

Resumen Académico

En el capítulo 1 analizaremos la problemática desde una perspectiva que permita observar como se ha venido tratando la desmotivación en diferentes niveles sobre los cuales se hizo un análisis macro, meso y micro; buscando las causas y posibles consecuencias del problema planteado.

En el capítulo 2 se analizan los antecedentes investigativos así como se realiza la recopilación de todo el marco teórico en el que se describe el tema que estamos investigando basándonos en conceptos previos que existen acerca de nuestro tema.

En el capítulo 3 explicamos la manera en que vamos a llevar la investigación, es decir nos planteamos la metodología de la investigación con la cuál recopilamos la información en Carrocerías SERMAN.

En el capítulo 4 una vez recopilados los datos, se procede al análisis de los resultados con cada una de las preguntas de la encuesta que vienen presentados con gráficos estadísticos y el análisis e interpretación de los mismos.

En el capítulo 5 tenemos las conclusiones y las recomendaciones a las que hemos llegado gracias a nuestro trabajo investigativo.

La propuesta que damos como solución para nuestro problema la encontramos en el capítulo 6.

CAPITULO I

1.1 TEMA

“La desmotivación de los trabajadores y su incidencia en la producción de CARROCERÍAS SERMAN durante el período Marzo – Mayo del 2009”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

MACRO

En Tungurahua, donde se concentra el 85% de la producción carrocera y metalmecánica del país, la mayoría de personal que trabaja en planta en empresas con este tipo de actividad generalmente poseen en su mayoría educación primaria, y provienen de hogares donde el trato no es el mejor, con padres machistas y madres sumisas y donde ellos son el fiel reflejo de su familia.

Por lo que en los lugares de trabajo se exponen de manera cerrada, para no mostrar debilidades, no aceptan tan fácilmente órdenes, ni gritos; razón por la cual la desmotivación es una de las causas por las que la calidad en el trabajo baja considerablemente ya que al dueño de la empresa o taller lo único que le interesa es

que le respondan los trabajadores por la carrocería en construcción sin darse cuenta de sus necesidades como empleados y como persona, sintiéndose los colaboradores sin un sentido de pertenencia hacia la empresa y esto se verá reflejado en la calidad de la construcción.

MESO

La desmotivación que existe en las empresas carroceras de la ciudad de Ambato afecta gravemente la producción y la calidad del producto final, ya que está comprobado que un cliente interno satisfecho es más productivo.

Este fenómeno se da en las grandes carroceras ambateñas debido a que todos los dueños de las mismas comenzaron a hacer carrera siendo artesanos y de eso ya mucho tiempo, tiempo en el cual solo importaba el trabajo y el empleado era explotado sin pagarle un sueldo digno, sin darle beneficios y sobre todo no tenía trabajo estable; por lo que ellos empiezan sus empresas con esa misma manera de “administrar el personal” con malos tratos y sin darles capacitaciones, ni cuidando su integridad como se hace hoy en día.

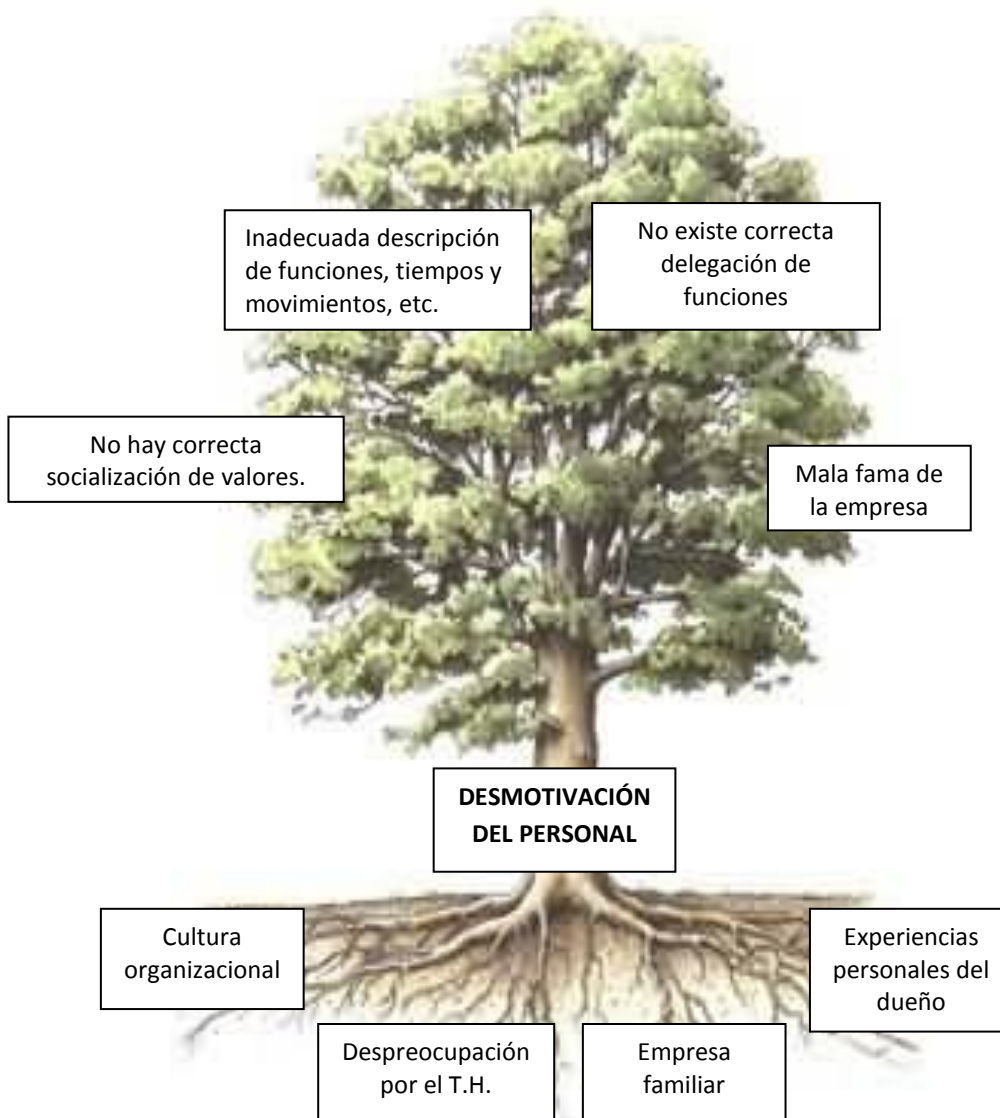
Por lo que el fenómeno de la desmotivación aquí en Ambato causa como principal acción una mala calidad en las carrocerías, y también un alto índice de rotación de personal en las empresas.

MICRO

La desmotivación en CARROCERÍAS SERMAN ha sido causa de una serie de conflictos desde que se creó la empresa hace 21 años, lo que se ve reflejado en la producción directamente, que es donde se siente en realidad que el personal no está dando su 100% en el trabajo ni que está puesta la camiseta de la empresa.

Causando un perjuicio inmenso en la empresa que no ha visto utilidades para sus empleados desde hace tres años seguidos incluido el 2008.

1.2.2 Árbol de problemas



1.2.3 Análisis crítico

La desmotivación independientemente de lo que puede causar en el sector carrocerero, lo que hace a nivel industrial tiene consecuencias desastrosas.

Ya que personal que no tiene motivos, para realizar su trabajo, que recibe un sueldo que piensa que no es el indicado para él, descuidado por sus jefes, sin un análisis de su entorno laboral, de sus necesidades y que no se le mida el rendimiento, lo único que va a hacer es rendir a medias y su trabajo por lo tanto los resultados no serán lo que sus superiores esperan, provocando pérdidas materiales y de recursos.

La falta de motivación además de causar problemas en el trabajo y ocasionar directamente bajas en la producción, produce baja autoestima y también repercute en su situación personal llegando los problemas en el trabajo a afectar su hogar.

Por lo que se deben tomar los correctivos necesarios inmediatamente para frenar esta situación que es controlable.

1.2.4 Prognosis

Permitir que el personal continúe desmotivado en la empresa, va a provocar que el prestigio de la empresa se vea afectado ya que el producto que el cliente espera es de calidad, bajo los mayores estándares de producción que puede ofrecer el constructor, pero el momento en que recibe su producto a destiempo, con fallas en la

construcción y con un pésimo acabado; el cliente lo primero que va a hacer es quejarse del servicio, y comentar con el resto de potenciales clientes que la calidad en Carrocerías SERMAN no es lo que era antes y por lo tanto se perderá la clientela y los ingresos para la empresa obviamente descenderán.

Segundo los empleados que hayan pasado una mala experiencia en la empresa al momento de su salida e ingreso en otra empresa, va a dar malas referencias acerca del trato que se le dio en la empresa anterior; por lo que al momento de la empresa solicitar personal para trabajar va a tener problemas debido a los rumores que existen de la empresa.

1.2.5 Formulación del problema

¿Cómo influye la desmotivación de los trabajadores en la producción de CARROCERÍAS SERMAN durante el período Marzo – Mayo del 2009?

1.2.6 Preguntas directrices

¿Es la desmotivación la principal causa del bajo nivel de producción?

¿Qué acciones tomar para evitar la desmotivación del talento humano en CARROCERÍAS SERMAN?

¿Qué actitud tomarán los colaboradores cuando la empresa comience un programa para motivar al personal?

1.2.7 DELIMITACIÓN

1.2.7.1 Espacial

La presente investigación se lleva a cabo en la empresa CARROCERÍAS SERMAN, con domicilio en la ciudad de Ambato, parroquia Huachi Chico, Barrio La Esperanza.

1.2.7.2 Temporal

La investigación se lleva a cabo en el período marzo a mayo del 2009.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Al momento de trabajar con la parte más importante en la empresa como es el talento humano, hay que darse cuenta de que si queremos resultados, no podemos descuidarnos ni un solo instante del mismo. Por lo que realizar análisis y determinar si están lo suficientemente motivados al momento y como eso afecta a la situación actual de la empresa es muy importante para obtener los resultados que se espera.

Al momento la empresa se encuentra en proceso de certificación ISO 9001 – 2000, con lo que se han logrado una cantidad considerable de cambios pero en la última encuesta de clima laboral que se les realizó a nuestros colaboradores tuvimos un índice alto de desmotivación.

Lo que hace indispensable pensar en herramientas que permitan aprovechar cada una de las potencialidades que poseen nuestros empleados y guiarlos de manera que ellos lo hagan con voluntad y no obligados y que a la vez hagan conciencia de que los beneficiados son ambas partes tanto colaboradores como empleadores.

El motivo del presente trabajo de investigación es la implementación de soluciones correctivas dentro de la empresa, para que se pueda cambiar la realidad de los colaboradores, ya que se ha visto que con su capacidad total concentrada en el trabajo tenemos un equipo de trabajo que otras empresas no poseen; dándoles en lo posible un ambiente laboral acorde a sus necesidades, satisfaciendo la mayor parte de necesidades que estén a nuestro alcance siendo éstas tanto de carácter personal como laboral.

1.3.1 Factibilidad

La empresa se encuentra en un proceso grande de cambios tanto en la estructura organizacional como productiva, existiendo la apertura de la misma para realizar la investigación.

Existe el compromiso de parte de la administración de la empresa que es llevada por el Comité de Calidad de la misma, que agrupa al gerente y jefes departamentales así como al encargado de Gestión de Calidad, para la realización del presente trabajo investigativo; el cuál ha sido calificado como vital para un mejor funcionamiento de la empresa.

De parte del departamento financiero se ha ingresado el presente trabajo en el presupuesto de la empresa para poder cumplir con cada uno de los parámetros que se ha propuesto en la misma.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar el grado de desmotivación del talento humano de Carrocerías SERMAN.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar las causas de la desmotivación en el talento humano en Carrocerías SERMAN.
- Crear acciones que aumenten la motivación dentro del talento humano de Carrocerías SERMAN.
- Determinar estándares de productividad dentro de la empresa Carrocerías SERMAN
- Desarrollar un plan de motivación dentro de la empresa, que genere confianza de los colaboradores hacia si mismos y en los dueños de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

La desmotivación se da por distintos motivos en Carrocerías SERMAN, primero se inició como un taller artesanal, gracias a la experiencia acumulada por un joven con un sueño y una visión que era la de proporcionar carrocerías de excelencia a la comunidad, por el Sr. Carlos Jácome en un pequeño espacio y contando solo con cuatro empleados. Años después logró posicionarse entre los mejores talleres, logrando tecnificarse en cuestión de herramientas pero no en trato y relaciones personales, constituyó así una empresa que supo llevar con éxito acoplándose a la época; pero poco a poco el modelo escogido para gerenciar perdió su efectividad convirtiéndose en un problema para el dueño de la empresa.

2.2 Fundamentación Filosófica

El modelo que guiará la investigación es el Crítico Propositivo. Crítico, por cuanto analiza una problemática sobre la realidad que afecta a una empresa situada en una sociedad que concentra un gran porcentaje de industrias que se dedican al sector metalmecánico y propositivo por cuanto propone una alternativa de solución a dicha problemática.

2.3 Fundamentación Legal

LEY DEL SEGURO SOCIAL

Art. 10.- REGLAS DE PROTECCIÓN Y EXCLUSIÓN.- En la aplicación de los programas de aseguramiento obligatorio, se observarán las siguientes reglas de protección y exclusión:

- a. El trabajador en relación de dependencia estará protegido contra todas las contingencias enunciadas en el artículo 3 de esta Ley;
- b. El trabajador autónomo, el profesional en libre ejercicio, el administrador o patrono de un negocio, el dueño de una empresa unipersonal, el menor independiente, que voluntariamente se afiliaren al IESS, estarán protegidos contra todas las contingencias enunciadas en el artículo 3 de esta Ley, excepto la de cesantía;
- c. Todos los afiliados al Seguro Social Campesino recibirán prestaciones de salud, incluida maternidad. El jefe de familia estará protegido contra las contingencias de vejez, muerte, e invalidez que incluye discapacidad;
- d. El jubilado recibirá prestaciones de salud en las unidades médicas del IESS, en las mismas condiciones que los afiliados activos, con cargo a la contribución financiera obligatoria del Estado. Sin perjuicio que el Estado entregue la contribución financiera, el jubilado recibirá la prestación;
- e. El beneficiario de montepío por orfandad estará protegido contra el riesgo de enfermedad hasta los seis (6) años de edad, con cargo a los derechos del causante, y será amparado progresivamente por un seguro colectivo contra la contingencia de enfermedad, hasta alcanzar la mayoría de edad. Este seguro colectivo será financiado con la contribución obligatoria del Estado;
- f. El beneficiario de montepío por viudez será amparado en un seguro colectivo contra contingencias de enfermedad y maternidad, con cargo a su pensión, en las condiciones que determinará el Reglamento General de esta Ley; y,

g. La jefa de hogar estará protegida contra las contingencias de enfermedad y maternidad con cargo a la contribución obligatoria del Estado.

CÓDIGO DE TRABAJO ECUATORIANO REVISADO EN EL AÑO 2008

Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.- Establécese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos

de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;

6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;

10. Respetar las asociaciones de trabajadores;

11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

a) El tiempo de servicio;

b) La clase o clases de trabajo; y,

c) Los salarios o sueldos percibidos;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;

17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables. Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;

18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;

19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;

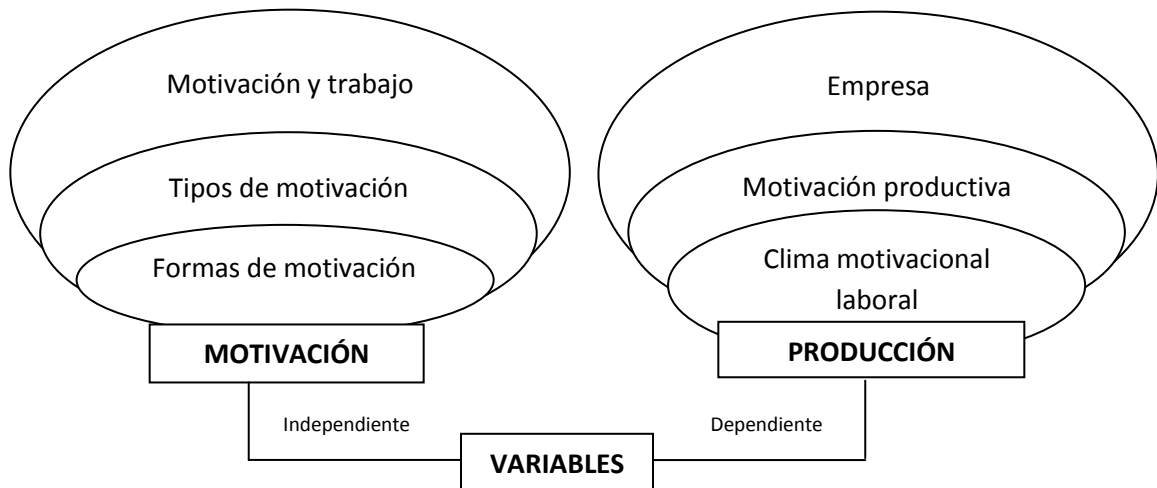
20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no

existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;

2.4 Fundamentación Sociológica

Los beneficios que tiene la sociedad al mejorar el nivel conciencia y capacitación del talento humano de una empresa, son inmensos; ya que la contribución que se hace al medio que rodea a la institución solamente con la calidad del producto que se oferta, hace que sea reconocida por eso. Creciendo no solamente la empresa sino el sitio en el que está situado en conjunto con sus habitantes quienes ven mayores posibilidades de desarrollo con el apoyo directo e indirecto de una empresa sólida y preocupada por su entorno.

2.5 Categorías Fundamentales



MOTIVACIÓN Y TRABAJO

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un

alto rendimiento de parte de la empresa. La motivación laboral esta influenciada directamente por varios factores como la personalidad de la persona, su sistema de creencias, etc. La motivación laboral dependerá de gran manera de dos factores 1) como la persona se auto estimule y 2) como lo estimula el medio.

CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

El análisis de la trascendencia que pueda tener la motivación laboral empieza con un par de sencillas preguntas.

- 1) ¿Qué es lo que impulsa al hombre a dar lo mejor de sí?
- 2) ¿Qué es la motivación?

Para responder a la primera pregunta se debe de considerar la situación específica por la cual la persona este pasando, de cuyo contexto se podrá obtener la respuesta. En general lo que impulsa a las personas es su deseo de alcanzar su meta u objetivo, este deseo es mayor o menor dependiendo de cada persona individual y es fundamentado gracias a las creencias religiosas, enseñanzas familiares y experiencias propias de las persona lo que hace tan particular estos deseos o fuerzas que le ayudan a seguir adelante y en la mayoría de los casos se les llama motivaciones.

Para la segunda pregunta "La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo", de aquí se puede destacar el hecho de que la motivación no es más que el fiel reflejo de la personalidad del individuo y el impacto que tenga la motivación en el será la manera en que la persona ponga de manifiesto lo profundo y compleja que pueda ser su personalidad, por ejemplo se puede analizar el caso de una persona que es cristiano evangélico muy devoto y tiene todo su sistema de creencias basadas en la doctrina de la Biblia esta persona reaccionara de una manera totalmente diferente a una persona que sea atea ante la misma situación teniendo como única

diferencia entre ellas la doctrina bíblica ya que la persona evangélica ante un problema laboral lo tomará con resignación, será sumiso ante su jefe y aceptará sus errores y los que no son suyos a fin de conciliar, todo esto lo hace por la doctrina de la Biblia que dice "hay que llevar la cruz para crecer en medio de la prueba" la persona lo vera de esta manera, pero el ateo lo que dirá es que el no tuvo la culpa que él desempeña bien su trabajo y se peleara con su jefe por que es injusto, ahora al analizar lo complejo de la personalidad de cada uno de los casos (la persona evangélica y la persona atea).

¿Cuál es la motivación que moverá a cada una de estas personas? para el evangélico la motivación será seguir adelante ya que la prueba le permite acercarse cada vez un poco más hacia su señor y seguirá los mandatos de este; para el ateo su motivación puede ser demostrarle al jefe que el estaba equivocado y que es un gran empleado (en el mejor de los casos) sino sentirá resentimiento y frustración contra el jefe y su motivación en lugar de aumentar ira disminuyendo cada vez más.

Después de ver la estrecha relación que existe entre el tipo de personalidad del individuo y el tipo de motivación que recibe se puede estudiar más a fondo que tipo de personalidades llevan a una motivación laboral competitiva en lugar de una depresiva para que las personas rindan su máximo en la empresa y para que el jefe sea como motivarlos adecuadamente; para demostrar la personalidad del individuo se puede acudir al sistema de creencias de está, el sistema de creencias será el conjunto de ideas basadas en situaciones vividas y experimentadas por el individuo por medio de la cual este comparará con algo que el ya haya experimentado y de esta manera el decidirá acorde a su creencia personal si es bueno o no para él, es importante tener en cuenta que se pueden dar estímulos malos pero para la persona serán estímulos que lo motiven a seguir adelante por como esta configurado su sistema de creencia. Será de gran ayuda para un jefe que sepa identificar a grandes rasgos en que se basa el sistema de creencias de sus empleados por que al saberlo podrá interpretar los estímulos que este puede considerar como positivos y cuales como negativos.

Antes definimos la motivación como un proceso, es decir, como una secuencia interconectada de eventos que parten de una necesidad y culminan con la satisfacción de la misma.

Diferentes autores han propuesto distintas formas de ver el ciclo de la motivación. Chiavenato, Kast y Rosenzweig, Hellriegel y Slocum, Davis y Newstrom, y Gibson et al. , presentan sendas propuestas para ilustrar el proceso motivacional.

En un intento de integrar de manera sencilla los planteamientos básicos de estos autores, proponemos un modelo de siete etapas:

- a. Conciencia de la necesidad
- b. Transformación de la necesidad en un deseo específico
- c. Identificación del incentivo que satisface el deseo
- d. Selección del curso de acción que conduce al incentivo
- e. Inicio y mantenimiento de la conducta orientada a alcanzar el incentivo
- f. Consecución del incentivo deseado
- g. Satisfacción de la necesidad

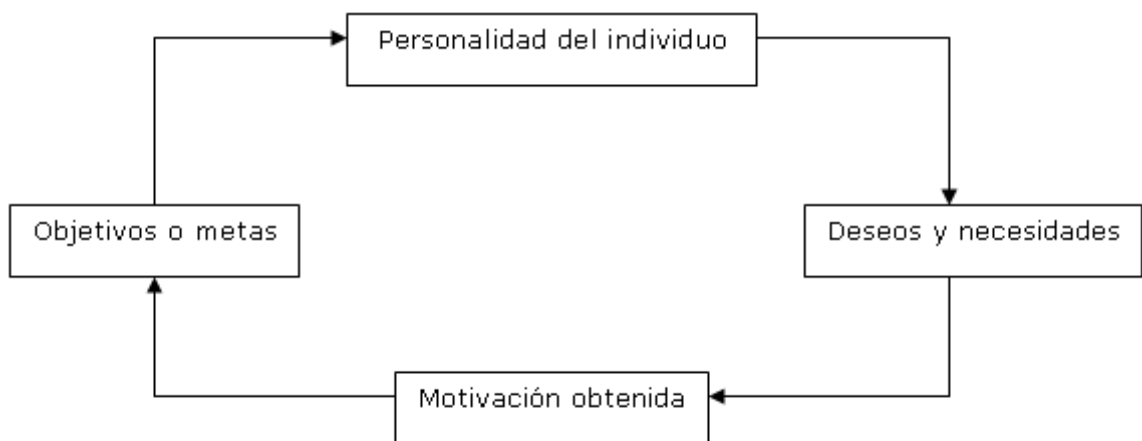
La motivación se inicia cuando el individuo toma conciencia de alguna carencia que debe llenar o de algún desequilibrio que desea corregir. Sin esta experiencia psicológica, aún cuando la necesidad objetivamente exista, no hay motivación. Esa necesidad se filtra a través de la cultura, que ofrece una gama de alternativas para satisfacerla, espectro que normalmente varía entre una y otra sociedad. Así, la necesidad se convierte en un deseo específico. Con ese deseo por satisfacer, el individuo localiza en su entorno organizacional o social el o los incentivos que lo colmarán. Si no existiera tal incentivo, el simple deseo no producirá conducta alguna y el proceso motivacional se interrumpiría. Una vez precisado el

incentivo u objetivo a alcanzar, la persona selecciona un curso de acción que lo conducirá hasta esa meta. Luego, inicia la conducta dirigida a la conquista del citado incentivo y persiste en ella hasta alcanzarlo. Si lo logra, el individuo satisfará la necesidad que originó el ciclo. Si algún obstáculo impide el logro del objetivo sobreviene la frustración.

Debe señalarse que hay necesidades que producen ciclos más largos que otras. El hambre, por ejemplo, supone una sucesión rápida de eventos, y reaparece unas cuantas horas después de haber sido satisfecha. La necesidad de crecimiento personal (culminar una carrera profesional, verbigracia) implica un proceso más largo: su satisfacción supone una inversión prolongada de tiempo y esfuerzo.

EL CICLO DE LA MOTIVACIÓN

Según lo planteado la motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.



En base al ciclo de que muestra la figura se explicara cada uno de los pasos:

1. Personalidad del individuo: hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que está se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio, "Renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo" lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener

éxito aun cuando la regañen o la elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor, "Para las personas inteligentes no existe la suerte, pero si la oportunidad" plantea la idea que, entonces se puede ver que de alguna manera hay personas que ante la adversidad ven siempre una oportunidad de mejora y de poder demostrar toda su capacidad; también es importante que la persona presente otras características como "La responsabilidad representa la capacidad de elegir entre un conjunto de alternativas la mejor", al analizar esta idea se puede tener la percepción de que mientras descubre un característica de la personalidad se ve la necesidad de encontrara otra para que la anterior tenga algo en que basarse, del último pensamiento se puede tener la idea de concatenar la responsabilidad del individuo con la capacidad que pueda tener este para tomar las decisiones adecuadas por último pero no menos importante "El entusiasmo es el interés llevado a su máxima expresión", entonces si la persona es entusiasta existe la gran posibilidad de que tenga un gran interés en lo que se le diga o le toque hacer en el trabajo, esta persona se puede aprovechar dándole más trabajo y mayor salario y se sentirá apreciada por la organización.

Ahora hay ciertas conductas que te pueden dar parámetros de que su personalidad por más que se le den estímulos esta no tendrá la motivación que se espera de ella, "El hombre ve su medio como una tortura, un castigo y reacciona defensivamente, desconfiado ante cualquier señal extraña tanto en su comunidad como trabajo", las personas que se comporten de esta manera no serán sujetos que se puedan estimular para lograra que su desempeño aumente ya que siempre lo verán como castigo y tendrán desconfianza de lo que ocurre a su alrededor y con una persona así es bastante difícil de tratar.

2. Deseos y necesidades: las necesidades del ser humano pueden clasificar se de dos maneras 1) básicas y 2) personales según esta clasificación podemos incluir a como necesidades básicas lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente incluyen salud y educación; las necesidades personales son todas aquellas que no son básicas (denominadas así por que son requisito para una vida decente) como por ejemplo una computadora, un carro, televisión, se podría decir que las necesidades

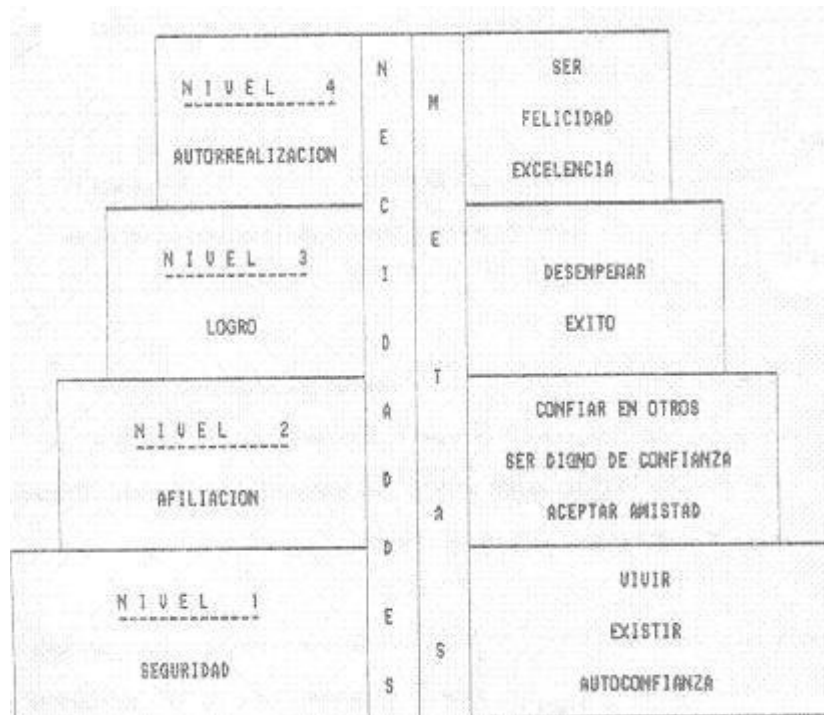
personales son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo; dependiendo del tipo de necesidad que se quiera satisfacer así será y la personalidad del individuo para asignarle un valor prioritario de necesidad así será el deseo por obtenerlo.

3. Motivación obtenida: sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes, para el caso se puede llegar a pensar en una persona que trabaja de operario en un planta en donde los gerentes de producción le exigen que cumpla una meta diaria para poder mantenerse y el es el que lleva la comida a su familia, esta persona soportara la presión que pueda llegar a ejercer el gerente sobre él ya que su motivación es la más fuerte de todas cumplir con las necesidades no solo de él sino la de su familia incluso se podría dar el caso de que la persona se desempeñe de una manera sobresaliente ya que necesita el empleo y tal vez de pasó le demuestra al jefe que es alguien confiable. Al ver que tan complejo y variable se hace el estudio ya que depende de muchos factores que van cambiando de individuo en individuo solo se deja la idea de cómo afecta la necesidad al tipo de motivación que se puede obtener.

4. Objetivos y metas: en el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograra la meta y surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta, pero este es el caso ideal en el que la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio pero por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones, "Cuando los resultado no corresponden con nuestras expectativas, solo podemos renovarnos o reasignarnos", según este autor en el momento en que llegamos al límite y no se logro conseguir el objetivo por más esfuerzo que se hizo, aquí es donde la personalidad del individuo resalta ya que tiene que adaptarse a las nuevas condiciones que se le imponen y para superarlas y lograr su meta este debe de cambiar ante sus obvias realidades y reinventarse así mismo ya que si no lo hace es

muy probable que no logre cumplir con sus necesidades de esta manera se cierra el ciclo de la motivación si no se logra obtener la meta se llega de nuevo a la personalidad y aquí tiene lugar el cambio; otra manera de cerrar el ciclo es en el momento en que cumplimos con la necesidad y en ese instante nuestra personalidad origina una nueva necesidad ya sea básica o personal.

PIRAMIDE MOTIVACIONAL EN EL DESARROLLO HUMANO



El primer renglón refleja una necesidad básicamente biológica, la segunda una necesidad social, la tercera una necesidad psicológica y la cuarta una necesidad de tipo existencial, al analizar todas las necesidades que se plantean en la pirámide el ser humano puede superarse a si mismo. Sí cada necesidad es superada de una manera satisfactoria ya que es necesario ir superando el nivel inferior para poder tener necesidades del nivel superior a continuación se analizará cada nivel de la pirámide para que se entienda que es lo que se quiere dar a conocer en cada nivel:

NIVEL 1: VIVIR VERSUS EXISTIR.

Necesidad planteada: seguridad.

Es un hecho innegable que en el momento en que se nace el hombre quiere vivir y quiere existir, la primera necesidad necesita de la ayuda de otras personas externas a ella (los padres) ya que no se puede valer por si solo pero el deseo de vivir esta latente en el y para ello necesita de las otras personas para que le proporcionen los medios para seguir viviendo; la segunda necesidad se solventa individualmente por parte de la persona ya que para existir solo necesita de los estímulos que recibe del medio y capta por medio de sus brazos y cuerpo para poder sentir y comenzar a tener la sensación de individualidad que caracteriza el existir como lo define el ser humano.

Al cumplir con estas metas la persona logra sentir la seguridad personal que esta requiriendo en todo sentido como por ejemplo seguridad personal (brindada por los padres hacia su hijo), seguridad existencial (brindada por el individualismo que fomenta su cerebro al recibir las percepciones que obtiene del medio).

NIVEL 2: CONFIAR EN OTROS VERSUS SER DIGNO DE CONFIANZA.

Necesidad planteada: afiliación.

A medida que el ser humano va creciendo va sintiendo la necesidad de afiliación la cual se caracteriza por que la persona busca asociarse en grupo con otras personas como por ejemplo su familia, grupos de personas de su misma edad en general con gente que lo considere importante y que sienta cariño hacia él.

Para realizar las metas planteadas en este nivel la persona debe desarrollar dos características en su personalidad y debe aprenderlas y nunca olvidarlas a lo largo de su vida la primera confianza en otros esta es una característica de la personalidad muy complicada de desarrollar ya que esta muy arraigada con lo que es el sistema de creencias de la persona por el simple hecho de que no depende solo de él poder

desarrollar esta característica sino que debe de depender de otros y de cómo lo traten y lo hayan tratado en el pasado facilita o dificulta la posibilidad de que crezca la confianza en otros, el tener la predisposición sobre una persona dificulta tener confianza hacia ella por ejemplo en el caso de un pandillero salido de una cárcel como se le puede pedir a una persona que tenga confianza en el si a simple vista se creara un prejuicio basado en el sistema de creencias que tenga y más específicamente se basará en las experiencias previas que haya tenido con un pandillero antes y en base a ella emitirá un juicio de si tener o no confianza en él, es decir que esta habilidad estará basada en cuantas buenas experiencias haya tenido al relacionarse con otras personas y que no lo hayan decepcionado y en la capacidad que tenga para tener fe en las personas y creer en que puedan cambiar si cambian las circunstancias.

La segunda característica que debe desarrollar o aprender es la habilidad de ser digno de confianza, para algunos autores el ser digno de confianza es mucho más importante y difícil de lograra que tener confianza en otros y a la vez es más importante que llegar a obtener otras expresiones de sentimientos humanos hacia él; el poder llegar a ser digno de confianza implica que para las personas tú eres importante y una persona de fiar que genera satisfacción cuando se le asigna una labor o incluso llevándolo al nivel familiar o de amistad una persona digna de confianza será aquella que con trabajo y con varias demostraciones a lo largo del tiempo a logrado desarrollar ese sentimiento en la persona que cuando este le dice algo le cree ciegamente lo que le dice por que nunca antes le ha mentido o le ha fallado, de esta manera se puede demostrar hasta que punto puede influir el hecho de desarrollar esa habilidad de que otros confíen en ti por que de esta manera se tendrá gente que cree en lo que estas haciendo y en lo que les dices e incluso estarán dispuestas a correr riesgo contigo.

NIVEL 3: DEMPEÑAR ÉXITO.

Necesidad planteada: logro.

Luego de que el ser humano ha logrado adquirir las habilidades de confianza y ser confiable y de poder vivir y disfrutar de la existencia, la persona va desarrollando la necesidad del logro que no es más que el reflejo de sus habilidades para poder realizar una tarea en la cual él es muy destacado y por la cual la persona siente que ha tenido éxito y las demás personas reconocen que su desempeño es superior a los demás en esta área.

Viéndolo desde el punto de vista más profundo el hombre esta destinado al éxito en la vida ya que es el la imagen en carne y hueso de Dios, pero sin embargo ¿por que el hombre no es capaz de alcanzar el éxito para el cual fue creado?, la respuesta es muy sencilla y es la obvia realidad en la que se encuentra atrapado que no lo deja desarrollar todo su potencial para el éxito, por el contrario lo que hace es acomodarlo y que poco a poco pierda el deseo de despuntar ya que según la sociedad actual son pocos y con habilidades especiales aquellos que logran llegar a tener el éxito, pero eso no es así todos podrían tener éxito si estuvieran dispuestos a superar o cambiar la manera en que el mundo les a enseñado a percibir las cosas y crear para si mismo una forma de ver las cosas que se adecuó a sus capacidades y en la cual nadie le dirá que hacer ni lo obligara a reprimirse; para llegar a esto la persona debe de convencerse a si misma que sus capacidades exceden en mucho a sus logros y en ese punto buscara un motivo por el cual sus logros no van acorde a sus capacidades y es cuando la persona será capaz de ver todo lo que lo rodea y lo limita y tratara de hacer algo al respecto sí este quiere tener éxito (que por naturaleza lo desea) tendrá buscar mecanismos que lo ayuden a reinventarse a si mismo y lograr el éxito que necesita.

NIVEL 4: LA TRASCENDENCIA TEMPORAL.

Necesidad planteada: autorrealización.

Cuando el ser humano alcanza el éxito en lo laboral este ha alcanzado la punta del iceberg de sus aspiraciones sin embargo en la mayoría de los casos cuando se llega a este punto lo único que se siente es un vacío enorme en el corazón y en el alma, ya que las personas son seres espirituales y sensitivos las cosas materiales a pesar de que le haya costado un montón y haya hecho muchos sacrificios al final no le deja nada de satisfacción y aquí surge la pregunta ¿qué es lo que el hombre busca en la vida?, por ser un ser espiritual lo único que lo llenará son cosas espirituales que lo llevarán a la autorrealización como persona.

La autorrealización de la persona es un punto en el cual la persona esta bien consigo misma y con los demás y con el ambiente que lo rodea para algunas culturas este es el paso último en la escalada del hombre para sentirse lleno y pleno en su vida como por ejemplo la filosofía japonesa que lleva a un nivel superior la existencia del ser humano con los cuatro verbos: ser, hacer, tener, estar que dan origen al bien ser, al bien hacer, al bien tener y al bien estar, cada una representa un aspecto de la vida en la cual se debe de llegar al nivel máximo del éxito para optar a la autorrealización.

Otra filosofía japonesa nos dice que para que un hombre de, por bien vivida su vida este debe de: 1) tener un hijo, 2) sembrar un árbol, 3) escribir un libro, si se fijan en ninguna de las dos ideas que se presenta muestra en algún lado la necesidad por el dinero o por las cosas materiales y es por que el hombre con el paso de su vida se da cuenta de que a la larga hace lo que hace, dice lo que dice, actúa como actúa por una única razón, tratar de trascender que su existencia no llegue a su fin o un límite en el momento en que esta muera sino que por los siglos de los siglos por lo menos alguien recuerde de que esta persona existió e hizo algo por lo cual lo recuerdan, si observan detenidamente las filosofías japonesas van orientadas a este fin al analizar la segunda que se plantea que es lo que se logra con tener un hijo, simplemente que una parte de ti logre trascender ya que tú hijo siempre te recordará hasta el día en que muera, con

sembrar un árbol se logra que un ser vivo al cual tú le distes vida con el que tuviste una relación sentimental (al protegerlo) siga allí durante mucho tiempo después de que tú te hayas ido y con el libro lo que logras es que tus pensamientos e ideas perduren aun después de tu muerte y que sean analizadas por otras personas en otros tiempos.

Al final de la vida la persona lo único que quiere la persona es lograr la autorrealización haciendo un cambio en el corazón de las demás personas a su alrededor para de esta manera poder trascender después de su muerte.

Tipología de la motivación

Son numerosos los criterios que pueden utilizarse para clasificar la motivación. En este apartado consideraremos algunas clasificaciones básicas para la discusión general del tema. Se reservan para otro espacio las clases de motivaciones derivadas de teorías particulares.

Motivación extrínseca y motivación intrínseca.

La motivación puede tener dos grandes fuentes. Puede emanar de las necesidades internas del individuo o puede surgir a partir de las presiones y los incentivos externos. De allí deriva la existencia de dos clases de motivación: la extrínseca y la intrínseca.

La motivación extrínseca es originada por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta. Se espera la consecución de una recompensa o la evitación de un castigo o de cualquier consecuencia no deseada. En otras palabras, la conducta se vuelve instrumental: se convierte en un medio para alcanzar un fin. Puede tratarse, por ejemplo, de obtener una recompensa económica, social o psicológica (una bonificación, la aprobación de sus compañeros o un reconocimiento de su supervisor). O puede tratarse de evitar consecuencias desagradables (la negativa de un aumento de salario, el rechazo de los otros, o la pérdida de confianza por parte de su jefe).

La motivación intrínseca es originada por la gratificación derivada de la propia ejecución de la conducta. La conducta es expresiva: es simultáneamente medio y fin. La realización, por ejemplo, de un trabajo desafiante para el cual se tiene las aptitudes necesarias, hace que la actividad sea, de por sí, satisfactoria.

Reeve resume así la diferencia: "Con la conducta motivada intrínsecamente la motivación emana de las necesidades internas y la satisfacción espontánea que la actividad proporciona; con la conducta motivada extrínsecamente la motivación surge de incentivos y consecuencias que se hacen contingentes al comportamiento observado".

La motivación extrínseca depende de otro, distinto del individuo actuante. Ese otro puede percibir o no la conducta. O puede evaluarla según sus propios estándares. Y, además, tiene la facultad de suministrar o no las recompensas o los castigos. De tal forma que no hay garantía de que el comportamiento que el individuo cree adecuado conduzca al logro del objetivo que promovió dicho comportamiento.

La motivación intrínseca, por el contrario, prescinde de toda externalidad. Se basta a sí misma. Por tal motivo, las teorías emergentes sobre motivación destacan la importancia y la potencialidad de la motivación intrínseca. Sin que ello signifique desconocer el papel reforzador de las sanciones externas.

Motivación positiva y motivación negativa.

La conducta que la motivación produce puede estar orientada a alcanzar un resultado que genere alguna recompensa o puede estar dirigida a evitar alguna consecuencia desagradable. Ello da origen a los conceptos de motivación positiva y motivación negativa. La motivación positiva es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa (un premio, verbigracia) o interna (la gratificación derivada de la ejecución de una tarea). Este resultado positivo estimula la repetición de la

conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento.

La motivación negativa es el proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable, ya sea que venga del exterior (una reprimenda, por ejemplo) o del interior de la persona (un sentimiento de frustración, digamos) Este resultado negativo tiende a inhibir la conducta que lo generó.

Las modernas concepciones gerenciales no consideran recomendable la utilización de la motivación negativa (la amenaza, el miedo), y, por lo general, proponen el castigo como último recurso para enfrentar conductas no deseadas. Hellriegel y Slocum destaca que el castigo puede surtir efecto en el corto plazo, pero a largo plazo puede originar recurrencia de la conducta indeseada, reacción emocional no deseada, conducta agresiva destructiva, desempeño apático y falta de creatividad, temor al administrador del castigo y rotación y ausentismo laboral.

Micromotivación y macromotivación.

El nivel de motivación para el trabajo que exhibe un individuo a través de su conducta, no solamente es producto de las políticas, planes y condiciones de la organización. Ese nivel también resulta afectado por los valores sostenidos por la cultura de la sociedad en la cual se desenvuelve. Conviene definir y distinguir, entonces, la micromotivación de la macromotivación.

La micromotivación es el proceso mediante el cual las organizaciones crean un conjunto de incentivos materiales, sociales y psicológicos, para generar en los trabajadores conductas que le permitan satisfacer sus necesidades y alcanzar las metas organizacionales. Es un intento particular para incrementar los niveles de esfuerzo esperado en el trabajo y, con ellos, los niveles de satisfacción y desempeño individual. El enriquecimiento de los puestos, los planes de incentivos salariales y las políticas de empoderamiento forman parte de esos intentos.

La macromotivación es un proceso, por lo general no planeado, mediante el cual la sociedad transmite ciertos mensajes que el individuo internaliza y que le permiten formarse una idea sobre sí mismo y sobre el trabajo, ideas que influyen seriamente los niveles de motivación individual. Esos mensajes, difundidos tanto por la prédica como por la práctica social, son parte de los contenidos culturales que la sociedad transfiere a sus miembros a lo largo de toda su vida, a través del proceso de socialización.

Cuando la macromotivación está alineada con la micromotivación se potencian las iniciativas motivadoras de las organizaciones. Cuando el conjunto de valores de la sociedad tienen una dirección distinta a la de la micromotivación, los esfuerzos tienden a anularse. Una sociedad, por ejemplo, que privilegia el ocio y que considera el trabajo como un castigo, obstaculiza los esfuerzos que cualquier organización realice para elevar los niveles de motivación de sus integrantes.

Motivación, satisfacción y rendimiento.

Con frecuencia suele ocurrir que conceptos como motivación, satisfacción y desempeño se utilizan de un modo caprichoso. En ocasiones, algunos de tales conceptos se hacen equivalentes sin serlo. O se entrelazan a veces en relaciones simplistas. Con frecuencia, por ejemplo, se trata la motivación y la satisfacción como si fueran sinónimos. O se piensa que un trabajador motivado es automáticamente un individuo de elevado desempeño. O se plantea que un empleado satisfecho siempre es un trabajador de alto rendimiento. Parece que las cosas no funcionan de esa manera.

Hagamos, de entrada, una diferenciación entre motivación y satisfacción. En algunas teorías, como la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg, ambos términos se usan en un mismo sentido. Sin embargo, la mayoría de los autores contemporáneos considera que motivación y satisfacción son conceptos que hacen referencia a fenómenos totalmente distintos. Para ellos la motivación es un fenómeno previo a la conducta, y que se basa en las consideraciones futuras sobre las consecuencias del desempeño. La satisfacción, por otra parte, es una actitud que surge

como consecuencia de la conducta y que refleja los sentimientos de la gente con relación a las recompensas que recibe. Hersey, Blanchard y Johnson resumen con precisión la diferencia: "La satisfacción es una consecuencia de los acontecimientos pasados, mientras la motivación es el resultado de las expectativas por venir"

Revisemos ahora las relaciones entre motivación y desempeño. Un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo. Para que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño son necesarios algunos ingredientes adicionales: la capacitación del individuo para el cargo, el conocimiento de lo que la organización espera de él (percepción del rol), la disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea y la identificación del trabajador con la organización. Solo la conjunción de esas circunstancias hace posible que un elevado nivel de motivación se materialice en un alto desempeño.

Sobre este asunto vale la pena hacer una consideración adicional. Suponiendo que todas las condiciones señaladas sean óptimas (capacidad, percepción del rol, recursos e identificación), ¿cómo es la relación entre motivación y desempeño? ¿Un incremento sostenido de la motivación produce un incremento igualmente sostenido de la productividad? Las investigaciones parecen rechazar esta relación lineal. McClelland, citado por Vroom, en Vroom y Deci señala que: "a medida que la motivación aumenta de intensidad, primero causa un incremento en la eficiencia de la actividad instrumental, y luego la disminuye".

Vroom adelanta dos posibles explicaciones para dar cuenta de esta disminución del desempeño cuando hay niveles muy elevados de motivación. La primera es el estrechamiento del campo de la comprensión que se produce cuando el individuo, altamente motivado para alcanzar una meta, fija su atención en las indicaciones específicas que conducen al resultado, y pasa por alto información importante. La segunda posible explicación es que elevados niveles de motivación tienden a asociarse con fuertes estados emocionales (como la ansiedad) que perjudican el desempeño.

La relación entre satisfacción y desempeño tampoco parece clara. Gibson establecen lo que tradicionalmente han sido las tres posibilidades de relación entre estas dos variables: 1) la satisfacción produce rendimiento o desempeño; 2) el desempeño genera satisfacción y 3) no hay relación directa entre desempeño y satisfacción. Las investigaciones se inclinan a favor de esta última aseveración. Aunque la situación varía, dando apoyo a la segunda relación, cuando se toman en consideración las recompensas. Así, un comportamiento productivo seguido de recompensas valoradas por el ejecutante aumenta la satisfacción.

Las relaciones entre estos tres conceptos podrían concebirse como un juego circular de influencias. La motivación produce alto desempeño cuando la acompañan la capacidad, el conocimiento del papel, la disponibilidad de recursos y la identificación con la organización. El buen desempeño puede conducir a recompensas extrínsecas e intrínsecas que generan satisfacción. La satisfacción alcanzada alimenta las expectativas para el comportamiento futuro, incrementando la motivación para el nuevo desempeño.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

El individuo y la motivación

"Una vez despertado, un motivo influye sobre la conducta de la misma manera, independientemente de su origen" Whittaker & Whittaker, si en una empresa se logra motivar verdaderamente a una persona luego ya no hará falta seguir insistiendo de la misma manera sino que por si solo el va a tratar de seguir persiguiendo el objetivo, en el caso de ver un trabajador la posibilidad de un ascenso el va a insistir aun si ya no le dijera el propio jefe de la posibilidad sino que confiaría en si mismo y prosiguiera.

Una forma de ayudar a un trabajador es hacerle entender que:

- Todos poseemos características individuales y que aprovechándolas al máximo podemos lograr grandes cosas.

- La segunda es que nadie debe o tiene que soportar circunstancias que puede cambiar.
- Si no se satisfacen en su gran mayoría las necesidades más básicas, no actuarán las motivaciones más elevadas, creándoles consciencia sobre que si trata de hacer las cosas que están ante todo de primero luego va a poder lograr sus metas.

MOTIVACIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD

Una manera efectiva de aumentar la motivación con el fin de lograr mas productividad es asignando responsabilidades en cada puesto de trabajo de manera que pueda planificar, ejecutar y evaluar su propio trabajo dando un poco de libertad y independencia y aumenta la responsabilidad.

Una persona motivada es una persona muy productiva, ya que al trabajar bien esta haciendo mejor las cosas y produciendo mas y mejor productos. Para atacar con los malos hábitos la empresa debe reconocer que el personal necesita de un estímulo externo.

La motivación es "El proceso por el cual la conducta es energizada y dirigida." para la realización de un objetivo, es lo que nos impulsa a hacer mejor la cosas y nos hace productivos.

Los "Hábitos adquiridos por impulsos internos y estímulos externos" nos limitan hasta cierto punto en el camino de la productividad por que pueden haber circunstancias que no permitan que el personal aplique los mejores métodos de trabajo y los métodos mas eficientes que podrían aplicar

Pagar más para motivar

A una persona no necesariamente se le tiene que pagar como incentivo sino que pueden haber otros métodos de "incentivos, supervisión y retroalimentación que influyan sobre la actuación", González, para lograr lo máximo en eficiencia para ser

mas productivos, aunque hay que aceptar que el incentivo monetario es el que llama mas la atención al empleado, pero al cabo de un tiempo la persona empieza a ver ese incentivo insuficiente y quiere aun mas, podría ser dinero u otro tipo de recompensa. El "Incentivo se refiere a objetivos que son empleados para controlar o dirigir la conducta motivada" Whittaker & Whittaker, así como se hace la relación de entre mas produzca en la empresa mas lo reconocen monetariamente.

Motivación extrínseca: se deriva de recompensas. Cohen & Swerdlik. Este tipo de motivación es debida a todo tipo de remuneración recibida, bonos o restricciones.

¿Cómo puede un supervisor motivar al personal?

Es necesario cambiar la mentalidad de que las personas son costos por la del gerente que forma y guía los valores de la organización. Oquendo 1998, que da animo a proseguir hacia el objetivo.

Entonces para dar una mejor observación de "¿Por qué los gerentes son incongruentes al decir que son democráticos?" Dr. Santos, (2004, p. 24) podría dar un ejemplo: de un gerente que trata de hacerles creer a los trabajadores que su opinión en el trabajo cuenta cuando en realidad ni siquiera es tomado en cuenta en la toma de decisiones o en la consecución de un evento o proyecto, esto al trabajador le genera desmotivación al no sentirse tomado en cuenta; en cambio si ocurriera todo lo contrario la persona trabajaría con agrado y hasta seria mas productivo generando mas productos de buena calidad y no solo eso sino que al conocer mas su puesto de trabajo generaría mejores opciones en métodos de trabajo que conllevarían a una mayor producción y con menor esfuerzo.

Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación. Por que no es fácil el incentivar a cada uno de los trabajadores y obtener los resultados

deseados; ya que en una empresa tienen una gran gama de personalidades las cuales no podemos obviar.

El cambio en la toma en marcha de la motivación del personal es importante por eso "La mejor cura para la desmotivación es enfrentar la realidad", enseñarle al personal su presente y sus posibilidades en el futuro, demostrándoles su éxito frente al cambio, dándoles charlas motivacionales y tratando de abarcar también el conocimiento de su ser interior para obtener mejores resultados de sí mismos.

La auto-motivación en el ámbito laboral es importante por que cada uno se traza metas y el alcanzarlas muchas veces es un reto, lo mejor a conseguir es la satisfacción de haber logrado lo esperado y en buenas condiciones por lo anterior Sánchez describió a las personas que tratan de controlar sus emociones como: "Los grandes inteligentes emocionales" que son los que en realidad "se auto motivan ante los desafíos y ven los problemas como oportunidades, llenándose de entusiasmo para seguir y lograr lo que sueñan".

Una persona muchas veces necesita tener un motivo para hacer las cosas ya sea un motivo malo o bueno pero lo hacemos por eso, por ejemplo una persona económicamente mal trata de ver que posibilidades tiene de salir adelante, observando su panorama en concordancia a sus estudios y habilidades, entonces en ese momento se da cuenta que si saca un estudio a nivel profesional tiene mas amplio el camino al logro (que este caso es poder ganar un poco mas para subsistir), entonces busca la manera de estudiar y graduarse lo mas pronto posible para poder vivir un poco mejor; ya logrando este objetivo puede imponerse otro que puede ser el llegar a tener un buen puesto en la compañía donde trabaja e ir escalando hasta su objetivo, por lo anteriormente descrito

Davidoff describe que "El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos" por que nadie catalogado normal puede hacer algo sin enfocarse en un objetivo por muy tonto que parezca hasta un ladrón se siente motivado a robar, en cuyo objetivo es poseer dinero de una manera rápida y sin tener que trabajar. De aquí

viene lo importante de guiar de una buena manera a las personas a que cambien su estilo de vida por un estilo de vida que los lleve a un mejor futuro, rompiendo esquemas y buscando objetivos verdaderamente impresionantes que les cambie en una buena forma el rumbo de su vida y los lleve al éxito.

Para lograr el cambio en los trabajadores es necesario cumplir con algunos requisitos que este caso Santos, las describe como: "Las demandas del proceso" las cuales se detallan a continuación:

- Utilice los recursos al máximo y de la mejor manera.
- Mentalizarse que su objetivo se encuentra próxima a lograrse.
- Reconocer las cosas que le pueden ser de utilidad para lograr su objetivo.
- Abra su mente a todas las posibilidades que el ambiente le ofrece.
- Ocupe una tormenta de ideas, agrupando las ideas siempre manteniendo en mente su objetivo final.
- Busque la mejor solución evaluando costos.

LA MOTIVACIÓN LABORAL

En este apartado se plantean dos preguntas fundamentales:

- 1) ¿Qué es la motivación laboral?
- 2) ¿Qué estrategia se puede usar para motivar a los trabajadores?

Con la ayuda de los conocimientos adquiridos recientemente en este documento se tratara de dar una respuesta satisfactoria a ambas interrogantes.

Motivación laboral: se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos

pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

Como ya se dio a conocer con anterioridad la motivación o la forma de reaccionar ante esta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando se esta en una situación difícil de la persona para que esta se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño.

Estrategias a adoptar para motivar a los trabajadores: la estrategia que se planteará estará basada en la pirámide motivacional y en el ciclo de motivación que se enseñan en este documento en las páginas anteriores.

Estrategia a seguir:

1. Identificar al sujeto que se necesita motivar.
2. Estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las personas allegadas a él como es en su vida familiar.
3. Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnostico de cómo es su personalidad y se ven cuales son sus necesidades al ver como se comporta en lo personal y con las demás personas, además de que se identifica en cual de los niveles de la pirámide se encuentra el individuo en cuestión.
4. Al tener ya caracterizado al sujeto se prosigue a elegir el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento los estímulos pueden ser: aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos a uno menos pesado, mandarlo a capacitaciones, etc. Este estímulo debe de estudiarse muy bien en base al ciclo motivacional y la pirámide de motivación.

5. Darle seguimiento al comportamiento de la persona para ver como esté a respondido al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.

Ciclo Orpru de la Motivación Laboral:



Análisis del Ciclo:

En I) la persona afronta su obvia realidad que sería estar desmotivado por su empleo ya que este no satisface sus expectativas y necesidades, en II) el individuo analiza su personalidad y se estudia a si mismo para que de esta manera piense en su trabajo y de que manera esté le puede ser de satisfacción para auto realizarse, en III) el individuo debe hacer un análisis a conciencia de lo que le gusta y lo que desea y de lo que realmente es vital para vivir dignamente según su sistema de creencia, luego de lo cual al haber puesto en prioridad sus necesidades se enfoca en la manera en como su empleo pueda llegar a cubrir con estas necesidades, en IV) en este punto la persona esta en busca de un estímulo que lo mueva a realizar las actividades que le demanda su empleo, esté estímulo puede ser auto impuesto o propuesto; con auto impuesto se refiere a que la persona se estimula de alguna manera por ejemplo con un pensamiento, al hacer las cosas por una persona, por que quiere algo que por el momento no puede comprar y por propuesto se refiere que el estímulo venga de otra persona por ejemplo el jefe, con el cual él espera que el desempeño del individuo suba y de esta manera obtener mayor producción, en V) aquí la persona dependiendo del estímulo puede o no sentir que el deseo de hacer las cosas salgan de lo profundo

de su ser, por eso es importante el estímulo adecuado que provoque una aceptación inmediata, en VI) el resultado de todo el ciclo y lo que se andaba buscando, que es una persona que tiene una gran motivación laboral y que hace su trabajo con gusto.

Tipos de motivación

a. Motivación por logro

"Las personas poseen una necesidad psicológica de triunfar en situaciones competitivas" Lahey, como por ejemplo en una reunión social pueden haber diferentes tipos de juegos que entretienen a los presentes pero aunque sepamos que es un juego tendemos a querer siempre ganarle a los demás, por eso el dicho de jugar por participar no es aplicable a la vida real ya que el instinto humano nos ha hecho el sentimiento de querer ser los mejores en todo y mas demostrando nuestras capacidades.

Lahey describió "la motivación por logro como la necesidad Psicológica de alcanzar el éxito en los estudios" un ejemplo es lograr graduarse, la persona pone todo su esfuerzo, empeño y dedicación para lograr su objetivo que es lograr ser un profesional, su motivación es obtener ese título.

"McClelland describió al individuo con gran necesidad de logro" Cohen & Swerdlik. Por lo general una persona normal tiende a querer sobresalir en su campo de acción (a su oficio, al trabajo que se dedica, etc.) un ejemplo claro es un empleado de oficina, su objetivo va a ser el ser promovido o ascendido al puesto superior y ya habiendo alcanzado ese peldaño el va a querer seguir escalando rumbo al mejor puesto que pueda aspirar mediante sus conocimientos y puede haber personas que viendo que en esa empresa ya no perseveran tratan de buscar un empleo donde puedan mejorar y tener cada vez mas un estatus superior al anterior; por lo anterior fue que (Cohen & Swerdlik, 2000) dijo que "Las personas con una alta necesidad de logro disfrutan al tomar la responsabilidad de sus acciones" ya que al lograr sus

objetivos van adquiriendo cada vez mas responsabilidades que son convertidas en satisfacciones para ellos.

b. Motivación social.

"Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana" Davidoff, el autor describe que los seres humanos estamos regidos por un conjunto de sentimientos que rigen nuestras actitudes frente a las situaciones; las cuales fueron cultivadas por el transcurso del tiempo por nuestros familiares, nuestro entorno como los amigos, maestros y en general personas a nuestro alrededor que han ayudado en la formación de nuestro ser actual, estas costumbres y la cultura aprendida condicionan nuestra conducta frente a las circunstancias que nos encontramos.

Las clases de motivos que describe Whittaker & Whittaker son:

- Biosociales: significa vida social que es consecuencia de las necesidades requeridas por nuestro organismo, el sentimiento de pertenencia a un grupo etc.
- Psicosociales: cuya adquisición es en el transcurso de la vida por medio de la cultura a la que pertenece la persona.

c. Motivación por competencia

Según Mora "la motivación es el producto de la ambición", mientras una persona espera mas el alcanzar un objetivo se demuestra que es una persona ambiciosa que espera mucho mas que lo que podría obtener. Esto a los seres humanos les hace querer ser siempre más que los demás y obtener todavía más de lo logrado hasta ese momento. También lo motiva a querer siempre sobresalir ser mejor que los demás tomando en cuenta en el medio que se maneje.

d. Motivación por afiliación

El ser humano esta hecho para relacionarse con los demás seres así como expresa Lahey que la "Motivación por afiliación es: la necesidad de estar con otras personas y tener relaciones personales", es querer pertenecer a un grupo y ser aceptado, como lo menciona en su publicación. Las personas tienden a pertenecer en un grupo donde los integrantes tienen algo en común que los hace afiliarse, por ejemplo puede haber interés en común que comparten el gusto por el fútbol, el gusto por la música y esos mismos intereses los hace comprenderse en algunos casos.

También el ser aceptado como parte de un grupo puede servir de motivación ya sea mala o buena ya que las personas tendemos a imitar a las personas, a hacer ya sean tanto formas de expresarse como formas de actuar frente a los demás, de ahí sale el dicho muy común "El que con lobos anda a aullar aprende", o "El que en la miel anda algo se le pega".

El hecho de "Gustar a mucha gente" como dice González, nos da seguridad a nosotros mismos, nos sube la autoestima y nos hace sentir apreciado por los demás.

e. Motivación por autorrealización

Maslow construyó una jerarquía teórica de las necesidades humanas" la cual trata de los escalones que están constituidos en forma jerárquica por la cual los seres humanos tenemos como prioridades a atender por ejemplo ante toda necesidad lo primero que satisfacemos son las necesidades fisiológicas luego el sentirme seguro que no estemos en peligro y así una necesidad conduce a otra necesidad en la jerarquía.

A continuación se detalla la jerarquía de Maslow en orden empezando por la base:

- Fisiológica: hambre, sed, etc.
- Seguridad: sentirse fuera de peligro.

- Pertenencia y amor: ser aceptado y pertenecer a un grupo.
- Estima: ser reconocido por los demás.
- Cognoscitiva: capacidad de conocer y explorar.
- Estética: percepción que tenemos de belleza, armonía apariencia agradable a la vista.
- Autorrealización: alcance de logros, de objetivos planteados con respecto a su potencial.

Al conocer la jerarquía nos podemos dar cuenta que una persona para sentirse motivada a triunfar es necesario tratar primero aspectos tan indispensables como lo son las necesidades fisiológicas que en algunos casos no se le da la importancia requerida, un ejemplo claro de una persona que está desmotivada es que como ocurrió en Korea que en las fabricas les cerraban con llave la puerta del baño para que las operarias no perdieran tiempo en estas yendo a hacer sus necesidades pero esto lo que ocasionaba era incomodidad, molestias y servia de desmotivador para que trabajaran bien ya que su prioridad en ese momento era satisfacer su necesidad fisiológica y no trabajar bien como lo requerían sus superiores.

f. Motivación por poder

¿A quien no le gusta mandar a los demás y tener la autoridad para hacerlo? Muchos de nosotros en más de alguna ocasión hemos tratado de hacer bien las cosas en el trabajo para lograr ser el líder y no organizar todo sino que otro lo haga por uno, así como expresa González "Estar en posición de autoridad respecto a otros" nos hace sentir importantes y nos sube el ego así como nos da la comodidad de poner a hacer a otros lo que tendríamos que hacer nosotros.

Por eso "Controlar a personas y actividades" González es lo soñado por cualquiera ya que diseñar un plan de trabajo para otro es mas fácil que proponer el nuestro porque uno puede suponer las habilidades y deficiencias de los demás pero no

conocerlas en realidad y en nuestro caso ya conociendo nuestras fortalezas y debilidades nos es mas difícil y tedioso.

Factores para la motivación

Sánchez, hace alusión a "la relación entre la capacidad cerebral y la mental lo que determina el éxito o fracaso de una persona" esto lo que quiere decir es que el intelecto debe de ir de la mano de los sentimientos, que una persona que sabe sobrellevar sus sentimientos tiende a estar motivado y ser exitoso en lo que hace, no así una persona que aun siendo inteligente, sacando las mejores notas pero no sabiendo controlar sus emociones por lo general no triunfa y se estanca.

"Nuestros niveles de ambición, motivación y autoestima varían" Mora ya que todas las personas tenemos diferente formación estudiantil y familiar; las personas en cada familia adoptan los hábitos y ambiciones que nuestros antepasados nos han transmitido por medio del ejemplo, de traumas o del aprendizaje en el transcurso de la vida. Por lo general nuestros amigos o compañeros nos ayudan a mejorar nuestra autoestima y eso nos ayuda a mejorar la motivación y tratar de lograr nuestros objetivos satisfactoriamente. Una persona que no posee aspiraciones de lograr nada no se siente motivado, esto muchas veces se da por la falta de buena compañía a la hora de elegir nuestras amistades, el fruto es poca ambición y eso es traducido en un panorama mas reducido de posibilidades, una frontera mas pequeña que nos seria fácilmente alcanzar si estuviéramos motivados.

"Una situación con poco o de ningún riesgo no conducirá a sentimientos de realización si el individuo tiene éxito" Cohen & Swerdlik, lo que ocurre es que al lograr un objetivo fácilmente la persona siente que no le costo, por lo cual tiende a sentir un deseo de insatisfacción por la dificultad impuesta. Por lo general a las personas hay que ponerles verdaderos reto que demuestren la capacidad de poder lograr sus objetivos bajo riesgos impredecibles.

Técnicas de motivación

Influencia del grupo en la motivación

La influencia de un grupo puede ser beneficiosa o no beneficiosa para una persona, ya que esta persona puede adoptar las buenas o malas conductas de los demás integrantes que en su debida oportunidad interaccionan con el individuo por todo lo descrito anteriormente Davidoff escribió en su libro lo siguiente: "La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo". Si en una empresa optan por hacer grupos de trabajo esto puede traer beneficios por que se puede realizar un tipo de incentivos por medio de "juegos" que se relacionen con el trabajo ej. Poner una cartelera donde se coloquen los primeros lugares por departamento, esto hará que cada grupo se incentiven y trabajen en conjunto para ser los mejores y estar en esa cartelera, por lo general si se trata de lograr un fin común la persona que no le gusta trabajar mucho, tratará de igualar o superar a los de los otros grupos imitando a los integrantes de su propio grupo, esto mantendrá la motivado al individuo a trabajar cada vez mas para mantenerse o ganarle a los demás.

Lahey expresa que "Las emociones son estados especiales que nos motivan" por ser los sentimientos una experiencia positiva o negativa que por lo regular atraen una reacción de nuestro sistema nervioso el cual reacciona de una manera impredecible, estas situaciones nos predisponen a hacer algo para contrarrestar al suceso. "Las emociones son sensaciones positivas o negativas generalmente reacciones ante estímulos" al presentarse una situación lo primero que ocurre es la intervención de un gran conjunto de nervios que lo que hacen es que reaccionemos frente al estímulo, un ejemplo es cuando una persona va caminando por la calle y se presenta una situación que lo hace sentir en peligro, lo mas normal seria que trate de escapar de esa situación y no quedarse a esperar que el peligro se haga tangible, se presenta el estímulo que en este caso es la situación de peligro y la emoción es la reacción de los nervios que lo hacen alejarse del estímulo.

Importancia del gerente en la motivación

El gerente interviene mucho sobre la motivación o desmotivación de un empleado ya que muchas veces al crear un ambiente de trabajo con armonía y no con presiones impositivas, la persona trabaja con agrado y mejor por no tener presión de tener que producir grandes cantidades de productos en poco tiempo. Ocurre todo lo contrario en el caso que el gerente provoque un ambiente de inestabilidad laboral, ya que la persona al sentir que lo pueden despedir puede empezar a trabajar torpemente y esto no sería beneficioso para la empresa sino que le traería pérdidas monetarias (por realización de reproceso en piezas o productos defectuosos), productos defectuosos que no se pueden arreglar, mala calidad y pérdidas de clientes por esa mala calidad. Otra forma de inestabilidad es imponer metas al trabajador y tomar la producción por números y no por calidad de productos, lo que ocurre es como menciona González, "Las metas influyen sobre el comportamiento de las características de la tarea" porque la persona al tener que cumplir con una meta está tratando de conseguirlos como de lugar no importando y está efectuando un mal procedimiento.

Por eso al trabajador se debe de ver como una inversión y no como un costo ya que el trabajador forma parte de los procesos productivos y si se trata de darle un mantenimiento motivacional la persona va a trabajar más y mejor con agrado para la empresa.

Las mejores recomendaciones para un gerente dadas por López son las siguientes:

Adoptar un estilo de dirección participativo: donde el empleado se sienta tomado en cuenta.

Relacionar las recompensas con el rendimiento. Ya sean salariales o con privilegios.

Hacer interesante el trabajo: facilitarle el trabajo al operador para su mejor funcionamiento.

La estimulación o reconocimiento de las acciones positivas y el aliento a hacerlo cada día mejor.

LA EMPRESA

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc.

Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado. Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses.

El empresario es la persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección: organizar, planificar y controlar. En muchos casos el origen de la empresa esta en una idea innovadora sobre los procesos y productos, de forma que el empresario actúa como agente difusor del desarrollo económico. En este caso se encuentran unidas en una única figura el empresario-administrador, el empresario que asume el riesgo y el empresario innovador. Esta situación es característica de las empresas familiares y, en general, de las empresas pequeñas.

Por otra parte, y a medida que surgen empresas de gran tamaño, se produce una separación, entre las funciones clásicas del empresario. Por un lado, esta la figura del inversionista, que asume los riesgos ligados a la promoción y la innovación mediante la aportación de capital. Por otro lado, se consolida el papel del directivo profesional, especializado en la gestión y administración de empresas. De esta forma, se produce una clara separación entre la propiedad y la gestión efectiva de la empresa.

El empresario actual es un órgano individual o colegiado que toma las decisiones oportunas para la consecución de ciertos objetivos presentes en las empresas y de las circunstancias del entorno. El empresario, individual o colegiado, es el que coordina el entramado interno de la empresa con su entorno económico y social.

LA EMPRESA Y LA PRODUCCIÓN

La empresa es la unidad económica de producción encargada de combinar los factores o recursos productivos, trabajo, capital y recursos naturales, para producir bienes y servicios que después se venden en el mercado.

Tipos de organización empresarial

Hay tres formas fundamentales de organización empresarial: la propiedad individual, la sociedad colectiva y la sociedad anónima. Una empresa de propiedad individual es aquella que es propiedad de un individuo, que lógicamente tiene pleno

derecho a recibir los beneficios que genere el negocio y es totalmente responsable de las pérdidas en que incurre.

La propiedad individual es la forma más simple de establecer un negocio. Aunque la propiedad individual es simple y flexible, tiene serios inconvenientes, pues la capacidad financiera y de trabajo de una persona es limitada.

Una empresa de propiedad colectiva es aquella cuyos propietarios son un número reducido de personas que participan conjuntamente en los beneficios.

Las teorías de la organización se basan en análisis del comportamiento de los distintos individuos y colectivos que integran la empresa. En la gran empresa se observa una disociación entre la propiedad – en manos de los accionistas – y los que controlan efectivamente, el equipo directivo. Además, con frecuencia, el equipo directivo delega la gestión de algunas de las actividades de la empresa en unidades con poder autónomo de decisión, como son las divisiones. El comportamiento de la empresa se convierte en el resultado de las previsiones de grupos con poder ejecutivo y objetivos distintos. Bajo este modelo, la empresa no responde a un criterio único, sino que este será el resultado de un proceso de negociación desarrollado en el seno de la empresa.

Los mecanismos de control

La empresa crea mecanismos de control e incentivación de los gestores con autonomía directiva que aminora las pérdidas por comportamientos inconscientes con sus objetivos. Entre los elementos que contribuyen a ejercitar el control destacan:

- a. El control de resultados y la auditoría interna, esto es, la investigación periódica de las actividades desarrolladas por la empresa o sus divisiones con el objetivo de identificar las desviaciones respecto al comportamiento considerado óptimo y, en su caso, penalizarlas.

- b. El empleo de sistemas de incentivos, monetarios o de otro, tipo, que estimulen el logro de los objetivos globales de la empresa.
- c. La competencia dentro de la empresa mediante la comparación de los resultados de las distintas divisiones.
- d. El aprovechamiento de la información que, en las empresas privadas, provee el mercado de capitales a través de la cotización de las acciones.

La toma de decisiones

En cualquier caso resulta interesante estudiar como se desarrolla el proceso de toma de decisiones en este tipo de modelos.

- a. Niveles de alta dirección. La alta gerencia o dirección decide la distribución de los recursos entre los distintos departamentos y esto se lleva a la práctica por el presupuesto.

A la hora de decidir, cuando se detecta un problema es cuando se analizan algunas alternativas. No se suelen llevar a cabo estudios coste-beneficio detallados o reglas marginalistas, sino que se establecen dos criterios simples:

1. El criterio financiero o presupuestario, que nos dice si hay fondos disponibles para la propuesta, y

2. El criterio de mejora de la situación de partida sin ningún tipo de duda.

- b. Niveles inferiores de administración. Se siguen reglas simples y casi mecánicas, basadas en la experiencia. El personal aprende de sus errores y sus aciertos del pasado.

La empresa únicamente se ocupa de un horizonte temporal a corto plazo. Frente a la incertidumbre que le plantean las acciones de sus competidores se supone que se alcanzara algún tipo de solución tácita. Esto es lo que se denomina un entorno negociado.

Cada uno de los propietarios o socios es responsable de las pérdidas en que incurra la empresa. Estas sociedades, al tener todos sus socios responsabilidad ilimitada y dado que la gente es reacia a exponer su fortuna personal, suelen reducirse a empresas personales o familiares, y por lo general pequeñas.

Cada vez que muere un socio, o renuncia, debe formarse una nueva sociedad. Asimismo, la admisión de un nuevo socio plantea ciertos problemas, ya que todos los socios deben estar de acuerdo, antes de que cualquiera de ellos pueda vender su parte a un tercero.

La sociedad anónima

En una sociedad anónima el capital está dividido en pequeñas partes alícuotas llamadas acciones, lo que facilita la reunión de grandes capitales. Cada socio accionista tiene una responsabilidad limitada, en concreto solo responde del capital que ha aportado, pero no se responsabiliza de las deudas sociales de la empresa.

En estas sociedades hay una clara separación entre la propiedad, que es de los accionistas, y la dirección, que la tiene el Consejo de Administración, que suele contratar a técnicos especializados en las diversas áreas de la empresa.

La sociedad anónima no plantea problemas de continuidad. Al ser legalmente una "persona jurídica" cuando uno de sus accionistas muere, la sociedad sobrevive, pues las acciones se trasladan a sus herederos sin ocasionar ninguna perturbación. Asimismo, si uno de los accionistas decide salir del negocio, no tiene más que vender sus acciones y no hay ninguna necesidad de reorganizar la compañía.

La función de producción es la relación que existe entre el producto obtenido y la combinación de factores que se utilizan en su obtención.

La función de producción nos dice que la cantidad de producto Q que una empresa puede obtener es función de las cantidades de factores utilizadas; digamos capital (K), trabajo (L), tierra (T) e iniciativa empresarial (H), de modo que:

Los beneficios se definen como la diferencia entre los ingresos y los costes. Los ingresos son las cantidades que obtiene la empresa por la venta de sus bienes o servicios durante un periodo determinado. Los costes son los gastos ligados a la producción de los bienes o servicios vendidos durante el periodo considerado.

Una primera explicación de por qué las empresas realmente pretenden alcanzar este objetivo sería que la competencia les obliga a comportarse tratando de minimizar los costes, lo que implica maximizar la diferencia entre los ingresos y los costes.

LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN

Dada una cantidad fija de factores, la cantidad de producto que se puede obtener depende del estado de la tecnología.

La relación entre la cantidad de factores productivos requerida: trabajo (L), capital (K), tierra y recursos naturales (T) e iniciativa empresarial (H) y la cantidad de producto (Q) que puede obtenerse se denomina función de producción. Analíticamente:

Hay miles de funciones de producción diferentes en la economía española. Al menos una para cada empresa y producto.

Muchos de los factores que se emplean en la producción son bienes de capital, tales como maquinarias, edificios, etc.

El corto plazo es un periodo de tiempo a lo largo del cual no pueden variar algunos de los factores, a los que se denomina factores fijos. La empresa si puede ajustar los factores variables, incluso a corto plazo.

Para facilitar el análisis consideramos que estamos estudiando la evolución de la producción de trigo de una empresa agrícola y que tan solo pueden producirse variaciones en las cantidades utilizadas de trabajo permaneciendo constantes los demás factores productivos.

El producto medio

El producto medio del trabajo es el cociente entre el nivel total de producción y la cantidad de trabajo utilizado.

En la literatura económica al producto medio del trabajo se le suele denominar productividad del trabajo, e indica el nivel de producción que se obtiene la empresa por unidad de trabajo empleado.

La relación entre el producto total, el producto medio y el producto marginal

Dado que el producto medio del trabajo se ha definido como la razón entre el producto total y la cantidad empleada de trabajo en términos geométricos equivale a la pendiente del radio vector trazado desde el origen de coordenadas a cada uno de los puntos de la curva de producto total. Esta pendiente en una primera fase aumenta hasta el nivel de aplicación del factor trabajo L_0 , donde alcanza un máximo, y posteriormente disminuye.

Por otro lado, el producto marginal del trabajo lo hemos definido como el aumento en el producto utilizado por unidad adicional de trabajo:

Si el producto que una empresa lanza al mercado experimenta una demanda creciente, ésta deseara expandir la producción. De forma inmediata la empresa puede hacer que la mano de obra existente trabaje horas extraordinarias, y también puede incrementar el número de empleados contratados.

A largo plazo, pues, las empresas tienen la posibilidad de alterar, la cantidad de cualquiera de todos los factores que emplean en la producción.

Las propiedades técnicas de la producción a largo plazo se establecen en torno al concepto de rendimientos de escala, y éste se aplica solo al caso en que todos los factores varíen simultáneamente en la misma proporción.

Fijándonos en el comportamiento de la cantidad producida de un bien diremos que existen rendimientos o economías de escala crecientes cuando al variar la cantidad utilizada de todos los factores, en una determinada proporción, la cantidad obtenida del producto varía en una proporción mayor.

Asimismo, existen rendimientos constantes de escala cuando la cantidad utilizada de todos los factores y la cantidad obtenida de producto varían en la misma proporción. Finalmente, diremos que existen rendimientos de escala decrecientes cuando al variar la cantidad utilizada de todos los factores en una proporción determinada, la cantidad obtenida de producto varía en una proporción menor.

La sustitución en el empleo de unos factores por otros

El ejemplo que se ha considerado la incidencia del precio relativo de los factores en la utilización de los mismos. Así, cuando el precio del trabajo es de 10 dólares y el del capital de 50 dólares al día, el método de producción que resulta ser económicamente eficiente es el A.

El método de la producción económicamente eficiente minimiza el coste de oportunidad de los factores utilizados para obtener un nivel de producción dado.

CLIMA LABORAL

Los factores humanos y técnicos son los que influyen decisivamente en la productividad de una empresa

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y motivación, por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, bajo rendimiento y sobre todo desmotivación. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Algunos aspectos que se pretenden evaluar son los siguientes:

- **Independencia.** La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.
- **Condiciones físicas.** Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que la mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

- **Liderazgo.** Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.
- **Relaciones.** Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.
- **Implicación.** Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.
- **Organización.** La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?
- **Reconocimiento.** Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas,

premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

- **Remuneraciones.** Dicen dos conocidos consultores franceses: <<Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos>>. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.
- **Igualdad.** La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.
- **Otros factores.** Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

Tan antiguo como el trabajo, el acoso moral –o mobbing– continúa actualmente existiendo entre nosotros, habiéndose intensificado en su gravedad; definido como el establecimiento de comunicaciones no éticas, generalmente entre un superior perverso y su subordinado, el mobbing, se caracteriza por la repetición de comportamientos hostiles, técnicas de desestabilización e intrigas contra un(a) trabajador(a) que desarrolla como reacción graves problemas psicológicos duraderos. Es un proceso destructivo sutil, que puede llevar a la discapacidad permanente, como así también a la muerte de la víctima.

Una persona trata de humillar a otra para fortalecer su autoestima y demostrar poder. Restringe a la víctima de la posibilidad de hablar, aísla a la misma de sus colegas, no considera sus opiniones, no le asigna tareas, critica permanentemente, establece el terror telefónico, ataca creencias religiosas y políticas, grita, insulta, habla “a espaldas”, difunde rumores y comentarios injuriosos. Estas son algunas de las prácticas puestas en marcha por la jefatura que abusa del poder y realiza una manipulación perversa, muchas veces con el consentimiento de la empresa. Esta desconoce que la jefatura, además de ser peligrosa para la víctima, es peligrosa para todo el grupo.

En un comienzo es algo inofensivo tomando todo en broma. Con la permanencia de este cuadro y la repetición de las agresiones, la víctima es acorralada y sometida a una situación degradante, y cuando protesta es llamada “paranoica”. Los compañeros de trabajo permanecen complacientes y no hacen nada por miedo a ser los siguientes, lo cual crea un “pacto de tolerancia y silencio”.

La agresión tiende a desencadenar ansiedad, y la víctima se coloca en actitud defensiva (hiper vigilancia) por tener una permanente sensación de amenaza,

surgiendo sentimientos de fracaso, impotencia y baja autoestima, siendo considerada como una persona de “difícil convivencia”, “mal carácter” y “loca”

La víctima que continúa trabajando es responsabilizada por presentar depresión reactiva, disturbios del sueño, mareos, pérdida de la concentración, irritación, y por contar con escasa información sobre sus tareas

Las empresas pierden tanto en los costos tangibles (pérdida de la eficiencia, ausentismo, reclutamiento y selección, litigios en la justicia, aumento de accidentes y enfermedades de trabajo), como en los costos intangibles, (reputación de la empresa, relaciones con la sociedad y sabotaje).

2.6 HIPÓTESIS

La desmotivación de los trabajadores influye en el nivel de productividad del Talento Humano de Carrocerías SERMAN durante el período marzo – mayo del 2009.

CAPITULO III

3.1 MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolla dentro del paradigma critico propositivo porque diagnostica, analiza la situación actual del problema para proponer una solución al problema existente y cumplir con el aspecto propositivo que va mas allá del diagnóstico y el análisis.

El trabajo de investigación se enmarcara dentro del paradigma cualitativo porque busca la comprensión de las causas de la desmotivación y asume una realidad dinámica y cuantitativa por cuanto los datos obtenidos en la investigación serán procesados estadísticamente.

3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Campo.- Se aplica la investigación de campo para determinar los problemas en el lugar donde se produce los hechos, fenómenos y acontecimientos naturales y sociales.

Aplicada.- Esta investigación busca resolver problemas prácticos.

Bibliográfica.- Se fundamenta en la revisión de fichas bibliográficas, en libros, documentos, revistas, internet, etc.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Delimitación.- El universo de estudio de la presente investigación esta conformada por el personal administrativo y de producción de Carrocerías SERMAN que se detallan en el siguiente cuadro:

Población	Muestra	%
Producción	17	68
Administrativos	8	32

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable independiente: Motivación

Concepto	Categorías	Indicadores	Ítems
Estímulo que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su	<ul style="list-style-type: none"> - Positiva - Negativa - Extrínseca - Intrínseca 	<ul style="list-style-type: none"> - Apatía - Falta de participación 	<p>Su grado de motivación es el adecuado?</p> <p>¿Su grado de actividad en el trabajo es?</p>

culminación.			<p>¿Está satisfecho con lo que gana?</p> <p>¿La empresa le motiva lo suficiente?</p>
--------------	--	--	--

Variable dependiente: Producción

Concepto	Categorías	Indicadores	Ítems
Creación y procesamiento de bienes y mercancías, incluyéndose su concepción, procesamiento en las diversas etapas.	<ul style="list-style-type: none"> - Metalmecánica (Carrocera) - Alimenticia - Metalúrgica - Farmacéutica 	<ul style="list-style-type: none"> - Clima laboral - Motivación laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿La creación y desarrollo de un plan de motivación en SERMAN mejorará la motivación de los empleados? - ¿La motivación mejorará su ambiente laboral?

3.5 TÉCNICA E INSTRUMENTACIÓN

Para la recolección de información se aplicará la técnica de la observación y la encuesta y su instrumento el cuestionario.

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Preguntas básicas	Información
1.- ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación y comprobar la hipótesis.
2.- ¿De que personas u objeto?	Personal administrativo y de producción de Carrocerías SERMAN.
3.- ¿Sobre que aspectos?	Sobre los indicadores de las variables que se señalaron en la operacionalización.
4.- ¿Quién o quienes?	Leonardo Carvajal Gamarra
5.- ¿Cuándo?	1/5/09
6.- ¿Dónde?	Parroquia Huachi Chico, Ambato, Tungurahua
7.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta, a través de cuestionario
8.- ¿Con qué?	Papel y lápiz
9.- ¿En que situación?	Ambiente favorable.

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los datos (en bruto) se transformaron siguiendo ciertos procedimientos:

- Limpieza de datos
- Codificación
- Tabulación.
- Análisis e interpretación.
- Verificación de hipótesis.
- Conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

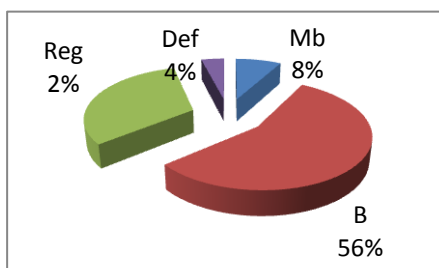
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Luego de seguir el plan para la recolección de datos y obtener las encuestas, se procede al procesamiento de la información, para obtener los resultados.

La información se la expone en cuadros estadísticos para que sean de una fácil interpretación al momento de analizar la problemática.

1. Su grado de motivación en el trabajo es:

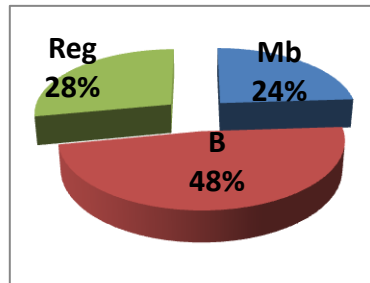
	F	%
Muy bueno	2	8
Bueno	14	56
Regular	8	32
Deficiente	1	4
	25	100



Estos porcentajes nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentra la situación en cuanto a la parte emocional de los empleados en Carrocerías SERMAN, con un eficaz plan de motivación se logrará tener un avance progresivo en cuanto a actitudes frente al trabajo se refiere, logrando que el talento humano se sienta más motivado en la empresa.

2. Su grado de actividad en el trabajo es:

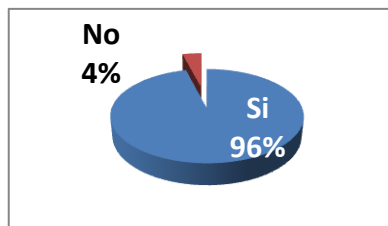
	F	%
Muy bueno	6	24
Bueno	12	48
Regular	7	28
	25	100



Esta pregunta al referirse al aporte del empleado en su actividad de trabajo diaria, nos permite darnos cuenta desde un inicio que los colaboradores en su mayoría no están dando su 100% en el trabajo, de las ocho horas laborables no rinden todo lo necesario y tampoco contribuyen con un valor agregado. Haciéndose prudente la implementación rápida de un estudio de tiempos y movimientos para conocer la realidad de la empresa con respecto al aprovechamiento al máximo de las potencialidades de cada uno de los integrantes de la empresa.

3. ¿Si usted encontrara una mejor oportunidad de trabajo, abandonaría la empresa?

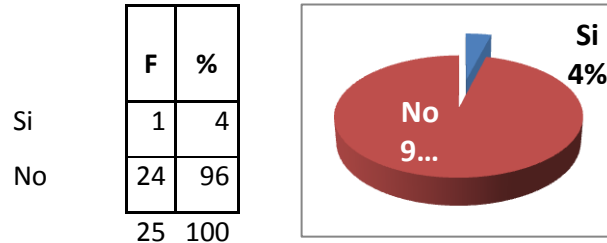
	F	%
Si	24	96
No	1	4



La pregunta evidencia que no existe un sentido de pertenencia de parte de los colaboradores que a la vez es responsabilidad de la empresa que no tuvo un programa de ascensos ni de motivación al personal, situación que ha ido cambiando con el tiempo, pero la mayoría de empleados de la empresa llevan años trabajando ahí, sin que la empresa se preocupe de establecer un plan de carrera. Ganarse la confianza de nuestro talento humano es lo más importante ya que son ellos los que están en el día a día en la línea de producción, no tener empleados

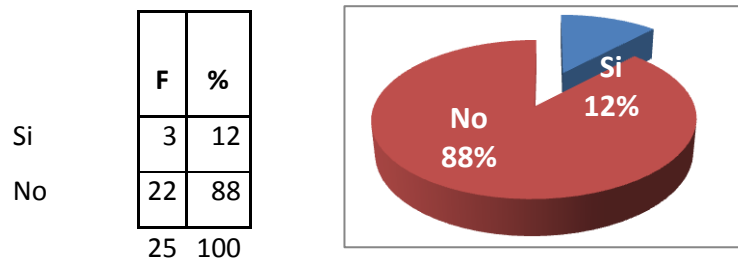
seguros de lo que tienen en la empresa provocará empleados que trabajan sin compromiso y por lo tanto la calidad de los productos no será la esperada.

4. ¿Está satisfecho con lo que gana?



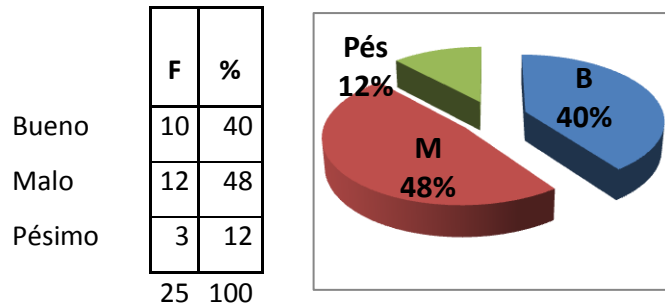
Este es uno de los factores más determinantes en la falta de motivación del personal de Carrocerías SERMAN, como podemos observar el 96% de los colaboradores no se sienten a gusto con su salario por lo que es obvio que estén esperando nuevas oportunidades como se veía en la pregunta anterior. Esta es una interrogante bastante subjetiva ya que ninguna persona va a estar conforme con lo que gana en su trabajo, pero por eso no hay que descuidarse y realizar una investigación y análisis de sueldos y salarios.

5. ¿La empresa le motiva lo suficiente?



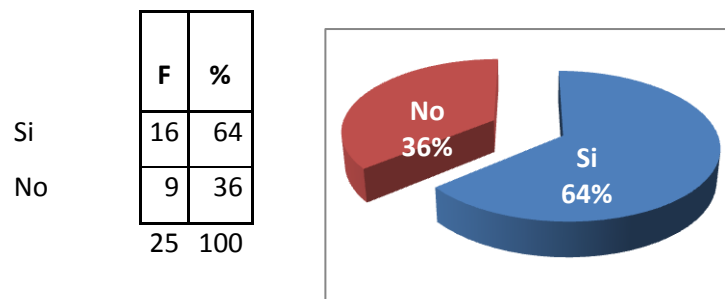
Este punto es bastante crítico, es una de las preguntas que ayuda a verificar una de las variables, ya que el 88% de los colaboradores no sienten que la empresa los motiva lo suficiente; originando que los mismos no rindan lo que deberían sino solo lo que ellos piensan que deberían y este caso vemos cuánto piensan ellos. Es urgente el análisis de clima laboral para poder darnos cuenta que tanto les estamos dando y que tanto estamos exigiendo también.

6. El clima laboral en su empresa es:



Observamos que los colaboradores sienten que tienen un ambiente laboral no es bien percibido por la mayoría, solo el 40% de los empleados siente que tiene un buen ambiente, no es ni la mitad de la empresa; por lo que es bueno ocuparse de este aspecto de nuestra organización, procurando generar un ambiente de trabajo que satisfaga los requerimientos de nuestro recurso humano en lo referente a estabilidad y sentido de pertenencia.

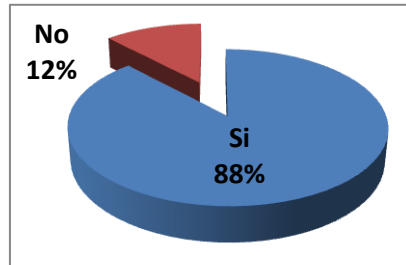
7. ¿Disfruta haciendo su trabajo?



Apreciamos que la mayoría de personas sienten que disfrutan su trabajo, por lo que con un buen plan de motivación y un correcto manejo y planificación de las actividades conseguiremos un talento humano muchísimo más valioso que el que tenemos en este momento. Podemos darnos cuenta de que es un grupo que le gusta lo que hace y no está trabajando por trabajar, esa es una ventaja competitiva que hay que explotar con capacitaciones y charlas

8. ¿La motivación mejorará su ambiente laboral?

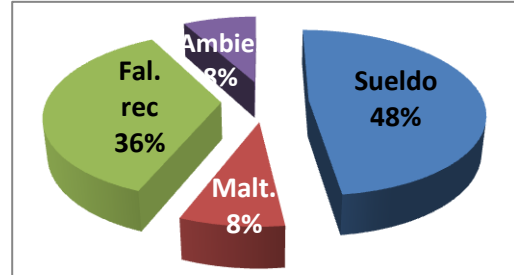
	F	%
Si	22	88
No	3	12
	25	100



Con esta pregunta observamos que los mismos colaboradores son los que están de acuerdo en que la manera en que se maneje la motivación en la empresa hará que se mejore el ambiente laboral, por lo que la empresa debe ocuparse de estos resultados para mejorar de una manera integral en cuanto al manejo del personal y el ambiente laboral.

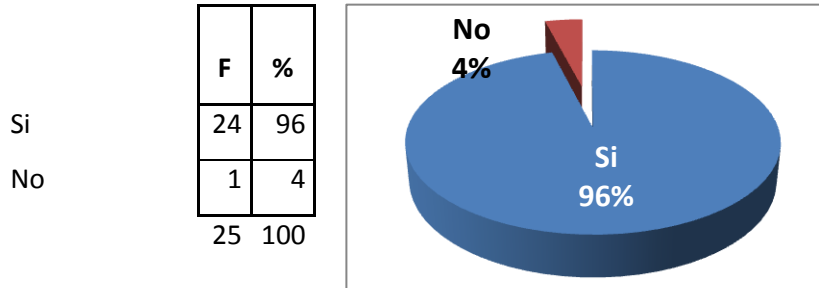
9. Las principales causas para que se produzca desmotivación en los trabajadores en su empresa son:

	F	%
Sueldo	12	48
Maltrat super.	2	8
Falta reconoc	9	36
Ambiente inad.	2	8
	25	100



El sueldo junto a la falta de reconocimiento son los grandes agentes desmotivadores en la empresa, como se observa en el gráfico del análisis; razón por la cuál los empleados no rinden lo suficiente o lo hacen a medida en la que les pagan; es decir si le pagan \$100 y según el colaborador debe recibir, más solo trabaja lo que representa para él \$100 no más; representando una pérdida terrible para la empresa, o bien si la empresa no está en capacidad de elevar el sueldo de su talento humano entonces debería establecer un sistema de estímulos basado en estándares de productividad.

10. ¿La creación y desarrollo de un plan de motivación en SERMAN mejorará la motivación de los empleados?



Observamos que los colaboradores están totalmente de acuerdo con la implementación de un sistema de motivación que mejore tanto el área laboral como personal de los mismos colaboradores; significando para la empresa no un gasto sino una inversión que permitirá desarrollar las actividades de mejor manera significando una ganancia y ahorro de recursos para la empresa.

4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

“La desmotivación de los trabajadores influye en el nivel de productividad del Talento Humano de Carrocerías SERMAN durante el período marzo – mayo del 2009”, fue la hipótesis planteada, la cual luego del análisis de los resultados alcanzados en la encuesta aplicada se ha comprobado, como lo podemos observar en los resultados de la pregunta numero uno los cuales nos indican el grado motivación y la situación real del estado emocional de los trabajadores.

Los resultados de la pregunta numero dos nos permiten establecer los bajos nivel de desempeño de los trabajadores los cuales no están identificados con las funciones que realiza.

Al analizar los resultados de las preguntas 6, 7 y 8 mismos que se relacionan íntimamente observamos que nuestra hipótesis se comprueba, deduciendo que si el nivel de motivación en la empresa se elevaría entonces los trabajadores elevarían también su nivel de productividad permitiendo así que el valor agregado de los recursos humanos se transforme en calidad en los productos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.

- El tipo de motivación de las personas está ligado directamente con su personalidad y sistema de creencias. Personas como las de Carrocerías SERMAN tienen un nivel de educación básico únicamente y provienen de hogares en los cuales las cosas se hacen de generación en generación, es decir las madres son todas amas de casa y sus hijas hacen lo mismo y los padres son todos obreros de construcciones, mecánicas etc. y sus hijos también lo son; todo es un aspecto cultural y con el presente trabajo investigativo se pudo concluir que el personal se encuentra desmotivado y que esta situación afecta directamente a la producción de la empresa.
- El nivel de motivación que tenga la persona estará regido por como ésta se está dejando manipular por su medio laboral. Al estar todos los empleados más de ocho horas la mayoría de veces en la empresa, su motivación va estar de acuerdo a como se siente en la empresa y como está siendo tratado el asunto de la

motivación por parte de los directivos, ya que al no existir una correcta administración de RR.HH lo único que importa es la producción sin ocuparse de los operarios los que con el paso del tiempo y ganando experiencia si no fueron motivados correctamente serán entes que lo único que les preocupe es entregar un trabajo sin importar su calidad, solo el dinero y harán con sus oficiales lo mismo que están haciendo con ellos; con la presente investigación observamos en los cuadros estadísticos que la desmotivación causada por la insatisfacción en los pagos tienen un alto porcentaje entre los empleados, así como los que piensan que si tienen una mejor oportunidad para trabajar la tomarían sin pensar.

- La motivación laboral es una de las herramientas más útiles en las empresas, de allí el interés en ver de que manera se puede estimular correctamente a los empleados. Ya que hoy en día son el recurso más importante; los empresarios que en realidad quieren salir adelante se preocupan del desarrollo personal y profesional de sus empleados; otorgándoles capacitación, oportunidades de ascenso, y sobre todo ocupándose de su desarrollo personal apoyando tareas familiares y recreativas fuera del trabajo; y de igual manera los empleados están totalmente de acuerdo en que se cree planes de motivación para mejorar su ambiente laboral y su motivación a la vez.

5.2 RECOMENDACIONES

- Implementar un sistema correcto de evaluación del desempeño, ya que según esta evaluación podremos observar en que puntos tenemos que trabajar con el empleado individualmente y también ya en un sentido grupal.
- Instruir de manera correcta a los supervisores en la empresa, ya que son ellos los que se encargan directamente de la motivación del personal que manejan, por lo que hay que ocuparse de romper barreras mentales en las cuales se piensa que por

ser jefe tratan como quieren, hacerles entender que mientras mejor se trata al personal mejores resultados en la producción vamos a tener.

- Mantener y cuidar el correcto desarrollo de las actividades que se planteen como diversión y entretenimiento fuera de la empresa, ya que de ese modo podemos demostrar que estamos incluyendo a nuestro personal en las actividades de la empresa que no sean necesariamente productivas, haciendo que el empleado se ponga la camiseta y se enfoque para conseguir las metas y objetivos de la empresa y en el recorrido se desarrolle él también.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS.

TEMA: Plan de motivación dentro de la empresa, que genere confianza de los colaboradores hacia si mismos y en los dueños de la empresa.

INSTITUCIÓN EJECUTORA

CARROCERÍAS SERMAN

BENEFICIARIOS:

El conjunto de empleados de producción y administración de la empresa
CARROCERÍAS SERMAN

UBICACIÓN:**País:** Ecuador**Ciudad:** Ambato**Parroquia:** Huachi Chico**EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE:**

Leonardo Carvajal Gamarra

COSTOS:

Materiales	Costo \$
Banners	18
Flyers	10
Proyector	-
Capacitador	25
Pizarrón	30
Marcadores	5
Cuadernos	10
Bolígrafos	5
Material extra	50

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En Carrocerías SERMAN nunca se ha creado un Plan de motivación para los empleados. La empresa al ser familiar y poseer una estructura administrativa manejada únicamente por los miembros de la misma, solo esperaban que la producción continúe como siempre recibir el dinero, pagar a los empleados y proveedores como se venía haciendo. Pero cuando se dieron cuenta de que el mundo en que se desarrolla su actividad se fue diversificando cada vez y a pasos agigantados se encontraron con la desagradable sorpresa de que a pesar de su experiencia en el

sector carrocerero, eran un taller con el tamaño de una empresa grande; todo esto debido a que no existía una adecuada delegación de funciones y una planificación estratégica, lo que explicaba que los padres manejen a su empresa basados en su experiencia y no con conocimientos para ello.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Dado que hoy en día las empresas centran su atención más en el talento humano que en la producción, es necesario que dentro de todo ese universo de personas que tenemos, en el que cada uno piensa de manera diferente y de esa misma manera acepta las órdenes, nos ocupemos de su bienestar observando que cada adecuación, premio o estímulo que se les hace no es un gasto, sino más bien una inversión que hace la empresa en beneficio mutuo, es una relación de ganar – ganar.

Se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos. Como ya se dio a conocer con anterioridad la motivación o la forma de reaccionar ante esta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando se esta en una situación difícil de la persona para que esta se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño.

Debido a muchos motivos que se pudieron observar en la empresa Carrocerías SERMAN, se propuso la creación de un Plan de Motivación que abarque no solo a las personas en producción sino también a nivel gerencial y administrativo, ya que al ser una empresa familiar la mayor parte de administrativos son familiares; lo que crea

una serie de conflictos ya que los dueños piensan que el empleado debe dar más y ganar lo mismo y el empleado piensa que para rendir tienen que darle siempre un motivo mayor que el sueldo que reciben.

Y con la creación de este plan se puede mejorar la relación obrero – patronal, de manera que los dos terminen beneficiados al final del día sin sentir tanto el uno como el otro que fueron estafados en su jornada de trabajo. Con el Plan se podrá cumplir también uno de los indicadores de Mejora Continua de la empresa que es instituir el crecimiento y desarrollo personal de nuestros colaboradores.

6.4 OBJETIVOS:

6.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Implementar un plan de Motivación en Carrocerías SERMAN para mejorar el rendimiento de nuestros empleados, basándonos en la conciencia del dar para recibir.

6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Generar conciencia en los colaboradores, para que se den cuenta de que la empresa les proporciona conforme su rendimiento, mediante un plan de remuneración acorde a cada puesto y con las charlas motivacionales que se programen lograremos un cambio de mentalidad en nuestro equipo de trabajo.
- Aumentar los índices de producción de la empresa, ocupándonos no de la producción sino del bienestar de nuestros colaboradores.
- Disminuir los índices de desmotivación en la empresa.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Es totalmente posible la realización de esta propuesta en Carrocerías SERMAN, ya que se cuenta el apoyo de todo el personal administrativo y sobre todo existe apoyo de parte de los colaboradores de planta.

6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

LA MOTIVACIÓN LABORAL

Se plantean dos preguntas fundamentales:

- 1) ¿Qué es la motivación laboral?
- 2) ¿Qué estrategia se puede usar para motivar a los trabajadores?

Con la ayuda de los conocimientos adquiridos recientemente en este documento se tratara de dar una respuesta satisfactoria a ambas interrogantes.

Motivación laboral: se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

Como ya se dio a conocer con anterioridad la motivación o la forma de reaccionar ante esta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando se esta en una situación difícil de la persona para que esta se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño.

Estrategias a adoptar para motivar a los trabajadores: la estrategia que se planteará estará basada en la pirámide motivacional y en el ciclo de motivación que se enseñan en este documento en las páginas anteriores.

Estrategia a seguir:

1. Identificar al sujeto que se necesita motivar.
2. Estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las personas allegadas a él como es en su vida familiar.
3. Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnóstico de cómo es su personalidad y se ven cuáles son sus necesidades al ver cómo se comporta en lo personal y con las demás personas, además de que se identifica en cuál de los niveles de la pirámide se encuentra el individuo en cuestión.
4. Al tener ya caracterizado al sujeto se prosigue a elegir el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento los estímulos pueden ser: aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos a uno menos pesado, mandarlo a capacitaciones, etc. Este estímulo debe de estudiarse muy bien en base al ciclo motivacional y la pirámide de motivación.
5. Darle seguimiento al comportamiento de la persona para ver cómo esté a respondido al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.

Factores para la motivación

Sánchez, hace alusión a "la relación entre la capacidad cerebral y la mental lo que determina el éxito o fracaso de una persona" esto lo que quiere decir es que el intelecto debe de ir de la mano de los sentimientos, que una persona que sabe sobrellevar sus sentimientos tiende a estar motivado y ser exitoso en lo que hace, no así una persona que aun siendo inteligente, sacando las mejores notas pero no sabiendo controlar sus emociones por lo general no triunfa y se estanca.

"Nuestros niveles de ambición, motivación y autoestima varían" ya que todas las personas tenemos diferente formación estudiantil y familiar; las personas en cada familia adoptan los hábitos y ambiciones que nuestros antepasados nos han transmitido por medio del ejemplo, de traumas o del aprendizaje en el transcurso de la vida. Por lo general nuestros amigos o compañeros nos ayudan a mejorar nuestra autoestima y eso nos ayuda a mejorar la motivación y tratar de lograr nuestros objetivos satisfactoriamente. Una persona que no posee aspiraciones de lograr nada no se siente motivado, esto muchas veces se da por la falta de buena compañía a la hora de elegir nuestras amistades, el fruto es poca ambición y eso es traducido en un panorama mas reducido de posibilidades, una frontera mas pequeña que nos seria fácilmente alcanzar si estuviéramos motivados.

"Una situación con poco o de ningún riesgo no conducirá a sentimientos de realización si el individuo tiene éxito" lo que ocurre es que al lograr un objetivo fácilmente la persona siente que no le costo, por lo cual tiende a sentir un deseo de insatisfacción por la dificultad impuesta. Por lo general a las personas hay que ponerles verdaderos reto que demuestren la capacidad de poder lograr sus objetivos bajo riesgos impredecibles.

Motivación

- Teorías de la motivación laboral

Existen 2 tipos de teorías, las centradas en el contenido, y las centradas en el proceso; (de momento sólo las vamos a nombrar escuetamente).

Las centradas en el contenido son:

- Jerarquía de las necesidades de Maslow; que parte del supuesto de que todos los individuos tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer; fisiológicas, de protección, sociales, de consideración y estima y de auto desarrollo

- Necesidades aprendidas de McClelland; que investiga tres necesidades que impulsan la conducta humana; logro, poder y afiliación.
- Modelo Jerárquico de Alderfer; basa sus investigaciones en el modelo de Maslow. Las necesidades básicas están englobadas en tres niveles; de existencia, de relación, de crecimiento o desarrollo personal.
- Teoría de los dos factores de Herzberg; Ambientales y motivadores.

Las centradas en el proceso:

- Teoría de la equidad de Adams; sostiene que en el entorno laboral, los individuos establecen unas comparaciones entre las contribuciones que realizan a la empresa (entradas) y las retribuciones que reciben de la empresa (salidas).
- Teoría de las expectativas de Vroom; que se basa en dos premisas:
 - a. Las personas saben lo que quieren de su trabajo, y comprenden que depende de su desempeño el conseguir o no las recompensas deseadas.
 - b. Existe una relación entre el esfuerzo que se realiza y la ejecución o el rendimiento de trabajo.
- Teoría del esfuerzo de Skinner; se fundamenta en tres variables centrales; estímulo, respuesta, recompensa.
- Teoría del establecimiento de metas; el sujeto debe ser consciente de la meta, y debe aceptar que la meta es algo por lo que desea trabajar.
- Motivación intrínseca y extrínseca.

Tipos de motivación laboral

1. La mejora de las condiciones laborales:

Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

2. El enriquecimiento del trabajo:

Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Ésto es lo que hay que evitar.

3. La adecuación persona /puesto de trabajo:

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

4. La participación y delegación:

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

5. El reconocimiento del trabajo efectuado:

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

6. Evaluación del rendimiento laboral

Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

7. El establecimiento de objetivos:

La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

Las condiciones de bienestar.

Cada grupo tendrá asociado variables a las que se han denominado dimensiones esenciales; las consideradas en estos trabajos, con una pequeña definición son:

- a. Dimensiones esenciales vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo.
 1. Variedad de habilidades (Vh): grado en que el trabajo requiere de diferentes habilidades para ejecutarlo.
 2. Identificación de la tarea (I): el grado en que un grupo requiere el completamiento de un “todo” o algo identificado, visible como resultado.
 3. Significado de la tarea (S): impacto del trabajo en otras personas dentro o fuera de la organización.
 4. Autonomía (A): grado de independencia en el trabajo, organización, control. otras responsabilidades y permite realizar actividades de dirección.
 5. Retroalimentación (R): grado en que el trabajo provee al individuo de la información sobre su eficacia, sus resultados, esencialmente dado por su propia percepción de éstos.

- b. Dimensiones esenciales vinculadas al trabajo en grupo y sus directivos.
 1. Cohesión (C): tendencia del grupo a mantenerse junto y de acuerdo, unidad, armonía en las relaciones en aras de lograr metas grupales.
 2. Atractivo (AT): grado en que el grupo ofrece satisfacción de estar en él, grado de apoyo del grupo a sus miembros.

3. Clima socio psicológico (CS): grado en que la dirección del grupo es estimulante... y existe un clima adecuado.
 4. Variedad de habilidades (VHg): grado en que cada miembro pueda realizar todas o gran parte de las operaciones y tareas que debe realizar el grupo.
 5. Identificación de la tarea (Itg): el grupo hace un ² todo² identificable.
 6. Significación de la tarea (STg): grado en que el trabajo que realiza el grupo afecta a otras personas o grupos dentro o fuera de la organización.
 7. Retroalimentación (Rg): grado en que el grupo recibe información sobre los resultados de su trabajo, propiamente por terceros, su jefe, clientes, etc.
 8. Autonomía (Ag): grado de independencia en el trabajo del grupo.
- c. Dimensiones esenciales vinculadas al esfuerzo y los resultados individuales.
1. Suficiencia (Sf): grado en que el salario y los incentivos es suficiente para satisfacer necesidades personales.
 2. Correspondencia (Cd): grado en que el salario y los incentivos devengados se corresponden con los conocimientos, habilidades, capacidades individuales y sus competencias laborales.
 3. Vinculación (V): grado en que el salario y los incentivos se corresponden con los resultados del trabajo.
 4. Percepción (P): grado en que el sistema estimulador es dominado, se entiende por el individuo.
 5. Coherencia (C): grado de correspondencia entre la estimulación moral y material.
 6. Justeza (J): grado en que el sistema estimulador es percibido como justo.
- d. Dimensiones vinculadas a las condiciones de trabajo.
1. Seguras (Cg): grado en que cada cual percibe seguridad para el ambiente laboral.
 2. Estéticas (E): grado en que cada cual percibe limpieza, orden interno, estética, etc, en su ambiente laboral.

3. Higiene (H): grado en que cada cual percibe la existencia de condiciones ambientales en lo referente a la temperatura, humedad, ruido, etc., que afectan su salud y/o entorpecen la concentración y la actividad laboral en general.
 4. Ergonómicas (Eg): grado en que el diseño de los medios de trabajo y su ubicación se ajustan a los requerimientos psicológicos, etc, del trabajador.
- e. Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de bienestar.
1. Horario (Ho): grado en que el régimen de trabajo y descanso se ajustan a las expectativas y necesidades del trabajador.
 2. Mantenimiento (Mt): grado en que las condiciones de alimentación, atención a la salud, transporte, etc. Se ajustan a las necesidades del trabajador.
 3. Atención a la vida (Av): grado en que cada cual percibe que la organización satisface las necesidades de sus trabajadores y sus familiares.
 4. Desarrollo cultural y social (Dcs): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus necesidades de desarrollo cultural, deportivo, social, etc.
 5. Desarrollo personal y profesional (Dpp): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus expectativas de desarrollo de su crecimiento personal y profesional y garantía de seguridad y empleo.

LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Es conocido que la motivación laboral puede medirse a partir de una clasificación global única y de hecho según Robbins (2000) los resultados de esta única pregunta son superiores, “resultan una medida más inclusiva” en eso estamos de acuerdo.

Tomando en cuenta que además de la evaluación integral de la satisfacción laboral es vital investigar las causas que provocan la insatisfacción, o sea, saber cuáles son las variables o dimensiones esenciales que están críticas o afectadas, ya que (en última instancia) las acciones de mejora tendrán que ir dirigidas hacia ellas es que se realiza también el análisis de los factores o grupos con sus variables o dimensiones

esenciales asociadas y en el proceder incluimos ambos enfoques, el global y el análisis de factores.

Las acciones de mejora en este sentido vistas de manera integral y coherente se integran como acciones del Sistema de Recompensas o Estimulación de la Organización.

Es nuestro criterio que si parte de una concepción teórica y un consecuente proceder metodológico que ordene los Grupos o Factores Generales y las variables o Dimensiones esenciales será más fácil entender y transmitir la idea, así como medir la satisfacción laboral y lo más importante a nuestro juicio, actuar en consecuencia y obtener cambios favorables en las actitudes, los comportamientos y los resultados de las Organizaciones.

Como se ha manifestado se considera la Satisfacción Laboral como una variable dependiente de 5 grandes factores integradores o grupos, que contienen 28 variables independientes o dimensiones esenciales.

Motivación a los empleados

Los empleados motivados son aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes.

Hay distintos sistemas de motivación que se utilizan en la actualidad. Uno de los más utilizados es el de la economía de fichas que sirve para modificar la conducta mediante el reconocimiento del trabajo por el cumplimiento de metas.

Autoestima y cambio

Hoy en día la empresa y las personas que la forman están viviendo de forma permanente procesos de cambio y transformación. Para afrontar estos procesos con éxito, es necesario poder ver los retos como oportunidades más que como amenazas.

La autoestima juega un importante papel a la hora de facilitar un encuadre positivo o negativo de la situación.

En la medida en que creemos en nosotros mismos, ponemos más energía positiva y perseverancia ante los retos y desafíos del entorno. Ello suele llevar a obtener éxito en mayor medida, lo cual refuerza de nuevo nuestra autoestima, cerrándose así un círculo positivo de autoestima y energía para afrontar los cambios.

Lo contrario ocurre desde la autoestima negativa, que promueve un círculo negativo de éxito y tolerancia a la incertidumbre, al cambio, a los retos.

6.7 Metodología

ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Sensibilización	Se realizará una reunión con el Gerente de Carrocerías SERMAN	Realizar un calendario con las fechas necesarias para realizar las actividades necesarias para la investigación.	Hojas de papel bond, documentos de apoyo, cuadros explicativos.	Leonardo Carvajal	Eficacia
Planificación	Se habrá dado a conocer las actividades que se realizarán durante la aplicación de la propuesta.	Buscar asesoramiento para realizar los instrumentos de aplicación de la propuesta.	Hojas, impresiones, material didáctico.	Leonardo Carvajal	Eficiencia
Pilotaje	Realizar el último pilotaje de la propuesta y aplicar la propuesta en el contexto determinado	Ejecutar la planificación	Materiales de oficina	Leonardo Carvajal	Eficiencia

	para Carrocerías SERMAN				
Ejecución	Después de aprobada la realización de la propuesta, se procede a la ejecución de la misma con la coordinación del personal administrativo de Carrocerías SERMAN	Reunión de Comité de Calidad para discutir la aprobación de la Elaboración del plan	Cronograma de ejecución de la Propuesta.	Comité de Calidad de Carrocerías SERMAN Leonardo Carvajal	Eficiencia

MATERIALES DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto . Administración de Recursos Humanos .Editorial Atlas.
2007

Enciclopedia ENCARTA 2008

Artículo: Motivación

Artículo: Producción

Internet

Motivación:

www.wikilearning.com/monografia/administracion_de_recursos_humanos_y_motivacion-motivacion_y_comportamiento/16127-2

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/adminrrhhcolina.htm

<http://motivacionlaboral.galeon.com/index.htm>

Producción:

www.monografias.com

www.retcambio.com.sv

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA PARA CONOCER SU GRADO DE MOTIVACIÓN

Puesto:.....

Sexo:.....

Edad:.....

Fecha:.....

La siguiente encuesta tiene por objeto conocer cuál es su grado de motivación dentro de la empresa, las respuestas que usted de en la presente son de carácter confidencial y serán utilizadas únicamente con fines de investigativos; responda de manera sincera y sin miedo.

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa. La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad de la persona, su sistema de creencias, etc. La motivación laboral dependerá de gran manera de dos factores 1) como la persona se auto estimule y 2) como lo estimula el medio.

1. Su grado de motivación en el trabajo es:

Muy bueno Bueno Regular Deficiente

2. Su grado de actividad en el trabajo es:

Muy bueno Bueno Regular

3. ¿Si usted encontrara una mejor oportunidad de trabajo, abandonaría la empresa?

Si No

4. ¿Está satisfecho con lo que gana?

Si No

5. ¿La empresa le motiva lo suficiente?

Si No

6. El clima laboral en su empresa es:

Bueno Malo Pésimo

7. ¿Disfruta haciendo su trabajo?

Si No

8. ¿La motivación mejorará su ambiente laboral?

Si No

9. Las principales causas para que se produzca desmotivación en los trabajadores en su empresa son:

- a. Sueldo
- b. Maltrato por parte de supervisores
- c. Falta de reconocimiento
- d. Ambiente inadecuado

10. ¿La creación y desarrollo de un plan de motivación en SERMAN mejorará la motivación de los empleados?

Si

No