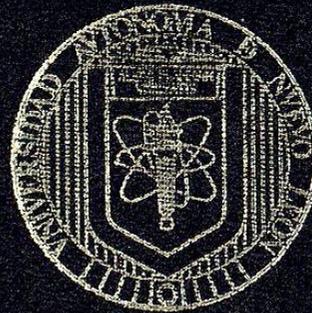


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

SUBDIRECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL
PERSONAL DE LA EMPRESA

POR:

'ARQ. ANABELL GARZA LEAL'

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

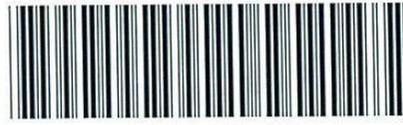
CIUDAD UNIVERSITARIA DICIEMBRE DEL 2000

TM
Z5853
.M2
FIME
2000
G3792

ESTER/ACTIVACI
ON/ALIBS PARA
EL

PERSONAL DE LA
EMPRESA

A.O.L.



1020146046

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
SUBDIRECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL
PERSONAL DE LA EMPRESA

POR:

ARQ. ANABELL GARZA LEAL

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

CIUDAD UNIVERSITARIA DICIEMBRE DEL 2000

0150-35660

TM

25852

•M2

FIME

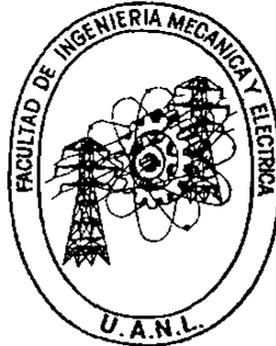
2000

G3792



FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL PERSONAL DE LA
EMPRESA**

POR

ARQ. ANABELL GARZA LEAL

TESIS
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES
INDUSTRIALES

CIUDAD UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DEL 2000

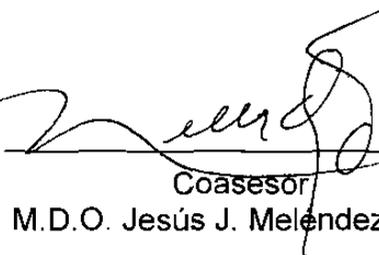
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis "ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA" realizada por la alumna Arq. Anabell Garza Leal, matricula 0189315 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

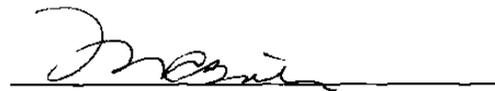
El comité de Tesis



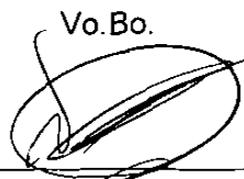
Asesor
M.C. Vicente García Díaz



Coasesor
M.D.O. Jesús J. Meléndez Olivas



Coasesor
M.A. Matías A. Botello Treviño

Vo.Bo.


M.C. Roberto Villarreal Garza
División de Estudios de Posgrado

San Nicolás de los Garza, N.L. a Diciembre del 2000

PROLOGO

La mayoría de las personas se pasan trabajando la tercera parte de su vida adulta. Varias razones apremiantes y de sentido común así lo exigen. En primer lugar las personas necesitan trabajar para ganarse la vida: para sobrevivir. En la primera época de nuestra sociedad se manejaba una frase: "El que no trabaja no come". En todas las culturas, las personas de todas las razas trabajaban. En las culturas primitivas, por supuesto, la supervivencia es quizá la razón más importante para trabajar.

Otro motivo importante por el que trabajamos es el que la sociedad espera que lo hagamos. Al formar parte de las expectativas de una sociedad, reconocemos que las opiniones de los demás son importantes para nosotros.

Además de ser necesario el trabajo para sobrevivir, el trabajo también puede ser divertido, retador y emocionante, aunque algún diccionario lo defina como "esfuerzo físico o mental ejercido"; "actividad para un fin determinado"; "faena, ocupación"; "fatiga"; aún así tales esfuerzos pueden ser placenteros.

Sin embargo ser responsable y motivar para que otros trabajen y que ofrezcan lo mejor de sí a una organización es la base de una buena administración. La clave de este tipo de administración es proporcionar a las personas aquello que realmente esperan de su trabajo. Cuanto más hábil sea usted para ofrecerles lo que quieren, más deberá esperar lo que usted realmente necesita, concretamente, productividad, calidad y servicio.

Todo esto nos lleva al estudio o análisis del individuo en la organización, a su "clima organizacional" que se define como "El conjunto de Pensamientos, Percepciones y en su caso Sentimientos que poseen los integrantes de la organización, en cuanto a la Cultura de Trabajo prevaleciente en la empresa", y este es uno de los factores más importantes para la obtención de resultados positivos en una organización.

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA

INDICE

Sintesis	8
Capítulo 1. INTRODUCCION	10
1.1. Planteamiento del problema de estudio	10
1.2. Objetivo de la tesis	10
1.3. Hipótesis	10
1.4. Límites del estudio	11
1.5. Justificación del trabajo de tesis	11
1.6. Metodología	11
1.7. Revisión Bibliográfica	12
Capítulo 2. LA MOTIVACION Y LA SATISFACCION CON EL TRABAJO	13
2.1 Motivación vínculo fundamental en la satisfacción con el trabajo	13
2.2.1 Qué es la motivación	13
2.2.2 Primeras teorías de motivación	15
2.2.3 Teorías procesales de la motivación	25
2.2 Antecedentes del término de satisfacción con el trabajo e interés por el trabajo	27
2.2.1 Satisfacción con el trabajo: una medida de calidad de la vida laboral	27
2.2.2 Características personales y satisfacción con el trabajo	30
2.2.3 Factores de satisfacción en el empleo	35
2.2.4 Satisfacción con el trabajo y conducta laboral ...	37
2.2.5 Formas en que la insatisfacción es expresada ..	40
2.2.6 El sueldo como fuente de motivación y Satisfacción	43
2.2.7 Interés por el trabajo	44

Capítulo 3. DESARROLLO DEL ESTUDIO	46
3.1 Antecedentes de la empresa en estudio	46
3.2 Proceso a seguir para recopilar la información	48
3.2.1 Planeación para la recopilación de la información	49
3.2.2 Recopilación de la información	49
3.2.3 Análisis de la información	54
3.2.4 Retroalimentación de los resultados de la encuesta	69
3.2.5 Seguimiento de los planes de acción	70
Capítulo 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
1.1 Conclusiones	74
1.2 Recomendaciones	77
Bibliografía	80
Anexo 1	81
Listado de Figuras	87
Listado de Tablas	88
Glosario	89
Resumen Autobiográfico	92

SINTESIS

En el desarrollo del presente estudio se encuentra dividido en 4 capítulos donde sobresale la importancia de la motivación en cualquier empresa, se referirá a cómo crear estrategias para llevar a la empresa a un ambiente laboral que permita obtener que sus empleados sean competentes, hábiles, capaces y productivos.

La problemática que existe en algunas empresas con un equipo de trabajo humano sin motivación o satisfacción para desarrollar su trabajo con eficiencia y dinamismo ha llevado al análisis del comportamiento humano en la organización, realizando investigaciones sobre las primeras teorías de motivación hasta las teorías contemporáneas que se han estudiado en estos años.

Iniciamos el proceso de la recopilación de la información en la empresa con el involucramiento de la gerencia que toma un papel muy importante, nos facilita la información sobre los inicios de la empresa y la estructura organizacional. Se analizan los instrumentos que se pueden implementar para la medición del grado de satisfacción y se toma la decisión que la encuesta es la más viable, ya que este instrumento el empleado informa de sus sentimientos con respecto a su trabajo y el ambiente de la empresa.

En el desarrollo del diseño de la encuesta analizó que áreas consideró más importantes para la obtención de datos esenciales para conocer el grado de satisfacción del empleado.

Se realiza la aplicación de la encuesta con la participación de la gerencia. Esta encuesta participan todos los empleados de la empresa como el área administrativa y el área de producción.

Posteriormente, expondré los resultados que se obtuvieron por medio de gráficas, tomando en cuenta las áreas desde un menor a un mayor grado de satisfacción.

Una vez, que se obtuvieron los resultados de la encuesta, se procede a interpretación y la retroalimentación de los resultados por parte de la gerencia. La gerencia ya con la información lista procede a presentarla a los jefes de departamentos, los cuales analizan y expresan sus puntos de vista, sus ideas, sus propuestas sobre los planes de acción, según su departamento.

Para la retroalimentación con los empleados participan los jefes de departamento presentando los resultados y los planes de acción a seguir, pidiéndoles su opinión sobre las propuestas a seguir y comprometiéndose a darle un seguimiento en un plazo determinado.

Al final se presentan las conclusiones y las recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, estableciendo sugerencias para futuras investigaciones al respecto y con el fin de aprovechar lo aportado para encaminarse siempre hacia la alta competitividad como a la motivación en el personal, que hace a las empresas catalogarse y competir en el ámbito mundial.

1. INTRODUCCION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO:

La empresa Acero y Hierro, S.A. de C.V., dedicada al servicio de fundir hierro y acero presenta una notoria falta de motivación de sus empleados para desarrollar su trabajo con eficiencia y dinamismo, esta empresa esta en riesgo de cerrar sus puertas.

1.2 OBJETIVO DE LA TESIS:

- Conocimiento de áreas físicas en la empresa.
- Medir la efectividad y el grado de motivación de los trabajadores.
- Diseño de propuestas motivacionales para el desarrollo profesional y humano.

1.3 HIPOTESIS

Con la aplicación de algunas estrategias como el fortalecimiento motivacional enfocado a la autorrealización y al desarrollo profesional es posible lograr un cambio positivo en la actitud del personal de la empresa que se encuentra desmotivado.

1.4 LÍMITES DEL ESTUDIO:

Estas estrategias motivacionales están orientadas a la empresa en servicio Acero y Hierro, S.A. de C.V. dedicada a la fundición de hierro y acero.

1.5 JUSTIFICACION DEL TRABAJO DE TESIS:

Debido a la fuerte competencia en el mercado, la exigencia de calidad por parte de los clientes, la gran cantidad de productos existentes, las empresas mexicanas se ven en la gran necesidad de redoblar esfuerzos en la elaboración de productos o en la prestación de servicio de la empresa.

Es por esto la importancia de crear estrategias que motiven y mantengan al personal satisfecho, siempre dinámico, efectivo y así se logrará una mejor posición competitiva de la empresa en el mercado.

1.6 METODOLOGIA:

- Recopilar la información de la empresa.
- Diseñar la forma de recopilar información del personal.
- Evaluar la información del personal de la empresa.
- Analizar la información recopilada.
- Retroalimentar a la empresa de la información recopilada.
- Retroalimentar al personal por parte de la empresa sobre la información recopilada.
- Fijar las metas y los objetivos.
- Plantear las acciones.
- Realizar el diagnóstico del personal de la empresa.
- Proponer las estrategias a seguir para un mejor rendimiento.

1.7 REVISION BIBLIOGRAFICA

Para abordar los temas que coinciden con la motivación y la satisfacción en el trabajo, me parece conveniente comparar la lectura de los libros "Comportamiento Organizacional", "Desarrollo Organizacional", "Psicología Industrial", así como en los diferentes correos que aparecen en Internet.

En los documentos de diferentes autores aparecen temas abundantes sobre el clima organizacional que puede prevalecer en algunas organizaciones, donde este tema ha sido estudiado desde principios de 1950 a la fecha.

2. LA MOTIVACION Y LA SATISFACCION CON EL TRABAJO

2.1 Motivación vínculo fundamental en la satisfacción con el trabajo.

2.1.1 Qué es la Motivación.

Mucha gente supone incorrectamente que la motivación es un rasgo personal; esto es, algo que algunas personas tienen y otras no. En la práctica, algunos administradores califican como flojos a los empleados que parecen carecer de motivación. Una calificación así supone que el individuo siempre es flojo o siempre carece de motivación. Nuestro conocimiento de motivación indica que esto no es cierto. Lo que sabemos es que la motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Es verdad que los individuos difieren en su impulso motivacional básico. De manera que, al analizar el concepto de la motivación, tenga en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

Definimos la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. En tanto que la motivación general se ocupa del esfuerzo para alcanzar cualquier meta, limitaremos este enfoque a las metas organizacionales.

Los tres elementos clave de motivación son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades. El elemento esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado hace un gran esfuerzo. Pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzo conduzcan a resultados favorables en el desempeño del puesto, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección ventajosa para la organización. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización, y que es consistente con ellas, es la clase de esfuerzo que debemos buscar. Tratamos la motivación como un proceso satisfactor de necesidades.

Una necesidad significa algún estado interno que hace que ciertas manifestaciones parezcan atractivas. Ver figura 1.

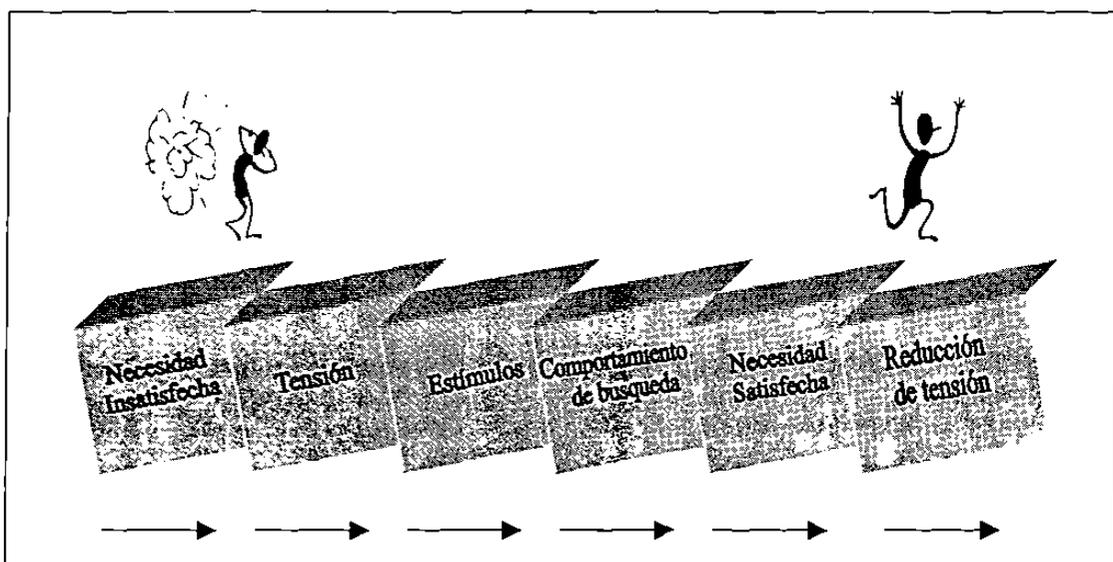


Figura 1. Proceso de Motivación.

Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión. Por tanto, inherente a nuestra definición de motivación está el requisito de que las necesidades del individuo sean compatibles y consistentes con las metas organizacionales. Cuando no ocurre esto, podemos tener individuos que ejercer altos niveles de esfuerzo que, en realidad, van en contra de los intereses de la organización.

2.1.2 Primeras teorías sobre la motivación.

La década de 1950 fue un período fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esa época se formularon tres teorías específicas que, aunque han recibido fuertes ataques y ahora se consideran de validez dudosa, probablemente continúen siendo las explicaciones mejor conocidas para la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades, las teorías X y Y, y la teoría de la motivación-higiene.

Teoría de la motivación basada en la jerarquía de necesidades.

Abraham Maslow, destacado psicólogo y expresidente de la American Psychological Association, formuló una teoría de la motivación en la cual sostenía que las necesidades o deseos del hombre están dispuestos en una jerarquía. Según Maslow, el hombre siempre desea mejores condiciones de vida: siempre quiere lo que no tiene. En consecuencia, las necesidades ya

atendidas no pueden seguir motivándolo y entonces una nueva necesidad se impone a las demás. Las de nivel inferior se satisfacen primero y sólo entonces se atenderá a las de nivel superior.

Él presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades.

1. *Necesidades fisiológicas* o sea las necesidades primarias del hombre que incluyen comida, oxígeno, agua, sueño, sexo o impulsos de actividad.
2. *Necesidades de seguridad*: esto es, estabilidad, seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
3. *Necesidad de pertenecer a un grupo y de amor*: son las que suponen interacciones con otros; por ejemplo, afecto, afiliación e identificación.
4. *Necesidad de estimación*: son las necesidades de tipo personal como respeto a sí mismo, autoestima, prestigio y éxito.
5. *Necesidad de autorrealización*: ocupan el nivel máximo en la jerarquía e incluyen realización personal, o sea hacer realidad las propias capacidades y posibilidades.

A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante. Ver Figura 2.

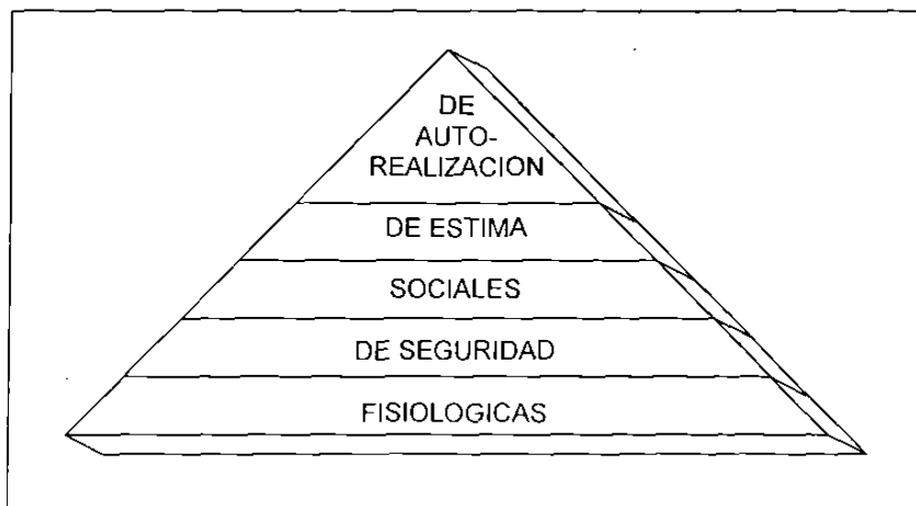


Figura 2. Jerarquía de Necesidades

Las necesidades anteriores han de cubrirse en el orden en la lista. Si alguien tiene hambre o teme por su seguridad, estará demasiado ocupado y no podrá interesarse en las necesidades de orden superior como la autoestima o realización de sus potencialidades. En épocas de problemas económicos, los hombres están tan preocupados por la supervivencia que no tienen tiempo para buscar la autorrealización. Pero una vez que la sociedad o el individuo alcanzan la seguridad económica, de inmediato empiezan a buscar la satisfacción de los deseos del siguiente nivel de jerarquía.

Las necesidades sociales o de amor son fuerzas que motivan profundamente al trabajador, pues en sus relaciones con los colegas éste encuentra un sentido de unidad y la sensación de pertenecer en un grupo. El enfoque en las relaciones humanas dentro de la organización tiene en cuenta la seguridad social que proporciona el ambiente de trabajo.

En la actualidad la mayoría de los empleados están en condiciones de cubrir sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Gracias a las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, atienden a las necesidades de pertenencia y de amor. Una vez que la nueva generación ha cubierto sus necesidades de orden inferior, empieza a buscar las que ocupan el nivel supremo en la jerarquía: la autorrealización. Y ésta tiene gran atractivo para los empleados más jóvenes del mundo moderno. Si se quiere atender a esa exigencia y motivarlos debidamente, es preciso brindarle la oportunidad de crecer y asumir responsabilidades, o sea la oportunidad de ejercer sus capacidades al máximo. Un trabajo rutinario, tedioso y sin interés no cumplirá con ese requisito, por alto que sea el sueldo.

La teoría de las necesidades de Maslow ha recibido un amplio reconocimiento, en particular entre los administradores profesionales. Se puede atribuir esto a la lógica intuitiva y a la facilidad de su comprensión. Sin embargo, por desgracia, la investigación no respalda en general dicha teoría.

Maslow no proporcionó una verificación empírica, y varios estudios que intentaron respaldar su teoría encontraron que no había apoyo para la misma. Pero ha influido en la formulación de la teoría X y la teoría Y de McGregor.

Teoría X y teoría Y

Douglas McGregor propuso dos diferentes modos de ver a los seres humanos: uno básicamente negativo, llamado **teoría X**, y otro básicamente positivo, llamado **teoría Y**. Después de revisar la forma en que los administradores tratan a los empleados, McGregor llegó a la conclusión de que el punto de vista de un administrador con respecto de la naturaleza de los seres humanos se basa en cierto agrupamiento de supuestos, de acuerdo con los cuales tiende a modelar su comportamiento hacia sus subordinados.

Según la teoría X, los cuatro supuestos sustentados por los administradores son los siguientes:

1. A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que sea posible, procurarán evitarlo.
2. Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas.
3. Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores colocan seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.

En contraste con estos puntos de vista negativos acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor enumeró cuatro supuestos positivos, a los que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego.
2. La gente ejercerá autodirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
3. La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

Comparando la teoría de Maslow, la teoría X supone las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. McGregor mismo creía que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por tanto, propuso ideas tales como una toma de decisiones participativa, puestos que implicaban responsabilidades y desafíos, y buenas relaciones de grupo, como los enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en el puesto.

Por desgracia, no hay evidencia que confirme la validez de alguno de los dos conjuntos supuestos, o que la aceptación de los supuestos de la teoría Y y la modificación de las acciones propias, de acuerdo con ellos, lleve a tener trabajadores más motivados. Cualquiera de los dos supuestos de la teoría X o de la teoría Y puede ser apropiado en una situación determinada.

Teoría de la motivación, basada en las necesidades de existencia, relaciones y crecimiento.

Estrechamente relacionada con la teoría de Maslow está de Clayton Alderfer. En vez de postular cinco tipos o niveles de necesidades. Alderfer propone tres necesidades primarias: de existencia, de relaciones y de crecimiento. Corresponden a las de Maslow y pueden satisfacerse con algún aspecto del puesto o con el ambiente laboral.

1. *Las necesidades de existencia:* son las que ocupan el nivel más bajo y se centran en la supervivencia física; abarcan el alimento, el agua, la vivienda y protección a daños físicos. El empleado las satisface pro medio del sueldo, las prestaciones, un buen ambiente de trabajo y una relativa seguridad del puesto. Esta categoría está ligada a metas tangibles como la posibilidad de adquirir alimento y una vivienda digna.
2. *Las necesidades de relación:* designan las interacciones con otros y las satisfacciones que ello produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenecer al grupo. Se las atiende en el trabajo mediante el trato social con los compañeros y fuera del ámbito laboral mediante la familia y los amigos.
3. *Las necesidades de crecimiento:* se centran en el yo e incluyen el deseo del desarrollo y progreso personal; se las atiende únicamente cuando el individuo aprovecha al máximo sus capacidades. A Esta categoría pertenecen la autoestima y autorrealización de Maslow.

Aunque la teoría de Alderfer se ocupa de las mismas necesidades que la de Maslow, las concibe desde un ángulo totalmente distinto. No las dispone sobre una jerarquía rigurosa pues algunos pueden presentarse en forma simultánea.

En opinión de Maslow la necesidad al ser atendida deja de motivarnos. En cambio, Alderfer sostiene que su realización puede incluso aumentar la intensidad. La teoría de Alderfer es convincente desde el punto de vista lógico e intuitivo; se presta, además, a una aplicación más directa al mundo del trabajo. A pesar de ello, no ha sido objeto de investigaciones y no podemos emitir un juicio sobre su valor.

Teoría de la motivación y satisfacción del trabajo, basada en las necesidades de higiene y en las necesidades motivadoras.

Esta teoría combina la motivación y la satisfacción con el trabajo; la formuló Frederick Herzberg en 1959.

La teoría de Herzberg se parece un poco a la de Maslow. Se funda en el postulado de que la sociedad contemporánea satisface las necesidades de niveles más bajos en forma adecuada. Y cuando no lo hace, se produce el descontento con el trabajo. Pero no sucede lo contrario: el cumplimiento de las necesidades primarias no procura satisfacción al empleado.

Hay, dos clases de necesidades: las que procuran satisfacción con el trabajo y las que causan malestar. No están interrelacionadas: la presencia o ausencia de una no conlleva la otra.

Herzberg llama necesidades *motivadoras* a las que procuran satisfacción en el trabajo, pues motivan al empleado a dar su máximo rendimiento. Las necesidades motivadoras quedan frustradas si el trabajo no es estimulante, atractivo y absorbente.

Los factores que ocasionan insatisfacción en el trabajo son las necesidades de higiene (o mantenimiento). Casi no procuran satisfacción. Nada tienen que ver con el carácter del trabajo, sino que se refieren a aspectos del ambiente laboral: políticas de la empresa y métodos administrativos, tipo de supervisión, relaciones interpersonales, ganancias de la empresa, condiciones de trabajo.

La teoría de Herzberg ha suscitado muchas polémicas. La crítica fundamental se centra en la supuesta independencia recíproca de los dos factores: las necesidades de higiene y las motivadoras. En la formulación de Herzberg, las segundas pueden ocasionar satisfacción, mientras que las primeras únicamente impiden la frustración. Los críticos sugieren que algunos factores de higiene entre ellos, el aumento salarial y los elogios del supervisor también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan el reconocimiento del logro.

No obstante las críticas mencionadas, la teoría de Herzberg ha colaborado a que se dé la debida importancia a los aspectos intrínsecos del trabajo y a su propiedad de motivar al personal. No podemos negar que esta teoría ha venido a ejercer un fuerte influjo sobre las empresas al introducir el concepto de enriquecimiento en el trabajo.

- **Enriquecimiento del trabajo.**

Gran parte de la satisfacción y motivación del empleado proviene del tipo de trabajo, por lo cual éste ha de ser rediseñado a fin de comunicar la máxima eficacia a los factores motivadores. A esto se le llama *enriquecimiento del trabajo* y constituye una de las consecuencias más notables de las teorías de Herzberg.

Herzberg recomienda las siguientes medidas para ampliar o enriquecer un trabajo.

1. Suprimir algunos de los controles del personal y favorecer más su responsabilidad individual en las tareas que ejecutan.
2. Proporcionarles unidades naturales o completas en sus labores, siempre que sea posible. Por ejemplo, en vez de ponerlos a fabricar una parte darles la oportunidad de que construyan la unidad íntegra.
3. Darles más libertad y autoridad en sus tareas.
4. Proporcionarles a ellos y no a los supervisores informes periódicos sobre la producción.
5. Estimularlos para que emprendan tareas más complejas y nuevas.
6. Asignarles trabajos muy especializados para que vayan adquiriendo dominio en determinado puesto u operación.

Las sugerencias anteriores tienen por objeto favorecer el crecimiento y progreso personal, intensificar el sentido de logro y responsabilidad, dar reconocimiento; en otras palabras, pretenden facilitar la satisfacción de las necesidades motivadoras.

Teoría de la motivación, basada en las características del puesto.

La formularon los psicólogos, J. Richard Hackman y G.R. Oldham, y es fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlaciona con la asistencia y satisfacción de los empleados.

A fin de entenderla mejor, hemos de definir sucintamente las cinco dimensiones fundamentales o características específicas del trabajo o puesto.

1. *Diversidad de habilidades:* designa el número de destrezas y capacidades necesarias para ejecutar una tarea. Cuanto más interesante sea el trabajo, más importancia personal tendrá para el empleado.
2. *Identidad de tareas:* denota la unidad de un puesto, consiste éste en hacer una unidad entera, en completar un producto o en fabricar una parte, como sucede en la línea de montaje. Realizar un producto en su totalidad crea más significado que hacer una parte solamente.
3. *Importancia de la tarea:* se refiere a la importancia o trascendencia que el trabajo tiene para la vida y bienestar de los demás; por ejemplo, el puesto de mecánico de aviones influye en la vida del público, por lo cual se le conoce más valor que otro con poca o nula repercusión en los demás.
4. *Autonomía:* es importante el grado de independencia que tiene un empleado en la programación y organización de trabajo. Cuanto más subordinado esté un puesto a su rendimiento e iniciativa, mayor será el sentido de responsabilidad de éste. En efecto, sabe que la realización correcta de la tarea se basa en sus habilidades en las del supervisor.
5. *Retroalimentación:* esta característica tan obvia del trabajo denota la cantidad de información que recibe el empleado sobre la calidad de su rendimiento.

Las investigaciones iniciales sobre la teoría de las características del trabajo resultan sumamente prometedoras. El modelo ofrece orientaciones respecto a aspectos o dimensiones concretas de los puestos que han de ser modificadas para mejorar la motivación, el rendimiento y la satisfacción del personal.

Se advierten semejanzas en las teorías que hemos expuesto hasta ahora: la necesidad de logro, la de jerarquía de necesidades, la de necesidades de existencia, relación y crecimiento, la de necesidades de higiene y necesidades motivadoras, la de características del trabajo. Todas ellas se centran en la

importancia intrínseca del trabajo y en el interés, oportunidades de crecimiento y responsabilidades que se brindan al empleado.

2.1.3 Teorías Procesales de la motivación

Denominadas así por centrarse en los procesos psíquicos que intervienen en la toma de decisiones y opciones referentes al trabajo, generalmente al empeño que debe ponerse en el trabajo.

Teoría de la motivación basada en las expectativas

Formulada por Víctor Vroom, establece que las personas toman decisiones a partir de sus expectativas de los premios que acompañaron a determinada conducta. En el campo del trabajo, ello significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Pondrán mucho empeño si creen que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso.

La importancia de los resultados que se desean depende de cada individuo. Del valor psicológico que se concede al resultado depende de su fuerza motivadora. Por supuesto, a veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía. Sin embargo el grado de expectativa es lo que decide si el sujeto pondrá empeño para alcanzarlas.

La teoría de las expectativas ha sido objeto de abundantes investigaciones, parece coincidir con la experiencia personal y con el sentido común: cuanto más confiamos en recibir un premio, más nos esforzamos por conseguirlo.

Teoría del establecimiento de metas

Ideada por Edwin Locke es la más acorde con el sentido común y está relacionada claramente con el mundo del trabajo. Según Locke, la motivación primaria en el trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr una meta determinada.

Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Los estudios relativos a la conducta laboral demuestran que las metas influyen en la motivación. Por ejemplo, el empleado logra mejor el rendimiento cuando se fija metas que cuando no lo hace. Y las metas específicas motivan más que las de índole general. Aquellas cuya consecución es más difícil impulsan más que las fáciles. En cambio, desde el punto de vista de la motivación y el rendimiento, las metas demasiado difíciles cuya obtención parezca imposible no favorecen en nada la motivación, sino que hasta merman.

La teoría del establecimiento de metas cuenta con el apoyo de pruebas empíricas e influye profundamente en la psicología orgnaizacional contemporánea.

Teoría de la equidad

J. Stacy Adams propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad con que se nos trata influye en la motivación. En toda situación laboral, trátase del aula o de la oficina, evaluamos el trabajo (el esfuerzo que ponemos en nuestras labores) y los resultados (el premio que recibimos a cambio). Así pues, calculamos (tal vez sin advertirlo) la razón entre el resultado y el trabajo, comparando al mismo tiempo esa razón con la de otros condiscípulos y compañeros de trabajo.

¿Estamos obteniendo iguales resultados o menos que los demás. En el segundo caso, existirá un estado de *iniquidad*, el cual nos impulsa a ver una condición de justicia. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás, existirá un estado de equidad.

Se han efectuado pocos trabajos de investigación sobre esta teoría; pero suele aceptarse que el hecho de sentirse tratado injustamente en comparación con otros influye en la motivación, pues la intensifica o la aminora.

2.2 Antecedentes del término de satisfacción con el trabajo e interés por el trabajo.

2.2.1 Satisfacción con el trabajo: una medida de la calidad de la vida laboral.

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción con el trabajo, debida a su estrecha correlación. Lo mismo sucede entre la

satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; en ocasiones se emplean ambas designaciones como si fueran sinónimos. La primera designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo (lo que piensa de él) y esto supone un grupo de actitudes o sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores.

Hay otros factores que repercuten en la satisfacción y que no forma parte de la atmósfera laboral. Por ejemplo, la satisfacción depende de la edad, salud, antigüedad, estabilidad emocional, condición social, actividades recreativas y de tiempo libre, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización.

Antecedentes y usos de la satisfacción con el trabajo.

En la actualidad las empresas procuran ante todo medir y mejorar las actitudes de sus miembros, pero no siempre fue así. En la era de la administración científica, cuando el empleado se consideraba una máquina más en el equipo, a la gerencia no le interesaba en absoluto el personal: después de todo una máquina carece de actitudes y sentimientos.

Tan pronto la industria se dio cuenta de ello, emprendió esfuerzos para medir actitudes y adiestrar a los supervisores para que mostraran sensibilidad ante los sentimientos del personal. Se estimó que, si la satisfacción con el trabajo y la moral podían ser mejoradas, también era posible elevar la calidad del rendimiento.

La medición de actitudes ayuda también al propio empleado. En algunas empresas se considera que esta estrategia representa un tipo de comunicación ascendente para el empleado, una oportunidad para expresar sus sentimientos respecto a los aspectos positivos y negativos del ambiente laboral. Las encuestas aportan resultados útiles sólo si los canales de comunicación funcionan en ambas direcciones.

Al finalizar la encuesta, la compañía habrá de suministrarles retroalimentación. Les dará a conocer los resultados y les permitirá participar en la búsqueda de soluciones a los problemas descubiertos en la encuesta.

Las encuestas periódicas de actitudes son de enorme utilidad práctica, tanto para el personal como para la gerencia, puesto que ofrecen un análisis constante de la empresa y un sentido de participación del empleado en el establecimiento de las políticas y métodos de la organización.

Medición de la satisfacción con el trabajo.

Definimos como la satisfacción en el puesto como la actitud general de un individuo hacia su puesto. Recuérdese que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con los compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo que frecuentemente son menos que ideales y cosas similares. Esto significa que la evaluación que un empleado hace de qué tan satisfecho o insatisfecho está con su trabajo, es una suma compleja de diversos elementos discretos del puesto. ¿cómo medimos el concepto?

Se dispone de métodos para realizar esta tarea: todos ellos consisten esencialmente en interrogar al personal sobre diversos aspectos de su trabajo.

La más común de las técnicas es el cuestionario, ya se distribuye entre los empleados de la planta o de la oficina o se les envía a su domicilio. Por lo regular las contestaciones son voluntarias y anónimas.

Un método que se utiliza junto con el cuestionario es la entrevista personal; en ella los empleados discuten varios aspectos de sus tareas con su supervisor o entrevistador del departamento de personal.

Un método más nuevo de medición de actitudes laborales es el test consistente en completar oraciones. Se muestra una lista de frases que el sujeto debe terminar.

También se utiliza el método de incidentes críticos. Durante la entrevista personal, se pide a los empleados describir los incidentes laborales que tuvieron lugar cuando sentían mucho entusiasmo o pesimismo en relación con su trabajo.

2.2.2 Características personales y satisfacción con el trabajo.

La índole del trabajo y la situación que vive en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones de trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influyen el sexo, la edad, la raza, el nivel de

inteligencia y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

- Edad

En términos generales, la satisfacción aumenta con la edad; la más baja corresponde al personal más joven. La insatisfacción de los jóvenes se ha intensificado en el último decenio y por lo visto refleja las expectativas de la nueva generación, pues son mayores que las de la generación anterior.

Los jóvenes trabajadores de hoy en día desean obtener una realización personal más completa. Cuando se les pregunta lo que quieren obtener de su trabajo, los estudiantes mencionan factores como la oportunidad de hacer una aportación, el carácter interesante del puesto, la autoexpresión y la libertad de tomar decisiones. Las generaciones pasadas, mencionaban el sueldo, la seguridad y los ascensos como meta profesional. Son metas externas, más fáciles de alcanzar que los objetivos internos de realización y satisfacción personal.

La edad y la experiencia suelen culminar en mayor competencia, seguridad en sí mismo, autoestima y más responsabilidad; de esa manera el sujeto experimenta la sensación de un logro más completo.

- Sexo

Las mujeres poco a poco han llegado a convertirse en un sector numeroso e importante de la fuerza de trabajo. En algunos estudios se ha demostrado que las mujeres se sienten contentas con su trabajo y otros demuestran lo

contrario. Algunos resultados de la investigación indican que están más insatisfechas que los hombres. Se sabe que les interesan aspectos del trabajo por los que el hombre no muestra ningún interés en absoluto. Por ejemplo, las mujeres con desventajas necesitaban más sentir gusto por su trabajo y tener un buen jefe; en cambio, los hombres con desventajas se preocupaban más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar con un trabajo seguro. Los resultados indican que los objetivos profesionales a largo plazo les parecían menos importantes a las mujeres. Por otra parte, ellas sentían más interés por la calidad de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Los sexos no diferían respecto a la importancia de los factores internos, ejemplificando entre otros la autonomía.

- Inteligencia

La inteligencia en sí no parece ser un factor que repercuta profundamente en la satisfacción del empleado. Pero es importante, si se tiene presente el tipo de trabajo que va a ejecutar.

En muchas profesiones y ocupaciones, hay un límite de inteligencia necesario para un buen rendimiento y satisfacción con el trabajo. Los que no lo rebasan o que no lo alcanzan sentirán frustración o aburrimiento e insatisfacción. En muchas investigaciones se ha demostrado que aquellos cuya inteligencia es demasiado alta para el trabajo que desempeñan, lo juzgan monótono y terminan por sentir tedio y descontento. De manera análoga, cuando alguien desempeña un cargo que requiere una inteligencia superior a la que se posee, sentirá frustración si no logra cumplir con las exigencias. Si se aplican métodos adecuados de selección, se resolverá el problema de encontrar al candidato idóneo para determinado cargo.

- Experiencia Laboral

Es compleja la relación existente entre la satisfacción en el trabajo y la antigüedad. En los primeros años de trabajo, el personal nuevo tiende a sentirse bastante contento.

En esta etapa el aprendizaje de nuevas técnicas y la adquisición de destrezas producen estimulación e interés. Además, quizá el trabajo parezca atractivo simplemente por ser una actividad nunca antes realizada.

Por desgracia, la satisfacción inicial empieza a desvanecerse, a menos que el empleado reciba pruebas constantes de su progreso y crecimiento. Tras unos cuantos años de trabajo, es frecuente que empiece a desmoralizarse; esta actitud obedece a que no avanza con la rapidez que desearía.

Al cabo de seis o siete años en el puesto la satisfacción con el trabajo empieza a intensificarse otra vez y después mejora el ritmo constante.

La relación entre la satisfacción y la experiencia se parece a la que existe entre aquella y la edad.

- Uso de habilidades y conocimientos

Una queja común, sobre todo en el caso de graduados de ingeniería y ciencias, es que no se les permite practicar sus destrezas y conocimientos adquiridos en su formación académica. Los estudios revelan que los empleados están más contentos en su trabajo si tienen oportunidad de demostrar las habilidades que poseen.

El uso y aplicación de ellas forma parte de lo que Maslow entiende por autorrealización y que designa todas las necesidades de crecimiento y desarrollo personal.

- Personalidad

Al parecer existe un nexo positivo entre una constante insatisfacción con el trabajo y un equilibrio emocional deficiente. Los datos disponibles, a pesar de no ser enteramente concluyentes, indican que los más contentos con su trabajo suelen ser los que poseen mejor equilibrio y una estabilidad psíquica.

La realidad de la relación parece clara, no así la casualidad. ¿Cuál es la causa y cuál es el efecto: el desequilibrio o la insatisfacción en el trabajo? Ambos factores pueden ser la causa. La inestabilidad emocional produce malestar en todas las esferas de la vida del sujeto, sin excluir su trabajo; la insatisfacción prolongada puede dar origen al desequilibrio emocional.

Sin importar cuál es la causa o efecto, el resultado casi siempre es el mismo. Algunas compañías han establecido programas de orientación personal, destinados especialmente a los gerentes y ejecutivos; otras han contratado a psicólogos clínicos y psiquiatras o los tienen en calidad de asesores para tratar los problemas emocionales del personal de alto rango.

- Nivel Ocupacional

Cuanto más sea la jerarquía de un cargo, mayor será la satisfacción que procure. Los ejecutivos muestran más gusto por su trabajo que los supervisores de primera línea: y éstos, a su vez, más que sus subordinados. En términos generales, a su nivel superior corresponde una mayor oportunidad

de atender a las necesidades motivadoras (descritas por Herzberg) y más autonomía, interés y responsabilidad.

En un estudio en que participaron más de 1000 gerentes, la satisfacción de las necesidades de estima, autonomía y autorrealización aumentaron conforme se ascendía en la jerarquía de la negociación.

También se ha probado que la satisfacción varía según diversos tipos de ocupación. Por ejemplo, los que alcanzan las puntuaciones más altas en esa variable son los que tienen su negocio propio o los que laboran en la industria de la construcción. Las probabilidades de insatisfacción en las dos áreas son apenas de 1 en 20.

Los que desempeñan cargos técnicos, profesionales y administrativos tienen una probabilidad de 1 en 10 de sentirse descontentos. Las ocupaciones que procuran menos satisfacción son la fabricación, la prestación de servicios, la venta al mayoreo o menudeo, pues en ella las probabilidades son casi de 1 en 4.

2.2.3 Factores de satisfacción en el empleo.

Estudios realizados acerca del tema indican que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo y colegas que apoyen.

- Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental.

Los empleados tienen la tendencia a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando. Estas características hacen que el trabajo sea desafiante desde el punto de vista mental.

- Recompensas Equitativas.

Los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en la comunidad, es probable que haya satisfacción. La clave de vincular el pago con la satisfacción no es el monto absoluto que uno recibe; más bien es la percepción de la equidad. De manera similar, los empleados buscan políticas y prácticas de ascenso justas. Los ascensos proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y mejor status social.

- Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo.

Los empleados están preocupados con su ambiente de trabajo, tanto por su comodidad personal, como porque facilita un buen desempeño. Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. Además, la mayoría prefiere trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias, relativamente modernas y con instrumentos y equipos adecuados.

- Colegas que apoyen.

Para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena su necesidad de interacción social. Por lo tanto, no es de sorprender que tener compañeros amigables de trabajo y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto. Los estudios señalan también que cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, alaba el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos, la satisfacción del empleado se incrementa.

- Ajuste personalidad – puesto.

Un buen ajuste entre la personalidad de un empleado y su ocupación da por resultado un individuo más satisfecho. Es decir, que la gente con tipo de personalidad congruente con su vocación seleccionada debe encontrar que tiene los talentos y habilidades correctos para satisfacer los requerimientos del puesto.

2.2.4 Satisfacción con el trabajo y conducta laboral

Es obvio suponer que un alto grado de satisfacción guarda relación directa con una conducta positiva, sobre todo con un excelente rendimiento, escasa rotación de personal y poco ausentismo. Al hablar de la evolución de la satisfacción en el trabajo, señalamos que antaño los altos directivos pensaban que al mejorar la satisfacción del empleado la producción elevaría automáticamente. Más tarde se descubrió que el nexo no era ni directo ni tan sencillo. La motivación y el rendimiento son un tema complicado; en él

interviene una amplia gama de caracteres del trabajo y de índole personal. Aunque están relacionados, ya no ven la solución a los problemas de producción.

- Rotación de personal y ausentismo

Si un empleado se siente insatisfecho con su trabajo, terminará por abandonarlo mediante ausencias frecuentes (una especie de renuncia parcial) o buscar otro. Las investigaciones si bien en general confirman la existencia de una correlación de la gran satisfacción con bajo nivel de ausentismo y rotación de personal. La satisfacción es sólo una de las variables que afectan estos aspectos. La edad y la movilidad también entran en la relación. Una cosa es verdad: los empleados insatisfechos, solteros y jóvenes (sin obligaciones familiares ni económicas) tienen más libertad para dejar su trabajo que los empleados de 50 años de edad, con una hipoteca, deudas y raíces en la comunidad. Está comprobado, asimismo, que las características de la personalidad y la disponibilidad de otros empleos también confunden el nexo entre satisfacción y rotación de personal.

- Producción

El nivel de productividad es sin duda una de las preocupaciones principales de todas las empresas. Si la satisfacción del empleado no estuviera ligada en absoluto al mejoramiento de la eficiencia, la gerencia no accedería fácilmente a apoyar la investigación de este campo.

Una interpretación interesante de este problema es la siguiente. En vez de pensar que la satisfacción favorece una eficiencia más adecuada, hemos de pensar que sucede lo contrario. Posiblemente la satisfacción derive de la

realización de las necesidades. Si el trabajo ofrece esa satisfacción, podremos suministrarlos los premios y mejorar así el nivel del rendimiento. Por ejemplo, cuando un trabajo satisface la necesidad de logro, ésta puede cumplirse si mejoramos el rendimiento.

Se ha sugerido que la formulación anterior se aplica más bien a gerentes o ejecutivos que a personal de nivel jerárquico más bajo. Los gerentes tienen más oportunidades de expresar su necesidad de autorrealización, logro y desarrollo personal que los que trabajan en una línea de montaje. Estos últimos tienen escaso control sobre su trabajo y pocas oportunidades de atender a las exigencias de orden superior. La mayoría de las recompensas dependen de factores fuera de su control; en cambio los ejecutivos, tienen una mayor autonomía en su actuación. Dado que son pocos los que pueden atender esas necesidades mediante su trabajo, se explica fácilmente la falta de una fuerte relación positiva entre ambas variables.

Estudios realizados apoyan las teorías de la motivación que incorporan la importancia de la satisfacción de las necesidades de orden superior; esas teorías cuentan también con el respaldo de la investigación sobre las cuatro dimensiones fundamentales en la teoría de la motivación, basada en las características del trabajo. La satisfacción con las dimensiones de autonomía, variedad, identidad y conocimiento de los resultados tuvo estrecha relación con el incremento de la productividad.

Conducta contraria a la productividad

Una excelente satisfacción laboral da lugar a actitudes positivas. ¿Significa ello que la insatisfacción ocasiona conductas contrarias a las metas de la empresa? Los comportamientos negativos merman la productividad y propician

la elaboración de artículos defectuosos, sabotaje del equipo, hurtos y rumores destructivos. Todo ello sirve al empleado para vengarse de la empresa por los perjuicios reales o imaginarios que ésta le ocasiona.

Ha habido estudios que demuestran la existencia de un nexo positivo entre la insatisfacción de los empleados y ese tipo de actitudes. Sin embargo, la relación se refiere exclusivamente a los de más de 30 años de edad. Eso no quiere decir que los mayores se dediquen más a actos negativos, sino todo lo contrario: su frecuencia es más elevada en los menores de 30 años. Pero únicamente en los de más edad se estableció un vínculo con la insatisfacción.

La satisfacción del personal representa una de las preocupaciones principales de toda empresa. Si no la logra, disminuye la producción, se elevan la rotación de personal, el ausentismo y las conductas contrarias a la producción. Todo eso viene a minar su eficiencia.

2.2.5 Formas en que la insatisfacción es expresada.

Luego de haber hablado acerca de la importancia de la satisfacción en el puesto y los factores que la determinan, hablaremos de las formas en que los empleados pueden expresar su insatisfacción. Por ejemplo, algunos empleados tienden a renunciar, otros a quejarse, algunos a insubordinarse, otros a desatender una parte de sus responsabilidades en el trabajo y otros, incluso a robar propiedad de la organización. Ver Figura 3 nos ofrece cuatro respuestas que difieren entre sí en dos dimensiones: constructividad/destructividad y actividad/pasividad.

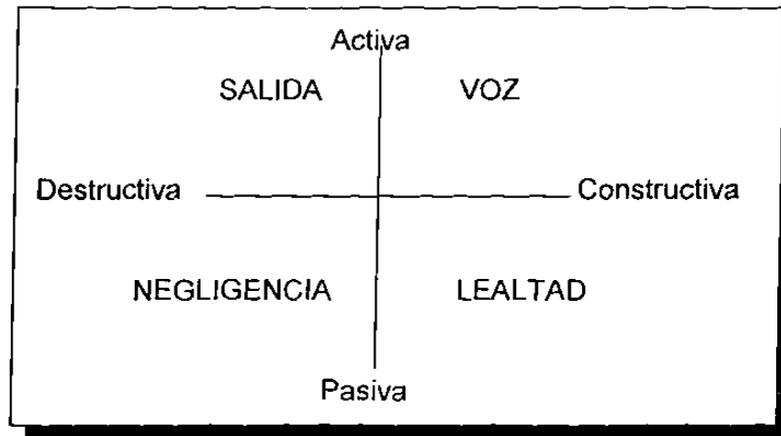


Figura 3. Respuestas a la insatisfacción en el puesto

Las definimos de la siguiente manera:

- Salida

Insatisfacción expresada mediante el comportamiento encaminado a retirarse de la organización. Incluye buscar un nuevo empleo además de la renuncia.

- Voz:

Insatisfacción expresada mediante intentos activos y constructivos para mejorar las condiciones. Incluye las sugerencias de mejoramiento, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

- Lealtad

Insatisfacción expresada por la espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren. Incluye hablar a favor de la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y su administración "harán lo correcto"

- Negligencia

Insatisfacción que expresa al permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia engloban nuestras variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación. Pero este modelo amplía la respuesta del empleado para incluir la voz y la lealtad, comportamientos constructivos que permiten que los empleados toleren situaciones desagradables o que revivan condiciones de trabajo satisfactorias al mismo tiempo que se convencen a sí mismos que la organización está trabajando para mejorar la situación.

2.2.6 El sueldo como fuente de motivación y satisfacción.

El sueldo ha dejado de ser el motivador y satisfactor primario que fue en otras épocas. En las cinco teorías de motivación que hemos explicado, no representaba un incentivo importante en ninguna de ellas, aunque Herzberg señala que puede cumplir la función de insatisfactor. En términos generales, una vez que el sueldo rebasa ciertos límites, ya no es un factor significativo en este aspecto. De manera de fijarlo es una causa posible de malestar.

El sueldo no es, pues, un motivador primario, sin importar la teoría que se acepte respecto a la motivación del empleado. La cuestión de su importancia (nadie niega que posee cierto valor como motivador) resulta muy complicada y al parecer depende de cada individuo.

El sueldo que proporciona un buen nivel de vida a una familia quizá resulte insuficiente para otra radicada en la misma zona. A menudo se observa que el mismo sueldo satisface a un individuo y causa frustración y malestar a otro que desempeña el mismo cargo.

El establecimiento de sueldos obedece a varias razones.

En primer lugar, se ha sugerido que cuanto más dependa el sueldo del rendimiento menor será el interés intrínseco del trabajo. En otras palabras, cuando se ve en él un simple medio de ganar más dinero, el individuo deja de fijarse en la tarea propiamente dicha y se centra en el premio que recibirá al ejecutarla bien.

En segundo lugar, el aumento salarial depende totalmente del juicio de los superiores y de su capacidad de distinguir diversos grados de competencia. Según dijimos al hablar de la evaluación del rendimiento, pocos son imparciales en la emisión de apreciaciones subjetivas. Por tal razón los sindicatos rara vez aceptan los planes basados en sueldos según los méritos.

En tercer lugar, el hecho de que sean los superiores quienes deciden el monto del sueldo les recuerda constantemente a los ejecutivos que están subordinados a ellos en lo tocante a sus ingresos. Y, en consecuencia, harán lo posible por complacerlos, lo que es degradante en extremo.

En cuarto lugar, los programas de este tipo ponen a los ejecutivos en estrecha rivalidad con sus colegas, ya que compiten por una parte de los aumentos. Si uno de ellos consigue un buen incremento salarial, el otro recibirá menos, pues dispone de una cantidad fija para esos renglones. Al imponer la competencia, se les obliga a verse como enemigos, lo que es deteriora mucho las relaciones laborales.

En general, el plan basado en el sueldo según los méritos representa una amenaza contra la autoestimación. Casi todos estamos convencidos de tener cualidades sobresalientes y nos desmoraliza saber que alguien no comparte nuestra opinión. En vez de motivar para poner más empeño, ese juicio produce un efecto contraproducente y hace creer al ejecutivo que no se le reconocen sus méritos.

De lo anterior se deduce que no es el monto del salario lo que produce insatisfacción, sino la manera de fijarlo. Aunque parezca irónico, al entrevistar a los ejecutivos éstos dijeron que su sueldo ha de establecerse atendiendo al mérito, Pero en la práctica casi todos ellos piensan que en el sueldo influyen otros factores además del rendimiento. En teoría el sueldo según los méritos es un criterio excelente, pero su aplicación crea serios problemas.

2.2.7 INTERES POR EL TRABAJO

Muy ligada a la motivación y a la satisfacción laboral se encuentra la noción de *interés por el trabajo*, que se define sencillamente como la intensidad de la identificación psíquica del sujeto con su trabajo. ¿Qué importancia tiene para él su trabajo? ¿Qué función desempeña en su vida? ¿Hasta qué punto se identifica con él? A una identificación más completa corresponderá mayor satisfacción. La identificación influye mucho en la satisfacción del empleado; de ahí la necesidad de que las empresas conozcan en qué consiste.

¿Qué es lo que hace que alguien se sienta identificado plenamente con su trabajo? ¿Depende ello de las características personales del empleado o de las del puesto? Conforme a los resultados de la investigación, unas y otras se relacionan con esta dimensión.

Las características personales más importantes son la edad, las fuertes necesidades de crecimiento y la adhesión al código protestante del valor del trabajo duro. En la actualidad la ética protestante caracteriza sobre todo a los empleados de mayor edad, quienes aceptan esos valores tradicionales. Por eso no es extraño que la edad afecte al interés por el trabajo; los empleados de más edad suelen estar más identificados con su trabajo que los jóvenes. Es posible que ello se deba a que han tenido más oportunidades de lograrlo por haber desempeñado cargos de más interés y responsabilidad; esto a su vez les ha ayudado a satisfacer sus necesidades de crecimiento. Los empleados más jóvenes se hallan puestos iniciales y a menudo su trabajo les parece menos estimulante y atractivo.

Dada la importancia que las necesidades de crecimiento tienen en la identificación con el trabajo, es natural que las características de los puestos relacionadas con la identificación sean las que permiten atender a las exigencias señaladas. La investigación ha demostrado que los trabajos estimulantes son aquellos que ofrecen gran autonomía, variedad, identidad con las tareas, retroalimentación y participación del personal, son los que favorecen un fuerte sentido de identificación.

3. DESARROLLO DEL ESTUDIO

3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

La empresa Acero y Hierro, S.A. de C.V., es una empresa dedicada al servicio de fundir hierro y acero, inicia sus operaciones en enero de 1965 con 30 empleados, la empresa cuenta a la fecha con un director general y propietario de la misma.

El giro de la empresa era la manufactura de piezas industriales sobre diseño del cliente según las necesidades, en 1985 se inicia para modelar con la línea de refacciones Raymond y Williams, de 1985 a la actualidad se dan los dos servicios, este último ha venido a apoyar ampliamente a la industria a nivel nacional e internacional.

A continuación presento la estructura organizacional de la empresa.

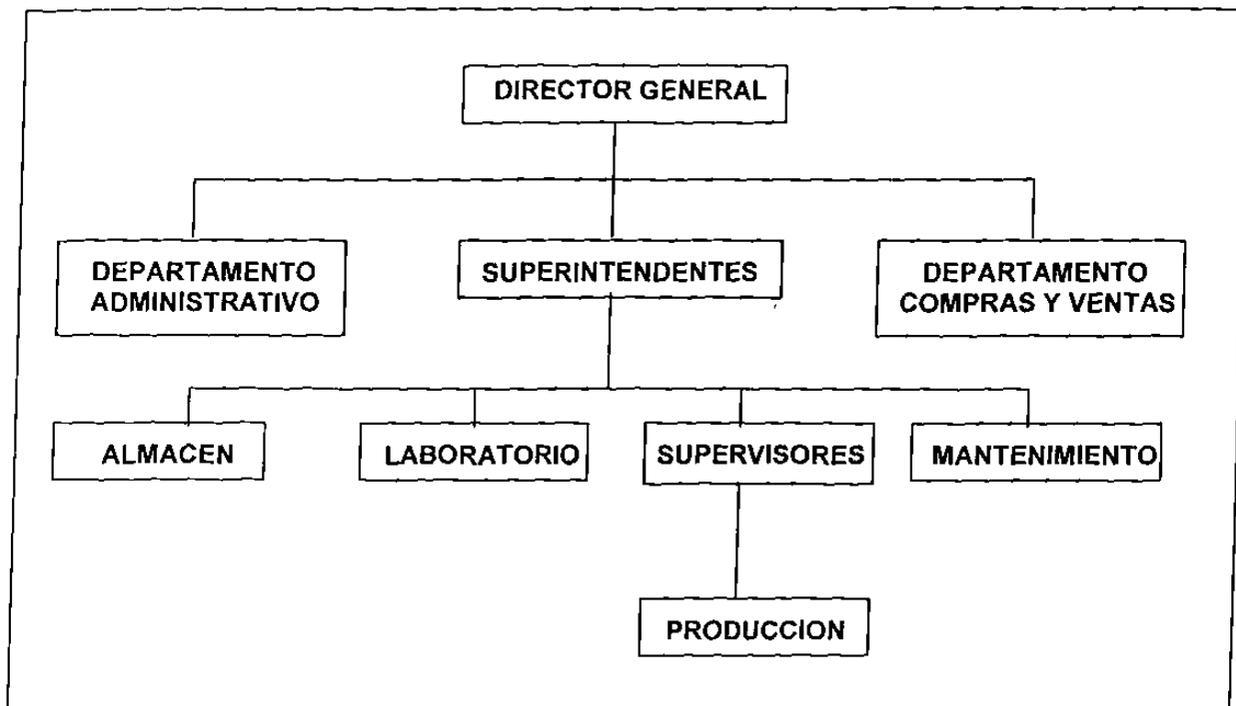


Figura 4. Estructura Organizacional de la empresa.

Puesto	Nº de Empleados
Director General	1
Gerente Administrativo	1
Contador	1
Jefe de Compras y Ventas	1
Superintendentes de Producción	2
Supervisor de Producción	2
Jefe de Almacén y Laboratorio	1
Jefe de Mantenimiento	1
Recepcionista	1
Obreros de Producción	26
Chofer	1
Vigilantes	2

Tabla 1. Distribución de empleados

3.2 PROCESO A SEGUIR PARA RECOPILAR LA INFORMACION

Para poder emitir un diagnóstico de la empresa, me apoyaré en diversas herramientas de recopilación de información. Es por ello que la recopilación de datos involucra reunir información en diferentes áreas de la organización.

El análisis del estudio se refiere a organizar y examinar la información recopilada para contestar las interrogantes que en la empresa surjan sobre los diversos procesos. Esta información me permitirá descubrir las causas de los problemas organizacionales así como identificar pautas para el desarrollo futuro de la empresa.

Posteriormente se procede a la retroalimentación de la información obtenida, mediante su divulgación a nivel dirección para así transmitirla a todos los integrantes de la empresa.

La retroalimentación puede involucrar a administradores y empleados quienes de una manera activa pueden interpretar los datos y tomar las acciones que correspondan.

Proceso a seguir para recopilar información. Ver figura 5

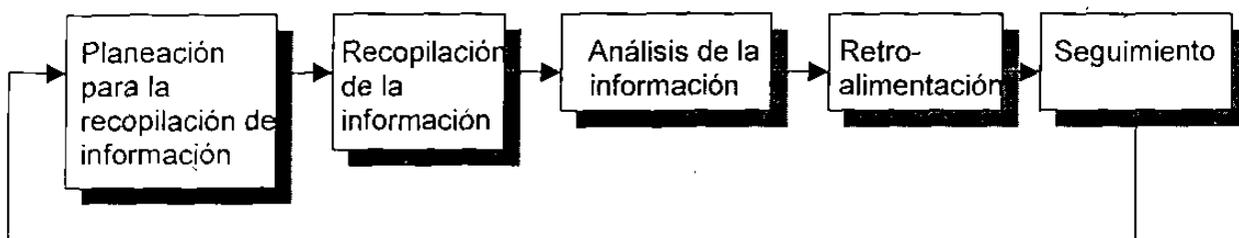


Figura 5. Proceso para recopilar información de la empresa

3.2.1 PLANEACION PARA LA RECOPIACION DE LA INFORMACION

En esta etapa de planeación tomaré en cuenta que el objetivo de mi estudio es el de conocer el nivel de satisfacción de los empleados de la empresa, por lo cual analizo algunas preguntas claves que puedo plantear en esta etapa:

- ¿Cuál podría ser el problema y qué es lo que parece estar causándolo?
- ¿Cuál es el grado de aceptación y resistencia a las diferentes posibilidades de cambio dentro de la empresa?
- ¿Existe conciencia para aceptar que hay una necesidad de cambio?
- ¿Se permite en todos los niveles de la empresa examinar los problemas centrales?
- ¿La empresa esta consiente que el cambio si se da donde se requiere tiene un grado de recompensa?
- ¿Cuál será el método a utilizar más óptimo, para la medición de satisfacción en la empresa?

3.2.2 RECOPIACION DE LA INFORMACION

Para la recopilación de información se pueden utilizar diversos instrumentos como encuestas, entrevistas, por medio de la observación, por medio de la información documental. El instrumento que consideró más viable para la empresa será el de la encuesta ya que su contenido tiene por objeto descubrir hechos u opiniones y reunir datos objetivos y cuantificables.

Algunos beneficios considerados para la elección de este instrumento es la recopilación de la información de una población grande, permite su uso estadístico, son fáciles de cuantificar, existe una amplia aceptación de éste método, se puede obtener de una sola vez un gran volumen de datos. La encuesta es un recurso clásico que permite detectar los sentimientos, lo que esta ubicado debajo de la superficie y que no es fácil de descubrir.

DISEÑO DE LA ENCUESTA

En el diseño de la encuesta se deberá poner mucha atención a la forma de las preguntas presentadas y a la forma de sus respuestas. Las encuestas objetivas presentan pregunta y una opción de respuestas en forma tal que los empleados simplemente seleccionan y marcan la respuesta que mejor representen sus sentimientos. Las encuestas descriptivas presentan preguntas sobre diversos temas pero permiten que los empleados respondan con sus propias palabras. La forma tradicional de la encuesta utiliza los dos sistemas, objetivo y descriptivo.

Existen varios tipos de encuestas objetivas pero una característica de cada una de ellas es un alto grado de estructura en la respuesta. Un tipo tradicional utiliza preguntas de opción múltiple otra utilizan las respuestas de "falso o verdadero" o "de acuerdo o desacuerdo". Existen encuestas un poco más flexibles que presentan una afirmación y piden a los empleados que respondan marcando en una escala numérica para indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo.

La principal ventaja de las encuestas objetivas es que son fáciles de aplicar y analizar estadísticamente. Sin embargo, su principal defecto radica en que dado que la gerencia o el asesor de encuestas escribe todas las respuestas

estructuradas es más difícil ver una expresión exacta de los sentimientos reales del empleado.

El tipo de encuestas en forma descriptiva es poco estructurado y permite que los trabajadores expresen sus sentimientos, ideas e intenciones abiertamente. La principal ventaja de este tipo de encuestas es que la información recabada a través de ellas tiene un mayor impacto sobre la dirección, misma que podría verse más inclinada a escuchar y responder.

Para el diseño de la encuesta se decidió que la encuesta fuera de tipo objetiva, significa que la encuesta estará formada por preguntas y respuestas estructuradas, ya que tiene la ventaja de poder aplicar con facilidad y analizar estadísticamente. Ya determinada el tipo de encuesta a realizar sería de forma objetiva y de acuerdo a las áreas a evaluar se analizarán las variables o reactivos de los que constará la encuesta.

"AREAS A EVALUAR"

ROLES O FUNCIONES.

SUELDOS Y PRESTACIONES

DESARROLLO PERSONAL

OPORTUNIDADES DE PROGRESAR

JEFE INMEDIATO

EQUIPO DE TRABAJO

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

INTEGRACIÓN DE OBJETIVOS

CONDICIONES FÍSICAS DE LA EMPRESA

SEGURIDAD E HIGIENE

CAPACITACIÓN

PRODUCTIVIDAD/RESULTADOS

EMPRESA EN GENERAL

146046

De acuerdo al análisis de las áreas a evaluar y tomando en cuenta aspectos relevantes que atacaban los puntos más importantes perseguidos en este estudio presento en el anexo 1 el diseño de la encuesta como fue presentada a los empleados.

CONDICIONES IDEALES PARA LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Para la producción de los mejores resultados de la encuesta en la empresa es necesario contar que la dirección general y la gerencia apoyan activamente la encuesta e identifica el propósito, que los empleados están involucrados en la planeación y los procedimientos que se llevarán a cabo para la recopilación de la información, la empresa debe tener conciencia para aceptar si hay una necesidad de cambio, tomando en cuenta que si se da el cambio tendrá un alto grado de recompensa, deberá tomar acciones de seguimiento, ofrecer una retroalimentación a sus empleados de los resultados de la encuesta y cuales son los planes de acción a seguir.

Para la aplicación de la encuesta la dirección general y la gerencia tres días antes de la fecha fijada para la ejecución, llevó a cabo una campaña de concientización con sus empleados. Esta campaña consistió en involucrar a los empleados comunicándoles que se llevaría a cabo un consenso argumentando que serviría para tomar las acciones necesarias para resolver algunas situaciones si así lo requirieran.

Con respecto al consenso se les comunicó que sería por medio de una encuesta, que la información recopilada sería procesada por computadora que hará un resumen de los resultados en forma estadística. Se adquirió el compromiso de parte de la gerencia en ofrecer una retroinformación de los

resultados de los procesos y así poder establecer que plan de acción se podría llevar a cabo a través de los resultados.

APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

La encuesta se aplicó en dos fases, la primera fase fue al departamento administrativo, superintendente, los departamentos de compras y ventas, almacén, laboratorio, supervisores y mantenimiento, la segunda fase se aplicó a nivel de producción, cabe mencionar que la encuesta sería la misma para todos los departamentos y que el medio ambiente de la aplicación fue un clima de confianza y de mucha participación.

La encuesta fue aplicada en los talleres de dibujo de la empresa, se acondicionó el lugar para una mejor comodidad. Se organizaron para su aplicación 3 grupos de 10 a 15 personas. El primer grupo en aplicar la encuesta fueron los administrativos, el segundo y tercer grupo ya lo conformaron los empleados de producción.

Se hicieron presentes para su aplicación y recolección dos instructores. Tomando la iniciativa para dar las instrucciones a cada grupo, se enfatizó a todos por igual que la encuesta tendría por objeto principal conocer la opinión sobre los aspectos más importantes de su trabajo. Con base en dicha información se podrán implementar planes de acción que ayuden a elaborar programas de comunicación, adiestramiento y capacitación entre otros.

Se enfatizó también en que el estudio no es de individuos o personas específicas, sino es para todos los integrantes de la empresa, tomados en conjunto. La encuesta será, totalmente anónima y no se requiere ni se puede obtener a través de la encuesta, la identidad del que la responde.

Tampoco es un examen. No hay preguntas difíciles o fáciles. Si no se entendiera alguna pregunta después de la explicación del instructor, con toda libertad llamarlo para que le resuelva todas tus dudas que se presenten.

Todo lo que la empresa espera es que trates de responder a estas preguntas en la forma más honesta y sincera.

El tiempo de aplicación de la encuesta tomó de 45 minutos aproximadamente por grupo.

3.2.3 ANALISIS DE LA INFORMACION

PRESENTACION E INTERPRETACION DE LOS DATOS.

Esta información muestra los resultados obtenidos en la investigación realizada en el medio ambiente de la empresa regiomontana Acero y Hierro, S.A. de C.V.

La operación de las variables mencionadas anteriormente en la encuesta, se consideró de acuerdo a las respuestas dadas en éste, siendo la siguiente forma:

MUY POCO: significa que el grado de satisfacción varía de un 0% hasta un 20% en la variable respondida.

POCO: significa que el grado de satisfacción varía de un 21% hasta un 40% en la variable respondida.

MAS O MENOS: significa que el grado de satisfacción varía de un 41% hasta un 60% en la variable respondida.

MUCHO: significa que el grado de satisfacción varía de un 61% hasta un 80% en la variable respondida.

MUCHISIMO: significa que el grado de satisfacción varía de un 81% hasta un 100% en la variable respondida.

- ANALISIS DEL GRADO DE SATISFACCION DE LA EMPRESA EN CADA UNA DE LAS AREAS A EVALUAR.

En las siguientes gráficas mostraré los resultados obtenidos de cada una de las áreas evaluadas en la empresa, se analizarán los resultados en dos niveles, el primero será el nivel de área de gerencia y administrativo y el segundo será a nivel de producción. Ver siguientes figura 6 a la 18.

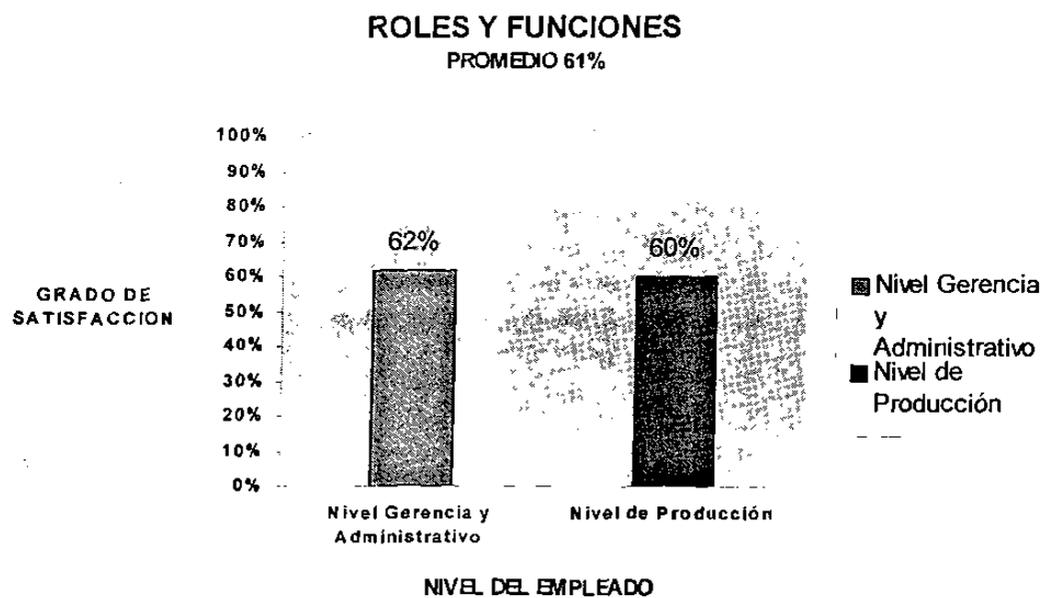


Figura 6. Roles y Funciones

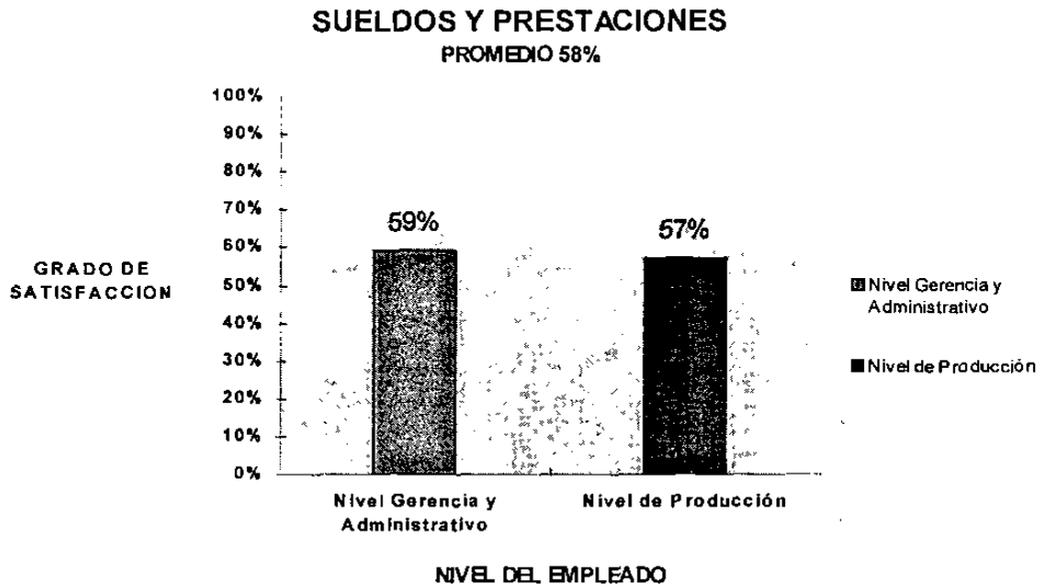


Figura 7. Sueldos y Prestaciones

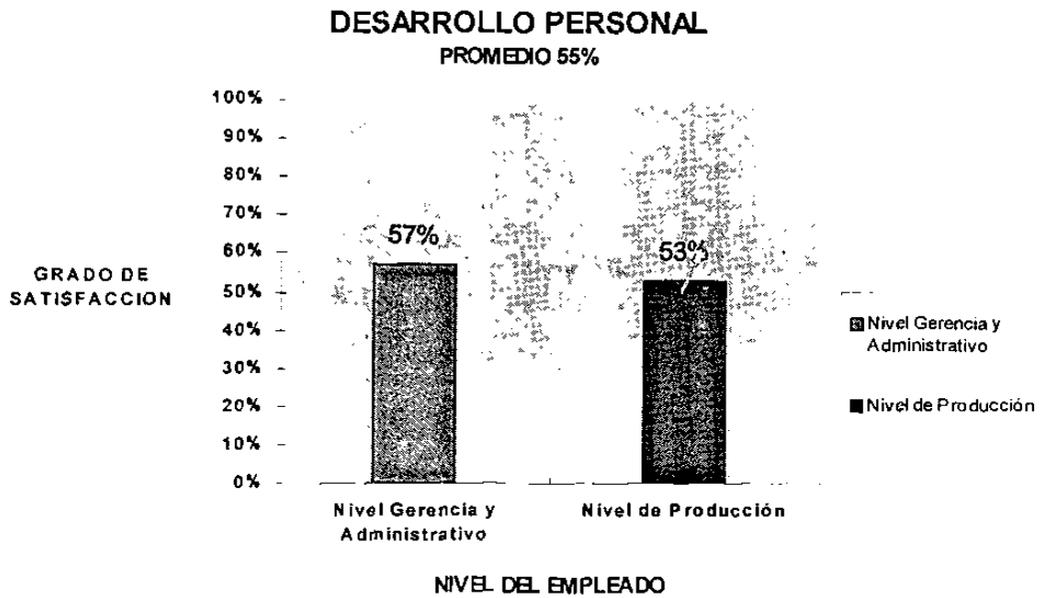


Figura 8. Desarrollo Personal



Figura 9. Oportunidades de Progresar

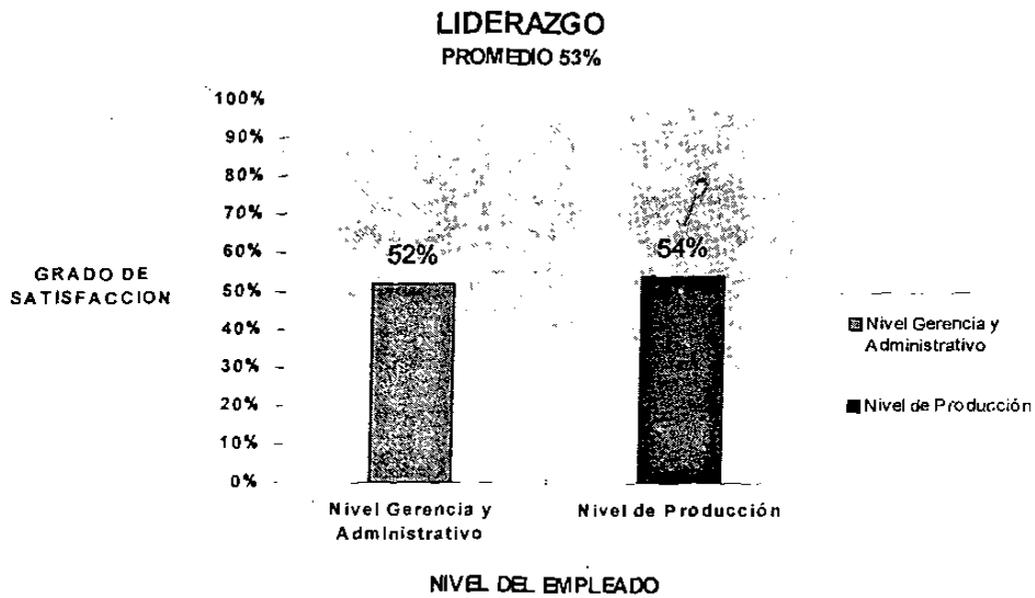


Figura 10. Liderazgo

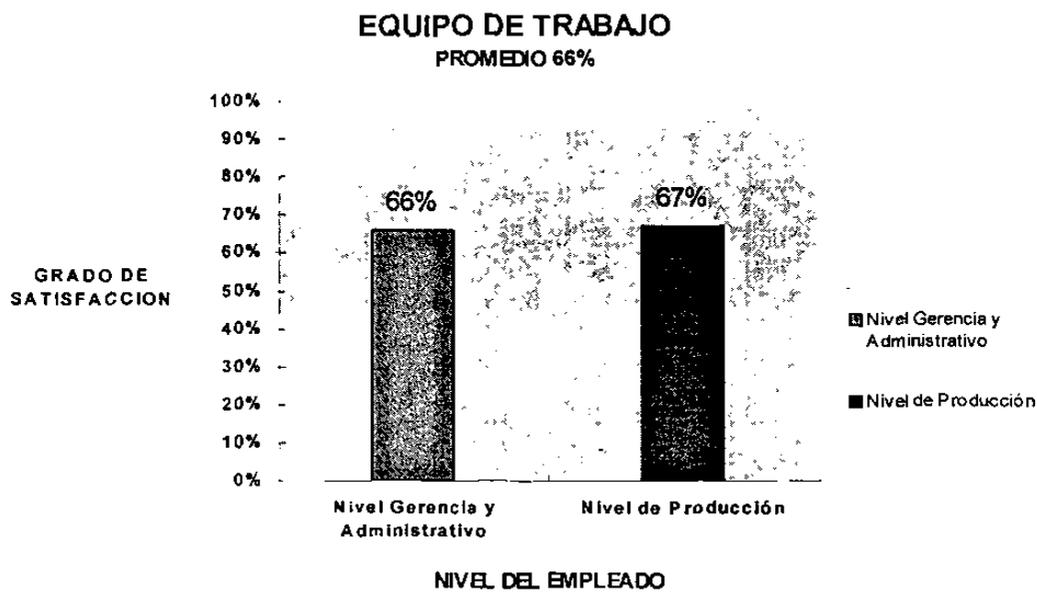


Figura 11. Equipo de Trabajo



Figura 12. Comunicación Organizacional

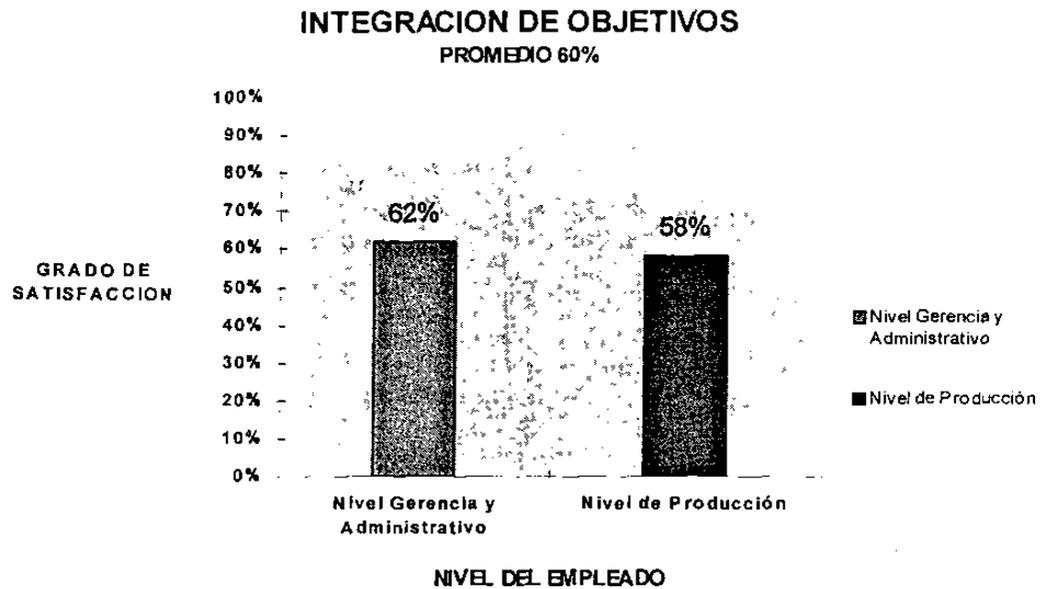


Figura 13. Integración de Objetivos

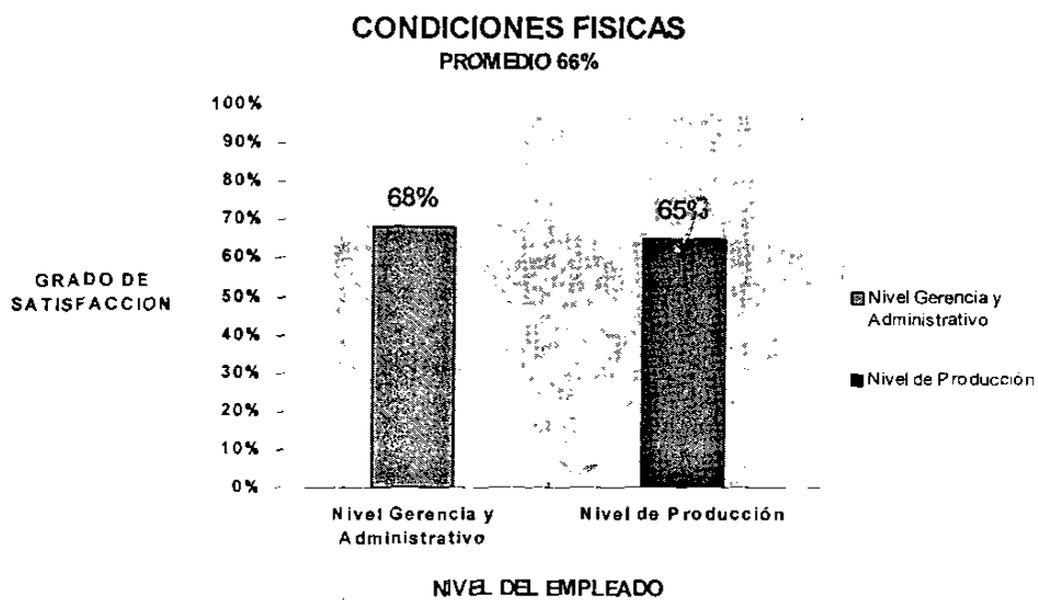


Figura 14. Condiciones Físicas

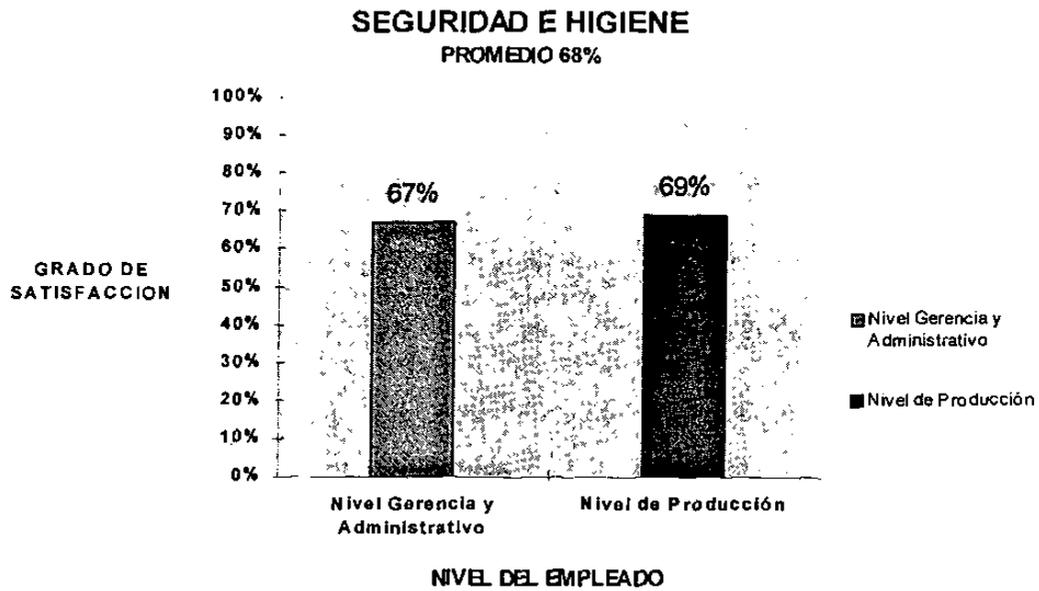


Figura 15. Seguridad e Higiene

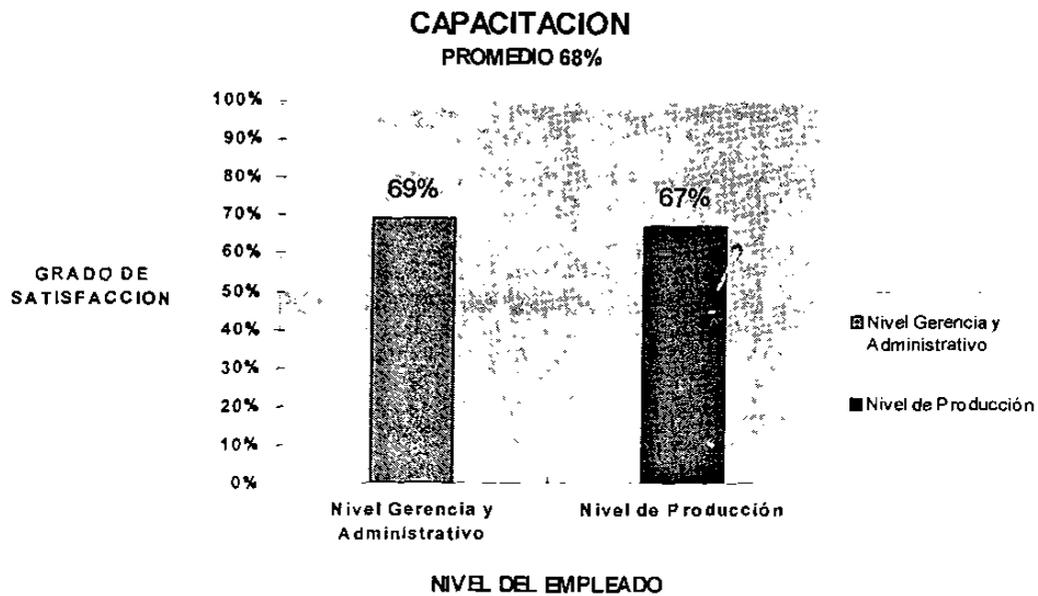


Figura 16. Capacitación

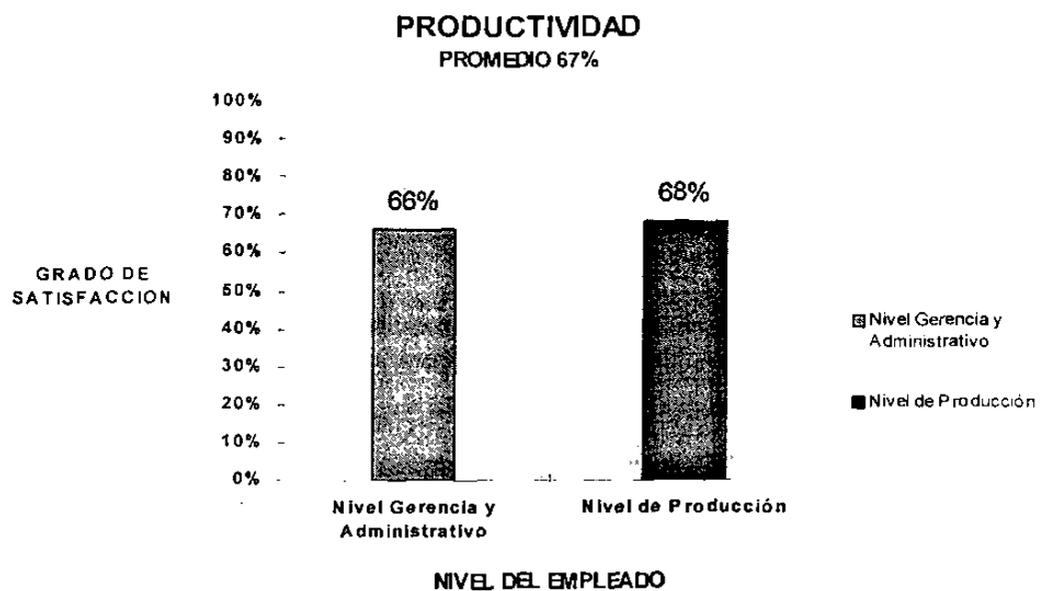


Figura 17. Productividad

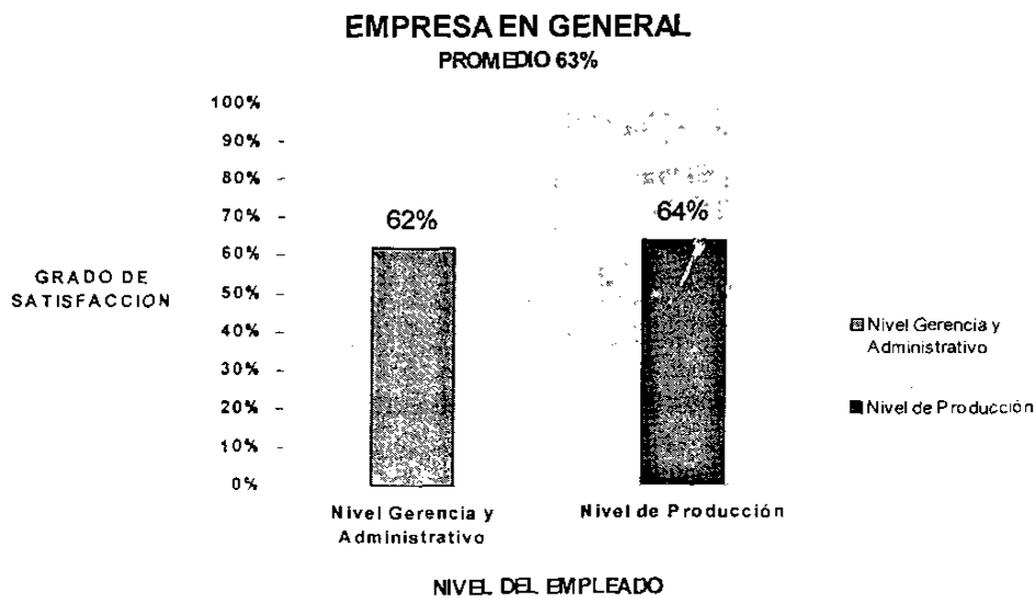


Figura 18. Empresa en General

- ANALISIS DEL GRADO DE SATISFACCION DE LA EMPRESA A NIVEL GERENCIA Y ADMINISTRATIVO.

En la siguiente gráfica se muestra el porcentaje de cada una de las variables que indican el grado de satisfacción. Ver Figura 6



Figura 19. Grado de Satisfacción a nivel Gerencia y Administrativo

Se puede observar claramente lo siguiente:

- El nivel gerencia y administrativo se ubica en una posición intermedia de satisfacción e insatisfacción entre un (52%) a un (69%).

- Las variables en donde hay más insatisfacción en empresa son:
Liderazgo con un (52%).
Desarrollo personal con un (57%)
Sueldos y prestaciones con un (59%).
- Las variables de más satisfacción son:
Capacitación con un (69%)
Condiciones físicas con un (68%)
Oportunidades de progresar con un (68%).
- Las áreas susceptibles de mejoría por parte de la empresa en cuanto a este nivel son:
Liderazgo con un (52%).
Desarrollo personal con un (57%)
Sueldos y prestaciones con un (59%).

- ANALISIS DEL GRADO DE SATISFACCION DE LA EMPRESA A NIVEL DE PRODUCCION.

En la siguiente gráfica se muestra el porcentaje de cada una de las variables que indican el grado de satisfacción a nivel producción de la empresa. Ver Figura 7.



Figura 20. Grado de Satisfacción a nivel de Producción.

La forma de interpretación es la siguiente:

- El nivel de producción se encuentra en una posición intermedia con respecto al grado de satisfacción entre un (53%) a un (69%).
- Las variables en donde hay más insatisfacción son:

Desarrollo personal con un (53%)

Liderazgo con un (54%)

Sueldos y Prestaciones con un (57%)

- Las variables de mayor satisfacción son:

Seguridad con un (69%)

Productividad con un (68%)

Capacitación con un (67%).

Equipo de trabajo con un (67%)

- Las áreas susceptibles de mejoría por parte de la empresa en cuanto a este nivel son:

Desarrollo personal con un (53%)

Liderazgo con un (54%)

Sueldos y Prestaciones con un (57%)

- DIAGNOSTICO GENERAL DEL GRADO DE SATISFACCION DE LA EMPRESA A NIVEL GENERAL.

En el análisis del diseño de la encuesta se contemplaron para su evaluación trece áreas, procederé a mostrar los resultados generales por medio de una gráfica que indica el grado índice de satisfacción. Ver figura 8.

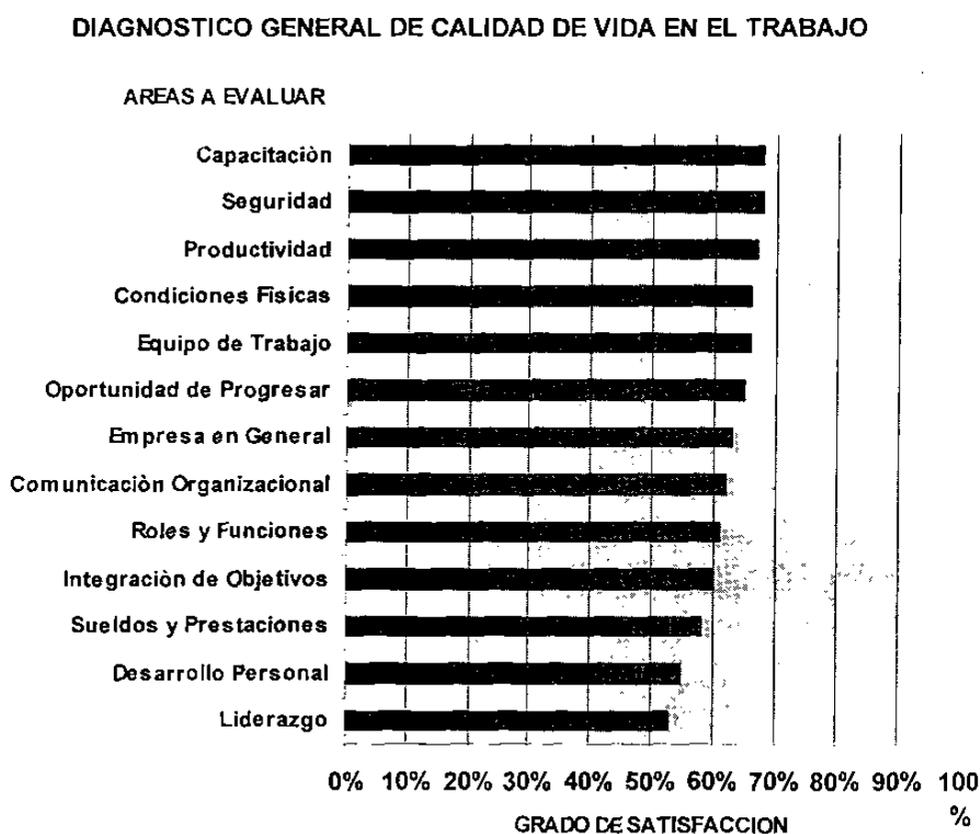


Figura 21. Grado de Satisfacción a nivel General

Las tendencias encontradas en los resultados obtenidos en la encuesta son:

- Todas las personas encuestadas se ubican en una posición intermedia con respecto al grado de satisfacción entre un (53%) a un (68%).
- Las variables en donde hay más insatisfacción son:

Liderazgo con un (53%)
Desarrollo personal con un (55%)
Sueldos y Prestaciones con un (58%)

- Las variables de más satisfacción son:
Capacitación con un (68%).
Seguridad con un (68%)
Productividad con un (67%)
Equipo de trabajo con un (67%)
- Las áreas susceptibles de mejoría por parte de la empresa en cuanto a este nivel son:
Liderazgo con un (53%)
Desarrollo personal con un (55%)
Sueldos y Prestaciones con un (58%)

Otro punto de suma importancia fue lo referente a los comentarios proporcionados por los empleados en la encuesta. Este comentario fue opcional, pero algunos de los empleados aportaron dando su punto de vista.

- Aportación de algunos comentarios:
 1. Mejorar los sueldos
 2. Para los ascensos se contratan gente externa.
 3. No hay comedor
 4. Existe favoritismo
 5. Los incentivos no se dan a quien lo merece
 6. El jefe inmediato no toma en cuenta las opiniones.

3.2.4 RETROALIMENTACION DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Este es el punto es donde se lleva a cabo el conocimiento y la interpretación de los resultados de la encuesta hacia la dirección general y la gerencia

En la retroalimentación se da a conocer cada una de las encuestas y los resultados obtenidos, en esta empresa no fue posible comparar resultados ya que es el primer estudio que se realiza en cuanto a la satisfacción del empleado, lo único que si se utilizó para la comparación es la clasificación con respecto al tipo de actividad que se realiza, entre el de nivel de producción y el nivel gerencia y administrativo.

En la interpretación de los resultados se tomó un punto que también es relevante como fueron los comentarios que hicieron algunos empleados de la empresa, ya que a nivel dirección esto se considera más personal y lógico se le da mucha importancia.

En el transcurso de este proceso se tomaron varios acuerdos ya analizados los resultados obtenidos había que dar retroalimentación a los jefes de departamento y por supuesto a los empleados. Se convocó a una junta a los jefes de departamento y supervisores para mostrarles la información y ellos procedieran a ser lo mismo con sus departamentos. Cada jefe convocó a una junta a su equipo de trabajo mostrándole los resultados, las estadísticas y las gráficas referentes a la encuesta de satisfacción de trabajo, analizando los puntos más críticos y dando a conocer los comentarios que se habían mencionado en las encuestas. Los supervisores señalaron planes de acción que se habían propuesto con la dirección y la gerencia, expresaron sus puntos de vista y solicitaron la opinión o sugerencia a lo planeado.

3.2.5 SEGUIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCION

Con respecto al área de menor grado de satisfacción que fue el liderazgo con un (53%), en donde se analizaron obviamente factores ligados al trato que se tiene el jefe inmediato con su equipo de trabajo.

Para los jefes inmediatos se propuso tener una reunión quincenal con su equipo de trabajo y así poder intercambiar ideas, opiniones, sugerencias, propuestas etc. Para el mejor funcionamiento del equipo, se propuso cambiar el estilo de liderazgo que se estaba implementando, algunas sugerencias fueron identificarse con cada uno de sus empleados buscando la comunicación, escuchando cualquier sugerencia, valorando el trabajo que desempeña cada uno y reconociendo el trabajo que realiza cada persona, tomando en cuenta que el camino de la productividad es realizado por un equipo de trabajo. La dirección determina que habrá incentivos para los jefes de área que cumplan con los objetivos según el plan de acción que se lleve a cabo.

En cuanto al área de Desarrollo personal que obtuvo un (55%) de grado de satisfacción, en donde se toma en cuenta el desarrollo que obtiene el empleado para crecer o desarrollarse. En esta área la dirección propone a los jefes analizar el trabajo que realiza cada empleado y con cuales habilidades ó conocimientos cuenta, ya que la empresa consideró que se le pudiera reubicar en otro puesto donde sea más útil, este más motivado y así poder crear oportunidades de desarrollo. Propone a los jefes de área el involucramiento y la cooperación con los empleados que sientan que el ambiente de trabajo es cordial con un mismo logro de objetivos, y así incrementar el nivel de desarrollo personal en la organización.

Otra de las áreas en las que se obtuvieron menor grado de satisfacción es en el de sueldos y prestaciones con un (58%).

Para esta área se propone analizar el trabajo que realiza cada empleado y si va de acuerdo con su sueldo. Propone la equidad entre los empleados del mismo nivel, el reconocimiento por actividades realizadas. Se analizarán las prestaciones y las compensaciones serán de acuerdo al cumplimiento de objetivos.

En cuanto a las otra áreas se propone elevar el nivel de satisfacción, proponiendo en la retroalimentación que se efectuará cada semana, analizar objetivos que involucren a cada una de las variables que pueden afectar el desarrollo de la organización, no descuidando las áreas de capacitación, condiciones físicas, integración de objetivos, productividad, seguridad e higiene y así poder desarrollarse plenamente en su trabajo.

1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Muchas veces nos preguntamos que si un método es bueno para una empresa por lógica puede ser bueno para otra empresa; pero esta idea es bastante errónea ya que para cada empresa aunque sean iguales en cuanto al tipo de producción tienen diferentes metas, objetivos, cultura etc. Cada empresa debe buscar estrategias que la hagan productiva, para ello debe conocer las limitaciones de la organización pero sobre todo debe realizar algo de acuerdo a su meta.

El factor humano en cualquier empresa es el factor decisivo del éxito que se quiera obtener; el grado de utilización de un recurso no vendrá determinado por su propia capacidad, sino por alguna otra restricción del sistema. Hacer trabajar a un operario y sacar beneficios de ese trabajo son dos cosas muy diferentes.

Muchas empresas utilizan la filosofía de "o tienen a todos sus obreros trabajando al 100% o los despiden para ahorrar dinero"; filosofía bastante equivocada pues el trabajador es parte como se dijo anteriormente de la piedra angular de la empresa. Piedra angular significa:

- Tratar al ser humano con el respeto que se merece.
- Crear un medio ambiente en donde el ser humano estimule su creatividad y el interés de un reto a vencer.
- Brindar oportunidades.

Activar un recurso no es lo mismo que utilizar un recurso. Activar es mecánico (apretar el botón de encendido de una máquina); utilizar es hacer uso de él para que el sistema se dirija hacia la meta.

No es igual la productividad de una organización y una escuela como tampoco el de un corporativo y una planta; medir el incremento de productividad de trabajo en estas organizaciones es diferente por que la productividad se da y se mide de manera variable. El trabajador de una planta es tratado de una manera distinta al trabajador de un corporativo. El trabajador de una empresa tiene que cumplir con 8 horas laborales mientras que al maestro se le califica por su capacidad de impartir clases.

En mi opinión sea cual fuese la labor que se desempeñe todos tienen algo en común: SER PRODUCTIVOS.

Los procesos de compartir y deliberar en el seno de la empresa propician el descubrimiento y desarrollo de mejores estrategias para el aprendizaje. También las condiciones de trabajo permiten fabricar productos de mejor calidad que las situaciones competitivas en el trabajo.

Por último para ver resultados positivos hay que tener paciencia si se trata que todo funcione de una manera rápida puede que todo lo que se ha construido se derrumbe. Por lo general la alta administración paga para que otro funcione bien y quieren ver resultados de un día para otro; la verdad es que si se camina seguro para llegar a la meta es posible darse cuenta de detalles que nunca se pensó que podrían presentarse.

Cada empresa es diferente y requiere de su propio sistema de productividad para salir adelante; es como el ser humano que solamente él sabe de lo que es capaz de dar y aún así lo desconoce hasta que realiza el esfuerzo y lo logra.

4.1 CONCLUSIONES

La empresa debe buscar estrategias aptas para incrementar su productividad y de esta manera prepararse para la apertura de fronteras; esto sin descuidar su Recurso Humano, éste último debe estar enterado de todo el cambio que se va a llevar a cabo y debe estar consiente que es parte de la calidad de la empresa.

Se ha llegado a la conclusión que la empresa Acero y Hierro, S.A. de C.V. de acuerdo a los resultados analizados, se encuentra en un nivel de satisfacción de un 62%.

Para la realización de esta investigación, se utilizó para su estudio la encuesta, al realizar esta actividad se podía detectar que todo el personal desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo está a la expectativa de los que sucede en la empresa; hay conciencia en que son parte de la calidad, de la productividad, que sí hay un contratiempo los perjudicaría; en fin, es un ambiente de mutua ayuda y compañerismo.

Después de haber analizado la empresa Acero y Hierro, se ha percatado que el trabajador posee condiciones laborales favorables que lo hacen sentir a gusto, que es tomado en cuenta por su empresa.

En cuanto a las áreas específicas puedo concluir que los resultados que obtuvieron menor índice de satisfacción tenemos que la mayoría de los empleados considera que no recibe ningún apoyo, respaldo o reconocimiento de su jefe inmediato. Esto nos permite observar que el estilo de liderazgo que se está implementando en la empresa afecta directamente el desarrollo del trabajo del empleado.

Otra área con un nivel de satisfacción muy bajo fue el desarrollo personal de los empleados donde se les permite desarrollar sus conocimientos y habilidades y tener la oportunidad para adquirir conocimientos nuevos. Esto nos permite observar que si no está motivado en cuanto a su desarrollo afecta directamente al resultado de su trabajo y por consecuencia a la empresa.

La tercera área con un bajo índice de satisfacción es sueldos y prestaciones, este punto crítico considera el salario, los premios, los incentivos, ofrecidos por la empresa al empleado. Además de analizar las compensaciones y las oportunidades de ascenso brindadas.

En el plan de acción implementado por la empresa llegó a la conclusión que entre la empresa y el empleado debe de haber una comunicación abierta, de tal modo que se propuso reunirse cada quince días para comentar los avances que se han obtenido o bien para implementar o cambiar alguna estrategia. En cuanto a los jefes de área se les sugiere cambiar de actitud, debe saber dirigir, debe ser un organizador efectivo del tiempo de trabajo, examinar las expectativas, actuar con atención, respetar a los empleados como profesionales, nunca limitar el desarrollo personal de manera que no bloquee la productividad.

En cuanto al desarrollo personal se llegó a la conclusión de implementar en los empleados un plan de análisis del conocimiento y las habilidades que posee cada uno y de esta manera poder ubicar a cada trabajador en el lugar donde más sea efectivo y tenga oportunidades de desarrollo.

Otro de los puntos críticos fue sueldos y prestaciones, en esta área se revisarán los sueldos y prestaciones de acuerdo con el trabajo que realiza cada empleado, se motivarán a los empleados por medio de incentivos de acuerdo a objetivos realizados.

Como establecimos anteriormente todas las empresas son diferentes, por ende, cada una debe encontrar las estrategias que la hagan productiva. Las estrategias pueden cambiar con el tiempo, pero la perseverancia de cada organización de buscar métodos actualizados para mantenerse en la competencia y en la preferencia de los clientes, las hará una empresa de calidad.

La mejor parte del juego de crear en los negocios es que puede participar en él casi cualquiera. No existe una destreza física ni una capacidad intelectual fuera de lo común. El éxito en los negocios lo alcanzan los capaces, los empeñosos, los perseverantes, los arriesgados y los afortunados. Todas estas características, menos la última, pueden ser desarrolladas por todo el que tenga capacidades inherentes que no superen el promedio, en cuanto a la última "La fortuna favorece a los que arriesgan".

Los que tienen éxito en los negocios no suelen ser los más brillantes ni los más simpáticos; ganan el juego aquellos que aprovechan al máximo sus aptitudes y que pueden concentrarse en las pocas cosas que llevan al éxito.

No debemos olvidar nunca que la razón de ser de las empresas es el hombre, y que su recurso más importante y valioso es él mismo.

El recurso humano en una empresa hay que:

- Buscarlo (reclutamiento y selección)
- Capacitarlo (educación, entrenamiento, adiestramiento)
- Cambiarlo (desarrollo organizacional)
- Mantenerlo (motivación, incentivos de trabajo, reconocimiento)

Hay que estar consiente que nada de lo que una empresa pueda tener como ventas, costos variables, utilidades y costos fijos puede llegar a funcionar de maravilla si no tiene motivada la fuerza de trabajo.

4.2 RECOMENDACIONES

A través del estudio se pudo investigar cual las áreas son de menor grado de satisfacción, pero no por ello podemos descuidarlas las demás áreas de trabajo, debemos estar siempre al pendiente que planes de acción se lleva en cada una de ellas.

En el área de liderazgo se recomienda el de conocer la manera en que se está llevando a cabo la dirección de los grupos, investigar la relación que se lleva en cuanto a los jefes de áreas y que aspectos están en proceso de cambio.

Debe haber integración entre jefes de departamento, gerentes y supervisores. El supervisor puede de este modo darse cuenta que ésta formando parte de la toma de decisiones y puede considerarse que es tomado en cuenta por sus superiores.

De acuerdo a los resultados obtenidos por el Desarrollo Personal se propone incrementar un sistema en el cuál los propios integrantes de los departamentos participen en la fijación de objetivos, metas y planes de acción para hacerlos sentir involucrados con ellos, y de esta manera sean más productivos y eficaces en su cumplimiento.

Un sistema de evaluación de resultados y desempeño que este administrado por los niveles ejecutivos de la empresa, y que se oriente a proporcionar retroinformación a su personal sobre los logros obtenidos y los planes de acción a futuro de resultados no deseados.

Implementar un programa de incentivos y reconocimientos de logros, en donde se premie de manera simbólica en especie o en forma económica los

logros del personal. Una forma de realizar esto podría ser relacionado los logros del personal con los incrementos de sueldos y salarios.

Implementar un sistema de reconocer al empleado por mes, anunciándolo en un pizarrón y entregarle algún reconocimiento simbólico por sus logros en ese mes. Esto motivará a los demás empleados, gerentes o supervisores ha desempeñar mejor su labor.

Para la elevación de los índices de productividad proporcionarle a los trabajadores programas de capacitación y desarrollo, esto sería un estímulo para ellos y les ayudaría a estar preparados intelectualmente.

Se debe transmitir valores, políticas y reglamentos en todos los niveles, no sólo en los gerenciales y administrativos, para que haya algo en común que los mantenga integrados y se puedan sentir parte integral de la empresa, la gerencia tiene el deber de hacerles sentir a cada uno de los empleados que laboran en la empresa que son parte de ella. Una forma de acercamiento entre los trabajadores es organizando convivios, comidas, fiestas, aniversarios, con todo el personal de todos los niveles, edades y sexo.

Las presentes recomendaciones generan un nivel más alto de satisfacción en los empleados, debe ser igual para todos los miembros de la organización sin dar preferencias por el tipo de puesto, o por la antigüedad o escolaridad.

Hoy en día las grandes organizaciones se enfocan al factor humano, a los empleados de niveles bajos los tratan igual que a los administrativos y a los gerenciales, aparte los capacitan y los motivan para que quieran ser más por ellos mismos, una empresa que no cuente con esta ideología es muy difícil que sobreviva en el nuevo milenio, actualmente las grandes industrias destinan un cierto porcentaje de las utilidades en investigar el factor humano, la fundamentación básica de dicho desarrollo es porque han visto a lo largo del

tiempo y a través de distintos estudios, que entre más se desarrolle el personal se logra un mejor producto o servicio creando una buena imagen empresarial y por lo tanto tendrán un valor agregado sobre la competencia ante los ojos de los clientes el efecto inmediato será un aumento en cuanto al volumen de ventas y en la demanda del mercado. Siempre hay que tener presente que si no fuera por los trabajadores no habría producción, ellos son el soporte de cualquier organización y si lo ven de esta manera, ellos no darán lo mejor de sí mismos.

Para concluir, podemos afirmar que en esta empresa encontramos una relación estrecha entre el nivel de satisfacción y la productividad, por este motivo si se quiere ser productivo se debe tener un alto nivel de satisfacción y automáticamente incrementarán los índices de producción.

Este estudio queda abierta para cualquier persona interesada en continuar con la investigación de la relación entre el nivel de satisfacción y la productividad.

BIBLIOGRAFIA

Rafael Guizar M.
"Desarrollo Organizacional"
Editorial Mc Graw Hill
Primera Edición
1997

Stephen P. Robbins
"Comportamiento Organizacional"
Editorial Prentice Hall
Séptima Edición
1996

D.P. Schultz
"Psicología Industrial"
Tercera Edición
1997

Direcciones de Internet:

Clima Organizacional
<http://spin.com.mx/rjaguado/identi.html>

Clima Organizacional
<http://www.apoyo.com/opinion/clima.htm>

ANEXO 1

DIAGNOSTICO DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

En la empresa Acero y Hierro, S.A. de C.V. estamos interesados en conocer el nivel de satisfacción del personal con aspectos que envuelven su trabajo diario en esta empresa y que conforman la Calidad de Vida en el Trabajo.

INSTRUCCIONES:

- No identifique el cuestionario con tu nombre.
- Contesta todas las preguntas con sinceridad.
- Cada pregunta cuenta con varias opciones de respuesta, selecciona la que más se acerque a tu percepción y señálalo con una "X".
- En caso de tener alguna duda preguntarle al facilitador o encuestador.

ROLES Y FUNCIONES						
	(Piensa en la actividad que realizas y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0%-20%	POCO 21%-40%	MAS O MENOS 41%-60%	MUCHO 61%-80%	MUCHI-SIMO 81% 100%
1.	Me gusta el trabajo que hago.					
2.	Mi trabajo me entusiasma y me motiva.					
3.	Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos y habilidades					
4.	Me considero preparado para poder tomar decisiones relacionadas con mi trabajo.					

SUELDOS Y PRESTACIONES						
	(Piense en el sueldo y prestaciones que recibe y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0%-20%	POCO 21%-40%	MAS O MENOS 41%-60%	MUCHO 61%-80%	MUCHI-SIMO 81% 100%
5.	Las prestaciones que recibo con parte de mi ingreso.					
6.	Cuento con la información exacta en lo que se refiere a mi sueldo y prestaciones.					
7.	Estoy satisfecho de acuerdo a mi experiencia y habilidades, que gano un sueldo justo.					
8.	Los premios e incentivos que otorga la empresa me motivan para mejorar mi trabajo.					

DESARROLLO PERSONAL						
	(Piense que le ofrece la empresa para su desarrollo personal y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0%-20%	POCO 21%-40%	MAS O MENOS 41%-60%	MUCHO 61%-80%	MUCHI-SIMO 81% 100%
9.	Ve opciones para progresar y hacer carrera dentro de la empresa					
10.	La empresa impulsa el desarrollo del trabajador a través de actividades culturales.					
11.	Me siento satisfecho con los conocimientos y habilidades que he aprendido en la empresa.					
12.	Mi puesto me ha brindado oportunidad de capacitarme y desarrollarme.					

OPORTUNIDADES DE PROGRESAR						
	(Piense que oportunidades le ofrece la empresa para crecer y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0%-20%	POCO 21%-40%	MAS O MENOS 41%-60%	MUCHO 61%-80%	MUCHISIMO 81% 100%
13.	Estoy satisfecho con las oportunidades que la empresa me ofrece para progresar.					
14.	Hay reconocimiento de mi trabajo para una promoción.					
15.	Considero que las promociones de ascenso se dan a quien las merece.					
16.	La empresa toma en cuenta los resultados en el trabajo para un ascenso					
17.	Considero que crezco conforme crece la empresa.					

LIDERAZGO						
	(Piense en el tipo de supervisión que recibe y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0%-20%	POCO 21%-40%	MAS O MENOS 41%-60%	MUCHO 61%-80%	MUCHISIMO 81% 100%
18.	Mi jefe inmediato reconoce mi trabajo.					
19.	Mi jefe inmediato hace que los demás sientan como suyos los proyectos con los que trabajan.					
20.	Cuento con el respaldo de mi jefe inmediato sobre mis decisiones.					
21.	Mi jefe inmediato busca formas innovadoras de hacer las cosas para mejorar los resultados.					
22.	Mi jefe inmediato nos toma en cuenta para la planeación del trabajo.					

EQUIPO DE TRABAJO						
	(Piense la colaboración del desarrollo del trabajo en su departamento y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0%-20%	POCO 21%-40%	MAS O MENOS 41%-60%	MUCHO 61%-80%	MUCHISIMO 81% 100%
23.	Mi departamento funciona como equipo de trabajo organizado.					
24.	Me gusta trabajar con mis compañeros.					
25.	La gente respeta la opinión de los demás.					
26.	El personal aporta ideas para mejorar el trabajo.					
27.	Las relaciones con los compañeros son abiertas y francas.					

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL						
	(Piense en el grado de comunicación en la empresa y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0%-20%	POCO 21%-40%	MAS O MENOS 41%-60%	MUCHO 61%-80%	MUCHISIMO 81% 100%
28.	Se vive un ambiente de compañerismo en mi área de trabajo					
29.	Mis inquietudes son atendidas.					
30.	Cuando nuestro equipo genera un resultado se nos informa sobre el mismo.					
31.	Creo estar bien informado sobre los temas que considero de mayor importancia.					
32.	Estoy oportunamente comunicado con lo que sucede en la empresa.					

INTEGRACION DE OBJETIVOS						
	(Piense cuales son los objetivos que se persiguen en la empresa y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0%-20%	POCO 21%-40%	MAS O MENOS 41%-60%	MUCHO 61%-80%	MUCHISIMO 81% 100%
33.	Existe colaboración y comunicación en los diferentes departamentos de la empresa.					
34.	Hay organización en los diferentes departamentos.					
35.	Conozco las metas y objetivos de la empresa.					
36.	Coinciden mis objetivos personales y los de la empresa.					
37.	Me interesa el futuro de la empresa.					

CONDICIONES FISICAS DE LA EMPRESA						
	(Piense en que condición física se encuentra la empresa y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0%-20%	POCO 21%-40%	MAS O MENOS 41%-60%	MUCHO 61%-80%	MUCHISIMO 81% 100%
38.	Considero que la empresa cuenta con las condiciones físicas para el desarrollo de mi trabajo.					
39.	La empresa me proporciona el material y el equipo adecuado para la realización de mi trabajo.					
40.	De acuerdo a las condiciones de la empresa, me permite ser de lo más productivo.					
41.	Considero mi área de trabajo limpia y ordenada.					
42.	Considero las instalaciones de la empresa adecuadas.					

SEGURIDAD E HIGIENE						
	(Piense en el grado de protección que le brinda la empresa y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0%-20%	POCO 21%-40%	MAS O MENOS 41%-60%	MUCHO 61%-80%	MUCHI-SIMO 81% 100%
43.	Estoy satisfecho con las precauciones que toma la empresa para disminuir los riesgos de accidente.					
44.	La empresa me proporciona las herramientas que requiero para desarrollar mi trabajo.					
45.	La empresa se preocupa por que yo cuente con el equipo necesario para hacer mi trabajo.					
46.	Cumplo con las reglas de seguridad e higiene que se propician en la empresa.					

CAPACITACION						
	(Piense en los cursos que me ofrece la empresa y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0%-20%	POCO 21%-40%	MAS O MENOS 41%-60%	MUCHO 61%-80%	MUCHI-SIMO 81% 100%
47.	Me siento capacitado para el trabajo que desarrollo.					
48.	La empresa me capacita para desarrollar de la mejor forma mi trabajo.					
49.	Estoy satisfecho con los programas de capacitación formal de mi área.					
50.	Los cursos que ofrece la empresa son los adecuados para mejorar mi desempeño					

PRODUCTIVIDAD/RESULTADOS						
	(Piense en el grado de productividad de la empresa y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0%-20%	POCO 21%-40%	MAS O MENOS 41%-60%	MUCHO 61%-80%	MUCHI-SIMO 81% 100%
51.	Considera que la empresa es productiva					
52.	Considera que su área o departamento colabora en la productividad de la empresa.					
53.	Mis resultados contribuyen fuertemente al éxito de la empresa.					
54.	La gente más productiva es reconocida y tiene éxito.					

EMPRESA EN GENERAL						
	(Piense en los aspectos que la agradan de la empresa y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0%-20%	POCO 21%-40%	MAS O MENOS 41%-60%	MUCHO 61%-80%	MUCHISIMO 81% 100%
55.	La empresa evalúa y reconoce mi desempeño de manera justa.					
56.	La empresa da respuesta a las sugerencias de los trabajadores.					
57.	La empresa se preocupa por mantenernos informados sobre los cambios relevantes que suceden en la organización.					
58.	La empresa me permite que le dedique tiempo a mi familia.					
59.	Hay consistencia entre lo que la empresa dice y hace, entre lo que se compromete y cumple.					

COMENTARIOS: _____

LISTADO DE FIGURAS

	<u>Página</u>
Figura 1. Proceso de Motivación.	14
Figura 2. Jerarquía de Necesidades	16
Figura 3. Respuestas a la insatisfacción en el puesto	41
Figura 4. Estructura Organizacional de la empresa	47
Figura 5. Proceso para recopilar información de la empresa	48
Figura 6. Roles y Funciones	56
Figura 7. Sueldos y Prestaciones	57
Figura 8. Desarrollo Personal	57
Figura 9. Oportunidades de Progresar	58
Figura 10. Liderazgo	58
Figura 11. Equipo de Trabajo	59
Figura 12. Comunicación Organizacional	59
Figura 13. Integración de Objetivos	60
Figura 14. Condiciones Físicas	60
Figura 15. Seguridad e Higiene	61
Figura 16. Capacitación	61
Figura 17. Productividad	62
Figura 18. Empresa en General	62
Figura 19. Grado de satisfacción a nivel gerencia y administrativo	63
Figura 20. Grado de satisfacción a nivel de producción	65
Figura 21. Grado de satisfacción a nivel general	67

LISTADO DE TABLAS

	<u>Página</u>
Tabla 1. Distribución de empleados	47

GLOSARIO

Actitudes.- Juicios o afinaciones que evalúan objetos, personas o hechos.

Administradores.- Individuos que alcanzan metas por conducto de otra gente.

Ambiente.- Fuerzas que pueden afectar el desarrollo de la organización.

Ausentismo.- Hecho de no asistir al trabajo.

Autoestima.- Grado de gusto o disgusto que los individuos sienten hacia sí mismos.

Calidad de vida.- Atributo de la cultura nacional que enfatiza las relaciones y preocupación de otros.

Cambio.- Hacer las cosas diferentes.

Comportamiento organizacional.- Campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de una organización.

Comunicación.- La transferencia y comprensión del significado.

Decisiones.- Hecho de escoger entre dos o más alternativas.

Equidad.- Comparación de los insumos y resultados de un trabajo con lo de otros.

Equipo de trabajo.- Grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de sus aportes individuales

Expectativa.- La fuerza de una tendencia para actuar de cierta forma, el acto se verá seguido por un resultado determinado y en el atractivo de dicho resultado para el individuo.

Facilitador.- Persona que facilita o ayuda a otros.

Fijación de Metas.- Metas específicas y difíciles que conducen a un mejor desempeño.

Grupo.- dos o más individuos interactuantes e interdependientes

Involucramiento con el puesto.- Grado que una persona se identifica con su trabajo.

Liderazgo.- La motivación de subordinados, el dirigir a otros, el seleccionar los canales de comunicación más eficaces.

Motivación.- Voluntad de realizar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Necesidad.- estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Necesidad de afiliación.- Deseo de contar con relaciones interpersonales cercanos y amigables.

Necesidad de logro.- Impulso de sobresalir de alcanzar un logro en relación con un conjunto de normas, de luchar para obtener el éxito.

Organización.- unidad social conscientemente coordinada, compuesta de dos ó más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.

Productividad.- Medida del desempeño que incluye la eficacia y la eficiencia.

Valores.- Convicciones básicas de que un modo específico de conducta.

Voz.- Insatisfacción expresada mediante intentos activos y constructivos para mejorar las condiciones.

RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

Candidato para obtener el grado de:

Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales

Tesis : ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA

NOMBRE:	ANABELL GARZA LEAL
EDAD:	37 AÑOS
LUGAR DE NACIMIENTO:	MONTERREY, N.L.
FECHA DE NACIMIENTO:	21 DE OCTUBRE DE 1962
PADRE:	RAUL GARZA ESPINOZA
MADRE:	ROMULA LEAL DE GARZA
UNIVERSIDAD DE EGRESO:	UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON FACULTAD DE ARQUITECTURA
TITULO OBTENIDO:	ARQUITECTA
EXPERIENCIA PROFESIONAL:	10 años dedicados a la construcción, decoración de interiores e iluminación, actualmente combino mi trabajo como docente en la Preparatoria No. 2 de la UANL

