayudado gran cosa en mi desarrollo personal.
5. Los altos niveles directivos no están interesados en mi punto de vista.
6. Hay muy poco interés real con respecto a mi trabajo.

7. El medio ambiente de mi trabajo es depresivo.
8. Los arreglos para eventos especiales y días de fiesta están por debajo de lo común.
9. Tengo dudas con respecto a la seguridad de mi trabajo a largo plazo.
10. La mayoría de las personas tienen poca oportunidad de obtener nuevas experiencias.
11. Me gustaría que se me me tomaran en cuenta cuando se toman decisiones.
12. Mi trabajo no tiene objetivos claros.
13. La combinación de colores, el alumbrado y arreglos en general no son buenos.
14. Los beneficios por enfermedad y seguro social existentes dan una protección insatisfactoria.
15. Cierta número de personas se preocupan por la duplicidad de funciones de los puestos de trabajo.

16. Me gustaría recibir más retroalimentación con respecto al rendimiento, es decir, que me dijeran como voy en mi trabajo.
17. Los trabajadores en general saben muy poco con respecto a las metas y planes de la organización.
18. Me beneficiaría que hubiese más flexibilidad en mi trabajo.
19. La organización no trata de crear lugares de trabajo que se adapten a las necesidades individuales.
20. La organización hace muy pocos esfuerzos para proveer lugares de esparcimiento.
21. Las malas relaciones entre los trabajadores y jefes a veces causan graves problemas.
22. Mi entrenamiento raramente ha sido bien planificado.
23. No hay un esfuerzo sistemático para identificar los puntos de vista de los trabajadores.
24. No se me dan nuevas responsabilidades aunque yo podría hacerme cargo de ellas.
25. El lugar de trabajo está sucio y le falta mantenimiento.
26. Se cree que el sistema de salarios es injusto.
27. El esfuerzo hacia la calidad del producto es muy pobre y afecta los proyectos a largo plazo de la organización.
28. Me gustaría tener un plan de desarrollo más claro en esta organización.
29. La mayoría de la gente no siente que se le involucra en la toma de decisiones.
30. Mi trabajo ya no representa un reto para mí.

31. Los arreglos para el servicio de comedor están muy por debajo de los estándares.
32. El salario y las prestaciones de esta organización no son mejores que los de otras empresas similares.
33. Si yo me alejase, siento que la organización no echaría de menos mi contribución.
34. No se realiza el suficiente esfuerzo para desarrollar las habilidades de la gente.
35. Los directivos y trabajadores deberían tener relaciones más estrechas.
36. Con frecuencia me enfado en mi trabajo.

HOJA DE RESPUESTA
CUESTIONARIO DE BLOQUEOS MOTIVACIONALES

A	B	C	D	E	F
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36

HOJA DE INTERPRETACIÓN

Copie los totales de la hoja de puntuación como se le indicó y examine cada factor en un esfuerzo por identificar síntomas y áreas que pueden mejorarse.

BLOQUEO	DEFINICIÓN	PUNTUACIÓN	SÍNTOMAS	IDEAS DE MEJORA
A. MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO	Lo que la gente percibe y siente acerca del medio ambiente de trabajo.			
B. REMUNERACIÓN	La aceptación de los salarios y prestaciones.			
C. SEGURIDAD	La sensación de seguridad que la gente experimenta.			
D. DESARROLLO DE PERSONAL	Las oportunidades para el desarrollo personal.			
E. INCLUSIÓN	La inclusión o involucramiento que la gente siente.			
F. INTERÉS O RETO	El interés y reto por el trabajo.			

Fuente: The 90's Annual Developing Human Resources, Series in Human Resource Development. (J. William Pfeiffer. Ph.D., JD.). University Associates, Inc. San DiegoCalifornia. USA., Traducido y adaptado por Calidad Integral, C.V. Guadalajara, Jalisco y Tijuana, B.C.