

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**“LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ELECTRIC S.A. DE
C.V. EN TIJUANA BAJA CALIFORNIA”.**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

SILVA PADILLA ADRIANA

DIRECTOR DE TESIS

DRA. MARIA VIRGINIA FLORES ORTIZ

Tijuana, Baja california. Mayo de 2015.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por guiarme en todo momento y porque sin él, nada sería posible.

A mis padres y hermanas:

Con respeto y profundo amor, por apoyarme en todo cuanto emprendo y ser parte esencial en mí vida y caminar.

A Dra. Virginia Flores Ortiz:

Por su invaluable apoyo y extraordinaria disposición en todo momento como tutor de mi tesis, convirtiéndose en un claro ejemplo de profesionalismo y dedicación para mí.

A todos y cada uno de los maestros/doctores de la Maestría en Administración quienes, con su conocimiento y experiencia, hicieron de este proyecto una herramienta más para mi desarrollo personal y profesional.

A mis compañeros y amigos de clase, por compartir durante estos dos años no sólo conocimientos, sino también grandes experiencias y buenos momentos.

A todos ustedes, con admiración y respeto:

¡GRACIAS!

Resumen

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1 Antecedentes.....	7
1.2 Planteamiento del problema.....	8
1.3 Objetivos de la investigación.....	8
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	8
1.4 Preguntas de investigación	8
1.5 Justificación.....	9
1.6 Hipótesis de Investigación.....	9

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico.....	10
2.1.1 Panorama global.....	11
2.1.2 La industria en México.....	16
2.1.2.1 Inversión Extranjera.....	16
2.1.2.2 Empleo.....	18
2.1.2.3 Subsectores.....	19

2.1.2.4 Producción.....	19
2.1.3 La industria electrónica en Baja California.....	23
2.1.4 Generalidades: Electric como empresa de estudio.....	24
2.1.4.1 Antecedentes de la empresa a través del tiempo.....	24
2.1.4.2 Historia de sus marcas.....	26
2.1.4.3 Presencia en el mercado mundial.....	26
2.1.4.4 Mercado Interno.....	28
2.1.4.5 Cobertura nacional.....	30
2.2 Electric Tijuana.....	30
2.3 Motivación del personal.....	36
2.3.1 Definiciones de motivación.....	38
2.3.2 Dimensiones de motivación.....	39
2.3.3 Distintos tipos de motivación.....	39
2.3.4 Modelos de motivación.....	44
2.4 Definición de productividad.....	44

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.1 Generalidades.....	54
3.1.1 Marco Espacial.....	54
3.1.2 Marco Temporal.....	54
3.1.3 Tipo de investigación.....	54

3.1.4 Ventajas y desventajas del diseño de investigación.....	54
3.1.5 Universo de estudio.....	54
3.1.6 Determinación de los objetos de estudio.....	55
3.2 Definición conceptual y operacional de las variables.....	55
3.2.1 Predictores de la motivación.....	55
3.2.2 Conceptualización de variables.....	55
3.3 Instrumento de medición de las variables.....	58
3.4 Diseño del instrumento de medición.....	59
3.5 Escalas de medición.....	60
3.6 Diseño de la muestra.....	60
3.7 Confiabilidad del cuestionario.....	61

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Correlaciones Bivariadas de las Variables Independientes.....	62
4.2 Factores motivacionales y su relación con la productividad laboral.....	64
4.3 Interpretación de las gráficas.....	65
4.4 Respuestas a las preguntas de investigación.....	110

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	111
Recomendaciones.....	113

Limitaciones de la investigación.....114

Sugerencias para futuros trabajos.....114

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS DIGITALES

ANEXOS

a). Instrumento de medición

b). Lista de tablas y gráficos

Resumen

Como es bien sabido, las industrias son esenciales para cada país puesto que representan la base principal de la economía mundial. Hoy en día son indispensables, incluso, para la vida cotidiana ya que -entre otras cosas- nos brindan satisfactores para nuestras necesidades básicas.

A nivel mundial, la industria electrónica es una de las industrias de mayor dinamismo y se encuentra estrechamente vinculada a la continua innovación y al desarrollo de nuevas tecnologías de vanguardia contribuyendo, de manera relevante, al desarrollo económico y social de los países con alta participación. Para México, la industria electrónica es prioritaria para el gobierno no solamente por su contribución a las exportaciones, sino también porque es una importante generadora de empleos. Así, en un mundo tan competitivo y globalizado como el actual, donde la oferta de bienes y servicios se desborda a la orden del día y, donde las descargas publicitarias son cada vez más fuertes, las empresas buscan valores agregados que constituyan un beneficio diferencial para que su personal este mayormente motivado y sea más productivo obteniendo, así, cierto margen de distinción con relación a la competencia.

Palabras claves. Motivación y productividad.

Abstract

As we know, industries are essential for every country. It represents the main base of the world economy furthermore they are essential in everyday life because they provide our basic satisfactors.

At a global level, the electronic industry is one of the most dynamic industries and is closely related to the continuous innovation and development of new advanced technologies contributing relevantly to economic and social development of countries with high participation. In Mexico, the electronics industry is a priority for the government not only for its contribution to exports, but also because it is an important generator of jobs. In a competitive world, where the demand of goods and services overflows the agenda, companies should look for added values that constitute a benefit and differentiate themselves to have personal largely motivated and more productive getting obtained a margin of distinction between their competitors.

Keywords. Motivation and productivity.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. Antecedentes

A través del tiempo, hemos observado como algunos estudios psicológicos efectuados en diversas organizaciones han mostrado, por una parte, evidencia de que la satisfacción profesional y el desempeño o productividad no necesariamente son co-dependientes y, por otro lado, que la actitud hacia el trabajo está directamente relacionada con una evaluación favorable del desempeño de su propio trabajo. En ese sentido, el presente estudio intenta identificar el conocimiento existente sobre las relaciones entre motivación y productividad de personal dentro de una organización en específico.

Como sabemos, la retroalimentación del desempeño de los empleados, favorable o negativa, puede llegar a provocar que los empleados hagan ajustes en la actitud hacia el trabajo, originando esto una percepción distinta de su desempeño. Con frecuencia, la productividad sobresaliente que es recompensada en forma equitativa puede conducir a la satisfacción del empleado, siendo a su vez esta percepción de satisfacción la que genera una actitud positiva hacia el trabajo que, generalmente, se traduce en mayor productividad provocando en consecuencia una espiral de satisfacción creciente.

Este trabajo de investigación trabajará en resaltar la importancia de una de las principales funciones directivas de toda organización: motivar a los empleados para que ejecuten el trabajo con altos niveles de desempeño creando, a la par, un sistema de retroalimentación del desempeño; en otras palabras, conseguir que los empleados asistan a trabajar regularmente, que lo hagan en forma ordenada y productiva, al tiempo que se hacen propuestas para mejorar constantemente su propio desempeño.

Ahora bien, la productividad en el trabajo no sólo depende de un factor, sino de las habilidades de los individuos y del ambiente de trabajo presente en la organización, así como de la motivación para desempeñarse en la misma.

En función de lo anterior, se debe tener presente que algunas de las estrategias a considerar por parte de la organización a fin de mejorar los índices de calidad y de productividad, ya sea de sus productos o de sus servicios, dependerán de

la gente que trabaja en las mismas. Por tanto, la habilidad de motivar a los empleados para conseguir la mejora en la calidad y la productividad, radicar  – en gran medida- en el entendimiento del comportamiento humano ante una relaci3n laboral.

1.2 Planteamiento del problema

La motivaci3n y su relaci3n con la productividad laboral del personal administrativo de la empresa “ELECTRIC S.A. de C.V.” en Tijuana Baja California.

1.3 Objetivos de la investigaci3n

1.3.1 Objetivo general

Identificar los factores motivacionales y analizar su relaci3n con la productividad laboral del personal administrativo de la empresa “ELECTRIC S.A. de C.V.” en Tijuana Baja California.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar los modelos de motivaci3n, basados en las necesidades, que pueden ser aplicados en el estudio de la productividad laboral.
2. Determinar la relaci3n que existe entre motivaci3n y la productividad.
3. Establecer los indicadores que permitan evaluar la motivaci3n del personal en funci3n de la productividad.

1.4 Preguntas de investigaci3n

1.  De qué manera pueden ser aplicados los modelos de motivaci3n en la productividad laboral?
2.  Cu les son los factores que relacionan a la motivaci3n con la productividad?
3.  Qu  criterios pueden ser utilizados para evaluar la relaci3n de la motivaci3n y la productividad?

1.5 Justificación

El proceso de motivación en el que los trabajadores experimentan la deficiencia en la satisfacción de una necesidad, y de cómo buscan maneras de satisfacerla, dando lugar a la elección de un comportamiento específico que va dirigido a una meta, representan la justificación del presente.

Con el presente, se pretende ratificar el hecho de para alcanzar mejores niveles de productividad, se requiere que los empleados deseen hacer el trabajo (motivación), que tengan la capacidad para hacer el trabajo (habilidad), y que cuenten con los recursos necesarios tales como materiales, métodos y, equipo para poder realizarlo.

$$P = M + A + E$$

Donde:

P = Productividad

M = Motivación

A = Habilidades y,

E = Ambiente de trabajo

1.6 Hipótesis de investigación

H0: Existe una relación directa entre la motivación y su influencia en la productividad laboral.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco teórico

Como es bien sabido, las industrias son esenciales para cada país puesto que representan la base principal de la economía mundial. Hoy en día son indispensables, incluso, para la vida cotidiana ya que -entre otras cosas- nos brindan satisfactores para nuestras necesidades básicas.

Desde el origen del ser humano, éste ha tenido la necesidad de transformar los elementos de la naturaleza para poder aprovecharse de ellos, en ese sentido, podemos decir que, desde entonces, existía la industria; sin embargo, es hacia finales del siglo XVIII y, durante el siglo XIX, cuando el proceso de transformación de los recursos de la naturaleza sufre un cambio radical a lo cual, a través de la historia, hemos conocido como revolución industrial.

Este cambio se fundamentó, básicamente, en la disminución del tiempo de trabajo necesario para transformar un recurso en un producto útil, ello gracias a la utilización de un modo de producción capitalista que pretendía la consecución de un beneficio, aumentando los ingresos y disminuyendo los gastos. Con la revolución industrial, el capitalismo adquirió una nueva dimensión y la transformación de la naturaleza alcanzó límites insospechados hasta entonces.

Gracias a la revolución industrial, hoy día, las regiones se pueden especializar -sobre todo debido a la creación de medios de transporte eficaces- en un mercado nacional e internacional lo más libre posible de trabas arancelarias y burocráticas. Así, algunas regiones se especializan en la producción industrial conformando lo que conocemos como regiones industriales.

A razón de lo anterior, la maquiladora cubrió la necesidad de la industria manufacturera mundial para realizar los procesos intensivos en mano de obra ya que representaban altos costos para las empresas; por tanto, lo que se buscó fue ubicar la fase productiva en regiones que permitieran reducir dichos costos de operación. (Mata, 2013).

Para mayor comprensión, resulta importante partir del concepto industria como tal. Para Moreno (2009), la industria es el conjunto de procesos y actividades

que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados o semi-elaborados. Ahora bien, además de materias primas -para su desarrollo- la industria necesita maquinaria y recursos humanos organizados habitualmente en empresas. De esta manera, encontramos que existen diferentes tipos de industrias según sean los productos que fabrican.

Para efectos del presente trabajo, nos enfocaremos en una de las principales industrias del país: la industria electrónica, misma que pertenece al sector secundario y la cual ha ganado fuerza con los años gracias al avance de la tecnología, por lo cual es importante contextualizar el ámbito global de la misma a fin de conocer su fundamento y desarrollo a través del tiempo.

2.1.1 Panorama global

La industria electrónica es una de las industrias de mayor dinamismo a nivel mundial y se encuentra estrechamente vinculada a la continua innovación y al desarrollo de nuevas tecnologías de vanguardia contribuyendo, de manera relevante, al desarrollo económico y social de los países con alta participación.

A nivel mundial, se transformó en un sector altamente globalizado y estratégico ya que su participación en los procesos de producción y contenido de los productos fabricados en otros sectores es cada vez mayor. Tal es el caso de la industria automotriz, la de electrodomésticos, instrumentos de medición, maquinaria productiva, equipo médico, equipo fotográfico y de fotocopiado e, incluso, juguetes; su constante y rápida evolución genera externalidades positivas que permiten impulsar continuamente la productividad de las empresas.

En la actualidad, la industria electrónica opera en un mercado altamente globalizado y cada vez más especializado; por tanto, las empresas deben competir fuertemente a fin de encontrar los medios que les permitan satisfacer las necesidades de los clientes quienes -de más está decir- cada vez son más exigentes; en consecuencia, los países sedes de las grandes inversiones son aquellos capaces de ofrecer las condiciones que las empresas requieren a través –por mencionar- de la promoción de políticas agresivas. (DGIPAT, 2013).

La industria electrónica mundial creció a tasas elevadas en las últimas décadas y se espera que en el mediano plazo, aunque su crecimiento bajará, lo hará al doble que el ritmo del PIB mundial.

En 2012 la producción global de electrónicos fue de 3,432 miles de millones de dólares (mmd). Se estima que para el 2020 el valor de la producción alcance un monto de 5,571 mmd, con una Tasa Media de Crecimiento Anual (TMCA) de 6.2% para el periodo de 2012-2020. (INEGI, 2013).

El subsector con mayor producción fue el de semiconductores (1,033 mmd) aunque con la menor tasa de crecimiento (TMCA 2012-2020: 1.0%) de la industria, a diferencia del subsector de audio y video el cual obtuvo la menor producción (426 mmd) con la mayor tasa de crecimiento (TMCA 2012-2020: 9.8%). (PROMEXICO, 2013).

Código ISIC Rev.3	Subsector	Producción 2012 (mmd)	% TMCA (2012-2020)	% Participación
D321	Semiconductores	1,033	1.0%	30.1%
D33	Equipo médico e instrumentos de precisión, medición, control y ópticos.	835	7.4%	24.3%
D30	Computación y oficina	654	7.0%	19.1%
D322	Comunicaciones	484	8.9%	14.1%
D323	Audio y video	425	9.8%	12.4%
	Total	3,432	-	100.0%

Tabla 1. Producción global de la industria electrónica por sector 2012-2020

Fuente: PROMEXICO. Industria Electrónica 2013. Unidad de negocios. (2013)

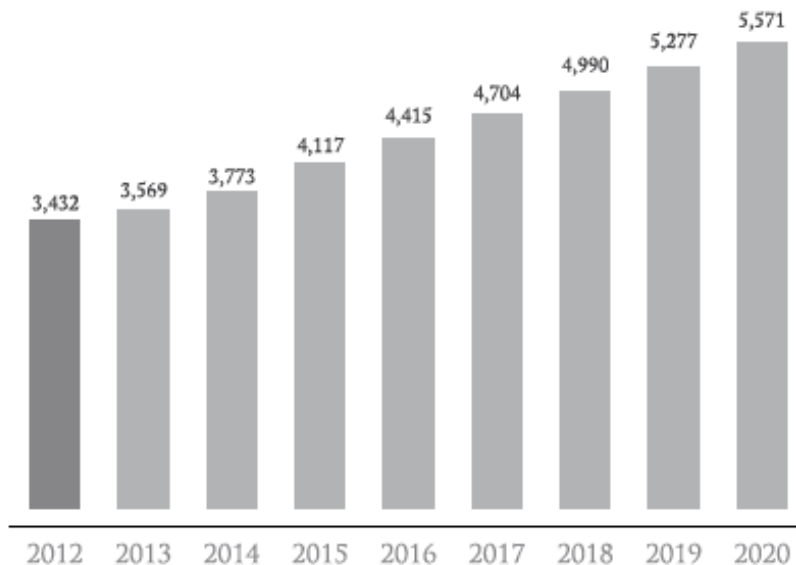


Figura 1. Prospectiva de producción mundial de la industria electrónica 2012-2020 (MMD)

Fuente: PROMEXICO. Industria Electrónica 2013. Unidad de negocios. (2013)

En contraparte, el consumo global de electrónicos alcanzó un valor de 3,544 mmd en 2012. Se estima que para el 2020 el consumo aumente a 5,742 mmd, con una TMCA de 6.2% en el periodo de 2012-2020. (PROMEXICO, 2013).

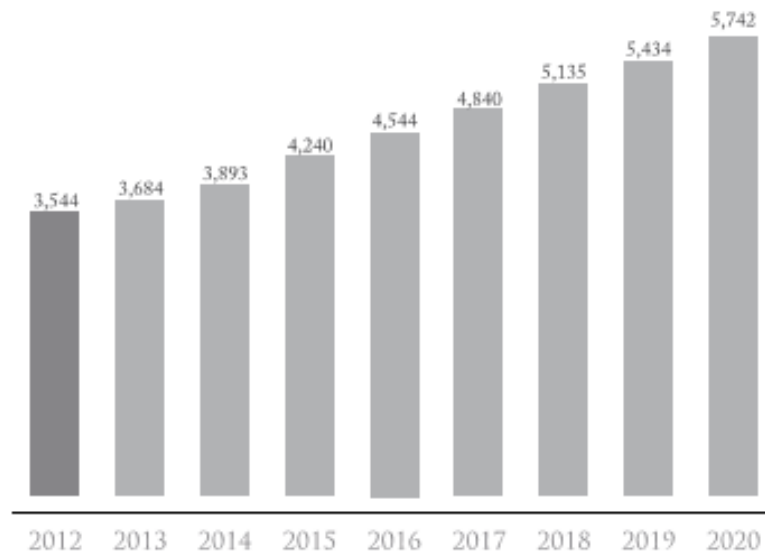


Figura 2. Prospectiva de consumo mundial de la industria electrónica 2012-2020 (MMD)
Fuente: PROMEXICO. *Industria Electrónica 2013. Unidad de negocios.* (2013)

Las estrategias de las empresas líderes en la manufactura de productos electrónicos tienen como premisa la búsqueda de costos más bajos, tanto en diseño de procesos de manufactura como en logística, además de elevados niveles de inversión en investigación y desarrollo tecnológico, aprovechando las ventajas de competitividad que cada país ofrece en el mundo.

Las oportunidades se encuentran principalmente en fortalecer la integración productiva con Estados Unidos, transitar hacia actividades de mayor valor agregado y aprovechar los encadenamientos con otras industrias que tienen crecimiento elevado y potencial como: la automotriz, aeronáutica, de electrodomésticos y equipo médico. (Moreno, 2009).

Con base a lo anterior, los retos de la industria electrónica mexicana se encuentran en mantener condiciones generales de competitividad en el país y en reforzar los determinantes de competitividad específicos de esta industria, los cuales incluyen: economías de escala, recursos humanos calificados, eficiencia productiva, costos de factores, capacidad de respuesta rápida, inversión en investigación y desarrollo y, acceso a fuentes de tecnología externa. (Cervantes, 2013).

Existen fortalezas derivadas de la experiencia en producción de más de cincuenta años como la presencia de empresas líderes que han traído capacidades tecnológicas de proceso y de organización de la producción, la ubicación geográfica y los acuerdos comerciales con los principales mercados del mundo. (Moreno, 2009).

La industria electrónica mundial experimenta cambios profundos en lo que se refiere a tecnologías de producto y proceso, organización interna de las empresas, interacción entre empresas y formas de comercialización. Eso se refleja, entre otras cosas, en la distribución de las actividades de diseño y producción en los diferentes países.

Puesto que la industria electrónica mexicana forma parte de las redes globales, es necesario tomar en cuenta las tendencias internacionales para identificar los obstáculos y las oportunidades que se presentan y actuar en consecuencia para impulsar su desarrollo.

En 2012 la región de Asia-Pacífico produjo la mayor parte del sector ya que cuenta con tres de los principales productores del mundo: China, Corea del Sur y Taiwán. Norteamérica fue la segunda región más productiva seguida de la unión Europea. (INEGI, 2013).

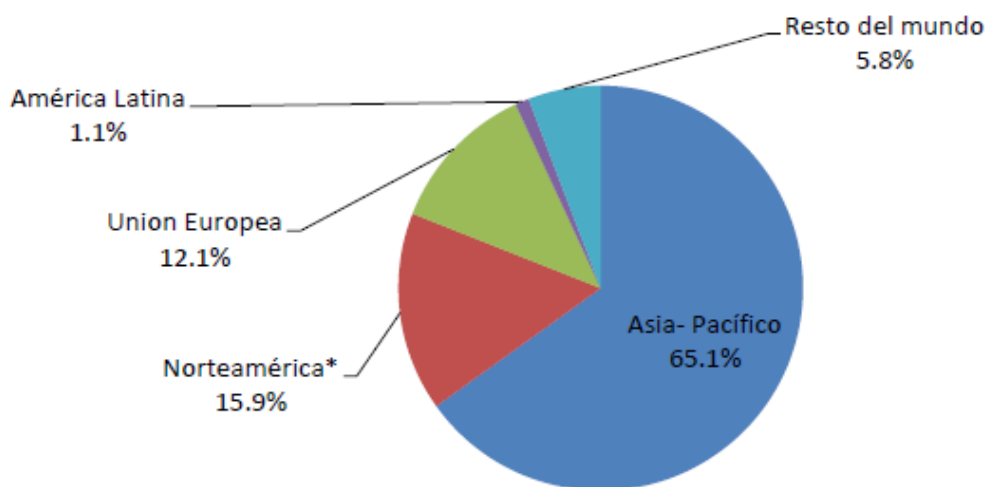


Figura 3. Producción de la industria por región 2012

Fuente: INEGI. Comunicado de prensa. (2013)

Por otro lado, en 2012 los mayores consumidores de electrónicos fueron algunos de los países asiáticos como China, Japón y Taiwán, lo cual contribuyó a que Asia-Pacífico se colocara como la región con mayor consumo de la industria. (INEGI, 2013).

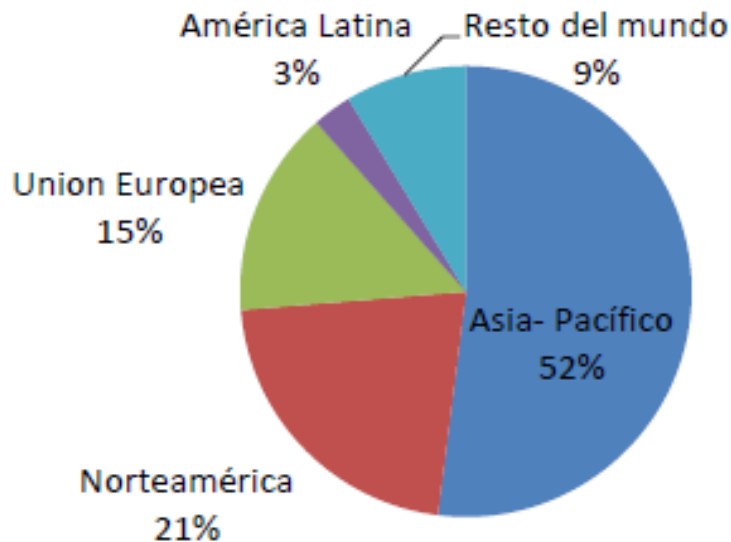


Figura 4. Consumo de la industria por región 2012.

Fuente: INEGI. Comunicado de prensa. (2013)

Las principales tecnologías de producto y proceso que se utilizan actualmente se refieren principalmente a sistemas automatizados de manufactura, mismos que se definen como la tecnología relacionada con la aplicación de sistemas mecánicos, electrónicos y computarizados a la operación y control de la producción, así como las pruebas automatizadas; lo que significa que la automatización de los procesos también se ha llevado a la inspección y pruebas de calidad.

Actualmente, las empresas se juntan con competidores para compartir conocimientos y recursos especializados que les permitan desarrollar sus estrategias de expansión y desarrollo tecnológico de modo que el desarrollo de nuevas tecnologías se da de manera conjunta; sin embargo, cada compañía comercializa los productos bajo su propia marca.

2.1.2 La industria en México

La industria electrónica tuvo una evolución muy favorable durante la década pasada, en la cual transitó de una industria orientada al mercado interno, hacia una industria competitiva cuya producción se destina principalmente al mercado de exportación.

México está bien posicionado a nivel mundial como país exportador y ensamblador de productos electrónicos. Algunas de las principales empresas del sector son Samsung, LG, Toshiba, Foxconn, Flextronics, Intel entre otras, las cuales tienen presencia en el país; lo anterior además de que algunas de estas empresas han invertido en México no solamente en plantas manufactureras, sino que también en centros de investigación y desarrollo los cuales cuentan ya con investigadores mexicanos.

2.1.2.1 Inversión Extranjera

Entre 2000 y 2012, la inversión extranjera directa (IED) acumulada en este sector sumó 11,205 millones de dólares. Los países que más han invertido en México son Estados Unidos y Países Bajos. (INEGI, 2013).

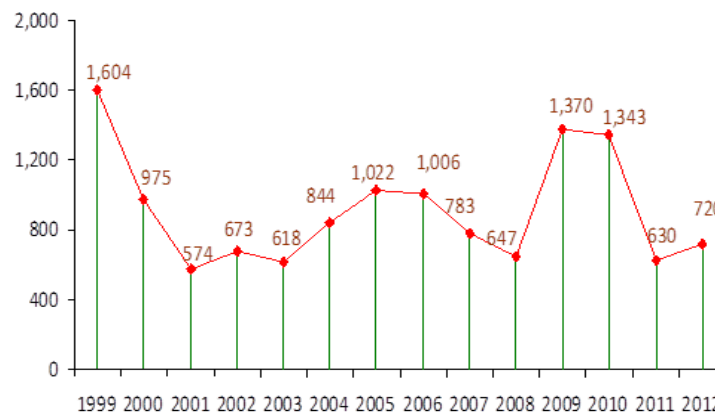


Figura 5. Inversión Extranjera Directa en la Industria Electrónica (MD) (1999-2012)
Fuente: INEGI. Comunicado de prensa. (2013)

La inversión extranjera directa acumulada para la industria electrónica se incrementa año tras año. En la pasada administración (2007-2012) ingresaron

5,493 millones de dólares. La inversión captada en 2012 fue de 720 millones de dólares, monto 14.3% superior al registrado en 2011. (INEGI, 2013).

En el período 2007-2012 los estados más beneficiados fueron Jalisco con 19.8%, Estado de México con 17.7%, Chihuahua que captó el 17.3%, Baja California con 13.4% y Tamaulipas con 10.6% de participación en el total. Estos 5 estados captaron el 77.2% de la IED en el sector en dicho período. (INEGI, 2013)

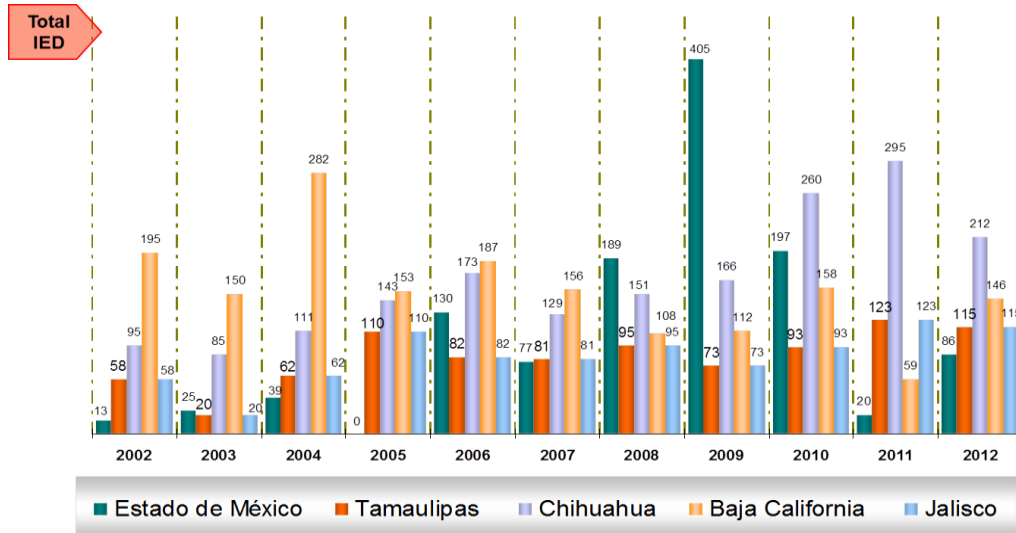


Figura 6. Inversión Extranjera Directa Total y por Entidad (MD) (2002-2012)
Fuente: INEGI. Comunicado de prensa. (2013)

El ingreso de IED desde la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) se dirigió, principalmente, al establecimiento de plantas propiedad de “Original Equipments Manufacturers” (OEMs), de equipo de cómputo y de audio y video.

En el mismo período, la inversión se dirigió principalmente a proyectos productivos en los subsectores de cómputo (26.8%), audio y video (24.5%) y telecomunicaciones (24%). (INEGI, 2013).

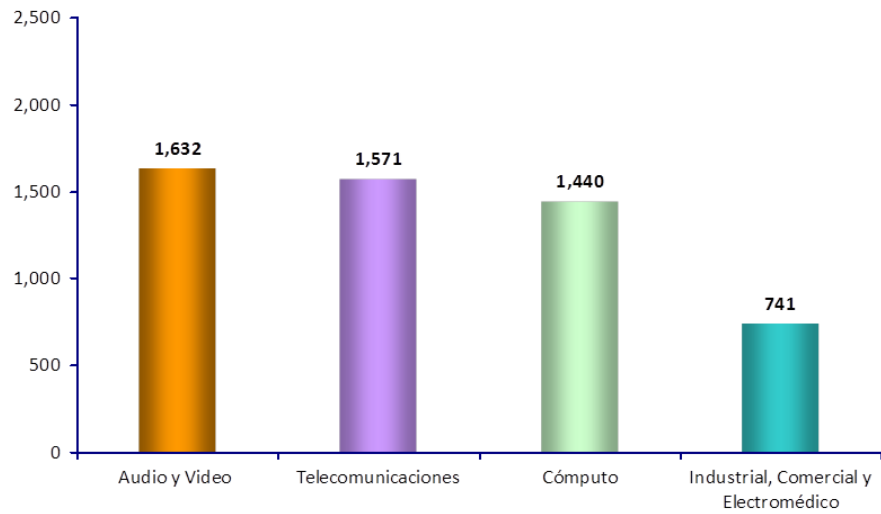


Figura 7. Inversión Extranjera Directa Acumulada de 2007 a 2012 por Subsector (MD).
Fuente: INEGI. Comunicado de prensa. (2013)

2.1.2.2 Empleo

La industria electrónica es prioritaria para el gobierno de México, no solamente por su contribución a las exportaciones, sino también porque es una importante generadora de empleos.

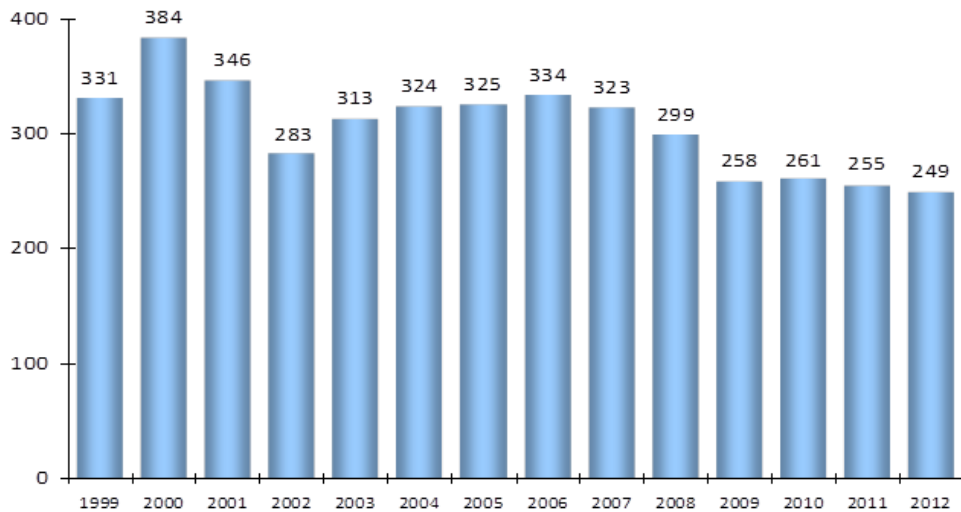


Figura 8. Empleo en la Industria Electrónica (Miles de Personas). (1999-2012)
Fuente: INEGI. Comunicado de prensa. (2013)

2.1.2.3 Subsectores

El crecimiento reciente se asocia a una modificación del tipo de productos y de las empresas manufactureras que, a su vez, responde a la forma en que operan las redes globales y a las ventajas competitivas de México.

Código ISIC Rev.3	Clasificación SCIAN	Subsector	Descripción
D30	3341	Computación y oficina	Computadoras, impresoras, fotocopiadoras, servidores de red, sistemas para almacenamiento de datos, tarjetas madre, monitores, teclados, equipo periférico, entre otros.
D321	3344	Semiconductores	Manufactura de diodos, transistores, tiristores, circuitos integrados electrónicos analógicos y digitales, entre otros.
D322	3342	Comunicaciones	Máquinas contestadoras, teléfonos fijos, faxes y equipo de telecomunicaciones móviles incluyendo teléfonos celulares, entre otros.
D323	3343	Audio y video	Equipo audiovisual que comprende los reproductores de CD y de DVD, los sistemas de Hi - Fi, teatro en casa, sistemas de entretenimiento, sistemas de audio digital portátil, radios, televisores y grabadoras de vídeo, las consolas de videojuegos de uso doméstico y portátil, entre otros.
D33	3345 y 3346	Equipo médico e instrumentos de precisión, medición, control y ópticos	Manufactura de equipo médico, instrumentos de medición, control, navegación, instrumentos ópticos, equipo fotográficos y relojes, entre otros.

Tabla 2. Descripción de la Industria Electrónica por subsector.
Fuente: PROMEXICO. Industria Electrónica 2013. Unidad de negocios. (2013)

2.1.2.4 Producción

Con frecuencia, el sector electrónico y el sector eléctrico suelen confundirse; por tanto y, para efectos del presente, es importante resaltar la diferencia primordial entre ambos. En ese sentido, se dice que si la función principal del aparato o componente es transformar la energía eléctrica a otra forma de energía, entonces se considera eléctrico; por otro lado si la función del aparato o componente es procesar algún tipo de energía ó información, entonces se considera electrónico. (PROMEXICO, 2013).

En cuanto a la producción de las actividades secundarias (minería; generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final; construcción e, industrias manufactureras), ésta se redujo (-)1.6% en términos reales en septiembre de 2013 con relación al mismo mes de un año antes. (INEGI, 2013).

Dicho comportamiento se originó por el retroceso mostrado en los subsectores de edificación; construcción de obras de ingeniería civil; productos a base de

minerales no metálicos; trabajos especializados para la construcción; extracción de petróleo y gas; minería de minerales metálicos y no metálicos, excepto petróleo y gas; industria de la madera; accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica y, muebles, colchones y persianas, entre otros. (PROMEXICO, 2013).

Se estima que en 2012, el valor de la producción del sector electrónico en México fue de 55,703 md y se pronostica una TMCA de 4.1% para el periodo 2012-2020. (PROMEXICO, 2013).

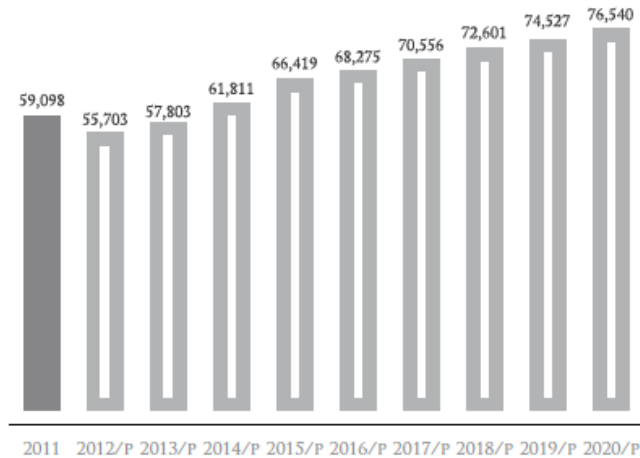


Figura 9. Prospectiva de la producción de la industria electrónica nacional 2012-2020 (MMD).

Fuente: PROMEXICO. Industria Electrónica 2013. Unidad de negocios. (2013)

Así mismo, el consumo nacional de electrónicos en 2012 fue de 63,474 md y se pronostica una TMCA de 4.2% en el periodo de 2012–2020. (INEGI, 2013).

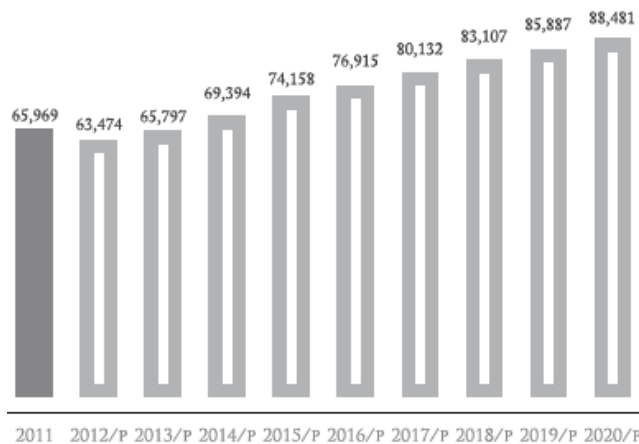


Figura 10. Prospectiva del consumo de la industria electrónica nacional 2012-2020 (MMD)

Fuente: PROMEXICO. Industria Electrónica 2013. Unidad de negocios. (2013)

El PIB de las actividades secundarias (integradas por la minería; generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final; construcción, e industrias manufactureras) registró una disminución de (-)0.6% en el tercer trimestre del año respecto a igual trimestre de 2012, derivado de los descensos en dos de los cuatro sectores que las conforman: la construcción cayó (-)6.9% y la minería (-)1.8% (la no petrolera se redujo (-)3.4% y la petrolera (-)1.4%); en tanto que las industrias manufactureras avanzaron 2.9% y la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final lo hizo en 0.9% en el lapso de referencia. (INEGI, 2013).

Denominación	2012					2013			
	Trimestre				Anual	Trimestre			9 meses
	1er.	2do.	3er.	4to.		1er. ^{tr}	2do.	3er. ^{tr}	
PIB Total	4.8	4.4	3.1	3.3	3.9	0.6	1.6	1.3	1.2
Actividades Primarias	5.8	13.5	0.0	8.5	7.3	(-)2.5	3.0	1.0	0.6
Actividades Secundarias	4.0	3.4	2.3	0.8	2.6	(-)1.7	(-)0.3	(-)0.6	(-)0.9
Actividades Terciarias	5.2	4.6	3.7	4.5	4.5	2.0	2.6	2.3	2.3

Tabla 3. Producto Interno Bruto por grupos de actividades económicas al tercer trimestre de 2013

Fuente: INEGI. Comunicado de prensa. (2013)

Cada vez es más la producción en esta industria que ha incrementado el número de empleos en el país. Los productos creados por la industria electrónica la mayoría de las veces son aparatos muy complejos ya que cuentan con componentes muy pequeños, pero a la vez muy importantes al grado que si alguno de estos llega a fallar, el funcionamiento total del aparato se vería afectado. No obstante, la materia prima utilizada en su fabricación no es nada fuera de lo común.

Se ha fijado como objetivo el dar a conocer las materias primas que se utilizan en esta industria, y para qué son utilizadas cada una de ellas en la producción de los aparatos electrónicos que usamos día a día.

La industria electrónica tuvo una evolución muy favorable durante la década pasada, en la cual transitó de una industria orientada al mercado interno, hacia una industria competitiva cuya producción se destina principalmente al mercado de exportación.



Figura 11. Empresas del sector electrónico que tienen presencia en el país (2013)

Fuente: *El economista*. . Cinco entidades, con los circuitos electrónicos en verde. (2013)

México es competitivo sobre todo en el subsector de la electrónica de consumo posicionándose entre los principales exportadores a escala global en algunos productos electrónicos.

El sector electrónico está ligado al comportamiento de la demanda global y a la capacidad para responder a las necesidades del mercado norteamericano en condiciones competitivas. (DGIPAT, 2013).

Bajo las consideraciones anteriores, encontramos que la industria electrónica en México se conforma de dos ramas principales, mismas que provienen del subsector de productos metálicos, maquinaria y equipo, dentro del sector de la manufactura.

Así, en el país, la Industria Electrónica se constituye por dos grandes grupos industriales; el primero y de mayor importancia en el nivel de empleo es el que opera como Industria Maquiladora y el segundo grupo se conforma por empresas asociadas a la Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (CANIETI) con mayoría del capital Nacional.

Además de exponer la importancia que tiene este tipo de industria para la economía del país, es importante mencionar que los ingresos que generan, así como las aportaciones al Producto Interno Bruto (PIB) y los benefactores que proporciona a México, son cuantiosos.

Con todo lo anterior podemos precisar que, la Industria Electrónica, es una industria de tipo mecánico, ya que los productos requieren ensamblaje y/o montaje. En el caso de la industria electrónica, se trabaja con piezas pequeñas (microscópicas) y requieren de mucha precisión, ya que –como antes se mencionó- si una pieza llegase a fallar, haría que las otras fallen también y, por ende, el producto sería inservible para el consumo humano.

2.1.3 La industria electrónica en Baja California

La industria electrónica captó 5,493 millones de dólares por Inversión Extranjera Directa (IED) del 2007 al 2012, de los cuales, 78.8% se canalizó en cinco estados, de acuerdo con datos de la Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología de la Secretaría de Economía. Se trata de Jalisco, el cual concentró 19.8%; Estado de México, con 17.7%; Chihuahua, con 17.3%; Baja California, con 13.4%, y Tamaulipas, con 10.6 por ciento. (DGIPAT, 2013).

Los estados que participan en esta industria se han especializado en algún subsector: Jalisco lo ha hecho en equipos de cómputo; Chihuahua, en equipo de video y telecomunicaciones; Baja California, en circuitos, inductores, conectores, tableros electrónicos, televisores y celulares; el Estado de México, en telecomunicaciones, y Tamaulipas produce también televisores, equipo de cómputo y teléfonos celulares. (Ramírez, 2013).

A partir del 2010, la industria electrónica en Baja California tuvo un repunte y se estabilizó hasta hoy en día, contando con 175 plantas que dan empleo a 80,647 personas; 111 de estas empresas se ubican en Tijuana, 35 en Mexicali, 19 en Tecate, 9 en Ensenada y 1 en Rosarito. (Ramírez, 2013).

La electrónica se está convirtiendo en una industria transversal que abarca a prácticamente todos los sectores, donde Baja California deberá reconvertir y definir su política empresarial para aprovechar este nicho.

Se puede hacer electrónica para la industria médica, para la automotriz, para la aeroespacial, y esa es su tendencia, a diversificarse, señalan según los expertos. (Cervantes, 2013)

2.1.4 Generalidades: Electric como empresa de estudio

Para efectos del desarrollo del presente, nos ubicaremos en la Delegación Mesa de Otay la cual pertenece al Municipio de Tijuana Baja California, que se encuentra a 170 km al oeste de la capital estatal, Mexicali, y 110 km al norte de Ensenada. Lugar donde tiene sede la empresa Electric S.A. de C.V., cuyas generalidades veremos enseguida.

Las ciudades inteligentes no sólo son un concepto; el contar con una eficiencia energética urbana, ya es una realidad. En ese sentido, en un mundo donde todos podemos obtener más, sin tener que usar más de nuestro planeta, Electric es el especialista mundial en administración de energía: ofrece soluciones integradas para hacer que la energía sea segura, confiable, eficiente y productiva.

Teniendo como ramo la manufactura y de giro el ensamble de productos electrónicos, resulta importante entender el concepto de “*Breaker*”: producto de ensamblaje por parte de esta empresa.

“Breaker”

- Un dispositivo de seguridad.
- Es un elemento de protección para el equipo eléctrico o humano.
- Un circuito de monitoreo continuo.

Para la empresa Electric, a un *breaker* también se le conoce como: pastilla, cortacircuito. La función de este dispositivo es el proteger los cables en una conexión eléctrica al igual que los fusibles (misma función), pero éstos sólo se pueden usar una sola vez mientras que un *breaker* está diseñado para que pueda ser restablecido varias veces.

2.1.4.1 Antecedentes de la Empresa Electric a través del tiempo.

Desde 1836 hasta hoy, Electric se ha transformado en el especialista global en gestión de la energía. La industria del hierro y el acero, la maquinaria pesada y la construcción de barcos en el siglo XIX. La Distribución Eléctrica, Control y Automatización en el siglo XX. Con 170 años de historia, Electric se ha

convertido hoy en proveedor global de soluciones que le ayudarán a maximizar el uso de la energía, sufriendo transformación como sigue (Broise, 2013):

Siglo XIX

En 1836 los hermanos Adolphe y Eugene adquieren una planta dedicada a la maquinaria pesada y en la industria del acero.

Para 1871, se innova en la producción de acero y hierro y se convierte en uno de los principales fabricantes de Europa en armas de infraestructura.

Primera mitad del siglo XX

1919: Instalación de Electric en Alemania y Europa Oriental mediante la Unión Industrial y Financiera Europea (EIFU).

En los años que siguieron, Electric se asoció con Westinghouse, uno de los principales grupos eléctricos internacionales. El Grupo amplió su actividad a la fabricación de motores eléctricos, equipos para centrales eléctricas y locomotoras eléctricas.

Posguerra: Electric se volcó a la construcción, las obras de hierro, la acería y la electricidad. La empresa se reorganizó completamente a fin de diversificarse y abrirse a nuevos mercados.

Fines del siglo XX

1981 a 1997: Siguió concentrándose en la industria eléctrica separándose de sus actividades no estratégicas. A esta política se le dio una forma concreta mediante adquisiciones estratégicas: Telemecanique en 1988, Square D en 1991 y Merlin Gerin en 1992 pasaron a formar parte del Grupo Electric.

1999: Adquisición de Loxel, la segunda mayor empresa europea en distribución eléctrica. En mayo de 1999 el Grupo cambió su nombre a Electric, para reforzar su posicionamiento como especialista en el sector eléctrico. El Grupo emprendió una estrategia de crecimiento acelerado y competitividad.

2000 a 2009: Este período se caracteriza por su crecimiento orgánico y su política de adquisición de empresas que permiten a Electric posicionarse en nuevos segmentos de mercado: Sistema de Alimentación Ininterrumpida, control de movimiento, Voz-Datos-Imagen, Tecnología de Sensores, Automatización de Edificios y seguridad con la adquisición de APC, Clipsal, TAC, Pelco y Xantrex entre otros.

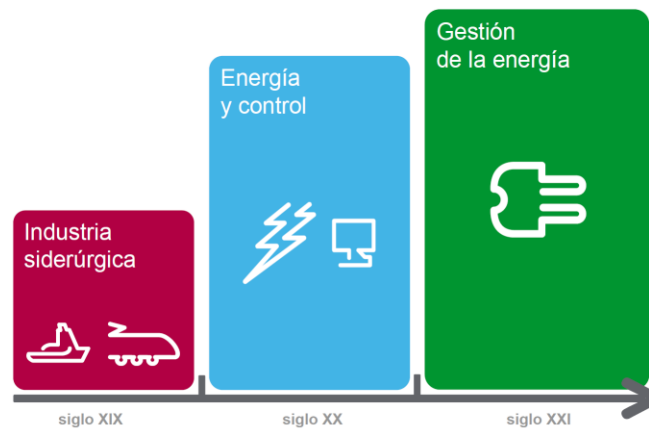


Figura 12. Electric en la historia

Fuente: Elaboración propia (2013)

2.1.4.2 Historia de sus marcas

Con una estrategia dinámica de crecimiento, Electric ha adquirido más de 100 marcas a nivel mundial. Sus productos, servicios y soluciones han creado los fundamentos de la oferta de soluciones en gestión de energía de Electric. Algunas de las marcas históricas y su contribución en maximizar el uso de energía la energía son:

- Aemsa
- Berger
- Lahr
- Eunea
- Merlin
- Gerin
- Merten
- OVA
- TAC
- Telemecanique,
- Telvent
- Thorsman
- Xantrex

2.1.4.3 Presencia en el mercado mundial

Consientes de lo que está en juego y de lo que se requiere, Electric ofrece soluciones prácticas a más de 200 ciudades en todo el mundo. Electric, una compañía global con 207 plantas industriales y más de 120000 personas

presentes en más de 102 países, con 140 centros logísticos y 13000 puntos de venta, se consolida bajo la historia de 170 años de experiencia al servicio de la sociedad, como se representa en la Figura 13.



Figura 13. Electric en el mundo (2013)
Fuente: Historie en force. Electric Voice (2013)

Con un posicionamiento del 16% del mercado, Electric se ubica por arriba de competidores como SIEMENS, EATON, ABB, General Electric y Legrand, consolidándose, hoy por hoy, como líder en la eficiencia energética. Figura 14.

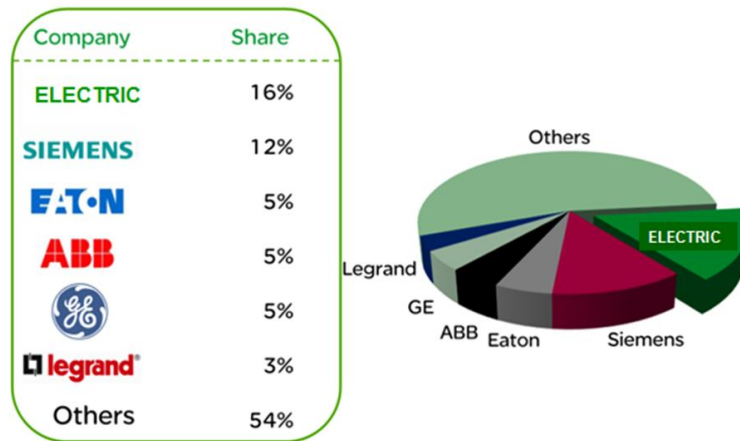


Figura 14. Principales competidores (2013)
Fuente: Historie en force. Electric Voice (2013)


Como empresa especialista en la gestión energética, Electric en el 2013, se encuentra valuada en \$31 mil millones de dólares alrededor del mundo, y en \$6 mil millones de dólares tan sólo en los Estados Unidos. (Broise, 2013).


Electric, como especialista global en gestión de la energía y con operaciones en más de 100 países, ofrece soluciones integrales para diferentes segmentos de mercado, ostentando posiciones de liderazgo en energía e infraestructuras, industria, edificios y centros de datos, así como una amplia presencia en el sector residencial.

A través de su compromiso de ayudar a las personas y a las organizaciones a maximizar el uso de la energía de manera más segura, más fiable y más eficiente; los 140.000 colaboradores de la compañía alcanzaron un volumen de negocio de más de 24.000 millones de euros en 2012.

2.1.4.4 Mercado Interno

Los productos de Electric se utilizan día con día a lo largo de cinco mercados:

 La Industria, con una oferta concentrada principalmente en la automatización de procesos y el control industrial.

 Los Centros de Proceso de Datos y los sistemas de gestión de crítica de la energía y de refrigeración.

 El mercado de los Edificios terciarios (hospitales, oficinas, escuelas).

 Oferta para el sector Residencial.

 El sector de la Generación de Energía y las Infraestructuras.



Figura 15. Mercado Interno (2013)
Fuente: Historie en force. Electric Voice (2013)

Todas las soluciones desarrolladas por Electric se transfieren a cada uno de los mercados en los que opera, a través de un modelo de negocio que prioriza la Innovación permanente, la eficiencia energética y el desarrollo sostenible.

La oferta de productos, servicios y soluciones cumple con los criterios de fiabilidad, seguridad, eficiencia, productividad y sostenibilidad, con objeto de que los clientes puedan optimizar sus instalaciones y obtener el máximo rendimiento de la energía.

En los últimos años, gracias el crecimiento experimentado a raíz de la política de adquisiciones de la compañía y de las actividades tradicionales, sus actividades se han multiplicado:

- Distribución eléctrica de baja y media tensión.
- Control y automatización industrial.
- “*Building automation*” y seguridad de los edificios.
- Sistemas de instalación y control para el sector residencial.
- Soluciones para la optimización de generación de energía renovable.
- Sistemas de “*critical power & cooling services*” para suministros ininterrumpidos de energía.

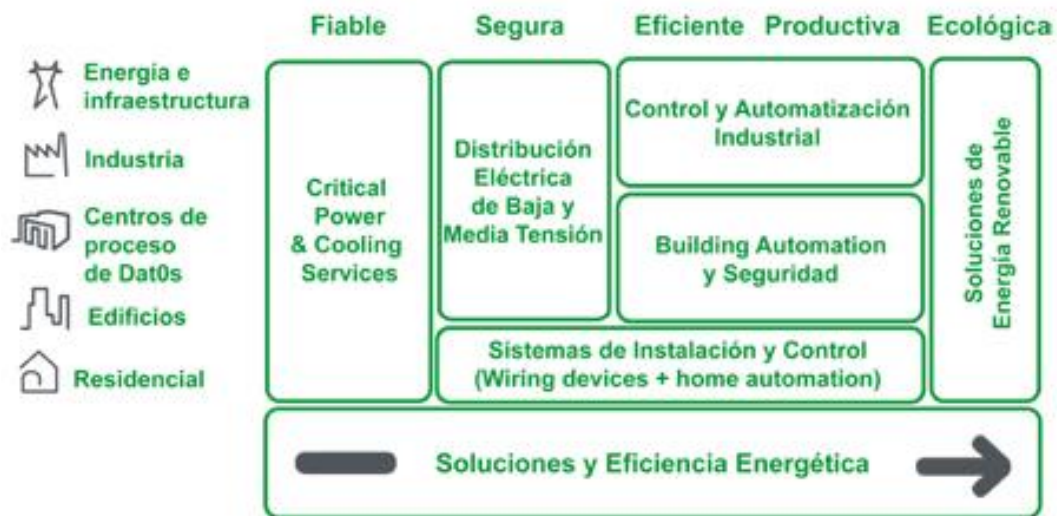


Figura 16. Soluciones y eficiencia energética (2013)
Fuente: Historie en force. Electric Voice (2013)

2.1.4.5 Cobertura nacional

Bajo la premisa de un objetivo principal: ayudar a las empresas a obtener más de su energía, Electric cubre el territorio mexicano gracias a su red de oficinas, centros de servicios e integradores de sistemas, lo que la convierte en especialista global en la administración de energía no sólo a nivel mundial sino también nacional, localizando plantas productivas en Monterrey, Estado de México, Toluca, Tlaxcala y, Tijuana Baja California; siendo esta última la planta productiva objeto de estudio para efectos del presente.

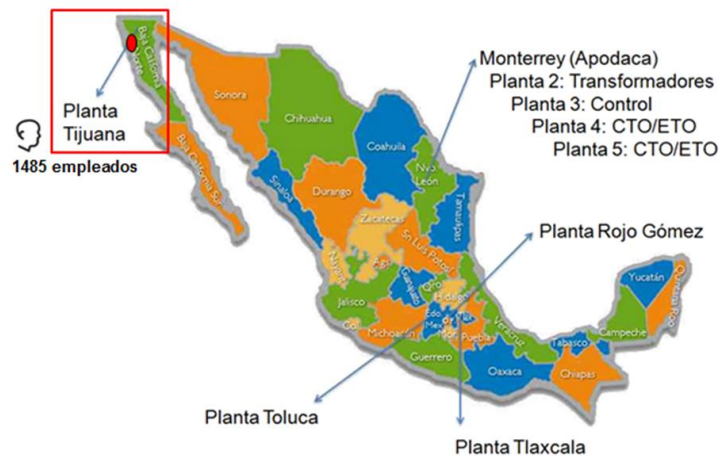


Figura 17. Cobertura en México (2013)
Fuente: Elaboración propia (2013)

2.2 Electric Tijuana

Electric S.A de C.V. ubica su operación en Calle Nueve Sur # 106 Ciudad Industrial Nueva Tijuana. Tijuana, Baja California. México. Cuenta con 2 naves propias y 2 arrendadas siendo un total de espacio disponible de 120000 Sq Ft.



Figura 18. Fachada exterior Electric S.A de C.V. (2013)
Fuente: Elaboración propia (2013)

Con 48 líneas de ensamble y 12 familias de productos, Electric Tijuana ofrece empleo a un total de 1485 personas de las cuales 970 es personal directo, mientras que 438 empleados son indirectos y 77 más administrativos.



Figura 19. Productos de ensamble (2013)
Fuente: Historie en force. Electric Voice (2013)

Como en todas las empresas existentes, Electric cuenta con una estructura cuya representación grafica se describe en el organigrama que sigue:

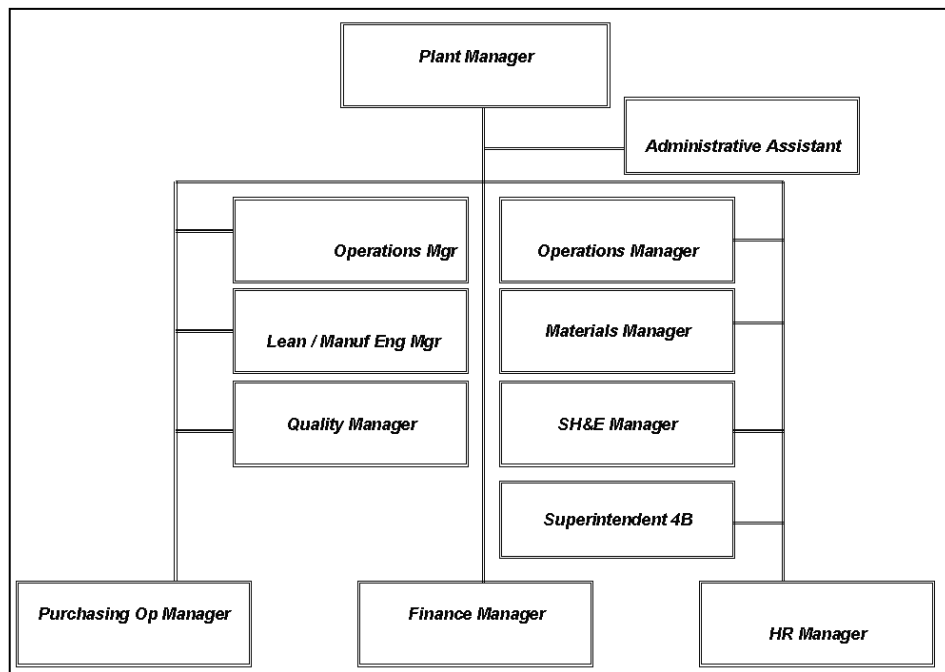


Figura 20. Estructura de la empresa Electric (2013)
Fuente: Elaboración propia (2013)

Día a día se promueven valores organizacionales identificados como:

“I Care”

Cuido al planeta, a los clientes, a la empresa, al equipo y a mí.

“I Connect”

Me conecto con los clientes y mis compañeros de trabajo.

“I Challenge”

Reto a los demás y adopto retos.

“I Commit”

Me comprometo al cambio y lo dirijo.

Estos valores son la filosofía y experiencia de vida organizacional que viven todos y cada uno de los empleados en Electric.

Una clara misión: ser una empresa segura, rentable competitiva e innovadora. Electric manufactura productos eléctricos que superan las expectativas de calidad y servicio de sus clientes. Se encuentra comprometida con el desarrollo personal de cada empleado, el trabajo en equipo, el medio ambiente y el apoyo a la comunidad a través de la mejora continua.

Su visión: ser la mejor opción de manufactura para sus inversionistas, clientes, empleados y comunidad en su totalidad. Ayudar a las empresas y personas a que aprovechen su energía, haciéndola más segura, confiable, eficiente, productiva y ecológica; abarcando todo el consumo energético de los usuarios finales desde edificios comerciales, hasta plantas, centros de datos y toda la infraestructura que estos requieren.

Su especialización en la gestión energética y eficiencia posiciona a Electric de manera única para resolver el dilema energético: uno de los retos más grandes que enfrenta el mundo.

Para una correcta operación, Electric tiene en cuenta consideraciones tales como:

- Involucrarse en el consumo de los usuarios finales y estar cambiando la forma en que la gente percibe a la energía.
- Los recibos que reflejan un alto consumo energético no son un pasivo, sino un activo.
- La mejor forma de generar energía es ahorrándola!

- Hoy en día es posible ahorrar el 30% de la energía en la mayoría de los negocios.
- Cada vez nos topamos con más empresas que están cambiando su estrategia y que se valen de la gestión energética y de la sustentabilidad como elementos clave para diferenciarse de la competencia.
- La gestión energética, la eficiencia, la reducción de las emisiones de carbono, la preparación para ciudades inteligentes y las redes inteligentes son sólo unas de las tantas preocupaciones de nuestro país y de los clientes, que es justo donde podemos desempeñarnos como líderes.
- La forma en la que se concibe la red inteligente es así: demanda más inteligente+suministro más inteligente+respuesta a la demanda = red inteligente.

Certificaciones vigentes al 2013

- ISO 9001:2008
- ISO 14001:2004
- OHSAS 18001:2007
- Industria Limpia
- Empresa Segura
- CTPAT
- NEEC

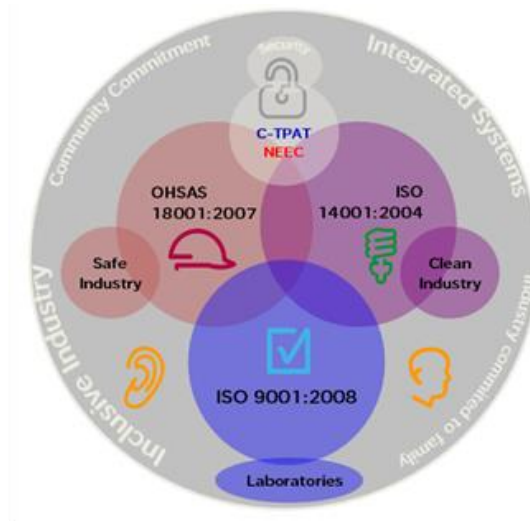


Figura 21. Certificaciones vigentes (2013)
Fuente: Historie en force. Electric Voice (2013)

Comprometidos con el dilema de la energía

En el mundo se perciben 6 tendencias:

- Energía: el reto clave para nuestro planeta.
- Nuevas economías emergentes: una importante oportunidad para nuestra generación.
- Conectividad para todo, en cualquier lugar y momento.
- Globalización, que nos permite conseguir lo mejor del mundo.
- Soluciones más simples para un mundo complejo.
- Seguridad, una preocupación creciente a escala global.
-

La Energía es el reto clave para futuro desarrollo de nuestro planeta. (Broise, 2013)

- Creciente necesidad energética: Si el consumo per cápita de China e India alcanzara el nivel de Estados Unidos, el consumo del mundo se triplicaría y 1.600 millones de personas no tendrían acceso a la electricidad.
- Movilización ante el cambio climático: Hacia el 2030, $\frac{3}{4}$ de las fuentes energéticas serán emisoras de bióxido de carbono. Se prevén graves consecuencias si la temperatura global aumenta 3° C.
- Importante necesidad de energía segura: El coste de 1 hora inactividad = hasta 6 millones de euros.
- La energía verde es una oportunidad: Las fuentes de energía renovables dentro del mix energético, pueden ser el doble en los próximos 20 años.

Como respuesta a estos retos, Electric desarrolla soluciones de Eficiencia Energética para edificios residenciales, comerciales, industriales y para procesos industriales, con el objetivo de generar ahorros medios de energía de hasta el 30% como medio para hacer frente a los retos actuales del planeta. Ayudamos a nuestros clientes a alcanzar más, usando menos recursos de nuestro planeta. (Broise, 2013).

El dilema de la energía

La respuesta de Electric al dilema de la energía:



Figura 22. El dilema de la energía. (2013)
Fuente: Historie en force. Electric Voice (2013)

Ciclo de la Eficiencia Energética: Un proceso de mejora continua



Figura 23. Ciclo de la eficiencia energética (2013)
Fuente: Historie en force. Electric Voice (2013)

2.3 Motivación del personal

Hablar de la motivación de personal es un tema relativamente añejo, aunque indudablemente vigente. Digamos que nace con la transformación de los talleres artesanales en fábricas industriales y, llega hasta nuestros días en los que el potencial del talento humano se pondera como el elemento central de la competitividad de las empresas.

El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En sus inicios, se hablaba de un concepto de mano de obra; posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. Sin embargo, en la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

Dentro de la administración, pudiésemos pensar en la motivación como un tema demasiado trillado; no obstante, su importancia es tal que, no deja de representar un elemento clave para que el recurso humano alcance su pleno desarrollo y, por ende, logre los objetivos de la empresa.

En este mundo tan globalizado, las empresas se están preocupando por ser cada vez mejores; para ello se están valiendo de todos los medios disponibles para el logro de sus objetivos.

Se dice que una empresa será buena o mala dependiendo de la calidad de sus recursos humanos; es por esto que las empresas desarrollan sus procesos complejos para aprovechar el potencial humano, siendo la motivación del personal uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del empleado.

En ese sentido, en una sociedad cada día más compleja en donde la competencia es una constante cotidiana, el alentar la disponibilidad continua de las personas hacia el trabajo productivo puede tener consecuencias muy provechosas al procurar que estas se sientan estimuladas. En palabras concretas, las empresas deben preocuparse por mantener motivados a sus trabajadores en beneficio de toda la organización. (De la Cruz, 2009).

En la actualidad, las organizaciones pueden llegar a sufrir una serie de problemas relacionados con el desempeño humano. Esta anomalía se puede medir con el alarmante incremento de los índices de rotación y ausentismo del

personal, así como de una baja en la calidad de la producción que presentan las empresas. Quizá, una de las causas del problema pudiera ser que los trabajos no se han diseñado en forma tal que desarrollen la motivación y la satisfacción en el ejecutor.

Debemos estar conscientes de que los tiempos cambian y la competencia por el mercado, en consecuencia, modifica los patrones para retener al capital humano, capacitarlo, desarrollar sus habilidades en pos -desde luego- de lograr las metas de producción y productividad que se traduzcan en ventas y números negros. (Jaramillo, 2011).

Hoy por hoy, en el ámbito de recursos humanos, la motivación se convierte en una herramienta útil para contrarrestar el decremento de la productividad, el desinterés del trabajo y la aparición de conflictos interpersonales e intergrupales.

Cuando las empresas consideran necesario motivar su personal con el fin de lograr ciertos objetivos muchas veces recurren a contratar los servicios de especialistas o consultores externos los cuales utilizan técnicas orientadas a incidir en el aspecto emocional de la persona. Algunos de los temas trabajados son: liderazgo, cómo vencer el miedo, excelencia y calidad, trabajo en equipo, ser triunfador, entre otros; en algunos casos van acompañados de temas relacionados con el qué hacer de la empresa.

Otra forma/técnica -e, incluso, creencia- que es utilizada por las organizaciones es incrementar las remuneraciones del trabajador bajo el concepto "te pago más para que produzcas más", pero algunos investigadores consideran que esta actividad no necesariamente eleva la productividad puesto que, el empleado, una vez satisfecha esa necesidad, exigirá más de los mismo convirtiendo esta actividad en un círculo vicioso.

Después de identificar el factor motivacional del trabajador utilizando técnicas efectivas como el enriquecimiento del puesto –por mencionar- se podrán crear condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la organización y a la misma persona.

La motivación es un concepto fundamental explicativo relacionado con él "por qué" del comportamiento. Los organismos experimentan, constantemente, necesidades o deseos que les impulsan a actuar. Cuando un individuo se ve

impedido a alcanzar una meta o evitar alguna consecuencia indeseable, entonces tenemos evidencia de necesidad de motivación.

Así pues, para alcanzar mejores niveles de productividad se requiere que los empleados deseen hacer el trabajo (motivación), posean la capacidad para hacer el trabajo (habilidad) y, cuenten con los recursos necesarios (materiales, métodos, equipo, etc.) para poder realizarlo.

De esta manera, la importancia del proceso de motivación radica en volver perceptible la deficiencia en la satisfacción de la necesidad que experimentan los trabajadores, y de cómo buscan maneras de satisfacerla, dando lugar a la elección de un comportamiento específico que va dirigido a una meta y que, por ende, en ocasiones afecta el alcance de la misma.

La motivación se define, habitualmente, como una actuación dirigida hacia un objetivo con un fin en particular, lo cual nos da como resultado la satisfacción. Podemos describir a la motivación como una variable por demás compleja en la que intervienen aspectos conscientes, inconscientes, cognitivos y afectivos: una variable que imprime fuerza y direccionalidad al comportamiento humano.

Pero, ¿qué significa motivación? La palabra motivación se deriva del latín moveré, que significa, mover. Así como también tiene su raíz en el vocablo latín motum, variación de moveré que significa mover, de donde también se derivan las palabras móvil, motor, emoción y terremoto.

2.3.1 Definiciones de motivación

Algunos autores definen a la motivación de la siguiente manera:

“Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionados por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual como la motivación general que concierne al esfuerzo hacia cualquier meta”. (Robbins, 2005).

“Es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo. El grado del impulso dependerá del nivel percibido de satisfacción que pueda lograrse por el objetivo”. (Reeve, 2010).

Un punto a considerar siempre es que la motivación requiere del descubrimiento y comprensión de los impulsos y necesidades de los empleados, los cuales tienen origen en los individuos, por ello es preciso reforzar los actos positivos realizados a favor de la organización. (De la Cruz, 2009).

2.3.2 Dimensiones de motivación

Ahora bien, de lo hasta ahora expuesto se deduce que la motivación tiene tres dimensiones: *intensidad* (o fuerza), *dirección* (u orientación) y *persistencia* (o perseverancia). Mismas que se identifican como siguen (Robbins, 2005):

- a. La intensidad es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea.
- b. La dirección es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de las actividades en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dicha meta.
- c. La persistencia es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta.

No podemos negar la importancia e impacto que tiene la motivación en la correcta realización de las tareas y proyectos que tenemos frente a nosotros. Por tanto, es importante mencionar que la retroalimentación del desempeño que se dé a los empleados -positiva o negativamente- puede llegar a provocar que estos hagan ajustes en la actitud hacia el trabajo, lo que origina una percepción distinta de su desempeño.

2.3.3 Distintos tipos de motivación

Aunado a las dimensiones que encontramos de dicho concepto, Vargas (2008) establece que es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan de modo preponderante la conducta del sujeto. Así, entonces, encontramos tres tipos de motivación que se describen como sigue:

- Intrínseca: corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada.
- Extrínseca: en este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño.
- Trascendente: dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no solo se explican por el beneficio extrínseco obtenido , o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien, porque este evita algo negativo para él.

En base a las consideraciones anteriores, el mismo autor enfatiza en el hecho de que no se puede ignorar que el trabajo está en función de la personalidad y que esta se proyecta en oficios y profesiones. (Vargas, 2008).

En México, como en todas las culturas, se tiene una idiosincrasia: una forma de ser, una personalidad peculiar la cual es importante considerar con el fin de que el administrador pueda apoyarse en estos conocimientos para descubrir qué es lo que motiva o frustra a su personal.

Si bien, cada persona se motiva a sí misma, necesita de ciertas condiciones externas que le permitan desarrollar y mantener un estado de motivación. Hay conceptos generales que ayudan y dan un valor agregado a la productividad; ejemplos que resultan un clásico son los de infundir el “mirar a la cara, cerciorarse que se ha escuchado y entendido el mensaje, usar un lenguaje claro, dar ejemplos, dar razones, expresar claramente las propias expectativas”.

Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo; la motivación de las personas tiene una dinámica compleja. (Quintos, 2011).

Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que reciben de los superiores, el respeto y el reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, etc., son factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona de lo mejor de sí misma. En resumen, sin motivación no puede haber satisfacción. (Vargas, 2008).

Ahora bien, de la misma manera en que la persona es única, cada organización lo es también, pues cada grupo humano desarrolla características especiales. Bajo estas consideraciones, la cultura de una organización es –hasta cierto punto- el producto exponencial de todas sus características y, en cierta forma, cada una desarrolla una personalidad determinada.

Se dice que la satisfacción laboral está muy ligada con el clima organizacional, pues si este es positivo, la satisfacción será mayor y, si es negativo, la satisfacción suele ser menor. Evidentemente, puede darse el caso de que la relación no sea directamente proporcional; es decir, que un clima positivo pueda incluir una liga a la percepción directa que el trabajador tiene de su puesto o actividad laboral y esta puede tener características adversas particulares, como mayores riesgos, carga excesiva, dificultades mayores continuas, etc.

Reeve (2010) menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador ante su propio trabajo; dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinantes en conjunto tanto por las características actuales del puesto como las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

También Quintos (2011) define a la satisfacción laboral y la refiere como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideren su trabajo “. Es claro, por tanto, que este factor es un factor interesante y un elemento para medir las actitudes que existen en el personal respecto de la organización.

La realidad es que la ventaja competitiva de la que tanto se habla en las empresas, será exitosa siempre que se vea por un entorno laboral en el que los empleados se encuentren motivados generando la productividad y el rendimiento de los mismos, así como el aprovechamiento de los recursos disponibles, lo anterior a diferencia de aquellas empresas que solo se preocupen por el negocio y las horas trabajadas. (Vazquez, 2010).

Algo a tener en cuenta es que orientarse a la productividad, no necesariamente implica sacrificar el interés en las personas. Al contrario, hoy por hoy, vemos como la mejor inversión está en poner atención en las necesidades humanas en un amplio sentido, y ya no sólo en las materiales.

Sin duda, dentro de los elementos más significativos de la cultura de una organización está su “clima”; según Jaramillo (2011), el clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se llegan a traducir en una acción o comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. Ejemplo de ellos tenemos a la productividad, la satisfacción, la rotación, etc.

Con referencia a lo anterior, encontramos entonces que la desmotivación dentro de las organizaciones puede repercutir en la productividad pues está –como antes hemos mencionado- íntimamente ligada con el ausentismo, la rotación de personal, tensiones en el trabajo, entre otros.

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos. (Jaramillo, 2011).

Como es bien sabido, la motivación varía dentro de cada individuo. Cuando es así, el comportamiento también varía, dado que la gente muestra un esfuerzo alto o bajo y su persistencia es fuerte o frágil. Algunos días un empleado trabajará de manera rápida y diligente; otros días el trabajo será letárgico. (Robbins, 2005).

Ahora bien, la productividad en el trabajo no sólo depende de un factor, sino de las habilidades de los individuos y del ambiente de trabajo presente en la empresa, así como de la motivación para desempeñar el trabajo.

Es importante entender que al hablar de productividad, nos referimos a la cantidad de bienes o servicios producidos divididos entre los insumos necesarios para generar ese resultado.

Las organizaciones que esperan tener éxito mundial deben buscar la manera de mejorar su productividad. En ese sentido, la productividad se puede definir como la combinación de variables de personal y operaciones. Para mejorar la productividad, los gerentes deben poner especial atención a ambas. Una

organización realmente eficaz maximizara la productividad mediante una integración exitosa de la gente en todo el sistema de operaciones. (Robbins & Coulter, 2010).

Algunas de las estrategias que pueden implementar las organizaciones para mejorar los índices de calidad y de productividad, ya sea de sus productos o de sus servicios, dependen –en muchas ocasiones- de la gente que trabaja en las mismas. La habilidad de motivar a los empleados para conseguir la mejora en la calidad y la productividad, radica en el entendimiento del comportamiento humano ante una relación laboral. (Duarte, 2006).

Queda claro que no es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de la motivación y de su comportamiento. Para dar una explicación del por qué la gente se comporta de cierta manera, es necesario tomar en cuenta las diversas teorías de la motivación. Estas teorías tratan de explicar cómo comienza el comportamiento, como recibe energía, como la conserva y qué tipo de reacción subjetiva se presenta en el organismo.

Casi cualquier teoría contemporánea acerca de la motivación reconoce que los empleados no son idénticos; tienen diferentes necesidades, actitudes, personalidad y otras variables individuales importantes. Comprender y predecir la motivación de los empleados es una de las áreas más populares en la investigación gerencial. Con ello, entendamos entonces a la motivación como ese proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y -sobre todo- sostenidos hacia el logro de una meta. (Robbins & Coulter, 2010).

Como hemos visto, las necesidades motivan la conducta. Sin embargo, en cada etapa de la vida y a medida que se evoluciona y se alcanzan las metas, las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirá en las personas el impulso para generar nuevos comportamientos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades.

Es importante conocer las causas que mueven a la acción humana, esto constituye un aspecto vital porque de esta manera el administrador (o profesional de recursos humanos según aplique) puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente.

Lo que importa, esencialmente, es que un administrador conozca los puntos de vista de sus subordinados en una situación dada y esté dispuesto a tratarlos

como corresponde. Es por ello que la administración debe familiarizarse con el concepto de motivación y el papel que ésta representa en el comportamiento de la organización si desea obtener resultados favorables.

Si bien, existe una diversidad conceptual sobre teorías motivacionales; para efectos del presente se retomaran las planteadas por Abraham Maslow, McClelland y Porter, cuya descripción genera importantes aportaciones.

2.3.4 Modelos de motivación

Robbins & Coulter (2010), retoman la teoría de la Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow (1943) la cual es, quizá, la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor contempló las necesidades humanas en forma de una jerarquización de cinco niveles, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización).

Para Maslow (1943), estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas. Figura 24.

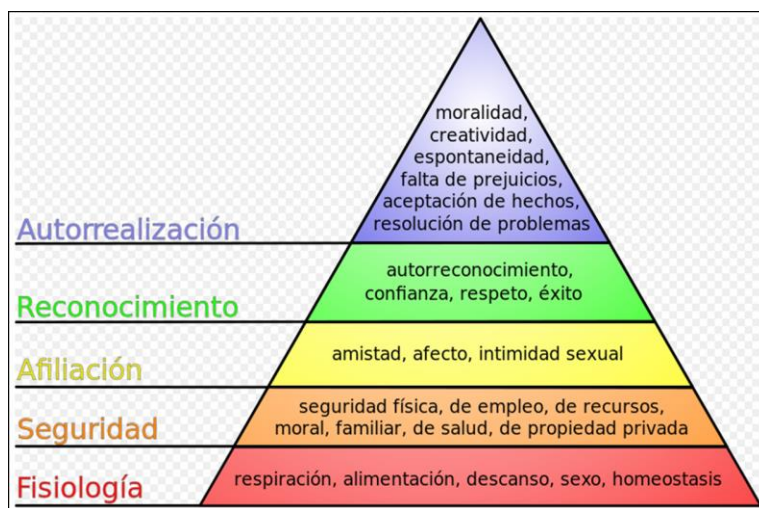


Figura 24. Escala de Necesidades de Abraham Maslow
Fuente: Administración (Robbins & Coulter, 2010)

Así, Maslow (1943), más que llevar a cabo una teoría en sentido estricto, constituye un parámetro que ayuda a la observación y a la descripción de lo observado, pues en la jerarquía de las necesidades humanas, se limita a establecer una serie de categorías clasificatorias de todo el conjunto de realidades que mueven la acción humana e, incluso, podría señalarse que no hay ninguna conexión de estas necesidades con el concepto del ser humano: conexión que permitiría dar sentido a ese conjunto de realidades que la humanidad busca conseguir a través de sus acciones.

Por otra parte, la teoría de motivación de necesidades de McClelland, contribuyó a explicar la motivación identificando tres tipos de necesidades motivadoras, a las cuales clasifico como (Robbins, 2005):

- **Necesidades de Logro:**
Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan constante retroalimentación sobre su actuación
- **Necesidades de Poder:**
Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. A las personas motivadas por este motivo les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.
- **Necesidades de Afiliación:**
Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

Una tercer teoría /modelo contemplado para efectos del presente es el Porter y Lawler; quienes han elaborado un modelo de motivación notablemente más complejo, mas estructurado en gran medida sobre la teoría de las expectativas.

En su estudio, se dice que la cantidad de esfuerzos depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona considere que se refiere y la probabilidad de reducir la recompensa.

A su vez, el esfuerzo y la probabilidad de obtener la recompensa están influidos por el historial del desempeño real. Es claro que si las personas saben que pueden ejecutar el trabajo ó, si ya lo han hecho, tienen una mejor apreciación del puesto que se adquiere y conocen mejor la posibilidad de la recompensa.

El esfuerzo ejercido determina de manera fundamental los desempeños reales en un puesto. Pero este desempeño también está influido, en gran medida, por la capacidad de una persona para hacer su trabajo y percepción de lo que la tarea requerida es la medida en la que la persona comprende las metas, las aptitudes que requieren y otros elementos de la tarea. (Morris & Maisto, 2005).

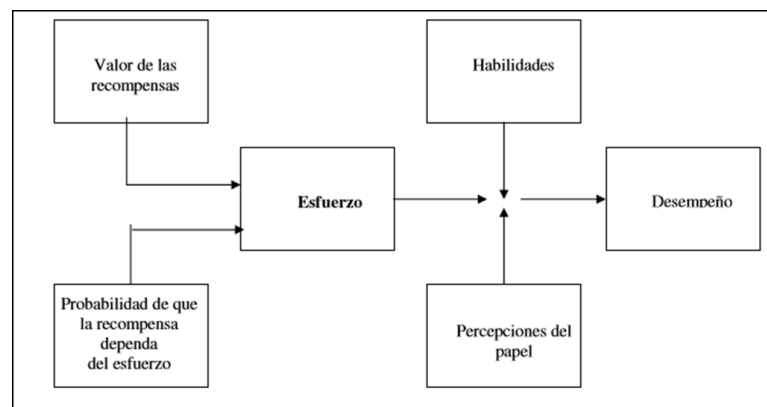


Figura 25. Modelo de Porter y Lawler

Fuente. Estudio de motivación, actitudes y productividad en empleados del sector maquilador del noroeste de México. (Duarte,2006)

Sobre la base de las consideraciones anteriores, es importante tomar en cuenta que en la administración se requiere de la creación y mantenimiento de un ambiente en el cual las personas logren trabajar juntas (en equipo) hacia el logro de los objetivos comunes. Que sientan que son parte de una empresa y no sólo un número de nómina. (Quintos, 2011).

Es importante hablar de los propósitos que persigue la motivación y que tipos existen. Se puede decir que los propósitos de la motivación son muy claros y comprenden:

- Despertar el interés.
- Estimular el deseo de trabajar.
- Dirigir los esfuerzos para alcanzar metas definidas.

Podemos precisar, entonces, que motivar a una persona es proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado. Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas.

Si consideramos que la motivación contribuye al grado de compromiso del trabajador, lo impulsa, dinamiza, orienta a la realización de objetivos; entonces saber manejar a ésta, se puede operar para hacer funcionar la organización adecuadamente y que los empleados logren la satisfacción, una mejor calidad de vida y, paralelamente, los objetivos de la organización. (Jaramillo, 2011).

Muchas empresas no fomentan una adecuada motivación, lo cual les trae serios problemas de manejo interno y de productividad. La motivación de un equipo es algo más que la suma de motivaciones a cada uno de sus miembros.

Sin duda, la productividad del hombre y, por ende, su motivación, ha sido considerada un factor de importancia en las organizaciones. La motivación puede ser considerada y analizada desde el punto de vista individual del público interno (el empleado) y desde la óptica de la dirección de la organización; la cual, de la manera que encare este tema será determinante para producir en el personal reacciones positivas o negativas.

Se debe trabajar estrechamente con los distintos públicos internos (empleados), con el objeto de conocerlos más profundamente y poder verificar que cada uno

de los empleados transmita al exterior la filosofía de la organización. (Robbins, 2005).

La motivación es un motor que hemos de saber mantener en constante funcionamiento. El hacer las cosas debiese ser un compromiso voluntario de la persona, al que no se puede obligar pero si se puede incentivar. (Jaramillo, 2011).

Desde un punto de vista simple, podríamos decir que los factores que inciden en la motivación dan un impacto sobre la conducta de las personas. Digamos que es primordial entender que las personas no se motivan por un sólo factor; sino que se motivan por una serie de ellos. Se debe comprender que a las personas las motivan distintas cosas y que, además, los factores de motivación cambian permanentemente de acuerdo a la situación particular por la que esté atravesando un individuo.

Una estrategia de éxito es considerar que también encontraremos ciertos componentes en el contexto laboral que pueden llegar a generar un grado de desmotivación y que, por ende, es importante identificarlos, atacarlos y, controlarlos; tal es el caso de:

- Excesos de control.
- Dobles mensajes.
- Críticas negativas.
- Falta de atención.
- Reuniones improductivas.
- Saturación de las capacidades personales.

Una buena motivación genera una mejor productividad, desempeño, participación y mejor entendimiento por parte de los públicos internos de la organización: de los empleados. (Robbins, 2005).

Las diferencias en las estrategias de motivación explican, con frecuencia, que diversas personas reaccionen de manera completamente diferente cuando se ven confrontadas con la misma serie de circunstancias y que, en efecto, una

misma persona puede comportarse en forma diferente al enfrentarse a una misma serie de circunstancias, en ocasiones diferentes.

Las motivaciones han sido clasificadas con frecuencia sobre la base de la necesidad o deseo que engendra la actividad. Otras motivaciones son de origen social, es decir son aprendidas, e incluyen cosas tales como el deseo de ser aceptado dentro del grupo, la posición y reconocimiento personal. El que éstas sean aprendidas y que su satisfacción no sea un requerimiento para la supervivencia, en el sentido fisiológico, no disminuye su importancia como factores determinantes del comportamiento. (Reeve, 2010).

El trabajo puede ser una fuente muy importante para las motivaciones de origen social y en consecuencia, un medio para alcanzar satisfacción personal. En base a la literatura revisada para efectos del presente, se puede precisar que resulta por demás importante que los altos mandos entiendan la motivación, pues son ellos quienes habrán de canalizar la motivación de los empleados para alcanzar sus metas personales y las de la organización. Sin olvidar, claro está, que también las habilidades y percepciones de papeles del personal son factores importantes en la eficacia con que se cumplirán sus tareas.

Las características de la situación de trabajo, en particular las acciones de quienes tienen la facultad de dirección, tienen una influencia profunda en la motivación ya que pueden modificar el comportamiento de los empleados, estimulando el esfuerzo en el desempeño, produciendo la satisfacción y el éxito del empleado y, con ello, de la Organización. (Robbins, 2005).

La motivación en el ámbito laboral no sólo depende de la actitud que en lo individual tome el colaborador, pues la compañía también debe contar con programas específicos para motivar al personal, lo cual se verá reflejado en la productividad y eficiencia de aquélla. (Quintos, 2011).

En general, los estudios suelen señalar que cuando las personas se sienten a gusto y satisfechas con su trabajo, la productividad suele mejorar, trayendo los tan deseados beneficios económicos.

Por supuesto, las maneras de crear ambientes positivos y la diversidad de factores implícitos son tan amplias que los investigadores se han visto en serios problemas al “objetivizar” sus resultados. No obstante, la evidencia inclina la balanza hacia el hecho de que las relaciones que establecen los jefes con sus colaboradores tienden a ser un factor determinante en esta cadena de clima organizacional, satisfacción laboral que conlleva a la motivación y productividad.

La distinción más importante es que realmente el empleado tenga la conciencia de que el empoderamiento de su motivación viene de adentro, pero en esto también debe ayudar la empresa. (Reeve, 2010).

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos. (Jaramillo, 2011).

Como hemos visto hasta ahora, las presiones del día a día, la competencia a nivel individual y profesional, el ritmo frenético del trabajo en las oficinas son, entre otros factores, situaciones que alterarán el estado emocional de muchas personas. Además, en muchas ocasiones, el trabajador no se siente realmente recompensado por su esfuerzo y pierde motivación, afectando directamente la productividad de la empresa en general; por tanto, hay que estar alerta a todo si deseamos mantenernos en pie.

El mercado de trabajo se ha transformado y, en la actualidad, la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto dejando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal. Estos elementos conforman lo que se denomina salario emocional. (Quintos, 2011).

Bajo esta perspectiva se solventa aún más la evidencia de que la relaciones interpersonales, la comunicación y, en general, la atención a las personas, son factores clave para la productividad. Sin embargo, muchas personas -en especial los empresarios y directivos de alto nivel- aun siguen buscando evidencia contraria. Con frecuencia se escuchan noticias de aquellos quienes argumentan que el éxito de los negocios es independiente del crecimiento humano. Quizá en parte tengan razón. Mientras el énfasis siga puesto en el paradigma mecanicista-materialista, seguiremos teniendo evidencias para justificar la inequidad, el autoritarismo, la deshonestidad, la competencia desleal y todo eso que vemos con pesar.

Para que la motivación del personal desencadene en productividad en una pequeña empresa, hay varios puntos relevantes. (Jaramillo, 2011).

- Tratar a cada empleado como persona, acompañarlo en el desarrollo de su plan de vida. Brindarle flexibilidad en los horarios y permisos para cumplir con compromisos académicos. Mejorar las condiciones laborales ofreciendo espacios de trabajo adecuados y fortalecer sus competencias (evaluación, seguimiento, plan de capacitación).
- Integración emocional y mental de cada equipo de trabajo con la organización. Escuchar sus ideas y propuestas para que los empleados tengan la oportunidad de participar en la toma de decisiones.
- Desarrollar sentido de compromiso. Este permite ver que el crecimiento de la organización influye directamente en la prosperidad personal.

En base a las situaciones que anteceden, podemos decir que la pérdida de motivación afecta no sólo en la vida personal sino también, y con más fuerza, en lo profesional, ya que es allí donde más horas se pasan; de modo que resulta de vital importancia que las personas se sientan motivadas en su lugar y ambiente de trabajo. Es decir, la organización debe buscar la manera de convertir cualquier tipo de conflictos y/o situaciones adversas, que –en muchas ocasiones- acaban dinamitando el buen clima laboral, en verdaderas oportunidades. (Quintos, 2011).

Así pues, motivar a un empleado tiene que ver con proporcionarle una serie de condiciones o estímulos necesarios para que adopte el comportamiento y/o desempeño profesional más óptimo. (Jaramillo, 2011)

Todos los métodos y técnicas para motivar a los empleados dependen de las diversas realidades culturales y sociales en las que se encuentren. Aunque existen una serie de pautas generales para lograr el mayor interés y compromiso de los trabajadores de una empresa.

En una primera instancia, será fundamental que el jefe o líder del área escuche al empleado, desarrollando una empatía a través de la retroalimentación entre los rangos bajos, medios y altos, con el único objetivo de hacer sentir al trabajador pieza fundamental en la empresa.

A lo anterior podemos añadir el buscar iniciativas propias que fomenten el trabajo en equipo; por ejemplo, conversar abiertamente aclarando las dudas

sobre normas, responsabilidades, derechos y deberes. Así como valorar los aspectos positivos de los empleados, agradeciendo y elogiando las buenas acciones que ellos realicen. (Duarte, 2006).

Gracias a estas y otras técnicas será posible alcanzar la automotivación. Los trabajadores reconocerán diversos factores positivos y se volverán gradualmente miembros más creativos, motivados y conciliadores, principalmente porque podrán controlar el estrés y manejar de manera positiva sus propios sentimientos y los ajenos.

A partir de este momento, todos los cambios que se produzcan serán trascendentales. Los trabajadores empezarán a reflejar esa satisfacción laboral en su trabajo, mejorando así la productividad organizacional. Pues como bien menciona Quintos (2011) “Una de las claves para conseguir una mayor productividad en el trabajo y contar con una plantilla motivada es lograr un gran ambiente de trabajo, y el compañerismo entre todos los miembros del equipo. El respeto, el trabajo en equipo y el buen clima laboral, son los elementos esenciales para lograr una motivación en los trabajadores. Es importante que sientan los objetivos de la compañía como propios”.

De forma más académica la motivación es el conjunto de factores impulsos internos y fuerzas externas capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo. Se debe enfatizar un enfoque en el análisis de cuáles motivos harían que una persona aporte mayor esfuerzo a la organización y, si bien, se comenzaría por tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas llegaremos hasta aspiraciones como la autorrealización.

La mejor manera de motivar a los empleados es creándole retos y oportunidades de logro en sus puestos, esto se refiere a la expansión vertical de los puestos. Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retro-alimentación de una manera tal que el mismo empleado pueda evaluarse y corregir su propio desempeño.

2.4 Definición de Productividad

La productividad con frecuencia puede ser definida como la relación entre los resultados y los recursos utilizados para obtenerlo; es decir, cuanto menor sea el

consumo de recursos que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Vazquez (2010) define a la productividad como la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 Generalidades

Mediante técnicas específicas es posible medir la motivación del personal de una empresa en un determinado tiempo y lugar. En este proyecto se aplica el modelo Work Environment Scale (WES) para medir la motivación de personal en una empresa dedicada al ensamble de productos electrónicos.

3.1.1 Marco Espacial

Electric S.A. de C.V., industria manufacturera dedicada al ensamble de productos electrónicos en la ciudad de Tijuana, Baja California, México.

3.1.2 Marco temporal

2014 – 2015

3.1.3 Tipo de investigación

El enfoque de este estudio es de tipo cuantitativo, con un alcance descriptivo y correlacional. El diseño es no experimental y de corte transversal.

3.1.4 Ventajas y desventajas del diseño de la investigación:

Dentro de las ventajas existentes, se puede señalar el acceso a la información. Dicha accesibilidad, la cual es proporcionada por gerencia general, representa la mayor ventaja del presente, ya que se tendrá acceso tanto a resultados como particularidades del proceso.

3.1.5 Universo de Estudio:

- Censo 50 empleados.
 - Estratos: Por departamentos en relación al número total de empleados.

3.1.6 Determinación de los sujetos de investigación

Personal administrativo de la Empresa Electric S.A. de C.V. en la ciudad de Tijuana, Baja California, México.

3.2 Definición conceptual y operacional de las variables

Predictores de la motivación

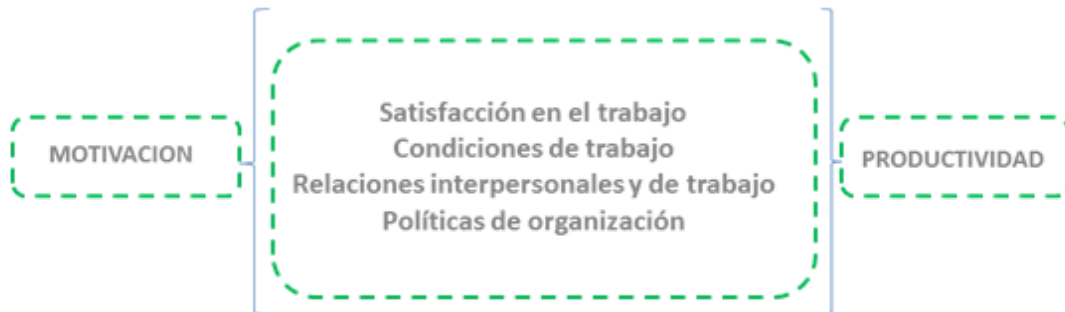


Figura 26. Predictores de la Motivación
Fuente: Elaboración propia (2014)

Definición conceptual y operacional de las variables

Variable Dependiente	Definición conceptual	Variabes Independientes	Definición Conceptual	Indicadores	Instrumento
Motivación y su relación con la productividad laboral.	Motivación. (Robbins, 2005), dice que es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionados por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual como la motivación general que concierne al esfuerzo hacia	Satisfacción en el trabajo	Robbins, (2004). Hace mención que es la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.	Claro entendimiento respecto a las funciones y competencias requeridas para la ejecución del puesto, así como de la flexibilidad que en éste se tiene para incrementar su desempeño a través de la capacitación.	Cuestionario

	<p>cualquier meta. (Reeve, 2010), la define como la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orienta a un objetivo. Productividad. Mora (2010), para aumentar la productividad de la empresa, entra a jugar un rol especial la implementación de estrategias básicas de motivación entre jefes y empleados que se basa en cuatro pilares esenciales; fraternidad, contexto, compartir triunfos y ser valorados. Demostrar que la vida personal de sus trabajadores importa y el transmitir apoyo personal, logrará hacer que el empleado encuentre en la oficina más que un lugar de productividad un segundo hogar. Al sentirse el empleado valorado y respaldado, con seguridad responderá positivamente y asumirá una mayor responsabilidad frente a la empresa.</p>	<p>Condiciones de trabajo</p>	<p>Las condiciones de trabajo inciden especialmente sobre la calidad de vida laboral en general y sobre la salud y el bienestar psicológico en particular; sobre la motivación y la satisfacción laborales y sobre la implicación con el trabajo; sobre patologías profesionales (desgaste físico y psicológico); sobre el rendimiento laboral y sobre disfunciones organizacionales (Blanch et. Al, 2003)</p>	<p>La distribución física y geográfica del área, así como las herramientas necesarias para el flujo de trabajo e información.</p>	<p>Cuestionario</p>
		<p>Relaciones interpersonales de trabajo</p>	<p>Las relaciones conforman una parte esencial del sentido que el ser humano le da a su propia existencia. Es difícil imaginar una vida carente de cualquier tipo de relación. La percepción del mundo y la del propio individuo pasa inevitablemente por el filtro de la interacción que se mantiene con los demás. Eso no significa que la soledad también pueda constituirse como una alternativa tan deseada como deseable, pero nunca de un modo</p>	<p>Conocimiento y percepción sobre las responsabilidades, funciones y relaciones interpersonales entre los diferentes empleados que conforman el equipo de trabajo.</p>	<p>Cuestionario</p>

			excluyente, sino complementario. (Lozoya, 2013)		
		Políticas de organización	Le dan a las organizaciones el marco bajo el cual se espera que sus colaboradores ejecuten su trabajo, definiendo los límites de autoridad, responsabilidad, las conductas tanto permitidas como no permitidas para el cumplimiento de las metas, así como reflejan el apetito de riesgo de la organización en las actividades que desarrolla, pues de las mismas parten los procedimientos implementados y ejecutados en todos los niveles, reduciendo así la exposición al riesgo de que los individuos tomen las acciones que a su criterio consideran a bien desarrollar y las cuales pueden atentar contra los intereses de la organización.	Interés de la organización por el desarrollo y trayectoria del personal en la organización.	Cuestionario

Tabla 4. Operacionalización de las variables a nivel conceptual

Fuente: Elaboración propia (2014)

3.3 Instrumento de medición WES

Para efectos del presente, la evaluación para identificar la motivación y su relación con la productividad laboral se realizará usando la Work Environment Scale (WES) de Moos (1974) la cual evalúa las siguientes dimensiones del clima organizacional:

- **Implicación.** Esta dimensión mide hasta qué punto los empleados se sienten implicados en su trabajo.
- **Cohesión.** Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo en que viven los trabajadores entre sí.
- **Apoyo.** Esta dimensión se refiere al apoyo y el estímulo que da la dirección a sus empleados.
- **Autonomía.** Este factor se refiere al grado en que la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar sus decisiones.
- **Organización.** Este elemento se refiere al punto en que el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
- **Presión.** Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
- **Claridad.** Esta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
- **Control.** Este factor se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a los empleados.
- **Innovación.** Este rasgo mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
- **Comodidad.** Esta dimensión hace referencia a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Las dimensiones de implicación, cohesión y apoyo conforman el factor de relaciones interpersonales; las dimensiones de autonomía, organización y presión se agrupan en el factor de autorrealización; y, finalmente, las dimensiones de claridad, control, innovación y comodidad dan lugar al factor de estabilidad/cambio.

3.4 Diseño del instrumento de medición

Con el objetivo de alcanzar los objetivos de la investigación es importante operacionalizar el marco teórico y conceptual. Los objetivos y preguntas de investigación, junto con las variables de estudio, son básicamente los indicadores para construir el instrumento de medición. En este caso se utilizará un instrumento de medición ya validado.

Instrumento de medición

El instrumento seleccionado para la recolección de la información fue el cuestionario WES, el cual es pre-codificado, de cuatro opciones a partir de escalas. Dicho cuestionario está diseñado para conocer la relación de la motivación con la productividad laboral del personal administrativo en la organización. Con ayuda de este instrumento se contestará a las preguntas de investigación.

Para evaluar el instrumento de medición, conocer la reacción de los entrevistados y sondear la pertinencia de la escala de medición, se aplicó una prueba piloto a 20 empleados de la empresa Electric S.A de C.V.

Se observó que no hubo inconvenientes para la aceptación del cuestionario. Se les explicó a los encuestados que la información sería confidencial. El tiempo de respuesta de los cuestionarios fue de dos semanas. Los resultados que se obtuvieron están en concordancia con los 30 cuestionarios aplicados posteriormente. Esta información se menciona más adelante.

El instrumento consistió en un cuestionario de 39 preguntas cerradas (véase anexo 1). Dichas preguntas están distribuidas por secciones y de la siguiente manera:

- Sección I. Sobre mi trabajo.
- Sección II. Sobre las condiciones de trabajo.
- Sección III. Sobre las relaciones interpersonales y de trabajo.
- Sección IV. Sobre la organización.
- Sección V. En general

3.5 Escalas de medición

En el diseño del cuestionario que se utilizó para esta investigación se considera que cada uno del ítem tiene igual peso y, así, los puntajes de los reactivos son sumados para proporcionar el puntaje de las percepciones de un individuo (Flores, 2009). Asimismo, en esta investigación se aplica la escala de Likert. Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta; sin embargo, continúa siendo un enfoque vigente, el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cuatro puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

El rango de respuestas va de:

TA: Totalmente de Acuerdo

TD: Totalmente en Desacuerdo

La escala de intervalo se integra por 4 aciertos quedando de la siguiente manera:

1. Totalmente de acuerdo.
2. De acuerdo.
3. Desacuerdo.
4. Totalmente en desacuerdo.

3.6 Diseño de la Muestra

Para el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán los datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población. (Hernández Sampieri, 2010).

De acuerdo a las necesidades de la investigación y habiendo estudiado los diversos métodos de medición, se ha determinado que el más apropiado es el censo, ya que se conoce la población total de sujetos a entrevistar.

3.7 Confiabilidad del cuestionario

A los empleados se les aplicó un cuestionario conformado de 39 preguntas, el cual fue validado en relación al tema de estudio. Se utilizó una escala de medición de *likert*. Se elaboraron los cuadros que permiten un análisis de los factores que inciden en la motivación de los empleados administrativos de Electric S.A de C.V. La validez del cuestionario se determinó mediante el coeficiente de confiabilidad de *Alfa-Cronbach*, por medio del programa SPSS: el resultado arrojado por dicho programa fue de .810, un grado de confiabilidad aceptable (ya que esta por arriba .60 y de 0.70, puntuación mínima aceptable).

Alfa de Cronbach	No. de elementos
0.810	39

Tabla 5. Análisis de fiabilidad del instrumento de medición

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS. (2014)

Fórmula utilizada para el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

- K:** El número de ítems
- $\sum S_i^2$ Sumatoria de Varianzas de los Ítems
- S_T^2 Varianza de la suma de los Ítems
- α :** Coeficiente de Alfa de Cronbach

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.810	39

Tabla 6. Estadística de confiabilidad

Fuente: Elaboración propia con datos del SPSS (2014)

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 Correlaciones Bivariadas (Matriz de *Pearson*) de las Variables Independientes

Para determinar las variables en las que existe correlación se utilizó la Matriz de Correlación de *Pearson*. Los resultados de las correlaciones permiten concluir que dos variables están relacionadas con otras dos variables. Se propone como estrategia de investigación, a partir de la evidencia empírica que arroja la matriz de coeficientes de correlación de *Pearson*, considerar sólo aquellas correlaciones significativas al rango de 0.01 y 0.05 y de una magnitud igual o mayor a 0.50, lo cual representa una correlación positiva de moderada a fuerte.

Como se muestra en la Tabla 7, las variables independientes resultaron con una correlación más alta de acuerdo al criterio establecido con anterioridad, donde los elementos que son parte de los factores motivacionales inciden de manera directa con la productividad laboral del personal administrativo de la empresa Electric S.A. de C.V., en Tijuana, B.C., México.

Satisfacción Laboral	0.715
Condiciones de Trabajo	0.623
Relaciones Interpersonales	0.676
Políticas de la Organización	0.635

En la tabla se observan las correlaciones que resultaron del análisis estadístico a través del SPSS 15. Se muestran las correlaciones más altas con respecto a las variables independientes, dando como resultado que la satisfacción laboral incide de manera directa en la motivación y su relación con la productividad en un 0.715, las condiciones de trabajo inciden en un 0.623; las relaciones interpersonales en un 0.676 y, las políticas de la organización en un 0.635, presentando correlaciones significativas en el nivel de 0.01

***La correlación es significativa en el nivel 0.01*

** La correlación es significativa en el nivel 0.05*

Tabla 7. Correlaciones Bivariadas (Matriz de *Pearson*) de las Variables

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS. (2014)

Los resultados de las correlaciones anteriores permiten concluir que las variables de satisfacción laboral, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y políticas de la organización, inciden de manera directa en la motivación y su relación con la productividad laboral del personal administrativo de la empresa Electric S.A. de C.V. de Tijuana, B.C., México.

Dando como resultado una correlación de 0.715 en la satisfacción laboral ya que los empleados tienen definidas claramente sus funciones de su puesto y los límites de sus responsabilidades, asimismo para desempeñar las funciones de su puesto tienen que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo, les gusta su trabajo, tienen las competencias que el puesto requiere, la flexibilidad de cómo hacer su trabajo siempre y cuando alcancen los mejores resultados, les gustaría seguir trabajando en su área de trabajo, consideran justa la remuneración económica y los beneficios que reciben dadas las funciones del puesto y, por último, consideran que necesitan capacitación en alguna área de su interés que formen parte de su desarrollo dentro de la empresa.

En cuanto a las condiciones de trabajo la correlación es de 0.623, siendo la más alta de las variables porque los empleados consideran que la distribución geográfica del área de trabajo contribuye al flujo de sus actividades e información, cuentan con el equipo necesario para ejecutar sus labores y las bases de datos existentes en sus departamentos facilitan el trabajo.

La correlación de las relaciones interpersonales tiene como resultado 0.676, porque las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento y, entre los miembros de la organización; asimismo conocen las responsabilidades y funciones de sus compañeros de trabajo en su área o centro, de su jefe y del personal de otras áreas o departamentos. Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes, por lo mismo bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo, reciben la información de manera oportuna que requieren para su trabajo, existe evidencia de que en su área se trabaja en equipo exitosamente, sus compañeros y el empleado saben quién es el cliente final y se apoyan para servir al cliente, por lo tanto consideran que sus compañeros de trabajo necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para desempeñar ese trabajo.

Por último, sobre las políticas de la organización que tiene como resultado 0.635, los empleados consideran que los eventos de convivencia que lleva a

cabo la empresa cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento entre el personal de la empresa, la dirección se interesa por su futuro profesional al definir capacitaciones y planes de vida y carrera, las promociones se otorgan a quien cubre con los requerimientos del puesto; cuando se presenta una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato, los empleados rara vez han pensado en dejar la empresa.

Las metas de la planta se establecen en sus áreas de trabajo y constituyen un incentivo alcanzable y se sienten comprometidos para lograrlas dentro de los periodos fijados. La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que crea un sentido común de misión e identidad entres sus empleados, existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la empresa y, finalmente, existe el reconocimiento de la dirección para los empleados por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.

4.2 Factores motivacionales y su relación con la productividad

Para orientar el esfuerzo de los empleados hacia los resultados esperados, se requerirá que los objetivos en cuanto a productividad, estén claramente establecidos por la organización. En ese sentido, el trabajo a realizar por parte del empleado estará en relación directa con la expectativa de que el empleado pueda lograr la productividad deseada; de que esa productividad le lleve a resultados concretos y, de que estos resultados sean los que quiere la organización.

Dado lo anterior, podemos decir que nos encontramos ante un proceso circular en el que, si bien la motivación es un elemento motor de la productividad, este, una vez percibido, incidirá en aquella.

Así pues, entre los factores motivacionales identificados en este proceso, los cuales presentan relación directa con la productividad, encontramos:

- La consecución de logros: llegar a alcanzar los objetivos de la tarea puede convertirse en un elemento motivador para el empleado.
- Las características de la tarea: encontrándose en ello diversos atributos motivacionales tales como el interés que despierta la tarea en el

trabajador, la variedad de la misma y, la importancia de esta en el contexto laboral.

- La autonomía e independencia en el trabajo que conlleva la sensación de libertad, la necesidad de tomar decisiones y la responsabilidad respecto a la tarea.
- La implicación de conocimientos y habilidades: en general, puede llegar a resultar motivadora una tarea que para el trabajador supone un reto de una dificultad intermedia.
- Retroalimentación y reconocimiento: es decir, el grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo puede proporcionar al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución, esto en referencia a la información desde el propio trabajo, lo anterior hablando de retroalimentación; mientras que por el lado de reconocimiento, se visualiza como información sobre la consecución de los objetivos recibida desde la dirección.

4.3 Interpretación de las gráficas

A continuación se enlistan todas las preguntas del cuestionario aplicado, así como su respectiva gráfica.

SECCIÓN I. Sobre mi trabajo

Pregunta I-1

Cuadro 1

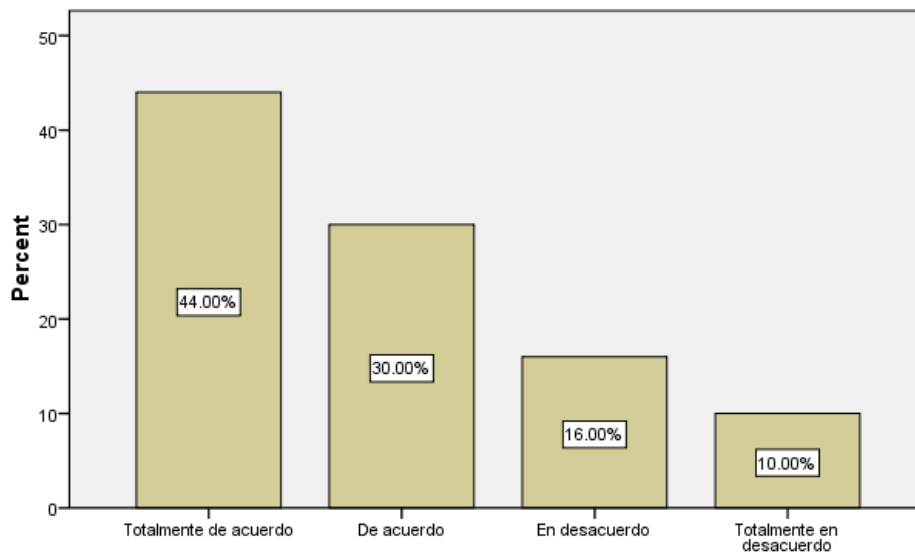
Tengo Definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	22	44.0	44.0	44.0
	De acuerdo	15	30.0	30.0	74.0
	En desacuerdo	8	16.0	16.0	90.0
	Totalmente en desacuerdo	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 1

Tengo Definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades



Fuente: Elaboración propia (2014)

Acorde a la gráfica correspondiente a la pregunta I-1, el 44% de los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo respecto a tener claramente definidas sus funciones y límites de responsabilidad. Este resultado permite a la empresa contar con una visión precisa sobre lo que espera que realicen los empleados. De igual forma, deja ver la clara comunicación existente entre los directivos y empleados, ello al momento de establecer y dar seguimiento a los reglamentos internos de la empresa.

Pregunta I-2

Cuadro 2

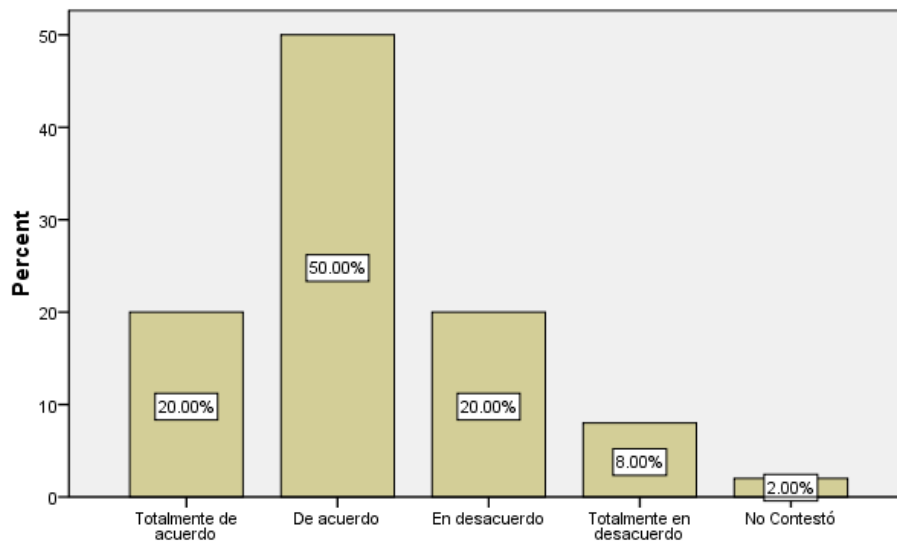
Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	10	20.0	20.0	20.0
De acuerdo	25	50.0	50.0	70.0
En desacuerdo	10	20.0	20.0	90.0
Totalmente en desacuerdo	4	8.0	8.0	98.0
No Contestó	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Gráfica 2

Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo



Fuente: Elaboración propia (2014)

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta I-2, hubo 35 personas quienes refieren realizar un esfuerzo adicional al desarrollar las funciones de su puesto, mismos que representan el 70.0% de los entrevistados. Por otro lado, el 28.0% refiere no requerir realizar un esfuerzo adicional. En resumen, se puede decir que gran parte de los empleados consideran que su labor requiere de un esfuerzo adicional por parte de

ellos, mientras que existe un porcentaje poco considerable que no lo mira así. Es importante mencionar que el 2.0% de los entrevistados omitieron su respuesta.

Pregunta I-3

Cuadro 3

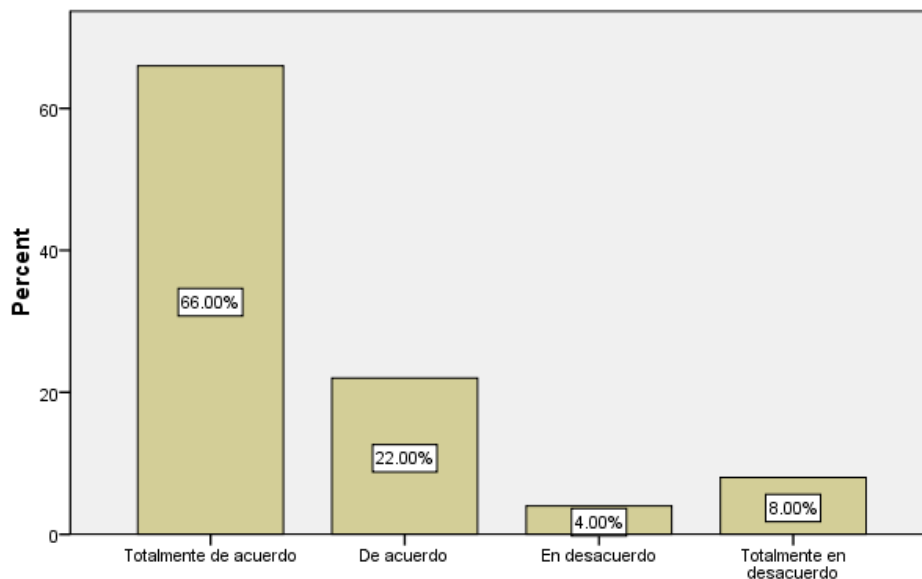
Me gusta mi trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	33	66.0	66.0	66.0
	De acuerdo	11	22.0	22.0	88.0
	En desacuerdo	2	4.0	4.0	92.0
	Totalmente en desacuerdo	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 3

Me gusta mi trabajo



Fuente: Elaboración propia (2014)

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta I-3, de los 50 entrevistados, el 66.0% refiere estar totalmente de acuerdo en que les gusta su trabajo. Es decir, se refleja un gusto de la mayoría de los empleados por las actividades que realizan en su trabajo ya que los empleados que contestan con el énfasis positivo alude a un 88.8% del total de los encuestados, mientras que sólo el 12.0% de estos últimos no están conforme con sus labores.

Pregunta I-4

Cuadro 4

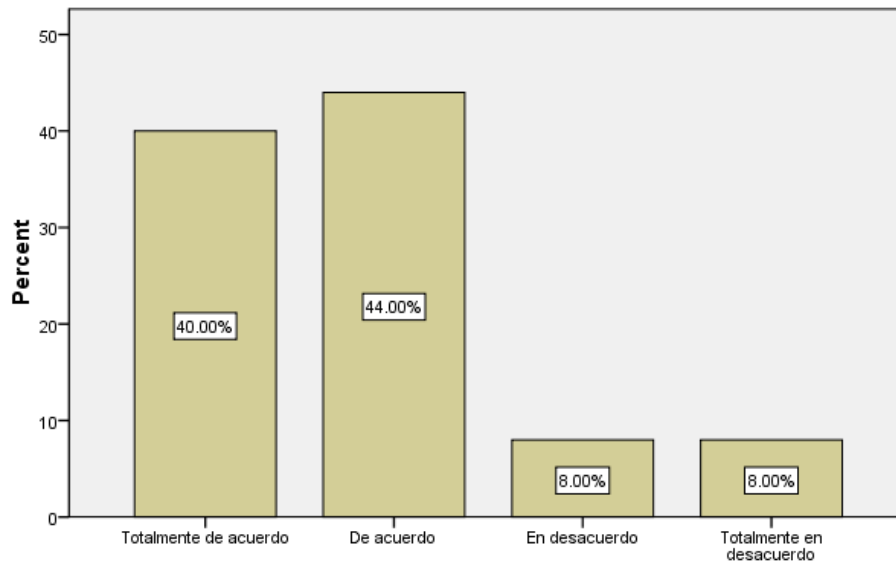
Tengo las competencias que el puesto requiere

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	20	40.0	40.0	40.0
De acuerdo	22	44.0	44.0	84.0
En desacuerdo	4	8.0	8.0	92.0
Totalmente en desacuerdo	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 4

Tengo las competencias que el puesto requiere



Fuente: Elaboración propia (2014)

La gráfica correspondiente a la pregunta I-4, indica que la mayoría de los empleados se sienten capaces de realizar las labores dentro de la empresa. Se percibe un nivel de confianza alto en los trabajadores para realizar bien sus actividades debido a que el 88.0% de ellos respondió en forma positiva.

Pregunta I-5

Cuadro 5

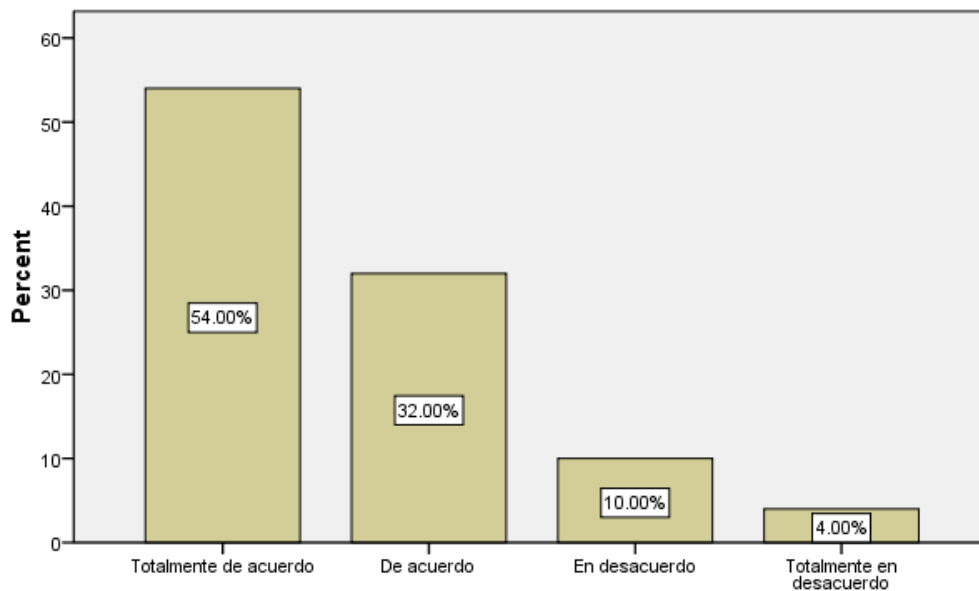
Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	27	54.0	54.0	54.0
	De acuerdo	16	32.0	32.0	86.0
	En desacuerdo	5	10.0	10.0	96.0
	Totalmente en desacuerdo	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 5

Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados



Fuente: Elaboración propia (2014)

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta I-5, de los empleados entrevistados, el 54.0% refiere estar totalmente de acuerdo en tener un tipo de flexibilidad para hacer su trabajo. La mayoría de los empleados perciben que la empresa les tiene confianza y, por tal motivo, se les otorga la flexibilidad para trabajar a su ritmo siempre y cuando terminen en tiempo y correctamente sus labores.

Pregunta I-6

Cuadro 6

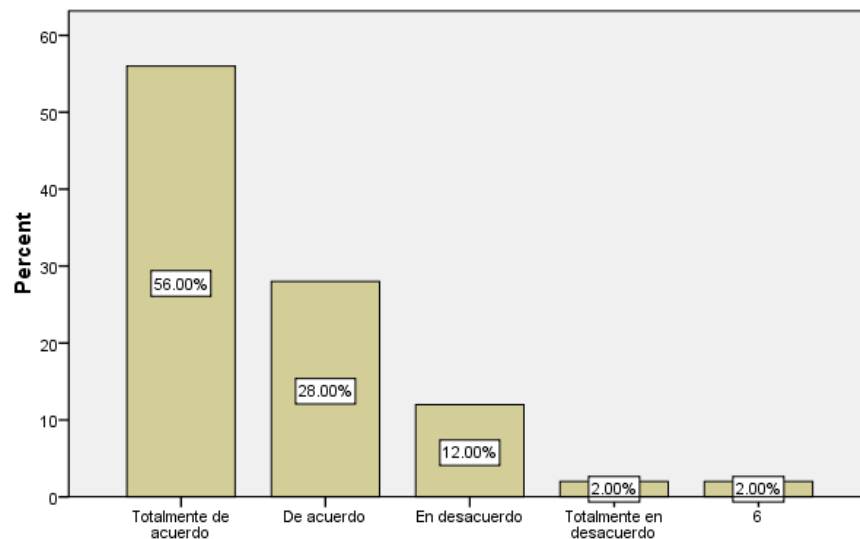
Me gustaria seguir trabajando en mi area de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	28	56.0	56.0	56.0
	De acuerdo	14	28.0	28.0	84.0
	En desacuerdo	6	12.0	12.0	96.0
	Totalmente en desacuerdo	1	2.0	2.0	98.0
	6	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 6

Me gustaria seguir trabajando en mi area de trabajo



Fuente: Elaboración propia (2014)

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta I-6, el 84.0% de los empleados encuestados, dijeron estar de acuerdo en seguir laborando dentro de su área de trabajo, mientras que el 14.0% no lo están; no obstante, se puede concluir que la mayoría de los empleados están a gusto con las actividades que realizan.

Pregunta I-7

Cuadro 7

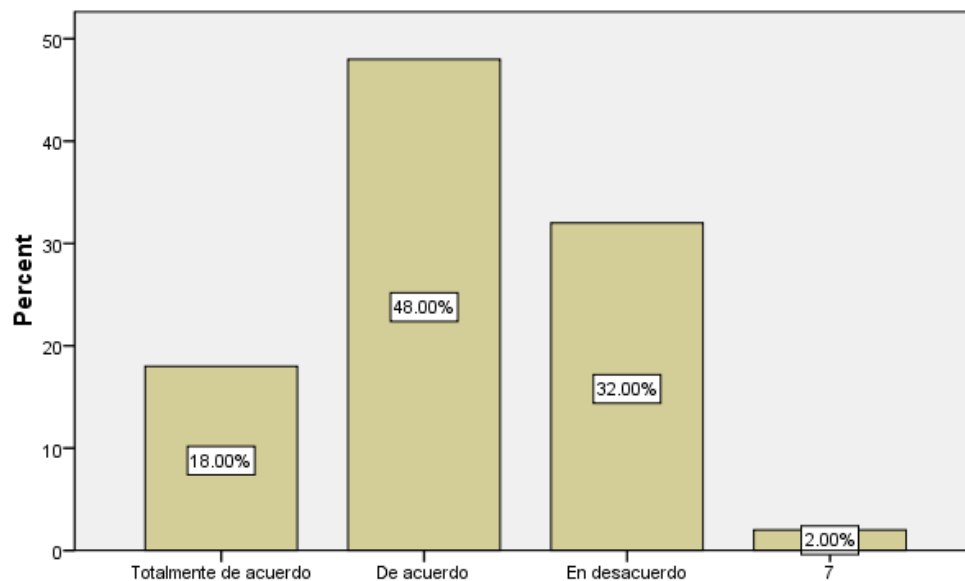
Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	9	18.0	18.0	18.0
De acuerdo	24	48.0	48.0	66.0
En desacuerdo	16	32.0	32.0	98.0
7	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 7

Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo



Fuente: Elaboración propia (2014)

La gráfica correspondiente a la pregunta I-7, indica que el 66.0% de los empleados entrevistados, contestó estar en acuerdo con la remuneración económica recibida dada sus funciones realizadas en la empresa, en tanto que el 34.0% no lo está. Pese a que la mayoría de los empleados están satisfechos de su relación con la empresa, existe un porcentaje considerable que no lo está.

Pregunta I-8

Cuadro 8

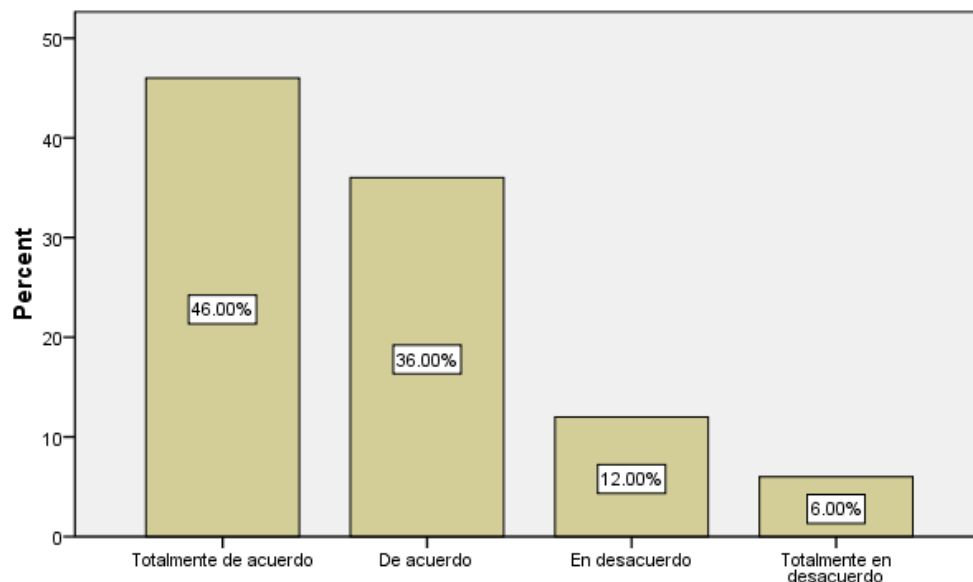
Considero que necesito capacitación en algún área de interés y que forma parte importante de mi desarrollo.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	23	46.0	46.0	46.0
De acuerdo	18	36.0	36.0	82.0
En desacuerdo	6	12.0	12.0	94.0
Totalmente en desacuerdo	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Gráfica 8

Considero que necesito capacitación en algún área de interés y que forma parte importante de mi desarrollo.



Fuente: Elaboración propia (2014)

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta I-9, el 82% de los entrevistados refieren estar de acuerdo en recibir algún tipo de capacitación para su desarrollo profesional. Lo anterior indica el alto grado de disponibilidad y participación de los empleados para mejorar dentro de su empresa. La capacitación la perciben como una oportunidad no sólo dentro de su trabajo, sino como una actividad que les ayudará en su futuro. Sólo nueve empleados mencionan estar en desacuerdo con el hecho de recibir capacitación, ellos representan el 18.0% de encuestados.

SECCIÓN II. Sobre las condiciones de trabajo
Pregunta II-1

Cuadro 9

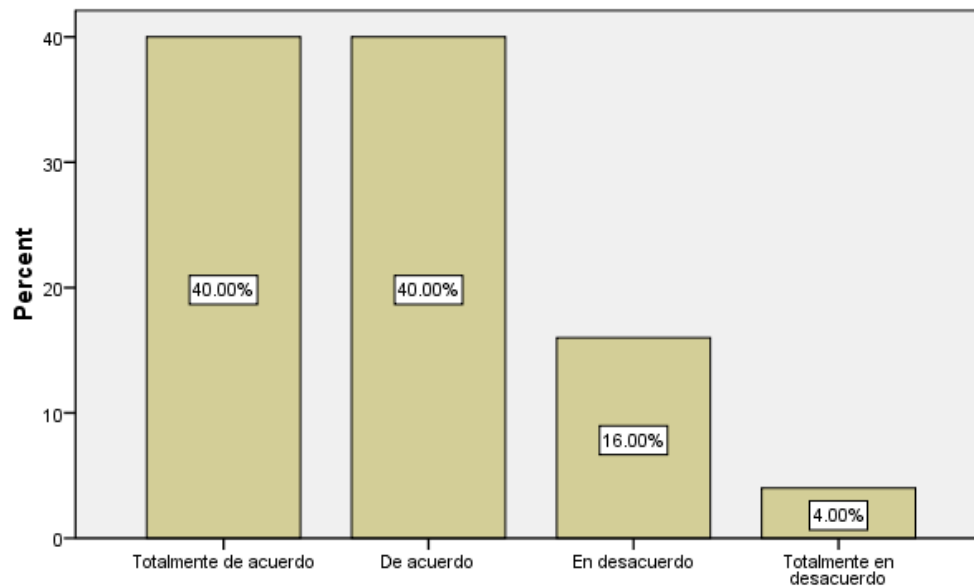
La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	20	40.0	40.0	40.0
	De acuerdo	20	40.0	40.0	80.0
	En desacuerdo	8	16.0	16.0	96.0
	Totalmente en desacuerdo	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 9

La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información



Fuente: Elaboración propia (2014)

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta II-1, existen 40 empleados que respondieron afirmativamente, al hecho de que la distribución geográfica contribuye al flujo de trabajo e información para beneficio de la empresa. Éstas representan el 80.0% de las respuestas. El 20.0% de los empleados encuestados no estuvieron de acuerdo con la afirmación.

Pregunta II-2

Cuadro 10

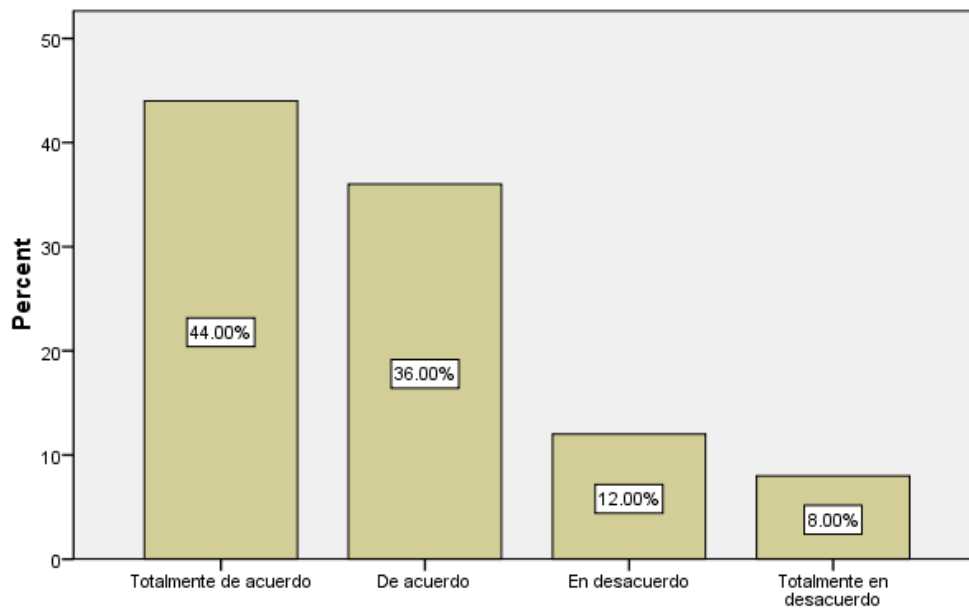
Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	22	44.0	44.0	44.0
	De acuerdo	18	36.0	36.0	80.0
	En desacuerdo	6	12.0	12.0	92.0
	Totalmente en desacuerdo	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 10

Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo



Fuente: Elaboración propia (2014)

La gráfica correspondiente a la pregunta II-2, muestra que la mayoría de los empleados considera que tiene las herramientas necesaria para llevar a cabo sus labores. Sólo el 20.0% de las empleados contestaron que no. Esto indica que la empresa cuenta con suficiente equipo y se encuentra en buenas condiciones para que los empleados realicen adecuadamente sus labores.

Pregunta II-3

Cuadro 11

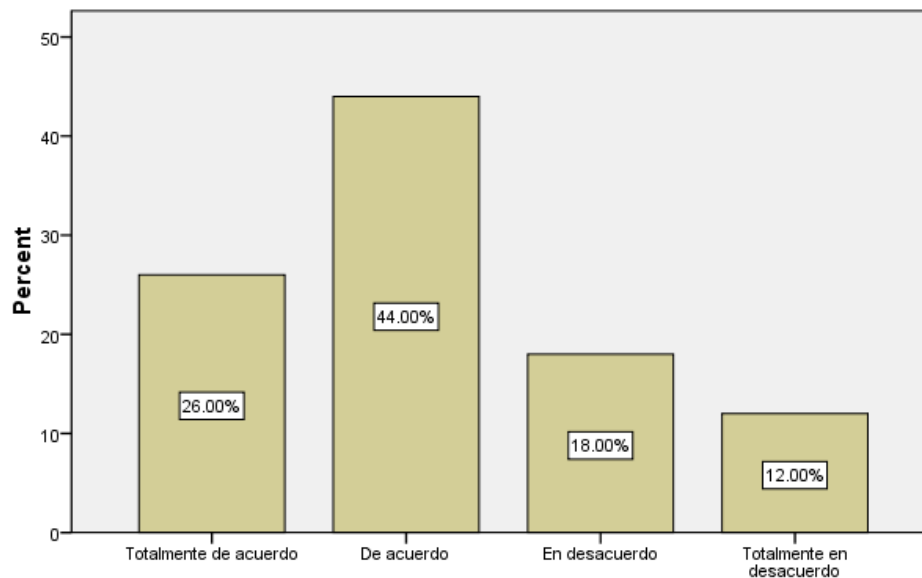
Las bases de datos existentes en mi departamento, facilitan el trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	13	26.0	26.0	26.0
	De acuerdo	22	44.0	44.0	70.0
	En desacuerdo	9	18.0	18.0	88.0
	Totalmente en desacuerdo	6	12.0	12.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 11

Las bases de datos existentes en mi departamento, facilitan el trabajo



Fuente: Elaboración propia (2014)

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta II-3, de los 50 empleados encuestados, el 70.0% contestó afirmativamente con respecto al uso adecuado que se le da a la base de datos existente. La poca existencia de contestaciones de tipo en “desacuerdo” refleja que en este aspecto la empresa está bien informada y hay una buena retroalimentación interna; así mismo, la preparación que tienen los empleados para hacer buen uso de la base de datos, siendo esto de gran utilidad para la empresa.

SECCIÓN III. Sobre las relaciones interpersonales y de trabajo
Pregunta III-1a

Cuadro 12

Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas:

a) Entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento

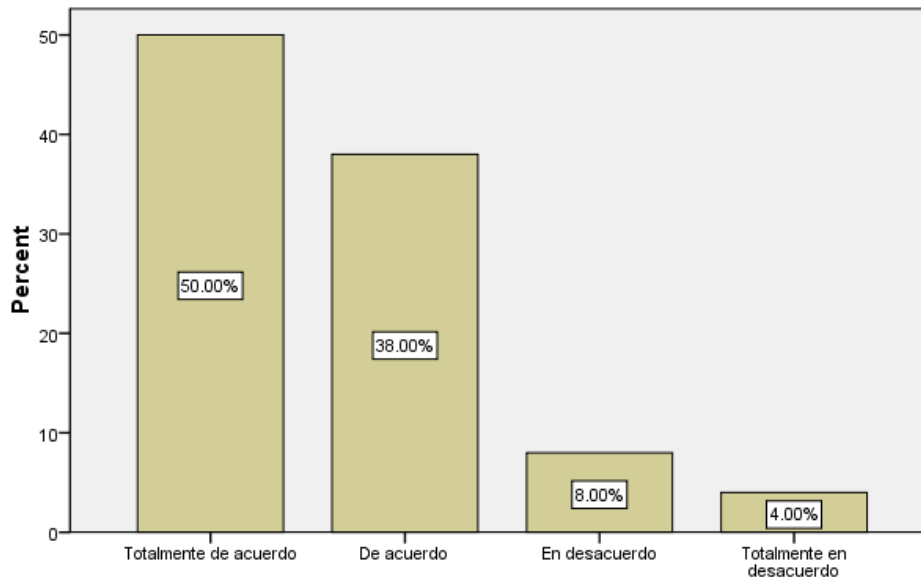
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	25	50.0	50.0	50.0
De acuerdo	19	38.0	38.0	88.0
En desacuerdo	4	8.0	8.0	96.0
Totalmente en desacuerdo	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 12

Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas:

a) Entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento



Fuente: Elaboración propia (2014)

La gráfica correspondiente a la pregunta III-1a muestra que el 50.0% de los empleados entrevistados, refiere estar totalmente de acuerdo en que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas dentro de su departamento. Diecinueve empleados (38.0%) contestaron que están de acuerdo, y sólo seis (12.0%) contestó negativamente. Estas respuestas muestran que dentro de un área de trabajo hay cordialidad y armonía entre

la mayoría de los miembros de trabajo. Así mismo, existe una comunicación clara dentro del mismo grupo.

Pregunta III-1b

Cuadro 13

Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas:

b) Entre los miembros de mi organización

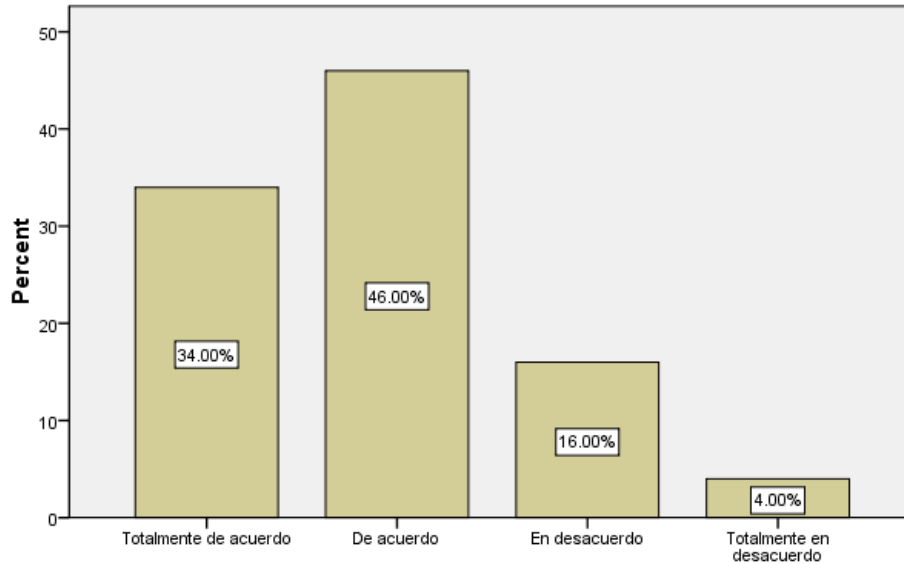
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	17	34.0	34.0	34.0
De acuerdo	23	46.0	46.0	80.0
En desacuerdo	8	16.0	16.0	96.0
Totalmente en desacuerdo	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 13

Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas:

b) Entre los miembros de mi organización



Fuente: Elaboración propia (2014)

En la gráfica correspondiente a la pregunta III-1b, se muestra como el 34.0% de los entrevistados, mencionó estar totalmente de acuerdo en que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de la organización. Las personas que están de acuerdo fueron 23, representando el 46.0%, y ocho personas

contestaron en forma negativa, siendo esto el 20%. Contrastando con la pregunta anterior, el número de las personas totalmente de acuerdo es menor, 17. Es considerable que al referirse al total de la organización en cuanto a relaciones cordiales, haya habido un descenso de las personas totalmente de acuerdo. Esto podría deberse a que los miembros de un departamento determinado, desconocen o no conocen bien la situación general de la empresa.

Pregunta III-2a

Cuadro 14

Conozco las responsabilidades y funciones de:

a) Mis compañeros de trabajo en mi área o centro

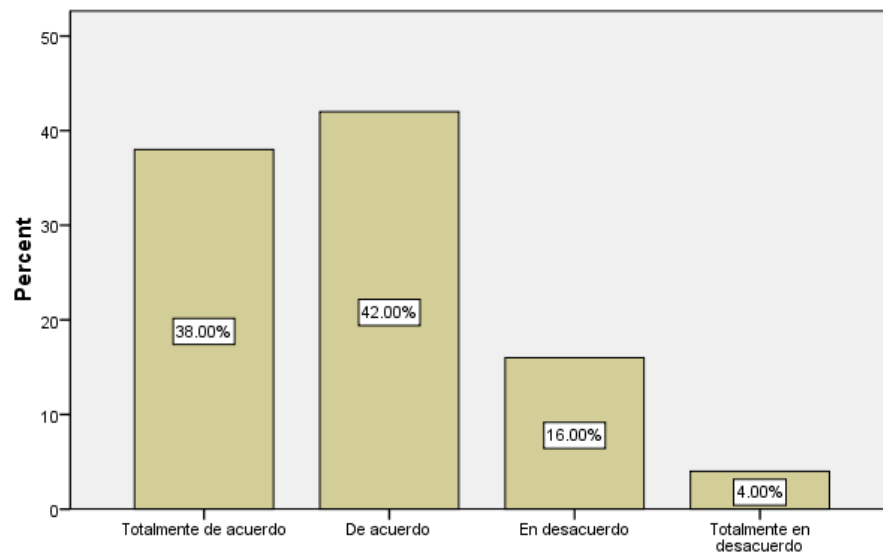
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	19	38.0	38.0	38.0
De acuerdo	21	42.0	42.0	80.0
En desacuerdo	8	16.0	16.0	96.0
Totalmente en desacuerdo	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 14

Conozco las responsabilidades y funciones de:

a) Mis compañeros de trabajo en mi área o centro



Fuente: Elaboración propia (2014)

La gráfica de la pregunta III-2a, refiere que el 80.0% de los empleados encuestados, contestaron afirmativamente respecto a conocer las responsabilidades y funciones de los compañeros de trabajo dentro de su área. Esto indica que hay un conocimiento preciso de las actividades dentro del área de trabajo; es decir, los empleados conocen bien las funciones que realizan los compañeros y las responsabilidades de cada uno de

ellos dentro de la organización. Referenciando a la gráfica de la pregunta I-1, se puede ver que también contestaron casi el mismo número de personas de manera afirmativa en lo que se refiere a conocer bien sus responsabilidades y límites. Haciendo una semejanza entre ambas interrogantes, se puede identificar que en cuestión de responsabilidades, funciones y límites, la mayoría de los empleados están capacitados para ejercerlas, así como conocer claramente las actividades de sus compañeros.

Pregunta III-2b

Cuadro 15

Conozco las responsabilidades y funciones de:

b) Mi jefe

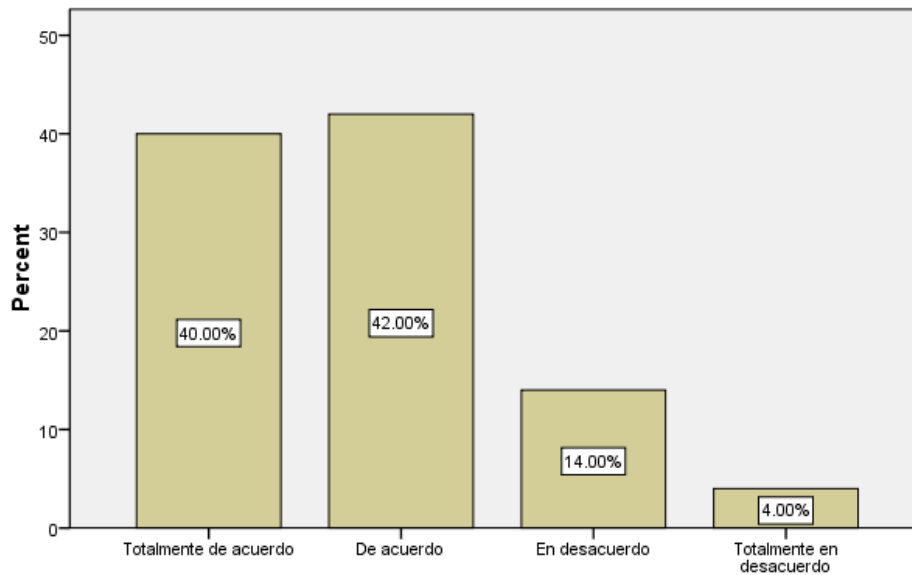
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	20	40.0	40.0	40.0
	De acuerdo	21	42.0	42.0	82.0
	En desacuerdo	7	14.0	14.0	96.0
	Totalmente en desacuerdo	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 15

Conozco las responsabilidades y funciones de:

b) Mi jefe



Fuente: Elaboración propia (2014)

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta III-2b, el 82.0% de los empleados encuestados, contestaron afirmativamente respecto a conocer las responsabilidades de su jefe. Sólo el 18.0% respondió de forma negativa. Esto indica que existe un conocimiento por parte de los empleados en cuanto a las funciones de su jefe inmediato. Al igual que la pregunta anterior, existe una claridad dentro del área de trabajo en cuanto a las responsabilidades de cada miembro.

Pregunta III-2c

Cuadro 16

Conozco las responsabilidades y funciones de:

c) Del personal de otras áreas o departamentos

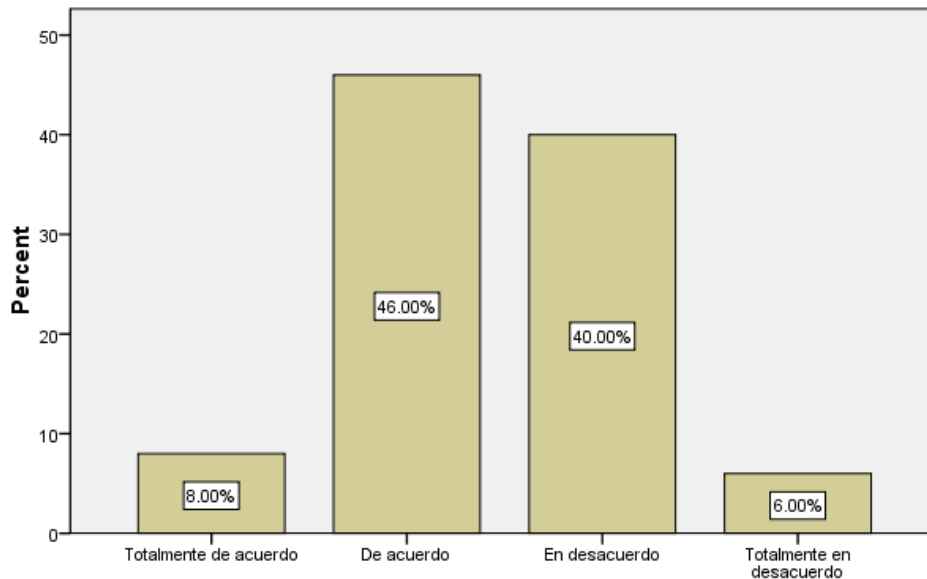
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	4	8.0	8.0	8.0
De acuerdo	23	46.0	46.0	54.0
En desacuerdo	20	40.0	40.0	94.0
Totalmente en desacuerdo	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 16

Conozco las responsabilidades y funciones de:

c) Del personal de otras áreas o departamentos



Fuente: Elaboración propia (2014)

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta III-2c, del total de empleados entrevistados, el 54.0% contestó conocer las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas de trabajo. Cabe mencionar que puede este ser un punto a revisión ya que el porcentaje de empleados quienes refieren no tener conocimiento al respecto, es alto: 46.0%.

Pregunta III-3

Cuadro 17

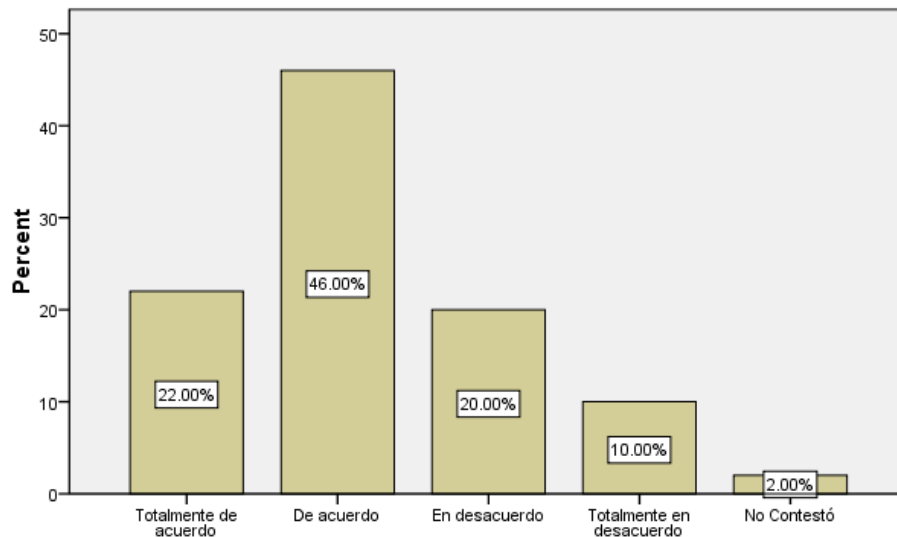
Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del persona de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	11	22.0	22.0	22.0
De acuerdo	23	46.0	46.0	68.0
En desacuerdo	10	20.0	20.0	88.0
Totalmente en desacuerdo	5	10.0	10.0	98.0
No Contestó	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 17

Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del persona de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes



Fuente: Elaboración propia (2014)

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta III-3, los porcentajes fueron de 22.0% para totalmente de acuerdo, 46.0% para de acuerdo, 20.0% para desacuerdo y, 10.0% para totalmente desacuerdo. Es decir, de 50 empleados entrevistados, 34 empleados contestaron de manera afirmativa, representando esto el 68.0%, lo cual indica que la falta de conocimiento provoca quedar mal con los clientes. Lo anterior es importante ya que no sólo se trata de la opinión personal del entrevistado, sino de que

existen evidencias para corroborar lo dicho. Por tanto, para evitar fallarles a los clientes, la empresa deberá poner énfasis en las funciones y responsabilidades de cada miembro.

Pregunta III-4

Cuadro 18

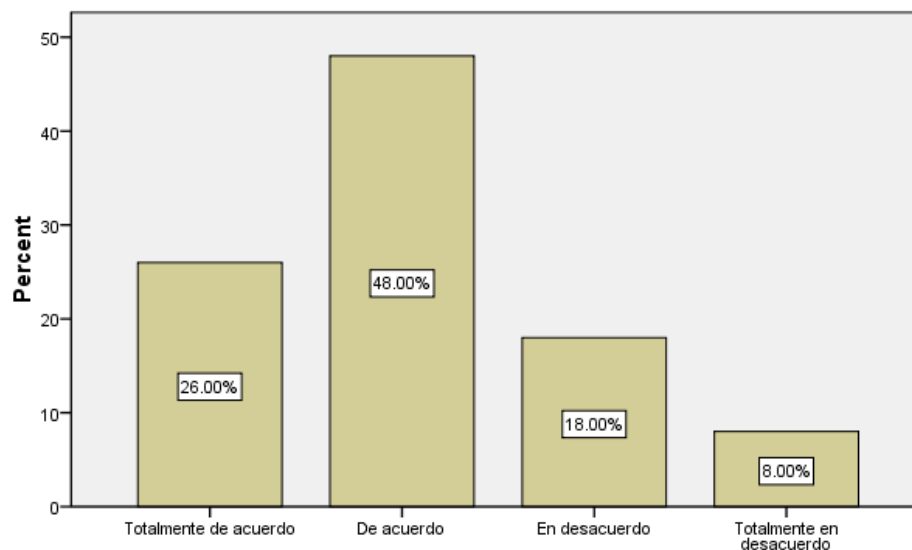
Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	13	26.0	26.0	26.0
De acuerdo	24	48.0	48.0	74.0
En desacuerdo	9	18.0	18.0	92.0
Totalmente en desacuerdo	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 18

Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo



Fuente: Elaboración propia (2014)

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta III-4, el 74% de los empleados entrevistados percibe que, incluso, bajo las mismas circunstancias y condiciones, existen diferencias en las cargas de trabajo. Por el contrario, el 26% de los empleados no lo considera así. Es importante que la empresa esté atenta al respecto ya que esto podría generar desmotivación en los empleados al grado de mermar su productividad a razón de posibles malos entendidos.

Pregunta III-5

Cuadro 19

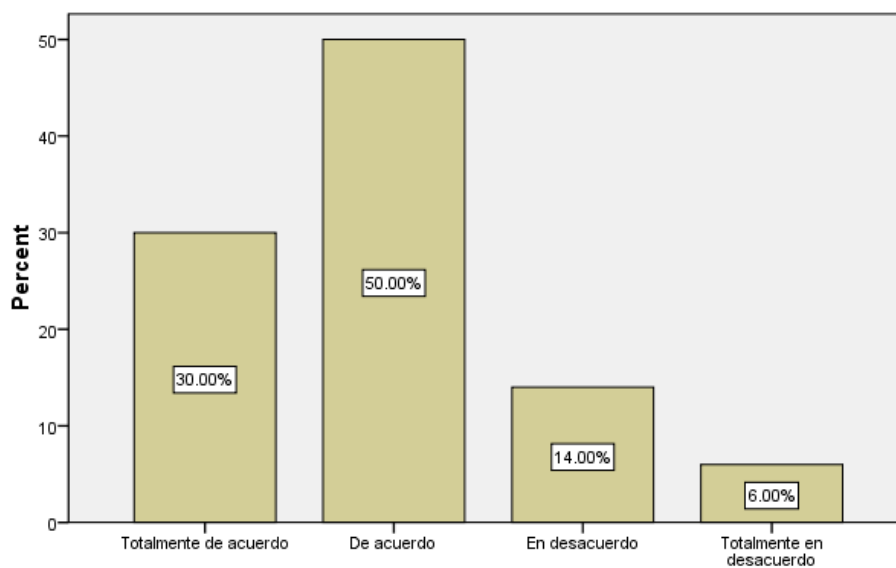
Recibo la información que requiero para mi trabajo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	15	30.0	30.0	30.0
De acuerdo	25	50.0	50.0	80.0
En desacuerdo	7	14.0	14.0	94.0
Totalmente en desacuerdo	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 19

Recibo la información que requiero para mi trabajo



Fuente: Elaboración propia (2014)

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta III-5, un total de 40 empleados, quienes representan el 80.0% de los entrevistados, contestó estar totalmente de acuerdo en recibir la información necesaria para realizar su trabajo. Estas respuestas están en concordancia con las anteriores, que hacen referencia a conocer las funciones y responsabilidades propias, pues si se conocen bien éstas es debido a que se les ha proporcionado la información necesaria para realizar su trabajo.

Pregunta III-6

Cuadro 20

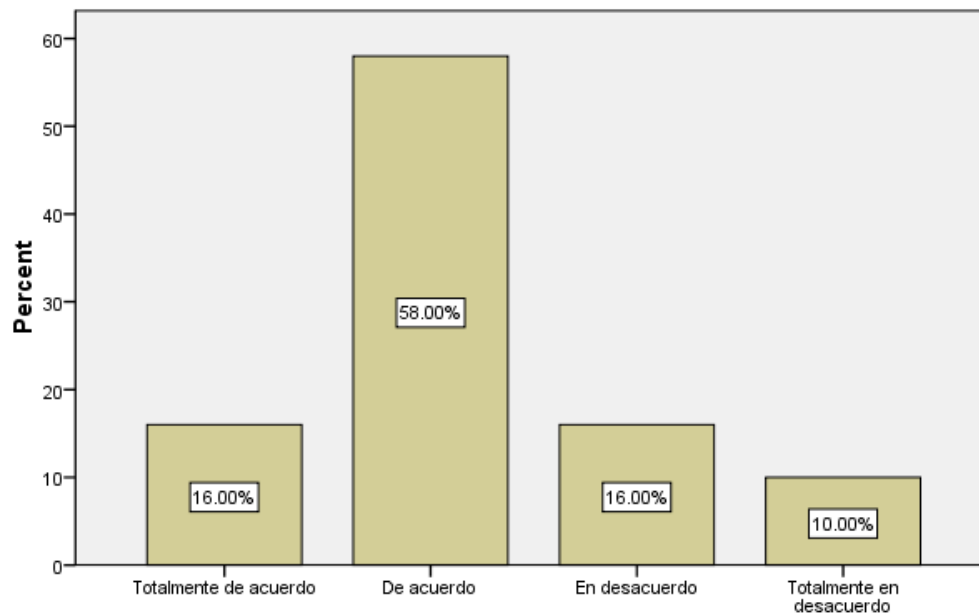
Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	8	16.0	16.0	16.0
	De acuerdo	29	58.0	58.0	74.0
	En desacuerdo	8	16.0	16.0	90.0
	Totalmente en desacuerdo	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 20

Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo



Fuente: Elaboración propia (2014)

En la gráfica correspondiente a la pregunta III-6, el 74.0% de los empleados entrevistados, dijo estar totalmente de acuerdo o de acuerdo, en que recibe de forma oportuna la información requerida para su trabajo, mientras que el 26.0% no lo considera así, lo cual habla de la fluidez para poder desempeñar las tareas asignadas.

Pregunta III-7

Cuadro 21

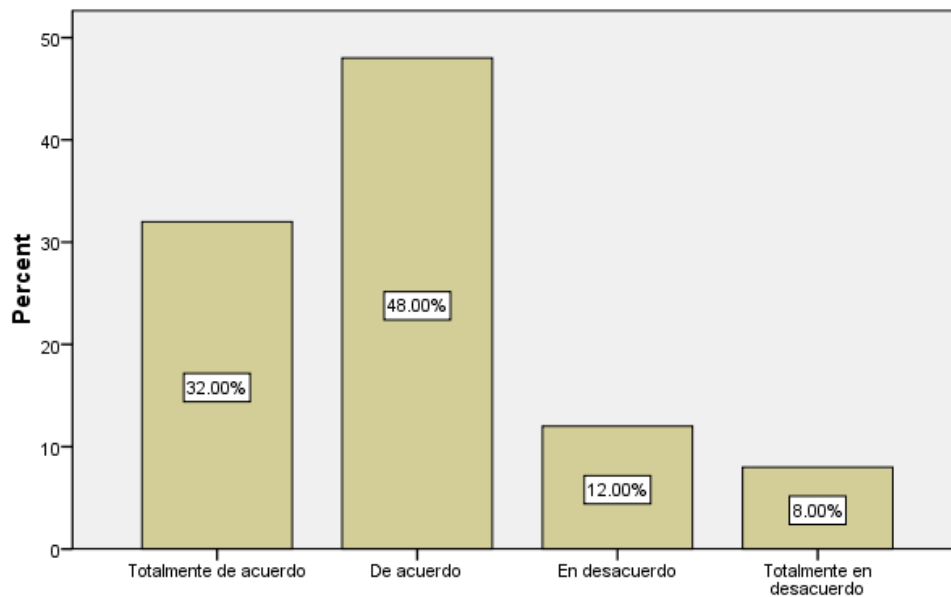
Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	16	32.0	32.0	32.0
De acuerdo	24	48.0	48.0	80.0
En desacuerdo	6	12.0	12.0	92.0
Totalmente en desacuerdo	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 21

Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente



Fuente: Elaboración propia (2014)

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta III-7, la mayoría de los empleados entrevistados, es decir: el 80.0% de ellos, afirmó estar totalmente de acuerdo o de acuerdo, respecto a que en su área se trabaja en equipo de forma exitosa. Según los empleados encuestados, hay evidencias de que el trabajo en equipo está presente dentro de su departamento.

Pregunta III-8

Cuadro 22

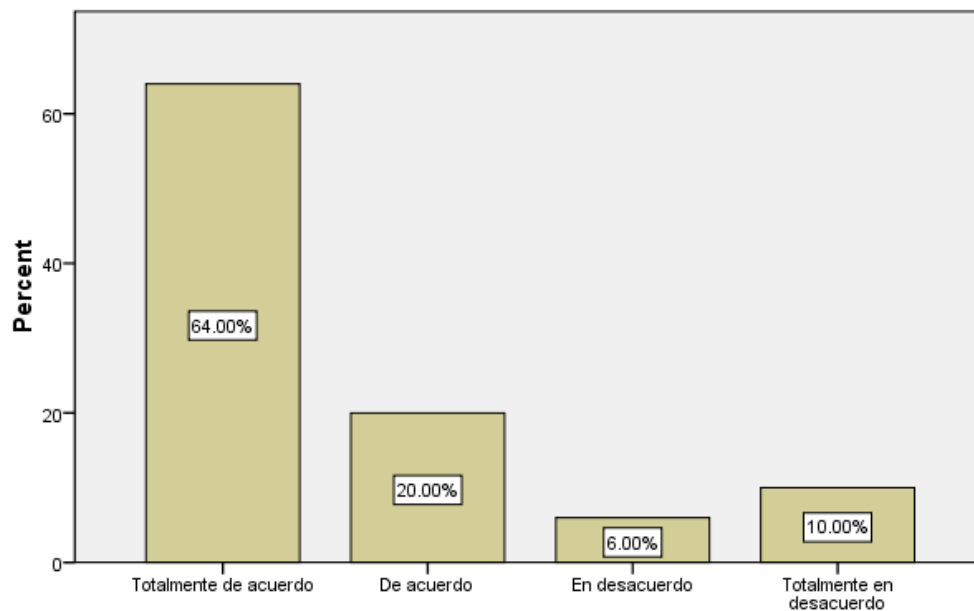
Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	26	52.0	52.0	52.0
	De acuerdo	17	34.0	34.0	86.0
	En desacuerdo	2	4.0	4.0	90.0
	Totalmente en desacuerdo	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 22

Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final



Fuente: Elaboración propia (2014)

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta III-8, la mayoría de los empleados entrevistados contestaron estar totalmente de acuerdo en que conocen a su cliente final, representando estos el 64.0%. Lo anterior indica que los trabajadores están conscientes de quién es su cliente habitual y a quién se dirigen. La información teórica que se le proporciona a los empleados, es bien asimilada. .

Pregunta III-9

Cuadro 23

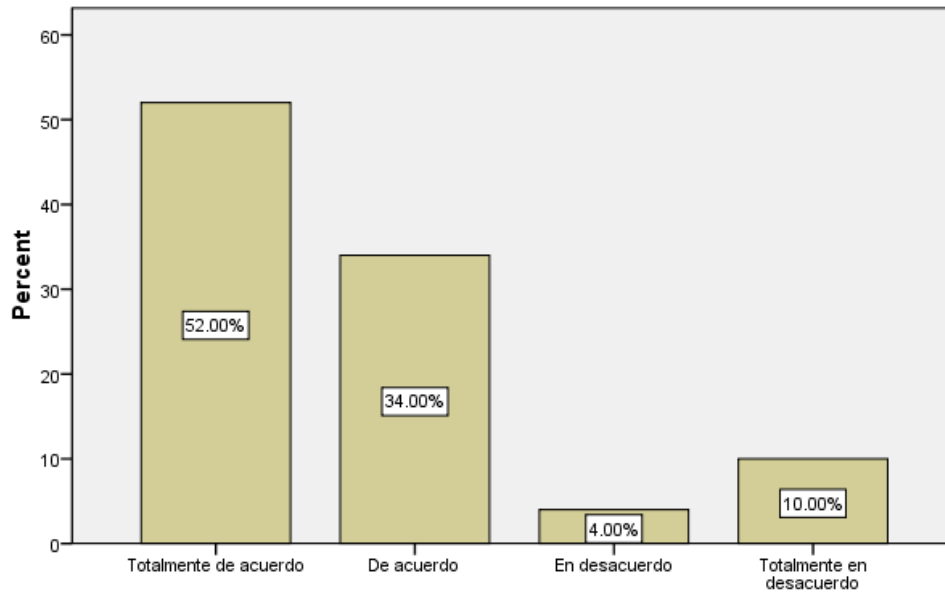
Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	26	52.0	52.0	52.0
De acuerdo	17	34.0	34.0	86.0
En desacuerdo	2	4.0	4.0	90.0
Totalmente en desacuerdo	5	10.0	10.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 23

Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes



Fuente: Elaboración propia (2014)

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta III-9, existe una mayoría de respuestas de tipo totalmente de acuerdo; lo anterior es representado por el 52%, lo cual equivale a 26 de los empleados entrevistados. Aunado a ello, el 34.0% de los empleados contestó estar de acuerdo y, sólo el 14.0% contestó de forma contraria. El trabajo en equipo está presente dentro de la empresa y parece ser uno de los elementos característicos de la organización.

Pregunta III-10

Cuadro 24

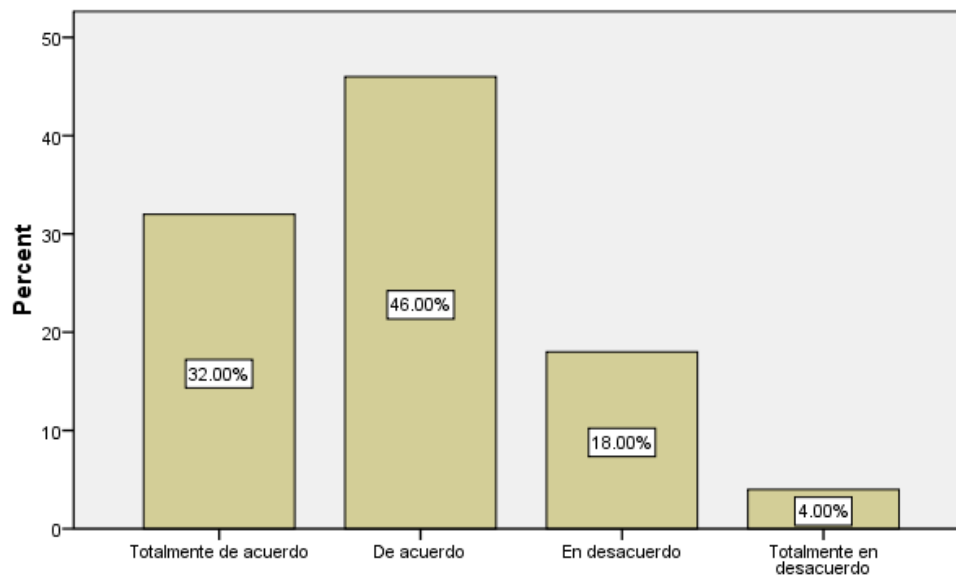
Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	16	32.0	32.0	32.0
De acuerdo	23	46.0	46.0	78.0
En desacuerdo	9	18.0	18.0	96.0
Totalmente en desacuerdo	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 24

Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo



Fuente: Elaboración propia (2014)

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta III-10, la mayoría de los empleados encuestados, es decir, el 78% de ellos, contestaron estar totalmente de acuerdo o de acuerdo, en que sus compañeros deben recibir capacitación. Esto indica que la percepción sobre si los compañeros necesitan capacitación para mejorar algunos aspectos es positiva, por lo que la empresa deberá poner especial atención al respecto, a fin de reforzar conocimientos que se vean traducidos en la práctica.

SECCIÓN III. Sobre la organización
Pregunta IV-1

Cuadro 25

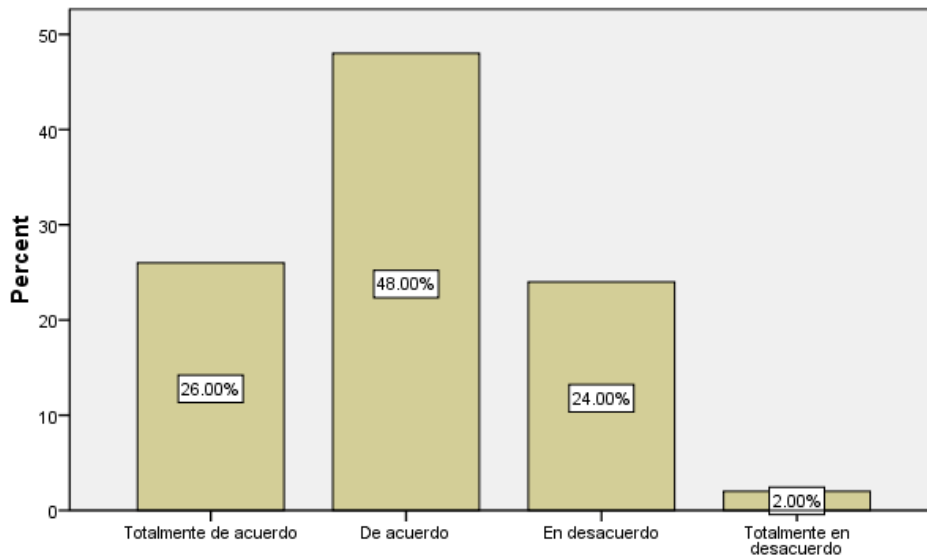
Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	13	26.0	26.0	26.0
De acuerdo	24	48.0	48.0	74.0
En desacuerdo	12	24.0	24.0	98.0
Totalmente en desacuerdo	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 25

Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la empresa



Fuente: Elaboración propia (2014)

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta IV-1, existen 13 empleados quienes contestaron estar totalmente de acuerdo y, 24 más que refieren estar de acuerdo, al hecho de que los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento entre el personal, ello representa el 74.0% de los entrevistados. Solo 13 empleados respondieron en forma negativa, lo cual habla de que la organización se preocupa por la buena integración del personal y obtiene buenos resultados.

Pregunta IV-2

Cuadro 26

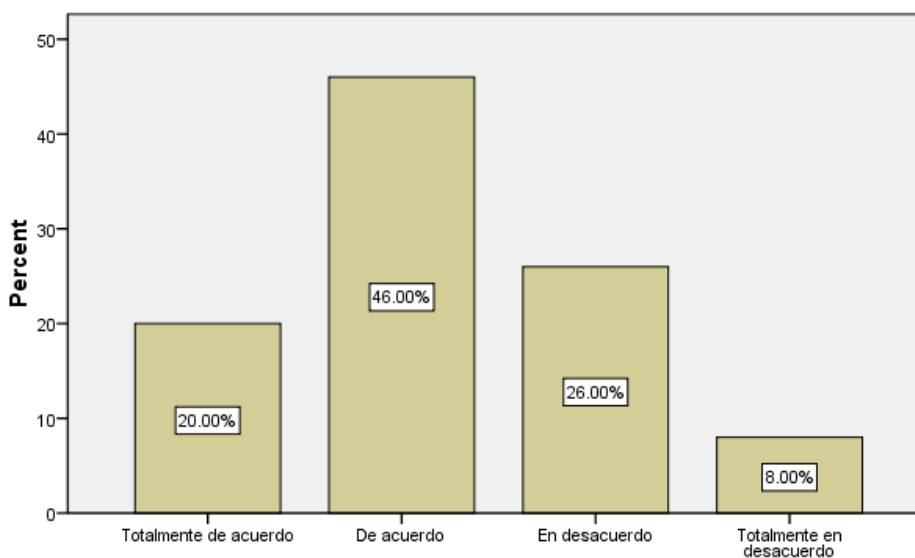
La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	10	20.0	20.0	20.0
	De acuerdo	23	46.0	46.0	66.0
	En desacuerdo	13	26.0	26.0	92.0
	Totalmente en desacuerdo	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 26

La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)



Fuente: Elaboración propia (2014)

Conforme al gráfico correspondiente a la pregunta IV-2, el 66% de los empleados entrevistados, perciben que la dirección se interesa por su desarrollo profesional (plan de carrera). No obstante, existen 17 empleados los cuales representan el 34.0% quienes contestaron de forma negativa a la pregunta. Este 34% de empleados no consideran que la empresa se interese por el futuro profesional de ellos. Tal vez los empleados consideran que la empresa les debe brindar todo lo necesario para su desarrollo, tanto dentro del trabajo como de carrera profesional o plan de carrera. Sería relevante ampliar más en este aspecto para ver el motivo de las opiniones negativas de los empleados.

Pregunta IV-3

Cuadro 27

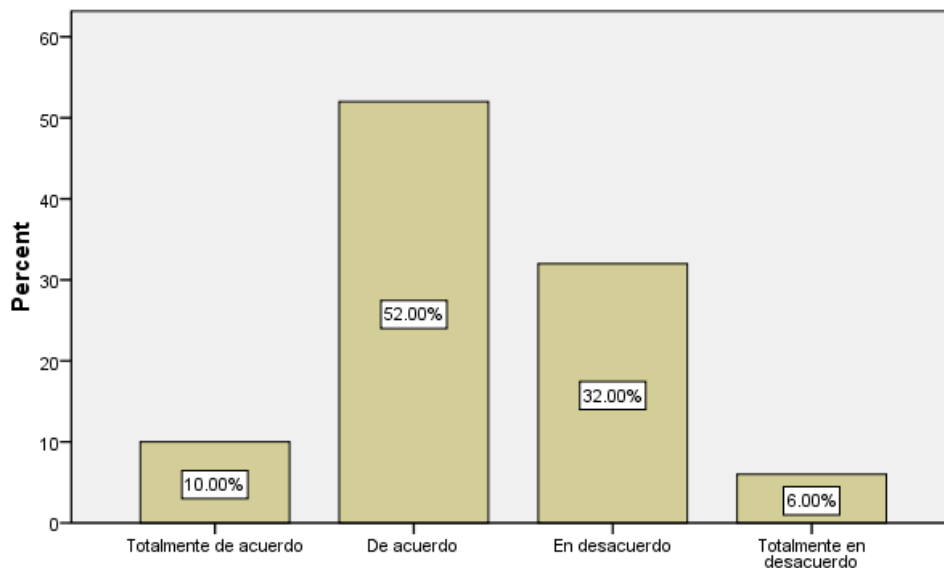
Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	5	10.0	10.0	10.0
De acuerdo	26	52.0	52.0	62.0
En desacuerdo	16	32.0	32.0	94.0
Totalmente en desacuerdo	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 27

Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos



Fuente: Elaboración propia (2014)

De acuerdo al gráfico correspondiente a la pregunta IV-3, de 50 empleados entrevistados, 31 contestaron de manera positiva ante la pregunta, representando con ello el 62.0%. Esto indica que los empleados consideran que la directiva de la empresa, reconoce la trayectoria de los empleados para ser promovidos. Se podría asumir que los trabajadores tienen confianza en sus jefes y perciben que se les promueva dentro de la empresa.

Pregunta IV-4

Cuadro 28

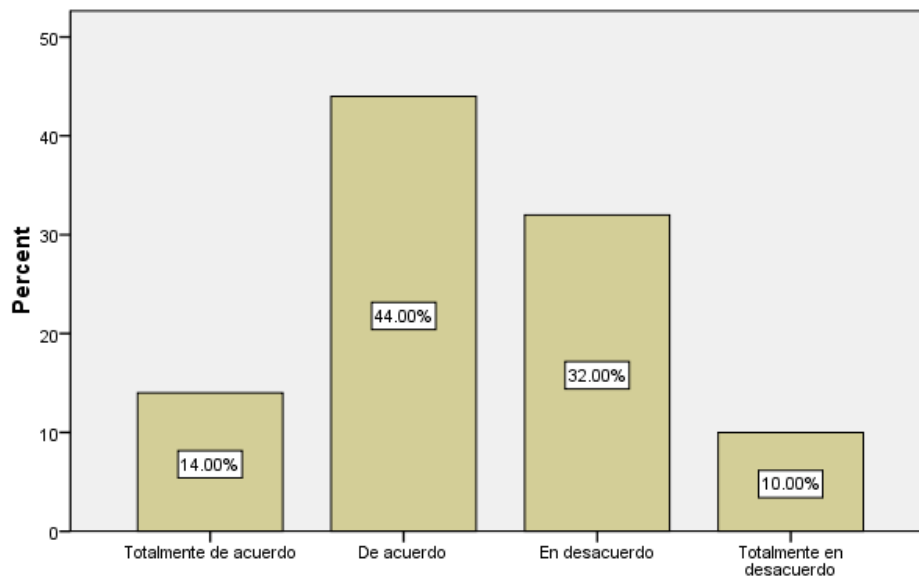
Las promociones se otorgan a quien cubre los requerimientos del puesto.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	7	14.0	14.0	14.0
De acuerdo	22	44.0	44.0	58.0
En desacuerdo	16	32.0	32.0	90.0
Totalmente en desacuerdo	5	10.0	10.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 28

Las promociones se otorgan a quien cubre los requerimientos del puesto.



Fuente: Elaboración propia (2014)

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta IV-4, existen 21 empleados que contestaron de manera negativa ante la pregunta, representando el 42.0%. Mientras que el 58% contestó estar en acuerdo de que las promociones se otorgan a quien realmente cubre los requerimientos del puesto. La percepción de los empleados al respecto está un tanto dividida, por lo que la empresa deberá poner atención al respecto a fin de evitar frustración entre los trabajadores y disminuir su rendimiento.

Pregunta IV-5

Cuadro 29

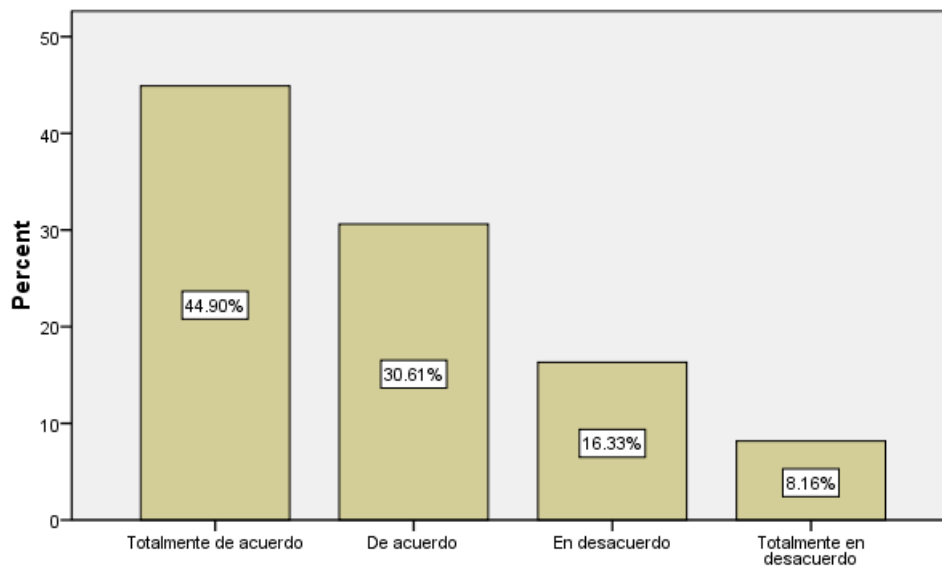
Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	22	44.0	44.9	44.9
	De acuerdo	15	30.0	30.6	75.5
	En desacuerdo	8	16.0	16.3	91.8
	Totalmente en desacuerdo	4	8.0	8.2	100.0
	Total	49	98.0	100.0	
Missing	System	1	2.0		
Total		50	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 29

Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato



Fuente: Elaboración propia (2014)

De acuerdo al gráfico correspondiente a la pregunta IV-5, la opción que más se mencionó fue totalmente de acuerdo; obteniéndose 22 respuestas, lo cual representa 44.90% de este tipo, mientras que 15 empleados respondieron estar de acuerdo (30.61%). Por el contrario, existen 12 empleados (24.49%) que contestaron de modo negativo ante el cuestionamiento. De manera general, los empleados consideran que al momento de una vacante, primero se les toma en cuenta a ellos que a otras personas externas, aunque en algunos casos posiblemente sucedió lo contrario.

Pregunta IV-6

Cuadro 30

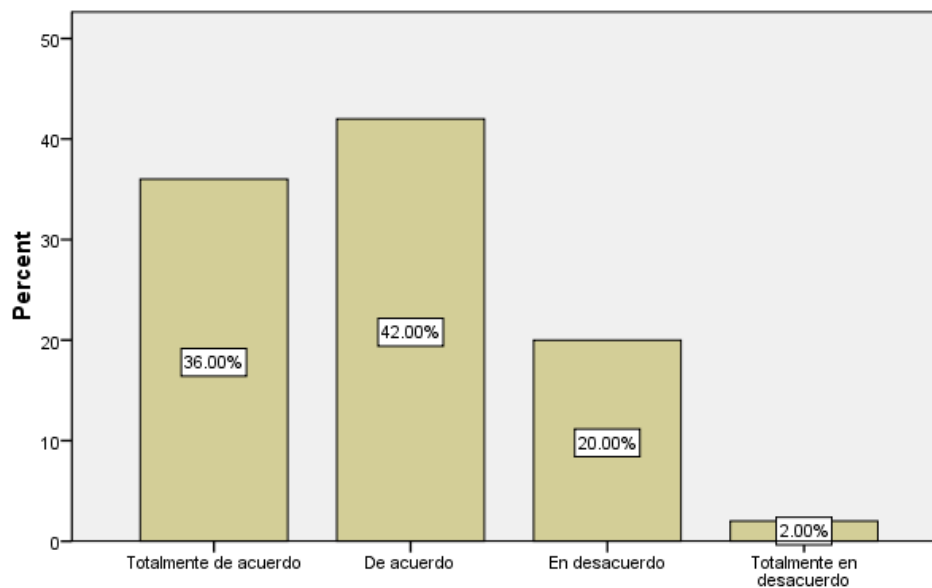
Rara vez pensaría en dejar la empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	18	36.0	36.0	36.0
	De acuerdo	21	42.0	42.0	78.0
	En desacuerdo	10	20.0	20.0	98.0
	Totalmente en desacuerdo	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 30

Rara vez pensaría en dejar la empresa



Fuente: Elaboración propia (2014)

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta IV-6, el 78% de los empleados encuestados rara vez ha pensado en dejar la empresa; esto indica que los empleados están en la empresa con una idea de lealtad. Solo el 22% de los entrevistados, es decir, 11 personas, contestaron de manera negativa.

Pregunta IV-7

Cuadro 31

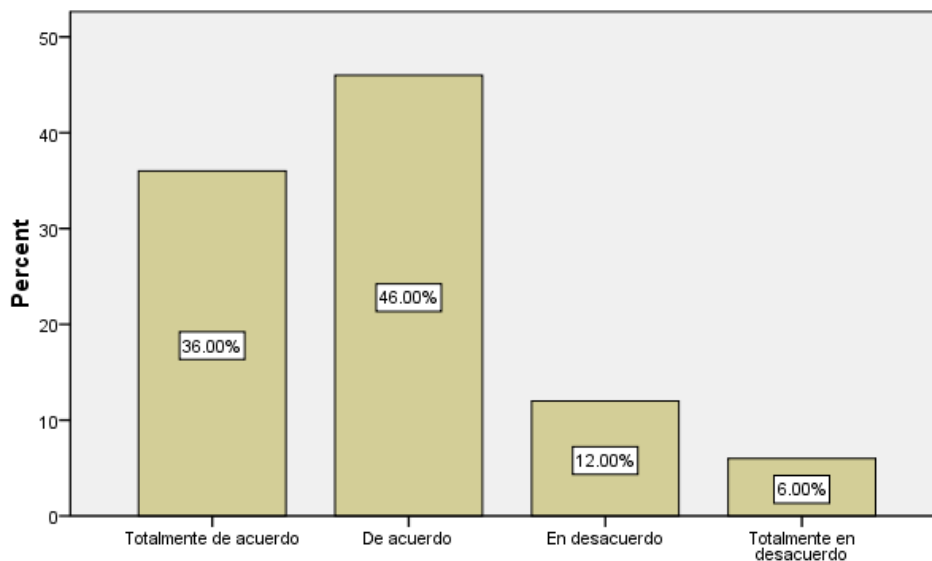
Las metas de la planta se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus directivos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	18	36.0	36.0	36.0
De acuerdo	23	46.0	46.0	82.0
En desacuerdo	6	12.0	12.0	94.0
Totalmente en desacuerdo	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 31

Las metas de la planta se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus directivos



Fuente: Elaboración propia (2014)

El gráfico correspondiente a la pregunta IV-7, deja ver que el 82% de los empleados encuestados percibe que las metas de la empresa se establecen entre el grupo de trabajo y sus directivos. En tanto que el 18.0% contestó de manera negativa. Es decir, existe una notable mayoría de los empleados, quienes consideran que las metas organizacionales se establecen en conjunto para el fin común.

Pregunta IV-8

Cuadro 32

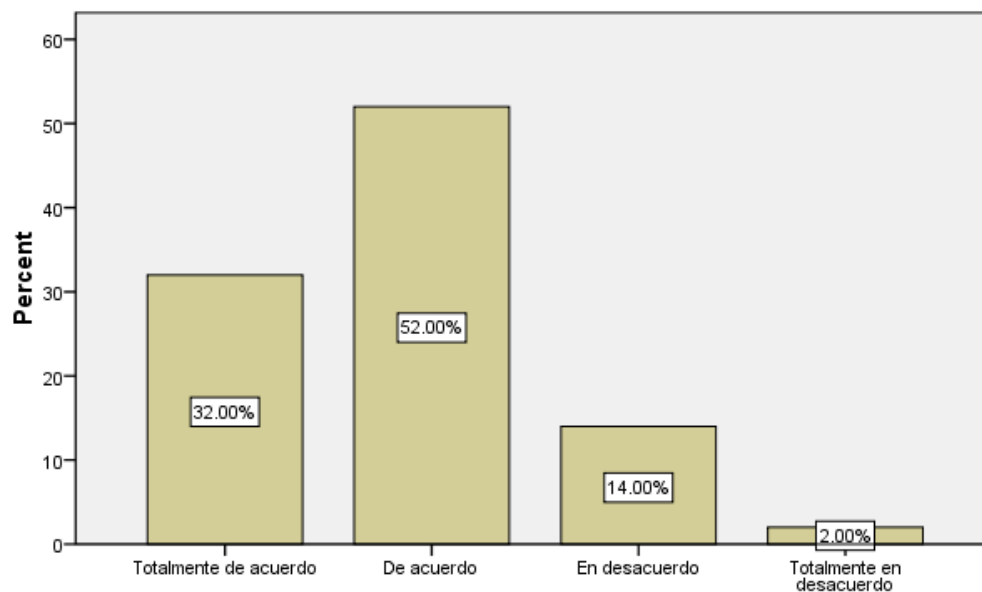
Las metas establecidas en mi área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	16	32.0	32.0	32.0
De acuerdo	26	52.0	52.0	84.0
En desacuerdo	7	14.0	14.0	98.0
Totalmente en desacuerdo	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 32

Las metas establecidas en mi área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable



Fuente: Elaboración propia (2014)

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta IV-8, los empleados contestaron de manera positiva con totalmente de acuerdo y de acuerdo, representando con ello un total del 84.0%. Hubo 8 casos en que contestaron de modo negativo, es decir, el 16.0%. La empresa establece metas realistas a los empleados; por tanto, ellos consideran que estas son alcanzables, por tal motivo, han respondido en su mayoría de forma positiva.

Pregunta IV-9

Cuadro 33

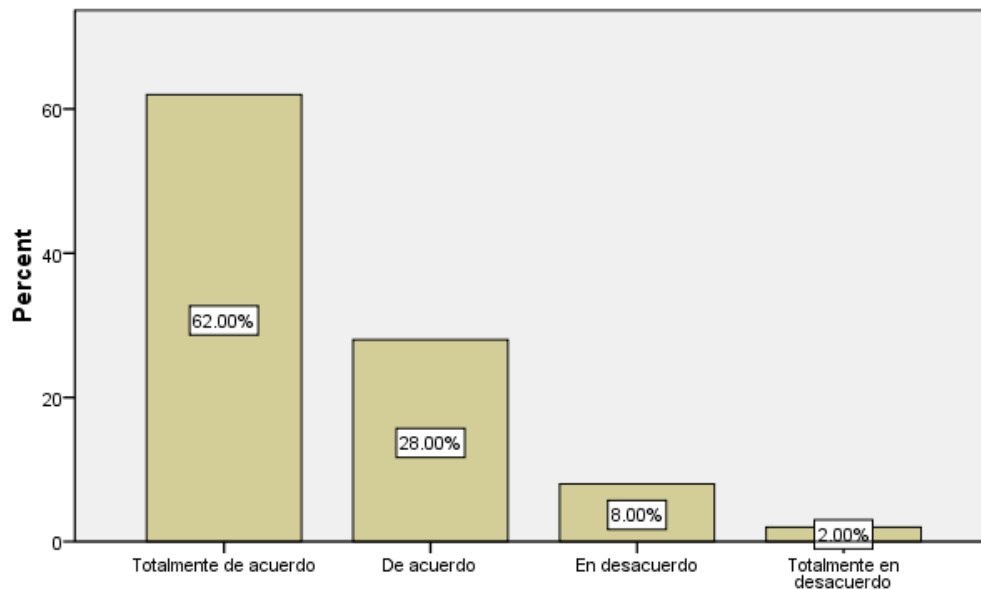
Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada periodo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	31	62.0	62.0	62.0
	De acuerdo	14	28.0	28.0	90.0
	En desacuerdo	4	8.0	8.0	98.0
	Totalmente en desacuerdo	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 33

Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada periodo.



Fuente: Elaboración propia (2014)

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta IV-9, el compromiso de los empleados es alto para lograr las metas establecidas. Del total de empleados entrevistados, 31 de ellos contestaron totalmente de acuerdo, los cuales representan un 62.0%.

Pregunta IV-10

Cuadro 34

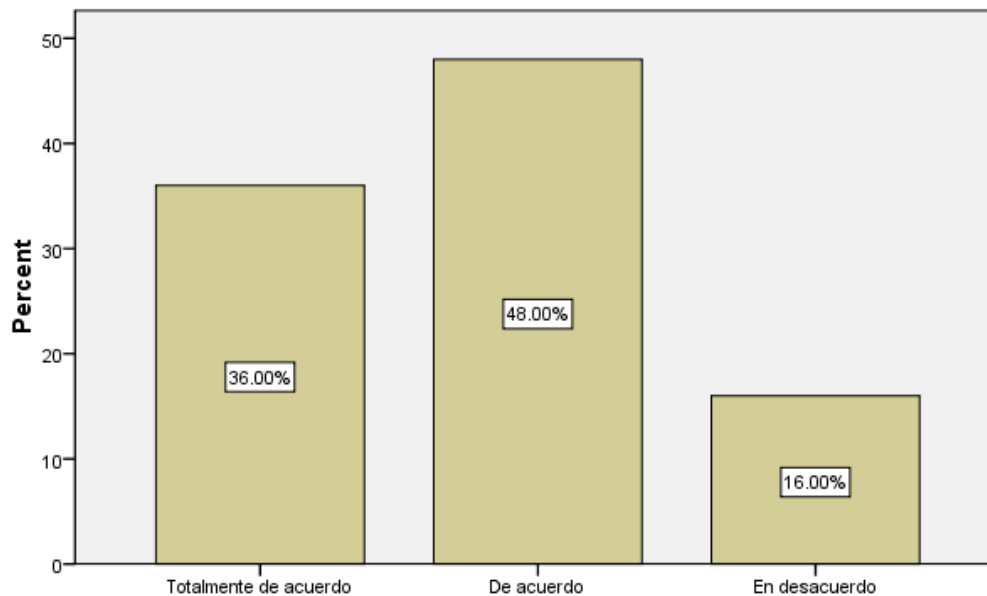
La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	18	36.0	36.0	36.0
De acuerdo	24	48.0	48.0	84.0
En desacuerdo	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 34

La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros



Fuente: Elaboración propia (2014)

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta IV-10, los empleados consideran que la Dirección expresa los objetivos de una forma que crea una identidad y sentido común de una misión a lograr. Se considera que al momento de que la empresa manifiesta los objetivos a seguir, lo hace de un modo que crea un sentimiento de comunidad entre los empleados.

Pregunta IV-11

Cuadro 35

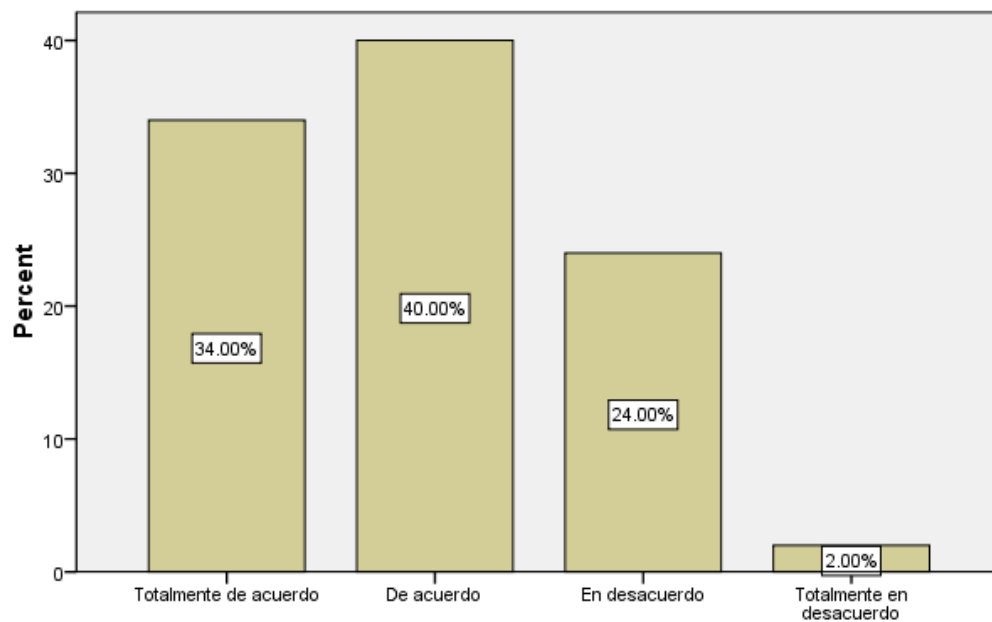
Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	17	34.0	34.0	34.0
De acuerdo	20	40.0	40.0	74.0
En desacuerdo	12	24.0	24.0	98.0
Totalmente en desacuerdo	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 35

Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización



Fuente: Elaboración propia (2014)

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta IV-11, hay un gran número de respuestas de tipo positivo, resultando mayoritaria la opción de acuerdo con el 40.0%, seguido del 34.0% de la opción totalmente de acuerdo. Hubo 13 empleados quienes respondieron en sentido negativo. Una vez más, se destaca la comunicación que existe entre los miembros de la organización, pues casi todas las preguntas referentes a la comunicación han tenido índice alto en respuesta afirmativa.

Pregunta IV-12

Cuadro 36

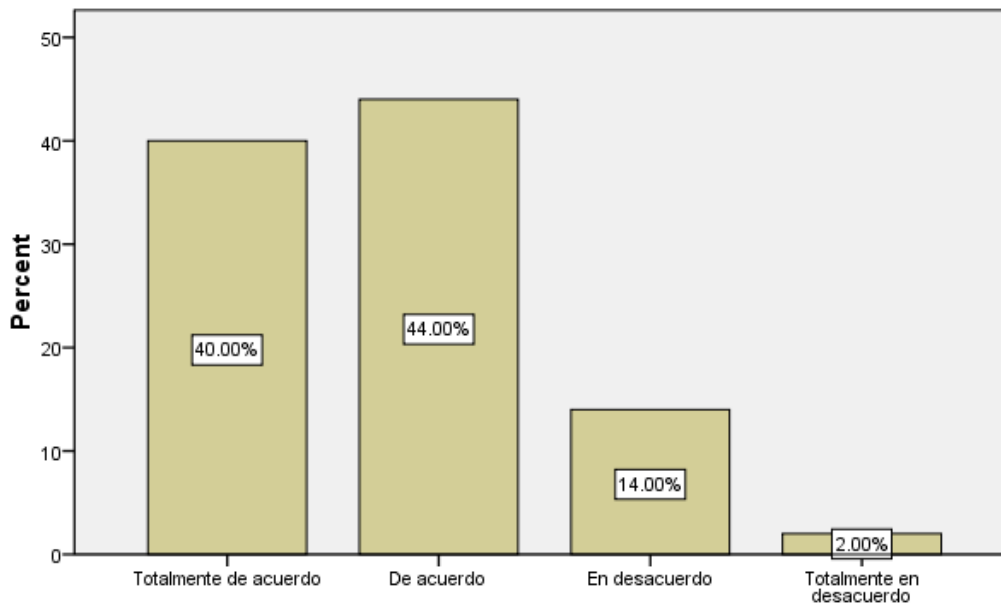
Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	20	40.0	40.0	40.0
	De acuerdo	22	44.0	44.0	84.0
	En desacuerdo	7	14.0	14.0	98.0
	Totalmente en desacuerdo	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 36

Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización



Fuente: Elaboración propia (2014)

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta IV-12, la mayoría de los empleados, 84.0%, consideran que existe reconocimiento por parte de la dirección, para el personal por sus esfuerzos al logro de los objetivos y metas de la organización. Existen ocho empleados quienes consideran que no hay reconocimiento. Este aspecto es importante, pues si los empleados perciben algún tipo de reconocimiento, su entusiasmo o dedicación pudiera incluso incrementarse.

SECCIÓN V. En general
Pregunta V-1

Cuadro 37

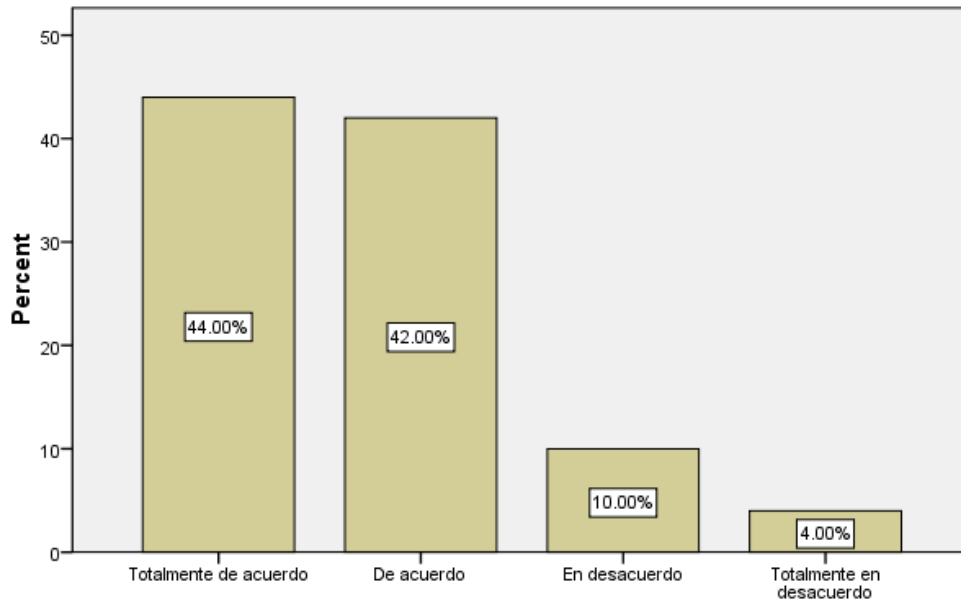
Salg del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente de acuerdo	22	44.0	44.0	44.0
De acuerdo	21	42.0	42.0	86.0
En desacuerdo	5	10.0	10.0	96.0
Totalmente en desacuerdo	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 37

Salg del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho



Fuente: Elaboración propia (2014)

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta V-1, la mayoría de los empleados encuestados sale de su trabajo sintiéndose satisfechos, esto representa el 86.0%. Contrario a ello, solo siete empleados contestaron en forma negativa, representando estos el 14.0%. Esto indica que los trabajadores consideran que han realizado un buen trabajo y que han cumplido satisfactoriamente con lo que se les encomendó.

Pregunta V-2

Cuadro 38

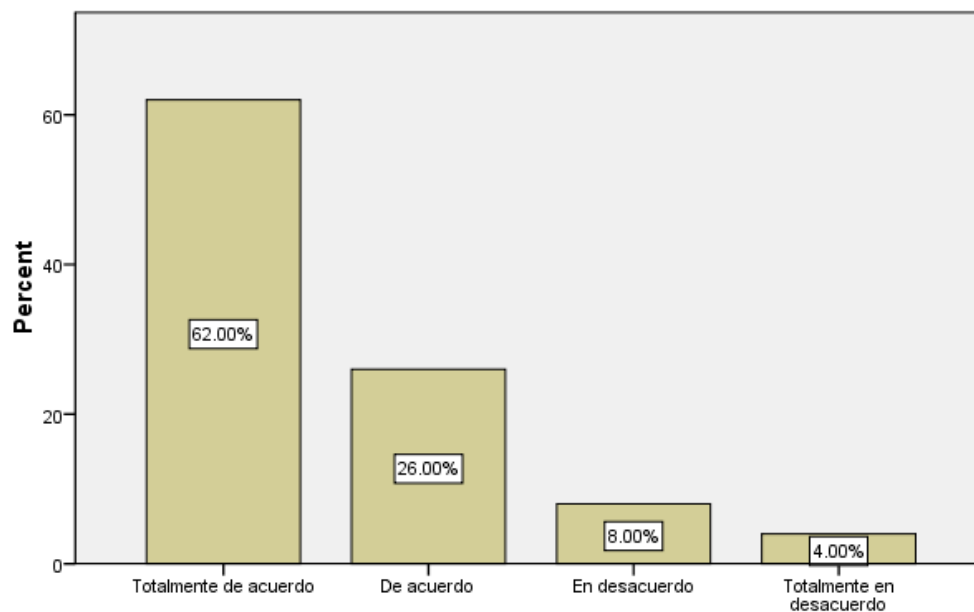
Mi área de trabajo es un buen lugar para trabajar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	31	62.0	62.0	62.0
	De acuerdo	13	26.0	26.0	88.0
	En desacuerdo	4	8.0	8.0	96.0
	Totalmente en desacuerdo	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 38

Mi área de trabajo es un buen lugar para trabajar



Fuente: Elaboración propia (2014)

Conforme a la gráfica correspondiente a la pregunta V-2, la mayoría de los empleados está totalmente de acuerdo en que su área de trabajo es un buen lugar para laborar, representado esto un 62%. Sólo dos empleados respondieron estar totalmente desacuerdo. Esta pregunta está relacionada con la anterior, la primera de esta sección, en cuanto a la satisfacción de sus trabajos. Los empleados consideran que es un buen lugar su empresa, y salen satisfechos al finalizar su jornada.

Pregunta V-3

Cuadro 39

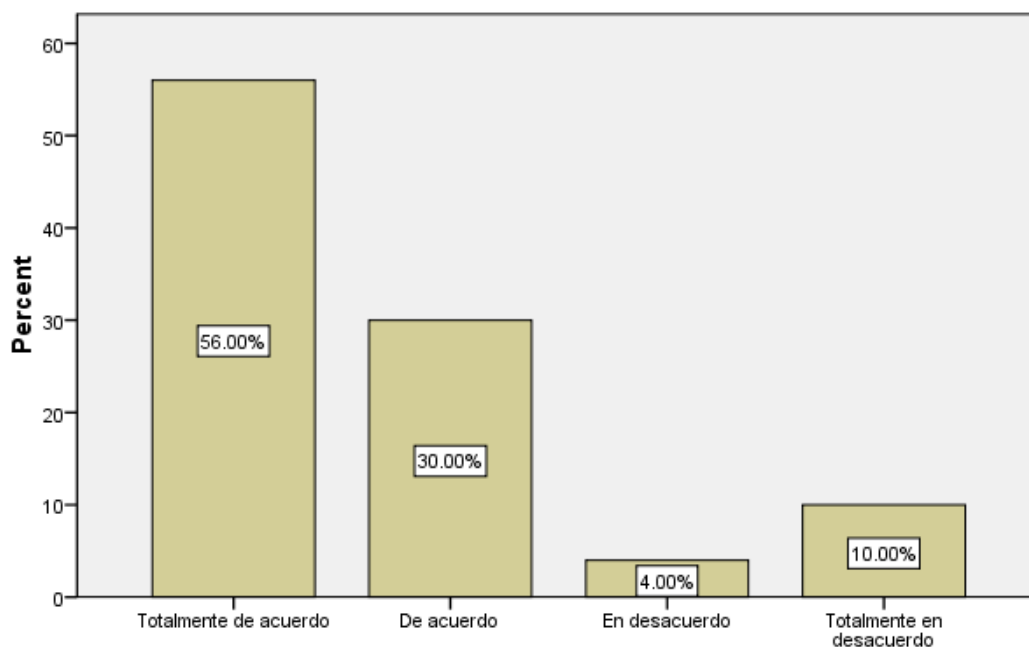
Recomendaría a un amigo que trabaje en mi organización

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente de acuerdo	28	56.0	56.0	56.0
	De acuerdo	15	30.0	30.0	86.0
	En desacuerdo	2	4.0	4.0	90.0
	Totalmente en desacuerdo	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Grafica 39

Recomendaría a un amigo que trabaje en mi organización



Fuente: Elaboración propia (2014)

De acuerdo a la gráfica correspondiente a la pregunta V-3, el 86.0% de los empleados sí recomendaría a un amigo que trabaje dentro de la misma organización. Esto indica en un alto grado, que los trabajadores sí están satisfechos con sus labores y que consideran a la empresa como un buen lugar de trabajo, lo cual es una experiencia que quisieran compartir.

4.4 Respuestas a las preguntas de investigación

La siguiente tabla presenta las respuestas a las preguntas y objetivos de investigación.

Respuesta a los objetivos específicos	
Identificar los modelos de motivación, basados en las necesidades, que pueden ser aplicados en el estudio de la productividad laboral.	La productividad laboral responde a diversos factores/estímulos de desarrollo. La aplicación de modelos como el de Maslow y McClelland puede ser útil para conocer el patrón de necesidades que inician el movimiento hacia las metas y las circunstancias en la que las necesidades se ven satisfechas.
Determinar la relación que existe entre motivación y la productividad.	Existe una relación positiva. La motivación presenta una incidencia directa en su relación con la productividad laboral del personal administrativo de la organización.
Establecer los indicadores que permitan evaluar la motivación del personal en función de la productividad.	Par evaluar la motivación del personal será importante tener en cuenta indicadores tales como: la consecución de logros, las características de la tarea, la autonomía e independencia en el trabajo, la implicación de conocimientos y habilidades y, la retroalimentación y reconocimiento.
Respuesta a las preguntas de investigación	
¿De qué manera pueden ser aplicados los modelos de motivación en la productividad laboral?	Se reconoce que los empleados no son homogéneos, por tanto, la aplicación de modelos dependerá de cada caso en particular tomando en cuenta desde necesidades del empleado, hasta situaciones de contexto del trabajo/organización.
¿Cuáles son los factores que relacionan a la motivación con la productividad?	Factores tales como la consecución de logros; características de la tarea; autonomía e independencia en el trabajo; implicación de conocimientos y habilidades; retroalimentación y reconocimiento, son aquellos que relacionan directamente a la motivación con la productividad.
¿Qué criterios pueden ser utilizados para evaluar la relación de la motivación y la productividad?	VARIABLES propias del trabajo y del contexto en el que este se realiza (satisfacción en el trabajo; condiciones del trabajo; relaciones interpersonales y de trabajo, sobre la organización; aspectos generales de la organización y del trabajo) permiten evaluar la motivación del personal en función a la Productividad laboral del personal administrativo de la organización.

Tabla 8. Respuesta a las preguntas de investigación y objetivos

Fuente elaboración propia (2014)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Uno de los objetivos de las organizaciones, es brindar a sus miembros posibilidades para mejorar su desempeño en el trabajo. Para ello, es necesario que las organizaciones, identifiquen claramente los factores que influyen en el desempeño de su personal y la forma en que pueden implementar medidas para utilizar los conocimientos adquiridos y que estos contribuyan a generar mejores niveles de desempeño laboral.

Uno de los factores que podría tener un impacto en el desempeño laboral, es la motivación del personal. Dicha motivación, a su vez, puede ser influenciada tanto por variables propias del trabajador (actitudes, rasgos de personalidad), como por variables propias del trabajo y del contexto en el que este se realiza (satisfacción en el trabajo; condiciones del trabajo; relaciones interpersonales y de trabajo en la organización).

En ese sentido, se hace evidente que para que exista un proceso motivacional efectivo habrán de involucrarse los siguientes aspectos:

- Comprender el modelo de necesidades, metas, acción, influencias, experiencia y expectativas del empleado.
- Conocer el patrón de necesidades que inicia el movimiento hacia las metas y las circunstancias en las que las necesidades se ven satisfechas.

En ese sentido y, para efectos del presente trabajo, la aplicación del instrumento WES, permitió conocer que existe una relación alta entre motivación y productividad laboral; es decir, que las distintas variables observadas realmente tienen relación e incidencia en el desempeño de los empleados de Electric S.A. de C.V.

Aunado a lo anterior, con los resultados obtenidos de dicho instrumento se pudo generar la información necesaria para dar sentido a los objetivos y a las preguntas de la investigación.

Existen algunas características que fomentan la motivación de los empleados administrativos de Electric S.A. de C.V, como los son las relaciones interpersonales de respeto y cordialidad, la confianza entre los miembros del equipo, así como el compromiso que los empleados tienen para cumplir sus tareas. Esto le permite a la dirección ejercer de manera adecuada su función de guía y facilitador debido a que le es posible el brindar confianza y propiciar una

comunicación favorable con sus empleados, encaminándolos con ellos a realizar su trabajo de manera satisfactoria.

Una de las variables que tuvo una correlación alta con la motivación, fue la de relaciones interpersonales. Los resultados anteriores permiten ver que en esta empresa existe un ambiente de cordialidad y respeto entre los compañeros de trabajo y el jefe, lo cual se debe al sentido de identidad que tienen los miembros de la organización; de que se conocen las actividades y responsabilidades propias y, al compromiso que ambas partes tienen con la organización.

Por otra parte, la variable de políticas de la organización también resultó con una correlación alta, la cual se refleja en las gráficas con percepción favorable. Es decir, existen en su mayoría, aspectos que los empleados perciben de modo conveniente, ya que la empresa cuenta con una política de promociones definida.

En este sentido, es importante señalar que las promociones que se realizan en Electric S.A de C.V. son en base a lo siguiente:

- Existe un procedimiento que respalda el proceso para promociones internas, el cual como tal, figura dentro de los documentos controlados de la organización.
- Cuando existe una posición vacante y se le requiere cubrir, el Gerente del área debe llenar en sistema la solicitud de personal, de modo que se haga visible para todos en la organización y, apliquen aquellos quienes así consideren cubren perfil.
- Se revisan perfiles como parte un primer filtro, pero todos los interesados son entrevistados a fin de fomentar el sentido de compromiso y reciprocidad de la empresa hacia el empleado.
- Los candidatos seleccionados, son sometidos a un proceso de retroalimentación por parte de su jefe inmediato y al anterior al puesto actual.

Con los criterios anteriores, los empleados de Electric S. A. de C.V. corroboran la existencia de un proceso, así como, el seguimiento y transparencia del mismo, lo cual corrobora la oportuna participación de los candidatos para su promoción.

Como hemos visto, la motivación laboral es un elemento fundamental, para el éxito de la organización ya que de ella, depende en gran medida, la consecución de los objetivos de la empresa. No obstante, muchos sectores no

se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta al factor humano.

Así pues, debido que en la actualidad el mercado de trabajo se ha transformado y la retribución económica ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta al momento de seleccionar un motivador, se ha abierto paso a otras consideraciones como lo son la estabilidad, la seguridad en el empleo, el reconocimiento por el trabajo desempeñado y, las posibilidades de una promoción.

Finalmente, los resultados encontrados permiten concluir y, afirmar, que las variables de satisfacción laboral, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y políticas de la organización, inciden de manera directa en la motivación y su relación con la productividad laboral del personal administrativo de la empresa Electric S.A. de C.V. de Tijuana, B.C., México.

Recomendaciones

Como es bien sabido, empleados productivos y satisfechos, representan algo más que buenas prácticas de gestión en las empresas; es decir, son un elemento crucial para el éxito de la organización

Partiendo del precepto anterior, las recomendaciones emitidas a continuación, son realizadas en base a los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario WES, las cuales tienen como finalidad conocer la incidencia de motivación en la productividad laboral de los empleados administrativos de Electric S.A de C.V.

Si bien, como se ha analizado en apartados anteriores, la relación de la motivación con la productividad laboral del personal administrativo en Electric S.A de C.V se da de forma directa y positiva, lo cual deja ver la estable situación de los empleados dentro de la organización, es conveniente -y, se deja a consideración de la organización- estar en todo momento atentos a los siguientes puntos:

- Recordar que los beneficios no siempre tienen por qué ser caros. Ejemplo de ello son incentivos tales como: horarios de trabajo flexibles y cuando sea posible o necesario el “teletrabajo”, ambos pueden mejorar la satisfacción de los trabajadores mediante la mejora del equilibrio entre la vida laboral y la vida personal: equilibrio vida/trabajo.

- Promover la satisfacción en el trabajo a través de inversiones en la cultura corporativa: Fomentar un alto rendimiento, a veces, puede ser tan simple como otorgar un reconocimiento en público.
- Reforzar la estrategia de incentivo “ganar-ganar”
- Desarrollar el sentido de pertenencia a través de la mejora continua: Premiar ideas de mejora para implementar en su área y/o en cualquiera de las áreas de la organización.
- Hacer más visible el procedimiento para promociones existente a fin de que todos estén al tanto de su funcionamiento

Limitaciones de la investigación

Los resultados obtenidos en el presente estudio aplican exclusivamente para el centro de trabajo denominado Electric S.A DE CV. Es importante mencionar que no se pueden generalizar dichos resultados para otras empresas incluso, aun cuando llegase a tratarse de giros iguales y/o similares entre ellas; sin embargo pudieran ser considerados para guía y/o referencia de estudios posteriores.

Sugerencias para futuros trabajos

Se deja a consideración para estudios futuros el uso de preguntas abiertas a fin de detectar y conocer a mayor detalle los patrones de conducta por los cuales existe mayor inclinación por parte de los empleados y directivos de la organización.

Es posible realizar un estudio de tipo cualitativo, ya que dicho enfoque permite analizar a mayor profundidad las motivaciones que tienen las personas para laborar en una empresa determinada y, permite explorar nuevas características de los empleados, sus motivaciones personales ante la vida, sus actitudes y sus objetivos profesionales. Estos datos se pueden mezclar con la información obtenida en esta investigación y así lograr una mayor comprensión de las personas ante su relación de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Broise, T. D. (2013). Historie en force. *Publicacion mensual Electric Voice*, 49-52.

Duarte, Magaña E. (2006). *Estudio de motivación, actitudes y productividad en empleados del sector maquilador del noroeste de México*. (Tesis inédita de maestría). CETYS Universidad, Mexicali, BC.

Flores Ortiz, M.V. (2009). *Factores que determinan el desarrollo de las empresas familiares de prendas de vestir de Tijuana, B.C.* (Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma de Baja California. Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana, BC.

Hernández Sampieri R. Fernández C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

Jaramillo, L. L. (2011). Motivacion, compromiso de reciprocidad: Gana el empleado, triunfa la empresa. *Privilegios. Soluciones de calidad de vida diaria*, 24-28.

J. M. Blanch, J. M., Espuny, M. J. C. Gala, C. y A. Martín. Teoría de las Relaciones Laborales. Fundamentos. pp. 3- 151. Barcelona: Editorial UOC. p. 56

Lam Lam, S.P. (2010). *Medición del clima organizacional y su relación con el liderazgo en una franquicia de comida rápida en la ciudad de Tijuana, Baja California, México*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Baja California. Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana, BC.

Munch, L. (2005). *Administracion de capital humano: la gestion del activo mas valioso de la organizacion*. Mexico: Trillas.

Mata, Naranjo S. (2013). *Análisis de la competitividad de la Industria Electrónica de Tijuana B.C.: el caso de la empresa de B & B, INC.* . (Tesis inédita de maestría). Universidad Autónoma de Baja California, Tijuana, BC.

Morris, Maisto. (2005). *Introducción a la Psicología*. Mexico: Pearson, Educación.

Quintos, A. (2011). Salario emocional en las organizaciones. *Privilegios. Soluciones de calidad de vida diaria.*, 5.

Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. Mexico: McGrawHill.

Robbins, Coulter. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Pearson.

Robbins, S. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.

Vargas, J. A. (2008). *Desarrollo Humano*. Mexico: Trillas.

REFERENCIAS DIGITALES

Cervantes, S. (2 de Julio de 2013). *El economista*. Obtenido de Electronica, Industria clave para BC: <http://eleconomista.com.mx/estados/baja-california/2013/07/02/electronica-industria-clave-bc>

De la Cruz, Vicencio Y. (2009). *La percepción de la justicia que la gente tiene sobre el trabajo. Caso de aplicación de la Teoría de la Equidad en Grupo Financiero Inbursa*. (Tesis de maestría, Universidad Veracruzana). Recuperado de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/30030/1/Dela%20Cruz%20Vicencio.pdf>

DGIPAT (Marzo 2013). *Industria Electrónica en México*. Recuperado de http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=6&ved=0CEkQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.economia.gob.mx%2Ffiles%2Fcomunidad_negocios%2Findustria_comercio%2Fmonografia_industria_electronica_marzo_2013.doc&ei=f-N2UpO4E-HqjQKmm4CgAg&usg=AFQjCNHMxekYSOYx_madvK-ZQUZGzNDkw

Lozoya, J. (2013). *Relaciones interpersonales: definición, concepto y habilidades*. Extraído el 08 de Agosto de 2014 del sitio web: <http://suite101.net/article/asertividad-en-relaciones-interpersonales-definicion-y-concepto-a25078#.U-Z4aW0mXgE>

Mora (2010). Empleados motivados y su incidencia en la productividad. Extraído el 05 de Agosto 2014 del sitio web: <http://el-portal-del-administrador.lacoctelera.net/post/2012/03/10/empleados-motivados-y-su-incidencia-la-productividad>

Ramirez, E. (18 de Agosto de 2013). *El Economista*. Obtenido de Cinco entidades con los circuitos electronicos en verde:
<http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/08/18/cinco-entidades-circuitos-electronicos-verde>

Proméxico. (2013). *Contenido Electrónico Local*. Recuperado de http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fmim.promexico.gob.mx%2Fwork%2Fsites%2Fmim%2Fresources%2FLocalContent%2F290%2F2%2FDS_electrónico.pdf&ei=WN52Uo6lC4jigKLiFo&usq=AFQjCNFhyExKEw4_agVSE7pJA6pv2uli7Q

Vazquez, M. H. (29 de 07 de 2010). *Cronicas de MyKLogica*. Obtenido de 6 Claves para incrementar la motivacion y productividad:
<http://www.myklogica.es/2010/07/claves-motivacion-productividad/>

ANEXO 1

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Programa de posgrado

El propósito de este cuestionario es identificar la relación existente entre motivación y productividad laboral del personal administrativo de la organización. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas!

I. Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión. La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo TA) al 4 (totalmente en desacuerdo TD).

SOBRE MI TRABAJO

1. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades

(TA) 1 2 3 4 (TD)

2. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

3. Me gusta mi trabajo.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

4. Tengo las competencias que el puesto requiere

(TA) 1 2 3 4 (TD)

5. Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

6. Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

7. Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

8. Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

1. La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

2. Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

3. Las bases de datos existentes en mi departamento, facilitan el trabajo.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO

1. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas:

a) Entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento

(TA) 1 2 3 4 (TD)

b) Entre los miembros de mi organización

(TA) 1 2 3 4 (TD)

2. Conozco las responsabilidades y funciones de:

a) Mis compañeros de trabajo en mi área o centro

(TA) 1 2 3 4 (TD)

b) Mi jefe

(TA) 1 2 3 4 (TD)

c) Del personal de otras áreas o departamentos

(TA) 1 2 3 4 (TD)

3. Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

4. Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

5. Recibo la información que requiero para mi trabajo.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

6. Recibo “en forma oportuna” la información que requiero para mi trabajo.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

7. Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente

(TA) 1 2 3 4 (TD)

8. Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final

(TA) 1 2 3 4 (TD)

9. Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

10. Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo

(TA) 1 2 3 4 (TD)

SOBRE LA ORGANIZACIÓN

1. Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la empresa.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

2. La Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)

(TA) 1 2 3 4 (TD)

3. Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

4. Las promociones se otorgan a quien cubre los requerimientos del puesto.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

5. Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

6. Rara vez pensaría en dejar esta empresa.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

7. Las metas de la planta se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

8. Las metas establecidas en mi área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

9. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

10. La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

11. Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

12. Existe reconocimiento de Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

EN GENERAL

1. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

2. Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar.

(TA) 1 2 3 4 (TD)

3. Recomendaría a un amigo que trabaje en mi organización

(TA) 1 2 3 4 (TD)

Muchas gracias por tu apoyo y tu valiosa cooperación!!!

ANEXO 2

Lista de tablas y gráficas

Lista de tablas	
Tabla 1	Producción global de la industria electrónica por sector 2012-2020
Tabla 2	Descripción de la Industria Electrónica por subsector.
Tabla 3	Producto Interno Bruto por grupos de actividades económicas al 3er trimestre 2013
Tabla 4	Operacionalización de las variables a nivel conceptual
Tabla 5	Análisis de fiabilidad del instrumento de medición
Tabla 6	Estadística de confiabilidad
Tabla 7	Correlaciones Bivariadas (Matriz de <i>Pearson</i>) de las Variables
Tabla 8	Respuesta a las preguntas de investigación y objetivos
Lista de gráficos	
Figura 1	Prospectiva de producción mundial de la industria electrónica 2012-2020 (MMD)
Figura 2	Prospectiva de consumo mundial de la industria electrónica 2012-2020 (MMD)
Figura 3	Producción de la industria por región 2012.
Figura 4	Consumo de la industria por región 2012.
Figura 5	Inversión Extranjera Directa en la Industria Electrónica (MD) (1999-2012)
Figura 6	Inversión Extranjera Directa Total y por Entidad (MD) (2002-2012)
Figura 7	Inversión Extranjera Directa Acumulada de 2007 a 2012 por Subsector (MD).
Figura 8	Empleo en la Industria Electrónica (Miles de Personas)(1999-2012)
Figura 9	Prospectiva de la producción de la industria electrónica nacional 2012-2020 (MMD).
Figura 10	Prospectiva del consumo de la industria electrónica nacional 2012-2020 (MMD)
Figura 11	Empresas del sector electrónico que tienen presencia en el país(2013)
Figura 12	Electric en la historia(2013)
Figura 13	Electric en el mundo (2013)
Figura 14	Principales competidores (2013)
Figura 15	Mercado Interno (2013)
Figura 16	Soluciones y eficiencia energética (2013)

Figura 17	Cobertura en México (2013)
Figura 18	Fachada exterior Electric S.A de C.V.
Figura 19	Productos de ensamblaje (2013)
Figura 20	Estructura de la empresa Electric (2013)
Figura 21	Certificaciones vigentes (2013)
Figura 22	El dilema de la energía. (2013)
Figura 23	Ciclo de la eficiencia energética (2013)
Figura 24	Escala de Necesidades de Abraham Maslow
Figura 25	Modelo de Porter y Lawler
Figura 26	Predictores de la Motivación
Lista de tablas y figura SPSS	
SOBRE MI TRABAJO	
Tabla y gráfica 1	Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades
Tabla y gráfica 2	Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.
Tabla y gráfica 3	Me gusta mi trabajo.
Tabla y gráfica 4	Tengo las competencias que el puesto requiere
Tabla y gráfica 5	Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados.
Tabla y gráfica 6	Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo.
Tabla y gráfica 7	Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo.
Tabla y gráfica 8	Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.
SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	
Tabla y gráfica 9	La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información.

Tabla y gráfica 10	Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.
Tabla y gráfica 11	Las bases de datos existentes en mi departamento, facilitan el trabajo.
SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO	
Tabla y gráfica 12	Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas: a) Entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento
Tabla y gráfica 13	Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas: a) Entre los miembros de mi organización
Tabla y gráfica 14	Conozco las responsabilidades y funciones de: a) Mis compañeros de trabajo en mi área o centro
Tabla y gráfica 15	Conozco las responsabilidades y funciones de: a) Mi jefe
Tabla y gráfica 16	Conozco las responsabilidades y funciones de: a) Del personal de otras áreas o departamentos
Tabla y gráfica 17	Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes.
Tabla y gráfica 18	Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo.
Tabla y gráfica 19	Recibo la información que requiero para mi trabajo.
Tabla y gráfica 20	Recibo “en forma oportuna” la información que requiero para mi trabajo.
Tabla y Figura 21	Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente
Tabla y gráfica 22	Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final
Tabla y gráfica 23	Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes.
Tabla y gráfica 24	Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo

SOBRE LA ORGANIZACIÓN	
Tabla y gráfica 25	Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la empresa.
Tabla y gráfica 26	La Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)
Tabla y gráfica 27	Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos.
Tabla y gráfica 28	Las promociones se otorgan a quien cubre los requerimientos del puesto.
Tabla y gráfica 29	Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.
Tabla y gráfica 30	Rara vez pensaría en dejar esta empresa.
Tabla y gráfica 31	Las metas de la planta se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos.
Tabla y gráfica 32	Las metas establecidas en mi área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable.
Tabla y gráfica 33	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período.
Tabla y gráfica 34	La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.
Tabla y gráfica 35	Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización.
Tabla y gráfica 36	Existe reconocimiento de Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.
EN GENERAL	
Tabla y gráfica 37	Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.
Tabla y gráfica 38	Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar.
Tabla y gráfica 39	Recomendaría a un amigo que trabaje en mi organización