

Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Ciencias Administrativas
Especialidad en Administración de
Recursos Humanos



Programa Motivacional en Nauman Hobbs
Trabajo Terminal

**Para Obtener el Diploma de la Especialidad
en Administración de Recursos Humanos**

Director del Trabajo Terminal
Mtro. Joaquín Vásquez García

Presenta
Fernando García González

Matricula
01/49039

Mexicali, Baja California, a Enero de 2010.

Lista de Fundamentos

Página

Capítulo I Estudio

Planteamiento del problema.....	3
Núcleo de la investigación.....	4
Pregunta de investigación.....	5
Introducción.....	6
Justificación del estudio.....	10
Hipótesis.....	11

Capítulo II Marco Teórico

2.1 La organización.....	13
2.1.1 Organizaciones formales.....	13
2.1.2 Organizaciones informales.....	14
2.1.3 Antecedentes de la administración.....	14
2.1.4 Definición de administración.....	15
2.1.5 Proceso administrativo.....	17
2.1.6 Estructura organizacional.....	19
2.1.7 Tipos de recursos.....	19
2.1.8 El recurso humano.....	20
2.2 El liderazgo.....	21
2.2.1 Definición de liderazgo.....	22
2.2.2 Ser líder.....	23
2.2.3 Importancia del liderazgo en una organización.....	23
2.2.4 Características de un líder.....	24
2.2.5 Diferencia entre un jefe y un líder.....	25
2.2.6 Tipos de liderazgo.....	25
2.3 Trabajo en equipo.....	26
2.3.1 Definición de trabajo en equipo.....	27
2.3.2 Diferencia entre trabajo en equipo y equipo de trabajo.....	27
2.3.3 Características del trabajo en equipo.....	28
2.3.4 Ventajas de trabajar en equipo.....	29
2.3.5 Beneficios del trabajo en equipo.....	29
2.4 Motivación.....	30
2.4.1 Definición del concepto de motivación.....	30
2.4.2 La desmotivación.....	32
2.4.3 Diferencia entre motivación y satisfacción.....	32
2.4.4 Teoría de las necesidades.....	33
2.4.5 Teoría de la equidad.....	35
2.4.6 Teoría de la expectativa.....	35
2.4.7 Teoría del reforzamiento.....	36
2.4.8 Teoría de las metas.....	36
2.5 Programa motivacional.....	37
2.5.1 Características de un programa motivacional.....	39
2.5.2 Definición de incentivos.....	40
2.5.3 Tipos de incentivos.....	40
2.5.4 Diferencia entre estímulo y motivación.....	41
2.5.5 Clima organizacional.....	42
2.5.6 Escalas de clima organizacional.....	43

Capítulo III

Instrumento de campo.....	47
Gráficas.....	49
Conclusiones.....	65
Bibliografía.....	68

Planteamiento del Problema

¿Cuál es el impacto que tiene la implementación de un programa motivacional en los empleados de Nauman Hobbs Mexicali para el logro de las metas de la organización durante el 2009?

Núcleo de la Investigación

Objeto:

Programa Motivacional.

Objetivos:

- Conocer el impacto del diseño y aplicación de un programa motivacional para el logro de las metas de Nauman Hobbs Mexicali durante el 2009.
- Ofrecer una alternativa de solución para el logro de las metas de cada departamento de la organización en Nauman Hobbs Mexicali durante el 2009.
- Proponer e implementar un programa motivacional claro y aplicable a los empleados que integran la estructura organizacional de acuerdo a las características que presenta la empresa.

Pregunta de Investigación

¿Qué aportaciones ofrece el diseño y aplicación de un programa motivacional en los empleados de Nauman Hobbs Mexicali y de que manera impacta en el logro de los objetivos de la organización durante el 2009?

Introducción

Actualmente Nauman Hobbs Mexicali atraviesa por un momento de crisis debido a la recesión que existe en nuestro contexto económico, ya que nuestra ciudad esta integrada principalmente por empresas de diferentes giros como son la electrónica, metalmecánica y manufactura. Las empresas en nuestra localidad esta dejando de producir por el bajo consumo de los clientes de muchos países y esta teniendo un gran impacto en Nauman Hobbs. Nuestra empresa es una organización que surge en el estado de Arizona, Estados Unidos y su mercado es la venta, renta y servicios de maquinaria de empuje, levantamiento y ordenamiento de materias primas y de productos terminados (montacargas, concesionarios de la marca Mitsubishi)

La crisis económica que atraviesa la empresa ha llegado a tal grado que los empleados que integran la organización no trabajan con el mismo compromiso, entusiasmo, esfuerzo, voluntad y cooperación hacia el logro de las funciones de sus puestos y de departamentos. Por lo anterior considero que una estrategia de intervención para modificar el comportamiento de los trabajadores de Nauman Hobbs Mexicali, es a través de un programa motivacional que coadyuve al fortalecimiento del compromiso nuevamente de los empleados. Ya que el principal pilar y motor que sostiene a la empresa es el logro de las metas organizacionales, y lo anterior depende principalmente de una actitud positiva de su capital humano.

Algunos autores definen a la motivación como;

Frederik Herzberg: "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo".

Jones: "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetivo que esta presente en la organización mientras sucede todo esto".

Dessler: "El deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades".

Kelly: "Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta".

Stephen Robbins: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

En todas las áreas esta presente la motivación, si va de la mano con el trabajo. El resultado de la motivación es obtener un mayor rendimiento. Y esto se da través de que el empleado se sienta satisfecho con su trabajo y con la organización.

Con las definiciones anteriores en relación al concepto de motivación podemos decir que un programa de motivacional puede definirse como el ordenamiento de una serie de actividades y procesos dirigidos a mantener e incrementar la motivación del trabajador, entendiéndose por motivación el factor de estimulación que impulsa su desempeño.

La estructura de un programa motivacional va a depender de las características de la empresa, del recurso humano al que esta dirigido y del tipo de incentivos o también conocidos como estimuladores que se aplicaran. Obviamente existe un factor económico asociado al tipo de programa y de ello derivara el tipo de incentivo que se utilice para influir en la motivación.

La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. Sin embargo entendemos a la motivación, en pocas palabras, como la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de un área, departamento y de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. En la enciclopedia encontré que la palabra motivación se deriva del latín motus, que significa movido, o de motio, que significa movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

La motivación son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida. "Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado". La motivación 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. Los motivos pueden agruparse en diversas categorías: En primer lugar figuran los motivos racionales y los emocionales. Los motivos pueden ser egocéntricos o altruistas. Los motivos pueden ser también de atracción o de rechazo, según muevan a hacer algo en favor de los demás o a dejar de hacer algo que se está realizando o que podría hacerse.

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

La desmotivación es un estado interior limitador y complejo, caracterizado por la presencia de pensamientos pesimistas y sensación de desánimo, que se origina como consecuencia de la generalización de experiencias pasadas negativas, propias o ajenas, y la autopercepción de incapacidad para generar los resultados deseados.

Desde su punto de vista, la desmotivación puede resultar claramente nociva para la empresa si se convierte en una tendencia recurrente o estable, pues tiende a afectar la salud, a limitar la capacidad de vinculación y a desfavorecer la productividad por cuanto afecta la confianza en uno mismo, el flujo de la creatividad, la capacidad de tomar riesgos y la fuerza de la voluntad.

Existen dos clases de motivación. Por un lado la motivación intrínseca y por el otro la motivación extrínseca. La primera nace con el individuo y obedece a los motivos personales. Y la segunda es puramente externa.

Y para estas dos clases de motivación hay tres tipos de modelos aplicables.

Modelo de Expectativa: El hombre es un ser pensante y razonable que posee creencias, expectativas y esperanza en su visión futurista.

Modelo de Porter y Lawer

Este modelo se basa en la relación que hay entre los esfuerzos y la recompensa con respecto a la actividad laboral.

Modelo integrador de motivación

Es la combinación de las necesidades, impulso de realización, expectativa, desempeño, satisfacción, etc.

Dentro de la teoría de la motivación, desde un principio se veía al individuo que actuaba exclusivamente en función de un interés económico. Sin embargo algunos autores como:

Maslow. Presenta un modelo que se apoya en la jerarquía de las necesidades humanas. Escalonadas en un esquema de planos que impide la aparición de necesidades de índole superior en la medida en que se descubren las inferiores.

Herzberg. Determino que los mayores niveles de satisfacción en el trabajo estaban vinculados con la realización, el reconocimiento obtenido interna y externamente a la organización, el placer de la tarea elegida, la responsabilidad como elemento de trascendencia social y el progreso. Las principales fuentes de insatisfacción se hallaban ligadas a la política de la empresa, la supervisión que se debía soportar, el salario, las relaciones personales y las condiciones de trabajo. Para Herzberg, los factores de satisfacción provienen de la necesidad de autorrealización, a partir del desarrollo de las propias potencialidades del individuo. Los factores de insatisfacción resultan del contexto y del entorno laboral.

Mc Gregor. Desarrolló la teoría X e Y, que abarcaba una serie de supuestos sobre la naturaleza humana, respecto al trabajo, la motivación y la autoridad.

- Teoría X

Parte de las ideas como natural inversión del hombre hacia el trabajo, debiendo dirigirlo, controlarlo, incentivarlo para obtener de los aportes positivos. El hombre común prefiere rehuir de sus responsabilidades, ser dirigido y obtener seguridad.

- Teoría Y

Concibe al trabajo como una fuente de satisfacción social, que entiende a la participación, como un elemento motivador, y que afirma que para el hombre, la búsqueda de responsabilidades, con el objeto de realizar aportes (creatividad) a la organización, no es mas que una utopía. A partir de este concepto, se simplifico el vinculo entre satisfacción recibida y productividad generada, en el convencimiento de que dicha relación era más directo de lo que puede apreciarse en la realidad. Con fundamento en la información anterior, considero que diseñando un programa motivacional en la organización en la que actualmente me desarrollo, ayudara a elevar la predisposición de los involucrados de cada departamento por alcanzar los objetivos fijados dentro de Nauman Hobbs. Nuestra gente motivada dará lo mejor de sí mismo.

Si la cultura de nuestra organización se orienta exclusivamente a castigar el mal comportamiento, de los colaboradores se limitará a tratar de no cometer fallos. Si por el contrario, dicha cultura se orienta a estimular el buen desempeño de los colaboradores, tratarán de dar lo mejor de si mismo y todos ayudaremos a tener mejores resultados ante esta crisis que estamos viviendo en Nauman Hobbs Mexicali.

Justificación del estudio

La motivación ha sido el pilar principal que fortalece el comportamiento laboral de los empleados dentro de una organización, esto a través de la actitud positiva se viene corroborando; un trabajador motivado es un empleado más productivo en su área de trabajo.

Debido a la necesidad de lograr objetivos y ser empresas cada vez más productivas, las organizaciones formales en los últimos tiempos se han ocupado de estructurar estrategias que permitan modificar el comportamiento de los empleados en dirección de formar gente más comprometida; es trascendente que los programas motivacionales recobren su importancia, para esto debe de incrementar la concientización en las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas con nuevas estrategias que contemplen aspectos de motivación y vengzan todos aquellos obstáculos que no permiten que el recurso humano con el que cuenta una empresa cumpla con los objetivos organizacionales. La razón que justifica el presente estudio radica en ofrecer una alternativa para implementar un programa motivacional en Nauman Hobbs Mexicali, donde los empleados, influenciados por un programa motivacional, ofrezca la posibilidad de obtener mejores resultados en la productividad de cada uno de los puestos que integran la estructura organizacional a través de la motivación.

Todos los factores internos y externos de la empresa envuelven con facilidad la motivación de los trabajadores y cuando se encuentran dentro de sus departamentos, los empleados no aportan actitudes de interés para la organización; sin embargo si se da importancia y atención a un programa motivacional al grupo de empleados que se encuentren realizando las actividades de trabajo, será más sencillo alcanzar la productividad en cada uno de sus puestos, ya que estarán centrados por ser empleados más eficaces y eficientes. Otro de los aspectos importantes de este trabajo de investigación, es que la presente propuesta de programa motivacional en la organización ofrece una plataforma en la cual los empleados podrán dar lo mejor de sus habilidades, cualidades, aptitudes y actitudes en la realización de sus responsabilidades de trabajo y algo aún más sorprendente es que se las trasminen a los demás compañeros de trabajo de la empresa, es decir, habrá un intercambio de actitudes positivas entre ellos. Puede existir una gran variedad de propuestas para mejorar de actitud mediocre a una actitud productiva de los empleados de la organización, pero si no se lleva a la práctica de nada sirve, en esta ocasión se apuesta a un programa motivacional como una alternativa para mejorar el comportamiento productivo de los empleados y crear un ambiente sano y apto de la organización.

Hipótesis

A mayor motivación en los empleados, mayor logro de las metas de la organización.

Marco Teórico

2.1 La organización

Esencialmente, las organizaciones nacen de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos. ¹

Con un buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución. Una Organización es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos. Toda estructura organizacional presenta dos aspectos: lo formal y lo informal.

2.1.1 Organizaciones formales

Las podemos identificar con los elementos visibles, susceptibles de ser representados, modelados con el uso de diversas técnicas como organigramas, manuales, procedimientos, documentación de sistemas, etc. Como ejemplos de organizaciones formales encontramos a los departamentos que son definidos como agrupación de tareas homogéneas, de acuerdo a algún criterio. A medida que la organización crece, el organigrama crece.

Los organigramas son los modelos gráfico que representa, entre otras cosas, la forma en que se han agrupado las tareas, actividades o funciones en una organización. Los organigramas son muy importantes por que muestran las áreas o departamentos de una organización.

1. Audirac Camarena, Carlos Augusto, ABC del Desarrollo Organizacional. P.31

2.1.2 La organización informal

Las podemos identificar con lo que no se ve, lo que no está escrito, lo que no está representado en los modelos formales; entran aquí las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la cultura de la organización, que generalmente más importa para entender la vida organizacional.

2.1.3 Antecedentes de la administración

Para poder entender la administración debemos conocer la perspectiva de la historia de esta disciplina, los hechos acerca de lo que ha pasado en situaciones similares anteriores, y relacionarlas con otras experiencias y otros conocimientos actuales. Es por eso la importancia de conocer la historia y origen de la administración.

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o algún nuevo grupo dirigente, han surgido tan rápido como la administración desde un principios del siglo. Pocas veces en la historia de la humanidad una institución se ha manifestado indispensable con tanta rapidez. La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna.

Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez.

Si pudiéramos repasar toda la historia de la humanidad encontraríamos que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales, ejemplo: los ejércitos griegos y romanos, etc. También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficaces y eficientes.

2.1.4 Definición de Administración

Se define el concepto de administración como la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección, control, a fin de lograr objetivos establecidos. 2

Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores en Administración, podremos deducir sus elementos básicos: V. Clushkov: "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".

Guzmán Valdivia I: "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".

E. F. L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

J. D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

Peterson and Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

Koontz and O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

G. P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

2 Henry Sisk y Mario Sverdlik. Fundamento de Administración. p. 25.

F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlara a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro de; fin de la empresa".

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

F. Morstein Marx la concibe como : "Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva"... "es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito".

F.M. Fernández Escalante: "Es el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes".

A. Reyes Ponce: "Es un conjunto de sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

2.1.5 Proceso administrativo

El proceso administrativo es el conjunto de fases ó etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. 3

Planeación.- Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de ¿Que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y como se hará? ¿Cuales serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos? En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

Organización.- Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

3. Munch Galindo, Lourdes, Fundamentos de Administración. p. 31.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él número o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

Ejecución.- Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

Control.- Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

2.1.6 Estructura organizacional

Estructura organizacional busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización. La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos.

La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de la una organización. 4 También le llamamos a la estructura como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización. La estructura organizacional se refiere a la forma en que se divide, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados.

2.1.7 Tipos de recursos

Una fase importante en el proceso de planeación de cualquier misión o meta es la determinación de los recursos necesarios para llevarla a cabo. Los recursos requeridos son los materiales, humanos, financieros y organizacionales.

- Los recursos materiales se refieren a: Materias primas, materiales, servicios, refacciones, equipos e instalaciones.
- Los recursos humanos se refieren a: el personal. Éste es el único recurso inteligente de una empresa y por tanto el más valioso.
- Los recursos financieros se refieren a: el dinero que se requiere para la adquisición de los demás recursos o bien para el desarrollo de los mismos (en cuanto a este tipo de recursos, existen varios tipos de fuentes para obtenerlos como: bancos e instituciones de crédito, los accionistas de la empresa).

4. Stephen P. Robbins, Administración. p. 234.

- Los recursos organizacionales se refieren a: aquellos que sirven de guía y coordinan el esfuerzo humano. Son el software de una empresa. Abarca la organización misma: Funciones, puestos, departamentos; la tecnología; los sistemas informativos; los modelos (Para toma de decisiones, de planeación financiera) y los programas (Capacitación, sociales, motivacionales).

2.1.8 El recurso humano

Las organizaciones se encuentran en un cambio e innovación permanente, lo cual demanda conseguir profesionales altamente calificados y competitivos, adaptándose a los requerimientos de las empresas actuales. Por ello que actualmente el recurso humano es uno de los factores más importantes para el desarrollo y crecimiento en las organizaciones contemporáneas. Las empresas invierten calidad de tiempo y dinero en capacitar, entrenar y seleccionar al personal idóneo, quienes a futuro se responsabilizarán de las principales herramientas de gestión para el logro de los objetivos empresariales. En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto los profesionales en recursos humanos junto a los directivos de la organización. El objetivo de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. 5 Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc.

5. Werther, B Werther, Administración de Personal y de Recursos Humanos. p. 10.

2.2 El liderazgo

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

Aunque hay para quienes "administración " y "liderazgo" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Para efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones. Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos.

2.2.1 Definición de liderazgo

"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas". 6

En relación a algunos autores definen al liderazgo como; El liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración.

Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

6. Stewart Greg, Trabajo en Equipo y Dinámica de Grupos. p. 121.

2.2.2 Ser líder

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>-Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.</p> <p>-Se esta actualizando en los temas de interés.</p> <p>-Es la cabeza y responsable frente a otros directrices</p> <p>-Se da sentido humano a la administración.</p> <p>-Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.</p> <p>-La persona líder construye el ser persona.</p>	<p>-Se tiene demasiadas responsabilidades.</p> <p>-Quita mucho tiempo personal.</p> <p>-Ser responsable cuando un miembro comete un error.</p> <p>-No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.</p> <p>-Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.</p> <p>-Se esta a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.</p>

2.2.3 Importancia del liderazgo en las organizaciones

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

2.2.4 Características de un líder

Entendemos el líder por las siguientes características.

- a. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.)
- c. Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- d. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- e. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

2.2.5 Diferencias entre un jefe y un líder

JEFE	D I F E R E N C I A S	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> · Existe por la autoridad. · Considera la autoridad un privilegio de mando. · Inspira miedo. · Sabe cómo se hacen las cosas. · Le dice a uno: ¡Vaya! · Maneja a las personas como fichas. · Llega a tiempo. · Asigna las tareas. 		<ul style="list-style-type: none"> · Existe por la buena voluntad. · Considera la autoridad un privilegio de servicio. · Inspira confianza. · Enseña como hacer las cosas. · Le dice a uno: ¡Vayamos! · No trata a las personas como cosas. · Llega antes. · Da el ejemplo.

2.2.6 Estilos de liderazgo

Líder autócrata: Oigan, yo soy el jefe aquí. Yo también tomaré las decisiones, y yo les diré lo que quiero que hagan. Será mejor que cumplan con su trabajo porque estaré observando cada movimiento".

Líder participativo: "Estoy seguro que entenderán que la responsabilidad final de tomar una decisión es mía, pero me pueden ayudar dándome sus ideas y diciéndome lo que piensan. Les dejaré ayudar en la implantación de la decisión, una vez que ésta haya sido tomada".

Líder de rienda suelta: "Aquí está el trabajo que van a hacer. Háganlo como quieran con tal de que salga bien. Solamente espero que se me informe cuando tengan problemas sumamente difíciles.

2.3 Trabajo en equipo

No cabe duda que las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Actualmente las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

Al fin del siglo XIX hasta el principio de este siglo, el pensamiento sobre las organizaciones fue dominado por el movimiento del management científico, caracterizado por el trabajo de Taylor, Fayol, etc. Dichos autores clásicos se contentaron con una concepción de la motivación en la que está quedaba reducida a la mínima expresión. Se inspiraron, en efecto, en el principio de hedonismo, tan atractivo por los economistas liberales, según el cual los hombres trataban de obtener el máximo placer a cambio de un mínimo esfuerzo.

Aplicando al mundo de trabajo, este principio llegó a una concepción de la naturaleza humana que puede resumirse como "que los hombres sienten repugnancia por el trabajo por el esfuerzo y la responsabilidad que implica." Si trabajan, es para obtener un salario (incitaciones económicas) que les permita satisfacer ciertas necesidades al margen de trabajo. Como son pasivos y carecen de interés por su trabajo, los hombres deben ser dirigidos y requieren una estricto control de su comportamiento. Por tanto, es una motivación económica la que empuja a los hombres a trabajar.

Hawthorne en 1925, forma la escuela de relaciones humanas trayendo consigo un nuevo lenguaje en la administración: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etc. Ya no solo se habla de autoridad, jerarquía, o racionalización de trabajo. La experiencia de Hawthorne confirmó que las recompensas económicas no son la única motivación del hombre, sino existen otros tipos de recompensas: las sociales, simbólicas, y no materiales. Dicha escuela puso relieve que los hombres en situación de trabajo no se

encuentran aislados los unos de los otros, sino que están unidos entre sí por relaciones, particularmente en los marcos de los grupos.

Desde este punto de vista, los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan. Como obtienen satisfacciones por el hecho de pertenecer a los grupos, los hombres son sensibles a las incitaciones, normas, consignas, etc. que provienen de dichos grupos. Estas incitaciones dan origen a poderosas fuerzas motivacionales capaces de relegar a un segundo plano las incitaciones económicas. La idea central de esta escuela es la resolución de problemas de funcionamiento de la organización a partir de la mejora de la RRHH (la relación de subordinación entre otras) y la utilización de grupos para movilizar las energías y canalizar los comportamientos en la dirección deseada.

2.3.1 Definición de trabajo en equipo

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo. Es un conjunto de personas que comparten un propósito común, claramente conocido y por ello se necesitan mutuamente, alcanzando resultados de calidad, enfocando los problemas en todos sus niveles. 7

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

2.3.2 Diferencia entre trabajo en equipo y equipo de trabajo.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, me parece apropiado estructurar mi propia definición: "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

7. Stewart Greg, Trabajo en Equipo y Dinámica de Grupos. p. 45.

2.3.3 Características del trabajo en equipo:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

2.3.4 Ventajas de trabajar en equipo

- Quienes creen que un equipo de trabajo deben formarlo gente con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas.
- Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.
- Es algo similar a un equipo de fútbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero, o matadora, levantadora), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo.
- No hay lugar para el intolerante

2.3.5 Beneficios tiene trabajar en equipo

Dos cabezas piensan mejor que una, tres mejor, para que el equipo funcione bien, es necesario tener claro lo que se quiere lograr, reconocer qué labores puede desarrollar cada uno de los miembros del equipo; Es así como un equipo descubre para qué son buenos sus miembros, teniendo como resultado que funcione bien el equipo de trabajo.

Beneficios:

- Disminuye tu carga de trabajo, ya que los demás también colaboran.
- Tienes mejores resultados, ya que dos o más lo hacen mejor que uno.
- Aprendes a escuchar y a respetar a los demás.
- Te permite organizarte de una mejor manera.
- Mejora la calidad de la organización.

2.4 Motivación

Actualmente los gerentes y directivos se esfuerzan dentro de la administración a comprender y definir el concepto de la motivación.

Ahora bien, uno tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero es bueno hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a él.

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es 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.

Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.

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

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera

2.4.1 Definición del concepto de motivación

En psicología y filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable.

Motivación la definimos como el motor que impulsa realizar las actividades de aprendizaje y trabajo, la cual deja una sensación de satisfacción. 8

También podemos señalar o enfatizar que la motivación se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación 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. Los motivos pueden agruparse en diversas categorías:

- En primer lugar figuran los motivos racionales y los emocionales.
- Los motivos pueden ser egocéntricos o altruistas.
- Los motivos pueden ser también de atracción o de rechazo, según muevan a hacer algo en favor de los demás o a dejar de hacer algo que se está realizando o que podría hacerse.

La motivación también puede ser debida a factores intrínsecos y factores extrínsecos. Los primeros vienen del entendimiento personal del mundo y los segundos vienen de la incentivación externa de ciertos factores. Factores extrínsecos pueden ser:

- El dinero
- El tiempo de trabajo
- Viajes
- Coches
- Cenas
- Bienes materiales

Todos estos factores pueden incrementarse o decrementarse en el espacio alrededor del individuo, sin embargo, los factores intrínsecos dependen del significado que le da la persona a lo que hace. Si bien es cierto, los llamados factores extrínsecos también dependen de esta interpretación de la persona, éstos pueden cambiarse radicalmente de forma muy rápida mientras que los

intrínsecos requieren de un trabajo de asimilación más adecuado a la mente del individuo. Los factores intrínsecos tratan de los deseos de las personas de hacer cosas por el hecho de considerarlas importantes o interesantes.

2.4.2 La desmotivación

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

La desmotivación es un estado interior limitador y complejo, caracterizado por la presencia de pensamientos pesimistas y sensación de desánimo, que se origina como consecuencia de la generalización de experiencias pasadas negativas, propias o ajenas, y la autopercepción de incapacidad para generar los resultados deseados.

Desde su punto de vista, la desmotivación puede resultar claramente nociva si se convierte en una tendencia recurrente o estable, pues tiende a afectar la salud, a limitar la capacidad de vinculación y a desfavorecer la productividad por cuanto afecta la confianza en uno mismo, el flujo de la creatividad, la capacidad de tomar riesgos y la fuerza de la voluntad.

2.4.3 Diferencia entre motivación y satisfacción

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

2.4.4 Teoría de las Necesidades:

Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo. El siguiente esquema ilustra la teoría motivacional de las necesidades:

Existen diversas teorías de las necesidades, las cuales se citarán en el orden que creímos conveniente para realizar comparaciones y adjuntar opiniones sobre las mismas.

La jerarquía de las Necesidades de Maslow: Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.

Necesidades de:

Autorrealización Necesidades

Secundarias

Necesidades de estima

Necesidades sociales o de pertinencia

Necesidades de seguridad Necesidades

Primarias

Necesidades fisiológicas

Teoría de los dos factores de la motivación: Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.

En cuanto a la clasificación que hace Herzberg indicando a los factores higiénicos como no satisfactorios, no estoy completamente de acuerdo; debido a que considero que tanto el salario, como la seguridad logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas, (medios necesarios para obtener una digna condición de vida), que como bien las señalaba Maslow serían necesidades indispensables para poder adquirir un nivel jerárquico superior.

Teoría ERG: Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos:

En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

- Existenciales (las mencionadas por Maslow)
- De relación (relaciones interpersonales)
- De crecimiento (creatividad personal)

En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

2.4.5 Teoría de la Equidad:

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

2.4.6 Teoría de la expectativa:

En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

1. Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
2. Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

2.4.7 Teoría del Reforzamiento

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:

A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

Enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.

2.4.8 Teoría de las Metas

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Cuatro fases para establecer metas:

- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.

Es común que suela depositarse sobre la motivación empresarial la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a las tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral.

Para esto se debería incluir la motivación como influencia en la organización y mejorar su rumbo de ideas para poder competir en este mundo modernizado. Considero que la motivación laboral tendrá una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo.

2.5 Programa motivacional

Un Programa de Motivación puede definirse como el ordenamiento de una serie de actividades y procesos dirigidos a mantener e incrementar la motivación del trabajador, entendiéndose por motivación el factor de estimulación que impulsa su desempeño. ⁹

La estructura del programa de motivación va a depender de las características de la empresa, del recurso humano al que esta dirigido y del tipo de incentivos ó estimuladores que se aplicaran. Obviamente existe un factor económico asociado al tipo de programa y de ello derivara el tipo de incentivo que se utilice para influir en la motivación.

La motivación es aquello que provoca una acción en el individuo, lo que hace que se comporte de determinada manera ó por lo menos, que sea propenso a tomar determinada actitud, a partir de la combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos. Está relacionada con impulsos, deseos y anhelos.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo, determinados por las necesidades que tienen mayor fuerza para el individuo. Un programa de motivación es entonces, aquel destinado a llevar a cabo acciones tendientes a demostrar al empleado que el hecho de realizar determinadas acciones o comprometerse en sus labores, será recompensado de forma tal que se satisfagan sus necesidades y las de la organización. Los programas de motivación tienen por objetivo poner en práctica acciones específicas que apunten a satisfacer las necesidades del personal, para de esta forma mejorar su desempeño laboral, aumentar su nivel de satisfacción y desarrollar sus potencialidades. No se trata solamente de que el empleado quiera obtener una recompensa, sino de que sienta que debe llevar a cabo determinados esfuerzos para alcanzarla. La motivación en el ámbito laboral apunta a satisfacer las necesidades de los empleados de la organización, lo cual también los orientará su manera de actuar en la empresa, buscando poner en marcha su potencial.

9. Dessler, Gary, Administración de Personal. p. 467.

Un empleado que se siente motivado, se identifica con el objetivo de la empresa, y trabaja para que ésta lo logre. El personal que no se sienta motivado trabajará sin aportar mayores beneficios para su sector, e incluso sin llegar a alcanzar los mínimos objetivos de rendimiento del mismo.

La efectividad de los factores motivadores es debido a que se recurre a las necesidades de nivel superior autoestima, desarrollo personal y profesional, afiliación de los empleados. Se trata de reforzar necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y cuyo apetito es infinito. Por lo tanto, la mejor manera de motivar a los empleados es crear retos y oportunidades de logro en sus puestos.

Las motivaciones pueden ser tanto explícitas como estar implícitas en el contrato psicológico que se genera entre el empleador y el empleado, en el momento de su ingreso a la empresa. El contrato psicológico implica expectativas mutuas de ambas partes, que no son enunciadas, pero que cada una de ellas espera satisfacer, a través de esa relación que se establece. De esta forma, a partir del momento en que se firma el contrato de trabajo, se establecen pautas como el salario, vacaciones, vales, etc. A partir del contrato psicológico, los empleados esperan por ejemplo, hacer carrera en la empresa, lograr asumir determinadas responsabilidades, lograr el reconocimiento por su labor, tener a cargo un equipo de trabajo, ser reconocido en su sector, etc. Por parte del empleador, también se juegan estas expectativas: que el empleado rinda por encima de lo necesario, que se integre al equipo de trabajo, que otorgue beneficios adicionales al sector, un incremento en la productividad, etc.

El diseño de un Programa de Motivación implica entonces detectar las metas motivacionales del personal de la empresa, y realizar acciones destinadas a cumplirlas, para así generar un mejor ambiente de trabajo, y lograr mayor productividad en sus tareas. Se parte de la base de que un empleado cuyas necesidades están adecuadamente cubiertas, trabajará mejor y más eficientemente. El proceso psicológico implicado en la motivación está relacionado con la necesidad, recompensa, estímulo, etc., y se desarrolla acorde al siguiente proceso:

Se trata de un circuito que se inicia con el surgimiento un estímulo que genera determinada necesidad para una persona, rompiendo un estado de equilibrio (homeostasis) anterior en el que se encontraba. De esta forma, se genera un estado de tensión que lleva al individuo a un comportamiento cuyo fin es recuperar el equilibrio. Si resulta eficaz, resolverá la tensión, y el individuo podrá seguir ejecutando el comportamiento hasta que sus necesidades cambien. En este último momento, el comportamiento ya no resultaría eficaz y se ingresaría nuevamente en el circuito por la aparición de la tensión. Una vez satisfecha la necesidad, el individuo volverá a su estado anterior (homeostasis). En el caso de que dicha tensión no encuentre la salida normal, buscará una salida indirecta: a través de lo social, lo fisiológico, o siendo transferida hacia otra actividad.

¿En qué niveles se puede aplicar un programa motivacional en una organización? Se puede aplicar en todos los niveles de la organización, desde los más operativos, hasta mandos gerenciales. Es importante partir de un buen análisis de las metas motivacionales del sector y de las personas involucradas, para desde allí, diseñar los programas y estrategias de motivación adecuados.

Debe tenerse en cuenta que estas acciones pueden no solamente generar incentivos en el personal para su desempeño, sino que coadyuvan a utilizar el potencial de cada empleado.

2.5.1 Características de un programa motivacional

Un programa de motivacional en el trabajo, debe contar con la descripción de los cargos y la planificación de metas del período, esto es previo al programa de motivación. Posteriormente se define a que personal se va motivar, se evalúa el tipo de liderazgo existente en la organización y el clima organizacional. Un buen programa de motivación debe contener evaluaciones del tipo de liderazgo, indicadores de satisfacción laboral, un programa de incentivos, políticas y prácticas comunicacionales claras, programas de medición del desempeño, capacitación y evaluación de la gestión.

La motivación "es el estímulo para hacer "; es decir estimular al trabajador para que realice sus ejecuciones de acuerdo a los parámetros de exigencias de la organización. Resumiendo: 1. Conocer el tipo de liderazgo y el clima organizacional existente. 2. Contar con un Plan de Gestión en el cual estén claras las metas y lo que se espera del individuo. 3. Contar con un sistema comunicacional interno que permita que el trabajador conozca oportunamente la información de su interés. 4. Contar con descripciones de cargos y sistemas de evaluación del desempeño. 5. Plantear un programa de incentivos. 5. Contar con un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades organizacionales y del trabajador. 6. Evaluar la gestión.

2.5.2 Definición de incentivos

Cuando hablamos de incentivos nos referimos a todo aquello que mueve o estimula al empleados a desear o hacer una cosa por medio de un premio o gratificación económica para que trabaje más o consiga un mejor resultado en una acción o en una actividad. 10 La empresa ha incentivado a sus empleados con una paga extraordinaria. Los tipos de planes de incentivos usados mas comunes en la organización incluyen: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

2.5.3 Tipos de Incentivos

Los incentivos pueden clasificarse como: "financieros" y "no financieros" no obstante seria más conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos". Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin. En la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona, es posible que no se sienta interesada en reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo.

9. Dessler, Gary, Administración de Personal. p. 473.

La competencia y la cooperación pueden considerarse como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

2.5.4 Diferencia entre estímulo y motivación

Constantemente escuchamos que se tiene que motivar a las personas para lograr metas o para pasar el día en una oficina, pero no diferenciamos que puede lograr que esa motivación se active. La motivación puede ser un objetivo, pero él por sí sólo no será suficiente para que un individuo logre llegar hasta ella, así que hace falta algo desde afuera que se llama estímulo.

Los estímulos son los que nos hacen dirigirnos a un lugar o a una meta en específico, la cual debe ser nuestra motivación. Este estímulo puede ser positivo o negativo, así que esto es exactamente lo que debemos de cuidar. En muchos casos se han visto empresas determinar objetivos específicos, muy bien trazados y con una lógica de realización muy real.

Sin embargo al poner los estímulos en las personas hacen que estas se desmotiven sólo por ser estos negativos. Las palabras y frases que se usan generalmente son estímulos negativos. Ejemplo; Planificamos llegar a una meta extraordinaria este año, al darlo a conocer al personal se les exige sacrificar su tiempo libre y darlo todo por la empresa. ¿Cuál cree que es la reacción del personal? Naturalmente que desmoralizadora.

Los buenos profesionales no piden, no buscan, no se venden, ellos dejan que su trabajo hable por sí solo, se basan en resultados. Esos individuos no temen salir de un empleo, no tienen miedo de buscar un nuevo reto y cambiar de lugar de trabajo. Eso hace que estos profesionales sean mejores pagos, estos también son los que le dan mejores y mayores beneficios a una empresa.

El estímulo no es difícil de ser fornecido, buscando lo que deja feliz a las personas y al equipo, conociendo a cada persona, así podrá saber que él espera de usted y de la empresa. Muchas veces un simple curso, un elogio, una palabra de aliento, una sonrisa, estar presente en un momento importante podrá ser el estímulo perfecto.

2.5.5 Clima organizacional

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación. 11

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, etc. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización.

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras. A continuación se presenta una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización.

11. Audirac Camarena, Carlos Augusto, ABC del Desarrollo Organizacional. p. 24.

2.5.6 Escalas del clima organizacional

Nombre en la Escala	Descripción
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y

	es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Estudio de Campo

Instrumento de Campo

Formato

Encuesta referente a la motivación laboral

Lea cada una de las siguientes afirmaciones y conteste la opción que se parece más a la realidad de su satisfacción y motivación en su trabajo, o sea lo que ocurre, no lo que quisiera que ocurriera.

Cuando conteste, piense en su trabajo actual.

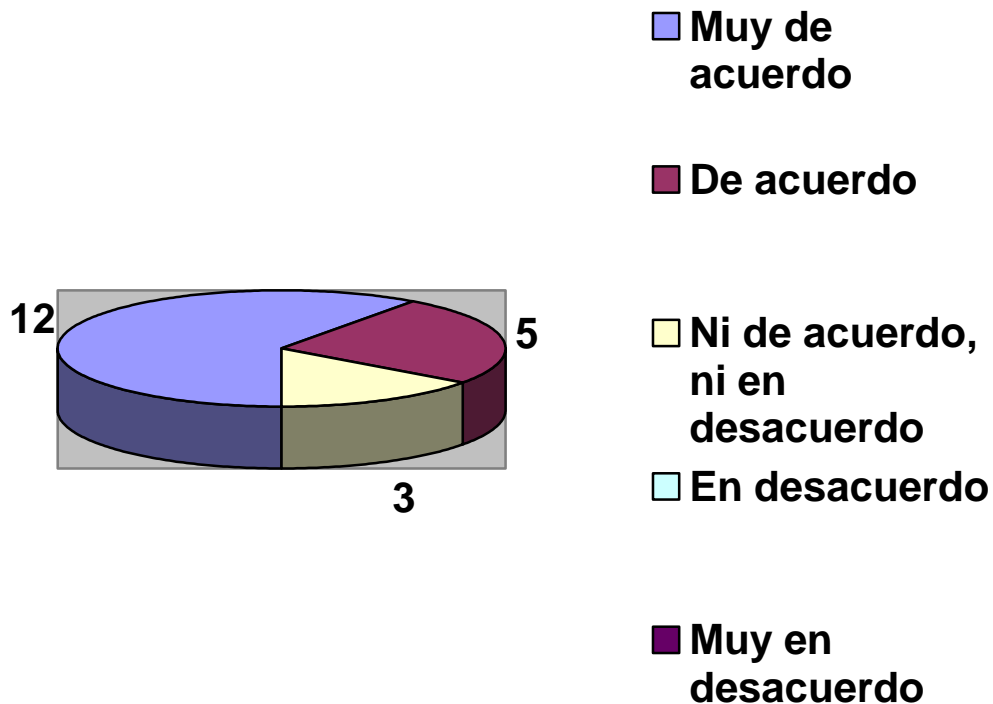
La identidad de quien conteste será mantenida en reserva.

Área: _____

		Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Un buen trato del jefe motivaría a los empleados de la organización					
2	Los empleados de la organización con los que convivo ayudan al logro de los objetivos de la organización.					
3	En mi trabajo se ocupan de la motivación de los empleados escuchando sus sugerencias.					
4	Las ordenes e instrucciones para desempeñar mi trabajo son claras para el logro de las metas de mi departamento.					
5	Me motiva mi sueldo por que es adecuado a mi trabajo en la organización.					
6	Me siento seguro y motivado en mi trabajo por que si tuviera un problema económico excepcional (como una enfermedad por ejemplo) la organización me ayudaría en lo posible					
7	En mi trabajo se ocupan de que la gente se motive y se capacite para lograr los objetivos de la organización.					

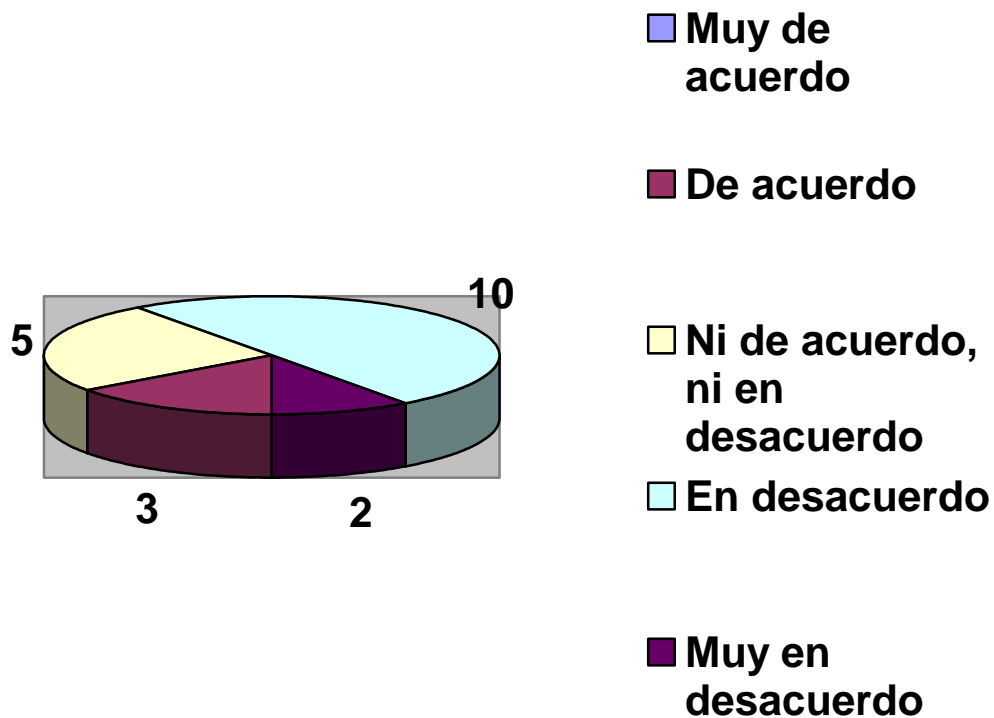
8	Los elementos necesarios para trabajar (papel, herramientas, materiales, etc.) son los adecuados para lograr las metas de mi departamento.					
9	La evaluación de mi trabajo (en cuanto a desempeño) es justa e influye en mi motivación de mi desarrollo laboral.					
10	Es motivante trabajar con mis compañeros de trabajo.					
11	Me siento motivado con el estilo de liderazgo de mi jefe de trabajo.					
12	En esta organización se puede trabajar con alegría. Nuestros jefes promueven un clima sano para el logro de los objetivos establecidos en el presente año fiscal.					
13	En esta empresa los jefes de área periódicamente se acercan a los subalternos para conocer acerca de sus problemas.					
14	No importa si logro los objetivos de mi departamento bien, porque nadie me las reconoce en la organización.					
15	Si pudiera, me gustaría cambiar de trabajo por que no me siento motivado dentro de la organización.					
16	A mayor motivación en el personal considero que se lograrían las metas de la organización					

1.- Un buen trato del jefe motivaría a los empleados de la organización.



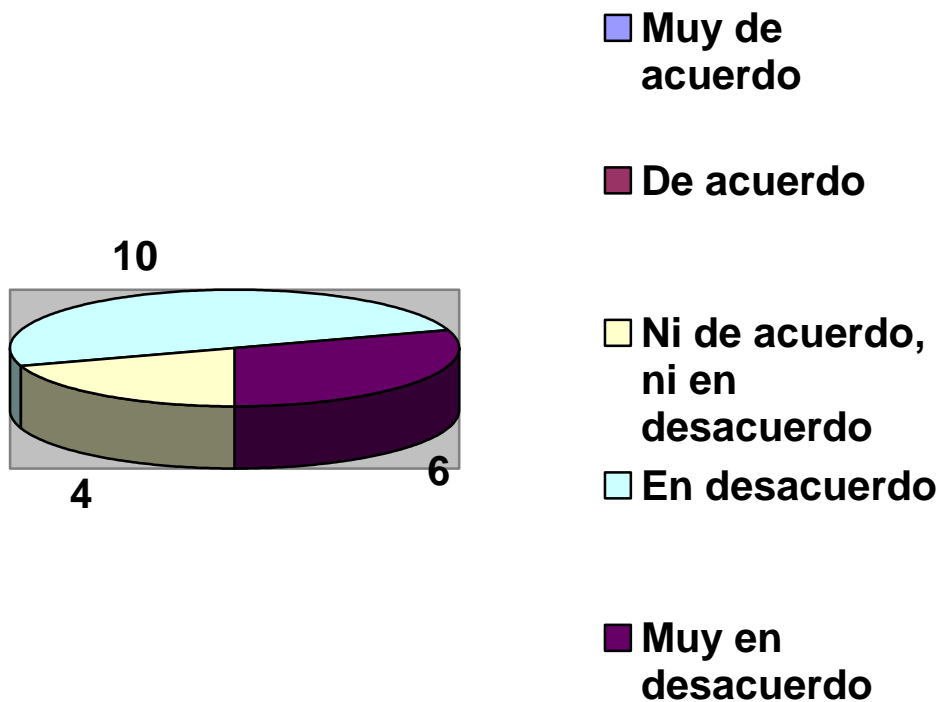
En la pregunta número uno, doce de los empleados de la organización opinaron que están muy de acuerdo en relación al trato del jefe, ya que influye directamente en la motivación de los empleados, cinco empleados están de acuerdo y solo tres empleados no están de acuerdo y ni en desacuerdo.

2.- Los empleados de la organización con los que convivo ayudan al logro de los objetivos de la organización.



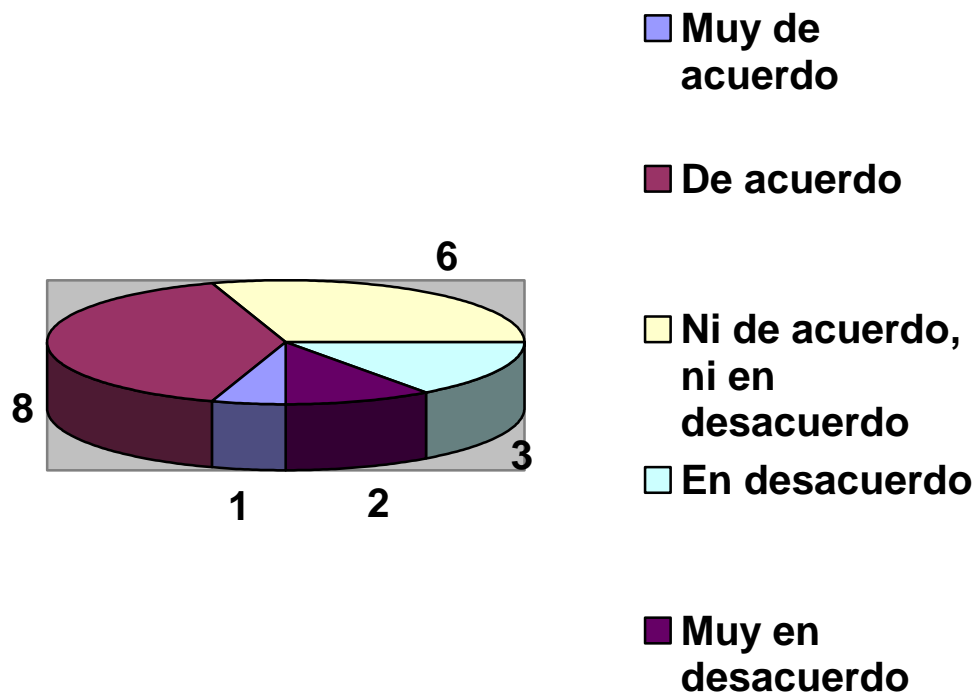
En la pregunta número dos, es claro que diez empleados manifiestan que los trabajadores no ayudan al logro de los objetivos, dos están en muy desacuerdo, cinco empleados dicen no están de acuerdo ni en desacuerdo, e increíblemente solo tres empleados afirman que los trabajadores si ayudan al logro de los objetivos de la organización.

3.- En mi trabajo se ocupan de la motivación de los empleados escuchando sus sugerencias.



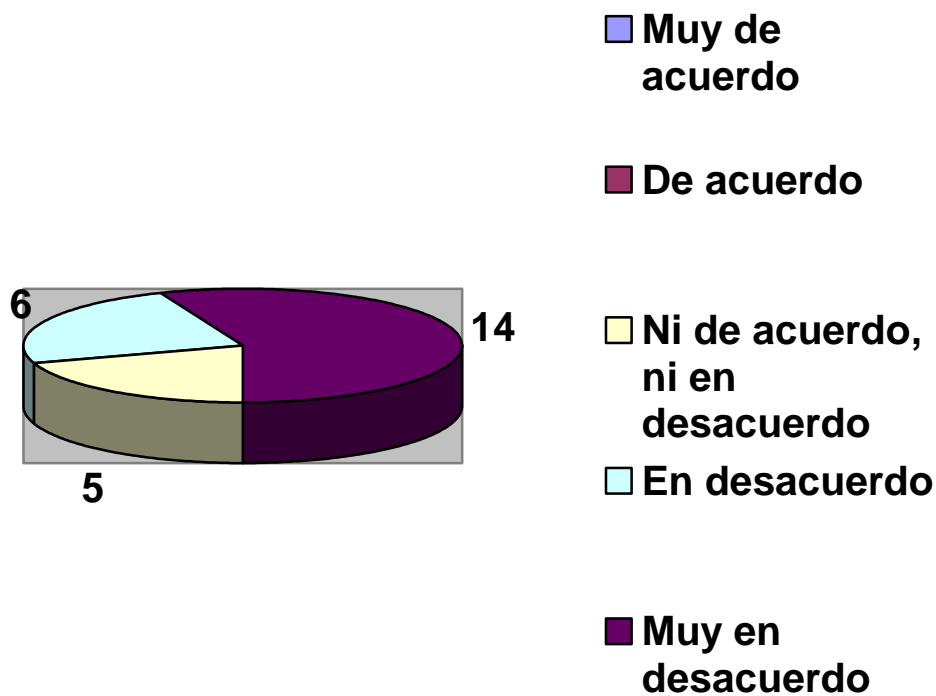
En la pregunta número tres, diez de los empleados de Nauman Hobbs comentaron que la empresa no se ocupa de la motivación de los empleados escuchando sus sugerencias, cuatro trabajadores no están de acuerdo ni en desacuerdo, y seis empleados de una forma muy concreta dicen que se encuentran muy en desacuerdo en que la organización escucha sus sugerencias.

4.- Las ordenes e instrucciones para desempeñar mi trabajo son claras para el logro de las metas de mi departamento.



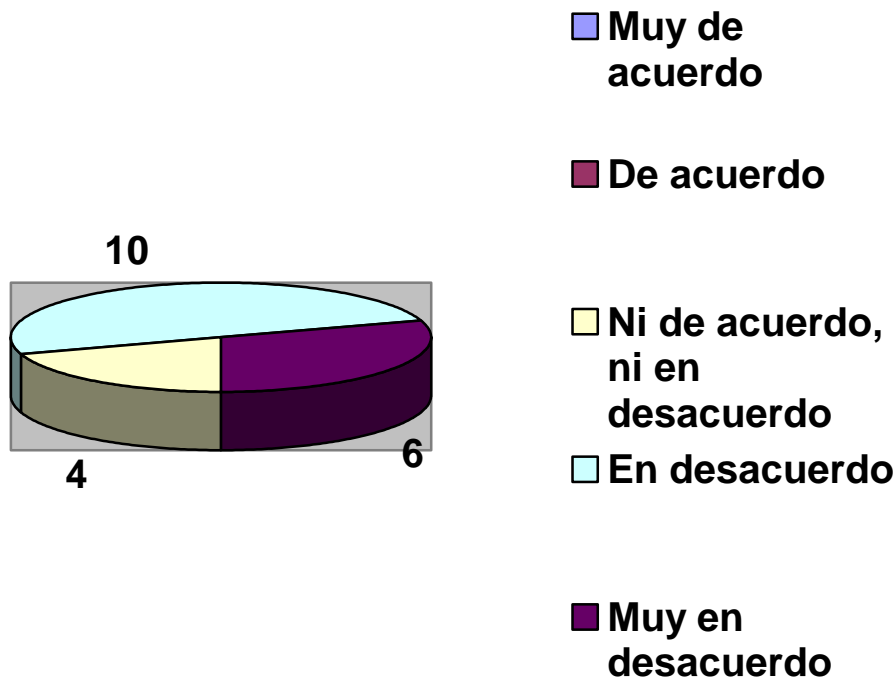
En la pregunta número cuatro, 8 de los empleados manifestaron que están muy en desacuerdo que las ordenes e instrucciones claras para el desempeño eficiente de su puesto, 3 trabajadores opinan que están en desacuerdo, 6 empleados dicen que ni de acuerdo, ni en desacuerdo y solo un trabajador piensa que si son claras.

5.- Me motiva mi sueldo por que es adecuado a mi trabajo en la organización.



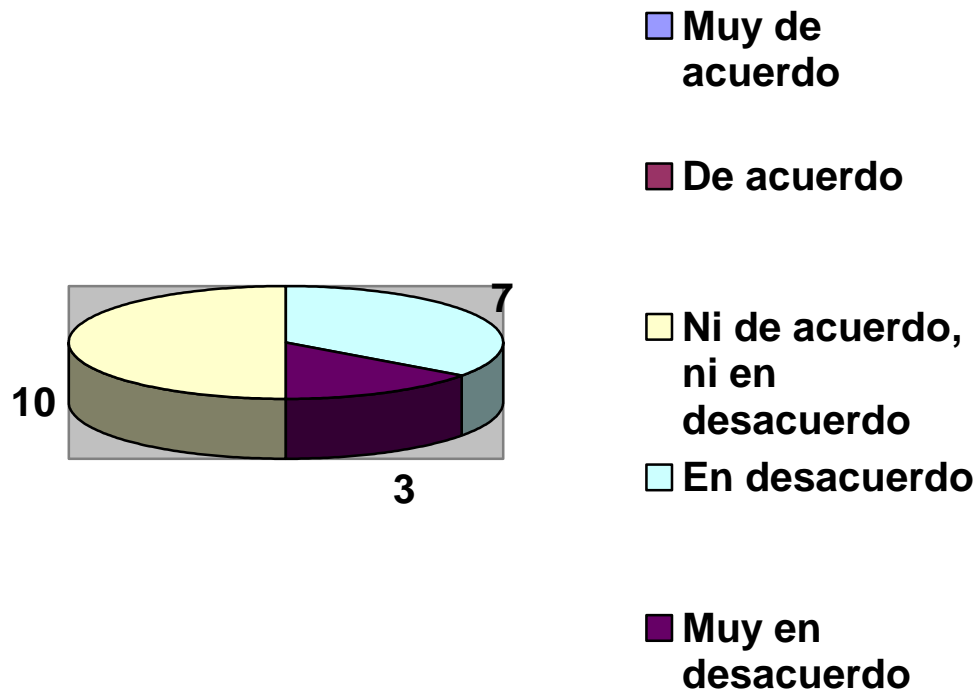
En la pregunta número cinco, 14 empleados opinan que su sueldo no es adecuado a su puesto dentro de la organización, 5 de los trabajadores no están de acuerdo ni en desacuerdo y 6 empleados opinan muy similar a su desacuerdo con el salario.

6.- Me siento seguro y motivado en mi trabajo por que si tuviera un problema económico excepcional (como una enfermedad por ejemplo) la organización me ayudaría en lo posible.



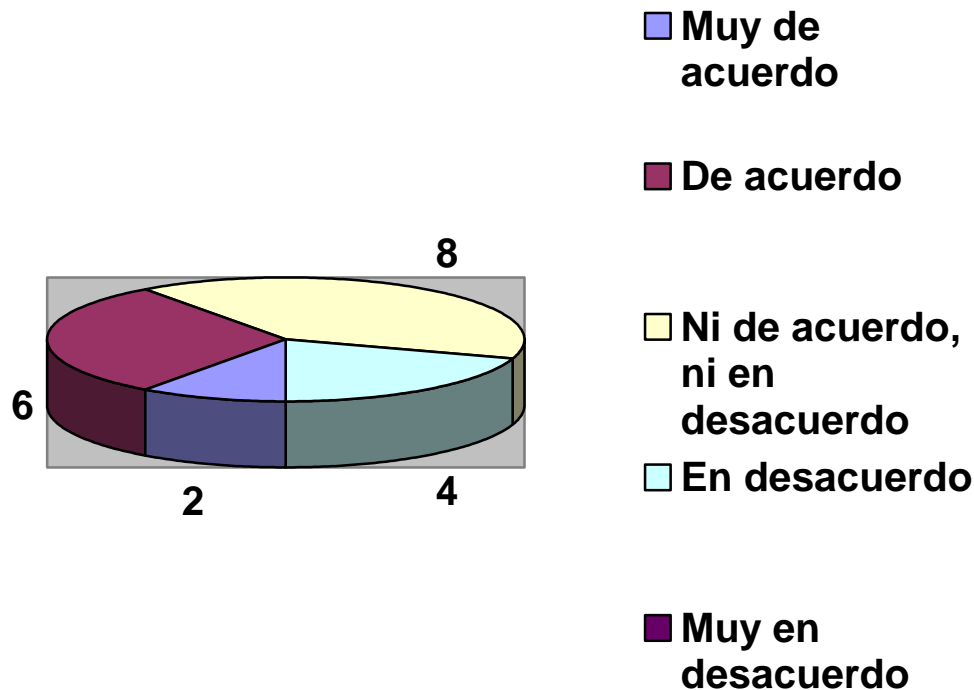
En la pregunta número seis, diez de los empleados opinan que la empresa no los apoyaría ante un problema excepcional como una enfermedad, seis empleados piensan muy similar a los primero diez empleados, y 4 trabajadores no están de acuerdo no en desacuerdo.

7.- En mi trabajo se ocupan de que la gente se motive y se capacite para lograr los objetivos de la organización.



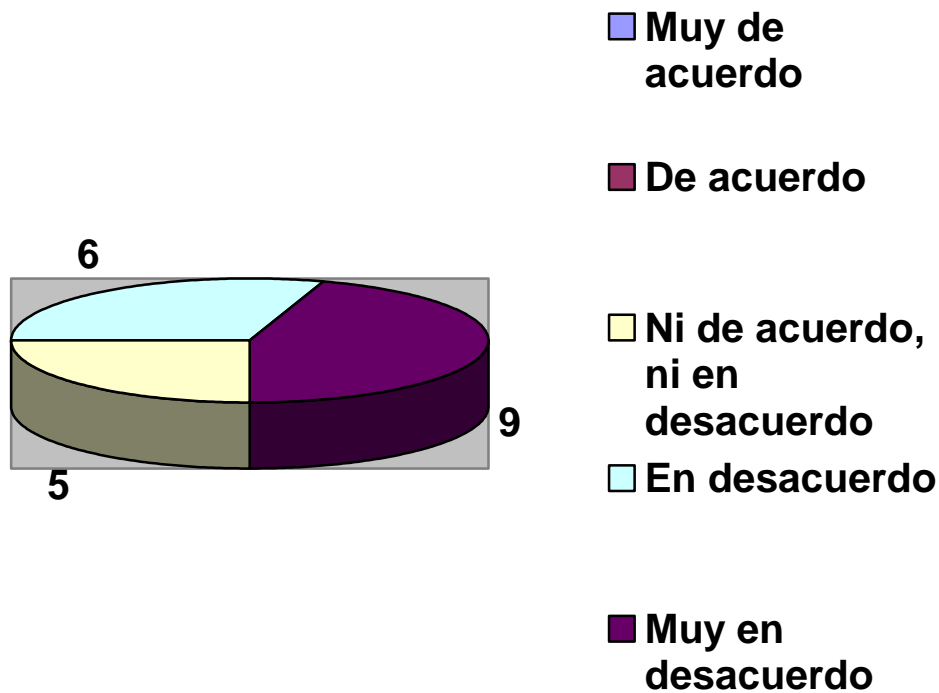
En la pregunta número siete, diez de los empleados no están de acuerdo ni en desacuerdo en relación a que la organización se ocupa por motivar y capacitar a los trabajadores, siete empleados están en desacuerdo a que la empresa se ocupan de los empleados y tres empleados se encuentran muy en desacuerdo.

8.- Los elementos necesarios para trabajar (papel, herramientas, materiales, etc.) son los adecuados para lograr las metas de mi departamento.



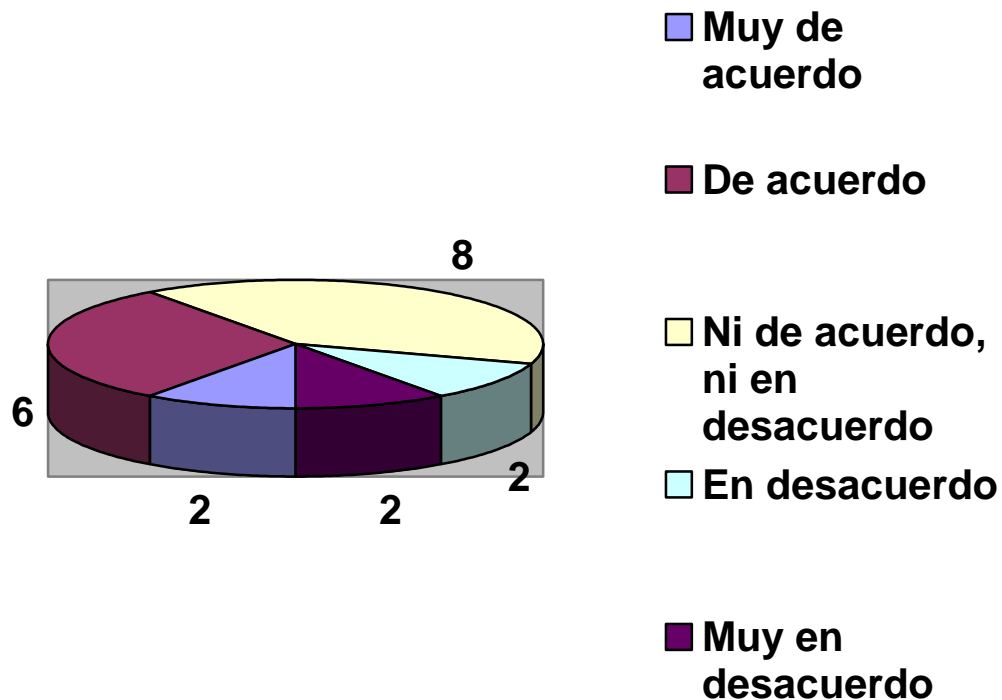
En la pregunta número ocho, seis de los empleados se encuentran muy en desacuerdo a que cuentan con las herramientas y elementos necesarios para hacer bien su trabajo, cuatro trabajadores también opinan su desacuerdo, ocho trabajadores argumentan que no están de acuerdo ni en desacuerdo, y solo dos empleados si están de acuerdo en contar con las herramientas y elementos necesarios.

9.- La evaluación de mi trabajo (en cuanto a desempeño) es justa e influye en mi motivación de mi desarrollo laboral.



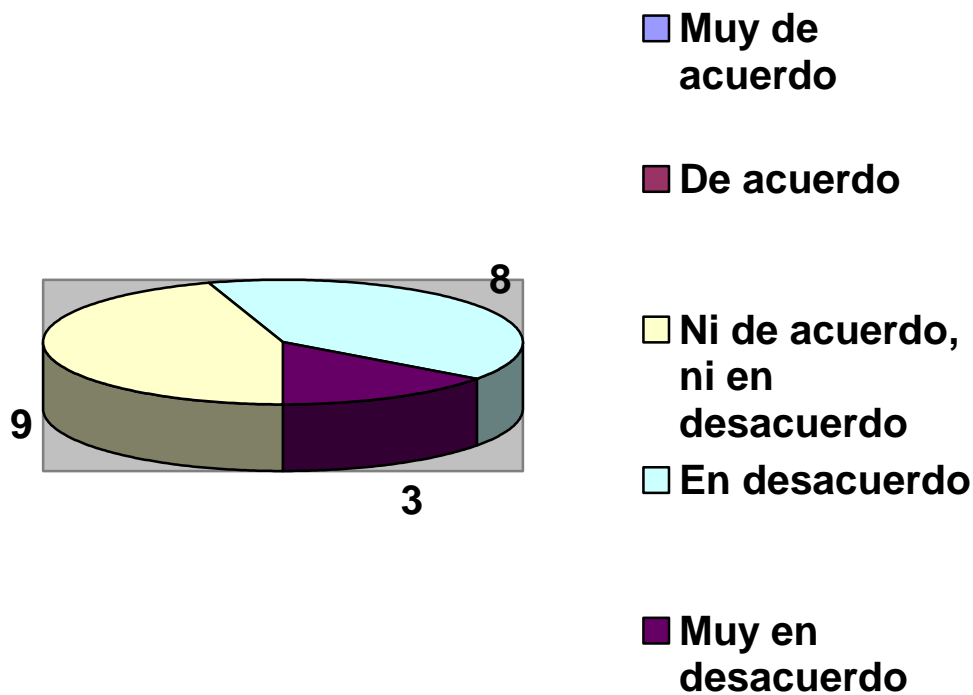
En la pregunta número nueve, nueve de los trabajadores comentan su muy desacuerdo en relación a que las evaluaciones son justas, seis empleados están muy en desacuerdo con las evaluaciones y cinco trabajadores de Nauman Hobbs no están de acuerdo ni en desacuerdo en que las evaluaciones son justas y motivan a los empleados.

10.- Es motivante trabajar con mis compañeros de trabajo.



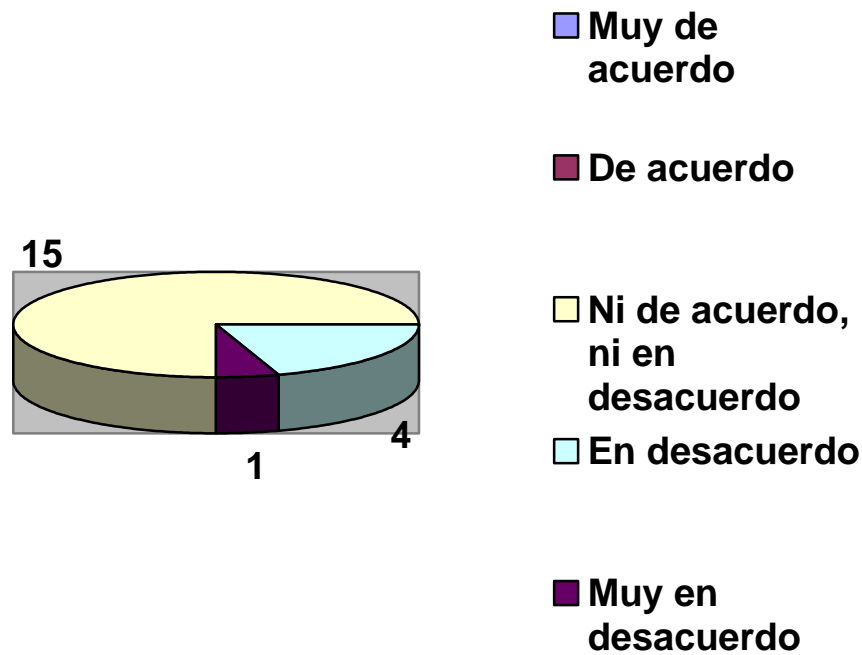
En la pregunta número diez, seis empleados consideran que están de acuerdo que es motivante trabajar con sus compañeros de trabajo, dos empleados están muy de acuerdo, ocho trabajadores manifiestan que ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo dos empleados dicen que están muy en desacuerdo que es motivante en trabajar con sus compañeros de trabajo.

11.- Me siento motivado con el estilo de liderazgo de mi jefe de trabajo.



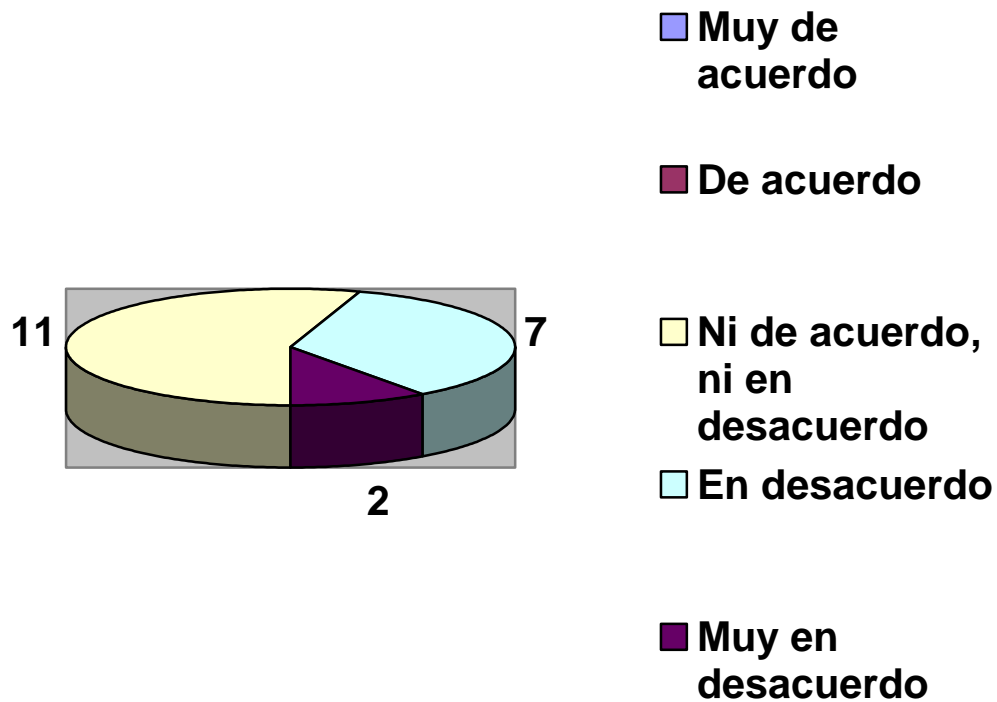
En la pregunta número once, nueve de los empleados manifestaron que no están de acuerdo ni en desacuerdo respecto a que se encuentren motivados con el estilo de liderazgo de su jefe de trabajo, ocho trabajadores se encuentran en desacuerdo a que se encuentran motivados por el estilo de liderazgo que se maneja en la organización y tres empleados están muy en desacuerdo.

12.- En esta organización se puede trabajar con alegría. Nuestros jefes promueven un clima sano para el logro de los objetivos establecidos en el presente año fiscal.



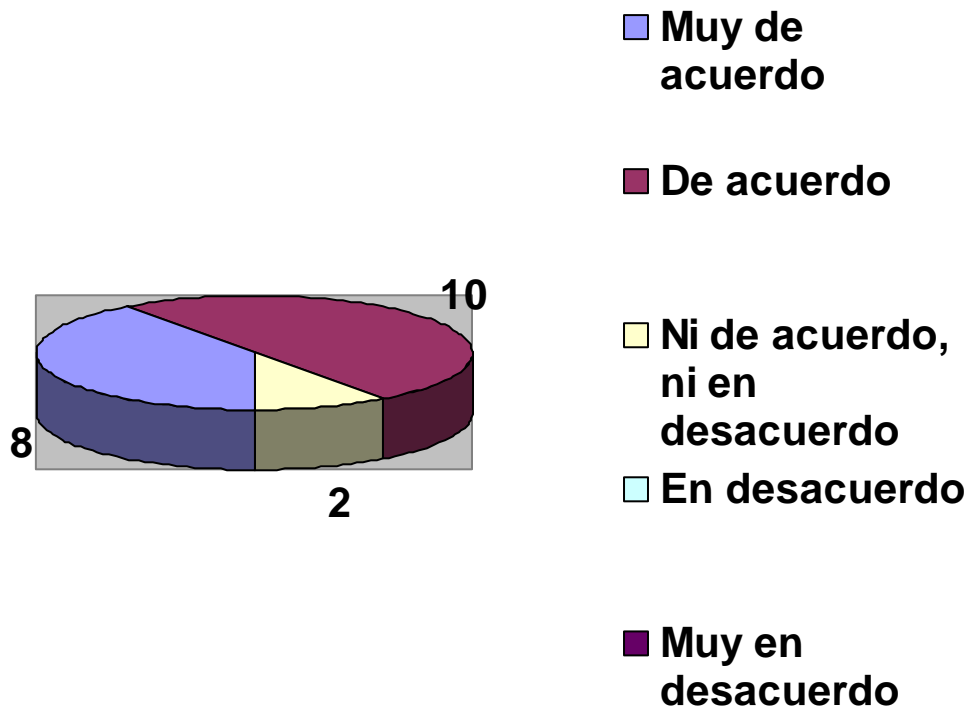
En la pregunta número doce, quince de los empleados no están de acuerdo ni en desacuerdo en relación a que dentro de la organización se puede trabajar con alegría y en que se promueva un clima sano entre los empleados, cuatro trabajadores manifiestan su desacuerdo en relación a la pregunta y un solo empleado siente que si se promueve un clima sano.

13.- En esta empresa los jefes de área periódicamente se acercan a los subalternos para conocer acerca de sus problemas.



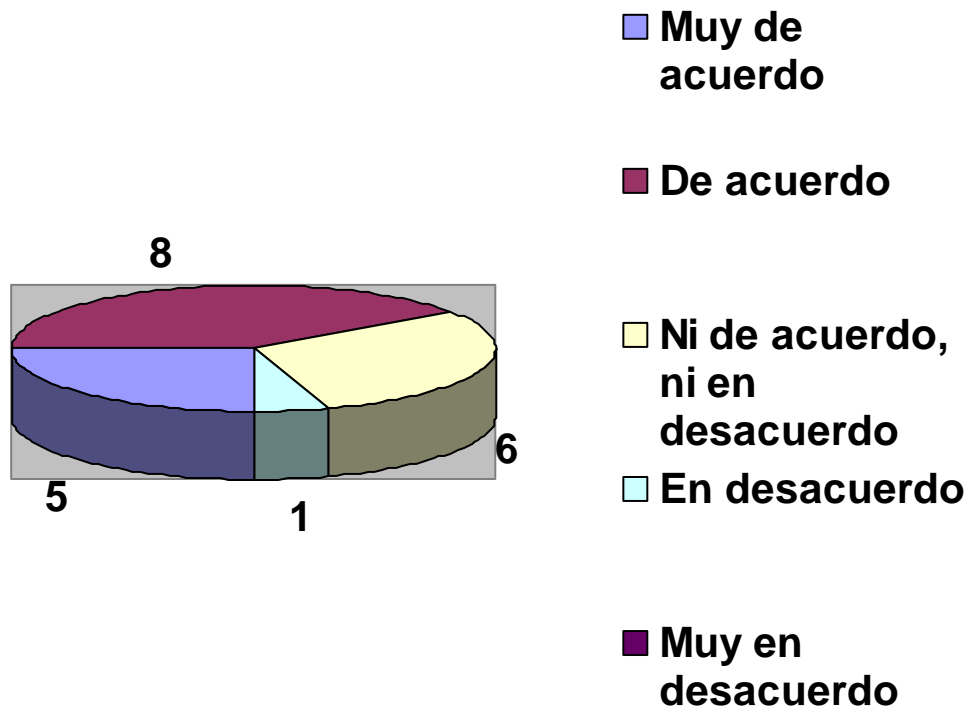
En la pregunta número trece, once de los empleados comentan no están de acuerdo ni en desacuerdo en que el jefe se acerca a sus subordinados para conocer sobre los problemas de los empleados y apoyarlos, siete empleados se manifestaron muy similar en desacuerdo y dos trabajadores dicen estar muy en desacuerdo.

14.- No importa si logro los objetivos de mi departamento bien, porque nadie me las reconoce en la organización.



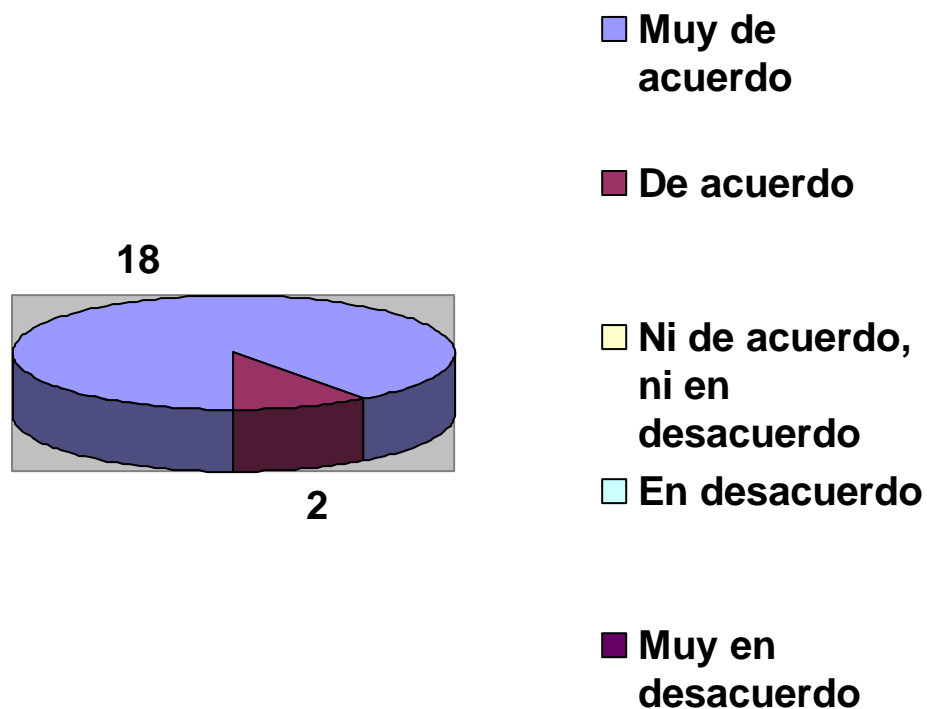
En la pregunta número catorce, 10 empleados piensan que no se les reconoce cuando logran los objetivos del departamento ya que están muy en desacuerdo, 2 trabajadores argumentan no estar de acuerdo ni en desacuerdo y ocho empleados están muy de acuerdo a que se les reconoce cuando logran los objetivos del departamento.

15.- Si pudiera, me gustaría cambiar de trabajo por que no me siento motivado dentro de la organización.



En la pregunta número quince, considero que es una pregunta de gran relevancia, ya que es clave, ocho empleados manifestaron que están de acuerdo a que si les gustaría cambiar de trabajo por que no se sienten motivados dentro de la organización, 5 trabajadores muy de acuerdo en cambiar de trabajo, 6 empleados no están de acuerdo ni en desacuerdo y un solo empleado en desacuerdo.

16.- A mayor motivación en el personal considero que se lograrían las metas de la organización.



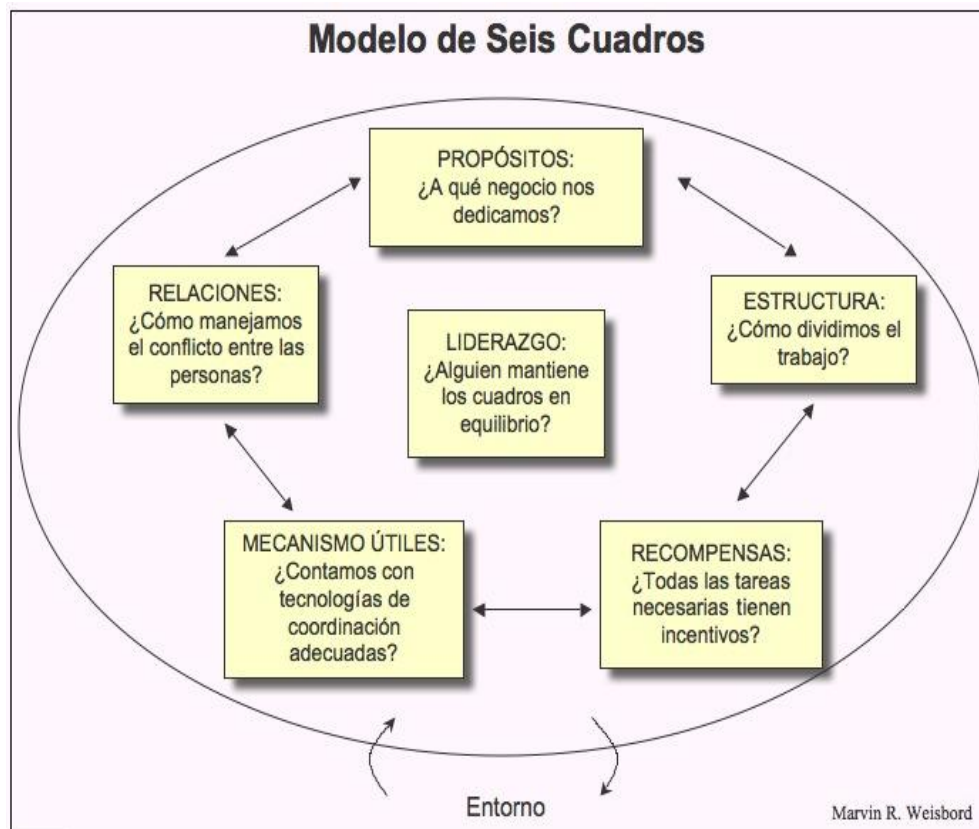
En la pregunta número dieciséis, 18 empleados de la empresa Nauman Hobbs manifestaron que se encuentran muy de acuerdo en que a mayor motivación en el personal que labora para la organización se lograrían las metas de la empresa, y dos de los trabajadores piensan muy similar, ya que también están de acuerdo.

Propuestas y Sugerencias

En mi propuesta final del presente proyecto de investigación consiste en la necesidad constante de aplicación cíclica de un diagnóstico organizacional, ya que es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de nuestra empresa, interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas que se estén presentando dentro de nuestra organización en Nauman Hobbs, a través de un auto-análisis que debe conducirnos a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática que se este presentando en un departamento ó en toda la organización y que en este caso es la necesidad de implementar un programa motivacional. La base del diagnóstico organizacional es que, al igual que las personas, la organización debe someterse a evaluaciones periódicas, para identificar posibles problemas antes de que estos se tornen graves. Estos diagnósticos periódicos constituyen un sistema de control que permitiría optimizar el funcionamiento en Nauman Hobbs. Un diagnóstico evalúa el comportamiento de un sistema contra un modelo normativo, aunque es posible que este modelo nunca sea definido en forma explícita. Así como un médico examina a un paciente y lo compara mentalmente con el funcionamiento de una persona sana, el analista tiene un modelo mental de lo que debería ser su organización funcionando correctamente. Esta analogía es muy clara, ya que el paciente (organización) proporciona una serie de síntomas (funciones corporales alteradas) al médico (analista de sistemas), el cual puede identificar la enfermedad del paciente y proponer una terapia. En un primer momento mencione como propuesta dentro de Nauman Hobbs la implementación continua y cíclica del diagnóstico organizacional. En un segundo momento considero que lo anterior impacta al clima y a la cultura organizacional cuando no se aplican un modelo de diagnóstico organizacional, ya que las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento del personal tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, la motivación del personal, la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Dentro del instrumento que diseñe para aplicarlo dentro de la empresa Nauman Hobbs, las preguntas de la encuesta tienen relación con el siguiente modelo de diagnóstico organizacional, ya que es relevante conocer en que estadio de motivación se encuentra el personal de la organización.



De mi parte sería muy subjetivo sugerir a la empresa en donde laboro hacer el esfuerzo e inversión de remunerar mejor a los empleados, mejorar los estímulos, comisiones, prestaciones, etc. En lo personal no considero que sea la mejor estrategia para contar con elementos humanos talentosos con la disposición de aportar lo mejor de si mismo. No estoy casado con la premisa que cuando una organización cuenta con recursos humanos altamente remunerados se encuentren dispuestos a ser brillantes y productivos. Existen otros factores importantes que influyen en la conducta laboral de los empleados como señalan algunos autores en relación a los estilos de liderazgos y el impacto que tiene con la motivación del personal.

Con lo anterior, mi intención no es dejar en manifiesto que los sueldos y salarios no son importantes, sino llanamente son es lo más alto en una escala de importancia de retención del capital humanos. De acuerdo con la información que obtuve en la aplicación del instrumento de diagnóstico organizacional para conocer las áreas de oportunidad en el rubro de la motivación que manifestaron los empleados de la empresa Nauman Hobbs, hice un análisis de los datos de la información, desde mi punto de vista como especialista en la administración de recursos humanos y conociendo las problemáticas que se encuentran presentes en la organización, el problema de la productividad no es solo de la recesión global que se ha presentado durante el presente año fiscal 2009, por el bajo consumo de clientes, y proveedor a proveedor. El problema que presenta Nauman Hobbs es también de carácter de competencia laboral, de capacitación, motivación, liderazgo, comunicación, todo lo anterior es inherente a las relaciones interpersonales entre jefe y subordinados, empleados – empleados. Desde mi punto de vista toda empresa que desee pertenecer a la elite de las organizaciones sanas, es importante empezar aplicar acciones y estrategias que impacten al lado más íntimo, celoso y complejo de una organización, SU RECURSO HUMANO. Durante el desarrollo de la materia de Dirección de Grupos de Trabajo, tuve la oportunidad de desarrollar un tema y compartirlo con el grupo de especialista en recursos humanos, el tema la influencia y poder en los grupos de trabajo, al final compartí las 8 poderosas herramientas de influencia dentro de los grupos de trabajo en las organizaciones. Lo anterior lo menciono en este trabajo final por que el problema que presentan los empleados en Nauman Hobbs es de carácter motivacional y las 8 poderosas herramientas de influencia hacer referencia al liderazgo y movilización de las energías del personal. Es importante motivar a los empleados a través de las 8 herramientas de influencia: Escuchándolos, Participación, Modelaje, Valorar, Expectativas, Ambiente y Recursos, Confianza, Entusiasmo.

Bibliografía

AUDIRAC CAMARENA, CARLOS AUGUSTO

El ABC del Desarrollo Organizacional
Trillas. México. 2006.

FRENCH WENDELL L, BELL, CECIL H.

Desarrollo Organizacional
Ed. Prentice Hall. México. 1997

MUNCH – GARCIA

Fundamentos de Administración
Ed. Trillas. México. 2004

ROBBINS – COULTER

Administration
Pearson, Prentice Hall. México. 2005

ROBBINS, STEPHEN

Comportamiento Organizacional
Ed. Prentice Hall. México. 1998.

STEWART – MANZ – SIMS

Trabajo en Equipo y Dinámica de Grupos
Ed. Limusa Wiley. México, 2005

WILLIAM B. WERTHER. Jr – HEITH DAVIS

Administración de Personal y Recursos Humanos
Ed. Mc Graw Hill. Mexico 2002.