



Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

PERCEPCIÓN DE LA MOTIVACIÓN DE LOS
ASESORES EN EL CENTRO ATENCIÓN
TELEFÓNICA (CAT) DE LIVERPOOL

MARIBEL MELISA GONZALEZ LUCAS
ROBERTO HERNÁNDEZ SÁNCHEZ
JOSE ARTURO REYNA PADILLA
LOURDES RODRÍGUEZ SERRATO

Asesor
Dr. Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauvet

2005

I N D I C E

	PAGINAS
1. INTRODUCCION.	
1.1. Marco teórico.	1
1.2. Definición de términos.	4
1.3. Antecedentes de la motivación laboral	8
1.4. Importancia del estudio.	43
1.5. Planteamiento del problema.	43
1.6. Hipótesis.	44
2. METODO.	
2.1. Sujetos.	46
2.2. Instrumento.	47
2.3. Procedimiento.	51
3. RESULTADOS	
3.1 Análisis	55
3.2 Tablas anexas	58
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	
4.1 Conclusiones	61
4.2 Recomendaciones	62
BIBLIOGRAFIA.	65

Capitulo 1

1. INTRODUCCION.

1.1 Marco teórico.

1.2 Definición de términos.

1.3 Antecedentes de la motivación
laboral

1.4 Importancia del estudio.

1.5 Planteamiento del problema.

1.6 Hipótesis.

1.- INTRODUCCION.

1.1 MARCO TEORICO.

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento, este último considerado como la tercera de las tres olas que Alvin Toffler menciona en su libro "La tercer ola", siendo a mi entender el elemento que puede marcar la diferenciación de una empresa a otra.

La diferencia evidente entre el modelo Tayloriano y el presente que transcurre viene dado por la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga de recursos humanos estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar a los recursos humanos como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Sin embargo la administración de este recurso no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración de Recursos Humanos.

En muchas oportunidades se comete el error de considerar que la estructura de la organización junto con las reglas burocráticas son los elementos indispensables para limitar las opciones de sus miembros y las actividades en las que se

comprometen. Sin embargo en la mayoría de los casos el comportamiento de las personas escapa a esos parámetros estructurales preestablecidos.

A las personas debe dárseles razones e incentivos para influir en su comportamiento. Las personas cuentan con la libertad de poder elegir cuando tener una actitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad. También deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la organización y debido a que las personas no pueden controlarse de la misma forma que las herramientas, la dirección de la administración debe preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación.

HISTORIA DE LIVERPOOL

Liverpool ha sido parte de la vida de las familias mexicanas por más de 150 años, y con esto no-solo nos referimos ha proveerlos de vestido de moda y calidad que ha marcado tendencias, sino a construir juntos, con creatividad, esfuerzo e inteligencia, de hombres y mujeres mexicanas uno de los grupos más importantes de nuestro país: Grupo Liverpool.

La historia empieza como muchas de las grandes historias, cuando un joven visionario se introduce en el mundo de los negocios con un cajón de ropa ubicado en la capital de nuestro país, de aquel cajón llamado el Puerto de Liverpool, nacerían los almacenes que hoy le dan la mejor calidad y servicio a toda la República Mexicana.

1847 Jean-Baptiste Ebrard instala un cajón dedicado a la venta de ropa en el centro de la Ciudad de México.

1872 Comienza a mejorar mercancía de Europa embarcada desde el puerto de Liverpool, Inglaterra, por lo que decide adoptar dicho nombre para su tienda.

1936 Se inaugura el nuevo edificio de Liverpool Centro en la Av. 20 de noviembre, instalándose en él las primeras escaleras eléctricas de la Ciudad de México.

- 1944 Liverpool se establece como Sociedad Anónima.
- 1962 Se inaugura Liverpool Insurgentes, primera sucursal del Puerto de Liverpool.
- 1965 Liverpool empieza a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores.
- 1970 Se inaugura Liverpool Polanco reconocido Internacionalmente por su belleza y funcionalidad.
- 1972 Se inaugura Liverpool Satélite, primer Liverpool dentro de un centro comercial (plaza Satélite).
- 1974 Se abre la Bodega Tacubaya, primer Centro de Recepción y Distribución de mercancía de Liverpool.
- 1980 Liverpool inaugura el Centro Comercial Perisur con su almacén Perisur, sienta este el primer Centro Comercial del Grupo Liverpool.
- 1982 Se inaugura Liverpool Villahermosa en Tabasco dentro del Centro Comercial Galería Tabasco 2000, primer almacén Liverpool en el interior de la República Mexicana.
- 1983 Se inaugura el Centro Comercial Galerías Monterrey con su almacén en Nuevo León.
- 1992 Abre su segundo Centro de Distribución y Recepción: Bodega Tultitlán, con una red de auto transporte de 135 camiones. Inaugura sus Centros Comerciales Galerías Coapa y Galerías Insurgentes con sus respectivos almacenes. Se instala el centro de Desarrollo de sistemas
- 1993-2000. Liverpool continúa su apertura de Tiendas en la República Mexicana y adquiere las Tiendas Fabricas de Francia como parte del Grupo Liverpool.

EN NUESTROS DIAS

Hasta la fecha Grupo Liverpool opera 20 Almacenes con un área de Venta total de más de 300,100 m² y 27 almacenes Fábricas de Francia con un área de venta total más de 200,000 m².

Administra los Centros Comerciales Perisur, Galerías Tabasco 2000, Galerías Monterrey, Coapa, Insurgentes, Metepec y Perinorte. Además tiene participación en Centro comercial Santa Fe, Plaza Satélite y Centro Comercial Angelópolis.

Emplea a más de 23,000 colaboradores en toda la República, sirviendo al país a través de la venta de ropa, artículos para el hogar y grandes novedades, desarrollando y promoviendo marcas propias en todos sus almacenes.

ADAPTACIÓN AL ENTORNO

En el grupo Liverpool lo más importante son los clientes por lo que se adaptan a los cambios tecnológicos y ritmos de vida, por lo que se facilitan sus procesos de compra mediante Tiendas Virtuales en sus páginas www.liverpool.com.mx y www.fabricasdefrancia.com.mx, así como de su Centro de Atención Telefónica (CAT).

Fueron los primeros en México en poner una Mesa de Regalos para momentos especiales como son bodas, *baby shower*, 15 años y graduaciones, de esta manera se asegura que los clientes reciban los regalos perfectos para sus deseos y necesidades.

Así es como el Grupo Liverpool, piensa día a día en estrategias para darle el mejor servicio a los clientes y poder llevar el slogan que los caracteriza "LIVERPOOL ES PARTE DE SU VIDA"...

1.2 Definición de términos.

Conceptos de Motivación Laboral

Motivación:

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo; la

imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se han enfrentado al concepto de la motivación, ya que se tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero cabe hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a este fenómeno.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." ⁽²⁾

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido." ⁽³⁾

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

"Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera." ⁽⁴⁾

Elementos que Influyen en la Motivación Laboral:

Ambiente Confortable:

Factor importante en el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

Motivación:

La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

Comunicación:

Por comunicación organizacional entendemos el estudio de procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir organizaciones.

Comunicación Organizacional:

Por "comunicación organizacional", en términos muy amplios, se entenderá el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones. Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser medios directos, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.

Cultura Organizacional:

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

Incentivos:

Son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más.

Satisfacción en el trabajo:

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones sindico – patronales.

Motivo

Es la necesidad o deseo específico como el hambre, la sed o el logro que favorecen la conducta orientada a metas. También se considera como la fuerza interna impulsora, necesidad o deseo específico que dirige o activa al organismo hacia una meta. Los motivos son desencadenados por alguna clase de estímulo.

Motivación Del Empleado:

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca.

Motivación Intrínseca:

Es aquella motivación que da el deseo por realizar una conducta que se origina en el interior del individuo. Podemos dar como ejemplo la acción de un niño al hacer una carta a sus abuelos en forma libre y espontánea. También son los niños que suelen trepar árboles y pintar con los dedos. Otro ejemplo son los adultos que llenan crucigramas y se entretienen en su taller. Al tener una conducta intrínseca se disfruta lo que se hace o causa entusiasmo.

En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo.

Motivación Extrínseca:

Es el deseo por realizar una conducta para obtener una recompensa o para evitar el castigo. Un ejemplo es el niño que hace la carta a los abuelos en espera de un regalo, premio o simplemente evitar la imposición de un castigo.

Emoción

Es la experiencia de sensaciones como el miedo, la sorpresa o la ira.

Influyen y activan en la conducta. Aunque es difícil de predecir la conducta que se producirá, podemos decir que si la persona tiene hambre es muy posible que busque comida. Pero al sentir alegría o sorpresa no sabemos como se comportará.

Los Instintos:

Es la conducta innata, inflexible y dirigida a metas y que caracteriza a una especie entera. Según lo definen los psicólogos a principios del siglo XX. No obstante para el 1890 William James propuso que los instintos humanos son heterogéneos. Pero luego esto perdió prestigio para los años veinte.

1.3 Antecedentes de la motivación laboral.

La Motivación Laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fabricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. El Psicólogo F. Dorsch, menciona que la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir"⁽¹⁾. Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros. Podemos decir que la motivación es considerada como "el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo" o "la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción".

En relación con el tema que nos ocupa se puede mencionar que desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919. Tiene

como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

En 1970 el Dr. Rogelio Díaz Guerrero realizó encuestas que le demostraron que en México al 68% de los trabajadores, les gusta su trabajo (1988). (1) En 1982, "el Centro de Estudios Educativos" encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo. (2) Estos estudios han concluido que el problema en general no es, pues, el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. De acuerdo al salario mínimo o inferior de México se considera que muchos de ellos tienen fuertes carencias en su alimentación, por lo tanto es comprensible que les importe poco su seguridad, el amor, la dignidad o su ausentismo laboral. Los lugares que ofrecen niveles elevados de salario y prestaciones al trabajador mexicano, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continúa de relaciones interpersonales. En estas organizaciones son muy dados a los festejos y la comunicación excesiva.

Motivación y comportamiento

Para poder predecir el comportamiento de las personas los administradores debe conocer cuales son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es más posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente. Sigmund Freud traza una analogía entre la motivación de las personas y la estructura de un témpano, en donde la mayor parte de la motivación aparece bajo la superficie, donde no siempre es evidente.

El motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento, sin embargo cada persona posee varios motivos que compiten

por su conducta o comportamiento. Es imposible considerar la posibilidad de que una persona tenga tantas conductas como necesidades. Solamente aquel motivo o necesidad con fuerza mayor en un determinado momento es el que conduce a la actividad.

Existen dos factores que actúan como determinante de la fuerza de un motivo, ellos son: La expectativa y la accesibilidad.

La expectativa: Es la probabilidad que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia.

La accesibilidad: Refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad.

Por lo mencionado hasta el momento, se desprende que una de las responsabilidades básicas de los administradores es proveer la motivación necesaria a sus colaboradores, ya que esta es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

Ciclo Motivacional:

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) Homeostasis. Es decir, cuando el organismo permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento.
- e) Comportamiento. Al activarse, se dirige a satisfacer una necesidad.
- f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano. Así, por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento. Allí tenemos una conducta. Cuando tenemos hambre, en nuestro organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; entonces el organismo actúa en busca de su estado homeostático. El estado "ideal" sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente nuestros receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo para mantener la vida. Entonces ese equilibrio, ese estado homeostático, se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente. Sin embargo, recuérdese que la homeostasis no es absoluta sino dinámica, en el sentido de permitir el progreso.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo, insomnio, etc.)
- d) Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente "se rinden". La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones

deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

Aprendizaje de la Motivación:

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Por ejemplo, mientras en una ciudad occidental, cuando sentimos hambre vamos a comer un bistec o un pescado, o algo semejante, en China satisfacen el hambre comiendo perros. Allí el perro constituye un manjar exquisito. En nuestra cultura esa situación no está permitida. Asimismo, en nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas, hay que sentarse de cierta manera, etcétera para satisfacer la urgencia de alimento. De ninguna manera nos sentamos a comer con los dedos cuando vamos a un restaurante.

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el autoconcepto propio; pero también se las puede rechazar. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. E inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes

trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

- 1) El estímulo se activa.
- 2) La persona responde ante el estímulo.
- 3) La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- 4) La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- 5) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
- 6) El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- 7) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Esto no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

Motivación en la gestión empresarial:

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. Al respecto, James A. F. Stonner, R. Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert Jr. (1996) señalan que los gerentes y los investigadores de la

administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. (3) En ese mismo contexto, Judith Gordón señala que: todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación.

La motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Entonces, ahora, la gran preocupación es: ¿Qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera?; ¿cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor?. Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado la individualidad de éste.

El Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta: ¿por qué trabaja la gente? Y para responderla, la teoría de las necesidades concluye en lo siguiente:

Un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión.

Para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se convierte en comportamiento.

A mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo.

Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión. Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto, para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización. Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades que no son compatibles con las metas de la organización.

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales o económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores.

La teoría de Maslow no se puede aplicar de manera general a las organizaciones y sus trabajadores. Los trabajadores japoneses tal vez concedan más valor a la seguridad que a la realización personal. Los trabajadores de los países escandinavos destacan la calidad de la vida laboral y sus necesidades sociales como la influencia central para la motivación. David McClelland atribuyó el éxito de los Estados Unidos y de otros países industrializados a que entre sus administradores predomina la necesidad de logro. (4)

El orden de la clasificación de las necesidades también varía en diferentes culturas. Las diferencias entre los países son reales. Aquellos administradores que comprenden esto deben ajustar adecuadamente sus estilos cuando trabajan con personal de otros países. Es evidente, pues, que el contexto socio-cultural de una sociedad tiene mucho que ver cuando se realizan estudios sobre motivación laboral.

En una economía global, los administradores necesitan comprender las diferencias culturales entre organizaciones para poder aplicar su propio estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

En consecuencia, en toda investigación relacionada con la motivación laboral, no se deberían aplicar genéricamente los conceptos teóricos existentes; sino que éstos deben ser analizados en función a cada sociedad o cultura, antes de su aplicación. Al respecto, es probable que existan variaciones culturales que requieran que se diagnostiquen cuidadosamente las necesidades de los trabajadores antes de preparar e implementar un plan de motivación.

Motivación e Individualidad

Considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil; pues las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta.

Muchos empresarios hablan de la "motivación hacia el trabajo" como si el trabajo fuera el factor orientador de la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio. Todas las personas, siempre que actúan lo hacen primero para satisfacer una necesidad personal; éste es un postulado en la administración de persona.

En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar

los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

Un ejemplo que explica lo manifestado es el caso de la organización que emplea medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización. Desde luego, los que consideran adecuados dichos parámetros contribuyen con su esfuerzo decisivo a lograr los objetivos de la organización, mientras que otros tendrán una actitud negativa, y otros de indiferencia. La conclusión es lógica: para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben estar constituidos de manera que sirvan para lograr los objetivos personales de los trabajadores. Ahora bien, ¿cuáles son esos objetivos personales? Evidentemente, como su nombre lo indica, los estrictamente individuales; sin embargo, ya sea tomando como base una "naturaleza humana" común a todos los hombres, o bien recurriendo al concepto de cultura, se podrá encontrar objetivos o motivaciones generales que pueden reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad.

Conforme las poblaciones de trabajadores de las organizaciones se van diversificando cada vez más, se va volviendo importantísimo reconocer la singularidad de las necesidades.

Identificar y responder a la singularidad del personal se convierte en un tema crítico para la buena administración. Diagnosticar las necesidades y a partir de allí encontrar el camino para cumplir las necesidades insatisfechas, puede aumentar la motivación.

Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización, por ende el cumplimiento de los objetivos.

Los sistemas teóricos que existen son intentos de entender el por qué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación preliminar que se haya realizado y sobre todo su aplicación dentro de la organización de trabajo. El administrador deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y al hacer esto deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas.

Todo individuo, toda empresa y todo país posee una personalidad propia así como ciertas características sociales y culturales singulares. Para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar una investigación del campo motivacional, de acuerdo con la cultura propia de la organización o empresa.

Científicos dedicados al estudio del comportamiento humano y al análisis de lo que las organizaciones deben hacer para conseguir que las personas se sientan motivadas para realizar de manera eficiente y eficaz un trabajo, nos ponen de relieve que en el mundo de la empresa, hablar de motivación no sólo significa dinero sino también de otras cosas que van más allá del dinero.

Las emociones son la manera mediante la cual estados motivacionales forman el sistema de respuestas apropiadas para preservar el estado actual. Son las emociones las que alertan a los sistemas de respuesta corporales para que entren en acción y son los sistemas de respuesta corporal los que finalmente encuentran los medios para gratificar el motivo. Por lo tanto, para Ross Buck, las emociones constantemente informan del estatus de los estados motivacionales y movilizan los recursos corporales para gratificar los motivos y facilitar la adaptación. Las emociones son patrones complejos de los cambios corporales y mentales incluyendo despertar social, sensaciones; y afectan los procesos cognoscitivos, y las reacciones del comportamiento.

Siendo el ser humano un ser compuesto por varios sistemas que constantemente interactúan entre sí, será provechoso destacar el funcionamiento fisiológico que afecta las emociones y viceversa.

Primero tenemos el Sistema Límbico, o Reticular. es la base de nuestras emociones y de nuestra torre altamente vigilante del puesto de observación. Si se mantiene activada constantemente, una persona puede tener oscilaciones del humor, o arrebatos rápidos del carácter. Un sistema límbico normal prevería cambios emocionales normales, niveles normales de la energía, rutinas normales del sueño, y niveles normales de hacer frente a la tensión. Un sistema límbico disfuncional da lugar a problemas con esas áreas del comportamiento

Sistema nervioso autonómico - prepara el cuerpo para las respuestas emocionales con la división simpática y parasimpática. La división simpática es la que en su mayoría estimula las funciones vitales del cuerpo, y la parasimpática es el regulador y mantiene el control sobre los efectos del simpático. Por ejemplo; cuando estamos en una situación de peligro inminente, el sistema simpático libera epinefrina, la cual nos aumenta el pulso cardíaco -para recibir más oxígeno en el corazón- en caso que haya que escapar aumenta la frecuencia respiratoria y la capacidad de expansión de los pulmones, aumenta sangre a los músculos, aumenta la agudeza visual, auditiva, etc. Luego que el peligro ha pasado, el sistema parasimpático se encarga de recuperar el pulso normal, respiración normal, Y dispone de la epinefrina para que cese el temblor que nos queda

Motivación en el trabajo.

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Organización inteligente

Son organizaciones que reconocen el poder y el talento de la gente para impactar positivamente en el negocio, abren espacios para una comunicación abierta, eliminan interferencias para agilizar decisiones, crean equipos y redes internas para lograr interdependencia frente a objetivos comunes y desarrollan verdaderas organizaciones de aprendizaje.

Responsabilidad en el trabajo

Responsabilidad es una palabra compuesta: Respons; es respuesta, con opción propia, habilidad; es capacidad por acción. Tiene 3 vertientes o dimensiones:

R. Individual:

Un líder responsable es una persona con capacidad de respuesta, una persona que se visualiza a sí misma como protagonista de sus acciones y resultados, por lo tanto su acto es libre, consciente y consecuencial, impresión externa, ante "presión o vigilancia".

Un líder responsable responde primero que todo, ante sí mismo, sin duda es un punto coordinador e integrador de gente, recursos, procesos y resultados, depende de ser un "controlador" de responsabilidades.

Un líder responsable de sí mismo es lo que hace la diferencia, esté o no un superior, exija éste o no responsabilidad, en este sentido el crecimiento psicológico de la persona, es la base; siendo la autoestima el centro direccionador de una persona responsable y auto activada. La autoestima le proporciona al sujeto los valores: confianza en sí mismo, autonomía, respeto y criterio propio (autoeficacia y autodignidad).

R. Colectiva:

Es la capacidad de influir, en lo posible, en las decisiones de una colectividad, "de que se pega se pega", responder sin dañar el colectivo al mismo tiempo que respondemos de las decisiones que se toman como grupo social en donde estamos incluidos.

R. Generacional:

Hay responsabilidad colectiva, generacional: Yo debo responder por mis hijos y mi generación, debe preocuparme qué hijos les dejo al mundo.

Enfoques Teóricos que Explican El Problema

Sistema Motivacional:

En sentido general la Teoría de ERG (Existence, Relation and Growth) de Alderfer postula la existencia de tres grupos esenciales de necesidades que operan en el comportamiento humano: el grupo de necesidades de existencia, el grupo de las necesidades de relación y el grupo de las necesidades de crecimiento.(5) Estos tres grupos no presentan según el autor un comportamiento rígido en la jerarquía motivacional, de manera que pueden estar operando al unísono en un mismo sujeto.

La teoría de las tres necesidades de D. McClelland plantea como su nombre lo indica, tres necesidades básicamente que tratan de explicar los móviles de la conducta humana, ellas son: La necesidad de poder, afiliación y logro. Para el destacado profesor de la Universidad de Harvard la existencia de cada una de estas necesidades en las personas permiten caracterizar su Personalidad. (6)

Por su parte, la teoría de la equidad, cuyo máximo exponente es J. Stacy Adams señala que la igualdad constituye el determinante de la ejecución laboral. Según el autor es el grado de justicia, de equidad que un individuo percibe en su situación laboral, el factor más importante en el desempeño de la Personalidad. (7)

Por último, la teoría de las expectativas desarrollada por Victor A. Vroom y enriquecida por Porter, Lawer y sus colaboradores explica que la motivación humana es el resultado de tres factores que existen y se combinan en cada individuo de múltiples maneras y determinan por ende diferentes niveles de desarrollo de la motivación. Estos factores son: la valencia o atracción, la expectativa, y los medios o herramientas.

Evidentemente estas posiciones, constituyen un fiel exponente de la importancia que históricamente se le ha conferido al problema de la determinación de los móviles internos de la esfera motivacional.

Sin embargo, lo cierto es que tradicionales o contemporáneas cada una de estas teorías tienen alguna cuestión que sin duda puede ser criticada desde una posición materialista dialéctica y aquí radica su diferencia, en tanto de modo particular enfatizan uno u otro aspecto del problema. Su unidad radica en el hecho

de que todas constituyen una alternativa que intenta dar una explicación al problema de la motivación humana y en este sentido, tienen un mérito importante para el desarrollo de toda ciencia que estudie el comportamiento humano desde cualesquiera de sus aristas.

Desde nuestra posición asumimos como alternativa explicativa al problema que nos ocupa, que la motivación constituye un subsistema de regulación psíquica integrante del sistema integral que es la personalidad.

Este enfoque de la motivación trasciende en diferentes autores de la talla de Allport, Nuttin, Rubinstein, Leontiev, Bozhovich (2000) y han sido postulados por autores como Calviño, D. González, F. González, V. González y H. Brito, entre otros. (8)

Concebir la motivación como un subsistema conlleva toda una serie de implicaciones de carácter teórico, metodológico y práctico, toda vez que esta concepción implica la existencia de componentes que no pueden ser considerados como elementos aislados, sino que presupone concebirlos como unidades que están intrínsecamente vinculados entre sí e implica además que cada componente debe ser estudiado como una unidad en la que se reproduce a menor escala la característica general del sistema del cual forma indisolublemente parte integrante. Así pues, constituyendo la motivación un subsistema de la personalidad, tendría que evidenciar la característica general del sistema integral. Esto es, la unidad entre lo afectivo y lo cognitivo. Por tanto esta relación tendría asimismo que ser analizada en cada una de las unidades constitutivas del subsistema motivacional.

Subsistema motivacional:

Según H. Brito, a lo que él llamó Orientación motivacional (OM), constituye la unidad motivacional que abarca las necesidades, los intereses, los motivos del sujeto; o sea los móviles de la actuación con respecto a un contexto de actuación determinado. De manera que la OM garantiza el aspecto movilizador de la actuación, y constituye su génesis.

La Expectativa Motivacional (EM) se refiere a la representación anticipada intencional, que la persona tiene sobre su actuación y sus resultados futuros. Abarca los propósitos, las metas, los planes y proyectos de la Personalidad. Por

tanto confiere dirección a la actuación y en este sentido constituye el aspecto que garantiza la direccionalidad en la actuación en un contexto determinado.

Por último el Estado de satisfacción (ES) está constituido por las vivencias afectivas que experimenta un sujeto en función de la satisfacción o no de sus necesidades, deseos, intereses, aspiraciones, expectativas, etc. Y por ende es la unidad que sostiene el comportamiento humano en un contexto de actuación determinado. Por tanto garantiza el aspecto sostenedor de la regulación motivacional.

De modo que la OM, la EM y el ES constituyen para su autor las unidades que conforman el subsistema motivacional, unidades que aunque diferentes, están íntimamente vinculadas entre sí y en cada una de las cuales se expresa en otra dimensión diferente la unidad de lo afectivo y lo cognitivo de manera particular y de manera general, con respecto al sistema de la Personalidad. Como es obvio el conocimiento del subsistema motivacional y de las unidades que lo integran, su funcionamiento y su efectividad resulta de especial interés para el directivo, toda vez que la productividad y el desempeño en un contexto de actuación determinado, dependen en gran medida del componente motivacional de la conducta humana.

Los incumplimientos laborales se vinculan a causas tales como: indisciplina laboral, desarrollo insuficiente de las habilidades y capacidades requeridas para el puesto de trabajo en cuestión y a dificultades relativas a los recursos materiales; léase dificultades con el equipamiento técnico, modernización de los recursos, tecnología caduca o poco avanzada, condiciones de trabajo por debajo de las requeridas, etc.

Sin embargo la mayoría de los incumplimientos laborales están relacionados con desinterés por la tarea, insatisfacción laboral y condiciones laborales por debajo de las expectativas del sujeto, entre otras.

Resulta evidente pues, que el desempeño deficiente está vinculado justamente a problemas de índole motivacional, a problemas relativos al funcionamiento del componente motivacional en sus unidades integrantes.

Así que no basta contar con un equipamiento moderno, ni siquiera basta con ser muy capaz y disciplinado, ni disponer de una gran capacidad de cursos de superación y de entrenamiento para obtener un rendimiento elevado y eficiente, sino que es necesario además estar realmente motivado con respecto a la labor que se realiza en un determinado contexto de actuación.

De manera que una elevada motivación laboral puede conducir al logro de un mayor beneficio en las inversiones realizadas en recursos materiales y en capacitación y facilitar considerablemente la labor de la gerencia. Por lo tanto constituye una necesidad de la dirección conocer cuán motivados con su función resultan estar sus subordinados y colaboradores, además es de vital importancia mantener el nivel motivacional, o transformarlo manteniendo un estado óptimo que facilite el desempeño.

De aquí la necesidad de un diagnóstico de la esfera motivacional y por ende de que el directivo conozca a cabalidad cómo proceder para determinar el nivel motivacional de sus subordinados y caracterizar la esfera motivacional. Es menester sin duda que el dirigente posea un profundo conocimiento sobre la motivación de los dirigidos para lograr influir en ella y en consecuencia obtener el cumplimiento de las metas propuestas.

Es preciso estar de acuerdo en que dirigir exige la creación y el mantenimiento de un ambiente tal, en el que las personas puedan trabajar en grupo y alcanzar objetivos comunes y obviamente, un dirigente no puede alcanzar este objetivo sin un conocimiento de qué es lo que motiva a las personas que él dirige.

No se trata de que el dirigente se convierta en un psicólogo o en un psiquiatra o en alguien que pretende manipular a las personas; sino que se trata de que conozca y reconozca en la conducta de las personas cuáles son sus verdaderos móviles conductuales para lograr una motivación efectiva en sus subordinados y colaboradores.

Efectividad motivacional:

1.- La motivación efectiva

La efectividad de la motivación descansa en el modo en que se estructuran las relaciones entre las unidades psíquicas motivacionales. Es decir la regulación del

subsistema motivacional es efectiva cuando existe una tendencia positiva hacia la actuación en las unidades motivacionales; esto es; cuando estas unidades psíquicas motivacionales coinciden plenamente como tendencia positiva. Esto quiere decir que la motivación es efectiva cuando es elevada la OM, cuando es alta la EM y lo es también el ES.

2. La dirección educacional

El dirigente educacional tiene que saber vincular los planes generales con los individuales y estos con las verdaderas necesidades y aspiraciones de los subordinados, tratando de lograr un estado de satisfacción positivo como consecuencia de la satisfacción de las necesidades del subordinado a través del cumplimiento de los planes individuales. Y aquí resurge nuevamente la necesidad del diagnóstico; la necesidad de que el directivo conozca cuáles son las necesidades de los subordinados y las tendencias orientadoras de su Personalidad.

Claro que esta tarea no resulta nada fácil, porque la motivación como toda formación psicológica presenta una naturaleza contradictoria y como tal ella constituye una mediación entre lo interno y lo externo; constituye la resultante de la interacción de estos dos factores.

De manera que casi nunca podemos estar seguros al ciento por ciento, de que podemos lograr un elevado nivel de efectividad motivacional; no obstante sí podemos asegurar que conociendo la OM, la EM y logrando ejercer una influencia adecuada con los llamados motivadores externos de la conducta, sobre la base de ese conocimiento es posible garantizar un estado de satisfacción positivo que incide directamente y de manera considerable en la obtención de una motivación efectiva que garantiza en un elevado porcentaje en el logro de las metas propuestas, en relación a lo cual se pueden destacar los siguientes:

Motivadores de la conducta:

1. Reforzamiento.

Implica estimular de manera positiva una conducta con la finalidad de que aumente su probabilidad de ocurrencia. El reforzamiento no sólo debe ser positivo, sino que además debe ser intermitente, pues tanto la sociedad como el no

reforzamiento extinguen una conducta y con ello anulan la posibilidad de que ocurra. El reforzamiento además debe ser diferenciado en función del desempeño. Se trata de recompensar diferenciadamente.

2. Brindar responsabilidad.

Es uno de los motivadores de mayor efectividad si se combina con un profundo conocimiento de la esfera motivacional aquí se trata de generar sentimientos de utilidad y sentido de pertenencia.

3. Creación de retos y desafíos.

Van dirigidos a la creación de sentimientos de logro y de capacidad en el desempeño. Es un fuerte reforzador de la autoestima y el autoconcepto, por ello no deben ser ni muy difícil que parezcan inalcanzables, ni muy fáciles que no impliquen esfuerzo alguno por parte del sujeto.

4. Reconocimiento social

Para cualquier persona resulta un motivador de la conducta el recibir el reconocimiento de su colectivo. Cuando esto ocurre la Personalidad se implica como un todo en la tarea por el compromiso social y la imagen pública que trata de mantenerse a la altura de lo socialmente establecido, por ello se trata de reforzar en todo momento los logros de los subordinados por pequeños que sean y propiciar continuamente retroalimentación sobre su desempeño.

5. Enriquecimiento del puesto laboral.

Aquí se ubican toda una serie de motivadores destinados a enriquecer el trabajo a través de propiciar sentimientos de responsabilidad individual e implicación personal.

- ✓ Variedad
- ✓ Promover participación
- ✓ Fomentar mayor libertad para tomar decisiones.
- ✓ Implicación en la renovación y decoración del puesto de trabajo.

6. Dinero.

Constituye sin duda un motivador de la conducta. En el se ubica la estimulación alternativa, los pagos por sobrecumplimiento, los puntajes acumulativos y otros que actúan como recompensa de tipo material.

La teoría de Taylor:

Taylor (Gestión del cambio) ve al salario como el gran (y casi el único) motivador, por lo que diseña sistemas de retribución variable a prima, en los que la máxima ganancia se obtiene con el punto de productividad que considera óptimo y que es el máximo sostenible: el más alto que no ocasiona tal desgaste en el trabajador que no sea posible mantener en los períodos siguientes. El taylorismo generó un profundo malestar entre los trabajadores, que se opusieron a él por todos los medios a su alcance, hasta conseguir que se restringiera al máximo su aplicación.

La teoría de Elton Mayo basada en La Escuela de Relaciones Humanas:

Hacia 1920, las investigaciones sobre la sociología y la psicología industrial, se desplazan hacia la ergonomía: estudiar las condiciones óptimas de confort en el trabajo. Elton Mayo descubre las necesidades sociales en el trabajo: las personas no sólo buscan comodidad y salario en su trabajo, sino que su rendimiento laboral va a venir condicionado por lo gratificadas que se sientan por el contacto con otros seres humanos en su trabajo. Las relaciones con los jefes y compañeros se consideraban clave a la hora de determinar el rendimiento laboral.

La Teoría de Herzberg basada en los Factores Higienizantes Y Motivadores

F. Herzberg desarrolló la teoría de Maslow en el sentido de que existen dos tipos de motivos:

Saciables:

Fisiológicos y de seguridad. Dejan de actuar como motivadores en el momento en que pasan a estar razonablemente atendidos.

Insaciables:

Afecto, logro, autoestima, autorrealización, de los cuales nunca tenemos bastante y, aunque estén atendidos, siguen siendo poderosos motivadores del comportamiento humano.

Herzberg profundizó en la diferenciación entre dos tipos de motivos:

- ∨ Los factores higienizantes [saciables] son causa de insatisfacción y desmotivación de los trabajadores cuando no están correctamente atendidos, pero por muy bien que se cubran, nunca llegan a generar satisfacción y motivación. Ejemplos: salario, relaciones con el jefe y con los

compañeros, política y organización de la empresa, instalaciones, horario, vacaciones.

- ✓ Los factores motivadores: son los que producen satisfacción y motivación en los trabajadores cuando están bien atendidos, y cuando no lo están, son neutros, pero no pueden provocar insatisfacción y desmotivación. Se refieren al contenido del propio trabajo en sí mismo. Ejemplos: funciones que se realizan, grado de autonomía con que se desempeñan, responsabilidad, formación, desarrollo de capacidades que aporta el puesto, iniciativa y creatividad que implica.

Motivaciones de Logro de David McClelland

Las aportaciones de McClelland al campo de la motivación laboral constituyen el paradigma vigente y no superado aún en nuestros días. La teoría de la motivación de logro es la continuación de la (Ley del Efecto) de Thorndike, según la cual todos buscamos obtener premios y evitar castigos.

¿En todos nosotros son igual de fuertes la tendencia de buscar éxitos y evitar fracasos?

- Hay personas arriesgadas que no dudan en exponerse al fracaso con tal de perseguir el éxito.
- Hay personas conservadoras que renuncian a sus posibilidades de éxito con tal de no correr riesgos.

El motivo de logro va desde la búsqueda de satisfacciones a evitar los reveses; es muy importante en puestos de mando y dirección, ya que va a condicionar decisivamente el estilo de toma de decisiones y la reacción ante las amenazas y oportunidades.

Resumen de algunas conclusiones acerca de la teoría de motivación de logro:

- ✓ Está relacionada con la autoestima, la confianza en uno mismo y la esperanza de éxito o experiencias positivas en relación con el futuro (optimismo). Las personas con alto motivo de logro creen en sí mismas y no dudan en exponerse a situaciones de resultado incierto, ya que confían en salir airoso de ellas.

- ✓ Búsqueda de situaciones de cierta incertidumbre, con probabilidad de éxito 0,50 y de fracaso de 0,50. En estas condiciones es dónde más va a depender de uno mismo el resultado, por lo que el reto es máximo.
- ✓ Las personas que tienen baja motivación de logro prefieren las situaciones de probabilidades de éxito y fracaso extremas: situaciones de baja incertidumbre, en que la probabilidad de éxito sea de 0,90 y la de fracaso de 0,10 o viceversa. La razón es que el resultado se deberá más a la situación, al entorno, que a uno mismo, por lo que realmente no hay una exposición al fracaso importante.

Teoría de Shein del hombre complejo.

La teoría de Shein se fundamenta en:

- (a) Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior;
- (b) Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas;
- (c) Las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias,
- (d) Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son mas flexibles en el trato con su personal.

Finalmente el citado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas. Se infiere que las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben

combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impera en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tienen un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella.

Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

Teoría de la valencia— expectativa de Vroom.

Vroom (1993) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

Teoría del reforzamiento.

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

Teoría motivacional de Maslow.

Siguiendo la línea iniciada por Elton Mayo, brilla con luz propia Abraham Maslow, cuya teoría de la motivación es un clásico en los textos sobre administración y dirección de empresas. Maslow realiza una taxonomía de los motivos [necesidades] humanos:

- Elementales: fisiológicas y de seguridad.
- Intermedias: estima y afecto de los demás.
- Superiores: logro, autoestima y autorrealización personal.

Según Maslow, el ser humano privado de todo estará únicamente motivado por sobrevivir (obtener comida y bebida); satisfechas estas necesidades, serán sustituidas por la seguridad (obtener abrigo, refugio y protección contra el peligro); ser estimado y querido por las demás personas y así hasta llegar a las necesidades más elevadas [autorrealización]: hacer realidad todo el potencial y la capacidad de la persona, que así llegaría al máximo desarrollo posible de sus facultades.

Resulta más difícil en nuestros tiempos cubrir las necesidades de afecto, que pasan a ser determinantes en la conducta de muchas personas y por eso son tan importantes como percibió acertadamente Elton Mayo.

Maslow, en su teoría motivacional, sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o autoperfección, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo.

Maslow introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana (de ahí el nombre de instintoides que Maslow les da).

La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, las cuales serían las necesidades de autoactualización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia.

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar

inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; "un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer" (DiCaprio, 1989,pag.364). Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores –aunque lo haga de modo relativo–, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización; se pueden clasificar en:

1. Necesidades de carencia o déficit.

a) Necesidades Fisiológicas.

La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas, como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

b) Necesidades de Seguridad.

Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de; sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad.

Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada, lo que se ve en la necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.

c) Necesidades de amor y de pertenencia:

Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.

Necesidades de estima.

La necesidad de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

2. Necesidades de carencia o déficit.

A. Necesidades de autoactualización o "self-actualization".

Las necesidades de autoactualización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Las necesidades de autoactualización están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento.

Uno de los medios para satisfacer la necesidad de autoactualización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado. Para poder satisfacer la necesidad de autoactualización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer. No pueden haber restricciones puestas por uno mismo ni tampoco puestas por el medio; "desear ser libres para ser ellas mismas" (DiCaprio, 1989, pag.367).

Teorías generales vinculadas con la Motivación Laboral.

✓ Teoría clásica:

Emplea la Ingeniería humana y de la producción; Consiste en proporcionar beneficios materiales y salariales.

∅ Teoría de las relaciones humanas: Emplea las Ciencias sociales aplicadas: El reconocimiento social y simbólico al hombre, como miembro del grupo.

∅ Teoría conductista: Utiliza las Ciencias aplicadas a la conducta, es el estímulo necesario para que el ser racional participe en la organización.

∅ Teoría estructuralista: Recurre a la Sociología de las organizaciones, surge ante los conflictos inevitables de la organización, intencionalmente construida y reconstruida.

∅ Teoría de sistemas: Se basa en la Administración de sistemas Da una visión global de las organizaciones. Estudia las relaciones entre los sistemas totales, y las interdependencias con los subsistemas.

La teoría sociológica.

Las aportaciones de diferentes autores estudiosos de la motivación en el trabajo suelen agruparse bajo el nombre de Escuela de Sociología. Han continuado, completado y enriquecido los enfoques de Maslow y Herzberg. Destacan: Rensis Likert, Chris Argyris Y Douglas McGregor. La Escuela Sociológica subraya la importancia para la motivación laboral del lado humano de las organizaciones: clima, estilo de dirección, relaciones interpersonales, etc. Douglas McGregor distingue la Teoría X (Taylor y sus seguidores) de la Teoría Y (Mayo, Maslow, Herzberg y La Propia Escuela Sociológica).

A) **TEORÍA X:** los hombres odian trabajar y su motivación principal será evitar el esfuerzo y buscar la comodidad implícita en el descanso. El arte de la motivación laboral consistirá en conseguir obligar a las personas a hacer lo que no desean hacer: algo que aborrecen de manera innata.

B) **TEORÍA Y:** los hombres de manera innata desean hacer cosas y realizarlas bien: trabajar y transformar la realidad con el esfuerzo y el ingenio propios es

básicamente divertido para el ser humano normal y sano. El arte de la motivación laboral consistirá en derribar los estorbos que introducen la organización y el poder —necesarios por otra parte para coordinar el esfuerzo de muchas personas— y que no dejan al ser humano liberar su potencial, su creatividad y su tendencia natural a realizar un trabajo bien hecho.

Teoría del refuerzo.

Según la teoría del refuerzo, un gerente motiva a los empleados alentándolos al comportamiento deseado y desalentándolos a los comportamientos no deseados. En esta teoría se enmarca la importancia de la recompensa a la productividad, el alto desempeño y el compromiso. Por ejemplo y a desalentar el ausentismo laboral, el deterioro del desempeño y la ineficiencias.

Todos tendemos a repetir aquellos actos por los que hemos obtenido recompensa, y evitar aquellos actos por los que hemos obtenido castigo.

¿Por qué unas personas repetimos unos comportamientos y otras repiten otros? Estas diferencias se deberán a la diversa historia de situaciones de premio y castigo que cada uno ha vivido [el aprendizaje] y también a los diferentes gustos de cada uno, que condicionan a qué recompensas es sensible cada uno y a cuáles no es sensible o lo es en menor medida [la motivación].

La motivación será aquello que hace que un estímulo sea un premio o un castigo, y en qué intensidad para una persona concreta. La íntima asociación entre la motivación y la emoción: la base de la motivación es la emoción para un sujeto que va ligada a un estímulo.

Teoría del establecimiento de metas.

Representa una concepción integrada de la motivación, esta teoría afirma que el proceso de establecer metas se puede concentrar en el comportamiento y motivar a las personas. La motivación aumenta cuando las personas reciben retroalimentación sobre su avance para alcanzar las metas, es decir actúa como refuerzo para ayudar a mantener la motivación en una escala alta.

Disciplinas vinculadas con el Contexto Motivacional.

1. Ingeniería:

Proporciona los elementos técnicos de las organizaciones, como tecnología, procesos de transformación, división de tareas, métodos de trabajo, relación hombre maquina.

2. Administración:

Ofrece los principios gerenciales para administrara las organizaciones: planeación, organización, coordinación, control, ejecución, planeación estratégica, economía.

3. Psicología:

Estudia el comportamiento humano, aporta aspectos tales como: conductas, fenómenos de adaptación y cambio, necesidades de los individuos, motivación, recopilación de información y su relación con la educación de las personas.

4. Sociología:

Se puede tomar de ella el estudio de trabajos de grupo. Los aspectos de estabilidad, estructura y orden de las organizaciones. Genera información acerca del poder, relaciones, objetivos, roles y actividades de una organización, comunicación y relación con el medio.

5. Antropología:

Aporta conocimientos acerca de la naturaleza humana: orígenes, valores, creencias, fines, aspiraciones, símbolos, ritos, etc. Relaciona el concepto de cultura organizacional y los aspectos que la componen.

6. Filosofía:

Proporciona una visión racional para poder comprender y asimilar los problemas y contrariedades a los cuales está expuesto el ser humano, llevando así una forma de ver y vivir la vida en armonía con todos y todo lo que lo rodea.

Delimitación Legal y Normativa

Derechos Constitucionales:

De acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, título sexto: del trabajo y la previsión social, nos menciona que: "toda persona tiene derecho a un trabajo digno y socialmente útil" Ej.: el panadero es útil a la sociedad y permite a quienes lo practican, ganarse la vida honestamente. Aunque en nuestra constitución están definidos los derechos laborales, lo cierto es que muchos mexicanos no tienen empleo y los derechos del trabajador no se cumplen totalmente.

Derechos Laborales:

Los trabajadores necesitan un ambiente armonioso para trabajar, en el cual se sientan seguros física, económica y emocionalmente, esto lo podemos constatar en el título tercero correspondiente a las Condiciones De Trabajo; mencionadas en La LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

Específicamente el Capítulo II menciona que con respecto a la Jornada de Trabajo; "La duración máxima de la jornada será 8 hrs. a trabajo diurno, 7 has... a trabajo nocturno y 7.5 hrs. al trabajo mixto" (Artículo 58). "Las jornadas extraordinarias no deben exceder nunca de 3 hrs. diarias, ni de 3 veces en una semana" (Artículo 66). Estos artículos están vinculados con el tema de la motivación laboral, ya que debemos disfrutar plenamente del tiempo libre; por ser este el espacio en el que uno puede hacer lo que le gusta, una vez cumplidas nuestras obligaciones; porque nos permite recuperarnos del trabajo. Es menester aprovecharlo en lo que nos enriquece espiritualmente; la cultura, el deporte y/o el esparcimiento.

En el Capítulo III, correspondiente a los Días De Descanso, menciona que "Por cada 6 días de trabajo, el trabajador disfrutará de un día de descanso, con goce de salario". El derecho al descanso se basa en reconocer que los seres humanos no somos máquinas por lo tanto necesitamos reposo y vida espiritual. (Artículo 69)

En el Capítulo IV: Se habla de las Vacaciones, porque "Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas que en ningún caso podrá ser menor de 6 días laborales" (Artículo 76).

Las vacaciones son igualmente necesarias e imprescindibles para una buena calidad de vida; las podemos emplear para convivir con amigos y familiares, conocer mejor nuestro país o realizar actividades que nos permitan crecer espiritualmente para poder vivir a gusto.

El Capítulo V, respecto al salario, menciona que "El patrón debe pagar al trabajador la retribución correspondiente al trabajo realizado" (Artículo 82) El sueldo debe ser destinado para cubrir las necesidades básicas de alimentación, vestido, alojamiento, seguridad, salud así como de servicios esenciales que requiera el trabajador.

El Capítulo VI; menciona los lineamientos que deben regir al Salario Mínimo, aunque da la impresión de ser una burla al esfuerzo realizado; "El salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada laboral; deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en orden de materia, social, cultural y para proveer la educación obligatoria de los hijos" (Artículo 90). Este artículo trata un tema que está muy lejos de la realidad en para México ya que a muchos trabajadores su salario no les alcanza ni siquiera para cubrir sus necesidades de alimentación, alojamiento, etc. Actualmente el salario mínimo no alcanza para satisfacer las necesidades de una familia con no más de 3 hijos.

El Título Cuarto Capítulo I, Menciona como parte de las Obligaciones de los Patrones, "Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose del maltrato de palabra o de obra" (Fracción VI; Artículo 132); así como también "Contribuir al fomento de las actividades culturales y deportivas entre sus trabajadores y proporcionarles los equipos y útiles indispensables" (Fracción XXV Artículo 132)

Acuerdos Nacionales

Elevación de la Productividad y Calidad.

1.- Motivación, Estímulo y Bienestar de los Trabajadores:

El desarrollo de los recursos humanos y la disposición del trabajador a participar más activamente en la empresa, están estrechamente vinculados con la motivación. Aun cuando ésta tiene relación importante con el entorno sociocultural,

una parte fundamental de las condiciones de estímulo deben ser desarrolladas en las empresas. En este aspecto, los sectores y el gobierno recomiendan establecer o reforzar los programas de motivación. (Mayo 2, 1992).

Favorecer el flujo constante de información, desde los más altos rangos directivos hasta los empleados de menor nivel, en torno a los objetivos y políticas de la empresa y estimular la retroalimentación desde la base hasta los puestos directivos, como medio para propiciar la mayor participación y compromiso. Abrir al trabajador oportunidades de desarrollo distintas a las tareas altamente rutinarias, que le brinden una satisfacción intrínseca en su trabajo, adicional a la motivación material. Reconocer, evaluar y estimular el desempeño, la iniciativa y la participación del trabajador.

2.- Remuneración:

Entre la remuneración al trabajo y la productividad existe una importante relación recíproca. Por parte de la percepción que se forma el trabajador sobre la valoración que se da a su trabajo, a través de la remuneración que recibe, constituye un factor esencial de la productividad y al mismo tiempo, un elemento que puede actuar como limitante o estímulo de la misma. El fortalecimiento de las remuneraciones está relacionado con las posibilidades del entorno económico y con la propia evolución de la productividad. Esta doble relación entre las remuneraciones al trabajo y la productividad exige actuar en ambas direcciones: hacer de las remuneraciones un elemento de estímulo al esfuerzo productivo y propiciar que las ganancias generadas dentro de éste se reflejen adecuadamente en los beneficios que recibe el trabajador.

La Nueva Cultura Laboral.

La Nueva Cultura Laboral representa un cambio positivo de mentalidad y de actitud en la forma de ver y realizar el trabajo. Busca erradicar algunos vicios que todavía se viven en el mundo del trabajo y reforzar las cualidades, tratando de construir una nueva relación entre trabajadores, empresarios y gobierno para impulsar el desarrollo de México.

El 25 de julio, la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), determinaron

poner fin al antagonismo histórico e iniciar una etapa de colaboración basada en nuevos valores y nuevas actitudes.

La Nueva Cultura Laboral reconoce el valor del trabajo y la dignidad de las personas que lo realizan, tanto de los trabajadores como de los empresarios. El trabajo contribuye a la realización personal y al logro del bien común tanto familiar como nacional, por lo que debe valorarse mediante un salario justo, tomando en cuenta la situación del trabajador y su familia, así como las posibilidades de la empresa y las condiciones económicas del país.

La Nueva Cultura Laboral busca mejores condiciones de vida para los trabajadores mexicanos, a través de una mayor y mejor capacitación, que les permita ser más productivos y aumentar la participación activa en su empresa, para que las ganancias generadas se traduzcan en salarios más justos y en condiciones laborales más dignas.

Seguridad, Higiene, Medio Ambiente y Salud en el Trabajo.

Constituye la otra función importante de la Dirección para el Trabajo y la Previsión Social. En este apartado se recuperó y mantuvo la función asesora y normativa en seguridad e higiene, a través de las diversas unidades administrativas de esta dirección, estructurando un programa de difusión de la materia, a través de trípticos y carteles sobre ergonomía y salud en el trabajo, otorgando asesoría y capacitación a sindicatos, trabajadores y empresarios en materia de seguridad e higiene, salud en el trabajo, constitución de comisiones de seguridad e higiene, aplicación de la normatividad y capacitación para inspectores, en colaboración con la organización panamericana de la salud y la organización mundial de la salud, etc. Los cursos incluyeron toxicología del tabaquismo, formación de técnicos instructores de seguridad e higiene en el trabajo, prevención y combate de incendio, ergonomía, formación y funcionamiento de comisiones mixtas de seguridad e higiene, formación de inspectores, y diversas asesorías especializadas, tanto a empresas como a sindicatos, buscando con ello consolidar una cultura preventiva que redunde en el bienestar y la seguridad de las y los trabajadores.

El trabajo iniciado de seguridad, higiene y medio ambiente en el trabajo debe desarrollarse y consolidarse, reactivando las diversas actividades programadas de difusión, asesoría y capacitación a empresas, sindicatos y trabajadores sobre la materia y para la formación y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene, para lograr el cumplimiento de las distintas Normas Oficiales Mexicanas, relacionadas con la seguridad, higiene y medio ambiente en el trabajo, en colaboración interinstitucional y con el sector laboral de la sociedad civil, particularmente con la dirección de inspección local del trabajo.

Justificación.

El hombre necesita que sea reconocido por lo que hace, de esta manera se mantendrá activo; los buenos comportamientos se conservan a través del refuerzo positivo o desaparecen, es decir, las personas dejan de desempeñarse bien cuando les falta el refuerzo positivo o motivador. La motivación consiste en demostrarle sincera satisfacción y admiración por el trabajo que él ejecuta, elogiarlo explícitamente por un desempeño extraordinario, promoverlo para que realice una visita técnica o llevarlo a reuniones importantes para la empresa; se puede reafirmar que en esta perspectiva influyen los fenómenos sociales para lograr la transformación.

A cerca de los fundamentos científicos sobre la motivación en las empresas se puede mencionar que las culturas positivas las construyen las personas, es aquí de donde parte la reflexión a cerca de una pregunta fundamental: ¿que es lo que libera el deseo de las personas para soportar y apoyar los valores de su compañía?. las necesidades insatisfechas son las que motivan el comportamiento porque las satisfechas no lo motivan. Las necesidades existen y se manifiestan en un orden jerárquico, las mas altas nunca son completamente satisfechas por eso son altamente motivadoras.

Sustento Teórico

Teoría del Reforzamiento.

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

A modo de síntesis puede decirse que la motivación se basa en la ley del efecto, es decir, en la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.

Modelo Motivacional de las Expectativas:

La motivación depende del grado de certeza ya que a mayor esfuerzo mejor resultado.

Modelo Motivacional de Reforzamiento:

El Modelo del Reforzamiento Sostiene que el comportamiento se realiza en función de sus consecuencias (premio o castigo), maneras y razones por las que los individuos eligen ciertas conductas para cumplir sus objetivos (Cómo y Por qué). El comportamiento es producto de la experiencia adquirida entre conducta y consecuencia, las estrategias empleadas son:

Reforzamiento Positivo:

Premios para incrementar la probabilidad de ocurrencia de cierta conducta. Ej. Elogios, ascensos, aumentos salariales.

Reforzamiento Negativo:

Este reforzamiento lo aplica el subordinado, Es la adopción de ciertas conductas para evitar consecuencias desagradables.

Castigo:

Aplicación de correctivos para desalentar la repetición de una conducta negativa. Ej. Reprimendas, multas.

Extinción:

Desaparición del reforzamiento. Como consecuencia lleva al individuo a ciertas reacciones; desorganización del comportamiento; agresividad; reacciones emocionales; alineación y apatía.

Diferencia entre Motivación y Satisfacción

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

conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

1.4 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Los motivos que generaron esta investigación fueron el desarrollo profesional y la búsqueda de crecimiento individual y de grupo. Consideramos de suma importancia el estudio de la conducta humana y los factores que influyen sobre está, entre ellos la **MOTIVACIÓN**.

Lo que nos motivo a realizar esta investigación, fueron experiencias que hemos tenido en el ambiente laboral, en donde hemos percibido situaciones difíciles ante jefes, gerentes y directores que además de no ejercer un liderazgo eficaz, no se han tomado el tiempo para observar y conocer la personalidad de cada individuo dentro de la empresa. Aunado a esto, nuestro objetivo es el de aplicar y aumentar los conocimientos adquiridos durante nuestra formación profesional.

Sabemos que tenemos un compromiso no sólo como individuos sino también como parte integral de una sociedad en continuo desarrollo.

Dentro del equipo uno de los integrantes se encuentra laborando dentro de la empresa por lo que las facilidades otorgadas nos permiten verificar en cualquier momento los instrumentos requeridos, que en este caso será la aplicación de un cuestionario con nos permita identificar las variables que deseamos estudiar. El Gerente de Ventas a Distancia que es en donde se encuentra incluido el CAT también está muy interesado en saber el resultado de este estudio ya que en general la vida de un asesor telefónico dentro de la organización es demasiado corta.

1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Identificar cuales son las principales causas que intervienen para que los asesores del CAT se sientan motivados a realizar su trabajo y si ello tiene que ver con su permanencia dentro de la organización.

1.6 HIPOTESIS.

H₁ Para que el asesor se sienta motivado debe valorar de manera positiva:

H_{1,1} Las prestaciones.

H_{1,2} El ambiente de trabajo.

H_{1,3} Los ascensos.

H₂ Si los asesores del CAT se sienten motivados entonces se garantiza su permanencia en la empresa.

C
A
P
I
T
U
L
O
2

Capitulo 2

2. METODO.

2.1 Sujetos.

2.2 Instrumento.

2.3 Procedimiento.

2.1 SUJETOS

La muestra fue tomada de los departamentos de Servicio a clientes y Crédito. Se les aplicó la encuesta a 60 personas de las cuales 48.30% pertenecen al área Servicio a clientes y 51.70% al área de Crédito. De los encuestados el 40.00% pertenecen al género masculino y el 60% al género femenino. Sus edades oscilan entre los 18 y 40 años.

La antigüedad en la empresa va desde 1 a 120 meses. Se observa que el grado de estudios tiene los siguientes porcentajes 41.70o% Preparatoria y 58.30% Licenciatura.

El porcentajes de solteros es de 63.30% y el de casados o en otra situación civil es de 36.70%. Así mismo 61.70% de los encuestados no tienen ningún dependiente económico y el 38.30% tiene por los menos uno o hasta tres dependientes económicos.

2.2 INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES: Lea con atención cada una de las preguntas y señale con una equis (**X**) la opción que se acerque más a lo que usted piensa, de acuerdo con su permanencia en la empresa.

CON RESPECTO A LA EMPRESA

- A. TOTALMENTE DE ACUERDO
- B. DE ACUERDO

- C. INDECISO
- D. EN DESACUERDO
- E. TOTALMENTE EN DESACUERDO

1. Fue fácil integrarme a la empresa, porque recibí un curso de inducción.
2. Conozco todos los departamentos que integran nuestra organización.
3. Sé a quien recurrir, cuando tengo un problema laboral.
4. Conozco las políticas y procedimientos de la organización.
5. La empresa nos provee de todo el material necesario para realizar nuestro trabajo eficientemente.
6. Las instalaciones hacen agradable la estancia en mi estación de trabajo.
7. Es importante llegar por lo menos 5 minutos antes de la hora de entrada.
8. No afecta a la empresa el que yo falte con regularidad a mis actividades
9. Cuando falto es porque realmente no tengo ganas de trabajar.
10. La iniciativa es básica en el departamento donde me encuentro.
11. La relación diaria con mis compañeros es buena.
12. Realmente me siento parte de esta empresa, debido al buen ambiente laboral .
13. Si es necesario me quedo con gusto después de mi hora de salida.
14. Las actividades que realizo, me servirán para ocupar un mejor puesto en la compañía.
15. Si desempeño eficientemente mi labor, se que pronto me podré desarrollarme profesionalmente en otro puesto.
16. Cuando se reconoce mi trabajo, siento satisfacción, aunque no me den un incentivo económico.
17. Se me explican claramente las metas a las que queremos llegar. .
18. Tengo la oportunidad de externar libremente mis ideas.
19. Mis propuestas para lograr los objetivos de la empresa son escuchadas.
20. Me identifico con las metas de la organización, porque se que me benefician.
21. El sueldo que me otorgan es un aliciente determinante para mi permanencia en la empresa.
22. La empresa, se preocupa por capacitar constantemente a su personal.
23. Las prestaciones que se otorgan (Vales, Aguinaldo, Utilidades, Fondo de Ahorro) en general son gratificantes para mi trabajo.

24. Trabajar los fines de semana, significa sacrificar otras actividades que serían mas provechosas para mi.
25. Mi jefe inmediato se presta para llevar una buena relación laboral.
26. La relación con mi jefe inmediato es determinante para mi desarrollo en la empresa.
27. Motivar a los empleados es asunto que siempre queda en 2º lugar para la organización.
28. Si permanezco en la empresa es porque no tengo otra mejor opción
29. Si permanezco en la empresa es porque sus prestaciones me parecen buenas.
30. Si permanezco en la empresa es por el buen ambiente laboral y por la relación con mi jefe inmediato.
31. Si permanezco en la empresa, es porque creo que tendré una proyección a futuro y podré consolidar mi carrera profesional.
32. Si permanezco en la empresa es porque la remuneración monetaria es buena.

RESPECTO A LOS SUPERVISORES

- A. SIEMPRE
- B. CASI SIEMPRE
- C. A VECES
- D. POCAS VECES
- E. NUNCA

33. Puede Ud. contar con su supervisor bajo cualquier circunstancia?
34. Le agrada el trabajo de su supervisor con respecto al equipo de trabajo?
35. Si tiene alguna duda operativa puede acudir a él, porque sabe que se la resolverá?
36. El empeño que pone su supervisor en obtener premios para los integrantes de su departamento, ¿es efectivo?.
37. El esfuerzo que realiza para promover a su personal siempre es bueno?
38. Otorga concesiones y premios siendo objetivo, tomando en cuenta el desempeño de cada asesor.
39. El comportamiento de mi supervisor es un ejemplo a seguir.
40. La relación de mi supervisor con otras áreas de servicio siempre es buena.

41. El trabajo mi supervisor, es fundamental para alcanzar todas las metas.
42. Pienso que si no está el supervisor, el trabajo de cualquier forma se realiza.
43. Sé claramente que si tomo una decisión en beneficio del trabajo, el me apoyará.
44. Respecto a los Gerentes creo que nos indican hacia donde vamos y que deseamos obtener.
45. Cuando hay que implementar nuevos métodos, los Gerentes primero nos informan los cambios y posteriormente los implementan.
46. Para la toma de decisiones; Gerentes y Supervisores se ponen de acuerdo.

HOJA DE RESPUESTAS

	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
1						11						21						31						41					
2						12						22						32						42					
3						13						23						33						43					
4						14						24						34						44					
5						15						25						35						45					
6						16						26						36						46					
7						17						27						37						47					
8						18						28						38						48					
9						19						29						39						49					
10						20						30						40						50					

Sexo: Masculino () Femenino () Edad: _____ años

Antigüedad trabajando en Liverpool _____

Departamento al que perteneces. CREDITO ()

ATENCIÓN A CLIENTES ()

Estado Civil _____ Ultimo Grado de estudios _____

Personas que dependen económicamente de ti _____

HOJA DE RESPUESTAS

	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
1						11						21						31						41					
2						12						22						32						42					
3						13						23						33						43					
4						14						24						34						44					
5						15						25						35						45					
6						16						26						36						46					
7						17						27						37						47					
8						18						28						38						48					
9						19						29						39						49					

10						20						30						40						50					
----	--	--	--	--	--	----	--	--	--	--	--	----	--	--	--	--	--	----	--	--	--	--	--	----	--	--	--	--	--

Sexo: Masculino () Femenino () Edad: _____años

Antigüedad trabajando en Liverpool _____

Departamento al que perteneces. CREDITO ()

ATENCIÓN A CLIENTES ()

Estado Civil _____ Ultimo Grado de estudios _____

Personas que dependen económicamente de ti _____

2.3 PROCEDIMIENTO

Se llevó a cabo la encuesta dentro del Centro de Atención a Clientes de Liverpool, fueron elegidos los departamentos de Servicio a Clientes y Crédito, esto debido a que son los departamentos en donde se detecta el mayor número de deserciones y por lo tanto se presta mas para llevar a cabo un estudio enfocado a la motivación en los recursos humanos, dirigido a visualizar cuales son los factores decisivos para que un asesor decida abandonar su trabajo a pesar de que les permite cubrir los tres primeros niveles de satisfacción:

1. **BASICAS.**
2. **SOCIALES.**
3. **DE AUTORREALIZACION.**

Se solicito un permiso por escrito al jefe del CAT de Liverpool, quien se mostró entusiasmado al comentarle la manera en que se realizaría el estudio, inclusive nos pidió que se le entregaran los resultados del cuestionario ya que a ellos les serviría la información que arrojará el estudio. Nos señalo que le parecía buena idea ya que las consultoras que han contratado no han disminuido el problema. Además al saber que el cuestionario es aplicado por una compañera que tiene los mismos problemas que ellos podrían responder con más sinceridad a cada una de las preguntas formuladas en el cuestionario.

Se les aplicó el cuestionario a todos los miembros de los departamentos de Servicio a Clientes y Crédito, en total suman 60 personas, de los cuales la mayoría participo con gusto al aclararles que se utilizaría con fines académicos y que la información proporcionada sería confidencial.

El cuestionario se completó en un lapso de cuatro días debido a que los horarios en que se aplicaban coincidía con los horarios de comida; o en ocasiones algún integrante descansaba o tenía incapacidad.

Según los encuestados las preguntas fueron claras, porque el lenguaje utilizado es bien conocido dentro de la empresa y el número de cuestionamientos es considerable.

Capitulo 3

3. RESULTADOS

3.1 Análisis

3.2 Tablas anexas

3. RESULTADOS

Se vaciaron los datos en una hoja de excel, en donde se registraron las respuestas de todos y cada uno de los integrantes de los departamentos de Servicio a Clientes y Crédito. El número 1 determina la mayor importancia o aceptación, el número 5 por consecuencia la menor importancia o aceptación. 1

Se tomaron los valores no menores a .3 por cada uno de los dos grupos. Se contrasto a través de la media de item test, los resultados de análisis factorial y se localizo la direccional que tenía los ítemes de acuerdo a lo planteado.

Se cancelaron preguntas, para juntarlas en factores, se fue reduciendo a donde había mayor factorial, quedando sintetizada, seleccionando las consistentes con lo planteado.

Item	Fac		I-T		Dir			Item	Fac		I-T		Dir		
R01	0.348	1	0.341	1	0.556	1	1	R33	0.628	1	0.576	1	0.507	1	1
R02	0.309	1	0.384	1	0.408	1	1	R34	0.687	1	0.646	1	0.723	1	1
R03	0.331	1	0.363	1	0.573	1	1	R35	0.672	1	0.648	1	0.534	1	1
R04	0.505	1	0.526	1	0.686	1	1	R36	0.630	1	0.616	1	0.533	1	1
R05	0.570	1	0.544	1	0.618	1	1	R37	0.558	1	0.517	1	0.516	1	1
R06	0.549	1	0.510	1	0.639	1	1	R38	0.567	1	0.562	1	0.492	1	1
R11	0.358	1	0.359	1	0.740	1	1	R39	0.519	1	0.499	1	0.699	1	1

R12	0.551	1	0.537	1	0.647	1	1	R40	0.627	1	0.625	1	0.758	1	1
R13	0.550	1	0.523	1	0.639	1	1	R41	0.508	1	0.548	1	0.474	1	1
R14	0.641	1	0.618	1	0.625	1	1	R42	0.604	1	0.601	1	0.641	1	1
R15	0.552	1	0.505	1	0.365	1	1	R43	0.670	1	0.650	1	0.667	1	1
R16	0.463	1	0.420	1	0.562	1	1	R44	0.583	1	0.612	1	0.362	1	1
R17	0.646	1	0.593	1	0.723	1	1	R45	0.346	1	0.448	1	0.171	1	1
R18	0.569	1	0.501	1	0.375	1	1								
R19	0.650	1	0.615	1	0.429	1	1								
R20	0.486	1	0.494	1	0.541	1	1								
R21	0.517	1	0.547	1	0.418	1	1								
R23	0.384	1	0.442	1	0.761	1	1								
R24	0.368	1	0.432	1	0.636	1	1								
R25	0.422	1	0.386	1	0.844	1	1								
R29	0.537	1	0.481	1	0.475	1	1								
R30	0.384	1	0.378	1	0.375	1	1								
R31	0.327	1	0.328	1	0.541	1	1								
R32	0.439	1	0.452	1	0.469	1	1								

3.1 Análisis

Se corrió item test y factorial entre emp 01 y sup 01.

Género		EMP_1	SUP_1
Masculino	M	57.25	32.92
	n	24	24
	s	16.86	10.27
Femenino	M	56.22	29.75
	n	36	36
	s	9.82	8.43
t		0.270	1.256
sig.		ns	ns

Se observa que el género no es un factor que influya en las diferencias de percepción que hay entre los empleados y las empleadas sobre la empresa y los supervisores. Por lo tanto, para efectos de esta investigación no se considera que el género tenga una importancia relevante.

Edad		EMP_1	SUP_1
a. 16 -24	M	51.79	28.21
	n	14	14
	s	7.52	5.58
b. 25	M	64.45	31.82
	n	11	11
	s	16.50	11.50
c. 26-28	M	53.35	29.40

	n	20	20
	s	10.63	8.75
d. 29 -40	M	59.80	35.20
	n	15	15
	s	14.54	10.16
t_{ab}		2.360	1.773
sig		p=.05	Ns

En este caso, para la mayoría de los empleados que forman parte de los grupos a y b, hay un mayor interés en la valoración que tienen acerca de la intervención del área de supervisores con respecto a la empresa. Ya que hay una mayor atención sobre la resolución de los problemas que puedan tener los empleados; en cuanto a los otros dos grupos c y d no se encontró una valoración en especial por parte de los empleados, sobre la intervención de cualquiera de las dos áreas en la resolución de sus problemas.

Antigüedad		EMP_1	SUP_1
1-5 meses	M	56.07	28.67
	n	15	15
	s	12.37	9.79
6-22 meses	M	53.50	28.50
	n	14	14
	s	14.60	10.38
23-33 meses	M	60.31	35.37
	n	16	16
	s	14.70	9.55
34-120 meses	M	56.20	31.07
	n	15	15
	s	10.07	5.80

En esta categoría, la valoración que se obtuvo no demuestra que haya una relación directa entre la menor y mayor antigüedad de los empleados, con la percepción que se pueda tener sobre la empresa y los supervisores. De tal manera, que no se puede considerar que la antigüedad que vayan teniendo los empleados modifique su forma de percibir a las dos áreas que fueron estudiadas en la investigación.

Departamento		EMP_1	SUP_1
Atención a clientes	M	59.59	32.41
	n	29	29
	s	15.04	11.02
Crédito	M	53.87	29.71
	n	31	31
	s	10.19	7.18

t	1.714	1.116
sig.	ns	ns

Respecto a esta categoría, se observó que tanto el departamento de atención a clientes como en el departamento de crédito, no hubo una diferencia significativa, que nos indique que la valoración que se hizo de la intervención de la empresa y los supervisores sea de mayor interés para los fines de este estudio.

Estado civil		EMP_1	SUP_1
Soltero	M	54.47	30.26
	n	38	38
	s	11.22	7.90
Casado	M	60.36	32.32
	n	22	22
	s	15.11	11.31
t		1.592	0.754

En cuanto a la relación que pudiera haber del estado civil de los empleados y la percepción que éstos tienen acerca de la actuación de la empresa y los supervisores, es notorio que no existe tal, pues, no se presentan diferencias importantes que demuestren que hay un efecto entre las dos.

Estudios		EMP_1	SUP_1
Preparatoria	M	57.68	31.60
	n	25	25
	s	13.85	10.11
Licenciado	M	55.89	30.60
	n	35	35
	s	12.47	8.73
t		0.514	0.400

En este caso, se quiso investigar si la diferencia del nivel de estudios que hay entre los empleados, influye en la valoración que éstos tienen en cuanto a la actuación de los supervisores y la empresa. Encontramos que tanto los empleados que tienen estudios de preparatoria como los que tienen estudios de licenciatura dan una valoración muy similar sobre la actuación de la empresa y los supervisores. Por este motivo, el nivel de estudios es intrascendente para los resultados de la investigación.

Dependientes		EMP_1	SUP_1
Sin	M	58.27	32.97
	n	37	37
	s	13.99	9.18
Con	M	54.00	27.87
	n	23	23
	s	10.93	8.67
t		1.319	2.165

Para finalizar, en esta categoría se advierte una mayor valoración de la percepción que se tiene sobre la actuación de los supervisores en la resolución de problemas, que la que se tiene acerca de la actuación de la empresa. Los empleados que tienen dependientes consideran la intervención de sus supervisores como un punto importante en el desarrollo de su trabajo.

3.2 Tablas anexas

Tablas de la descripción de los sujetos

Se registró la frecuencia de cada una de las variables dependientes, de acuerdo a las preguntas que resultaron consistentes, para lo que se estaba planteando.

Género	Frec	%
Masculino	24	40.00
Femenino	36	60.00

Edad	Frec	%
16 - 24	14	23.30
25	11	18.30
26 -28	20	33.30
29 - 40	15	25.00

Antigüedad	Frec	%
1 -5 meses	15	25.00
6-22 meses	14	23.30

23 - 33 meses	16	26.70
34 -120 meses	15	25.00

Departamento	Frec	%
Atención a clientes	29	48.30
Crédito	31	51.70

Estado civil	Frec	%
Soltero	38	63.30
Casado	22	36.70

Estudios	Frec	%
Preparatoria	25	41.70
Licenciado	35	58.30

Dependientes	Frec	%
Sin	37	61.70
Con	23	38.30

C

A

P

I

T

U

L

O

Capítulo 4

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

4.2 Recomendaciones

4.1 Conclusiones

Luego de realizar los cruzamientos correspondientes con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas podemos concluir lo siguiente.

- a) Encontramos que los incentivos que otorga LIVERPOOL a sus trabajadores no cumplen con los objetivos planteados por la organización porque aunque logran que el trabajador acuda temprano a laborar, no disminuye el ausentismo debido a que los bonos no están relacionados con la asistencia; lo cual no garantiza que el personal acuda a su centro de trabajo..
- b) Por lo anterior se desprende que LIVERPOOL no ejerce un efectivo control de gestión sobre sus trabajadores, esto se ve reflejado en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, mismos que no son compartidos por el trabajador a pesar de los incentivos que se otorgan a los trabajadores. Podemos decir que sus trabajadores no se identifican con el objetivo

porque son objetivos impuestos y aunque se les permite opinar, casi nunca se toma en cuenta lo que se opina. Los jefes casi siempre imponen su voluntad y no hay una congruencia entre la misión de LIVERPOOL y la manera en que se llevan a cabo las operaciones.

- c) De los dos departamentos encontramos que están de acuerdo con la manera en que su supervisor dirige al grupo sin embargo encontramos un disgusto por la frecuente preferencia por algunos trabajadores a los que se otorgan incentivos que no merecen.
- d) Otro problema que se distingue es que en la organización no se manejan los mismos criterios de trabajo para los distintos departamentos lo que crea descontento; por ejemplo los intercambios entre departamentos se dan según lo determina el supervisor del área de servicio a clientes sin tomar en cuenta la capacidad y la antigüedad de los integrantes de los diferentes grupos; no sucede lo mismo con los miembros del departamento de Crédito.

4.2 Recomendaciones

Las aportaciones que describiremos a continuación están planteadas, no solo en los resultados obtenidos del análisis estadístico sino también en la observación y estudio, además de que como profesionistas tenemos el compromiso de determinar cual es el problema que surge en la organización además de estructurar e implementar las posibles soluciones al mismo.

Nuestros argumentos son los siguientes:

Por desgracia, las empresas que a menudo aseguran que la gente es el capital más importante de la compañía difícilmente, a la hora de los hechos pueden sostener su palabra. Además son contadas las organizaciones que tienen la capacidad moral de impulsar y promover entre sus miembros un clima de trabajo que socialice las ganancias.

A lo que queremos llegar, es que es tan importante generar ganancias; pero no a costa de los empleados de una organización. Es decir, administrar el negocio sin mentir. Sin prometer cosas que, de antemano, saben que no cumplirán.

En el caso de LIVERPOOL, la idea que tuvimos al observar a sus empleados es que la empresa no solamente posiciones el slogan "LIVERPOOL ES PARTE DE TU VIDA" en la mente del consumidor, sino también en el de sus colaboradores a los que llamaremos clientes internos. Proponemos hacer esfuerzos importantes por sostener una congruencia entre pensar, decir y hacer.

Por lo anterior sugerimos:

- Como el giro que se está evaluando es el de Servicio a Clientes, la empresa podría tomar una filosofía de Gente, Servicio y Ganancias; si la empresa se preocupa por los empleados y por crear un buen ambiente de trabajo, ellos van a proveer un servicio al cliente, y si el cliente está contento con eso, seguirá haciendo sus compras con LIVERPOOL y las ganancias mejoraran. El objetivo en este filosofía es crear y mantener un ambiente que permita a cada individuo proyectar lo mejor de sí mismo y desarrollarse personal y profesionalmente.
- Al ingresar a LIVERPOOL, se ofrece un plan de carrera que no se da en muchos de los casos, sugerimos estructurar un plan estratégico que sea a por lo menos tres años de antigüedad, este plan deberá incluir contratación de planta, retención, motivación, entrenamiento y desarrollo. Al referirnos a desarrollo se deberá medir el perfil del puesto, cuáles son las características que debe tener y sus impulsores de desempeño. Entonces se detectaran áreas de oportunidad y éstas se trabajaran con el empleado.
- Como queremos motivar los trabajadores (clientes internos), sugerimos hacer del departamento de Recursos Humanos un departamento estratégico en el ciclo de formación de una persona, desde la selección, la

contratación, la inducción, se recomienda tener una agenda para la persona que es contratada, su capacitación, el establecimiento de sus objetivos.

Consideramos importante señalar que las personas no son de color blanco o negro, siempre tienen atrás un motivador. Hay que entender primero la historia de cada individuo para saber cómo lo vamos a motivar. Es decir, entender que la gente tiene deseos personales, y hacer esfuerzos para que esos deseos tengan presentes a la organización, en este caso a LIVERPOOL.

- Por el lado gerencial, sugerimos que esta área sea alentada a considerar siempre los puntos de vista de cada persona a través de diálogo abierto. Con el objetivo de que el nivel de satisfacción y motivación en el trabajo, además de conocer las inquietudes del personal y atenderlas favorablemente.
- En cuanto a remuneración, no detectamos inconformidad, pero para tener una mejor satisfacción sugerimos que en la política de pago se considere tener una compensación adicional al salario base, teniendo en cuenta el logro de resultados individuales, grupales y de compañía.
- Como dinámica motivacional, proponemos someter a todos los empleados a un examen de competencias laborales, en el cual interfieran, jefes, asesores y los subalternos. Lo anterior con el objetivo de motivar a los clientes internos a mantenerse actualizados e interesados en adquirir nuevas habilidades.

Podemos resumir en 5 puntos lo descrito anteriormente y que consideramos que le servirá a la empresa para mantener a sus colaboradores satisfechos de su trabajo y con el orgullo de laborar en LIVERPOOL.

El objetivo es que los asesores del CAT realicen sus trabajo porque están convencidos de que lo que hacen beneficiara no solo a la empresa sino a ellos también y porque les gusta.

- I. Credibilidad. Demostrar con hechos lo que se predica. LIVERPOOL ES PARTE DE TU VIDA.
- II. Respeto. Dar valor y trato humano a los empleados por encima de toda circunstancia.
- III. Orgullo. Lograr un ambiente donde la gente sienta el privilegio de formar parte de la empresa.
- IV. Potencial. Llevar a cabo todo lo que se haya pensado. Escuchar las propuestas de los asesores no como mero proceso sino con la finalidad de desarrollar sus habilidades de líderes y saber fomentar su desarrollo.
- V. Equipo. Reunir las individualidades y coordinar las áreas del CAT con el objetivo beneficio de toda la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Constitución Política. EDITORIAL, Porrúa; Edición 1998; México, D. F.

DE LA BARREDA Solórzano Luis; Los Derechos Humanos; Consejo nacional para la cultura y las artes; Edición 1995; México, D. F.

DÍAZ Guerrero, Rogelio; Psicología Del Mexicano; Editorial Trillas; Edición 1988; México, D. F.

FUENTES Sosa, Alma Delia; La Calidad Y El Ambiente Organizacional En Las Empresas; Universidad Veracruzana; Minatitlán, Ver.; 1993.

Ley Federal Del Trabajo. EDITORIAL Porrúa, Edición 2000; México, D. F.

McQUAIG, Jack H.; Como Motivar A La Gente; 5ª edición, 1979; México, D. F.

ROSADO Chauvet, Miguel Angel; Metodología de Investigación y Evaluación; Editorial Trillas; Edición 2003; México, D.F.

Citas Bibliográficas:

(1) Dorsch, en Psicología General de: Aceves Madaleno José Edición 2000; Publicaciones Cruz México, D. F. Pág. 51

(2) Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

- (3) Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484
- (4) Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Administración, Una Perspectiva Global; 11ª Edición, Editorial McGraw Hill. México 1998, Pág. 501

Referencias Bibliográficas

- (1) Díaz, G. (1988). Psicología del mexicano, Pág. 160.
- (2) Díaz, G. (1988). Psicología del mexicano, Pág. 165.
- (3) Stoner J. Freman R. Y Gilberth D. (1996). Administración, Pág. 610.
- (4) McClelland D. Informe Sobre el Perfil Motivacional, Pág. 70.
- (5) *Ibíd.*, Pág. 70.
- (6) *Ibíd.*, Pág. 72.
- (7) *Ibíd.*, Pág. 73.
- (8) Calviño, M. (2000). Orientación Psicológica; Pág. 100

Fuentes Electrónicas:

www.expansion.com

www.monografias.com



Casa abierta al tiempo

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

**PERCEPCIÓN DE LA MOTIVACIÓN DE LOS
ASESORES EN EL CENTRO ATENCIÓN
TELEFÓNICA (CAT) DE LIVERPOOL**

MARIBEL MELISA GONZALEZ LUCAS
ROBERTO HERNÁNDEZ SÁNCHEZ
JOSE ARTURO REYNA PADILLA
LOURDES RODRÍGUEZ SERRATO

Asesor

Dr. Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauvet

2005