

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA
CALIFORNIA**
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**ANÁLISIS DEL GRADO MOTIVACIONAL DE LOS
COLABORADORES DE TIENDA MUEBLERA EN ENSENADA**

**TÉSIS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

JOSÉ LUIS SAAVEDRA PAREDES

Ensenada, B.C.

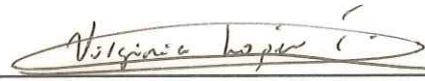
Noviembre 2007

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de Trabajo Terminal:


Dra. Gloria Muñúzuri Rodríguez

Aprobado por los integrantes del sínodo:

1.- 
M.C. Virginia Guadalupe Torres López
SINODAL

2.- 
Dra. Andrea Spears Kirkland
SINODAL

Dedico este trabajo a lo más importante que tengo en esta vida, a mi amada esposa Bere, mi pequeña princesa Mariana y mis queridos padres, que sin su gran apoyo jamás hubiera logrado esta meta personal y profesional. Las largas horas dedicadas durante estos años privándonos de momentos juntos ha dado frutos y solo se lo debo a ustedes, los Amo por siempre.

Agradecimiento

Agradezco a todos aquellos que durante toda mi formación profesional han contribuido a la adquisición de mayores conocimientos y enseñanzas, a ustedes profesores y compañeros de estudio, muchas gracias.

Pero en especial quiero agradecer a mi directora y mentor Dra. Gloria Muñúzuri González por su paciencia y dedicación desinteresada durante la realización de este trabajo, ya que sin su guía y experiencia no hubiera alcanzado este objetivo, dios la bendiga.

A la MC Virginia López quien me apoyo cuando realmente lo necesitaba y quien fue colaboradora importante de este trabajo y de mi formación durante la maestría.

A la Dra. Andrea Spears Kirkland quien con su apoyo y asesoría constante me permitió cumplir con una meta personal.

Gracias a todos...

Resumen

El estudio de este trabajo es de tipo exploratorio cuya finalidad es investigar problemas del comportamiento humano, específicamente conocer el grado motivacional de los colaboradores de "Muebles Opulencia" en Ensenada y la influencia de este comportamiento en la baja de ventas durante el primer semestre del año 2007.

El estudio se fundamenta en el enfoque de Hellriegel y Slocum (2004) que establece cuatro variables que determinan la motivación y que deben ser cubiertas en su totalidad. Este trabajo tiene como sujeto de estudio solamente la sucursal de Ensenada de Muebles Opulencia la cual tiene diez colaboradores en la localidad.

Para este estudio se diseñó una encuesta que cubre las cuatro variables estudiadas, dicho instrumento se aplicó al total de la población de la sucursal. Así mismo, se realizó un análisis de Ishikawa que permitió detectar otros posibles factores de influencia en este fenómeno.

Respecto a los hallazgos de esta investigación se puede afirmar que no es la falta de motivación en los colaboradores de la empresa lo que está influyendo de manera negativa en las ventas del primer semestre del año 2007, sino una mezcla de otros factores que deberán estudiarse ampliamente por separado a la presente investigación.

Tabla de Contenido

	Página
Introducción	1
Capítulo I. Marco Teórico	
1.1 Industria mueblera	8
1.1.1 Historia de Muebles Opulencia a nivel nacional	11
1.2 Economía local	13
1.3 Competencia local	15
1.3.1 Ventas locales	16
1.3.2 Análisis Ishikawa	20
1.4 Comportamiento organizacional	24
1.4.1 Motivación	25
1.5 Modelos motivacionales clásicos	26
1.5.1 Modelo de jerarquía de necesidades	26
1.5.2 Modelo motivador – higiene	27
1.5.3 Modelo equidad	28
1.6 Modelos motivacionales contemporáneos	29
1.6.1 Intensidad, dirección y persistencia = motivación	29
1.6.2 Enfoque de premios y reconocimientos	30
1.6.3 Enfoque de auto confianza	32
1.6.4 Enfoque motivacional basado en métricas	33
1.6.5 Enfoque de equidad, logro y camaradería	34
1.6.6 Enfoque de compensaciones	36
1.6.7 Enfoque participativo	37
1.6.8 Proceso básico de motivación	38

	Página
Capítulo II. Metodología	
2.1 Descripción del área de estudio	41
2.2 Tipo de estudio	43
2.3 Instrumento	43
2.4 Población de estudio	44
2.5 Procedimiento	44
Capítulo III Resultados y Análisis	46
Capítulo IV. Conclusiones y Recomendaciones	61
Anexos	66
Referencias	71

Lista de Figuras

Número		Página
Figura 1.1	Análisis de Ishikawa de Muebles Opulencia	21
Figura 1.2	Jerarquía de necesidades de Maslow	27
Figura 1.3	Ciclo de satisfacción completo	29
Figura 1.4	Ciclo de satisfacción incompleto	30
Figura 1.5	Aspectos básicos de la motivación en el lugar de trabajo	39
Figura 3.1	Ingreso per cápita v's producto de Muebles Opulencia	59

Lista de Gráficas

Número		Página
Gráfica 1.1	Ventas de Muebles Opulencia 2005	17
Gráfica 1.2	Ventas de Muebles Opulencia 2006	18
Gráfica 1.3	Ventas de Muebles Opulencia 2007	19
Gráfica 1.4	Comportamiento de Ventas 2005,2006 y 2007	20
Gráfica 3.1	Satisfacción dentro del trabajo	47
Gráfica 3.2	Seguridad laboral	48
Gráfica 3.3	Ingresos suficientes	48
Gráfica 3.4	Conocimiento de responsabilidades	49
Gráfica 3.5	Trabajo interesante	50
Gráfica 3.6	Tiempo para mayores actividades	51
Gráfica 3.7	Sistema adecuado de metas	52
Gráfica 3.8	Mayores beneficios = Mejor desempeño	52
Gráfica 3.9	Premios inalcanzables	53
Gráfica 3.10	Igualdad en la atención	54
Gráfica 3.11	Ambiente de respeto	54
Gráfica 3.12	Beneficio justo	55
Gráfica 3.13	Relación distribución de folleto – Ventas obtenidas	59
Gráfica 3.14	Relación Ventas – Publicidad	60

Introducción

La motivación del recurso humano (conocido también como colaboradores) que compone una organización ha sido parte fundamental para lograr los objetivos establecidos por las empresas. Sin embargo, en muchas ocasiones no se le da la importancia requerida, ya que se puede considerar que ésta no depende de la organización sino que es un estado natural del colaborador. El saber identificar como se debe motivar de acuerdo al comportamiento organizacional, proporciona a la empresa una buena integración del equipo de trabajo lo que se manifiesta en un clima organizacional adecuado.

Definitivamente de la observación del comportamiento de una persona se puede inferir cuál es el tipo de necesidades que pretende satisfacer; por consiguiente cuáles podrían ser sus motivadores. La tendencia positiva y material del hombre es la de dirigir su energía hacia la satisfacción de sus necesidades (Adler, 2001). Como señala Robbins (2004) el poder de la motivación es el impulso que hace actuar; es un mecanismo que parte desde el fuero interno del ser humano, que se guía prácticamente hacia el exterior y se retrata en un momento dado, produciendo una imagen muy acertada de la verdadera personalidad.

En muchas ocasiones esta motivación se puede ver reflejada en mejoras constantes en las actividades realizadas, pero en muchas otras podrá provocar una actitud indiferente hacia la mejora. Por ello saber qué determina la motivación de los colaboradores es fundamental para actuar en ello. Lo cierto es que son muchas las investigaciones que se han realizado para identificar lo que realmente motiva a los integrantes de una organización y hasta la fecha son muchas las teorías y enfoques al respecto.

No se debe olvidar que todos los individuos tienen alguna motivación, en algunos casos una más desarrollada que otra, pero en su mayoría todas afectan al desempeño dentro de la empresa a la que se pertenezca. Son variables independientes que afectan la calidad del trabajo, los resultados obtenidos y el aporte que cualquier individuo está dispuesto a ofrecer a la empresa donde trabaja.

Muebles Opulencia¹ a partir de 1990, 18 años después del inicio de sus operaciones, creó un programa de vida y carrera dentro del corporativo que tenía como finalidad desarrollar la capacidad profesional de cada una de sus colaboradores a nivel gerencial mediante un diplomado de habilidades gerenciales y de ventas. Dicho programa no tuvo la aceptación esperada, en gran parte porque no se logró transmitir las habilidades obtenidas a los niveles inferiores (Americano, 2007).

A partir de este intento fallido, el corporativo creó el departamento de Recursos Humanos, Capacitación y Desarrollo que tiene como finalidad buscar los medios adecuados para lograr que cada uno de sus colaboradores se encuentren totalmente preparados para realizar sus labores y actividades de forma eficiente, pero sobre todo, lograr una identificación por parte de ellos hacia la empresa. A partir de dicha fecha, la empresa estableció perfiles ideales para cada uno de los puestos que tiene la organización y creó sistemas de recompensas establecidos e informados de manera clara (Americano, 2007).

Es sin embargo, para agosto de 2005 cuando se inició el Programa Profesional de Ventas, un programa que tiene como objetivo lograr que los integrantes de Muebles Opulencia a nivel nacional tengan la certificación profesional en ventas otorgada por Friedman Group, una empresa consultora que recomienda medidas y políticas para fomentar la productividad desde una perspectiva operativa y que ayuda a los colaboradores a integrarse a los equipos de trabajo (Friedman, 2001).

¹Nombre ficticio con el objetivo de guardar la confidencialidad de la empresa y de la información presentada.

Este programa sin lugar a duda pretende que sus colaboradores se mantengan motivados e identificados dentro del corporativo y que sus resultados se incrementen de manera considerable. Cabe señalar que aún cuando este programa nació inicialmente para los departamentos de ventas, se decidió extenderlo a todos los niveles dado que la interrelación que existe en cada uno de los colaboradores de la empresa es muy alto y es necesario que cada uno de ellos se encuentre con metas bien identificadas (Americano, 2007).

Cada una de las acciones dirigidas a mejorar las capacidades del colaborador van enlazadas con mayores incentivos económicos y laborales que permiten que cada uno de ellos obtenga una seguridad laboral, mejorando así su nivel de vida. Además la empresa estableció un sistema de medición de resultados estadísticos en donde cada uno de sus colaboradores tienen clara la meta que debe alcanzar y por lo tanto tienen el método de evaluación presente (Flores, 2007).

A pesar de las medidas por mantener un equipo de trabajo eficiente y mejorar las capacidades de los colaboradores para lograr un crecimiento en ellos mismos, así como aumentar el nivel de ventas en la localidad, Muebles Oplencia en Ensenada detectó a inicios de 2007 que las ventas habían caído de forma importante durante el primer semestre del 2007 (en un 20% aproximadamente comparada con 2006). Esta situación provocó que el corporativo iniciara una serie de acciones para detectar las causas de esto. Una vez que se estudió el portafolio del producto y las áreas funcionales de la empresa se determinó que éstas no eran las causas del problema, sino que podrían ser los colaboradores quienes habían bajado su rendimiento derivado de la baja de motivación (Flores, 2007).

A raíz de este problema se tomó la decisión de identificar qué es aquello que logra mantener la motivación de los colaboradores y realizar un análisis del grado motivacional existente en la empresa, y si la baja de ventas de Muebles Oplencia es derivado de esta situación, o bien es atribuible a diversos factores los cuales se analizan más adelante en el esquema de Ishikawa.

Por ello el objetivo general del presente estudio es conocer el grado motivacional de los colaboradores de Muebles Oplencia en Ensenada, mediante el análisis de las necesidades básicas cubiertas, el diseño del puesto, el alcance de los premios deseados y sobre todo la equidad de cada uno de los colaboradores dentro la organización.

Dado el objetivo general del presente estudio de caso, los objetivos particulares que se pretenden alcanzar en este trabajo son cuatro: a) Describir el entorno de la industria mueblera desde un panorama macroeconómico a uno microeconómico, hasta llegar a la creación de Muebles Oplencia; b) Conocer la economía local que permita situar a la empresa en el ambiente económico actual; c) Identificar la existencia de la competencia directa e indirecta en la localidad; y d) Realizar un análisis de Ishikawa con el objetivo de identificar posibles factores que estén afectando las ventas en Muebles Oplencia Ensenada.

Una vez establecidos los objetivos tanto general como particulares, da como resultado el plantear las siguientes cuatro preguntas de investigación que darán respuesta al presente estudio al final del mismo. 1) ¿Están cubiertas las necesidades básicas más importantes para los colaboradores de Muebles Oplencia?; 2) ¿Es considerado adecuado el diseño actual del puesto por parte del colaborador de Muebles Oplencia?; 3) ¿Son alcanzables los premios ofrecidos por parte de Muebles Oplencia hacia sus colaboradores de todos los niveles?; y d) ¿Es equitativo el trato que ofrece Muebles Oplencia a cada uno de sus colaboradores?.

Parte indispensable de la estructura de las empresas ya sean públicas o privadas es sin lugar a duda el recurso humano. Por ello el contar con colaboradores identificados con los objetivos de la empresa y responsables con sus actividades sólo se puede obtener mientras se encuentren motivados dentro de su trabajo. Dado lo anterior, las empresas están buscando estrategias que permitan desarrollar al máximo al recurso humano; permitiendo obtener de ellos mejores

resultados mediante el apoyo mutuo (empresa-colaborador). Sin embargo para lograr identificar cuales deben ser las acciones a seguir, primeramente se debe entender el presente, es decir la situación actual con cada uno de sus integrantes.

Es indiscutible que para Muebles Oplencia el poder identificar si cada uno de sus colaboradores de Ensenada se encuentran motivados es importante, ya que de ello se podrá lograr mayor aporte de cada uno y por consecuencia mayores beneficios. Dicha empresa tiene como filosofía la satisfacción de las necesidades de cada uno de los colaboradores que pertenecen a la organización, por ello desde sus inicios se ha desarrollado programas y acciones en beneficio de éstos.

Como cualquier organización, Muebles Oplencia se preocupa por obtener un desempeño sobresaliente de cada uno de sus colaboradores, sin embargo también reconoce que esto solo se logra con personas que tengan cubiertas sus necesidades básicas, afectivas y de logro. De aquí que el presente estudio de caso busque identificar si las variables que determinan la motivación de los colaboradores en una organización están siendo cubiertas de manera integral.

Para lograr estos objetivos, en el presente trabajo se utilizó el método exploratorio ya que dicho método se utiliza para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular, investigar problemas del comportamiento humano que se consideran cruciales (como es el caso de la presente investigación), identificar conceptos, establecer prioridades o sugerir afirmaciones y postulados (Hernández, Fernández & Baptista, 2003).

Así mismo, se realizó una encuesta con afirmaciones que cubrió las cuatro variables estudiadas y se aplicó al total de la población de Muebles Oplencia Ensenada. Los resultados se capturaron en tablas de Excel para su graficación y se analizaron por medio del coeficiente de Alpha de Cronbach en el sistema SPSS (Statistic Program for Social Science).

El alcance del presente estudio es aportar información a la dirección general de la empresa acerca del grado motivacional actual de cada uno de los integrantes de Muebles Opulencia en Ensenada, que permita identificar si actualmente están motivados con base en las variables utilizadas o bien, descartar lo anterior como el causante de la baja de ventas durante el primer semestre del año 2007. Así mismo ofrecer a la empresa aplicar este mismo estudio a nivel regional, permitiendo dar como resultado nuevos programas de motivación y desarrollo personal como profesional en el futuro.

Así mismo, se debe de mencionar que el presente estudio está conformado por cuatro capítulos. Antes de dichos capítulos se hace referencia a la introducción del estudio en donde se presentan los antecedentes del mismo, planteamiento del problema, objetivos y preguntas de investigación. De igual manera se establece la justificación y el alcance del estudio de caso, parte medular de la investigación.

En el primer capítulo, el marco teórico, se da una amplia revisión de la literatura ya investigada acerca del tema, en donde se describen conceptos tales como el comportamiento en las organizaciones, motivación, teorías y estudios que más han contribuido al entendimiento de la motivación del ser humano así como el marco contextual de la empresa. En este capítulo se describe el entorno de la industria mueblera así como la creación y evolución de la empresa. De igual manera se identifica la competencia existente y se realiza el análisis de Ishikawa identificando posible factores que afectan la baja de ventas en la empresa. Así mismo, se definen algunos modelos clásicos y contemporáneos de la motivación, en donde se elige el modelo de Hellriegel & Slocum para identificar si los colaboradores se encuentran motivados dentro de la empresa.

En el segundo capítulo metodología, se describe al área en donde se desarrolla el estudio, así como los instrumentos utilizados, los sujetos que fueron objeto de estudio y desde luego los procedimientos para recopilar los datos y la forma en que se capturaron.

Por su parte, el tercer capítulo, es de resultados y análisis de los mismos, donde se presentan los resultados producto de la encuesta aplicada a todos los colaboradores de Muebles Opulencia objeto del presente estudio.

Por último, el cuarto capítulo hace referencia a las conclusiones y recomendaciones obtenidas del estudio de caso. Cabe señalar que el estudio es de tipo cuantitativo al obtener por medio del paquete SPSS (Statistic Program for Social Science) y Excel los resultados. De igual manera se hace mención a las limitaciones que se presentaron durante la investigación, así como a las recomendaciones para investigaciones futuras.

Este capítulo tuvo como propósito otorgar un panorama general del caso de estudio y proveer brevemente al lector del cuerpo y contenido que encontrará en las siguientes páginas. A continuación se describe el entorno general de la industria mueblera en donde se desarrolla este estudio de caso, así mismo se realiza una revisión de los distintos enfoques ya establecidos acerca de la motivación en el pasado y en la actualidad para fundamentar la elaboración del presente estudio.

CAPÍTULO I. Marco Teórico

Este capítulo tiene como objetivo describir la industria del mueble en el ámbito local, nacional e internacional, ya que el presente estudio se realiza en esta industria. Así mismo, se muestra información del desarrollo de Muebles Opulencia a través de la historia, además se describe la economía y competencia local en la que esta situada la empresa. De igual manera, se presenta el diagrama de Ishikawa con otros factores que pueden estar influyendo en este problema. Finalmente se describen los modelos clásicos y contemporáneos motivacionales más importante a juicio personal, para determinar las variables que afectan el grado de motivación de los colaboradores de la empresa estudiada.

1.1 Industria mueblera

La industria del mueble a nivel mundial es una de las primeras que aparecieron como forma de negocio comercial. En materia de importaciones, el primer lugar lo ocupa los Estados Unidos que en el año 2002 realizó compras del extranjero por 14,624 millones de dólares, Alemania lo hizo por 5,813 y el Reino Unido alcanzó 3,377. Por otro lado, el primer exportador de muebles continúa siendo Italia, que en el año 2002 exportó 8,078 millones de dólares. Alemania mantiene el segundo puesto con exportaciones por arriba de 4,000 millones de dólares, monto similar al registrado por Canadá, que es el tercer exportador del orbe y el segundo proveedor de los Estados Unidos. Las exportaciones de China a Estados Unidos registraron un aumento del 13% en el año 2002 mientras que Canadá e Italia registraron porcentajes de decremento del 4% y 6% respectivamente (Banco Nacional de Comercio Exterior, en adelante Bancomext, 2004).

Por su parte, México sufrió un decremento de casi 10% en las exportaciones de muebles durante el 2003. Esta situación se explica por dos fenómenos: Por un lado, la planta productiva de Estados Unidos dedicada a la fabricación de muebles se ha trasladado a China mediante dos esquemas principales: inversión extranjera directa y conversión, haciéndose más eficiente la producción en este país. Así mismo, como resultado del proceso de

industrialización experimentado en China en la década de los años noventa, ese país se ha convertido en uno de los principales oferentes de muebles en el mundo, basta decir que es el primer proveedor de muebles de los Estados Unidos, principal comprador en el mundo y que el crecimiento anual de su industria fue del 16% durante el 2002 (Bancomext, 2004).

La industria del mueble en México está considerada como una industria de tradición familiar, relativamente joven, con poca resistencia al cambio y estilo predominante artesanal. Hasta hace algunos años el nivel de calidad de muebles mexicanos era el adecuado para el mercado nacional; sin embargo, para mantenerse en éste y estar en posibilidades de competir con el mercado internacional, el sector ha requerido aceptar sus procesos tanto de producción como de mercado (Ortega, 1999).

A partir de la apertura comercial de México se provocó que en promedio, las empresas utilizaran su capacidad instalada en menor medida y que aunada a la caída del mercado doméstico, se impulsara a las empresas hacia el mercado internacional. A pesar de su mejoría todas las empresas de la industria tienen muchas deficiencias, por ejemplo, estas empresas ocupan sólo el 50% de su capacidad instalada lo que origina un bajo crecimiento en su productividad y la posible desventaja debido a la apertura comercial (Ortega, 1999).

A pesar de años malos en la industria del mueble, México ha mostrado un gran interés no solo en el ámbito regional, sino también a nivel nacional e internacional, donde México ha sido un proveedor tradicional de muebles en el mercado norteamericano con ventas en el año 2002 de \$583.2 millones de dólares, cifra que representó el 5% de las importaciones totales de los Estados Unidos. El reto para las empresas mexicanas es buscar diversas alternativas de comercialización que les permitan satisfacer los requerimientos de los compradores, a través de precios adecuados, justo a tiempo en sus entregas y servicios postventa mejores de los actualmente ofrecidos. De acuerdo con datos proporcionados por el Departamento de Comercio de Estados Unidos, en el año 2002 México ocupó el cuarto lugar como proveedor después de China, Canadá e Italia con un valor de 8.2 mil millones dólares (Bancomext, 2003).

La principal materia prima para los muebles de madera es el pino, aunque la tendencia mundial apunta hacia la utilización de tableros de densidad media (conocidos como MDF) cada vez en mayor proporción de maderas sólidas únicamente para hacer algunos frentes. Recientemente, se ha incrementado la importación a México de pino, debido a que la producción nacional es cada vez más escasa y carente de planeación. En este sentido, Ortega señala (1999) que deberán hacerse esfuerzos importantes entre el gobierno mexicano y sector privado para reforestar una parte importante de lo talado en los últimos años y enfocarse a la concesión de los bosques susceptibles de ser plantaciones comerciales certificables, a fin de estar en posibilidades de vender muebles de madera proveniente de bosques controlados, requisito indispensable en Europa para la importación de derivados de muebles.

Sin embargo, a pesar de las amplias posibilidades del país por participar de forma importante en esta industria el sector nacional enfrentó una recesión caracterizada por la pérdida de empleos y por una disminución del 10 % en las exportaciones, situación que se gestó en el periodo de 1977 a 1999. Se observó además una búsqueda por trascender el aspecto rústico de los muebles mexicanos al cual se había acostumbrado el mercado internacional, de hecho, hoy la diversidad de estilo del mueble hecho en México es un signo de la oferta nacional. Como ya se comentó, este sector está formado por una industria de tradición familiar integrada aproximadamente por 1,082 empresas, de las cuales el 86% corresponde a pequeñas, el 10.8 a medianas y el 2.3 a empresas grandes (Ortega, 1999). Tras dos años de condiciones poco favorables, como la desaceleración de la economía norteamericana, se observan signos de recuperación, que se traduce en incremento de ventas y generación de nuevos proyectos a mediano plazo (Bancomext, 2003).

Actualmente, se está desarrollando un centro de distribución en la frontera de Estados Unidos y México con el objetivo de vender directamente a los puntos de venta especializados que abastecen más del 60% del mercado de estos dos países. Lo anterior será posible, por medio del establecimiento de una cadena de importadores estadounidenses y fabricantes mexicanos, que permita el desplazamiento necesario de mercancía (Bancomext, 2004).

Una vez planteado el escenario general acerca de la industria mueblera tanto nacional como internacional, se detalla la visión histórica de Muebles Opulencia, objeto del presente estudio.

1.1.1 Historia de Muebles Opulencia a nivel nacional

El desarrollo y crecimiento de Muebles Opulencia es la historia de una organización de éxito, desde sus comienzos en 1950 cuando el señor Alberto Chaljón creó una tienda de lámparas y candiles llamada Almacenes Ritz pasando por 1972 cuando se incursiona en el negocio de los colchones con gran éxito (Muebles Opulencia, 2005). En la década de los sesenta se dió inicio a una cadena comercial de grandes niveles, Muebles Opulencia abrió dos tiendas en el centro de la Ciudad de México y una más al sur de esa misma ciudad. Es para 1972 cuando se decidió cambiar el nombre de Muebles Opulencia, buscando posicionar la marca en el centro del país. Para 1978, ya con varios años de ventas en el mercado y buscando actualizar el concepto de la empresa, cambió nuevamente el nombre de la misma, el cual permanece hasta la actualidad, además de incursionar en líneas comerciales que no se encontraban como prioridad, tal fue el caso del mueble para el hogar y decoraciones al detalle (Muebles Opulencia, 2007).

Para inicios de los años ochenta la empresa contaba ya con siete tiendas en el Distrito Federal y tres almacenes. La expansión de la empresa iba a pasos agigantados por lo que tuvo que adquirir un espacio adecuado a las necesidades, se rentó una nave industrial de 6,000 m² con capacidad de 42,000 m³ en varios niveles para iniciar operaciones fuera del Distrito Federal y las oficinas se trasladaron al mismo sitio centralizando operaciones. A finales de esa década, el corporativo tenía ya 19 establecimientos y se había dado un gran salto al llevar a otros estados de México la calidad y garantía de los productos. Para entonces, Muebles Opulencia ya contaba con tiendas en Puebla, una en Querétaro y otra en Toluca. Por esa misma época, con la apertura de la tienda de Villa Coapa en el Distrito Federal, se ayudó a alcanzar un récord en ventas y consolidar un mercado sumamente competido (Muebles Opulencia, 2007).

En los años noventa y con la crisis de fin de sexenio del presidente Salinas de Gortari (1988-1994) se afectó a muchas industrias y a la del mueble no fue la excepción, sin embargo el buen manejo administrativo y financiero de Muebles Oplencia permitió a la organización seguir trabajando en todos sus puntos de venta. Gran parte del éxito se logró al soporte de proveedores nacionales con calidad y precios competitivos. Sin embargo, Muebles Oplencia no dejó de crecer y se extendió a Cuernavaca, Morelia y Guanajuato además de más sucursales en el interior de la República Mexicana (Muebles Oplencia, 2007).

Sin embargo, como cualquier empresa en expansión se buscó nuevos puntos de ventas, iniciando operaciones en 1999 en el norte del país con la apertura de la primera tienda en la ciudad de Tijuana, en Mexicali y dos más en la misma ciudad de Tijuana. El mercado era distinto pero las exigencias eran iguales, calidad a precio atractivo con diseños vanguardistas (Muebles Oplencia, 2005). Actualmente, Muebles Oplencia tiene 54 tiendas en toda la República Mexicana, distribuidas en cuatro marcas, manejando todas ellas el concepto vanguardista y de calidad que ha representado al corporativo por casi 60 años. Muebles Oplencia tiene en éste 2007 casi dos mil empleados directos a nivel nacional y sus planes de expansión van en ascenso teniendo como meta llegar a 100 tiendas para el 2010. El director general es actualmente el Lic. Jaime Chaljón, nieto de aquel emprendedor que inició una aventura de superación (Flores, 2007).

Es para mediados del año 2004 cuando surge la necesidad por llegar al municipio de Ensenada, derivado de la constante búsqueda de muebles por parte de habitantes de esta ciudad. El proyecto estuvo en desarrollo durante el resto de ese año y es el 5 de febrero de 2005 cuando se abrió la sucursal número cinco en la zona norte del país. Muebles Oplencia en Ensenada cuenta con diez colaboradores en sus distintas áreas de desarrollo, desde ejecutivos de ventas, promotor de crédito, administrativo y de mantenimiento. Este punto de venta tiene dos años y medio durante los cuales ha alcanzado sus objetivos en su mayoría, sin embargo su decremento en los primeros seis meses del año 2007 ha preocupado a los directivos.

Por otra parte, cabe señalar que Muebles Opulencia es solo comercializador ya que no tiene fábricas propias, sin embargo la capacidad de negociación con un sin número de proveedores nacionales e internacionales ha permitido mantener precios sumamente competitivos en el mercado con calidad en sus productos. Actualmente, la empresa importa productos de China, Singapur, Dinamarca, Estados Unidos y Canadá, además de proveedores nacionales de Tijuana, Chihuahua y otras ciudades del país. La composición del producto es en un 60% de importación y en un 40% nacional lo que refleja la importancia de la industria mueblera nacional. Uno de los mayores logros de Muebles Opulencia ha sido que, a lo largo de tantos años de historia, se ha mantenido en una posición de líder dentro del mercado, sin importar el amplio número de mueblerías que han abierto en esta última década. No solo ha logrado mantenerse en la preferencia del público, sino que ha sido capaz de atraer a un mercado joven, de parejas recién casados, esto gracias a que se refrescó la imagen de la empresa (Flores, 2007).

1.2 Economía Local

Muebles Opulencia al decidir abrir una sucursal en la ciudad de Ensenada, realizó una investigación de mercado para conocer las características poblacionales y de mercado existentes en la localidad, obteniendo datos importantes para tomar la decisión (Flores, 2007). La ciudad se localiza aproximadamente a 130 Km. de la frontera México-EE.UU. y de cara al Océano Pacífico. Tiene una superficie de 51.952.3 km², el municipio abarca el 74.1% de la extensión del estado de Baja California y 2.6% de la superficie del país. Según el censo de población del año 2000, el municipio tenía 370.730 habitantes. Ensenada es el único puerto de altura en el estado de Baja California y forma parte de diversas rutas comerciales que lo enlazan con varias ciudades, entre ellas La Paz, Manzanillo, Mazatlán, Acapulco y Lázaro Cárdenas de México, así como San Diego, Long Beach y Los Ángeles, California; Puerto Quetzal, Guatemala; Valparaíso, Chile; Yokohama, Japón; y Hong Kong, China (Municipio de Ensenada, 2007).

Ensenada es uno de los municipios más antiguos de Baja California y el municipio más grande del mundo en extensión territorial; su amplísima zona rural se destaca por la calidad de sus productos de exportación sobresaliendo la uva, tomate y fresa. El turismo, la pesca, la agricultura y la industria son las actividades más importantes en el desarrollo económico de la ciudad (Municipio de Ensenada, 2007).

Con respecto al sector industrial el desempeño comercial durante el periodo enero-marzo del 2007, el Puerto de Ensenada registró un total acumulado de 890,358 toneladas de carga, representando una variación a la baja del 13.7% en sus operaciones con relación al mismo periodo del 2006. Lo anterior obedece principalmente a que la carga de granel mineral y productos pétreos, mismas que representan el mayor tonelaje por sus características, no registraron una importante aportación debido a que durante este periodo se enviaron a servicio las barcazas en las que se transportan. No obstante lo anterior, el manejo de carga general y contenerizada se ha incrementado un 93% y 24%, respectivamente, por lo que se sigue observando la confianza que ha depositado la comunidad importadora y exportadora en el puerto como ventana para sus operaciones de comercio internacional (Puerto de Ensenada, 2007).

El área turística a través de las naves de pasajeros es otra de las actividades principales que corresponden al puerto, la cual ha registrado un ligero decremento en cuanto a arribos y número de pasajeros atendidos durante el 2007. Siendo 87 los buques atendidos hasta el mes de marzo, representa una baja del 4% con un total de 193,114 que en comparación a los 200,363 atendidos en 2006 ha significado una disminución del 2%. En ese sentido y gracias al gran esfuerzo de promoción realizado por el comité de cruceros de Ensenada, en el cual participan la Administración Portuaria Integral de Ensenada, Ensenada Cruiseport Village, las autoridades portuarias y de la Secretaría de Turismo, se ha logrado que a partir del mes de junio del 2007 se pueda recibir un nuevo arribo de crucero de la línea Carnival, lo cual permitirá incrementar el número de arribos y pasajeros que toquen esta ciudad (Puerto de Ensenada, 2007).

Actualmente conocer el ingreso per cápita de las ciudades y estados proporciona una aproximación más concreta al significado de las diferencias entre éstos. La media estatal es de \$9,571 dólares per cápita, siendo Mexicali y Tijuana quienes se ubican por arriba de este nivel con \$11,855 y \$9,812 dólares respectivamente. Se ubican por debajo de la media estatal los municipios de Tecate con \$6,750, siendo Ensenada el municipio del estado con el nivel más bajo con \$5,388 al concluir el 2006 (Gobierno de Baja California, 2007).

Este panorama de la economía local fue una de las razones por lo que el corporativo tomo la decisión de abrir Muebles Opulencia en Ensenada, además del estudio de la competencia que se presenta a continuación.

1.3 Competencia Local

La competencia en la comercialización de muebles nuevos para el hogar es amplia e importante en gran medida por la cercanía de la frontera que permite al consumidor acudir fuera del país a buscar muebles de calidad a precios competitivos. Sin embargo, la competencia local especialista de Muebles Opulencia se reduce a muy pocos participantes. En el año 2005 cuando Muebles Opulencia abrió sus puertas al consumidor, existían en el mercado solo seis mueblerías especialistas: Rubí Mueblerías, Baugal Muebles, Actual Muebles, Bonanza Mueblería, Salinas y Rocha y La Popular. Actualmente de esas seis mueblerías especialistas que se encontraban en el 2005, solo tres de ellas mantienen operaciones en el presente. Actual Muebles, Salinas y Rocha y La Popular decidieron retirarse de la competencia.

Sin embargo, cabe mencionar que a pesar que son pocos los especialistas en muebles para el hogar en la ciudad de Ensenada, existen también grandes cadenas comerciales que ofertan entre otros productos, muebles de esta categoría, que si bien no son de la mejor calidad, siguen cubriendo cierta participación del mercado total. Dentro de estas cadenas comerciales se encuentra Coppel, Elektra, Famsa, Dorian's y Costco principalmente. Además de puntos de venta por catálogo como es el caso de Arlequín Muebles.

En el presente, uno de los competidores directos de Muebles Opulencia es Mueblería Bonanza por la calidad de producto. Sin embargo a pesar de ello, el precio sigue siendo más competitivo en la primera, además que los estilos ofertados son muy distintos, ofreciendo Muebles Opulencia en su mayoría mueble moderno y sencillo y Mueblería Bonanza estilos clásicos principalmente.

Así mismo, durante el mes de agosto de 2007 se abrió Ashley Furniture en la ciudad de Ensenada, franquicia estadounidense muy grande que entró a competir fuertemente en este segmento del mercado. Ashley Furniture es considerado en Estados Unidos uno de los más grandes productores y comercializadores de muebles para el hogar, para lo cual Muebles Opulencia deberá estar preparado para enfrentar la competencia con estrategias adecuadas de comercialización y de atención al cliente (Flores, 2007).

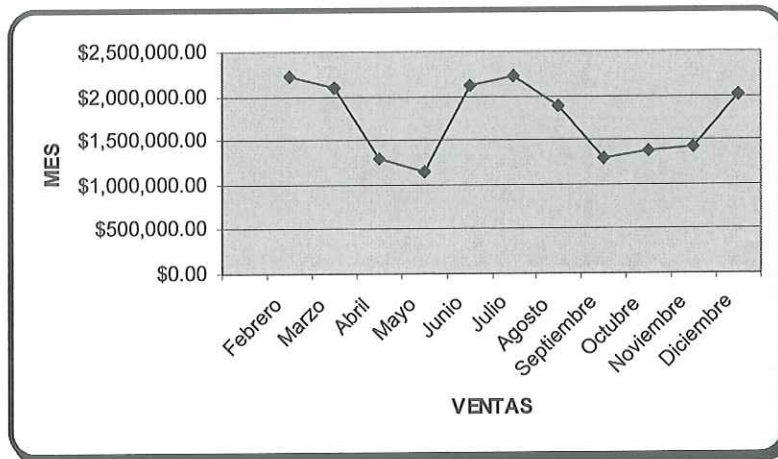
Si bien es cierto que la competencia directa es solo la antes mencionada, no se debe olvidar mencionar la enorme oferta de muebles usados que predomina en la ciudad y que afecta a empresas comercializadoras de muebles nuevos dentro del mercado. Negocios denominados segundas han cubierto un segmento del mercado de escasos recursos y cuya capacidad adquisitiva es limitada afectando en cierto nivel el poder de compra hacia empresas comercializadoras de artículos nuevos.

El problema del presente estudio es la baja en el nivel de venta durante los seis primeros meses del año 2007, por lo que a continuación se presenta las ventas obtenidas a partir de la apertura a la fecha para referenciar el problema.

1.3.1 Ventas Locales

Las ventas de muebles durante el transcurso del año no son constantes, ya que hay ciertas temporadas cuando aumentan de forma significativa ya sea por factores naturales de la temporada o por estrategia de comercialización. A continuación se presentan las ventas obtenidas por Muebles Opulencia en Ensenada durante dos años y medio, donde se puede ver meses de alto volumen de venta y aquellos que no lo son.

Gráfica 1.1 Ventas Muebles Opulencia, 2005



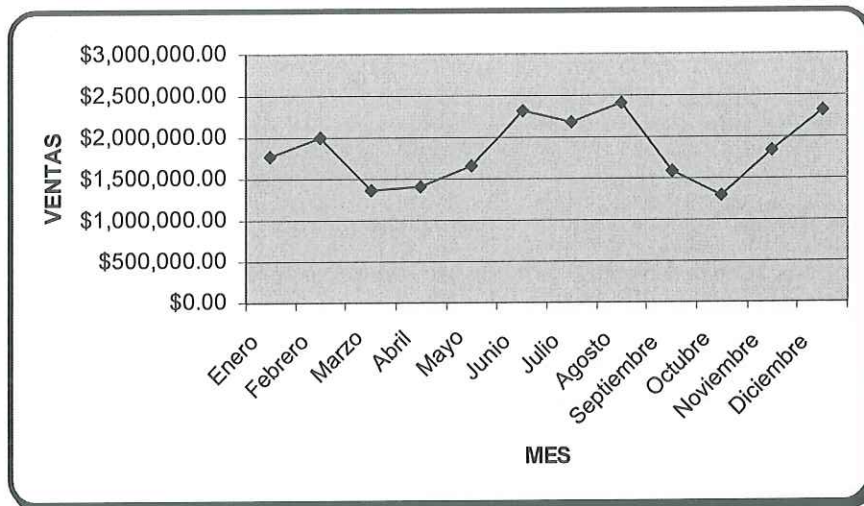
Fuente: Elaboración propia. Documentos internos no publicados de Muebles Opulencia, 2005.

Como se puede observar en la gráfica 1.1, la sucursal de Ensenada abrió en febrero del año 2005 alcanzando ventas no esperadas por la empresa de poco más de \$2.2 millones de pesos para lo cual estaba proyectado una meta de alrededor de \$1 millón. Esta tendencia continuó durante el mes de marzo cuando se vendió alrededor de \$2.1 millones, esto derivado de la apertura y de la novedad del negocio.

Durante los meses siguientes se estabilizó la sucursal, ya que los meses de abril y mayo son bajos en esta industria, sin embargo en los meses de junio, julio y agosto la empresa mantiene su campaña de comercialización más agresiva mediante la baja de precios lo que trajo como resultado ventas de casi \$7 millones durante ese trimestre. Para finales del año 2005, las ventas volvieron a caer, incrementándose de forma gradual a medida que el fin de año se acercaba. Cabe señalar que la tendencia vista en la anterior gráfica es considerada adecuada por la dirección general y por lo cual se establecieron metas de acuerdo a dichos meses.

Dado los excelentes resultados obtenidos en el año 2005, las metas se incrementaron para el 2006 en un 11.5% aproximadamente sobre lo obtenido el año anterior, para lo cual incursionan nuevas formas de ventas tales como Fonacot (Fondo y Garantía para el Consumo de los Trabajadores) y ventas a 12 meses diferidos, tratando de proporcionar mayores herramientas para el alcance de las metas por parte de la sucursal.

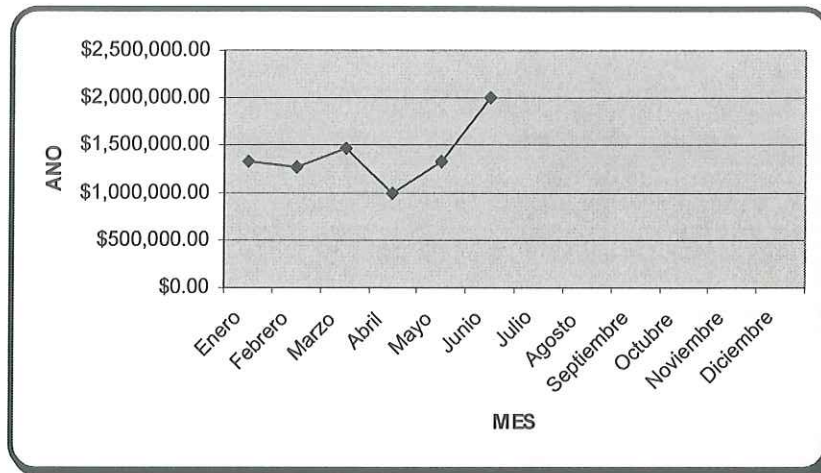
Gráfica 1.2 Ventas Muebles Opulencia, 2006



Fuente: Elaboración propia. Documentos internos no publicados de Muebles Opulencia, 2006.

Durante el año 2006 las ventas mantuvieron la tendencia observada el año anterior, el primer trimestre fue muy bueno obteniendo resultados favorables y estabilizándose en el siguiente trimestre, como se puede observar en la gráfica 1.2. Sin embargo es nuevamente en la campaña comercial de medio año cuando se obtienen los mejores resultados en ventas junto con el mes de diciembre.

Gráfica 1.3 Ventas Muebles Opulencia, 2007

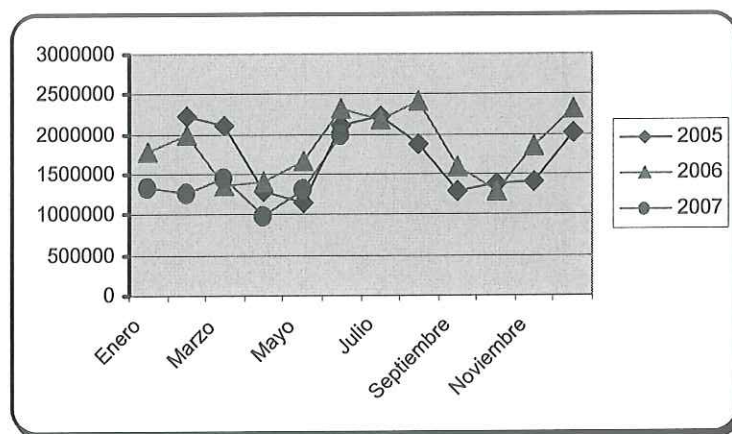


Fuente: Elaboración propia. Documentos internos no publicados de Muebles Opulencia, 2007.

Sin embargo, es en el año 2007 cuando los resultados empezaron a decrecer de manera importante como se puede apreciar en la gráfica anterior, lo que dio inicio a una búsqueda por conocer cuales son las causas de la baja de ventas. Durante el año 2005 Muebles Opulencia alcanzó la meta anual al 91% considerándose bastante aceptable, la cual se consolidó para el año 2006 en donde se logró el 105% de lo proyectado. No obstante, para este año 2007 de acuerdo a las tendencias y ventas obtenidas hasta los primeros seis meses del año, el alcance de la meta anual proyectada es de un 73%, lo que preocupa a directivos y colaboradores de la sucursal Ensenada.

Las ventas de Muebles Opulencia presentan un comportamiento cíclico, esto se identifica en la gráfica 1.4 dónde se puede apreciar como en ciertos meses del año las ventas decrecen y como en otro meses las ventas se recuperan de manera significativa. Esta situación es conocida por la empresa, sin embargo como se puede apreciar en la misma gráfica 1.4 las ventas del primer semestre del año 2007 están por debajo de las alcanzadas los años anteriores.

Gráfica 1.4 Comportamiento de Ventas 2005,2006 y 2007



Fuente: Elaboración propia. Documentos internos no publicados de Muebles Opulencia, 2007.

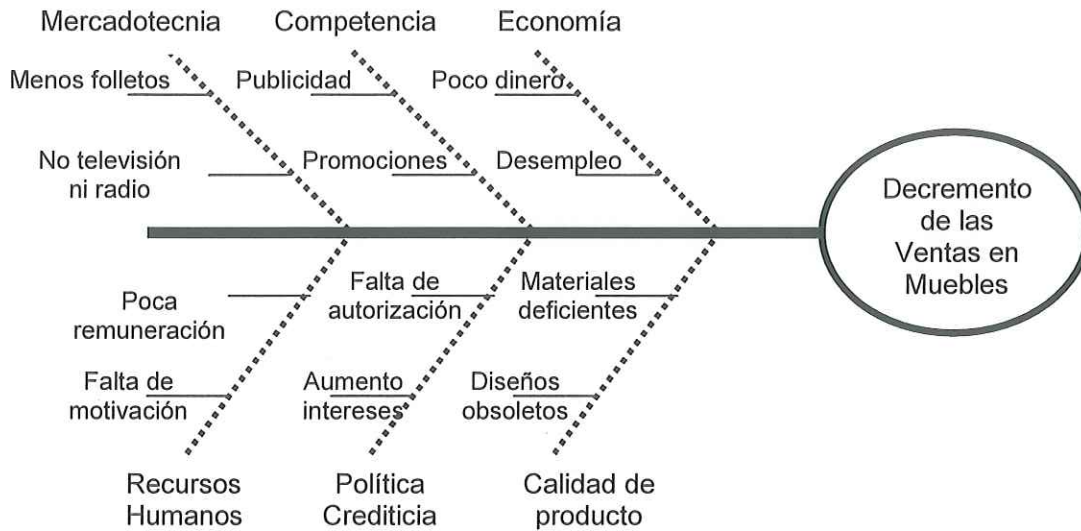
Las ventas bajaron drásticamente en todo el primer semestre, muchas podrían ser las causas de ello. Por ello, es objeto de este estudio determinar si el recurso humano puede estar provocando esta situación. De ahí que a continuación se realice un análisis acerca de los posibles factores que pueden estar provocando este problema.

1.3.2 Análisis de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como es la calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el ingeniero japonés Dr. Kaoru Ishikawa en 1953 y se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pescado, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha y líneas que se conectan de forma vertical que representan las causas del problema (Skymark, s.f.).

Aunque el presente trabajo tiene como finalidad determinar el grado motivacional de los colaboradores y su influencia en el alcance de las metas de la sucursal, también se debe de contemplar que existen otros factores los que pueden afectar este resultado, por lo que a continuación se presenta el diagrama de Ishikawa para Muebles Opulencia:

Figura 1.1 Análisis Ishikawa de Muebles Opulencia



Fuente: Elaboración propia.

En el diagrama anterior se puede observar que son varias las posibles razones por lo cual las ventas de Muebles Opulencia en Ensenada han estado cayendo en el primer semestre del 2007 de forma significativa.

Se debe mencionar que la mercadotecnia en este primer semestre del 2007 ha estado limitada solamente a dos medios, primeramente a la distribución de folleto de sólo 20,000 unidades para la ciudad, cuando anteriormente se contaba con el doble de cantidad para la misma población, esto principalmente por la falta de flujo de efectivo. Debido a lo anterior, se ha estado desarrollando mes con mes un plan de folleto donde se selecciona cada una de las colonias de interés de acuerdo al nivel socioeconómico establecido por el proveedor de la distribución, cabe señalar que no se distribuye dos meses consecutivos en la misma zona.

Además es notoria la falta de apoyos publicitarios como radio y periódico de manera constante ya que solo cuatro meses del año se invierte en estos rubros, esto durante las campañas fuertes de la empresa, es decir, durante junio, julio, agosto y diciembre. Así como nula utilización de la televisión como medio publicitario en la localidad.

Por otra parte, a pesar que la competencia especializada en la ciudad no es muy amplia, tiene importante participación del mercado local, por lo que puede ser otro factor que ha mermado las ventas al ser agresiva en su publicidad y promociones. Con respecto a la publicidad utilizada por los dos principales competidores, Mueblería Bonanza y Ashley Furniture estos han utilizado la televisión como único medio de publicidad en horarios nocturnos lo que puede estar posicionando sus marcas de manera importante en el mercado, Además estas empresas han desarrollado promociones de meses sin intereses con tarjetas de crédito atractivas para los consumidores, lo cual en la actualidad Muebles Opulencia no lo tiene dentro de sus formas de pago.

Así mismo, la situación económica de la ciudad está pasando por una recesión económica que ha detenido el desarrollo del sector industrial, comercial y de servicios. Esto se puede apreciar en la falta de flujo dentro de la ciudad derivado de aumento en las tasas de desempleo durante el año 2006 (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, 2006). Como ya se ha comentado con anterioridad el ingreso per cápita de la ciudad de Ensenada es el más bajo del estado de Baja California con solo \$5,388 dólares durante el año 2006 lo que tal vez pueda estar influyendo negativamente al consumo de muebles, ya que estos no son productos de primera necesidad (Gobierno de Baja California, 2007).

Otro factor que puede estar afectando las ventas son las políticas crediticias actuales, ya que los créditos son otorgados por una institución bancaria múltiple, General Electric Capital Money, que en los últimos meses ha bajado su tasa de aprobación de crédito a un 36% debido al aumento de la cartera vencida a nivel nacional incrementándose el riesgo de otorgar créditos (Comisión Nacional de los Derechos de Usuarios de Servicios Financieros, 2007). Esta situación ha limitado a un gran número de posibles consumidores

de adquirir muebles nuevos, ya que en muchos de estos casos es la única opción de apropiárselos, se debe mencionar que la venta a crédito de Muebles Opulencia durante el año 2006 y 2007 fue de un 25% sobre la venta total de la sucursal, además que la tasa de interés anual subió en el mes de febrero del año 2007 del 42% anual que se estaba manejando a un 78% lo cual fue un cambio muy drástico para los consumidores. Cabe señalar que el crédito por medio de Fonacot (Fondo y Garantía para el Consumo de los Trabajadores) no llega a todos los consumidores, ya que ésta es una prestación que otorgan solamente ciertas empresas a sus trabajadores por medio de la utilización de este fideicomiso federal.

Aunado a los factores anteriores, es necesario agregar la calidad del producto como otro factor importante. Muebles Opulencia ha trabajado con todos sus proveedores tanto nacionales como internacionales para otorgar la mejor calidad posible en los productos que se manejan. Sin embargo, actualmente los materiales utilizados son trabajados previamente, dando origen a materiales sintéticos en muchos casos, para la elaboración de muebles, lo cual para cierto sector del consumidor final es signo de mala calidad, así como la percepción del consumidor de diseños antiguos y fuera de la tendencia actual (Flores, 2007).

Por último, se debe de mencionar al recurso humano y la falta de motivación, como otro factor a considerar por la baja de ventas y la cual es parte fundamental del presente trabajo. Los colaboradores dentro de la sucursal pueden estar bajando su rendimiento laboral en medida que los resultados no son buenos, por lo que se debe detectar como la motivación es producto de actividades desarrolladas por la empresa o bien de aspectos personales.

La discusión a continuación, tiene como objeto describir los conceptos relacionados con el tema investigado, así como de algunos de los estudios realizados, además de enfoques clásicos y contemporáneos que han contribuido al desarrollo del presente trabajo. Lo anterior para delimitar el enfoque que se utilizará en el presente estudio.

Parte fundamental del desarrollo de una organización son los colaboradores y, como tal, el grado motivacional que mantengan durante sus actividades es de gran importancia tanto para su éxito personal como para la empresa. Por ello, es importante que ésta reconozca cuales son los colaboradores que están motivados para continuar con aquellas actividades o acciones favorables, y de igual manera identificar aquellos que no lo están, para actuar en favor de ellos.

1.4 Comportamiento organizacional

Debido a las grandes necesidades por parte de las empresas para administrar mejor sus recursos, tanto económicos como humanos, así como su crecimiento constante, surge en las organizaciones la búsqueda de la eficientización de dichos recursos. Se debe hacer énfasis en que la administración está enfocada a las organizaciones, tanto públicas como privadas, tanto pequeñas como grandes, de ahí el interés por comprender su comportamiento.

La palabra organización puede adoptar varios significados, uno de ellos es la organización formal la cual está basada en la división racional del trabajo, que especializa órganos y personas en determinadas actividades de la empresa, por otra parte la organización informal, la cual emerge naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal (Chiavenato, 2002).

Para el presente caso de estudio, éstas son fundamentales con el objeto de analizar el grado motivacional de los colaboradores, ya que en muchos casos la falta de éste se debe a una mala relación con sus compañeros de trabajo o con niveles superiores, que es proyectada dentro de la organización informal.

Es trascendente identificar en que casos la falta de motivación es resultado de la organización y en que casos se deriva de un estado natural del colaborador. Dado lo anterior, se puede argumentar que la motivación junto con otras formas de actuar dentro de la empresa son parte del comportamiento organizacional, de ahí que este último se defina como el campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de tales organizaciones (Robbins, 2004).

Es importante entender que la motivación en los colaboradores afecta de manera significativa al comportamiento organizacional de una empresa, de ahí que sea necesario conocer aspectos básicos de dicho concepto antes de iniciar con los estudios y antecedentes, objeto de la presente investigación.

1.4.1 Motivación

A través de los años muchos investigadores han identificado cuales son las variables que permiten a los colaboradores de una empresa mantenerse motivados, sin embargo aún cuando muchos de ellos coinciden en ciertos aspectos otros tantos difieren. De ahí que sea importante citar antes que nada ciertas definiciones que han contribuido al estudio de este comportamiento.

La motivación se define como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta (O'Reilley, 1991). Por otra parte se dice que la motivación representa las fuerzas que actúan sobre la persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas (Kanfer, Wanberg y Kantrowitz, 2002).

Sin embargo, también se dice que la motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera (Adler, 2001). Solana (1993) señala que la motivación es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Mientras otros comentan que la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera (Koontz y Weihrich, 2000).

Se podría continuar citando más definiciones acerca de la motivación como fuera posible ya que diversos autores han trabajado en ello, pero lo importante en cada una de las definiciones antes mencionadas es que todas hacen referencia a un estado natural del colaborador hacia alcanzar un objetivo. Al

parecer casi todos coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas, por lo que la investigación se concentra entonces en identificar cuales son las variables que motiva al colaborador.

Ahora bien, una vez que se ha analizado el concepto de organización y motivación, es importante conocer otras investigaciones que se han hecho al respecto. Podemos decir con seguridad que son muchísimas, sin embargo para efectos prácticos de la presente investigación sólo comentaremos las que a juicio personal son las que han contribuido de manera más importante.

1.5 Modelos motivacionales clásicos

La motivación es una variable del comportamiento organizacional estudiada desde hace muchos años, por ello a continuación se hace referencia a modelos tradicionalistas y contemporáneos que han colaborado de forma importante al entendimiento de este campo de estudio.

1.5.1 Modelo de Jerarquía de Necesidades

El modelo de motivación con más antigüedad es el modelo de jerarquía de necesidades de Abraham H. Maslow (1970), quien señaló que las personas tienen un grupo complejo de necesidades intensas que pueden clasificarse en una jerarquía y que en la medida que cada una de ellas van siendo cubiertas, se continúa a la siguiente manteniéndose motivado al llegar a la cumbre.

La red de necesidades de gran parte de las personas es muy compleja, y varias de ellas afectan el comportamiento en algún momento determinado. En general, hay que satisfacer las necesidades de nivel inferior antes de que las necesidades de nivel más alto se activen con fuerza suficiente como para impulsar el comportamiento. Este modelo indica que un individuo cuenta con cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización (Maslow, 1970). Una vez satisfecha una necesidad, se reduce su importancia como motivador, sin embargo conforme se satisface de manera gradual emerge otra que ocupa su lugar (véase figura 1.2).

Figura 1.2 Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Maslow. A.H., (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row. Pág. 231.

1.5.2 Modelo motivador – higiene

Herzberg, Maslener y Snyderman (1959) adoptaron un enfoque diferente para examinar lo que motiva a la gente. Tan solo pidieron a las personas que les dijeran cuando creían que eran excepcionalmente buenos en sus puestos, y cuanto se sentían excepcionalmente mal sobre su trabajo. A partir de este estudio desarrollaron la teoría de dos factores, mejor conocida como el modelo motivador-higiene, que propone que hay dos conjuntos de factores, motivadores y de higiene, que son las causas principales de la motivación.

El primer grupo de factores, los factores motivadores, incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, los ascensos y la responsabilidad. Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo y con el contenido del trabajo en sí. A su vez, tales sentimientos positivos se asocian con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad de la persona. Así mismo, reflejan logros duraderos en el ambiente de trabajo más que temporales (Herzberg, Maslener y Snyderman, 1959).

El segundo grupo de factores, los factores de higiene, incluye la política y administración de la compañía, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Estos factores se relacionan con los sentimientos negativos de la persona hacia el trabajo y con el ambiente en que este se realiza. Los factores de higiene son extrínsecos, o factores externos del trabajo. Los factores extrínsecos solo funcionan como premios si la organización reconoce el alto desempeño (Herzberg, Masuner y Snyderman, 1959).

1.5.3 Modelo de Equidad

El modelo de equidad concentra la atención en los sentimientos de una persona respecto a cuan equitativamente se trata en comparación con los demás (Heath, 2006). Se basa en la creencia de que la gente está motivada para mantener una relación justa o equitativa con otros, y evitar relaciones que son injustas o inequitativas. El modelo contiene dos suposiciones importantes. La primera es que la gente evalúa las relaciones interpersonales en la misma forma que evaluaría la compra o venta de una casa, acciones o un automóvil. El modelo visualiza las relaciones interpersonales como procesos de intercambio en que los colaboradores realizan contribuciones y esperan ciertos resultados. La segunda es que las personas no funcionan en el vacío. Comparan sus situaciones con las de otros para determinar la equidad de un intercambio. En otras palabras, la que ocurre a la persona es importante cuando se compara ella misma con otros similares, sean compañeros de trabajo, parientes y vecinos (Heath, 2006).

El modelo de equidad se basa en la comparación de dos variables: aportes y resultados. Los aportes representan lo que aporta una persona al intercambio; los resultados son lo que recibe del intercambio. Según el modelo de equidad, las personas asignan importancia a diversos aportes y resultados de acuerdo con sus percepciones de la situación. Como la mayor parte de las situaciones incluyen múltiples aportes y resultados, el proceso de ponderación no es exacto. Sin embargo, por lo general la gente es capaz de distinguir entre los aportes y resultados más importantes y los menos importantes (Christopher, Ericksen y Allen, 2006)

Esta teoría es importante ya que el presentarse la inequidad dentro del ambiente laboral causa tensión en los colaboradores. La tensión no es agradable, por lo que la persona se siente motivada a reducirla lo más posible.

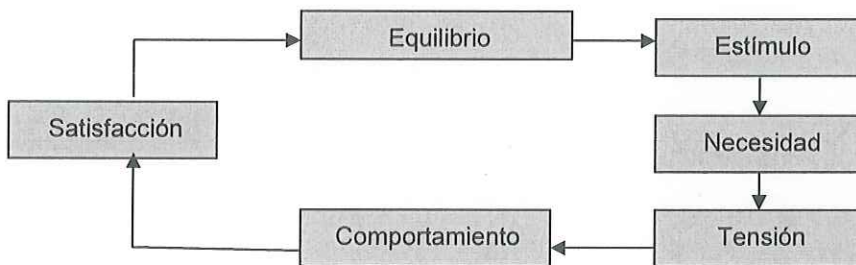
1.6 Modelos motivacionales contemporáneos

Los diferentes investigadores de la materia han establecido variables que de acuerdo a estudios son los que determinan la motivación en los colaboradores. Para sustento de la presente investigación se cita diversos enfoques.

1.6.1 Intensidad, dirección y persistencia = Motivación

Según señala Robbins (2004), la motivación es un proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo. Por lo tanto para dicho investigador es la intensidad, la dirección y su persistencia lo que determina el grado motivacional del colaborador. En cuanto a la motivación, se puede decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del siguiente ciclo:

Figura 1.3 Ciclo de satisfacción completo

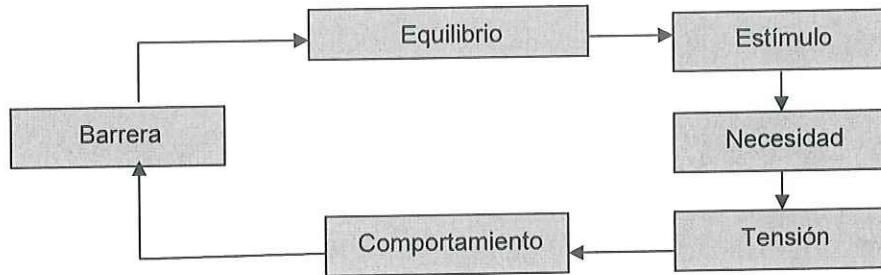


Fuente: Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall. Pág.171.

El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. Cabe mencionar que de no lograr dicho equilibrio en todas las variables, el colaborador no estará motivado. Además debe de encontrar un estímulo propio que le permita reconocer las necesidades para alcanzar los objetivos establecidos previamente dentro de la empresa, logrando de esta manera un comportamiento satisfactorio.

En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional quedaría ilustrado de la siguiente forma:

Figura 1.4 Ciclo de satisfacción incompleto



Fuente: Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall. Pág.172.

Al no encontrarse un equilibrio dentro de las actividades que desarrolla el colaborador, lo que se presenta es una barrera para alcanzar los objetivos establecidos. Lo anterior en caso de presentarse, provoca la frustración de la persona. Ahora bien se puede mencionar a qué se refiere con este concepto. Frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión y resignación. También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, lo que permite decir que el colaborador es quien se motiva (Robbins, 2004).

1.6.2 Enfoque de premios y reconocimientos

Strickler (2006) señala que el reconocimiento y los premios son partes integrales del desarrollo del colaborador dentro de las organizaciones. Sin embargo, lo anterior puede no ser cierto, particularmente cuando existe un ambiente inadecuado dentro de la empresa, reflejándose esto en una mala comunicación y una competencia inequitativa dentro de cada uno de sus colaboradores.

A través de los años las organizaciones han aprendido como motivar a sus colaboradores. La propia experiencia les dice que es lo que deben hacer y que no es bien recibido por cada colaborador. Sin embargo, en la actualidad el comportamiento humano se ha modificado de manera significativa por lo que la necesidad de entender lo que motiva a los colaboradores es determinante para que la organización alcance sus objetivos.

Strickler (2006) realizó su estudio basándose en la idea popularizada por B. F. Skinner en los años treinta, un psicólogo de la Universidad de Harvard quien estableció que el comportamiento humano es determinado por dos factores externos: recompensas y castigos. Strickler propuso el uso de estos dos factores para motivar a los colaboradores dentro de las organizaciones, ya que de acuerdo a sus estudios el deseo por ganar más dinero o bien por evitar una reprimenda logra que el colaborador se motive para alcanzar cualquiera de los dos objetivos.

A pesar del transcurso de los años, la idea de que los incentivos económicos son la principal fuente para motivar a los colaboradores sigue siendo una de las más fuertes. Por ello las organizaciones están creando de forma constante programas de recompensas, bonos, prestaciones, entre otras. Así mismo, la corrección de actitudes y comportamientos equivocados dentro de la organización mediante acciones correctivas también son aceptadas por otros tantos como vías de motivación hacia los colaboradores.

Sin embargo, estudios realizados en los últimos años han demostrado que esta forma de motivar tiene efectos a corto plazo y que después de algún tiempo tiende a tener menor impacto en los colaboradores y empieza a dañar las relaciones dentro de la organización, provocando que se destruya el efecto motivacional dentro de los colaboradores. Por lo que es necesario crear nuevas estrategias de motivación que complementen las existentes (Strickler, 2006).

De acuerdo a Strickler (2006), las variables que pueden motivar a los colaboradores de una empresa también son externos y pueden partir de los incentivos económicos, sin embargo deben de apoyarse en estrategias

humanas. Tales como convertir una organización de valores que permita que sus colaboradores confíen en usted así como usted en ellos, lo que supone que cada uno de estos realice sus actividades sin necesidad de supervisión o de imponer reglas rígidas.

También es necesario crear un desarrollo participativo dentro de la empresa que permita la aportación de ideas de todos los niveles, logrando que los colaboradores formen parte importante de las decisiones de la organización. Así mismo convertir a cada uno de los colaboradores en personas responsables y confiables que permita que sus actividades sean desarrolladas de forma autónoma sin necesidad de una supervisión coercitiva que origine un ambiente incómodo dentro de la empresa (Strickler, 2006). Por último, sostiene que es tiempo de que las organizaciones modernas apliquen estrategias distintas para motivar a sus empleados y busquen una combinación que permita lograr las metas establecidas.

1.6.3 Enfoque de auto confianza

Los colaboradores estrellas están presentes en todas las organizaciones, sin embargo se debe tener cuidado con la forma en que se están manejando, ya que no siempre la cuestión económica los mantiene motivados y por consecuencia productivos. Si no se tiene cuidado de manejar las necesidades de estos en forma cautelosa, se corre el riesgo de que sus resultados disminuyan y se vuelvan colaboradores no productivos por la falta de motivación dentro de la organización (Berglas, 2006).

Con más de cuarenta estudios con altos ejecutivos de organizaciones importantes, Steven Berglas (2006) llegó a la conclusión que es necesario seguir ciertos caminos para lograr que todos los colaboradores se encuentren motivados y logren un mayor desempeño dentro de la organización.

Gran parte de los colaboradores saben cuales son las actividades que tienen que realizar dentro de su trabajo, sin embargo en muchos casos la inseguridad de saber si como lo están haciendo es correcto, los orilla a mantener una dependencia de un nivel más alto. Este comportamiento es común, por lo que

la organización debe trabajar en la auto confianza de sus colaboradores para hacerlos independientes en sus actividades. Así mismo, la organización debe entender que nadie es perfecto y que en muchas ocasiones sus colaboradores se podrán equivocar (Berglas, 2006).

Berglas (2006) señala que cada colaborador es diferente, por lo que se debe identificar quienes de ellos se motivan con una supervisión de cerca y quienes son independientes. La acción antes mencionada, permitirá que los niveles directivos presten mayor atención en quienes realmente la necesitan y puedan brindar cierta libertad a quienes pueden ser productivos prácticamente por sí solos. Recordemos que la motivación es el manejo del estado emocional del colaborador, por ello, su fuerza radica en manejar de forma efectiva las inseguridades que puedan tener. El reto principal de los directivos es identificar en que áreas son vulnerables los integrantes de su equipo y trabajar en cada aspecto en particular. Esta acción será percibida por los colaboradores como una participación activa de la empresa en su estado emocional.

Con este estudio, Berglas (2006) se plantea que no todos los colaboradores pueden ser atendidos de la misma manera y que se debe de analizar a cada uno en forma particular. Así mismo, deja ver que la productividad y motivación que poseen cada uno de los colaboradores depende fundamentalmente del ambiente dentro de la empresa y de su estado emocional, por lo que es ahí donde se deben de enfocar los esfuerzos de la organización por ser mejor.

1.6.4 Enfoque motivacional basado en métricas

Encontrar a colaboradores adecuados y dirigirlos de manera entusiasta hacia los objetivos de una organización han sido las metas de las empresas por muchos años, por ello se están buscando las formas más populares de motivar a sus colaboradores (Reichheld y Rogers, 2005).

Un estudio reciente realizado por Reichheld y Rogers (2005) en varias empresas determinó que parte importante de la motivación dentro de una organización son las recompensas que perciben los colaboradores, a raíz de dicho estudio determinaron que la manera adecuada de mantener motivados a

sus colaboradores era a través de métricas claras y bien definidas que fueran conocidas tanto por los niveles superiores como por cada uno de los colaboradores de la organización.

Dichas métricas deben iniciar con premiar el trabajo excepcional, ya que los colaboradores se motivan a medida que sea reconocido su trabajo por medio de algún premio (no forzosamente económico). Por ello es necesario que las organizaciones establezcan claramente un sistema de evaluación de resultados de sus colaboradores que permitan quienes o quienes están desarrollando mejor sus actividades y premiarlos, esta acción motiva a quienes lo han logrado. Como segunda métrica se debe establecer un incremento de resultados que permita al colaborador motivarse al momento que se le establezca una meta, por ello es importante que se deje claro de cuanto va a ser el incremento que se espera. Para ello es imprescindible que la organización provea de todos los elementos necesarios para lograrlo y una vez alcanzados por los colaboradores se les premie su alcance. Por último, se debe mantener a los mejores ya que todos los colaboradores tienen capacidades distintas para realizar su trabajo. Las métricas nos ayudan a identificar quien no esta haciendo las cosas bien o quien no es adecuado para ese puesto. Lo importante es lograr que quienes lo están haciendo correctamente se motiven para lograrlo y quienes no son adecuados para ese puesto, buscar la forma de rotarlo. Lo anterior es la parte delicada de este enfoque ya que en muchas ocasiones puede provocar desmotivación en los colaboradores que se quedan en la organización al realizar la rotación (Reichheld y Rogers, 2005).

Como se puede analizar, este enfoque está centrado totalmente en medir los resultados de los colaboradores y premiarlos por ello, dejando fuera las variables del comportamiento humano implícitas en la motivación, las cuales se han considerado trascendentes por otros investigadores.

1.6.5 Enfoque de equidad, logro y camaradería

Gran parte de las empresas están realizando mal su trabajo interno, ya que no están buscando como motivar a sus colaboradores, sino que están buscando como parar la falta de motivación que estos están sufriendo. Los resultados de

su estudio determinaron que la gran mayoría de los colaboradores que entran a una nueva organización están motivados por la experiencia que esto implica, sin embargo a medida que pasa el tiempo la motivación empieza a decaer de forma gradual afectando de manera significativa los resultados de la organización (Sirota, Mischkind y Meltzer, 2006).

De acuerdo a este enfoque las variables que permiten mantener motivados a los colaboradores de una organización son tres, primero es la equidad, es decir sentirse respetados y retribuidos justamente por la organización a la que pertenecen por el trabajo realizado mantiene motivado al colaborador. Como segunda variable se encuentra tener cubiertas las necesidades de logro que pueden verse reflejadas a través de reconocimiento, oportunidades de ascenso, entre otras. Y por último la camaradería, es decir mantener buenas relaciones humanas con todos los compañeros de trabajo, es indispensable para que los colaboradores se sientan motivados dentro de su trabajo, aquí la importancia de buscar adecuadamente a los integrantes de un equipo (Sirota, Mischkind y Meltzer, 2006).

Cabe señalar que la organización es la responsable de mantener un ambiente en donde los colaboradores sientan cubiertas las tres variables para mantenerse motivados. Esto se logra en la medida en que la empresa provea de seguridad a cada uno de ellos. De acuerdo a este enfoque, si bien es cierto que las variables antes mencionadas son las que determinan la motivación en la organización, esta debe desarrollar ocho prácticas que complementan el ciclo motivacional (Sirota, Mischkind y Meltzer, 2006).

Estas prácticas inician al: (1) crear un propósito inspirador dentro de la organización que permita que todos sus colaboradores adopten el proyecto de la empresa como propio, esto permitirá que observen los objetivos organizacionales como suyos; (2) proveer de reconocimiento a todos sus colaboradores por más pequeña que haya sido la aportación de estos, es un principio de motivación, ya que es considerada como una necesidad humana que debe ser cubierta; (3) tener un líder dentro de la organización le permite a los colaboradores tener en quien confiar y sobre todo quien los guiará hacia los

objetivos establecidos, esto da confianza dentro de las actividades que realizan; (4) entrenar a los colaboradores para su desarrollo personal y profesional es parte fundamental de la motivación. Con esto se logrará una retroalimentación entre niveles que permite el crecimiento interno; (5) comunicarse plenamente es la regla más importante para lograr una buena motivación en los colaboradores, esto permite que la información sea distribuida eficientemente y que se crea un ambiente amigable; (6) prestar mayor atención hacia aquellos colaboradores que no han tenido un desarrollo adecuado dentro de la organización, permitirá que estos se vean apoyados y trabajen para salir adelante; (7) trabajar en equipo es sin lugar a dudas lo que permitirá que las necesidades de camaradería sean cubiertas, ya que se logrará la integración de todos en un equipo trabajando para un objetivo común; (8) escuchar a los colaboradores permitirá obtener nuevas formas de hacer el trabajo que pueden ser aplicadas al negocio. Esto permitirá que los colaboradores se vean importantes en la toma de decisiones, fundamental para lograr una motivación adecuada (Sirota, Mischkind y Meltzer, 2006).

Si bien es cierto que gran parte de la motivación depende de que las tres necesidades de los colaboradores sean cubiertas, como lo analizamos anteriormente, también es claro de acuerdo a Sirota, Mischkind y Meltzer (2006) que la organización debe provocar que esas necesidades sean cubiertas mediante la práctica de distintas actividades encaminadas hacia ese objetivo.

1.6.6 Enfoque de compensaciones

Las decisiones relacionadas sobre como mantener satisfecho, motivado y productivo a los colaboradores dentro de la organización son las más críticas que se deben de tomar. De acuerdo a este estudio se determinó que lo primero que debe realizar una organización para mantener a los colaboradores motivados es establecer cual es la filosofía de compensaciones, y esto se logra mediante la utilización de tres herramientas (Grensing-Pophal, 2006).

Primero la empresa debe analizar cual es el trabajo que se realizará y de acuerdo con esto determinar cuales son los requerimientos necesarios para el puesto. Posteriormente se debe realizar un análisis de mercado para conocer cuanto es lo que paga la competencia en un puesto similar para poderlo establecer en la propia. Y por último, la empresa debe tener equidad dentro de su organización, esto se logra mediante un proceso de evaluación objetivo de sus colaboradores para establecer los criterios de ascensos y mayores remuneraciones (Grensing-Pophal, 2006).

Como se puede observar, este enfoque se dirige a solo la compensación económica, de acuerdo a este estudio la remuneración por el trabajo realizado es el factor principal para mantener motivados a los colaboradores de una empresa y así es percibido por estos.

Parte fundamental de esta estrategia de motivación es que todos los colaboradores estén informados de la estrategia que se utiliza dentro de la empresa, es decir, deben conocer cuales son los criterios para obtener mayores remuneraciones, ascensos, entre otros, ya que los colaboradores busquen obtenerlos, aumentando la productividad de la organización. La comunicación es parte angular de la estrategia, por ello la organización debe crear un sistema formal de comunicación hacia sus colaboradores informando de manera oportuna de los cambios que pudiera haber en la estrategia (Grensing-Pophal, 2006). Aún cuando Grensing-Pophal (2006) en su estudio refiere que la motivación no está determinada por el dinero y que otros beneficios también son importantes, este enfoque no resalta eso.

1.6.7 Enfoque participativo

El esfuerzo por crear un negocio necesita sin lugar a dudas una enorme cantidad de energía que proviene de alguien. En un inicio, es el esfuerzo del dueño casi en su totalidad, sin embargo conforme la organización crece los colaboradores son quienes aportan grandes cantidades de energía para que la empresa crezca. Ahí es donde la organización debe preocuparse para que sus colaboradores estén motivados y se traduzca en resultados mayores para ambos (Hansler, 2006).

La competencia en la actualidad está buscando como apoderarse del mercado al igual que nosotros, por ello de acuerdo al enfoque de Hansler (2006), quien señala que las organizaciones deben buscar la innovación en sus productos y actividades, complementando este proceso con la integración de sus colaboradores mediante una motivación que logre que dichos integrantes adopten los objetivos de la organización como los propios.

De acuerdo a este enfoque, la motivación se logra aplicando actividades específicas tales como crear una perspectiva diferente dentro de la organización donde los colaboradores sean participativos, permitiendo que estos tengan la oportunidad de ser reflexivos y sentirse "dueños" de la empresa, lo que se reflejara en resultados mayores, de lograrse de manera efectiva se tendrán colaboradores totalmente identificados con la empresa y con los objetivos que se están persiguiendo (Hansler, 2006). De acuerdo al estudio realizado por Hansler (2006), los negocios pierden la oportunidad de crecer exponencialmente a medida que no están innovando en sus procesos y productos, pero sobre todo si sus colaboradores no están motivados, no darán los resultados esperados por parte de la organización.

1.6.8 Proceso básico de motivación

El enfoque de Hellriegel y Slocum (2004), establece que son cuatro las variables que determinan la motivación en los colaboradores de una empresa, estos son: 1) satisfacción en las necesidades humanas básicas, 2) diseño de puesto que motive al colaborador, 3) intensificar la creencia de que se pueden alcanzar los premios deseados, y 4) tratar a la gente en forma equitativa. La naturaleza interrelacionada de estos enfoques se ilustra en la figura 1.5

Esta teoría establece un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades humanas, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se sabe que estas necesidades son elementales para una motivación constante ya que de no ser cubiertas no se logra el estado adecuado.

Sin embargo estas necesidades no son las únicas que deben ser cubiertas, ya que de acuerdo a este enfoque el colaborador requiere formar parte de un diseño de puesto que se considere adecuado, que le permita realizar las actividades para las cuales fue contratado y las cuales le brinden satisfacción.

Así mismo, el enfoque también establece que los colaboradores de una empresa están motivados en la medida que sus expectativas puedan ser cubiertas, es decir, mediante el alcance de los premios deseados y ofrecidos por la organización. Y por último, la cuarta variable que se establece es la necesidad de que cada uno de los colaboradores perciban equidad total por parte de la organización a la cual pertenece, en caso de no percibirlo es indudable que su autoestima disminuirá de forma gradual.

Se cree que cada uno de los niveles debe estar satisfecho antes de plantearse el siguiente, considerando esta premisa como verdadera. El enfoque se parece al desarrollado por Maslow quien estableció una jerarquía motivacional en seis niveles el cual ha sido por años considerado como uno de los enfoques más completos sobre motivación, el cual se mencionó anteriormente.

Figura 1.5 Aspectos básicos de la motivación en el lugar de trabajo



Fuente: Hellriegel, D. y Slocum, J., (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ma Ed). México: Thomson. Pág.116.

Una vez analizados algunos de los enfoques más importantes con referencia a la motivación y las variables que determinan dicho estado, el último enfoque, es decir, el establecido por Hellriegel & Slocum (2004), donde identifica cuatro variables como aquellas que determinan la motivación en los colaboradores de una empresa, es en el presente, a nivel personal, la que se adecua a las condiciones de las empresas en la actualidad, por ello el presente trabajo toma como base dicho estudio. Además que considera tanto aspectos económicos como necesidades básicas, así como aspectos de logro y de estima que son importantes dentro de las organizaciones.

Una vez que se han mencionado tanto estudios clásicos como actuales de la motivación y de las variables que motivan a los colaboradores de una empresa, se puede decir que son muchos los enfoques que existen en el presente. No obstante para efectos de este estudio se seleccionó el enfoque desarrollado por Hellriegel & Slocum (2004) donde se establece que la motivación en los colaboradores existe en la medida que están cubiertas: 1) sus necesidades básicas; 2) el correcto diseño en su puesto; 3) el alcance de los premios deseados; y 4) la equidad en cada uno de los colaboradores.

A continuación se presenta el diseño metodológico utilizado en la presente investigación.

CAPÍTULO II. Metodología

El propósito de este capítulo consiste en describir el objeto y tipo de estudio del presente trabajo, así como explicar en que consiste la población de estudio, el tipo de instrumento de medición utilizado y el procedimiento que se siguió.

El presente es un estudio de caso cuyo alcance pretende analizar cuatro variables que determinan la motivación en los colaboradores de Muebles Opulencia en Ensenada para en investigaciones futuras desarrollar estrategias que permitan mantener motivados a todos los colaboradores.

2.1 Descripción del área de estudio

Muebles Opulencia inició operaciones en 1976 en el Distrito Federal como distribuidora de colchones exclusivamente. En sus inicios la empresa era atendida por su dueño Lic. Jaime Chaljón, quien gracias a su atención y correcta administración, logró que la marca permaneciera y creciera de forma importante en pocos años. En tan sólo tres años la empresa abrió cinco tiendas más dedicadas únicamente en colchonería. Sin embargo fue para inicios de 1980 cuando la empresa amplía sus operaciones a la venta de muebles y decoraciones que actualmente maneja.

Para finales de la década de los ochenta ya existían veinte tiendas distribuidas en la zona centro y la zona del Bajío de México, que había empezado a operar poco tiempo antes. Por aspectos de seguridad, el Director General y dueño de la empresa Lic. Jaime Chaljón cambio su residencia a la ciudad de San Diego, California y es cuando identificó en el norte la posibilidad de hacer crecer su marca de manera ya definitiva. Así en 1999 abrió su primera tienda en la zona norte (Tijuana), iniciando el desarrollo importante de la marca gracias a su posicionamiento y aceptación por parte de la población.

Actualmente, la empresa cuenta con 59 tiendas en toda la República Mexicana, distribuidas en tres zonas (centro, Bajío y norte) y en cuatro marcas que alberga el corporativo. Sólo en el año 2006 se abrieron diez tiendas en todo el país y hoy en día la zona norte cuenta con siete tiendas ubicadas tres en Tijuana, dos en Mexicali, una en San Luis Río Colorado y una más en Ensenada, representando alrededor del veinte por ciento de los ingresos totales del corporativo (Flores, 2007).

La estructura organizacional de la empresa está formada por un comité directivo encabezado por el dueño Lic. Jaime Chaljón y cuatro subdirecciones en las áreas funcionales de la organización, donde se toman las decisiones de apertura de tiendas y se establecen estrategias tanto mercadológicas, financieras y comerciales. A su vez existen directores regionales que tienen a su cargo las gerencias de ventas de cada ciudad donde se encuentran los puntos de ventas al público.

Cabe señalar que Muebles Opluencia tiene planes ambiciosos de crecimiento y tiene como meta para el 2010 alcanzar las cien tiendas distribuidas en todo México y el sur de Estados Unidos. Dada la magnitud de la empresa, los colaboradores que son cerca de 2,000 en todo el país son parte fundamental para el alcance de los objetivos. Por ello, la organización busca las formas más idóneas de mantener motivado a sus integrantes.

Mencionada la magnitud de la empresa, el objeto de estudio de la presente investigación comprende solamente Muebles Opluencia sucursal Ensenada, la cual tiene diez colaboradores, siendo éstos cinco vendedores, un administrativo, tres de mantenimiento y uno de crédito. El estudio se aplicó a toda la población dado el tamaño reducido de la misma, buscando que en un futuro pueda ser aplicada a toda la zona.

2.2 Tipo de estudio

El estudio de este trabajo es exploratorio ya que dicho método se utiliza para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular, investigar problemas del comportamiento humano que se consideran cruciales (como es el caso de la presente investigación), identificar conceptos, establecer prioridades o sugerir afirmaciones y postulados (Hernández, Fernández & Baptista, 2003). Cabe señalar que en el presente caso la motivación es parte del comportamiento humano de los colaboradores estudiados. A partir de esta referencia el método se describe a continuación.

2.3 Instrumento

Para este trabajo en particular se utilizó como instrumento de medición una encuesta dirigida a responder a cada una de las cuatro variables estudiadas (ver anexo 1).

La encuesta se aplicó inicialmente a una grupo de prueba de diez integrantes para determinar su claridad y entendimiento para posteriormente aplicarse a todos los colaboradores donde se desarrollo la investigación. El grupo de prueba fue aplicado en Muebles Opulencia sucursal Tijuana y se utilizó el Alpha de Cronbach para validar el instrumento mediante el paquete SPSS (Statistic Program for Social Science) obteniendo un .8406 como resultado, lo que es considerado como válido para su aplicación (Santos, 1999).

Se debe recordar que las variables estudiadas son las que establecieron Hellriegel & Slocum (2004) quienes señalaron que la motivación en los colaboradores existe en la medida en que tienen cubiertas: 1) sus necesidades básicas; 2) el correcto diseño en sus puestos; 3) el alcance de los premios deseados; y 4) la equidad entre los colaboradores. Este enfoque fue utilizado ya que en la actualidad es el que a juicio personal se apega más a las organizaciones y a sus colaboradores.

La encuesta se dividió en dos partes, la primera de información general del colaborador y la segunda donde se establecieron doce afirmaciones para dar respuesta a las cuatro variables. Para ello, el diseño se basó en afirmaciones que califican su percepción ante acciones de la organización. Se utilizó el método de escalamiento de Likert para cada una de las afirmaciones ya que facilita la medición de la actitud de cada colaborador hacia las variables estudiadas.

El instrumento quedó integrado por doce afirmaciones que como ya se ha mencionado anteriormente el primer apartado además de ser un agradecimiento por el tiempo brindado a la contestación de la encuesta, también contiene los datos de la población, tal es el caso de la edad, sexo, estado civil, nivel de escolaridad y antigüedad en el trabajo, mientras que en el segundo apartado, las afirmaciones se agruparon de acuerdo a las variables estudiadas: necesidades básicas, diseño del puesto, alcance de metas y equidad en el trabajo. Cabe señalar que se diseñaron tres afirmaciones para cada variable.

2.4 Población de estudio

Dado que el estudio se desarrolló solamente en la sucursal Ensenada de Muebles Opulencia se optó por aplicar la encuesta a toda la población, siendo un total de diez colaboradores los que participaron en la investigación, los cuales se han mencionado que están divididos en cinco vendedores, un administrativo, tres de mantenimiento y un colaborador de crédito, que actualmente están incluidos en la nómina total de Muebles Opulencia y se encuentra integrados en el ambiente laboral de la organización.

2.5 Procedimiento

La primera parte del procedimiento fue identificar cuales serían las variables que se analizarían para dar respuesta a lo que motiva a los colaboradores de Muebles Opulencia. Una vez estudiados varios autores y elegidos él que sería base del presente estudio se diseñó la encuesta en dos partes fundamentales.

La primera parte tenía como objetivo obtener información sobre los encuestados, tal como la edad, estado civil, antigüedad en la empresa, nivel de estudios y sexo. Y la segunda parte comprende una serie de afirmaciones agrupadas en tres para dar respuesta a las cuatro variables estudiadas, en ellas se analizó la satisfacción de sus necesidades básicas, diseño del puesto, alcance en las metas y equidad recibida por la empresa. Como ya se ha comentado, el encuestado seleccionó una de las cinco posibles opciones utilizadas como respuesta de acuerdo a la escala de Likert siendo: 1)Muy de acuerdo; 2)De acuerdo; 3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4)En desacuerdo; y 4)Muy en desacuerdo.

Es importante mencionar que para dar respuesta a las cuatro preguntas de investigación planteadas, se obtuvo un promedio de las tres afirmaciones para cada variable, obteniendo así el nivel cubierto de cada una de ellas.

La aplicación de la encuesta la llevó a cabo una persona externa a la empresa con el objetivo de que no fueran influenciados los colaboradores ni positiva ni negativamente, caso contrario si hubiera sido aplicada la encuesta por su jefe inmediato. La aplicación de la encuesta se hizo a todos los colaboradores de Muebles Opulencia de Ensenada e inmediatamente se procedió a capturar los datos en una matriz para ser analizado por el programa SPSS (Statistic Program for Social Science) para obtener el resultado global, y a su vez en Excel para obtener los resultados por afirmación y por variable para su posterior análisis.

A continuación se profundiza y detalla en el análisis de los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada.

CAPÍTULO III. Resultados y Análisis

En el presente capítulo se analizan los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta con preguntas dirigidas a cada uno de los colaboradores de Muebles Oplencia sucursal Ensenada. Dicha encuesta como ya se ha mencionado en los capítulos anteriores tiene como objetivo conocer el grado de motivación que tienen los colaboradores en la medida que estén cubiertas las necesidades desarrolladas dentro del enfoque de Hellriegel & Slocum (2004).

3.1 Resultados de las variables de motivación

El enfoque de Hellriegel & Slocum (2004) establece que son cuatro las variables que determinan la motivación en los colaboradores de una empresa, estos son: 1) Satisfacción en las necesidades humanas básicas; 2) Diseño de puesto que motive al colaborador; 3) Intensificar la creencia de que se pueden alcanzar los premios deseados; y 4) Tratar a la gente en forma equitativa.

Esta teoría establece inicialmente un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción tanto de necesidades básicas como sociales. Así mismo, el colaborador requiere formar parte de un diseño de puestos que se considere adecuado, que le permita realizar las actividades para las cuales fue contratado y las cuales le brinden una autorrealización. Como tercer variable los colaboradores de una empresa están motivados en la medida que sus expectativas puedan ser cubiertas, es decir, mediante el alcance de los premios deseados y ofrecidos por la organización. Y por último, la cuarta variable que establece la necesidad de que cada uno de los colaboradores perciban equidad total por parte de la organización.

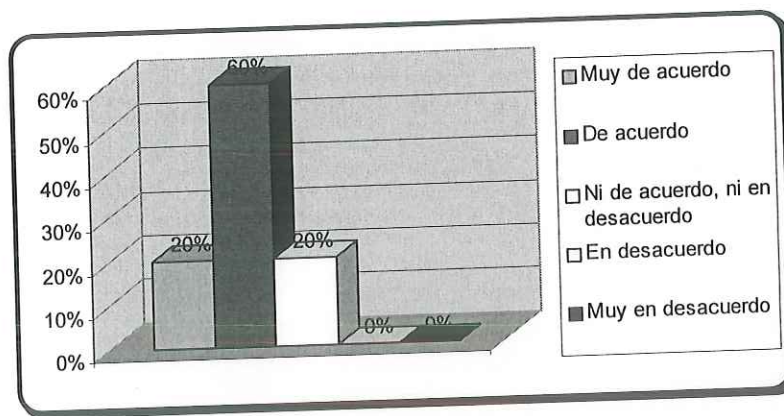
A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de las cuatro variables estudiadas:

3.1.1 Satisfacción de necesidades básicas.

Esta teoría establece un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer, beber, seguridad laboral, entre otras. Por ello la encuesta incluyó tres afirmaciones iniciales que arrojó resultados favorables para los colaboradores.

La primera afirmación permitió detectar que el 20% de los colaboradores consideran estar de muy de acuerdo en que actualmente tienen una vida satisfactoria dentro de su ámbito laboral, así como un 60% esta de acuerdo, siendo sólo el 20% quienes no tienen una opinión favorable (véase gráfica 3.1).

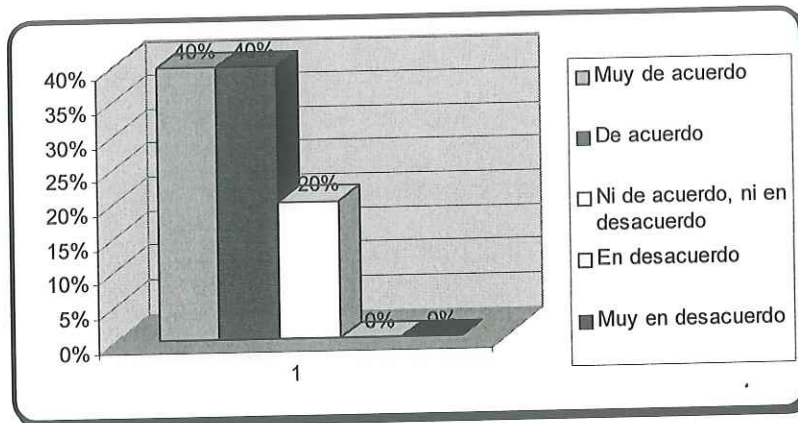
Gráfica 3.1 Satisfacción dentro del trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Una segunda afirmación fue sobre la seguridad laboral que les brinda actualmente su trabajo. Un 40% considera estar muy de acuerdo en que el trabajo que mantiene actualmente le da la seguridad que necesitan a pesar que en cierto casos su ingreso está sujeto a las ventas realizadas durante el mes, así mismo un 40% considera estar de acuerdo en tener la seguridad laboral necesitada. Solamente el 20% consideró que no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo con la seguridad laboral que le brinda su actual trabajo, como se puede apreciar en la gráfica 3.2.

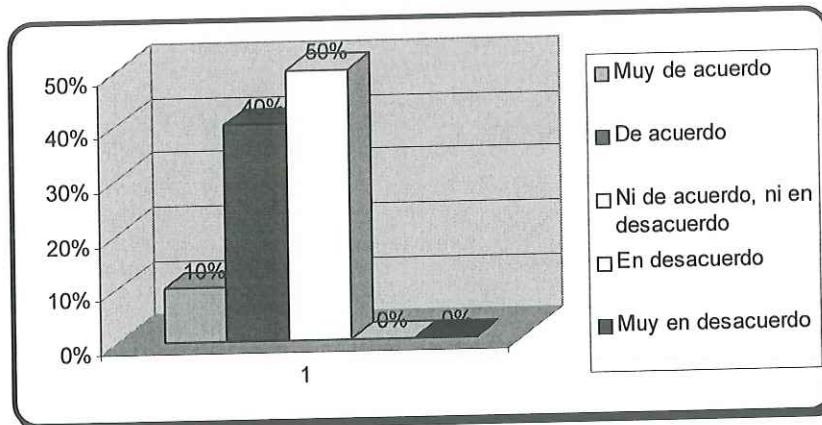
Gráfica 3.2 Seguridad laboral



Fuente: Elaboración propia.

Por último, referente a sí los ingresos son suficientes para las necesidades básicas propias y de su familia se detectó una división marcada, ya que sólo un 10% considera estar muy de acuerdo con dicha afirmación siendo igualmente un 40% el que considera estar de acuerdo en este sentido. Sin embargo, un 50% piensa que a pesar de que no son bajos los ingresos considera estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo con esta afirmación (véase gráfica 3.3).

Gráfica 3.3 Ingresos suficientes



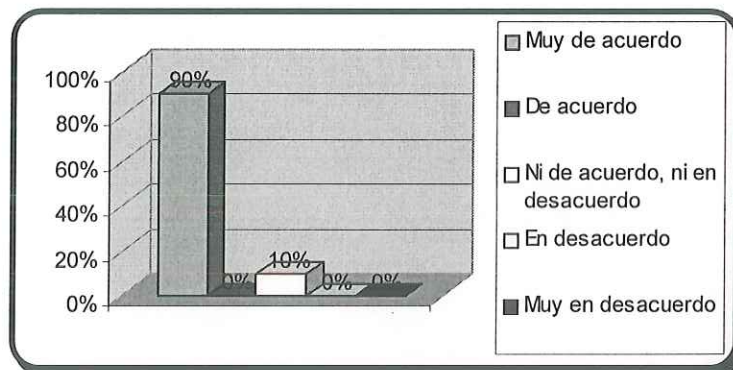
Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 Diseño de puestos que motiven a la gente

A pesar de que las necesidades básicas se encuentren cubiertas, los colaboradores de cualquier organización buscan que sus puestos sean interesantes y atractivos para su desarrollo personal y profesional. Por ello es necesario que el diseño del puesto este dirigido a mantener motivado a los colaboradores. Para identificar si este enunciado es cierto en la presente investigación, se formularon tres afirmaciones claves.

Para esta variable se afirmó a los colaboradores conocer cuales son sus responsabilidades dentro del puesto que desempeñan, siendo un 90% de éstos quienes estuvieron convencidos en saberla, encontrando solo un 10% que no estaban ni de acuerdo, ni en desacuerdo al respecto (véase gráfica 3.4).

Gráfica 3.4 Conocimiento de responsabilidades

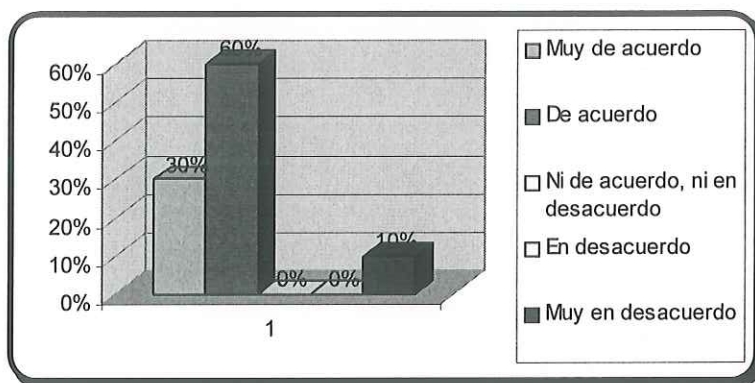


Fuente: Elaboración propia.

Esto deja ver que la empresa ha establecido de manera efectiva los diseños de puestos. El presente enfoque establece que el colaborador requiere formar parte de un diseño de puesto que se considere adecuado, que le permita realizar las actividades para las cuales fue contratado y las cuales le brinden una autorrealización. Sin embargo conocer sus responsabilidades no da como resultado que estén de acuerdo en el puesto que desempeñan.

Por ello se complementó la afirmación anterior indagando acerca si el trabajo que desempeñan les parece interesante siendo un 60% quienes consideran estar de acuerdo en esto y un 30% están plenamente satisfechos con su trabajo. Cabe mencionar que uno de los respondientes, es decir el 10% considera que su trabajo no es atractivo, como se puede ver en la gráfica 3.5 a continuación.

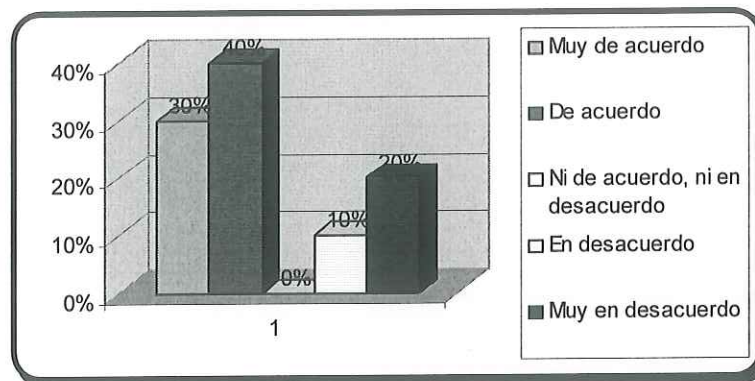
Gráfica 3.5 Trabajo interesante



Fuente: Elaboración propia.

A todos los colaboradores se les investigó si pudiesen realizar más actividades dentro del puesto que actualmente ocupan, siendo un 30% quienes consideran estar muy de acuerdo en poder realizar más actividades en su tiempo libre, lo que deja ver el grado de identificación de cada colaborador con la organización siendo un 40% estar de acuerdo con esta afirmación. Solo el 30% considera estar saturado con sus actividades y que sería imposible más trabajo dentro de ellas. Con los resultados obtenidos de la encuesta se logra identificar que la organización está preocupada por que sus colaboradores realicen actividades adecuadas a sus puestos, lo cual es valorado de manera importante por cada uno de ellos (véase gráfica 3.6).

Gráfica 3.6 Tiempo para mayores actividades



Fuente: Elaboración propia.

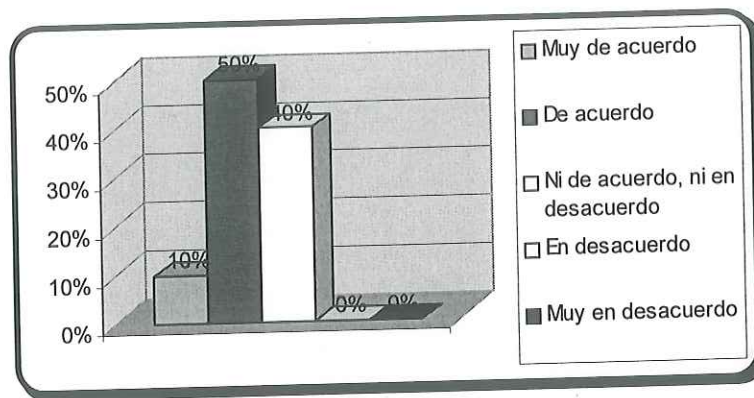
3.1.3 Creencia de que se pueden alcanzar los premios deseados.

Los colaboradores de una empresa desempeñan su trabajo por motivos de supervivencia y superación, por ello las organizaciones deben mantener motivados a sus colaboradores por medio de establecer metas que de cumplirse llevarán al colaborador a obtener un premio. Sin embargo debe quedar claro que los premios deben de ser alcanzables, ya que de no ser así en vez de lograr motivar a los colaboradores creará un efecto negativo en ellos.

Dado lo anterior se diseñaron tres afirmaciones dirigidas a conocer si los colaboradores de Muebles Opulencia en Ensenada consideran que las metas que se les establecen son alcanzables.

Para lo anterior, la primera afirmación estaba enfocada a conocer si los colaboradores percibían como adecuado el sistema para establecer las metas por parte de la organización, dando como resultado que el 10% considera estar muy de acuerdo con el sistema de alcance de metas ya que se basa en la estadística, mientras que un 50% está de acuerdo con esta afirmación. Sin embargo el resto 40% menciona estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo con ello (véase gráfica 3.7).

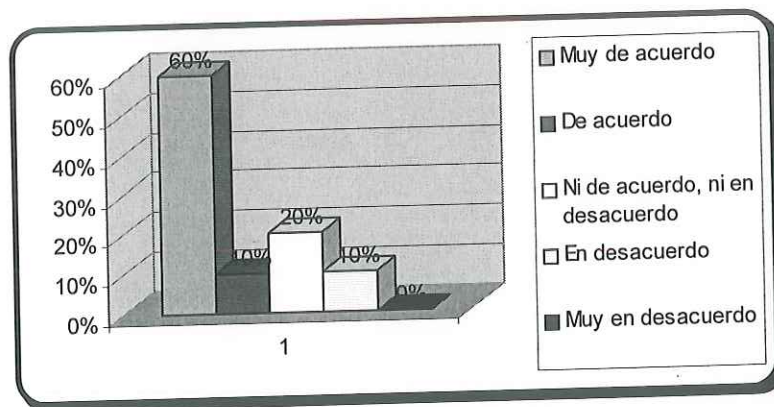
Gráfica 3.7 Sistema adecuado de metas



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte se indagó en los colaboradores si su desempeño pudiera mejorar en caso que se les concediera mayores beneficios, siendo un 60% quienes afirmaron estar muy de acuerdo, mientras que el 10% considera estar de acuerdo. Sin embargo, un 20% piensa estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo con esta afirmación mientras que el 10% está en desacuerdo con ello (véase gráfica 3.8).

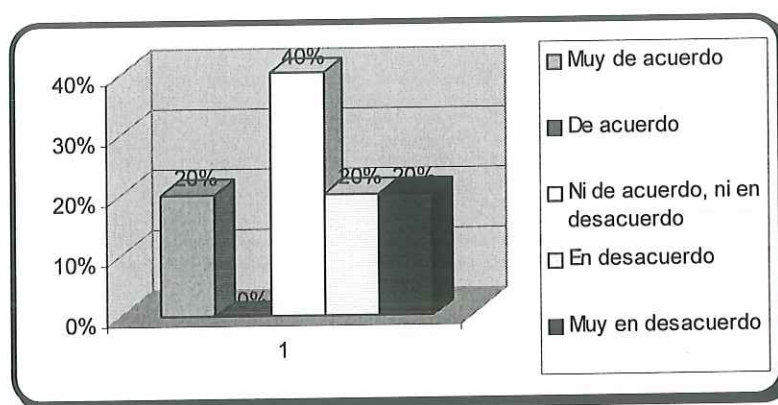
Gráfica 3.8 Mayores beneficios = Mejor desempeño



Fuente: Elaboración propia.

Con la intención de comprobar si esta variable era cubierta por los colaboradores de Muebles Opulencia, se les cuestionó si era frecuente que se establecieran metas inalcanzables por parte de la organización, a lo cual el 20% de ellos consideran que esto no sucede y que siempre las metas que establece la empresa son bien diseñadas y por consecuencia son alcanzables por todos y cada uno de ellos. Sin embargo el 40% manifestó estar en desacuerdo con esta afirmación, siendo el restante 40% quienes no opinaron al respecto (véase gráfica 3.9).

Gráfica 3.9 Premios inalcanzables



Fuente: Elaboración propia.

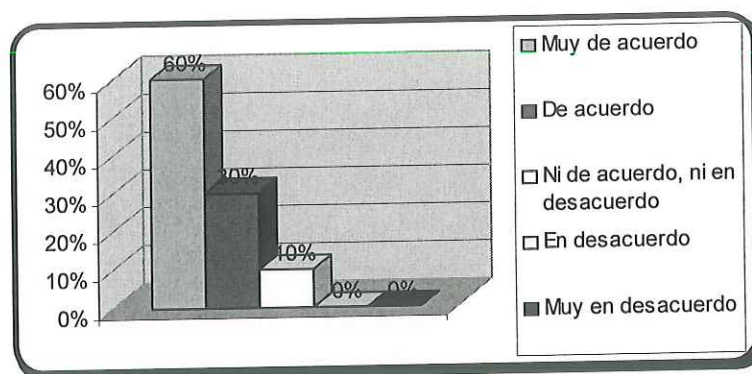
Cabe mencionar que Muebles Opulencia tiene un equipo de dirección que diseña las metas individuales, lo que permite que todas ellas están apegadas a la realidad lo que motiva a sus colaboradores a alcanzarlas para obtener el premio deseado.

3.1.4 Trato a la gente en forma equitativa.

Por último, la cuarta variable que se establece en el presente enfoque es la necesidad de que cada uno de los colaboradores perciban equidad total por parte de la organización a la cual pertenece, en caso de no percibirlo es indudable que su autoestima disminuirá de forma gradual. La equidad va enfocada tanto al trato personal percibidos por su jefe inmediato como a las prestaciones económicas ofrecidas por la organización a todos sus colaboradores.

Para ello, la encuesta termina con tres afirmaciones dirigidas a conocer la percepción de los colaboradores. La primer afirmación refiere a la atención respecto a su trabajo que brinda el jefe inmediato, en este caso el 60% considera estar muy de acuerdo que es el mismo trato el que se ofrece a todos por igual, mientras que un 30% esta de acuerdo, siendo solo el 10% quien considera que no está seguro de ello (véase gráfica 3.10).

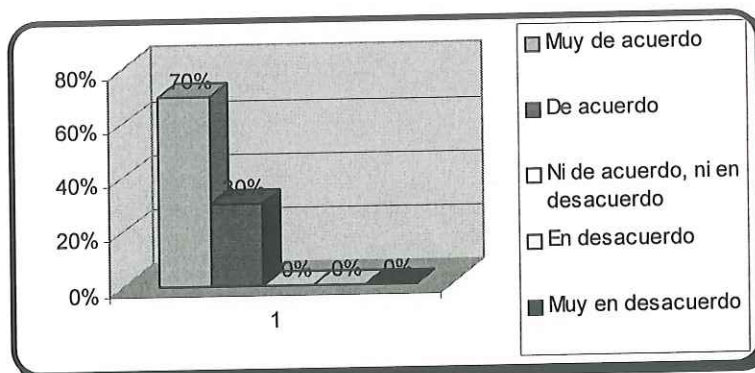
Gráfica 3.10 Igualdad en la atención



Fuente: Elaboración propia.

Se les cuestionó si su jefe inmediato les ofrece un ambiente de respeto igualitario, a lo cual el 70% estuvo muy de acuerdo en que existe un ambiente excelente de respeto y por igual hacia todo los integrantes, siendo el 30% quienes están de acuerdo, no habiendo percepción negativa al respecto (véase gráfica 3.11).

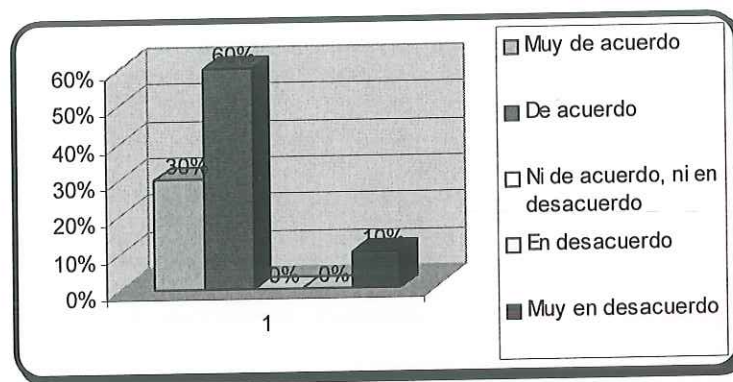
Gráfica 3.11 Ambiente de respeto



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que la mayoría percibe como equitativo el trato del jefe inmediato con sus colaboradores, se diseñó una última afirmación para conocer si éstos tienen la misma percepción por parte de la organización a la cual pertenecen. Dicha afirmación dio como resultado que un 30% de los respondientes perciben muy de acuerdo los beneficios obtenidos por la empresa, mientras que un 60% están de acuerdo. Cabe señalar que nuevamente un 10% considera que no es suficiente los beneficios obtenidos hasta el momento (véase gráfica 3.12).

Gráfica 3.12 Beneficios justo



Fuente: Elaboración propia.

Esta variable al igual que cada una de las anteriores debe de ser cubierta en su totalidad para considerar que los colaboradores están motivados dentro de una organización.

Además se obtuvo con la aplicación de la encuesta que el 40% de los respondientes son casados. Así mismo se encontró que el 70% son hombres. También el instrumento cuestionaba acerca del grado de estudios, obteniendo como resultado que el 80% de ellos tienen por lo menos el bachillerato. Y por último, un dato importante para determinar si se encuentran actualmente motivados los colaboradores fue el tiempo de antigüedad en la empresa, dando como resultado que del total de la población el 50% está desde inicios de operación, es decir 2 años y medio, el 30% tienen un año y medio, mientras que el 10% un año, siendo solo el 10% quien tiene 6 meses de antigüedad.

3.2 Análisis de las variables de motivación

Parte importante del éxito de una organización son sus colaboradores, por ello la motivación que éstos mantengan dentro de sus actividades es crucial para un buen desempeño. A través de la presente investigación se pudo observar que el enfoque utilizado para este caso, es decir el enfoque de Hellriegel & Slocum (2004), que establece como cuatro las variables que determinan la motivación en los colaboradores de una empresa es adecuado para la actualidad. El estudio de dichas variables originaron el siguiente análisis.

En cuanto a la satisfacción de las necesidades humanas básicas se observó que la mayoría siente cumplidas dichas necesidades tanto individuales como con su familia. Si bien es cierto, que en la medida que estas necesidades estén cubiertas los colaboradores sentirán la necesidad de un mayor nivel de satisfacción, es claro identificar con los resultados obtenidos que tales necesidades son consideradas cubiertas.

✓ ¿Están cubiertas las necesidades básicas más importantes para los colaboradores de Muebles Opulencia?

El 70% de los colaboradores consideran que sus necesidades básicas sí están cubiertas a través de los beneficios obtenidos por parte de la organización.

Por su parte, el diseño de los puestos desarrollados por la organización ha cubierto las expectativas de sus colaboradores ya que gran parte de ellos perciben como adecuado el trabajo que están realizando hasta el momento. Las responsabilidades de los colaboradores al estar plenamente identificadas logran en ellos una actitud positiva ante la asignación de nuevas actividades en su trabajo manteniendo la motivación en su ambiente laboral.

✓ ¿Es considerado adecuado el diseño actual del puesto por parte del colaborador de Muebles Opulencia?

El 83% de los colaboradores perciben como adecuado el diseño del puesto al cual pertenecen y cuyas actividades han sido establecidas tanto por la organización como por su jefe inmediato.

Así mismo, es importante que la organización desarrolle sistemas de recompensas adecuados y brinde a sus colaboradores la oportunidad de alcanzar premios por trabajo desarrollado adecuadamente. Ante esta afirmación, la investigación dejó observar que los colaboradores de Muebles Opulencia están convencidos de poder alcanzar las metas que se les establecen, y que su alcance depende de ellos mismos.

✓ ¿Son alcanzables los premios ofrecidos por parte de Muebles Opulencia hacia sus colaboradores de todos los niveles?.

El 56% de los colaboradores perciben como adecuados y alcanzables los premios ofrecidos por la organización, por lo cual consideran que trabajando de manera eficiente podrán ser merecedores de ellos.

Por último, los colaboradores consideraron que la gerencia que los dirige presenta un ambiente de equidad total y pleno, reconociendo que su jefe inmediato trata a cada uno de ellos de la misma forma, tanto para asignar metas y tareas como para corregir situaciones negativas dentro de las actividades desarrolladas. Se debe de recordar que el trato equitativo es aquella variables que logran que los colaboradores se mantengan motivados dentro de su trabajo una vez que cada una de las anteriores variables hayan sido cubiertas, y obtengan de esta manera mayores beneficios tanto para la organización como para su persona.

✓ ¿Es equitativo el trato que ofrece Muebles Opulencia a cada uno de sus colaboradores?.

El 93% de los colaboradores perciben que existe un valor de equidad completa dentro de su ambiente laboral brindada tanto por su jefe inmediato como por los beneficios obtenidos por parte de la organización.

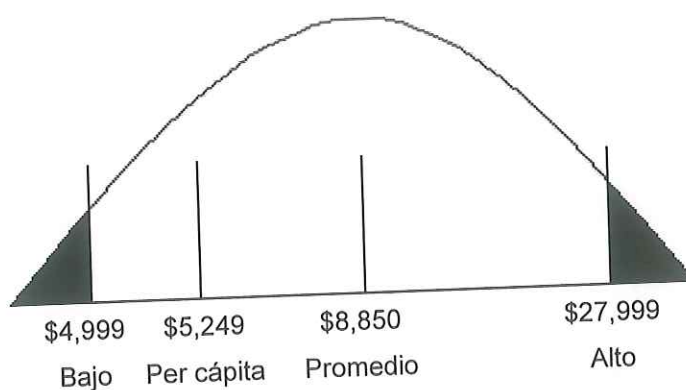
Con base a los resultados obtenidos y al análisis hecho al respecto, y considerando que el objetivo de la presente investigación fue conocer cuales variables determinan el grado motivación de los colaboradores de Muebles Opulencia, se puede decir que la encuesta funcionó de manera adecuada, dando respuesta a cada una de las preguntas de investigación.

3.3 Esquema de Ishikawa

En el desarrollo de la presente investigación también se realizó un análisis de Ishikawa para identificar si existían otros factores adicionales a la motivación de los colaboradores que pudieran estar afectando la venta de Muebles Opulencia, de dicho análisis se determinó lo siguiente:

Se identificó que la economía de la ciudad de Ensenada al poseer un ingreso per cápita de \$5,833 dólares anuales (\$5,249 m.n. mensual con tipo de cambio 10.80 m.n. x dólar) puede no tener el ingreso suficiente para adquirir los productos que maneja Muebles Opulencia, ya que como se aprecia en la figura 3.1 el producto promedio de la empresa es \$8,850 m.n, siendo el producto más económico de \$4,999 m.n mientras que el más caro es de \$27,999 m.n. Cabe señalar que del ingreso per cápita anual que obtiene el habitante en la ciudad de Ensenada le quedan aproximadamente \$389.00 m.n. para gastar en otras cosas que no son necesidades primarias (Ciudad de México, 2007).

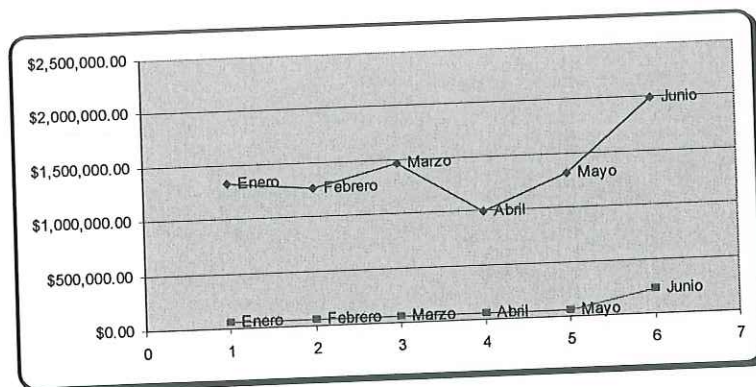
Figura 3.1 Ingreso per cápita v's producto de Muebles Opulencia



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la mercadotecnia utilizada por Muebles Opulencia, se debe mencionar que la cantidad de folleto utilizado en cada uno de los meses del año 2007 va en proporción directa a las ventas obtenidas en cada uno de dichos meses. Esta situación se aprecia en la gráfica 3.13, donde se identifica que existe una relación directa entre la cantidad de folleto y las ventas obtenidas, con excepción de una pequeña variación que se presenta en el mes de abril. Sin embargo a pesar de ello, el flujo de efectivo es limitado y no se ha podido incrementar la inversión en este rubro o algún otro medio publicitario. Es solamente en el mes de junio cuando se incrementa el número de folletos que se distribuye en la ciudad, dado que en este periodo se desarrolla la campaña comercial más fuerte en precio.

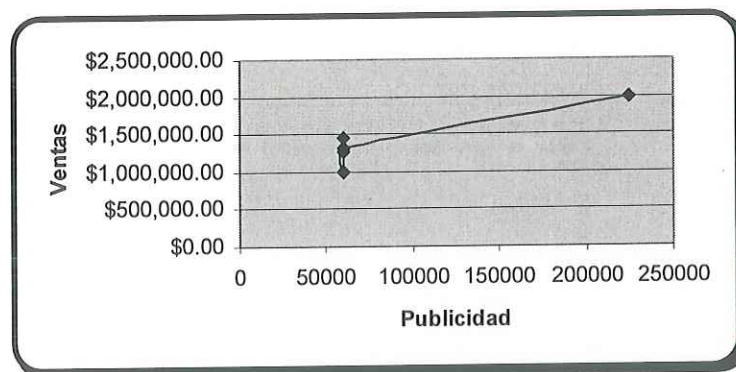
Gráfica 3.13 Relación distribución de folleto – Ventas obtenidas



Fuente: Elaboración propia.

La situación anterior queda reforzada al realizar una gráfica de correlación (ver gráfica 3.14) donde se confirmó que existe un .8858 de coeficiente de correlación entre la publicidad aplicada cada mes y las ventas obtenidas en esos periodos, lo que significa que están altamente ligados. Sin embargo también se detectó que a pesar de existir tal relación entre ambos, el incremento obtenido en las ventas no es proporcional al incremento en el costo de la distribución, esto se aprecia en el momento que las ventas se incrementaron de \$1,274,061.00 m.n en promedio durante los primeros cinco meses del año 2007 a \$1,998,000 m.n. en el mes de junio representando un incremento de tan sólo el 56.82%, mientras que el costo de la publicidad subió de \$59,600 m.n. a \$224,900 m.n representando un aumento del 300% lo que no es favorable para la empresa.

Gráfica 3.14 Relación Ventas – Publicidad



Fuente: Elaboración propia.

Dados los resultados obtenidos durante la presente investigación y habiendo realizado un análisis al respecto, en el capítulo siguiente se establecen las implicaciones, conclusiones y limitaciones obtenidas del estudio de caso realizado.

CAPÍTULO IV. Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se pueden encontrar las interpretaciones resultantes de la aplicación de la encuesta dentro de Muebles Opulencia así como las conclusiones a cada una de las variables estudiadas. Por otra parte se hace referencia a las limitaciones encontradas durante el desarrollo de la investigación y ciertas recomendaciones que pudieran ser de utilidad para las investigaciones futuras al tema.

4.1 Interpretaciones

A pesar de existir diversas necesidades por parte de los colaboradores de Muebles Opulencia se puede inferir que la falta de motivación en su trabajo no es lo que ha derivado en la baja de ventas, como se hacia suponer por la dirección. Ya que de acuerdo al análisis de las variables estudiadas se logro realizar las siguientes interpretaciones.

Con respecto a la satisfacción de las necesidades básicas se identificó que todos ellos consideran que han estado cubriendo dichas necesidades con las percepciones económicas que reciben por parte de la empresa, brindándole así una seguridad laboral. Cabe señalar que las necesidades básicas se incrementan de acuerdo al ingreso percibido, de ahí que el 50% de los encuestados sienten que sus ingresos económicos deberían de ser mayores, pero a pesar de eso logran cubrir tales necesidades.

Por otra parte, el diseño de puestos en Muebles Opulencia está muy identificado con las aspiraciones de sus colaboradores, ya que sus responsabilidades son de conocimiento total de cada uno de los integrantes del equipo. La única observación en esta variable, fue la existencia de un colaborador, es decir, el 10% que considera que el trabajo que desempeña no es interesante por lo que deberían de asignarse mayores actividades.

Así mismo, los premios ofrecidos por la empresa son de conocimiento del 60% de los colaboradores, sin embargo el 40% de ellos no las conocen, se puede inferir que esta situación se presenta en los colaboradores de mantenimiento quienes no tienen metas programadas, al contrario del personal de ventas quienes manejan un sistema de medición y establecimiento de metas publico.

Por último, la equidad dentro de la organización es una situación que se tiene muy bien controlada, esto de acuerdo a los resultados de los encuestados, ya que en las tres afirmaciones enfocadas a dar respuesta a esta variable, se encontró que todos tiene una percepción de equidad por parte del jefe inmediato como de la organización. Sin embargo, el 10% de los colaboradores considera que debería haber mayores beneficios, ya que de acuerdo a su respuesta no se obtienen beneficios justos, cabe mencionar que es solo una persona quien tiene esta percepción.

Las variables antes mencionadas permite observar que a excepción de un integrante que tiene ciertas inconformidades con la empresa, todos los demás están motivadas por la organización, por lo que se puede inferir que los aspectos externos de la sucursal son lo que están influyendo negativamente en la organización, tales factores pueden ser la economía local, la mala proyección de la mercadotecnia, malas políticas crediticias así como mayor competencia existente.

4.2 Conclusiones

Como se observa, cada una de las preguntas de investigación fueron respondidas con la aplicación de la encuesta y la utilización del enfoque de Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004) que señala como cuatro las variables que determinan el grado motivacional dentro de una organización.

Ante los resultados obtenidos se puede afirmar que la falta de motivación en los colaboradores no es la causante de la baja de ventas presentada en los últimos meses, ya que los colaboradores están motivados dentro de la organización a la que pertenecen.

De igual manera el análisis de Ishikawa permite concluir que el ingreso per cápita de Ensenada es inferior al producto medio de Muebles Opulencia quedándole al habitante muy poco ingreso para destinarlo a la compra de muebles, por lo que es necesario enfocar la distribución de la mercadotecnia, en este caso particular el folleto, a las zonas que tienen mayores ingresos en la ciudad, para llegar al mercado correcto, ya que la distribución de este medio de publicidad realizada de manera adecuada influye de manera directa con los ingresos obtenidos por la empresa. Así mismo, es conveniente que la organización distribuya folletos durante los meses en los cuales la venta baja de acuerdo a su comportamiento cíclico, esto permitirá que los meses en que se sufre la falta de venta reaccione producto del aumento a la publicidad.

Ante estas conclusiones es necesario que se investigue de manera más profunda los factores que están influyendo en la baja de ventas ya que como se observó, es la mezcla de los distintos factores que se consideran en el análisis de Ishikawa los que están afectando el flujo de ventas dentro de Muebles Opulencia en Ensenada.

4.3 Limitaciones

El objetivo del presente estudio fue determinar el grado de motivación que tenían los colaboradores de Muebles Opulencia y la influencia del comportamiento en la baja de ventas durante el primer semestre del año 2007, esto en la medida que estuvieran cubiertas las necesidades desarrolladas dentro del enfoque de Hellriegel & Slocum en el 2004, el cual establece cuatro variables como las determinantes de la motivación dentro de la organización, sin embargo la investigación presentó algunas limitaciones.

Una de ellas fue al momento de aplicar las encuestas, observando actitudes de rechazo por parte de los respondientes a contestar, ya que consideraban que podría ser la empresa quien realizaba el estudio pudiendo afectar la calidad de las respuestas obtenidas.

De igual manera, se aplicó la encuesta a todo el personal invariablemente del departamento al cual pertenecían, lo que pudo afectar en ciertas respuestas ya que no todos tienen las mismas responsabilidades ni beneficios. De la misma manera se aplicó independientemente su edad, sexo, estado civil, escolaridad o bien antigüedad en el trabajo.

4.4 Investigaciones futuras

Como ya se ha mencionado este estudio solo pretendía conocer el grado de motivación de los colaboradores y la influencia en la baja de ventas de Muebles Oplencia, por lo que se recomienda que en futuras investigaciones se analice cuales son las acciones específicas que debe la empresa desarrollar para cumplir en un 100% las necesidades generales de los colaboradores.

También es necesario realizar un estudio que permita conocer ampliamente las razones principales que están originando el problema de baja de ventas en Muebles Oplencia sucursal Ensenada y aplicar acciones en beneficio de la empresa y de los colaboradores. Tales estudios tendrían que desarrollarse en función del análisis de Ishikawa que se presentó en éste trabajo, es decir, analizar las acciones implementadas por la competencia, estudiar las acciones de mercadotecnia propias, así como la situación de la economía local, sin olvidar la calidad de producto manejado ni las políticas crediticias aplicadas a los consumidores, algunos de estos puntos se consideraron en el análisis de los resultados, sin embargo se debe profundizar más en ellos para implementar acciones integrales en beneficio de la empresa.

Así mismo sería positivo tomar como base este trabajo desarrollar un programa de vida y carrera integral para todos los departamentos y sus colaboradores que promueva la participación activa de todos los integrantes de la organización. Lo anterior ayudará a lograr mayor eficiencia en las actividades que se desarrollen dentro de la empresa y cada uno de los colaboradores se mantendrán motivados al estar cubiertas todas sus necesidades tanto básicas, de autoestima y de logro.

Anexo I

Ensenada, B.C., Junio de 2007.

Apreciable Colaborador:

Muchas gracias por su disposición para responder a esta encuesta. Se está trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis de maestría sobre las variables que determinan la motivación de los colaboradores de Muebles Opulencia en Ensenada.

La información que usted proporcione será utilizada con extrema confidencialidad. Le pedimos que conteste esta encuesta con la mayor sinceridad posible y muchas gracias por el tiempo brindado. En caso de dudas o solicitud de aclaraciones, agradeceré se comunique con:

José Luis Saavedra Paredes

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales

Ensenada, B. C.

Tel. 646-9479460

Correo electrónico: saavedra8@hotmail.com

Información Personal

Edad: _____ Sexo: _____ Estado Civil: _____

Antigüedad en la empresa: _____ Nivel de Escolaridad: _____

Marque con la "x" en el espacio que corresponda a su respuesta

Encuesta

1. V1 Actualmente tengo una vida satisfactoria dentro de mi trabajo.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

2. V1 El puesto que desempeño en la actualidad dentro de la empresa me da seguridad laboral.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

3. V1 Los ingresos que obtengo son suficientes para cubrir las necesidades de comida, vestido y entretenimiento de mi familia.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

4. V2 Conozco cuales son mis responsabilidades en el puesto que ocupo.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

5. V2 El trabajo que estoy realizando en la actualidad es de mi preferencia.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

6. V2 Las actividades que desempeño dentro de la empresa me permite hacer usos de mis habilidades.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

7. V3 Es adecuado el sistema que tiene la empresa para establecer y evaluar las metas individuales.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

8. V3 Si la empresa proporcionara mayores beneficios, mi desempeño pudiera mejorar en función del beneficio que ésta me ofrezca.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

9. V3 La empresa establece premios y metas que están fuera de la realidad los cuales no son alcanzables.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

10. V4 Existe una atención hacia mi trabajo por parte de mi jefe inmediato, igual a la que le brinda a mis compañeros.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

11. V4 Existe un ambiente de respeto por igual de mi jefe hacia todos los integrantes de la empresa.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

12. V4 El beneficio que me ofrece la empresa por el trabajo realizado es bueno de acuerdo al desempeño que he tenido dentro de la empresa.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Mil gracias por su colaboración.

Referencias

Entrevistas

Americano, Elvia. Recursos Humanos de Muebles Opulencia. Entrevista realizada el 15 de junio de 2007 en Tijuana, Baja California.

Flores, Adriana. Directora regional zona norte de Muebles Opulencia. Entrevista realizada el 15 de junio de 2007 en Tijuana, Baja California.

Libros y Artículos

Adler, N.J. (2001). *International Dimensions of Organizational Behavior*. USA: South-Western College Publications.

Banco Nacional de Comercio Exterior, (2003). Boletines de prensa octubre de 2003. Consultado el 18 de junio de 2007 en: http://www.bancomext.com/Bancomext/publicasecciones/secciones/5869/SECTOR_MUEBLES_PORTALoctubre_20034.pdf

Banco Nacional de Comercio Exterior, (2004). Boletines de prensa Junio 2004. Consultado el 18 de junio de 2007 en: http://www.bancomext.com/Bancomext/publicasecciones/secciones/5869/SECTOR_MUEBLES_PORTALjunio_2004.pdf

Berglas, S. (2006). How to Keep a Players Productive. *Harvard Business Review*. (9): Pag. 105-112. Consultado el 12 de mayo de 2007 en: http://custom.hbsp.com/b02/en/implicit/viewFileNavBeanImplicit.jhtml?_requestid=17406

Chiavenatto, I. (2002). *Introducción a la teoría general de la administración*. (5ta Ed). México: Mc Graw Hill.

Christopher, C., Ericksen, J. y Allen, M. (2006). Human Resource Management Practices and Firm Performance In Small Businesses. *Cornell University y Gevity Institute*. (5): Pag. 1-16. Consultado el 14 de mayo de 2007 en: http://www.gevityinstitute.com/library/cornell_reports/Cornell4_full_report.pdf

Ciudad de México (2007). Costo de la vida. Consultado el 12 de octubre de 2007 en: <http://www.mexicocity.com.mx/costo.html>

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de Servicios Financieros (2007). Cultura financiera. Consultado el 27 de junio de 2007 en: <http://www.condusef.gob.mx>

Friedman, H. (2001). *No gracias, solo estoy mirando!*. México: Friedman Group.

Gobierno de Baja California, (2007). Desarrollo humano. Consultado el 09 de octubre de 2007 en: www.bajacalifornia.gob.mx/sds/des_humano_municipal.htm

Grensing-Pohal, L. (2006). Compensation Philosophies. *Credit Union Management*. (9): Pag. 42-57. Consultado en mayo 14 de 2007 en <http://www.allbusiness.com/finance-insurance/credit-intermediation-related-activities/4083792-1.html>

Hansler, J. (2006). Innovation and Motivation. *American Nurseryman*. 15 (8). Pag. 38-43.

Heath, V. (2006). Workplace Environment and Its Impact on Employee Performance. *Harvard Business Review*. 15 (6) 267-179.

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ma. Ed.). México: Thomson.

Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*, (3ª. Ed.) México: Mc-Graw-Hill.

Herzberg, F., Masuner, B. y Snyderman, B. (1959). The Motivation to Work. *Harvard Business Review*. 8 (2): Pag.199-221.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, (2006). Sistema Nacional Estadístico y de Información Estadística. Consultado el 21 de junio de 2007 en: <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdieintsi.exe>

Kanfer, R., Wanberg, C. y Kantrowitz, T. (2002). Job search and employment: A personality-motivational analysis and analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 4 (86): Pag. 837-855.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2000). *Administración, una perspectiva global*. (11ª. Ed.). México: Mc Graw Hill.

Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

Muebles Opulencia, (2005). Manual de bienvenida. Documento interno no publicado.

Muebles Opulencia, (2007). Quienes somos. Consultado el 26 de junio de 2007 en: <http://www.opulencia.com.mx>

Municipio de Ensenada, (2007). Información general. Consultado el 20 de junio de 2007 en: <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/bajacalifornia/municipios/02001a.htm>

O'Reilly, C.A. (1991). Organizational Behavior: Where We're Been, Where We're Going. *Annual Review of Psychology*, (42): Pag. 431-452. Consultado el 14 de agosto de 2007 en: <http://arjournals.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.42.020191.002235>

Ortega, J.M., (1999). Evolución de la industria mueblera en México. Consultado el 22 de junio de 2007 en: <http://herzog.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/OrtegaCC/cap4.pdf>

Puerto de Ensenada, (2007). Boletines 2007. Consultado 22 de junio de 2007 en: http://www.puertoensenada.com.mx/presentaciones/boletines/mayo07/art_4.htm

Reichheld, F. y Rogers, P. (2005). Motivating Through Metrics. *Harvard Business Review*, 5 (9): Pag.19-22. Consultado el 18 de julio de 2007 en http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?ml_action=get-article&articleID=F0509C&ml_issueid=null&ml_subscriber=true&pageNumber=1&_requestid=24719

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ma. Ed.). México: Prentice Hall.

Santos, R. (1999). Cronbach's Alpha: A tool for assessing the reliability of scales. *Journal of Extension*, 37(2): Pag. 1-3

Sirota, D., Mischkind, L. y Meltzer, M. I. (2006). Stop Demotivating Your Employees. *Harvard Business School Publishing Corporation*. (1): Pag. 2-16. Consultado el 05 de mayo de 2007 en: <http://www.sirota.com/articles/2-HarvardArticleJan06.pdf>

Solana, R. (1993). *Administración de Organizaciones*, (5ta Ed.). Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas.

Strickler, J. (2006). What Really Motivates People. *The Journal for Quality & Participation*, Primavera, (4): 26-29. Consultado el 14 de julio de 2007 en: http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3616/is_200604/ai_n17172791

Skymark, (s.f.). Kaoru Ishikawa: One step further. Consultado el 23 de junio de 2007 en: <http://www.skymark.com/resources/leaders/ishikawa.asp>