



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

ACADEMIA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**LA MOTIVACIÓN AL PERSONAL EN UN DEPARTAMENTO DE
CONTABILIDAD
EXPERIENCIA PROFESIONAL: DESPACHO DE CONTADORES PÚBLICOS Y
ASOCIADOS**

*TESINA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA*

**PRESENTA:
PASTELIN HERNÁNDEZ MA. DEL PILAR**

DIRECTOR DE TESINA: GOMEZ SANCHEZ PEDRO

MÉXICO, D.F.

2008

A **DIOS**, esa fuerza divina que me ha socorrido para tener a todas aquellas personas que hacen la vida más fácil, por dejarme disfrutar a mis hijas cada día y hoy por darme la oportunidad de tener este logro en mis manos.

Gracias **MAMÁ, MI GRAN ÁNGEL**, porque hoy más que nunca sé que sin tú apoyo incondicional tus palabras de entusiasmo, tú gran amor, paciencia, tiempo y dedicación para mis bebas, no hubiera logrado esta meta tan importante en mi vida.

A ti **PAPÁ** que aunque ya no estas sé que me estas apoyando y que al igual te hago participe de esto realización profesional porque siempre preguntabas por la escuela.

Como no agradecerte a ti, mi **HERMANA MARY** la que me ha apoyado tanto, la que le ha dedicado de su tiempo y cariño a mis hijas y a la que tanto quiero, este término de mi carrera profesional también es gracias a ti.

No me podían faltar ustedes, mis **HERMANOS CARLOS Y LEOPOLDO** que igualmente me brindaron todo su apoyo para poder concluir con lo que tanto anhelaba.

Y mi **COMPAÑERO DE VIDA OSVALDO**, que has estado a mi lado, gracias por ello y por ser participe de mi felicidad.

A mis **DOS GRANDES BENDICIONES YUNUEN ALEJANDRA Y ABRAXA SOPHIA**, que me han motivado a continuar y sacar adelante este proyecto, donde solo me bastaba verlas sonreír para seguir adelante, a ustedes mis pequeños querubines traviesos por quitarles de su tiempo.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPITULO I

ANTECEDENTES DEL “DESPACHO DE CONTADORES PUBLICOS Y ASOCIADOS”.

1.1.- <i>Experiencia profesional</i>	4
1.1.1.- <i>La empresa: Despacho de Contadores Públicos y Asociados</i>	
<i>Antecedentes generales de la empresa</i>	4
1.1.2.- <i>Servicios</i>	5
1.1.3.- <i>Clientes</i>	5
1.1.4.- <i>Objetivo principal</i>	5
1.1.5.- <i>Misión</i>	6
1.1.6.- <i>Visión</i>	6
1.1.7.- <i>Valores</i>	6
1.1.8.- <i>Organigrama de la empresa</i>	6
1.1.9.- <i>Reglamento interno</i>	7
1.2.- <i>Reseña de experiencia profesional</i>	9
1.3.- <i>Problemática</i>	9
1.3.1.- <i>Especificación de los problemas</i>	11

CAPITULO II

LA MOTIVACIÓN EN EL AMBITO LABORAL Y SUS TEORÍAS

2.1.- <i>Ubicación del proceso administrativo aplicado a mi caso</i>	16
2.1.1.- <i>Dirección: Etapa del proceso administrativo del cual se desglosa el tema</i>	17
2.1.2.- <i>Importancia de la dirección en la motivación</i>	18

2.1.3.- Principios.....	18
2.1.4.- Reglas.....	19
2.1.5.- La función de dirigir.....	20
2.1.6.- Habilidades directivas.....	21
2.2.- Antecedentes de motivación en el ámbito laboral.....	21
2.2.1.- Importancia de la motivación en el ámbito labora.....	23
2.3.- Conceptualización de motivación y su función.....	24
2.4.- Ciclo motivacional y comportamiento organizacional.....	28
2.5.- Tipos de motivación.....	29
2.6.- Teorías de motivación	30
2.7.- Delimitación legal y normativa.....	38

CAPITULO III

PROPUESTA DE MOTIVACIÓN EN EL “DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD”.

3.1.- Descripción del procedimiento.....	42
3.1.1.-Esquema del cuestionario realizado.....	42
3.1.2.- Deducciones dadas mediante el cuestionario.....	44
3.1.3.- Conclusiones de la investigación.....	47
3.2.- Diagnostico.....	48
3.3.- Propuestas de mejora.....	48

CONCLUSIONES.....

53

BIBLIOGRAFIA.....

56

INTRODUCCIÓN

En todos los ámbitos de la vida del ser humano llámese religioso, social, educativo, empresarial, etcétera, interviene la motivación como elemento para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas.

En la actualidad hay una gran competencia entre empresas de distintos ramos es por ello que si se quiere mantener a flote, busque como lograrlo, para ello es necesario contar con tecnología, instalaciones y con el factor más relevante dentro de la empresa que es el personal calificado, es decir personas con aptitudes, actitudes, habilidades, conocimientos y que vayan en sentido de la empresa.

La motivación es de importancia para cualquier área; sí se aplica en el ámbito empresarial o laboral como es mi caso, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite, disfruta de atender a sus clientes, colaborar con sus compañeros y con su jefe; es decir dará su mejor esfuerzo y tendrá una actitud positiva ante el trabajo.

Se dice que la motivación consiste fundamentalmente en “mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño...”,¹ por tal motivo se debe pensar en cómo y de qué manera se puede hacer para estimular a los individuos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la empresa como los suyos propios. Donde la participación del jefe directo es fundamental al jugar el papel de motivador y portavoz ante el personal directivo.

¹ROBBINS S. COULTER M. (2000). Administración. México: Prentice Hall

Por ello y dado que en el despacho en el que labore específicamente en el departamento de contabilidad trabajábamos con ciertas actitudes negativas, esto era resultado ante varios factores como eran: el bajo salario, ausencia de reconocimiento mediante estímulos tangibles, falta de servicio de agua potable, ausencia de un área recreativa y de falta de aportación de ideas.

Las condiciones antes mencionadas plantean la necesidad del presente trabajo de investigación para poder aportar una propuesta en base a los conocimientos adquiridos en las aulas a través de mi formación universitaria.

El presente trabajo de tesina esta encaminado hacia el análisis de algunos aspectos relevantes de la dirección, de la motivación hacia el personal y del contador como motivador, esto en el despacho de contadores públicos y asociados específicamente en el departamento de contabilidad.

En el primer capítulo denominado “antecedentes generales de la empresa” menciono en primera instancia mi experiencia laboral que he tenido hasta el momento para así llegar al despacho de contadores públicos y asociados que fue la empresa en la que me base para la realización de mi trabajo de tesina. De ahí hago mención a su evolución que ha tenido, sus servicios que prestan, la cantidad de clientes con la que contaba, el objetivo principal, su misión, su visión, los valores, el organigrama de la empresa y el reglamento interno. Posteriormente menciono la problemática que detecte y especifico las consecuencias tanto para los empleados, como para el despacho y para los clientes que de ello deriva.

En si pretendo que el lector conozca el panorama de esta empresa y desglosar de ahí la problemática.

En el segundo capítulo llamado “la motivación en el ámbito laboral y sus teorías”, doy a conocer la relación entre la motivación y trabajo, primero que nada ubicándolo dentro del proceso administrativo donde es de la etapa de dirección de la que proviene, de ahí que menciono su importancia de la dirección en la motivación, sus principios, las reglas, la función de dirigir, las habilidades directivas. También doy a conocer los factores que llevan a la falta

de motivación para entender mas las actitudes de los trabajadores, al igual expongo sus diferentes teorías con las cuales retomare de unas de ellas para darle el sustento teórico a mi propuesta.

En el tercer y último capítulo titulado “propuesta de motivación en el departamento de contabilidad”, sugiero a manera de conclusiones como obtuve los resultados mediante la utilización de un cuestionario de preguntas en su mayoría abiertas, dirigido y realizado a personal subordinado que labora o laboro en la empresa, específicamente en el departamento de Contabilidad, quien se encarga de ofrecer el servicio al publico usuario al llevar al día la administración contable, además de mantener un control de gastos y utilidades para la empresa misma.

Para que el trabajador sea productivo debe realizar su trabajo en forma eficiente y segura; por lo tanto se debe procurar adaptar su ambiente de trabajo, porque es más fácil modificar el ambiente para incorporarlo al área laboral, donde el jefe les de motivación al trabajador, que cambiar al trabajador.²

El ser humano en el ambiente laboral y al ser el trabajo una actividad valiosa, tiene que cubrir ciertas necesidades sociales dadas y tomadas en cuenta por la motivación, como la existencia de la apreciación, la seguridad y un sentido de pertenencia que hará que la persona ponga lo mejor de sus esfuerzos.

Mediante mi experiencia profesional y por el peso que tiene la motivación en el ámbito laboral es que realice este análisis donde existe una correlación de lo teórico con lo práctico para así hacer una propuesta.

CAPITULO I

² ESCANDON A. El factor humano. Consultada el día 15 de mayo del 2009. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/carta_a_nuestros_empleados

ANTECEDENTES DEL “DESPACHO DE CONTADORES Y ASOCIADOS”.

1.1.- Experiencia profesional

La experiencia profesional con la que cuento se da desde que ingrese a nivel medio superior, debido a que en mi familia se cuenta con un despacho contable independiente y por ende he laborado ahí en diferentes temporadas, es por ello que cuento con conocimientos contables generales además de que desde la secundaria hasta ahora en la licenciatura de administración educativa he llevado materias afines.

Al ingresar a la licenciatura labore por siete meses como auxiliar administrativo en Video Tech, S. A de C. V., empresa dedicada a la producción.

Recientemente laboré en una pequeña empresa privada denominada “Despacho de contadores públicos y asociados”, se ubica dentro de la delegación Coyoacan, calle tenorios #1515.

1.1.1- La empresa: Despacho de contadores públicos y asociados

Antecedentes generales de la empresa

El despacho inició actividades primeramente como un despacho independiente en sus principios contaba con un espacio pequeño, con un contador, un auxiliar de contador y una secretaria.

Desarrollaba básicamente servicios de contabilidad, trámites fiscales y pagos en formas oficiales.

Tiene una proyección importante, por su participación en el mercado de la contaduría pública por más de 21 años de estar prestando sus servicios profesionales a sus clientes.

En el mes de mayo del 2001, se crea una nueva entidad, la cual se denomina “despacho de contadores públicos y asociados”, con una nueva estructura y organización interna.

El personal con el que cuenta la empresa es de profesionales y administrativos. Dentro del personal profesional se encuentran Contadores Públicos, Pasantes y Estudiantes de los últimos años de la carrera de Contador Público y Administración. Asimismo, la empresa tiene relaciones con otros profesionales independientes especializados en diversas áreas de la contaduría.

En la actualidad tiene una evolución muy importante, debido a que busca mantener a sus clientes satisfechos proporcionando un buen trato e invirtiendo capital en todos los recursos para ir de la mano con los cambios dados.

1.1.2.- Servicios

Este despacho ofrece los servicios de:

Contabilidad general; registro contable de ingresos, gastos y conciliaciones bancarias.

Asesoría fiscal; declaración de Impuestos mensuales, bimestrales y/o anuales, declaraciones Informativas, devolución y Compensaciones de Impuestos, cálculos del SUA (Cuotas Obrero-Patronales, SAR e INFONAVIT), cálculo del Impuesto sobre nóminas y trámites ante las Dependencias Gubernamentales: IMSS, SAT.

Auditoria; con registros de SHCP. SAT. IMSS. INFONAVIT, y del Órgano Superior de Fiscalización.

1.1.3.- Clientes

Los clientes a quienes se les presta los servicios profesionales son empresas privadas, a personas físicas y morales. Son alrededor de 100 los que conforman la cartera de clientes.

1.1.4.- Objetivo Principal

Atender las necesidades del cliente, otorgándoles la seguridad de la solución a sus problemas y satisfaciendo sus expectativas con el apoyo de un excelente equipo de trabajo.

Así mismo dar soluciones integrales y viables a los clientes teniendo como resultado información contable-fiscal en forma sistemática que esté orientada a la toma de decisiones para que la información sea confiable y oportuna.

1.1.5.- Misión

Su misión es prestar un servicio contable-fiscal de excelente calidad para satisfacer integralmente las necesidades de los clientes.

1.1.6.- Visión

La visión con la que cuenta es de ser una empresa integrada que sea reconocida por su capacidad, ética y compromiso.

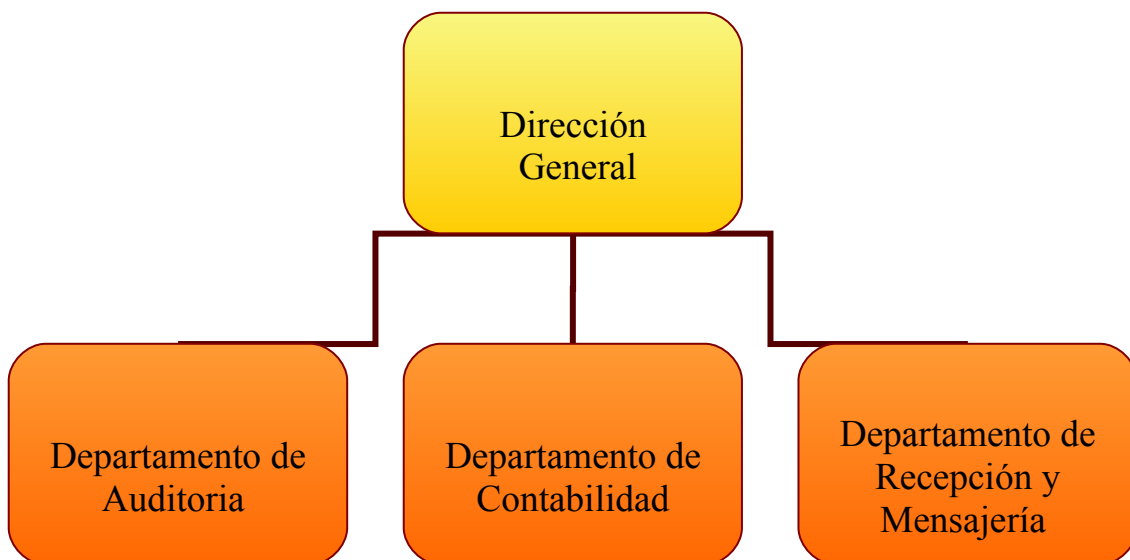
Además de ser una empresa nacional con crecimiento, que proporcione a los clientes una alternativa de servicios de calidad con el respaldo de conocimientos y un alto grado de responsabilidad.

1.1.7.- Valores

- ❖ Servicio
- ❖ Compromiso
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Confiabilidad
- ❖ Puntualidad
- ❖ Calidad

1.1.8.- Organigrama de la empresa

El organigrama estructural del despacho contable estaba conformado por un director general, un departamento de auditoría, un departamento de contabilidad y la recepción.



Dirección General.

Revisa que se cumplan los tiempos y responsabilidades delegadas a cada departamento y también se encarga de otorgar el dinero.

Departamento de Auditoria

Son los empleados que se encargan de realizar las auditorias para los clientes.

Departamento Contabilidad

Son los encargados de llevar al día la administración contable de la cartera de clientes y se tiene un control de los gastos y de las utilidades que se tienen en el despacho.

Departamento de Recepción y Mensajería.

Donde se recibe y se lleva toda la papelería de los clientes, y de la propia empresa como tal

1.1.9.- Reglamento Interno.

Hago mención al reglamento interno ya que nos dice que somos un departamento de servicio que por ello debemos dar un trato amable, y ya que el tema central de mi investigación es la motivación, creo que a falta de esta se tiene una conducta diferente en cuanto a la que se menciona.

Además, puesto que la empresa busca llegar a la meta organizacional a través de nosotros el personal que laboramos, es importante recibir una serie de estímulos externos (felicitaciones, recompensas, reconocimiento, etc.) para que mediante estos tener una actitud positiva, es decir estar motivados para dar un mejor servicio.

Todos los empleados del departamento deberán presentarse diariamente a sus labores, excepto sábados, domingos y días festivos que considere la empresa. El horario que deben cumplir es de lunes a viernes es de 9:00 a 17:00 horas. Todos los empleados deben checar su entrada en el programa de horario que se encuentra en la empresa. Tienen un período de 15 minutos como máximo para que no se les considere retardo, si por alguna causa no pueden llegar deberán avisar y la razón deberá ser justificada.

Deberán mantener limpio y en buen estado sus lugares de trabajo.

El teléfono es para cuestiones de trabajo, por lo que se debe utilizar lo menos posible en asuntos personales.

Cada que algún empleado deba salir del departamento, es necesario que notifique a la recepción.

El equipo con el que labora cada empleado es responsabilidad suya, por lo que deberá cuidarlo y mantenerlo en buenas condiciones.

Somos un departamento de servicio por lo que es requisito que los empleados tengan trato amable con los clientes.

No se debe beber dentro de las instalaciones.

Se deberá cuidar el comportamiento (vocabulario, vestido, etc.) dentro del área de trabajo.

Debe existir un ambiente cordial de trabajo, por lo que en caso de haber algún mal entendido, se debe aclarar inmediatamente, ya sea entre los involucrados o con la intervención del jefe de departamento

Todo aquello que no está en este reglamento y que pudiera generar dudas o conflictos, deberá ser tratado directamente con el Gerente del departamento.³

1.2.- Reseña de experiencia profesional

Era el departamento de contabilidad en el cual yo laboraba de lunes a viernes con un horario de 9:00 de la mañana a 5:00 de la tarde.

Éramos cinco los que conformábamos el departamento estaba el contador y cuatro auxiliares de oficina.

Mis actividades a realizar eran administrativas (manejo de archivo /archivo muerto para mantenerlo en óptimas condiciones, llevar en orden cronológico la documentación de los clientes, llenado de formatos para la SHCP. SAT. IMSS. INFONAVIT).

1.3.- Problemática

El despacho de contadores públicos y asociados es una pequeña empresa que cuenta con una infraestructura mediana, máquinas y equipo sofisticado que va a la vanguardia y busca una alta satisfacción de servicio al cliente.

En cuanto al tema de interés que es el ámbito motivacional pude ver en su momento estaban con carencia.

Esto debido a que el despacho contable carecía de instalaciones pensadas para el trabajador, de esos factores básicos que debe de existir en el trabajo, como son el área de recreativa, o de descanso y sobre todo carecíamos del servicio de agua potable, que es fundamental.

No critico que en cada departamento no se trabaje, pero se les ha olvidado el recurso que colabora para que se logre, me refiero a nosotros los que conformamos el personal y sobre todo la manera en cómo lo logramos, es decir “no es responder a un actividad, sino la implicación con la que se pueda llevar a cabo”.⁴

³ Reglamento interno del Despacho de Contadores Públicos y Asociados

⁴ COLLINS P. (2007). El éxito de la empresa empieza con el individuo. Consultada el día 11 de marzo del 2008. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/motivacion-como-eje-y-fuente-del-exito-organizacional.htm>

Hablando del departamento del que forme parte contaba con personal preparado con la mejor disposición de contribuir con la empresa, con las ganas de realizar un buen trabajo y obtener reconocimiento por ello, de formar parte de un equipo de trabajo, somos gente pensante que tenemos ideas que quisiéramos ofrecer para mejorar el sistema de trabajo, para hacerlo más eficiente o agradable, y no se presentó la oportunidad para que pudiéramos poner en práctica las ideas.

Otra inconformidad era con respecto al salario que percibí, ya que era a mi consideración bajo y nuestro desempeño laboral no era premiado. Se requiere de mejores salarios para poder elevar el nivel de vida y mejorar la calidad del mismo. “Las aspiraciones humanas abarcan el deseo de un entorno más limpio y sano; actividades culturales; disponer de tiempo libre y utilizarlo de manera agradable e ingresos que hagan posible ayudar sus diversas necesidades...”⁵

El dinero es indispensable ya que la gente trabaja porque necesita alimentarse, vestirse, adquirir un piso, sostener su hogar y velar por el bien de su familia. Si bien es cierto es una forma de motivar, por ello buscamos un reconocimiento tangible porque cuando realizábamos una tarea bien, recibíamos felicitaciones pero hoy en día es de mayor relevancia un incentivo económico o un ascenso, que el tiempo que labore no vi.

Anteriormente las compañías para conseguir gente que trabajara con mayor entusiasmo les ofrecía una mayor compensación económica, pero las complejas motivaciones que mueven a los seres humanos a trabajar no pueden explicarse de forma tan simple. Realmente trabajamos por dinero, pero también por diversas necesidades.

Es obvio que mientras que los objetivos empresariales pueden diferir un tanto entre una empresa y otra, nosotras las personas involucradas también poseemos necesidades y objetivos especialmente importantes para nosotros. Es por medio de la función de dirección que los gerentes ayudan a las

⁵ KAST JAMES R. (1986). Administración en las organizaciones. México: Mc graw Hill

personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por lo tanto, los gerentes deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de está.

1.3.1.- Especificación de los problemas

Nuestro esfuerzo era lo necesario porque nos encontramos con los siguientes puntos en contra:

❖ Ausencia de reconocimiento mediante estímulos tangibles

Al realizar nuestras tareas de una manera eficiente, rápida y oportuna, recibíamos felicitaciones pero requeríamos de otro tipo de estímulos.

❖ Bajo salario

Recibíamos una cantidad de dinero que era poca comparado con las labores realizadas. La compensación económica es fundamental para sustentar las diferentes necesidades básicas.

❖ Falta de servicio de agua potable y área recreativa o de descanso.

Era algo que para los que laborábamos comentábamos frecuentemente, ya que considerábamos en primera instancia tomar liquido en el transcurso del día, es algo que se maneja en muchas empresas. A la hora de la comida para los que llevábamos alimentos no había un lugar donde consumirlos, además resultaría más practico si existiera un comedor o de menos un área recreativa o de descanso, para darse un respiro.

❖ Obstáculo para aportar ideas

Realizábamos nuestras labores sin dar nuestra opinión y había ideas para hacer más eficiente nuestro trabajo.

3.4.-Repercusiones para los empleados, para el despacho y para los clientes.

Hay un principio de física (acción reacción) que nos dice que *si un cuerpo A ejerce una acción sobre otro cuerpo B, éste realiza sobre A otra acción igual y de sentido contrario.*

Esto es algo que podemos comprobar a diario en numerosas ocasiones. Y es cierto pero para la función administrativa de la dirección hay un principio de motivación que dice dada la motivación no es mera cuestión de causa y efecto, cuanto más cuidadosamente evalúen los administradores la estructura de recompensas, la consideren desde un punto de vista de situación y contingencia, y la integren en el sistema entero de administración, más eficaz será un programa de motivación⁶, es decir se tiene que ahondar más en el tema que involuntariamente involucra a los tres actores al despacho, a los empleados y a los clientes.

Repercusiones para los empleados

Se tiene que considerar a las personas en su integridad, no se puede tratar a la gente en si, sin considerar a la persona en su totalidad, y no sólo considerar características específicas como conocimientos, actitudes, habilidades o rasgos de personalidad. Una persona posee todos estos elementos en un grado u otro. Por ello, al presentarse los problemas anteriores trajo consigo consecuencias como son las siguientes:

❖ Trabajo temporal

En el lapso en el que estuve laborando que fue de dos años y un mes, pude percibir que debido a la falta de estancamiento de puestos y el bajo salario, hacía que no se quedarán por mucho tiempo.

❖ Falta de entusiasmo

Es cierto que trabajamos por la obtención de una compensación económica, por un reconocimiento tangible por el trabajo elaborado y ante la falta de poder colaborar con la empresa dando nuestras ideas nuestro ánimo hacia las labores era de realizar solo las tareas dadas aun cuando pudiésemos hacer más, pues nuestra opinión no tenía voz ni voto.

⁶ KOONTZ H. WEIHRICH H. (2004). Administración. Una perspectiva global. México: MC Graw Hill

Repercusiones para el despacho

Ya que la empresa a través de los directivos y subgerentes son quienes deben generar la motivación en sus empleados y son quienes tienen que observar a la empresa como un ente ajeno al personal y tomar al trabajador como el factor realmente primordial.

Las organizaciones a través de sus gerentes poseen la responsabilidad de generar los espacios necesarios para que aquello que en un principio sirvió de motivo se convierta en un agente que lo impulse a incrementar el nivel de expectativas y con ella la productividad y la compensación económica del empleado, aunque no se puede garantizar que los esfuerzos que realice una empresa sean efectivamente elementos motivadores, pues ello dependerá de la percepción individual de quien lo experimenta, su realidad y la forma en que pueda cubrir sus necesidades.

Por ello la problemática detectada pone en desventaja competitiva al despacho contable y por consecuencia trae repercusiones como son las siguientes:

❖ Rotación de personal

Este se da debido al bajo salario no sopesado con las tareas que teníamos y ya que el ascenso no se daba, hacia que se viera reflejado en la continua contratación.

Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima.

❖ Costos de contratación

Este se da por el punto anterior ya que al tomarse el empleo como temporal hacia se contratara con regularidad y esto pues tiene un precio.

También al entrar y salir tanta gente no se puede tener un control en el cual puede que los que ingresen no sean confiables y se aprovechen de la situación.

❖Tiempo perdido

Considero que algunas de las labores asignadas se podían realizar en menor tiempo pero debido a que nuestra opinión no contaba, pues no podría ser de otra manera.

❖Disminución de rendimiento y productividad

Este se generó ante el bajo salario y al no haber en puerta una posibilidad de promoción, ya que uno busca ir subiendo. Se dice que obtener resultados es importante, pero los medios para lograrlo nunca deben dañar la dignidad de las personas. La gente debe ser tratada con respeto sin importar el puesto que ocupe en la empresa, ya que todos contribuyen al propósito de la empresa. Cada trabajador es único, con sus muy peculiares habilidades y aspiraciones pero todos somos seres humanos y por lo tanto merecemos ser tratados como tales por ello se deben buscar las necesidades de cada individuo.

❖Que no se alcance las metas organizacionales

Para llegar a la meta organizacional se tiene que contar con un personal que vaya en la misma dirección de la empresa para que en conjunto llegar a ser una empresa competitiva, pues qué sería de una organización sin recursos humanos, y como si había una rotación de personal.

Repercusiones para los clientes

Satisfacer a los clientes es un objetivo que la mayoría de las empresas desean estimular y reconocer constantemente. Cuesta más conseguir un cliente nuevo que conservar uno que ya se tiene. Por ello es fundamental este actor, por eso se tiene que estimular el buen servicio al cliente. Por eso una repercusión para el cliente es la siguiente:

❖Atención negativa

Lo que busca esta empresa es la satisfacción del cliente esto tiene que ver que se le entregue a tiempo o hasta antes, que se lleve una relación más cordial,

para ello uno como empleado tiene que contar con cierto tipo de motivación para mantener una actitud más positiva. Cuestión que por parte de la empresa no se nos daba, lo que generaba que lo tomáramos con mucha calma.

El cliente es el usuario del servicio que representa la base del trabajo de nosotros los empleados. Pero estas características interactúan entre sí y su predominio en situaciones específicas cambia rápida e imprescindiblemente.

El ser humano es una persona total influida por factores externos. La gente no puede despojarse a sí porque sí de las dificultades que le aquejan, “a toda acción una reacción”.

CAPITULO II

LA MOTIVACIÓN EN EL AMBITO LABORAL Y SUS TEORÍAS

2.1.- Ubicación del proceso administrativo aplicado a mi caso

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración. En mi tesina acerca de la motivación y para este subtema, utilizaré las definiciones del autor (Stephen Robbins) esencialmente son los siguientes términos:

Planeación;

Definir metas, establecer la estrategia y desarrollar planes para coordinar las actividades. Comprende:

- a) establecer los objetivos de la empresa
- b) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en la cual han de cumplirse
- c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos
- d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones
- e) replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

Organización

Proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.

Determinar qué es necesario hacer, cómo se llevará a cabo y quién lo realizará.

Dirección

Dirigir y motivar a todas las partes involucradas y resolver conflictos. Aquí se infiere suministrar el personal, administrar los recursos y guiar a la influencia interpersonal.

Control

Vigilar las actividades para asegurarse de que realicen tal como fue planeado.

Implica:

- a) establecer metas y normas
- b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas
- c) reforzar los aciertos y corregir las fallas⁷

2.1.1.- Dirección: Etapa del proceso administrativo del cual se desglosa el tema

Las cuatro etapas de la administración constituyen, el proceso administrativo pues son ejercidas en forma coincidente y continúa al administrarse una empresa. El proceso administrativo se vale de enlaces y de la retroalimentación. Cada una va estrechamente relacionada con las otras funciones

Es en la etapa de dirección también llamada ejecución en donde se ubica el tema a tratar motivación que retomaré más adelante, ya que es la encargada de dirigir y motivar a todas las partes involucradas y la resolución de los conflictos.

La función administrativa de dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

Mientras que los objetivos empresariales son distintos entre una empresa y otra, las personas involucradas también poseemos necesidades y objetivos especialmente importantes para nosotros. Es por medio de la función de dirección que los gerentes ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por lo tanto, los gerentes deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de está.

Elementos relacionados a esta etapa.

⁷ ROBBINS S. COULTER M. (2000). Administración. México: Prentice Hall

- ❖ Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- ❖ Motivación.
- ❖ Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- ❖ Comunicación.
- ❖ Supervisión.
- ❖ Alcanzar las metas de la organización.

2.1.2.- Importancia de la dirección en la motivación.

La dirección es trascendental para la motivación, de una manera todas sus realizaciones van dirigidas hacia las personas para la obtención de una mayor productividad y la realización de la empresa. Esto se puede ver en los siguientes puntos:

- ❖Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- ❖A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- ❖La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- ❖Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- ❖A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

2.1.3.- Principios.

La dirección cuenta con una etapa que es de la Integración: Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Para ello toma en cuenta ciertas primicias, ya que son partes que derivan de ella, son las siguientes:

- ❖ De la armonía del objetivo o coordinación de intereses:

Esta es buscar y mantener la orientación hacia del objetivo de la organización.

❖ Impersonalidad de mando:

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

❖ De la supervisión directa o de la vía jerárquica:

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

❖ De la resolución del conflicto:

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.

❖ Aprovechamiento del conflicto:

Mediante experiencia, la experimentación, la investigación y la aplicación de la decisión. Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá: los recursos, procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

Por ello para alcanzar el objetivo de la organización debe de realizar los siguientes puntos:

1. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
2. Así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.⁸

2.1.4.- Reglas:

Cuenta con dos reglas básicas que se refieren básicamente al elemento clave el recurso humano. Estas son las sucesivas:

- 1) El hombre adecuado para el puesto adecuado.

⁸ HILTON W, GORDON. (1990). Presupuestos. México: Prentice Hall.

Los hombres deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos.

2.) De la provisión de elementos necesarios.

A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.

2.1.5.- La función de dirigir

Es “en la década de los 90 que se viene utilizando el patrón de asignar como responsables del proceso de capital humano en las empresas, a profesionales que provienen de especialidades diferentes a las vinculadas a esa área, aduciendo que, como se trata de un aspecto estratégico y prioritario, se requiere tener al frente a alguien que tenga una amplia visión de negocio...”⁹

Sin embargo estos profesionales tienen la vocación que requiere una labor que demanda alto grado de interés por las personas, capacidad de servicio, paciencia, tolerancia, habilidad en materia de negociación y empatía, entre otras cualidades, que no siempre se requieren para otras áreas.

La persona que interactúa o tiene a su cargo personal tiene que saber manejar y lidiar con el personal a cargo por ello debe de seleccionarse al candidato considerándose sus cualidades y vocación, ya que la motivación se fundamentaba en las relaciones y no en la competitividad.

Por los cambios de las condiciones económicas, sociales, políticas, comerciales y tecnológicas en el mundo durante el transcurso del tiempo ha hecho que evolucione el perfil que se busca o se requiere en cuanto al responsable de la fuerza de trabajo y el talento en las organizaciones por ello se tiene que buscar con ahínco.

⁹ URCOLA T. (1999). Dirigir personas en tiempo de cambio. Madrid: ESIC

Por consiguiente todo el personal directivo de una empresa que enfocado a mantener una relación con su personal debe de contar con vocación para saberlos dirigir hacia la meta organizacional.

Es por eso que se debe poner mucha atención en la selección del líder que logre sumar esfuerzos de los colaboradores, enfocándolos a un fin común, y que lleve el negocio en la dirección que los dueños o directivos quieran.

2.1.6.- Habilidades directivas

Ya que para la función de dirigir al factor humano hay que contar con vocación se debe de tener ciertas habilidades directivas.

Por habilidades directivas entenderé que; son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros

Estas habilidades son:

- ❖ habilidades de liderazgo
- ❖ habilidades para el trabajo en equipo
- ❖ habilidades de motivación
- ❖ comunicación en las organizaciones
- ❖ técnicas de comunicación oral
- ❖ técnicas de comunicación escrita
- ❖ habilidad para tratar con la gente
- ❖ interés por las personas
- ❖ capacidad de servicio
- ❖ paciencia
- ❖ tolerancia
- ❖ habilidad en materia de negociación y empatía ¹⁰

¹⁰ DOMINGUEZ F. (2006). Cualquiera puede dirigir recursos humanos. Consultada el día 24 de abril del 2008. Disponible en: http://ejecutivo.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=6&id_art=622&id_ejemplar=21

2.2.- Antecedentes de motivación en el ámbito laboral

Este concepto surge por el año de 1700, en Europa, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. El Psicólogo Dorsch, menciona que la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir". ¹¹Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros. Podemos decir que la motivación es considerada como "el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo" o "la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción".

Desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919. Tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

En la década de los 80's el Dr. Rogelio Díaz Guerrero realizó encuestas en México que demostraron que al 68% de los trabajadores, les gusta su trabajo. Al igual, "el Centro de estudios educativos" encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo.

¹¹ ACEVES M. (2000). Psicología general. Publicaciones cruz. México.

Estos estudios han concluido que el, problema en general no es, pues, el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. De acuerdo al salario mínimo de México se considera que muchos de ellos tienen fuertes carencias en su alimentación, por lo tanto es comprensible que les importe poco su seguridad, el amor, la dignidad o su ausentismo laboral. Los lugares que ofrecen niveles elevados de salario y prestaciones al trabajador mexicano, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continúa de relaciones interpersonales. En estas organizaciones son muy dados a los festejos y la comunicación excesiva.

2.2.1.- Importancia de la motivación en el ámbito laboral

A lo largo del siglo XX el papel que juegan las personas en el ámbito empresarial se ha transformado. Esto se puede ver plasmado simplemente en el hecho en el que anteriormente se hablaba de mano de obra y el hombre era tomado como mecanizado, con el paso del tiempo se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a administrar en la empresa. Hoy en día se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad, entre otros más que tiene que ver con la actividad laboral misma del ser humano. Por ello se considera que el factor clave de la organización, son las personas ya que en éstas residen el conocimiento, experiencias, habilidades, aptitudes, actitudes, conocimientos, voluntades y la creatividad.

Además los recursos humanos cuentan con ciertas características como son;

- ❖ No pueden ser propiedad de la organización, ya que uno decide donde desempeñar conocimientos, habilidades, destrezas, etc.
- ❖ Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias
- ❖ Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.
- ❖ El total de recursos de una organización en un momento dado puede ser incrementado, ya sea por descubrimiento y mejoramiento.
- ❖ Los recursos humanos son escasos

Por ello tomando en cuenta las características de los recursos humanos es que se hace indispensable la motivación para la organización y para las personas, ya que éstas deben de contar con una buena disposición para aportar sus conocimientos y así dar el mejor esfuerzo.

Así la motivación se hace presente para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida el logro de los objetivos de la empresa, aunque si bien es cierto muchas de las empresas no le han dado el peso que realmente tiene, lo cual genera un déficit de recursos capacitados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.¹²

Por ello se debe tener una percepción positiva tanto para la empresa como para los trabajadores y tomar en cuenta la retención del talento y la captación de recursos humanos ya que son dos de los problemas con lo que se puede enfrentar la empresa trayendo un bajo rendimiento de los trabajadores y una baja productividad. Por ello las medidas de concordancia y de igualdad y la sensibilidad de la empresa hacia la situación personal de los que trabajan en ella son instrumentos fundamentales para motivar y retener el talento y mejorar los resultados empresariales. Por ello es importante tomar medidas en cuanto la administración de la empresa.

Un elemento importante a la hora de motivar es la comunicación, es por ello que la parte gerencial debe saber transmitirla adecuadamente y hacer sentir a los empleados y empleadas su implicación en el mismo. Y ya que no existe una guía con medidas adecuadas para todos y todas, hay que tener en cuenta la situación personal de cada persona con el fin de que nadie indirectamente se sienta discriminado.

2.3.- Conceptualización de Motivación y su función

¹² MARISTANY J. (2000). Administración de recursos humanos. México: Prentice hall

Todo ser humano en cualquier etapa y ámbito social, laboral, etc., busca esa fuerza impulsora llamada motivación pero es en el trabajo donde se manifiesta con una mayor necesidad.

Debido a que el tiempo que dedicamos al trabajo abarca una gran parte de nuestra vida, por ello es necesario que estemos motivados por el mismo, de forma que no se convierta en una actividad alienada y trágicamente opresora; el estar motivado hacia el trabajo trae consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirnos competentes, sabernos útiles y mantener nuestra autoestima, además y no menos importante ser leales a la empresa.

Las satisfacciones proporcionadas por el trabajo digno contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal.

Lo importante no es sólo responder a una actividad, sino la implicación con la que se pueda llevar a cabo. He aquí donde entra en juego la motivación, ya que la incorporación y la posterior retención de las personas en las organizaciones dependerá de muchos "intangibles" que van más allá de lo que puede ser utilizado en una relación profesional normal: sueldo, promoción, etc.

Por lo fundamental que somos las personas en una empresa y la importancia que tiene el estar motivado, es que a mi problemática quiero darle una solución encontrándolo en la motivación.

La motivación, es una de las estrategias a seguir para su conservación. Algunos significados de motivación son:

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de si mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores

personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.¹³

Es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. También no solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.¹⁴

Voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual ¹⁵

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

Por ello para poder predecir el comportamiento de las personas los jefes deben conocer cuales son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado.

Es una de las responsabilidades básicas de los jefes, proveer la motivación necesaria a la organización pues, este es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un buen clima organizacional.

¹³ ARIAS. F. (1999). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. México: Trillas

¹⁴ CHIAVENATO I. (1998) Administración de Recursos Humanos. edición. Interamericana. Santafé de Bogota Colombia: McGraw- Hill

¹⁵ ROBBINS S. COULTER M. (2000). Administración. México: Prentice Hall

La tarea requiere que al frente de la misma se encuentra un gerente con un estilo de liderazgo participativo, democrático que inspire el trabajo de equipo, que sea capaz de lograr en el individuo una actitud positiva, un sentido de pertenencia, una motivación hacia el trabajo y un compromiso real con la organización.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es mas posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente.

El motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento, sin embargo cada persona posee varios motivos que compiten por su conducta o comportamiento. Es imposible considerar la posibilidad de que una persona tenga tantas conductas como necesidades. Solamente aquel motivo o necesidad con fuerza mayor en un determinado momento es el que conduce a la actividad.

Es indispensable proveer la motivación para el personal, ya que esta es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

Algunos conceptos que se deben tomar en cuenta al ir entrelazados con la motivación, son los siguientes;

Clima laboral: es el entorno dentro del trabajo, es esa relación ya sea buena o mala existente en la estructura interna.

Comunicación: es el diálogo y la información necesaria dentro de la organización

Trabajo en equipo: grupos formales constituidos por individuos independientes que son responsables del logro de una meta¹⁶

Delegación: son las tareas dadas al individuo para que este la realice.

¹⁶ ROBBINS S. COULTER M. (2000). Administración. México: Prentice Hall

Pertenencia: es la ubicación del individuo de una organización.

Reconocimiento: es la valoración del desempeño de un individuo dado por la organización.

2.4.- Ciclo Motivacional y comportamiento organizacional:

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

- a) Homeostasis. Es decir, cuando el organismo permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento.
- e) Comportamiento. Al activarse, se dirige a satisfacer una necesidad.
- f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.¹⁷

Es decir, el punto de partida del ciclo motivacional esta dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.

No siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera un impedimento que impida lograrla, produciéndose de esta manera la frustración, manteniendo el estado de tensión lo que hace que el individuo este

¹⁷ (2000). Motivación en la empresa. Consultada el día 19 de marzo del 2008. Disponible en http://html.rincondelvago.com/motivacion_7.html

en desequilibrio. Por ello si una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

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

2.5.- Tipos de motivación

Hay una diversidad de tipos de motivaciones, que son tratadas en las teorías, que más adelante retomaré y para entenderlo mejor las mencionare a continuación.

- ❖ Motivaciones primarias; que son las necesidades biológicas que tenemos como el hambre, la sed, la respiración el descanso, etc.

- ❖ Motivación secundarias; estas se adquieren a través de la experiencia y el aprendizaje, como por ejemplo enviar un fax, utilizar la computadora, etc.

- ❖ Motivación intrínseca; se por hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo, como bien podría ser aprender un nuevo programa.

- ❖ Motivación extrínseca; estas son generadas en el exterior, a través de las recompensas recibidas, un ejemplo de ello sería llegar antes del horario de trabajo para ganar bonos de puntualidad.

- ❖ Motivación de contenido y de contexto; esta se dan según los objetos o la situación, ejemplo de ello sería tomar clases de tenis con un maestro el cual le cae bien.

- ❖ Motivación positiva; es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo. Esta puede ser intrínseca o extrínseca.

- ❖ Motivación negativa; Es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas, etc. de la familia o de la sociedad.

❖ Motivaciones materiales o espirituales; son las que impulsan a realizar algo para obtener un beneficio ya sea material o simplemente para sentirse bien. Ejemplo de la primera puede ser adquirir la computadora más actual e innovadora, mientras que espiritual el ayudar a una persona con discapacidad.

❖ Motivaciones de deficiencia y de crecimiento; esta es cuando se busca llenar una carencia o lograr un desarrollo o progreso. Ejemplo de la de deficiencia es cuando se tiene sed y se motiva a saciarla, y la de crecimiento es tomar un curso que necesito para formar parte de una empresa.

2.6.- Teorías de motivación

La motivación ha sido en los últimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las mas importantes han dado lugar a un sin numero de investigaciones. Algunos autores clasifican a estas teorías en dos.

Teorías de contenido o humanísticas: que son todas aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas mediante los factores internos (Logro, desempeño, éxito en la tarea realizada, reconocimiento por el logro, iniciativa, responsabilidad, grado de esfuerzo, realización, retos, trabajo mismo tarea interesante y desafiante, avance o crecimiento.

Teorías de proceso o del incentivo: Agrupa aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse mediante los factores externos (Limpieza de los locales de trabajo, compañeros/relaciones humanas, Supervisor inmediato, políticas de la empresa, condiciones de trabajo, prestaciones, sueldos, categoría, estabilidad en el puesto).¹⁸

Teorías de contenido o humanísticas

- ❖ Jerarquía de las necesidades de Maslow.
- ❖ Teoría bifactorial de Herzberg.

¹⁸ URCOLA T. (1999). Dirigir personas en tiempo de cambio. Madrid: ESIC

- ❖ Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer
- ❖ Teoría de las tres necesidades de McClelland.

Teorías de procesos o del incentivo

- ❖ Teoría de la expectativa de Vroom.
- ❖ Teoría de la equidad de Adams.
- ❖ Teoría del reforzamiento o de la modificación de la conducta de Skinner

Teorías de contenido o humanísticas

- ❖ Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Según el estudioso del tema Abraham Maslow, las necesidades básicas que el hombre debe de satisfacer son cinco:

-Necesidades fisiológicas: Comprende hambre, sed, vivencia, sexo y otras necesidades corporales.

-Necesidad de seguridad: Incluye seguridad y protección contra daño físico y emocional.

-Necesidad de amor: Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

-Necesidad de estima: Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.

-Necesidad de autorrealización: Esta representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

Características del funcionamiento de la teoría de Maslow:

Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.

Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.

A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.

Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominaran sobre las superiores.

Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo mas largo.¹⁹

❖ Teoría bifactorial de Herzberg:

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

Herzberg, realizó sus investigaciones en empresas de Pittsburg, EEUU y los resultados lo llevaron a agrupar en dos factores los elementos relacionados en su teoría, éstos son los de higiene y los de motivación.

La misma contempla aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo la salvedad que no deben considerarse como opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva; los otros factores, los de motivación, realmente motivan.

La teoría bifactorial o teoría de los dos factores afirma que:

La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: Estos son los llamados factores motivadores.

La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: Estos son los llamados factores higiénicos.

En la vida de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo. Una vez satisfechas en forma mínima las

¹⁹ HELLRIEGEL D. JACKSON S. E. SLOCUM J. W. (2002). Administración. Un enfoque basado en competencias. México: Thomson learning.

necesidades higiénicas esto evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud motivante.

Los factores motivacionales, Herzberg los llamó intrínsecos y los de higiene, extrínsecos.²⁰A continuación enumeraré éstos.

❖ Factores motivacionales (intrínsecos)

Reconocimiento

Responsabilidad

La realización personal o logro

El trabajo en sí

El progreso o ascenso

❖ Factores de Higiene (extrínsecos)

Política de la empresa

Administración

Relaciones interpersonales (con superiores, con iguales, con subordinados)

Condiciones de trabajo

Supervisión

Status

El salario

Seguridad en el puesto

Para lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en convertir a estas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.²¹

❖ Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer

²⁰ ROBBINS S. COULTER M. (2000). Administración. México: Prentice Hall

²¹ KOONTZ H. WEIHRICH H. (2004). Administración. Una perspectiva global. México: Mc Graw Hill

Clayton Alderfer, llevo a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG existencia, relación y crecimiento. La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas.

Existencia: Agrupa las necesidades mas básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.

Relación: Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo las necesidades sociales y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.

Crecimiento: Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

La teoría ERG no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción.

Esta teoría esta dividida en tres categorías de necesidades; existencia, relaciones y crecimiento. Cuando los individuos satisfacen sus necesidades ascienden en la jerarquía y se frustran y descienden cuando ocurre lo contrario. La importancia de una categoría de necesidades en cierto momento de la vida de una persona determina cuán fuerte influye esta en su comportamiento.²²

❖ Teoría de las tres necesidades de McClelland.

Con el objeto de entender la motivación este autor clasificó las necesidades en tres categorías:

Necesidad de logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en si mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

²² HELLRIEGEL D. JACKSON S. E. SLOCUM J. W. (2002). Administración. Un enfoque basado en competencias. México: Thomson learning.

Necesidad de poder: Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

Necesidad de afiliación: Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

Esta teoría señala que las personas adquiere tres motivaciones logro, poder y afiliación al interactuar con su entorno social. Estas repercusiones repercuten en lo que los empleados desean de su trabajo y en su interacción con los demás, pero no se distribuyen en una jerarquía.²³

Teorías de procesos o del incentivo

❖ Modelo de la valencia o expectativas de Vroom

El modelo motivacional de Víctor Vroom explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

Valencia: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

Expectativa: Esta representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre 0 y 1 ya que la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de si misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

Instrumentalidad: Esta representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa.

Esta teoría plantea que la motivación es mayor cuando los empleados consideran que sus esfuerzos conducen a un desempeño mejor (expectativa) y éste se ve recompensado con los resultados que valoran (instrumentalizado).

El modelo integral de las expectativas de la motivación amplía la teoría de las

²³ ROBBINS S. COULTER M. (2000). Administración. México: Prentice Hall

expectativas fundamentales e incorpora conceptos de otros modelos de motivación, entre los que se hallan las diferencias individuales, los objetivos, las recompensas y las percepciones de equidad.

❖ Modelo de equidad de Stacy Adams

Los modelos expuestos hasta el momento analizan al hombre en forma aislada, como si este no formara parte de una organización por más pequeña que sea y como si esta a su vez no formara parte de un contexto con el cual el hombre se relaciona. El modelo que se explica a continuación subsana la omisión indicada, demostrando el efecto que produce sobre la motivación, a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que lo rodea.

Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc.

Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas. Ej. Reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos, etc.

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar para cada empleado la sensibilidad que estos poseen respecto de la equidad. Es decir hay empleados que pueden ser más "sensibles" y otros más "benevolentes". Identificar los empleados que entran en cada categoría ayudaría a los gerentes a identificar quienes podrían

experimentar desigualdad ante una situación dada y en que medida podría afectar a sus comportamientos.²⁴

❖ Teoría del reforzamiento o de la modificación de la conducta también llamada del reforzamiento de B. F. Skinner:

B.F. Skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación contenida en el párrafo precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de "refuerzo positivo".

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No solo forma el comportamiento, si no que además enseña.

El refuerzo negativo esta constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos. El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El solo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape).²⁵

Existe también lo que se denomina práctica del no refuerzo que es una forma de condicionar la conducta de un trabajador. Si un empleado esta constantemente quejándose de su trabajo y no se le hace caso ni se le recompensa, es muy probable que el empleado deje finalmente de quejarse.

Básicamente la teoría del reforzamiento sostiene que el comportamiento se realiza en función de sus consecuencias (premio o castigo), maneras y razones

²⁴ HELLRIEGEL D. JACKSON S. E. SLOCUM J. W. (2002). Administración. Un enfoque basado en competencias. México: Thomson learning.

²⁵ ACEVES M. (2000). Psicología General. México: Publicaciones Cruz

por las que los individuos eligen ciertas conductas para cumplir sus objetivos (cómo y por qué). El comportamiento es producto de la experiencia adquirida entre conducta y consecuencia.

2.7.-Delimitación Legal y Normativa

Hago mención de aquellos fundamentos establecidos legalmente para nosotros los trabajadores, en primera instancia con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, posteriormente con la Ley Federal del Trabajo y por último con el Acuerdo Nacional: Elevación de la Productividad y Calidad (1992).

❖Derechos Constitucionales:

De acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, título sexto: del trabajo y la previsión social, nos menciona que: "toda persona tiene derecho a un trabajo digno y socialmente útil" ²⁶

❖Derechos Laborales

Los trabajadores necesitan un ambiente armonioso para trabajar, en el cual se sientan seguros físicos, económicos y emocionalmente, esto lo podemos constatar en el título tercero correspondiente a las Condiciones de Trabajo, mencionadas en La Ley Federal Del Trabajo.

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

En el Capítulo III, correspondiente a los días de descanso, menciona que "Por cada 6 días de trabajo, el trabajador disfrutará de un día de descanso, con

²⁶ Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos. (2000). México: Porrúa

goce de salario". El derecho al descanso se basa en reconocer que los seres humanos no somos máquinas por lo tanto necesitamos reposo y vida espiritual. (Artículo 69)

En el Capítulo IV: Se habla de las Vacaciones, porque "Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas que en ningún caso podrá ser menor de 6 días laborales" (Artículo 76). Las vacaciones son igualmente necesarias e imprescindibles para una buena calidad de vida; las podemos emplear para convivir con amigos y familiares, conocer mejor nuestro país o realizar actividades que nos permitan crecer espiritualmente para poder vivir a gusto.

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

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

El Título Cuarto Capítulo I, Menciona como parte de las Obligaciones de los Patrones, "Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose del maltrato de palabra o de obra" (Fracción VI; Artículo 132); así como también "Contribuir al fomento de las actividades culturales y deportivas entre sus trabajadores y proporcionarles los equipos y útiles indispensables" (Fracción XXV Artículo 132).²⁷

²⁷ Ley Federal del Trabajo. (2000). México: Porrúa

Acuerdos Nacionales: Elevación de la Productividad y Calidad:

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

El desarrollo de los recursos humanos y la disposición del trabajador a participar más activamente en la empresa, están estrechamente vinculados con la motivación. Aun cuando ésta tiene relación importante con el entorno sociocultural, una parte fundamental de las condiciones de estímulo deben ser desarrolladas en las empresas. En este aspecto, los sectores y el gobierno recomiendan establecer o reforzar los programas de motivación. (Mayo 2, 1992).

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

2.- Remuneración:

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

CAPITULO III

PROPUESTA DE MOTIVACIÓN EN UN “DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD”.

3.1.- Descripción del procedimiento:

Con base al cuestionario realizado pude constatar la problemática ya dada y ahondar más en el tema.

Realice un análisis a tres de mis compañeros de departamento, donde dos de ellos ya no forman parte de la empresa y me lo auto realice, cabe señalar que únicamente uno de ellos continua laborando en dicha empresa.

Este cuestionario era referente a la motivación dada en el departamento de Contabilidad dentro de la empresa denominada Despacho de contadores

públicos y asociados, las cuales fueron recopiladas en un formato tipo cuestionario la mayoría de las respuestas son abiertas y una opcional, para determinar cuales son las condiciones motivacionales del grupo de estudio, aplicado en el mes de Marzo del 2008; donde tome en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ Población
- ❖ Agrado por el trabajo
- ❖ Condiciones de trabajo
- ❖ Reconocimientos
- ❖ Relaciones interpersonales
- ❖ Sentido de pertenencia

Dicho cuestionario tiene como objetivo el estudiar a la población para determinar cuales son las condiciones que afectan la disponibilidad del trabajador o qué interfieren en su nivel motivacional.

3.1.1.-Esquema del cuestionario realizado.

¿Qué edad tienes?

¿Cuál es tu estado civil?

¿Quién depende de ti económicamente?

¿Cómo te enteraste del trabajo y cómo lo conseguiste?

¿Realizas con agrado tú trabajo?

¿Dentro del ambiente laboral qué aspecto consideras de mayor relevancia para tú trabajo?

¿Se te agradece el trabajo en el que destacas?

Cómo consideras tú trabajo de entre estos términos, clasifícalos en escala de mayor a menor:

- ❖ Satisfactorio
- ❖ Agradable
- ❖ Rutinario

¿Comienzas tu jornada con ganas de ir a trabajar?

¿Se comparten acontecimientos personales tales como bodas, nacimientos, alegrías particulares, éxitos profesionales entre otros?

- ¿Existen frecuentes tensiones, malos modos, tratos desagradables o algo que te incomode?
- ¿Consideras que hay alegría y buen humor en el departamento?
- ¿Sé te ha ocurrido alguna idea para mejorar tus labores?
- ¿Te gusta el horario de trabajo, lo crees adecuado?
- ¿Qué beneficio o insatisfacción encuentras dentro de las instalaciones?
- ¿Qué forma de estímulos o incentivos recibes y cuáles te gustaría recibir?
- ¿Forma parte de la cultura propia de la Organización "dar las gracias"?
- ¿Se identifican con los valores de la empresa?
- ¿Están adecuadamente informadas las personas de cuanto sucede en la empresa?
- ¿Hay reuniones periódicas? ¿Son útiles y productivas? ¿Facilitan o entorpecen las tareas? ¿Se busca en ellas la mejora continua? ¿Reina el orden o el caos?
- ¿Encuentras agradable trabajar con tus compañeros?
- ¿Puedes trabajar en equipo?
- ¿Te agrada la relación jefe-empleado?
- ¿Tú jefe sabe darte instrucciones de una forma que te sientas a gusto?
- ¿Tienen la posibilidad real de tomar decisiones?
- ¿Qué ámbitos abarca tu responsabilidad?
- ¿Cuál es el periodo en el que laboraste dentro de la empresa? y ¿Cuál es fue tú motivo de separación?

Nota: Este cuestionario es para uso personal.

3.1.2.- Deducciones dadas mediante el cuestionario

Una vez obtenidas las respuestas del cuestionario donde tomé en cuenta los aspectos ya mencionados se arrojaron estos resultados:

❖ Población:

El cuestionario realizado en total a cuatro personas incluyéndome, reveló que más de la mitad de los trabajadores considera que el aspecto de mayor importancia, dentro del ambiente laboral es: "la oportunidad para poner en práctica sus ideas en el trabajo, para así destacar y sobresalir" para así ser premiados, el segundo factor "el salario percibido".

Casi en su totalidad los trabajadores contestaron haber recibido felicitaciones por su desempeño, pero solo la mitad ha recibido algún reconocimiento, con respecto al mismo tema, los trabajadores consideran que el buen desempeño debe ser premiado con incentivos económicos o ascensos.

De la población estudiada tres somos personal femenino, mientras que el personal masculino esta integrado por la minoría, de los sujetos de estudio la mayoría de la población refirió encontrarse en el rango de edad entre los 26 a 31 años, cursando aun estudios. Tres de los encuestados manifestó que no tiene dependientes económicos, esto da a entender que la mayoría de la población es joven y soltera, por ende no tienen quien dependa de ellos. Con respecto al cuarto encuestado puede deducirse que es una persona casada que tiene un compromiso con otras personas que dependen económicamente de este. Con respecto a la antigüedad no se puede decir que existe ya que la mínima es de 8 meses y la máxima de 3 años. En relación al salario se determinó que los ingresos son de 3 salarios mínimos por día.

❖ *Gusto por el trabajo:*

Todos los encuestados manifestaron que les gusta su trabajo, y más de la mitad indicó haberlo conseguido por merito propio; solo uno indicó que el empleo fue conseguido por recomendación.

La mitad de la población, considera que su trabajo es satisfactorio, la otra mitad restante lo considera agradable; es importante mencionar que existe diferencia entre agradable y satisfactorio, el primer término significa gusto o agrado y el segundo se refiere a la realización de lo que se desea; de cualquier manera ambos casos son aspectos positivos, se dividen en dos grupos iguales que indican lo siguiente: el primer grupo, se siente satisfecho con su desempeño, aunque considera que su trabajo es rutinario y no incentivado, al igual que indicaron laborar en el despacho por los beneficios que obtienen; el otro grupo

lo considera satisfactorio y poco menos de la mitad considera que es agradable.

En general se puede decir que la mayoría de los empleados que laboran o que en un momento laboraron en la empresa, lo hicieron por gusto. Por lo tanto se puede determinar que a estos trabajadores les gusta - gustaba su trabajo y lo valoran por el esfuerzo propio que realizaron por conseguirlo. También están satisfechos con su desempeño porque consideran que su trabajo es agradable.

❖ *Condiciones laborales:*

Al mayor porcentaje de la población estudiada por lo menos alguna vez se le ha ocurrido por lo menos un cambio que pueda hacer más eficiente o agradable su trabajo; dentro de dichos cambios se encuentran: agilizar trámites, facilitar las labores y aumentar la eficiencia del trabajo, tan solo uno de los encuestados respondió lo contrario, manifestando que no ha sido necesario ningún tipo de cambio.

En materia a la jornada de trabajo el total de la población considera que esta bien distribuida, a lo que se refiere a beneficios dentro de las instalaciones mencionaron no tener instalaciones de descanso, ni servicios de agua para beber, en cuanto al ambiente laboral lo más importante para los trabajadores estudiados consiste en destacar y sobresalir en su trabajo, obtener un salario superior a sus propias necesidades y tener oportunidad de poner en práctica las ideas propias referente al trabajo.

Lo más importante para el trabajador es la estimación hacia su persona o la satisfacción de alcanzar un propósito mediante la utilización de sus habilidades y el talento propio, así como obtener salarios que les permitan satisfacer no solo las necesidades básicas, si no también incrementar sus recursos económicos y tener la oportunidad para poner en práctica sus ideas en el trabajo o participar en la toma de decisiones para contribuir al desempeño de la organización de trabajo o sea tener la sensación de que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, lo que me indica que está interesado en el desempeño de sus labores.

Los intereses de menor importancia están dirigidos hacia las relaciones personales; esto me indica que los trabajadores del despacho se sienten

complacidos con el desarrollo de las relaciones humanas y por último están satisfechos con los días de descanso y vacaciones establecidos.

❖ *Reconocimientos:*

Tres del total de la población estudiada, manifestó haber recibido felicitaciones por el buen desempeño de sus labores, tres cuartas partes destaca que los principales estímulos del trabajador deben ser los ascensos e incentivos económicos, este hecho me permite confirmar que la inconformidad por parte de los empleados se refiere al salario.

❖ *Relaciones Interpersonales:*

El mayor porcentaje de la población prefiere trabajar directamente con el jefe, también manifestó que sí colabora cuando se le requiere para realizar algún trabajo en equipo porque no tiene ningún problema para hacerlo. La población restante indicó que prefiere trabajar con sus compañeros más cercanos.

Con respecto a las instrucciones de trabajo; la población total reveló que las instrucciones laborales las reciben o recibían de manera personal por parte de su jefe; la mayoría de la población no tienen problemas para la realización de trabajos en equipo, que les permitan estar en contacto con otras personas, también tienden a conservar relaciones de calidad y satisfactorias con otras personas.

❖ *Sentido de Pertenencia:*

Casi en su totalidad la población de estudio menciona que le gustaría participar en la proposición de ideas para mejorar el sistema de trabajo, mientras que la minoría restante prefiere organizar actividades de recreación. Se puede determinar que se inclinan a satisfacer las necesidades de autorrealización, evidenciado por los deseos o acciones individuales que buscan el desarrollo de habilidades y conocimientos personales para mejorar y permitir el progreso de la institución.

3.1.3.- Conclusiones de la investigación

A la problemática planteada la expongo por las dos teorías la de contenido y la de procesos, esto al referirse a ambos factores tanto internos como externos.

Ya que son diferentes las formas de motivar a las personas y aquí se desglosan o se buscan varias como; un mejor salario, expandir las instalaciones, ascensos, apertura de ideas.

Es por ello que se debe contemplar las necesidades de autorrealización y seguridad según Maslow.

Así pues la teoría del reforzamiento dice “si queremos que se inicie o que se mantenga un comportamiento, sólo tenemos un medio: el reforzamiento”, por ello con el estudio realizado puedo determinar que a la población total le gusta su trabajo, lo considera agradable y también se siente satisfecho con su desempeño. Pero sin embargo si existiera una especie de reforzamiento positivo llámese ascenso o una bonificación económica estaría más a gusto y comprometido con el despacho.

En relación a los cambios que se le han ocurrido al personal, hacen mención que dichos cambios van dirigidos a contribuir con el propósito, el cual consiste en la sensación de contribuir a una causa que vale la pena.

La información obtenida con referencia a este aspecto, me indica que el personal está de acuerdo con la distribución de la jornada laboral, aunque es oportuno mencionar que los resultados mencionan, que no cuentan con el servicio de agua para beber, siendo este uno de los servicios básicos que se le debe proporcionar al empleado dentro de sus instalaciones de trabajo; tampoco cuentan con instalaciones de descanso o para comer.

En referencia al salario, la población menciona que su segundo factor de importancia es el salario, porque le gustaría obtener un salario superior a sus propias necesidades.

Por lo tanto con los resultados obtenidos puedo concluir que el personal de la empresa se encuentra a gusto en su trabajo; los trabajadores están satisfechos con su desempeño y consideran que su trabajo es tan agradable como satisfactorio; aunque en ocasiones lo encuentran un tanto rutinario. El personal que labora en el departamento de contabilidad, manifiesta que labora por gusto; a pesar de los resultados positivos también se detectó que existen

deficiencias en cuanto a la motivación laboral; ya que la investigación realizada permitió determinar que existen condiciones que afectan la disponibilidad del trabajador o que interfieren en su nivel motivacional.

3.2.- Diagnóstico

Se puede determinar que para que una empresa obtenga un reconocimiento ya sea nacional o internacional por la calidad de sus productos o servicios; donde su calidad resulta de la colaboración del cuerpo directivo que fomenta la unión en todas las áreas, por ello es importante el papel de la motivación donde los integrantes busquen las metas de la organización.

El estudio se realizó fuera de la empresa en diferentes lugares en el mes de Marzo del 2008.

3.3.- Propuestas de mejora sustentada con lo teórico

Las propuestas las realizo en relación a la problemática plasmada en el capítulo uno y expuesta del cuestionario del tercer capítulo, por ello a manera de proposición hago las siguientes aportaciones, tomando en cuenta a los actores involucrados que somos el personal, el despacho contable y los clientes. Esto guiado o sustentando por dos enfoques teóricos ya antes mencionados como lo es el de contenido (teoría bifactorial de Herzberg) y el de proceso (teoría del reforzamiento de Skinner).

❖ Herzberg determina los factores que producen satisfacción e insatisfacción en el ámbito laboral y los clasifica en higiénicos y motivadores.²⁸ Donde estos últimos solo pueden producir insatisfacción en el trabajo cuando no están adecuadamente satisfechos, si los encuestados del despacho contable consideráramos a las prestaciones, condiciones de trabajo, políticas de la empresa, estabilidad en el puesto, que no son convenientes nos sentiríamos insatisfechos y seríamos menos productivos.

En caso contrario, si el trabajo contiene factores motivadores el impulso será generado internamente por el trabajador, en lugar de que sea externamente aplicado ya si el individuo tendrá la sensación de que controla más su ambiente; es decir si el trabajador tiene iniciativa, responsabilidad,

²⁸ ACEVES M. (2000). Psicología General. México: Publicaciones Cruz

realización, reconocimiento por el logro obtenido, supera retos laborales, considera interesante lo que hace y tiene avances o crecimiento en las tareas que realiza de esta forma se originara una verdadera satisfacción en él.

Herzberg señala que los elementos de satisfacción si son motivadores porque tienen el efecto positivo de incrementar el rendimiento del individuo.

²⁹ Por ello ante la insatisfacción de los trabajadores por aportar ideas para mejorar el sistema de trabajo (factor motivacional), se propone crear un sistema de sugerencias; que sea controlado y examinado con frecuencia, donde su efecto positivo será la estimulación de los trabajadores en la aportación de ideas, así como alentarlos a resolver problemas con el entorno laboral y un mayor compromiso con la empresa. Donde el contador siendo éste el jefe directo participará como organizador, considerando a los trabajadores como gente con ideas que podrían ayudar a la empresa o servirían para mejorar los métodos de trabajo, esto ayudaría a que el personal se pusiera la camiseta de la empresa.

❖ En cuanto a la problemática de infraestructura no diseñada para los trabajadores, en este caso se crea una insatisfacción de factor higiénico ya que se habla de las condiciones de trabajo. Y ya que para Herzberg “la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva...”³⁰ por ello se debe de eliminar o reducir las influencias negativas de los factores de higiene y reforzar los factores de motivación. Es por eso que el jefe, debe destacar ante el personal directivo de la institución, la importancia de los factores de bienestar dentro de la empresa para que el trabajador sea más productivo. La mejora del medio ambiente de trabajo, comprende servicios como: agua potable; instalaciones de descanso, instalaciones confortables, comedores e instalaciones recreativas; a menudo estos factores se ignoran o se consideran innecesarios, aunque para los trabajadores son mucho más importantes que el costo que representan para

²⁹ ACEVES M. (2000). Psicología General. México: Publicaciones Cruz

³⁰ Clemente Valdés Herrera. (2005). Motivación. Consultada el día 01 de marzo del 2008. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/lamotici.htm>

la empresa, si bien no pudiesen modificarse encontrar otro tipo de factor motivacional como recompensar o crear un equilibrio.

❖Y por último, ante la problemática en cuestión al salario bajo y falta de ascenso, Skinner argumenta que “los refuerzos condicionan el comportamiento”³¹, es decir, un administrador que motive a sus empleados alentando los comportamientos deseados es decir, que recompensen la productividad, el alto desempeño y el compromiso, y que desalienten los comportamientos no deseados, como el ausentismo, el deterioro del desempeño y las ineficiencias. Por ello el jefe debe dar a conocer las inquietudes del personal ante el directivo con respecto al salario percibido y a los diferentes tipo de refuerzo que les gustaría percibir como son los ascensos además de ello, según la teoría del refuerzo también se podría realizar o implementar un “programa de la modificación de la conducta” donde los directivos puedan aumentar el poder de los salarios y las prestaciones asociándolos con los niveles desempeño, también pueden ofrecer bonos o pagos únicos para recompensar un comportamiento particularmente creativo o productivo, esté reforzamiento positivo traería a futuro una menor rotación de personal, esto le convendría más al despacho contable.

Cabe señalar que el papel que juega el contador al ser el jefe directo y el motivador es de suma relevancia, ya que es el que funge como portavoz del trabajador ante el personal directivo. Por ello tiene que ser un buen dirigente para propiciar la participación de la motivación conjunta con los trabajadores, para elevar la calidad del trabajo o su eficiencia, tomando en cuenta que el empleado busca satisfacer las necesidades que se le presentan, a través de los beneficios que pueda obtener con el desempeño de su trabajo.

Este debe saber ser un buen líder para dirigir los procesos y la participación de los trabajadores

Puesto que la consecución de logros esta a cargo del motivador tiene que reconocer el logro de los trabajadores.

³¹ ROBBINS S. (1998). Fundamentos del comportamiento organizacional. México: Pearson

Algunas sugerencias y recomendaciones tomadas por los directivos y dadas a través del contador ya que este funge el papel de motivador son:

1. Un salario adecuado a la tarea que se realiza y en función de la responsabilidad que se tiene. El dinero es un instrumento, pero adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades
2. Reconocimiento por la labor cumplida, todo miembro de una organización necesita ser reconocido por su labor y aporte a la empresa. Si no, la persona puede entrar en un proceso de des-motivación.
3. Aumentos salariales, que sea justo tanto por los conocimientos, las aptitudes, las destrezas de las personas, además que vaya de la mano con los incrementos del país.
4. Conseguir compaginar vida familiar y laboral, respondiendo a cada necesidad individual. Mostrar interés real y lograr una aproximación entre las metas personales y las de la Organización.
5. Un adecuado consumo de energía física y mental, evitando la aparición del ocio, el aburrimiento y la rutina.
6. Involucrar a los trabajadores en la definición y resolución de problemas, y en la toma de soluciones. El hombre busca sentido en todo lo que hace, y esto se relaciona en forma compleja con la manera de utilizar las energías vitales.
7. Promoción de puestos, ya que trabajamos para poder mejorar nuestra posición dentro de la empresa.
8. Relacionar parte de la retribución con el rendimiento. A mayores logros, más beneficio individual.
9. Otorgar confianza y responsabilidad a quienes la merecen.

CONCLUSIONES

Es en el transcurso del siglo XX donde el papel que juegan las personas en el ámbito empresarial se ha transformado, ya que anteriormente se hablaba de mano de obra y el hombre era tomado como si fuera una máquina, actualmente ya se habla de recurso humano, que considera al individuo como un recurso más a administrar en la empresa.

El recurso humano no son las personas en si, sino más bien lo que deriva de ellas como lo son las experiencias, habilidades, aptitudes, actitudes, conocimientos, voluntades, destrezas, etc. que adquieren en el transcurso de tiempo y que posteriormente lo refleja en una organización.

Los recursos humanos cuentan con características particulares como son, una disposición voluntaria de la persona, en cuanto a la realización de sus actividades, la segunda es que lo que deriva de las personas como son sus

conocimientos, habilidades, aptitudes, etc., son impalpables; la tercera es que el total de recursos de una organización no es estático, y la cuarta y última es que los recursos humanos son escasos

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, aptitudes, actitudes, voluntades, destrezas, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Por ello es necesario mantener buenas condiciones de trabajo, de obtener reconocimientos, de mantener buenas relaciones interpersonales y contar con sentido de pertenencia.

El total de recursos humanos de una organización en un momento dado puede ser incrementado, ya sea por descubrimiento y mejoramiento. Es decir que se debe proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo, estos pueden ser mediante cursos impartidos por la empresa o fuera de ella.

La dirección como parte del proceso administrativo es fundamental al ser el pilar y la encargada en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales.

La motivación aplicada en el ámbito laboral surge como alternativa de mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar.

El ciclo motivacional consta de seis etapas homeostasis, estímulo, necesidad, estado de tensión, comportamiento y satisfacción. Es decir, el punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y

liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.

Dentro de la motivación hacia el personal uno de los factores con mayor peso son el desempeño eficiente el cual debe ser altamente valorado y recompensado para que los empleados sean productivos, se sientan satisfechos y motivados.

Con el estudio realizado pude determinar que la población total le da un mayor peso a esos incentivos tangibles; al ascenso o a una bonificación económica. Ya que es innato el sentido de superación se es necesario una promoción de puesto.

Los factores internos y externos que llevan a la satisfacción que más sopesamos los encuestados fueron; sueldo, condiciones de trabajo (falta de agua potable e instalaciones) y la falta de aportación de ideas.

Un elemento importante a la hora de motivar es la comunicación, es por ello que la parte gerencial en mi caso la del contador debe saber transmitirla adecuadamente y hacer sentir a los empleados y empleadas su importancia en el mismo. Debido a que todas las personas somos diferentes y pasamos por experiencias diferentes, no se puede tomar medidas iguales para todos.

Para que el contador del departamento promueva la motivación debe de contar con ciertas cualidades primero que nada con la vocación que requiere una labor que demanda alto grado de interés por las personas, capacidad de servicio, paciencia, tolerancia, habilidad en materia de negociación y empatía.

Es indispensable proveer la motivación para el personal, ya que esta es uno de los factores que limitan el éxito de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un clima

organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

BIBLIOGRAFIA

- ACEVES M. (2000). Psicología General. México: Publicaciones Cruz
- ARIAS F. (1990). Administración de recursos humanos. México: Trillas
- ARIAS F. (1990). Introducción a la teoría de la investigación en ciencias de la administración y el comportamiento. México: Trillas
- ALBERS H. (1987). Principios de organización y de dirección. (2001). México: Ediciones ciencia y técnica, s.a.
- AUDIRAC C. (1994). ABC Del Desarrollo Organizacional. México, D. F.
- BARAJAS J. (2001). El hombre, el trabajo y la administración. México: Diana.
- BRADEN J. (1990). Respeto Hacia Uno Mismo. México: Piados
- BRIEF A. (1995). Dueños de tareas y motivación del personal. México: Trillas.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (1998). México: Porrúa

CHIAVENATO I. (1998) Administración de Recursos Humanos. Edición. Interamericana. Santafé de Bogota Colombia: McGraw- Hill

DÍAZ G. (1988). Psicología Del Mexicano. México: Trillas

FERNANDEZ A. (1997). El proceso administrativo. México: Diana.

HEINZ W. (1996). Relaciones humanas. México: Danae

HELLRIEGEL D. SLOCUM J. (2002). Administración. Un enfoque basado en competencias. México: Thomson learning.

HILTON W, GORDON. (1990). Presupuestos. México: Prentice Hall.

GALLERMAN M. (1999). Motivación y productividad real. México: Diana.

KAST JAMES R. (1986). Administración en las organizaciones. México: McGraw Hill

KOONTZ H. (2004). Administración una perspectiva global. México: MC Graw Hill.

MARISTANY J. (2000). Administración de recursos humanos. México: Prentice hall

MC CLELLAND. (2002). Estudio de la motivación humana. México: Trillas.

MC GREGOR D. El aspecto humano de las empresas. (1980). México: Diana.

MC QUAIG, J. (1979). Como motivar a la gente. México, D. F.

OLIVEIRA P. (1995). Técnicas de liderazgo y participación. México: Dabar.

PFEFFER J. (1997). Ventaja competitiva a través de la gente. México: CECSA

Reglamento interno del Despacho de Contadores Públicos y Asociados

ROBBINS S. (1999). Comportamiento organizacional. México: Pearson Education.

ROBBINS S. (1998). Fundamentos del comportamiento organizacional. México: Pearson

ROBBINS S. COULTER M. (2000). Administración. México: Prentice Hall

Ley Federal Del Trabajo (2000). México: Porrúa.

SOLANA R. (1993). Administración de organizaciones. Buenos aires: Interoceánicas.

STONER J. (1996). Administración. México: Pearson.

URCOLA T. (1999). Dirigir personas en tiempo de cambio. Madrid: ESIC

VROOM V. (1999). Motivación y alta dirección. México: Trillas

WALTER T. (2000). Capacitación en el área laboral. Argentina: Humanitas-Celats.

REFERENCIA WEB

Clemente Valdés Herrera. (2005). Motivación. Consultada el día 01 de marzo del 2008. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/lamotici.htm>

DEEP S. y SUSSMAN L. (2007). Formas económicas de motivar. Consultada el día 12 de mayo del 2008. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/losrecursoshumanos/formas-economicas-de-motivar.htm>

COLLINS P. (2007). El éxito de la empresa empieza con el individuo. Consultada el día 11 de marzo del 2008. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/motivacion-como-eje-y-fuente-del-exito-organizacional.htm>

DOMINGUEZ F. (2006). Cualquiera puede dirigir recursos humanos. Consultada el día 24 de abril del 2008. Disponible en: http://ejecutivo.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=6&id_art=622&id_ejemplar=21

ESCANDON A. (2007). El factor humano. Consultada el día 15 de mayo del 2008. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/carta_a_nuestros_empleados

(2000). Motivación en la empresa. Consultada el día 19 de marzo del 2008. Disponible en: http://html.rincondelvago.com/motivacion_7.html