

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de abril de 1981



**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA**  
CIUDAD DE MEXICO ®

**“EVALUACIÓN MOTIVACIONAL DE LA FUERZA DE TRABAJO EN  
EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN FAMILIARES DEL TIPO  
RESIDENCIAL”**

**ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN INGENIERÍA CON ESPECIALIDAD EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN**

Presenta

**DANIEL ESPINOSA DE LOS MONTEROS TAME**

Director

**ING. VICTOR ANTONIO LÓPEZ**

Co Director

**ING. SERGIO MACUIL ROBLES**

# **INDICE**

## **CAPÍTULO 1. LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA.**

- 1.1. Conceptualizando a la administración,
- 1.2. Características de la administración.
- 1.3. La función de la administración.
- 1.4. El proceso administrativo.
- 1.5. Funciones del administrador.
- 1.6. Las áreas funcionales de la empresa.
- 1.7. Las funciones del departamento de recursos humanos.
- 1.8. Funciones del administrador en la dirección del proceso administrativo.
- 1.9. Concepto de empresa.
- 1.10. La integración de la empresa.
- 1.11. Los tipos de empresa.
- 1.12. Las empresas y su importancia.
- 1.13. Los recursos de la empresa y su integración.
  - 1.13.1. Integración de los recursos humanos.
  - 1.13.2. Integración de los recursos materiales.
  - 1.13.3. Integración de los recursos técnicos.
  - 1.13.4. Integración de los recursos financieros.

## **CAPÍTULO 2. LOS RECURSOS HUMANOS Y LA MOTIVACIÓN LABORAL.**

- 2.1. El recurso humano.
- 2.2. Capital Humano.
  - 2.2.1. Los trabajadores como inversores.
  - 2.2.2. Propiedad y control del capital humano.
  - 2.2.3. Rendimiento de la inversión de capital humano.
  - 2.2.4. Componentes del capital humano.
  - 2.2.5. Funcionamiento de la inversión de capital humano.

- 2.2.6. Factores del rendimiento de inversión.
- 2.2.7. Política de recursos humanos.
- 2.3. Generalidades de la motivación.
- 2.4. Definiendo a la motivación.
- 2.5. Tipos de motivación laboral.
- 2.6. Tipos de necesidades.
- 2.7. Principales teorías de la motivación.
  - 2.7.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham H. Maslow.
  - 2.7.2. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.
  - 2.7.3. El modelo situacional de motivación, de Victor H. Vroom.
  - 2.7.4. La teoría de la expectativa de E.E. Lawler.
  - 2.7.5. La teoría X-Y de McGregor Douglas.
  - 2.7.6. La teoría de las motivaciones sociales de David C. McClelland.
- 2.8. Factores de la motivación.
- 2.9. Elementos que influyen en la motivación laboral.

### **CAPÍTULO 3. GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS Y EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.**

- 3.1. Concepto de pequeña empresa.
- 3.2. Características de la pequeña empresa.
- 3.3. Ventajas y desventajas de la pequeña empresa.
- 3.4. El sector de la construcción y las constructoras.

### **CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN MOTIVACIONAL DE LA FUERZA DE TRABAJO EN EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN FAMILIARES DEL TIPO RESIDENCIAL.**

- 4.1. Semblanza histórica de la empresa.
- 4.2. Misión, visión y valores de la empresa.
- 4.3. Aplicación de la evaluación motivacional de la fuerza de trabajo en una empresa constructora.
  - 4.3.1. Hipótesis.

4.3.2. Variables.

4.3.3. Sujetos.

4.3.4. Procedimiento.

4.3.5. Aplicación del estudio.

4.3.6. Análisis estadístico.

## **CONCLUSIONES**

## **CAPÍTULO 1. LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA.**

Dentro de este primer apartado se hará un estudio de la administración, su importancia para las empresas, su concepto, así como un análisis de la empresa, sus elementos y funciones.

### **1.1. Conceptualizando a la administración,**

Para que una organización logre alcanzar el éxito presente y futuro, deben ser capaces de aplicar inteligentemente aspectos tales como la administración que les permitan alcanzar o conservar su liderazgo en un mercado cada vez más competitivo y globalizado, que precisa una calidad mayor en los productos o servicios que se ofrecen.

A pesar de que vivimos una época marcada por la velocidad para la transformación y los cambios, también es necesario detenerse y adaptarse a las situaciones de exigencia del medio y estudiar el impacto que las nuevas tecnologías tienen en el mundo empresarial para lograr el éxito, por lo cual es necesario reflexionar que no todo es cambio, junto a él queda el concepto de lo probado y que aún da resultado; como es el caso del proceso administrativo, mismo que debe estar presente en todas las empresas y organizaciones.

Además de lo anterior es fundamental destacar el hecho de sobrevivencia de las organizaciones, el cual es cada vez más complicado, ya que existen muchos factores del medio y de la propia empresa que pueden afectar su estabilidad como son: la competencia, los cambios en la tecnología, las modificaciones legales o en los procesos de información que debido a su rapidez atentan contra los sistemas establecidos obligándolos a mantenerse siempre al día, pese a que representen un elevado costo para su presupuesto.

Para que las empresas u organizaciones tengan la certeza de permanecer dentro del mercado, es necesario que sean capaces de adaptarse en forma eficiente y rápida a los cambios que surgen en él, por lo que deben responder adecuadamente a los requerimientos de su entorno utilizando una clara y perfectamente definida misión, visión, filosofía y políticas empresariales.

Es menester señalar que la administración es uno de los aspectos que permiten que las organizaciones empleen y coordinen de manera productiva sus recursos y los dirijan hacia el logro de los objetivos planeados, valiéndose de una herramienta poderosísima que es el Proceso Administrativo. Conocer el Proceso Administrativo significa comprender que existen conocimientos y principios administrativos que a pesar de que no son nuevos han demostrado su aplicación y eficacia; su acción es y seguirá siendo vigente, toda vez que en la vida de cualquier organización no sólo resulta conveniente sino que es vital.

El personal administrativo y de dirección de las empresas no solo deben preocuparse por solucionar los problemas que se les presentan sino que también deberán utilizar la Administración de forma adecuada aplicando correctamente el proceso administrativo ya que este representa una herramienta muy importante para que las empresas logren sus metas. Para poder entender a la administración de una organización es preciso conocer en que consiste, para lo cual se abordan a continuación una serie de definiciones de la disciplina.

- ❖ Henri Fayol, señala que Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- ❖ George R. Terry, precisa que la Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos.

- ❖ Para Harold Koontz, Cyrill O'donnell Administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- ❖ Robert Tannenbaum afirma que la Administración es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a sus subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados con el logro del fin de la empresa.
- ❖ Agustín Reyes Ponce otorga la definición etimológica de la palabra Administración diciendo se forma del prefijo “ad” hacia, y de “minister” vocablo compuesto de “minus” comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como termino de comparación. Si “Mgister” (magistrado) indica una función, (misniter) expresa precisamente lo contrario, subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.
- ❖ Para José Antonio Fernández Arena la Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”<sup>1</sup>

En base a lo antes expuesto se puede señalar que la Administración es una ciencia que se va a encargar de coordinar, controlar y dirigir correctamente los recursos: humanos, tecnológicos y financieros con los que cuenta la empresa para que esta pueda alcanzar sus objetivos.

Para que realmente se puedan obtener buenos resultados en la realización de las actividades que se llevan a cabo las empresas deben de hacer un buen uso de la Administración dentro de la empresa.

---

<sup>1</sup> PÉREZ CASTILLO, María del Carmen, et al., El Proceso Administrativo como herramienta de la Administración, UNAM, México, 2006, pp. 144 -145.

## **1.2. Características de la administración.**

La administración como disciplina tiene características propias que le son inherentes y que la diferencian de otras ciencias o tratados, dichas características se presentan a continuación:

1. Universalidad: Indica que se aplica en cualquier grupo social.
2. Valor Instrumental: Quiere decir que es un medio para lograr un fin.
3. Unidad temporal: Señala que es un proceso dinámico, todas sus etapas existen simultáneamente.
4. Amplitud de ejercicio: Que es aplicable a todos los niveles o subsistemas de una organización.
5. Especificidad: Que requiere de otras ciencias y técnicas, pero tiene características propias.
6. Interdisciplinariedad: Afirma que es afín a todas las ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia.
7. Flexibilidad: Quiere decir que sus principios se adaptan a las necesidades de cada grupo social.<sup>2</sup>

## **1.3. La función de la administración.**

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ª ed., McGraw Hill, México, 2004, p. 71.

El nacimiento de la administración como un sistema, con principios, métodos y procedimientos, nace con los estudios e investigaciones de Fayol y Taylor, quienes inician la formación del cuerpo teórico de la Administración, con la aplicación del método científico a la resolución de la problemática de las empresas industriales en un principio, pero que tiene aplicación a cualquier campo de las organizaciones, sean dedicadas a la producción de bienes o prestación de servicios.

La Administración tiene como naturaleza conseguir el uso racional de los recursos de una empresa, para alcanzar objetivos previamente establecidos. El principal objetivo de la Administración es aumentar la productividad dentro de las empresas ya que el aumento de la productividad es una necesidad de carácter mundial dado que cada vez aumenta más la población y los recursos del mundo son cada vez más escasos.

Para lograr un adecuado uso de los recursos de la empresa es necesario el conocimiento de las mismas, el cual se fue convirtiendo de manera paulatina en una excelente disciplina para resolver problemas de otros organismos sociales, los cuales no necesariamente buscan el lucro, sino satisfacer necesidades de carácter humano.

#### **1.4. El proceso administrativo.**

Para poder estudiar el proceso administrativo es preciso definir en primer lugar al proceso, al respecto se puede decir que “por el proceso se entiende una serie de acciones u operaciones que siguiendo un esquema rector hacen pasar a un elemento de una fase a otra para obtener un fin, lo que viene a ser un sinónimo de método.

Por administración debemos entender la ciencia social que en coordinación con las demás ciencias sociales utilizando las ciencias llamadas exactas, integra y sirve a una estructura social; resultando básica para optimizar el uso de recursos y alcanzar metas predeterminadas por medio del Proceso Administrativo, del que hablaremos a continuación.

Un Proceso Administrativo es el principio que permite conseguir, mediante la aplicación ordenada de la ciencia administrativa, los propósitos planteados por un grupo para el beneficio social.

El Proceso Administrativo, facilita la determinación, operación y logro de objetivos, sobre todo porque permite establecer un orden, una forma de actuar con coherencia, cuidando de separar el accionar administrativo en partes homogéneas, haciendo sencilla y práctica la Administración de cualquier organización, empresa o institución.

Es importante destacar que el proceso administrativo también es un elemento orientador del trabajo del administrador, ya que, conociéndolo, comprendiéndolo y aplicándolo, se puede asegurar en mayor porcentaje el éxito en el logro de los objetivos de las organizaciones.

Para finalizar se afirma que el Proceso Administrativo no administra por sí solo, sino que solo es la herramienta exacta y precisa para lograr una eficaz administración en las organizaciones, instituciones y empresas.

Para estudiar con mayor detalle el proceso administrativo es necesario conocer las etapas que lo conforman, las cuales se citan a detalle en los siguientes párrafos.

Etapas que conforman el proceso administrativo.

- **PLANEACIÓN:** La planeación, es la primera etapa de todo Proceso Administrativo, ya que es la que guía a todas las demás y si no se aplica correctamente, se condena al fracaso la organización.

Se dice que planear es proyectar para una empresa u organismo social un futuro deseado y las acciones efectivas para lograrlo.

En la actualidad, así como en el futuro próximo, la Planeación tendrá que adaptarse a las características de la empresa y de las condiciones del medio en el que ella se desenvuelve.

Por su naturaleza, la Planeación es una parte del proceso de toma de decisiones en sí, un sistema de toma de decisiones anticipadas.

La Planeación se interesa por evitar las acciones incorrectas, así como reducir los fracasos y aprovechar las oportunidades.

La Planeación permite “ver” con anticipación los acontecimientos y elegir opciones, decidir entre ellas, determinar objetivos y metas posibles, de manera que se pueden integrar de mejor manera los recursos disponibles posibilitando el alcanzar los resultados deseados.

En cuanto a la importancia de la planeación: esta función administrativa es la que marca la pauta a las demás funciones del proceso administrativo, ya que busca conocer e indicar cuales son las alternativas de acción para la organización, que existen en su medio, surgiendo de ahí los objetivos.

La planeación al ayudarnos a definir objetivos, prácticamente nos indica las acciones y recursos que se requieren para lograrlos.

- **ORGANIZACIÓN:** La etapa de Organización está dirigida a lograr el objetivo que fue fijado en la etapa de planeación, mediante el ordenamiento de los recursos de la empresa.

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

La organización es aquel conjunto de actividades y ordenamientos que busca diseñar y conformar la estructura y recursos de una empresa para posibilitar que alcance su objetivo. Se utiliza ésta, porque es necesario determinar con exactitud el cómo alcanzar el objetivo y con quién hacerlo.

La función de la Organización comprenderá:

- Una estructura organizacional.
- Disposición de recursos.

La actividad de Organizar es aquella que señala cómo estará constituida la organización, esto es, que estructura tiene. Para realizar esta estructura es necesario hablar de la división del trabajo, y del principio de orden.

La división del trabajo alcanzó éxito porque permite obtener más productividad.

No obstante debemos reconocer que la especialización así lograda tendrá el inconveniente de que causa tedio, monotonía, fatiga, que desmotiva al empleado, y creará problemas con el desempeño del personal.

La división del trabajo presenta mayores ventajas, desde la Revolución industrial, se ha ido desarrollando, ya que las organizaciones han crecido en magnitud y complejidad de forma que solo dividiéndolas podrán sus administradores actuar con eficiencia.

Otro principio que se utiliza dentro de las Organizaciones es el principio de orden mediante el cual debe de tenerse un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar.

Ambos principios administrativos se conjugan para lograr una estructura racional que permita contribuir a lograr el objetivo planeado.

- DIRECCIÓN: Una vez que la empresa cuenta con la estructura y el personal adecuado, se inicia otra tarea fundamental del administrador, que consiste en motivar al personal, hacer que éste realice su mejor esfuerzo, para lograr una mayor productividad de la empresa u organización.

La Dirección es la relación en que una persona o líder, influye a otras para trabajar unidas, espontáneamente, en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea.

La etapa de la Dirección es importante porque: A través de ella, se logran las formas de conducta más deseables en los miembros del organismo.

- Una dirección eficiente, es determinante en la acción de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de objetivos, en la implantación de sistemas y procedimientos, y en la eficiencia del sistema de control.
- A través de ella, se establece la comunicación necesaria para que la organización funciones.

- CONTROL: Esta etapa del Proceso Administrativo es el que cierra el ciclo, su propósito es el de comprobar que se haya cumplido con lo planeado.

El Control es la función administrativa que consiste en asegurar, la medición y la corrección de la eficiencia hacia los objetivos fijado.

Para llevar a cabo el control es necesario que previamente se hayan fijado los estándares en la función de Planeación (volumen o intensidad, tiempo, costo y calidad).

Características del sistema de control:

- Adaptabilidad.
- Eficiencia y eficacia.
- Continuidad.
- Objetividad.
- Adecuación.
- Oportunidad.

El proceso de Control es:

- Se mide o cuantifica los alcanzado o lo logrado.
- Esto se compara con los estándares.

Si hay discrepancias notables se deben localizar las causas, si éstas se deben a errores imputables al proceso, se debe corregir éste. Si no son imputables a nuestro proceso, se buscará tomarlas en cuenta para próximas planeaciones.

Existen 4 criterios básicos para evaluar en el control que son:

- Cantidad: Número de artículos producidos, servicios prestados, entre otros.
- Calidad: Número de características cumplidas por los artículos o servicios producidos.
- Costo: Transformación a dinero de: productos, faltas, uso de locales, control presupuestal.
- Tiempo: Cuantificación de lo que tarda en completarse una operación, un proyecto, entre otros, ya que si se realiza en el lapso estipulado será un éxito, si lo sobrepasa, será un fracaso, por ejemplo la introducción de un nuevo producto.

Cualidades del Control: Un sistema de control deberá tener las siguientes cualidades:

- Oportuno: Hacerlo a tiempo para evitar errores costosos.
- Flexible: Que se pueda adaptar a cambios.
- Económico: Que cueste menos de lo que está controlado.

- Comprensible: Que su objetivo sea comprendido por el personal.
- Colocación estratégica: Que se ubique donde sea significativo su uso.

Clasificación de las principales áreas de control:

- De ventas: volumen de ventas por territorio, por producto, etc.
- De producción: volumen de inventarios, gráficas de calidad, etc.
- Financieros o contables: auditoría, estados financieros, costos, etc.
- De calidad de la administración: auditoría administrativa, diagramas de operación, etc.
- Generales: revisión de información oportuna sobre la marcha de la empresa.

Niveles de control: Controlar implica organizar a todos los componentes dentro de un grupo social para poder asegurar el buen funcionamiento del sistema.

Pareciera que el Proceso Administrativo parece terminar en la etapa de control, en realidad los resultados aquí obtenidos servirán de insumos para iniciar de nuevo el Proceso de Planeación, lo que podría indicar no solo un proceso, sino también un ciclo.<sup>3</sup>

De manera concreta se puede decir que el proceso administrativo es una herramienta que facilita la determinación, operación y el logro de los objetivos dentro de las empresas, es

---

<sup>3</sup> PÉREZ CASTILLO, María del Carmen, et al., op. cit., pp. 200-233.

por ello que el administrador debe saber utilizar correctamente esta herramienta para que los resultados sean exitosos en todas las áreas de la empresa.

### **1.5. Funciones del administrador.**

Una vez que se revisaron los diferentes estudios sobre la administración podemos concluir que entre las funciones que tiene el administrador se encuentran las siguientes:

- a) “Un administrador fija objetivos: Determina cuales son los objetivos que se van a alcanzar y los divide en metas para su realización.

Determina cuáles deben ser las metas de cada área de objetivos. Decide que se hará para alcanzarlos. Confiere efectividad a los objetivos comunicándolos a las personas cuyo desempeño se necesita para realizarlos.

- b) Un administrador organiza: Analiza las actividades, las decisiones y las relaciones necesarias. Clasifica el trabajo, lo divide en actividades administrables y a éstas en cargos administrables. Agrupa estas unidades y esos cargos en una estructura de organización.
- c) Un administrador dirige: Forma un equipo con las personas responsables de las diferentes tareas. Obtiene ese resultado de las distintas tareas prácticas que controla. Lo consigue con sus propias relaciones con las personas con quienes colabora. Realiza dichos objetivos gracias a la comunicación constante con sus subordinados y su superior, así como con sus colegas.
- d) Un administrador establece controles: Establece patrones de medida. Procura que cada subordinado disponga de criterios de medida concentrados en el desempeño de toda la institución, y que al mismo tiempo concentran la atención en el trabajo del subordinado y le ayudan a realizarlo. Analiza, aprecia e interpreta el

desempeño. Comunica el sentido de los controles y sus hallazgos a los subordinados, los superiores y sus colegas.

- e) Un administrador desarrolla a la gente, incluso a él mismo: Una actividad fundamental del administrador es que debe procurar el progreso de su equipo de trabajo tanto en el aspecto material como social, todos para uno y uno para todos.”<sup>4</sup>

Se puede vislumbrar que el administrador realiza funciones muy importantes dentro de las empresas y de él dependerá el éxito o fracaso en el cumplimiento de las metas, es por ello que el administrador debe de contar con los conocimientos necesarios para poder planear, organizar, dirigir y controlar eficientemente todos los recursos con los que cuenta la empresa ya que de esto depende el éxito o fracaso de la misma.

## **1.6. Las áreas funcionales de la empresa.**

Según Jesús Alberto Viveros Pérez en el libro “El proceso administrativo como herramienta de la Administración”, las empresas se encuentran estructuradas por cuatro áreas funcionales clásicas, a saber:

- I. “Mercadotecnia: La función de esta área, consiste en crear e implementar las estrategias comerciales que ayudarán a la organización a incrementar su participación en el mercado. Su división es la siguiente:
- Estudio de mercado. Segmentación e Investigación.
  - Planificación y desarrollo de las líneas del producto.

---

<sup>4</sup> PÉREZ CASTILLO, María del Carmen, et al., op. cit., pp. 200-233.

- Ventas.
- Publicidad.
- Relaciones públicas.
- Comercialización.
- Precio.
- Canales de distribución.
- Imagen del producto y marca.

II. Producción: es el área responsable de transformar la materia prima en productos para que éstos puedan comercializarse. Se divide en:

- Planeación y control.
- Diseño del producto.
- Ingeniería industrial.
- Sistemas.
- Inventarios.
- Compras.

III. Finanzas: ésta área tiene como función la obtención de fondos y su control para beneficio de la organización o empresa en cuanto a los recursos financieros. Su división es la siguiente:

- Contraloría.
- Contabilidad general.
- Presupuesto.
- Auditoria.
- Impuestos.

IV. Recursos humanos: el papel de esta área consiste en: reclutar, seleccionar, conservar y desarrollar (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) al personal, en beneficio de la organización. Esta a su vez se divide en:

a) Empleo:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Capacitación y desarrollo.

b) Puesto:

- Análisis y valuación de puesto.

- Seguridad e higiene industrial.
- Calificación de méritos.
- Políticas de personal.
- Sueldos y salarios.”<sup>5</sup>

### **1.7. Las funciones del departamento de recursos humanos.**

Para fines de la presente investigación y siguiendo el tema objeto de estudio es necesario analizar a detalle el área de recursos humanos, en virtud de que se aplicará un instrumento para medir el grado de motivación en el personal de una empresa familiar dedicada a la construcción de residencias.

Siguiendo lo antes citado “Según los autores William B. Werther y Keith Davis las funciones del área de recursos humanos son las siguientes: las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Cada departamento de personal lleva a cabo funciones muy específicas. Los departamentos de pequeñas dimensiones a menudo no disponen de presupuestos suficientemente grandes o del número necesario de empleados. Sencillamente se concentran en las actividades más importantes para su organización. Los departamentos de mayores dimensiones por lo general abarcan toda la gama de la administración de recursos humanos; llevan a cabo todas las actividades descritas a continuación:

- Planeación: Cuando la organización crece hasta exceder un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las necesidades

---

<sup>5</sup> PÉREZ CASTILLO, María del Carmen, et al., op. cit., pp. 157-158.

futuras de personal. A esa acción se le denomina planeación de recursos humanos.

Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al reclutamiento, que postula como objetivo obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para cubrir las vacantes. Ese grupo de solicitantes se estudia para proceder a la selección de las personas que habrán de ser contratadas. En ese proceso se selecciona interna o externamente al candidato que cubre el perfil del puesto ya definido previamente.

- Desarrollo: Ocurre con frecuencia que el nuevo empleado desconocerá aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, es por esto que se requiere de la inducción y adiestramiento al puesto. Asimismo, las necesidades de recursos humanos de la organización pueden satisfacerse desarrollando a los empleados actuales.

Mediante el desarrollo se enseñan nuevas actividades y conocimientos al personal, para garantizar su aportación a la organización y para satisfacer sus legítimas aspiraciones de progreso.

- Evaluación: Con el fin de conocer el desempeño de cada persona se procede a su evaluación.

La evaluación indica no solamente la contribución y confiabilidad de las actividades de recursos humanos. Probablemente, un desempeño deficiente generalizado en todo, la organización indica que es necesario modificar algunas actividades del departamento de personal; por ejemplo, la selección, la capacitación y el desarrollo. También puede indicar que hay deficiencias en las relaciones con el personal.

- Compensación: La aportación que efectúan los empleados produce una compensación. Esa compensación asume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales (como la inscripción en el Seguro Social) y prestaciones

extralegales, que la empresa puede decidir otorgar (por ejemplo, un periodo de vacaciones más largo que el dispuesto por las leyes locales). Además de compensaciones justas, la empresa puede también emplear técnicas de comunicación para mantener un nivel alto de desempeño y satisfacción.

- Control: Aún en las situaciones en que las actividades de recursos humanos parecen desenvolverse satisfactoriamente, los departamentos de personal aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito, pudiendo citar el control presupuestal como un método generalmente utilizado.

Otra forma de ejercer control podría ser, por ejemplo, llevar a cabo una evaluación del grado de eficiencia que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización (administración por objetivos).<sup>6</sup>

### **1.8. Funciones del administrador en la dirección del proceso administrativo.**

“La dirección debe llevar a cabo un proceso que se constituye con cuatro elementos que son:

- Motivación.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Supervisión.

---

<sup>6</sup> WERTHER, William B. y KEITH, Davis, Administración de personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, 2000, pp.12-13.

- Motivación: Se considera que la motivación es un aspecto interno al individuo, que es un ánimo que cada persona posee para dirigir sus energías hacia el logro de ciertos objetivos.

Un administrador debe conocer este mecanismo con el fin de lograr que las personas que trabajan para una organización orienten sus esfuerzos en la misma dirección de los objetivos de la misma; si lo logra habrá satisfacción en los empleados y la organización alcanzará sus objetivos.

Las personas sienten una necesidad, luego orientará todo su esfuerzo para alcanzar un satisfactor que sacie esa necesidad.

Por tanto si un administrador conoce las necesidades de sus subordinados, también conocerá sus satisfactores.

Por lo que necesitará, si quiere manejar este aspecto, conocer primero cuales son las necesidades que el ser humano experimenta, ya que a menos que una organización esté ayudando a un individuo a satisfacer sus necesidades particulares, quizá él no esté aportando a ella todos los esfuerzos y eventualmente puede abandonarla.

Las necesidades son independientes, ya que ambas pertenecen al ser humano, además son variadas en intensidad, según sea la satisfacción y el momento.

Es necesario que los empleados perciban que la organización ayuda al logro de sus objetivos personales, para que ellos ayuden a la misma, es más, deben sentir que perciben más de lo que ellos dan, solo así su permanencia en la misma será estable.

El administrador debe buscar que los objetivos personales y de la organización vayan en direcciones semejantes.

➤ Liderazgo: Es el elemento mediante el cual logramos aplicar la autoridad. Se define como el arte de influir a los subalternos a cumplir sus tareas con celo y confianza. El celo refleja: ardor, honradez e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja: experiencia y habilidad técnica. Actuar de líder es guiar, conducir y dirigir.

En cuanto a la función del liderazgo esta será en general la de persuadir a todos los subordinados a contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

▪ Tipos de líderes:

- Autocrático: Aquel que impone su autoridad, y no acepta opiniones de nadie.
- Democrático: Aquel que fomenta la participación de todos en las decisiones.
- Laissez faire: Aquel que no ejerce ninguna autoridad, deseando que cada cual realice lo que desee.

Para elegir cual es el tipo más adecuado de liderazgo, se necesita visualizar y considerar el medio donde se desenvuelve el grupo: ya que aunque el democrático parece el mejor, habrá situaciones donde conviene dirigir con otro tipo de liderazgo.

Por lo tanto, cuando hablemos de efectividad en el liderazgo, no solo se deberá hablar de cómo enfrentarlo, sino también de cómo construir un ambiente organizacional donde se desarrolle bien.

➤ Comunicación: Podemos considerar que la fuente de la coordinación es la comunicación ya que es por medio de ella que las personas encargadas de las funciones organizacionales, pueden llegar a coordinar las tareas o los esfuerzos

adecuadamente para evitar errores. La comunicación se define como: “hacer partícipe a otros de nuestras ideas, pensamientos y emociones.

La comunicación en la empresa puede clasificarse como:

- La comunicación formal: Es la que se da en la organización (planeada) formal y responde a las necesidades propias de la organización, es administrativa, y de acuerdo a los papeles planeados para realizar el objetivo.
- La comunicación informal: Es la que se da en la organización informal (no planeada) y responde a las necesidades sociales del personal y no se encuentra planeada en absoluto, es muy difícil de evadir, o destruir.

Si la comunicación no es manejada adecuadamente en su proceso, aparecerán barreras, que impedirán una buena comunicación.

- Supervisión: Debido al crecimiento de la complejidad y magnitud del trabajo en las organizaciones se hizo necesario establecer un nivel intermedio de autoridad entre la gerencia y la parte operativa: la supervisión que se basa en ver que las cosas se hagan como fueron planeadas.

Por lo tanto se considera que la supervisión sirve para:

- a) Dirigir y coordinar las tareas y actividades de los subordinados, que forman su grupo de trabajo.
- b) Conectar esas actividades, con la de otros grupos de trabajo del mismo nivel, con los cuales interactúa.
- c) Conectar las actividades de su grupo, y las suyas propias, con las de otras unidades que operan, en los niveles inmediato superior e inmediato inferior de la organización.

- d) Conciliar los objetivos de la empresa, con las necesidades y objetivos de su personal, con frecuencia, conflictivos.”<sup>7</sup>

Tras lo expuesto en los párrafos anteriores se puede decir que la comunicación es una herramienta vital para que la organización alcance sus objetivos, y que se aplica en la supervisión, de ahí la necesidad de que su aplicación, manejo y utilización sean adecuadas y correctas para que sus resultados sean eficaces.

### **1.9. Concepto de empresa.**

Una vez que se ha estudiado a la administración es necesario analizar y estudiar a la empresa, pues sin ella simplemente no tendría razón de ser la administración, no es concebible esta disciplina sin una empresa, como tampoco será funcional una empresa sin administración, pues estaría condenada al fracaso total.

Al respecto se hace un pasaje por algunos conceptos de lo que es la empresa “para el maestro Guzmán Valdivia: la empresa es la unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa.

Para Agustín Reyes Ponce: la empresa está integrada por los bienes materiales, los hombres y los sistemas. Agrega que se puede estudiar en cuanto a los siguientes aspectos:

- Económico.
- Jurídico.

---

<sup>7</sup> PÉREZ CASTILLO, María del Carmen, et al., op. cit., pp. 226-231.

- Administrativo.
- Sociológico.
- De conjunto.

Para Byars Rue la empresa es un grupo de personas que trabajan juntas en cierto tipo de esfuerzo, concentrado o coordinado, para alcanzar objetivos.

Por lo tanto la empresa: es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.”<sup>8</sup>

#### **1.10. La integración de la empresa.**

La empresa es un organismo, y como tal se encuentra integrada por elementos que participan en su funcionamiento, tema que ocupa el presente apartado.

“La empresa está formada, esencialmente, por tres clases de elementos: bienes materiales, personal y sistemas.

➤ Bienes materiales:

---

<sup>8</sup> FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio, El Proceso Administrativo, Diana, México, 1984, pp. 85.

- a) Ante todo integran la empresa: sus edificios, las instalaciones: que en éstos se realizan para adaptarlos a la labor productiva; la maquinaria: que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos: o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.
  - b) Las materias primas: o sea lo que ha de salir transformado en productos, las materias auxiliares: es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto son necesarias para la producción; los productos terminados: que aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad y aún conveniencia de no hacerlo, desde luego para tener por ejemplo un inventario a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital deben considerarse parte de la empresa.
  - c) Dinero: toda empresa necesita cierto efectivo los que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero sobre todo la empresa posee como representación del valor de todos los bienes mencionados un “capital” constituido por valores, acciones, obligaciones, entre otros.
- Personal: Son el elemento eminentemente activo en la empresa y desde luego el de máxima dignidad:
- a) Existen ante todo obreros: aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual, suelen clasificarse en: calificados y no calificados, según tengan conocimientos o habilidades especiales.
  - b) Los empleados: o sea aquellos trabajadores cuya labor es de categoría más intelectual y de servicio, conocidos más bien con el nombre de “trabajo de oficina”. Pueden ser también calificados o no calificados.

- c) Existen además los supervisores inmediatos, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados; una de sus características principales es el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
  - d) Los técnicos: personas que con base en un conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, entre otros.
  - e) Altos ejecutivos: personas en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
  - f) Directivos: cuya función básica es fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.
- Sistemas: Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.
- a) Existen sistemas de producción: como formulas, patentes, métodos, etc.; sistemas de ventas: como el autoservicio, la venta a domicilio o a crédito, etc.; sistemas de finanzas: como las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.
  - b) Existen, sobre todo sistemas de organización y de administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, entre otros.”<sup>9</sup>

### **1.11. Los tipos de empresa.**

---

<sup>9</sup> REYES PONCE, Agustín, Administración Moderna, Limusa, México, 2001, pp.152-154.

Existen diferentes tipos de empresas, por objeto didáctico, por cuestiones legales, fiscales, financieras y económicas, también son clasificadas, de acuerdo a sus fines, su integración y sus tareas.

“Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a los siguientes criterios:

- Por su finalidad se pueden clasificar en empresas lucrativas y no lucrativas:
  - a) Empresas lucrativas: Estas buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables y están constituidas por personas que desean multiplicar su capital y obtener beneficios o utilidades que se denominan dividendos.
  - b) Empresas no lucrativas: Son las que, como su nombre lo indica, no persiguen fines de lucro, manejan recursos, pero no obtienen utilidades. Deben manejar sus recursos con productividad en su más alto nivel. La finalidad de las empresas no lucrativas es comúnmente asistencial, educativa, cultural, intelectual, social o recreativa sin fines utilitarios.

Manejar recursos y hacer uso óptimo de los mismos es tarea de toda organización, lucrativa o no.

- Por su actividad se pueden clasificar en industriales, comerciales, agrícolas y de servicios:
  - a) Las empresas industriales: son las que realizan actividades de transformación, reciben insumos o materias primas y les agregan valor; al incorporarles procesos productivos.

- b) Las empresas agrícolas: ganaderas, de pesca o silvícolas, son las dedicadas a cualquiera de las actividades de ganadería, pesca o silvícolas.
- c) Las empresas comerciales: estas solo realizan procesos de intercambio, son establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactores. Agregan el valor de la distribución o la disponibilidad. Son empresas comerciales las farmacias, los supermercados, las tiendas de abarrotes, por citar algunas.
- d) Las empresas de servicios: estas se caracterizan por llevar a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos.

Los servicios abarcan la relación, la negociación y la comunicación. Un servicio es una idea, una información o una asesoría. Un servicio es en primer lugar un proceso. Los servicios pueden ser prestados por instituciones que denominamos empresas o por personas físicas.

Son empresas de servicios los bancos, las compañías de seguros, líneas aéreas, hospitales, etc.

Existen tres características que distinguen los servicios de los productos:

- Los servicios son intangibles: Contrariamente a los productos materiales no se les puede tocar, probar, oler o ver. Los consumidores que solicitan servicios, generalmente no tienen nada tangible que colocar en la bolsa de compra.
- Los servicios son heterogéneos: Es decir, los servicios varían porque se llevan a cabo por personas. No tienen la estandarización de un producto.

- Los servicios están afectados de caducidad: Es decir; no se pueden almacenar, se tienen que usar cuando están disponibles.
- Por el origen de su capital se pueden clasificar en empresas privadas y empresas públicas:
- a) Empresa privada: Estas son constituidas y administradas por los particulares. Los empresarios son los que se encargan de crear, sostener y acrecentar el patrimonio y los resultados de la empresa.

El empresario requiere de iniciativa para encontrar y aprovechar las oportunidades y automotivación personal para enfrentar incertidumbres y riesgos. Los empresarios se distinguen también por una dosis importante de creatividad y espíritu de innovación.

El empresario debe dirigir, motivar e inspirar, ya que esencialmente, es un promotor. Las compañías privadas fueron las primeras en reconocer por motivos de supervivencia, la necesidad de la administración. Toda empresa particular está obligada a tener una operación sana: invertir, producir, vender, obtener utilidades.

La empresa es sinónimo de negocio por su búsqueda de:

- Recursos.
- Rentabilidad y productividad.
- Beneficios o utilidades.
- Satisfacción de necesidades.

En la actualidad, las empresas privadas y los empresarios participan en todas las ramas económicas: agricultura, minería, comercio, industria, banca y medios de comunicación.

- Empresa pública: Estas están determinadas por las actividades que el Estado se reserva para su administración. Una de sus categorías son las empresas productivas que por su importancia, el Estado ha decidido manejar por su cuenta. Estas compañías han sido denominadas paraestatales, cuyo ejemplo mayor es Petróleos de México.

La empresa pública también comprende organizaciones que tienen una función social o asistencial, por ejemplo el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) o el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF). Las empresas públicas generaron, bajo la protección subsidiada del Estado numerosos fideicomisos, cooperativas, uniones, asociaciones, entre otros.

- Por su estructura legal se pueden clasificar en: personas físicas y personas morales:
  - a) Personas físicas: Estas son todas aquellas personas o individuos que poseen por el hecho de serlo obligaciones y derechos de goce y ejercicio.
  - b) PERSONAS MORALES: “El artículo 25 del Código Civil considera personas morales a:
    - Las naciones, los estados y los municipios.
    - Las corporaciones de carácter público reconocidas por la ley.
    - Las sociedades civiles y/o mercantiles.
    - Los sindicatos y las asociaciones profesionales.

- Las sociedades cooperativas y mutualistas.
- Las asociaciones distintas a las enumeradas que propongan fines políticos, científicos, artísticos, de recreación de cualquier otro fin lícito, siempre que no fueran desconocidas por la ley.”<sup>10</sup>

### **1.12. Las empresas y su importancia.**

Las empresas juegan un papel fundamental para la economía de los países, pues sin ellas simplemente el sistema económico no podría sostenerse, de ahí que surja la necesidad de conocer cuál es su importancia, antes de entrar al estudio de la motivación laboral.

“Las empresas son un invento de los seres humanos, necesarias por tres razones fundamentales: alcanzar objetivos, conservar la experiencia y lograr permanencia.

- Alcanzar objetivos: Muchos de los propósitos que un ser humano se fórmula en su existencia no podrían lograrse sin la integración, asociación o alianza con otras personas. El hombre crea organizaciones para trabajar, descansar, producir, divertirse, investigar, aprender, ayudar, convivir, entre otros objetivos.

Múltiples y diversos fines se alcanzan gracias al mundo social que las personas forman y desarrollan. Los objetivos que se propone un ser humano no serían factibles sin las organizaciones.

---

<sup>10</sup> GARZA TREVIÑO, Juan Gerardo, Administración Contemporánea, 2ª ed., McGraw Hill, México, 2000, pp. 42-49.

- Conservar la experiencia: Está segunda razón de la existencia de las organizaciones constituye el modelo social necesario para conservar la experiencia de nuestros antecesores.

Una organización tiene una memoria colectiva: registra, documenta y conserva.

La supervivencia de los seres humanos depende del aprendizaje acumulado a través de milenios, el cual está constituido por tradiciones, costumbres y experiencias de valor para las siguientes generaciones. La experiencia nos dice qué es útil o qué es riesgoso para una persona, una organización o para la sociedad.

- Lograr permanencia: Sin organizaciones que perpetúen los intereses, las preocupaciones, los propósitos, los valores; el progreso sería limitado.

El ser humano tiene una vida limitada. Existen fines que no se consiguen en una vida o en una generación. Necesitamos estructuras sociales como las organizaciones que perpetúen lo que el hombre desea conseguir y sobrepasen su existencia. Sin esta permanencia no podríamos explicar los descubrimientos que se han realizado luego de un lento proceso de enriquecimiento de una a otra generación; realizaciones físicas, ideas, o aspiraciones que perduran gracias a las organizaciones que se comprometen a conseguir dichas realizaciones, ideas o aspiraciones.”<sup>11</sup>

### **1.13. Los recursos de la empresa y su integración.**

---

<sup>11</sup> GARZA TREVIÑO, Juan Gerardo, op. cit., pp. 40-41.

Para poder realizar un estudio sobre la motivación laboral en los empleados de la constructora es necesario conocer primero las generalidades de las empresas, la motivación laboral y después las particularidades de la compañía Constructora J.E.D., para llegar a realizar la evaluación de la motivación; para llegar hasta el punto central de la investigación es menester conocer cómo se integran los elementos que la conforman, y por supuesto saber en qué consiste la integración.

En esa misma tesitura se puede señalar que se llama integración a los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo para alcanzar los objetivos propuestos.

A pesar de que la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando, de lo contrario no se alcanzaría el éxito, sino que se estaría en una mayor posibilidad de llegar al fracaso.

La integración de los elementos de la empresa se manifiesta de diferente manera según sea el área en donde se aplica, para lo cual es necesario comprender lo que se expone en los siguientes párrafos.

### **1.13.1. Integración de los recursos humanos.**

El elemento más importante de la empresa lo representan los recursos humanos, sin ellos el desarrollo de la administración es un simple imposible. De nada sirve una estructura muy bien delineada cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a

ocupar las distintas posiciones. La integración de los recursos humanos se considera como la más importante para la presente investigación y se manifiesta de la manera siguiente:

- Selección: “La organización demanda claridad en la definición de los puestos. La que se puede lograr con el análisis y valuación de cada una de las posiciones ofrecidas.

Los trabajos deben ser ocupados por el mejor candidato que se pueda obtener, por lo que es necesario contar con buenas fuentes de reclutamiento.

Las fuentes de recursos humanos pueden ser:

1. Empresas del ramo.
2. Empresas en general.
3. Bolsas de trabajo.
4. Agencias especializadas.
5. Escuelas.
6. Ofertas por medio de medios publicitarios.
7. Recomendaciones de empleados y obreros de la empresa oferente.

De las citadas, algunas son mejores que otras y ofrecen garantías más amplias, tanto para el que busca como para el trabajador.

También depende de las circunstancias, del tipo y condiciones de la oferta.

En primer término se recibe al presunto trabajador y tras una breve charla se realiza la primera selección, a la que sigue la entrega de un cuestionario de solicitud de trabajo.

En la primera eliminación se descartan los candidatos que obviamente no reúnen los requisitos y a los que no se les entrega cuestionario.

Una vez contestado el cuestionario se procede a realizar el examen psicotécnico y el médico; en el primero se cuidará que sea apropiado y que se logren conocer los caracteres del candidato; en el segundo se trata de saber el estado de salud y la condición física del aspirante.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, se realiza la segunda entrevista, llevada a cabo por el encargado de recursos humanos y que permite la segunda selección.

Finalmente, el encargado del departamento que solicita al trabajador será quien lleve a cabo la última entrevista en la que se precisarán detalles y se escogerá al mejor candidato.

Los cuestionarios de los candidatos rechazados pero que cumplan con cierto perfil deben conservarse para ofrecimiento de trabajos en un futuro.

- Inducción: Una vez aceptado el trabajador, será recibido de tal suerte que se identifique con su nueva empresa; de ser posible se le hará entrega de un folleto explicativo de la historia y puntos sobresalientes de la institución, detallando el tratamiento a los trabajadores (derechos y obligaciones).

Se procederá a la presentación de sus compañeros de trabajo y con otros integrantes de la empresa. También se le indicará su sitio de trabajo y los recursos materiales a su disposición.

Una vez instalado el trabajador se procederá a prepararlo para el puesto que va a desempeñar, enseñándole los procedimientos utilizados por la empresa, de tal manera que se evite desperdicio en tiempo y recursos.

- Tratamiento: El primer antecedente para el tratamiento de los empleados y obreros es el Reglamento Interior de Trabajo; que comprenderá el listado de los derechos y obligaciones de los trabajadores de la empresa indicando claramente las sanciones y disciplinas por las faltas cometidas.

Además del aspecto formal que contiene el Reglamento Interior, para lograr la motivación del personal es necesario conceder incentivos que satisfagan las diferentes necesidades de los trabajadores.

La motivación de los individuos es uno de los factores principales en la participación individual, ya que de ello depende su buena cooperación.

- Capacitación y adiestramiento: La dinámica económica exige cambios en las estructuras de las empresas, promoviendo por lo tanto la eliminación de trabajos.

El automatismo y la simplificación de métodos son las causas principales que originan cambios de puestos, siendo necesario pensar en un sistema de capacitación que permita al trabajador desempeñarse en otra labor, bien sea dentro de la empresa o en otra negociación.

Por lo tanto se puede decir que la capacitación es una etapa en la que se le trata de dar al nuevo trabajador los conocimientos necesarios, haciéndolo más hábil para que pueda desempeñar adecuadamente sus actividades y pueda contribuir eficientemente en el logro de los objetivos de la empresa.

### **1.13.2. Integración de los recursos materiales.**

Los recursos materiales son los bienes tangibles propiedad de la organización, como edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, herramientas, instrumentos, materias primas, producto terminado, etc. Dentro de los recursos materiales están los siguientes:

- Monetarios: Sumada a la demanda de recursos humanos existe una necesidad de recursos monetarios que permitan la adquisición o establecimiento de los bienes materiales, los cuales ayudan a lograr los objetivos de la empresa.

Constituida por todos los fondos invertidos en la empresa, o sea que nos referimos a la totalidad de los activos. La estructura financiera está formada por los recursos monetarios aportados por los inversionistas y también por el dinero prestado por terceros. En el caso de una nueva empresa debe calcularse el posible monto de la estructura financiera para evitar faltantes que dificulten la operación adecuada.

La empresa en marcha también requiere de una vigilancia continua en cuanto a su situación financiera.

- Instalaciones de operación: Fondos que se destinan a la adquisición de las instalaciones que permitirán la transformación de los productos o el ofrecimiento de los servicios. En el registro contable se le denomina activos fijos y representan inversiones sujetas a una aplicación periódica a los costos y gastos por medio del renglón denominado depreciación.
- Oficinas: Además de las instalaciones dedicadas a la transformación de los artículos o al ofrecimiento de servicios existen otras instalaciones y equipo que permite el desarrollo de las actividades de Dirección, Operación (departamento de mercadotecnia y los aspectos rutinarios de información del departamento de producción).

Asesoramiento e Información. Este trabajo se lleva a cabo en la oficina.

Se podría hablar de una división tan tajante como: taller y oficina.

Ésta última requiere de un local y equipo apropiados para permitir un trabajo adecuado.

### **1.13.3. Integración de los recursos técnicos.**

Los recursos técnicos son conocidos también como los recursos tecnológicos y son los bienes inmateriales de la organización, es decir, aquellos que sirven como relaciones, herramientas o instrumentos que auxilian a la coordinación de los otros recursos, como: Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de organización, sistemas administrativos, sistemas de finanzas, patentes, fórmulas, entre otros recursos.

El complemento de los recursos humanos y materiales lo constituyen los recursos técnicos formados por los sistemas utilizados en los diferentes departamentos.

Los sistemas permiten el uso de técnicas que ayudan a la solución de problemas de características constantes y repetidas, tal es el caso de un sistema de producción o uno de mercadotecnia. En cada departamento puede existir sistemas variados, algunos privativos y otros de carácter combinado, o sea, en colaboración con otros segmentos de la empresa.

Los sistemas se constituyen con procedimientos que indican las acciones a seguir para el funcionamiento adecuado de las empresas. Por tanto, los procedimientos son los requieren de plena y clara determinación para asegurar un buen uso de la técnica. Conforme el desarrollo industrial es mayor y la administración demandada es más compleja, los sistemas

se multiplican y se justifican como algo obligado para resolver mejor los nuevos y difíciles problemas.

Los organigramas se catalogan en el aspecto técnico y delimitan la estructura formal de manera esquemática tanto en las dependencias como en las interrelaciones.

De manera ideal debería contarse con un manual de políticas departamentales en el que se consignarán los sistemas; esto garantizaría el conocimiento general y la uniformidad de actuación.”<sup>12</sup>

#### **1.13.4. Integración de los recursos financieros.**

“Los recursos financieros son los recursos monetarios con los que cuenta una organización para la realización de sus actividades y pueden encontrarse clasificados en: Recursos propios, como el dinero en efectivo, utilidades y/o aportaciones de los socios, y recursos ajenos, los préstamos de los acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados, emisión de valores, etc.”<sup>13</sup>

## **CAPÍTULO 2. LOS RECURSOS HUMANOS Y LA MOTIVACIÓN LABORAL.**

---

<sup>12</sup> FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio, op. cit., pp. 138-144.

<sup>13</sup> PÉREZ CASTILLO, María del Carmen, et al., op. cit., p. 153.

A lo largo del primer capítulo se ha elaborado un estudio de la administración y la empresa, así como los elementos o recursos que la integran, haciendo un breve recorrido por su contenido, y dentro de este apartado se hará un análisis más detallado del recurso humano de la empresa, así como la motivación laboral, los elementos que la integran y las teorías que la explican.

## **2.1. El recurso humano.**

El recurso humano es el más fundamental de los recursos que cualquier empresa u organización necesita, fundamental para la existencia de cualquier grupo social; de quienes depende el manejo y funcionamiento del resto de recursos.

De los activos más valiosos que tiene la empresa es el capital humano, en virtud que posee características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencias, habilidades, por citar algunos, que lo diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñe y el nivel jerárquico en que se encuentre dentro de la organización, puede ser:

- Obreros, cuyo trabajo es predominantemente manual.
- Oficinistas, labor más intelectual y de servicio.
- Supervisores, vigilan el cumplimiento de las actividades, con igual conocimiento de funciones técnicas y administrativas.
- Técnicos, efectúan nuevos diseños, sistemas administrativos, métodos, controles, entre otros.

- Ejecutivos, ejecutan las disposiciones de los directivos, predomina la función administrativa sobre la técnica.
- Directores, fijan y determinan objetivos, estrategias, políticas, entre otros, aprueban planes y revisan resultados finales.<sup>14</sup>
- Empleados de limpieza y mantenimiento.<sup>15</sup>

En base a lo antes señalado es que la administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De su habilidad, fuerza física, inteligencia, conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.<sup>16</sup>

## **2.2. Capital Humano.**

Es a finales del siglo XX que cobra especial relevancia una metáfora dominante de los directivos: "...Los trabajadores son considerados activos de las empresas, organizaciones e instituciones."<sup>17</sup> Antes los empleados no eran considerados por los directivos superiores como activos de una empresa. Cuando se solicitó a dichos directivos clasificasen las prioridades estratégicas empresariales, situaron la inversión en personal por detrás de la satisfacción del cliente, el rendimiento financiero, la competitividad y la calidad de productos y servicios. Si hubiesen considerado verdaderamente a las personas como valiosos activos estratégicos, los directivos advertirían que una fuerza laboral competente y consagrada constituía un requisito previo para el éxito de sus organizaciones. Quienes aportan ingenio, creatividad e iniciativa a sus empresas, merecen más respeto y consideración que los mismos recursos materiales o

---

<sup>14</sup> REYES PONCE, Agustín, op. cit., pp. 153-154.

<sup>15</sup> Clasificación agregada por el autor de la investigación.

<sup>16</sup> MÜNCH, Lourdes, et al., Fundamentos de Administración, 8ª ed., Trillas, México, 2009, p. 67.

<sup>17</sup> Ídem.

físicos. Las personas representan un valor para las empresas y no que éstas se vean como propietarias de sus empleados.

### **2.2.1. Los trabajadores como inversores.**

Tras las demandas de la actualidad y las necesidades de las organizaciones es conveniente llevar la metáfora de los activos a un nuevo nivel y considerar a los trabajadores no como capital humano literalmente, sino como propietarios e inversores de capital humano. Adam Smith dice que: "...el individuo opera como un inversor"<sup>18</sup> es decir, acumula un capital personal (destreza y habilidad extraordinarias) y conservándolo, trata de invertirlo cuidadosamente, para obtener el máximo beneficio de éste.

### **2.2.2. Propiedad y control del capital humano.**

Para explicar este apartado basta iniciar señalando que los individuos poseen capacidades innatas, comportamientos, energía personal y tiempo. Estos elementos constituyen un capital humano, como si fuera el dinero que invierten en sus puestos de trabajo. Los empleados y no las organizaciones, son los propietarios de tal capital humano y son ellos quienes deciden cuándo, cómo y en dónde aportarlo.<sup>19</sup>

### **2.2.3. Rendimiento de la inversión de capital humano.**

Para mayor beneficio de las empresas es conveniente comenzar a ver a los empleados como inversores, lo que trae una realidad fundamental, la inversión y el beneficio constituyen

---

<sup>18</sup> Ídem.

<sup>19</sup> DAVENPORT, Thomas O., Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas, Ediciones Deusto, México, 2006, pp. 22-25.

un flujo en ambos sentidos. Los buenos ejecutivos comprenden que el incremento de los conocimientos del asalariado eleva la productividad. Una formación es una excelente inversión en activos humanos. Contribuye a un aumento de los beneficios de las inversiones de las personas en el trabajo. En un ambiente laboral muy consciente de la importancia de los conocimientos, los individuos estiman que el aprendizaje de nuevas habilidades les ayudará a encontrar y conservar un puesto apreciado, un empleo que produzca un beneficio elevado de su inversión de capital humano y por consecuencia, la satisfacción emanada del aprendizaje es, en sí misma, un beneficio del capital humano que el empleado ha aportado a la tarea. El concepto de los trabajadores como inversores en vez de activos, manifiesta el hecho de que el vínculo entre el empleado y la empresa, depende de la capacidad y voluntad de los individuos y entidades para proporcionar beneficios al otro creando un lazo que los ligue, una relación de provecho mutuo.<sup>20</sup>

#### **2.2.4. Componentes del capital humano.**

Por primera vez en la historia de la administración y la economía es utilizado el término “capital humano” en un artículo del Premio Nobel en Economía, Theodore W. Schultz publicado en 1961. Desde entonces algunos economistas han considerado que comprende otros términos como: habilidades, experiencia y conocimientos; otros como Gary Becker añaden: personalidad, apariencia, reputación y credenciales; otros más comparan el capital con sus propietarios, considerando que el capital humano consiste en personas hábiles e instruidas.

Los elementos que considera este concepto son:

- Capacidad. Pericia en actividades y formas de trabajo cuyos subcomponentes son:

---

<sup>20</sup> *Ibidem*, p. 26.

- Conocimiento (contexto intelectual).
  - Habilidad (familiaridad con medios y métodos para realizar una determinada tarea, abarca desde fuerza y habilidad física hasta aprendizaje especializado).
  - Talento (facultad innata para realizar una tarea específica).
- Comportamiento. Medios observables de actuar que contribuyen a la realización de una tarea. Combinan respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales. Muestran valores, ética, creencias y reacciones.
- Esfuerzo. Aplicación consciente de recursos mentales y físicos, a un fin concreto. Encausa la conducta al logro. Se aplica o niega, el individuo tiene el control de dónde, cuándo y cómo aportarlo.
- Tiempo. Elemento cronológico de la inversión del capital humano. Los economistas lo excluyen porque no reside en la mente o cuerpo humano; sin embargo, el tiempo es un recurso fundamental, si el individuo no invierte tiempo en la tarea, nada podrá producir.<sup>21</sup>

### **2.2.5. Funcionamiento de la inversión de capital humano.**

La inversión de capital humano funciona mediante la creación de un compromiso entre los individuos que la integran, y con la misma empresa, que emana del vínculo emocional o intelectual que liga al individuo con la organización.

---

<sup>21</sup> DAVENPORT, Thomas O., op. cit., p. 40.

Este compromiso implica una aceptación de los objetivos y de la entidad, deseo de afiliación y un acuerdo tácito de rechazar otras vías de inversión, dicho compromiso se divide en:

- Compromiso de Actitud (deseo de pertenecer), se identifican con la organización, se implican en sus actividades y disfrutan de pertenecer a ella, motivados para trabajar en beneficio de la entidad porque valoran sus vínculos organizativos.
- Compromiso Programático (me costará sino pertenezco), lleva al empleado a permanecer en la organización porque no puede permitirse abandonarla por el costo que conlleva optar por no seguir, supone presencia física, pero sin invertir a plenitud su capital humano.
- Compromiso de Lealtad (debo pertenecer), el individuo se siente ligado a la empresa por obligación, como el costeo de un título universitario, haciendo lo que considera oportuno para la organización. Se asocia con una motivación, asistencia consecuente y regular y dedicación notable a los objetivos empresariales.<sup>22</sup>

Los conceptos de compromiso e involucración al puesto de trabajo son los puntos focales de la inversión del capital humano, si falta el primero, se incrementa la rotación de empleados; si falta el segundo, se liga con un absentismo (abstención deliberada de acudir al trabajo) más elevado.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> DAVENPORT, Thomas O., op. cit., pp. 44-47.

<sup>23</sup> Ídem.

Una persona con gran dedicación a su tarea cuida mucho lo que hace, y quizá no le importe mucho dónde lo realiza, gusta de sus actividades y la mantiene ocupada varias horas al día. El rendimiento aportado por la inversión del capital humano constituye el beneficio para la empresa. Si una organización dispone de individuos con la cantidad y calidad adecuadas de capital humano, suscitar un compromiso de actitud para invertir, llevará a la empresa a un rendimiento superior.

#### **2.2.6. Factores del rendimiento de inversión.**

Las actitudes laborales positivas, respecto al empleo y empresa, son consecuencia del cumplimiento de expectativas, ejercen efecto en la actitud del empleado, para bien o para mal, a través de la comparación con dichas expectativas.

El trabajador comprometido y consagrado trabaja en aras de la empresa, recibe una recompensa y prosigue actuando en interés de la organización, la empresa a cambio aporta los rendimientos de inversión, esto es: el sueldo ganado gracias al capital humano invertido. El rendimiento de inversión abarca todos los incentivos requeridos para suscitar un incremento de la inversión del trabajador o evitar su disminución.

Buscando el vínculo entre incentivos y desempeño, los directivos realizan el siguiente razonamiento: El aumento de la satisfacción con el empleo incrementará sin duda el desempeño. Pero para los psicólogos al buscar el vínculo causal entre la satisfacción en el empleo y el rendimiento llegan a la conclusión de que la clave resulta ser esta relación pero invertida, es decir, un rendimiento intenso aporta una recompensa, que a su vez incrementa la satisfacción.

En otras palabras: la satisfacción no engendra rendimiento; más bien el rendimiento, a través de los incentivos, produce satisfacción. Se consideran algunos factores como parte de los rendimientos de inversión y se agrupan en 4 categorías:

1. Satisfacción intrínseca en el empleo: relativo al empleo y a las diversas tareas.
2. Oportunidad de desarrollo: Posibilidad de incremento de capacidades.
3. Reconocimiento: Que compañeros y superiores reconozcan la aportación del individuo a la organización.
4. Recompensas económicas: A través de compensaciones y beneficios por rendimiento y productividad.<sup>24</sup>

### **2.2.7. Política de recursos humanos.**

Todas las empresas que deseen alcanzar sus objetivos y lograr una máxima productividad laboral adoptar políticas de personal.

Fijar objetivos, determinar prioridades, decidir sobre la estructura de la acción, aprobar planes de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación.

Debe ser acorde a las necesidades y recursos, a los objetivos comunes, así como para promover el desarrollo pleno del individuo. Requiere determinar criterios para satisfacer las necesidades de la institución y del personal, fijar remuneraciones, reclutamiento, destitución, sanciones y beneficios sociales.

Estos criterios generales orientan las acciones y fijan límites. Pueden ser muy generales pero también habrá otros específicos, las acciones deben orientar los criterios para fijar límites. Puede existir algún vínculo con las maneras de ejercer el mando cuando se

---

<sup>24</sup> DAVENPORT, Thomas O., op. cit., pp. 50-54.

determina dicha política y dependerán de las circunstancias, los hechos y el comportamiento de los individuos dentro de la empresa, organización o institución.

La política de recursos humanos debe aplicarse e interpretarse sin lesionar la dignidad del individuo y garantizar sus derechos esenciales (mientras no trasgreda los de otros) su desarrollo y su derecho a ser escuchado, además de respetar las disposiciones jurídicas vigentes. Los superiores jerárquicos de gran envergadura, serán los individuos a los que corresponda determinar estas líneas de acción que orientarán y conducirán el actuar de la empresa.

### **2.3. Generalidades de la motivación.**

“El rendimiento es una variable que hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea. Hay que distinguirlo del resultado: éste se refiere a las consecuencias que el desempeño le produce en forma de recompensas o castigos. Así pues, el rendimiento condiciona los resultados.

El rendimiento es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del ambiente laboral. A su vez, el esfuerzo que decide hacer el trabajador es, como ya se dijo fruto de su motivación en cuanto ésta es energizante y mantenedora de la tensión activa hasta la consecución de la meta.

Una vez que ha comenzado el proceso laboral, la percepción de un buen rendimiento y unos resultados satisfactorios va a incrementar la motivación. El rendimiento percibido se convierte así en un elemento modulador de la motivación, en cuanto su percepción satisface directamente necesidades como la autorrealización y conduce a resultados que también le satisfacen.

En definitiva, nos encontramos ante un proceso circular en el que, si bien la motivación al principio es un elemento motor del rendimiento, éste, una vez percibido, va a incidir en aquélla. Para orientar el esfuerzo de los trabajadores se requerirá que los objetivos del rendimiento estén claramente establecidos. Según el “modelo de expectativa” de Vroom, el esfuerzo a realizar por un trabajador estará en relación directa con la expectativa de que pueda lograr el rendimiento deseado, de que ese rendimiento le lleve a unos resultados concretos y que estos resultados sean los que quiere la organización. La teoría de Locke establece, por su lado, que las personas tienden a realizar un mayor esfuerzo en la realización de la tarea cuando tiene claramente establecida una meta.

Por lo tanto, se puede decir que la motivación influye en el rendimiento, éste en el resultado, y ambos en la satisfacción laboral y en la motivación.”<sup>25</sup>

Para entender mejor lo que es motivación es necesario definir motivo: “Es la necesidad, el deseo o la urgencia, específicos como el hambre, la sed o el logro que energiza y dirige a la conducta hacia las metas y objetivos. Poder de incitar que abarca muchas respuestas y existe antes de que aparezca el estímulo y está compuesto por la unión de muchas influencias.”<sup>26</sup>

Ahora que se sabe que es un motivo pasemos a una definición de motivación “la palabra es derivada de la raíz latina motivos, que significa, que se mueve, que tiene virtud para mover, razón por la que se mueve una cosa. De ella se derivan algunos compuestos como: emoción, conmover y motivo.”<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> GUILLEN GESTOSO, Carlos y GUIL BOZAL, Rocío, Psicología del trabajo para relaciones laborales, Mc Graw Hill, México, 2000, pp. 207.

<sup>26</sup> MERANI, Alberto L., Diccionario de Psicología, Grijalbo, México, 1986, pp. 270.

<sup>27</sup> Ídem.

## 2.4. Definiendo a la motivación.

Existen diversos conceptos de la motivación, por lo que a continuación se mencionarán algunos de ellos:

- “Arias Galicia Fernando: Para él la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir una conducta hacia un objetivo.
- Chiavenato Idalberto: De manera amplia dice que la motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una tendencia hacia un comportamiento específico.

Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.”<sup>28</sup>

- “Lindey Donald B.: Dice que la motivación es la combinación de fuerzas que dirigen inicialmente y sostienen el comportamiento hacia una meta.
- Solana Ricardo F.: Dice que la motivación es en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, 2000, p. 93.

<sup>29</sup> RUE, Leslie W. y BYARS, Lloyd, Administración , Teorías y Aplicaciones, Alfa Omega, México, 1994, pp. 194.

- “Stoner James: Para él la motivación son los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.
  
- Koontz Harold: Para él la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”<sup>30</sup>

“Al revisar estos conceptos de motivación encontramos una serie de características notablemente generalizadas:

- a) Su consideración como proceso psicológico.
  
- b) La desencadena una necesidad de cualquier índole (psíquica, social o física).
  
- c) Está orientada a un objetivo que la persona selecciona, objetivo cuya consecución considera válida para satisfacer esa necesidad.
  
- d) Facilita la actividad en cuanto es energizante y orientadora de esa energía hasta el logro del objetivo.”<sup>31</sup>

Por lo tanto se puede decir que la motivación es un proceso o una combinación de procesos que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas, siendo la motivación la causa del comportamiento de una persona, o razón por la que una persona lleva a cabo una actividad determinada. En los seres humanos la motivación engloba tanto los impulsos concientes como los inconscientes.

---

<sup>30</sup> KOONTZ, Harold, Elementos de Administración Moderna, Mc Graw Hill, México, 1975, p. 74.

<sup>31</sup> GUILLEN GESTOSO, Carlos y GUIL BOZAL, Rocio, Psicología del trabajo para relaciones laborales, Mc Graw Hill, México, 2000 p. 196.

Dando como resultado que en el trabajo, el comprender lo que es la motivación nos llevará a un mejor desempeño de los trabajadores en la empresa.

## **2.5. Tipos de motivación laboral.**

El autor Carlos Guillen Gestoso en su obra: “Psicología del trabajo para relaciones laborales”; menciona que para él existen dos tipos de motivación laboral que pueden influir en la calidad del desempeño de los trabajadores, estas son:

### **LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA.**

La motivación intrínseca es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Se denomina motivación intrínseca en el trabajo, por que tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo, el reconocimiento recibido de los demás y la autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva.

Las personas con un nivel de formación medio o elevado y que responden a las características de la teoría Y de McGregor aumentarán su motivación si la organización mejora estas variables.

Hackman y Oldam presentaron un “Modelo de las características del trabajo” en el que señalan que la motivación laboral intrínseca se produce cuando se dan en la persona tres

“estados psicológicos críticos”: significatividad del trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados de su trabajo y conocimiento de estos resultados. Las personas no reaccionan de la misma manera ante estas características; hay unas variables moduladoras de estos estados psicológicos críticos que son:

- a) Los conocimientos y destrezas que poseen.
- b) La necesidad de crecimiento.
- c) La satisfacción personal con determinados aspectos del contexto laboral.

#### LA MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA.

La motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: las fisiológicas ya las de seguridad. Se denomina motivación extrínseca por que tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas, o las características del contrato laboral. Esta motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines. Las personas con las características del modelo X de McGregor incrementarían su motivación a partir de elementos de esta clase.

Por lo tanto se puede decir que la motivación intrínseca se da en las personas cuando se orientan a la satisfacción de las necesidades superiores y la motivación extrínseca se produce cuando las personas se orientan a la satisfacción de las necesidades inferiores.

#### **2.6. Tipos de necesidades.**

Según Keith Davis y Jhon W. Newstrom en el libro “Comportamiento humano en el trabajo” mencionan que existen diversas formas de clasificar las necesidades. Una clasificación muy sencilla es:

1. Las necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias.
2. Las necesidades sociales y psicológicas, denominadas necesidades secundarias.

Entre las primeras se incluyen las de alimento, agua, relación sexual, sueño, aire y temperatura razonablemente templada. Estas necesidades son básicas en la vida e importantes para la conservación de la raza humana. Por lo tanto, son de carácter casi universal, si bien su intensidad varía de una persona a otra. Las necesidades también están condicionadas por las costumbres sociales.

Las necesidades secundarias son menos precisas, ya que representan requerimientos de la mente y del espíritu, no físicas. Muchas de ellas van apareciendo conforme madura la persona. Los ejemplos al respecto abarcan las de autoestima, sentido del deber, competitividad, asertividad, sensación de pertenencia, y recibir y dar afecto. Estas necesidades secundarias son las que complican los esfuerzos motivacionales de los gerentes. Casi todas las acciones que emprenden los administradores tienen efecto en las necesidades secundarias, por lo que en la planeación administrativa debe considerarse el efecto de cualquier acción propuesta en las necesidades secundarias de los empleados.

## **2.7. Principales teorías de la motivación.**

### **2.7.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham H. Maslow.**

“Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. El individuo es consciente de algunas de esas necesidades; de otras, no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, basada en la llamada jerarquía de las necesidades humanas.

Según Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias).

#### PIRÁMIDE DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW:



1. Necesidades fisiológicas: Estas constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o el calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

2. Necesidades de seguridad: Estas constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Al igual que aquéllas, también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas.
3. Necesidades sociales: Estas están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales, no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean.
4. Necesidades de autoestima: Estas están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismos, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los cuales a la vez pueden llevar al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias.
5. Necesidades de autorrealización: Estas son las necesidades humanas más elevadas; se hallan en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales.

En cuanto las primeras cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas (extrínsecas) a la persona, que tienen una realidad concreta (dinero, alimento, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas, y que no son observables ni controlables por los demás. Las demás necesidades no motivan el comportamiento cuando se han satisfecho; por su parte, las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que cuanto más recompensa obtenga la persona, más importante se vuelve y deseará satisfacer dichas necesidades cada vez más. No importa que tan satisfecha esté la persona, pues ésta siempre querrá más.

En general, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

- I. Una necesidad satisfecha no motiva ningún comportamiento; sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
- II. El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno a la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etc.).
- III. A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, y se relacionan con su conservación personal.
- IV. A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen de manera lenta y gradual necesidades más elevadas: sociales, de autoestima y de autorrealización. Cuando el individuo logra

satisfacer sus necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización; esto significa que las necesidades de autoestima son complementarias de las necesidades sociales, en tanto que las de autorrealización complementan las de autoestima. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando el individuo controla relativamente los niveles más bajos. No todos los individuos consiguen llegar al nivel de las necesidades de autorrealización, ni siquiera al nivel de las necesidades de autoestima, pues éstas son conquistas individuales.

- V. Las necesidades más elevadas no surge a medida que las más bajas van siendo satisfechas, pues éstas predominan, de acuerdo con la jerarquía de las necesidades. Diversas necesidades relacionadas influyen en el individuo de manera simultánea; sin embargo, las más bajas tienen activación predominante frente a las más altas.
  
- VI. Las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan mucho más logro. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo periodo, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se dirigen a luchar por satisfacer una necesidad más baja, cuando ésta existe.”<sup>32</sup>

### **2.7.2. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.**

“Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Según Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores:

---

<sup>32</sup> CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pp. 71-76.

a) Factores higiénicos: Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad.
- Políticas de la organización y la administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salarios.
- Estabilidad en el cargo.
- Relaciones con los colegas.

Estos factores constituyen el contexto del cargo.

b) Factores motivacionales: Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- Delegación de la personalidad.
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

- I. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: éstos son los llamados FACTORES MOTIVADORES.

- II. La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: éstos son los llamados FACTORES HIGIÉNICOS.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados, y son diferentes, de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone enriquecimiento de las tareas, que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

En la práctica, el enfoque Herzberg destaca aquellos factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas en los intentos por elevar el desempeño y la satisfacción del personal.

En cierta medida, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.”<sup>33</sup>

### **2.7.3. El modelo situacional de motivación, de Victor H. Vroom.**

“Aunque la teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y jerárquica de necesidades, y la de Herzberg en dos clases de factores; ambas se apoyan en la premisa implícita de que existe una manera mejor de motivar a las personas, ya sea a través del reconocimiento de la pirámide de necesidades humanas, o bien mediante el empleo de los factores motivacionales y del enriquecimiento del cargo. Hasta ahora la evidencia a

---

<sup>33</sup> CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pp. 76-78.

demostrado que personas diferentes actúan de manera diferente, según la situación en que se encuentren.

Victor H. Vroom desarrollo una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. Su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir.

Según Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir:

- I. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos.
- II. La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
- III. La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo.

Según Vroom, una persona puede desear un aumento en la productividad, si se presentan tres condiciones:

- I. Objetivos personales del individuo: Pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.

- II. Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad. Si un obrero tiene como objetivo más importante devengar un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal, ya que producir más puede significar el rechazo del grupo.
  
- III. Percepción de su capacidad de influir en su productividad. Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado; es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación.

Con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio (por ejemplo, aumentar la productividad), está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo).

Cada individuo tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, según la teoría de campo. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar cierto resultado final, en tanto que una valencia negativa indica un deseo de evitar determinado resultado final. Los resultados intermedios presentan valencia en función de su relación percibida con los resultados finales deseados.

El deseo del individuo (valencia) de lograr una elevada productividad está determinado por la suma de las instrumentalidades y valencias de los resultados finales. Por ésta razón la teoría de Vroom se denomina modelo situacional de motivación, ya que hace énfasis en las diferencias entre personas y cargos. El nivel de motivación de una persona bajo la acción de dos fuerzas que operan en una situación de trabajo (las diferencias individuales y los modos de manifestarlas) es situacional.

Por lo tanto se puede decir que la teoría de Vroom se refiere más que nada a la motivación y no al comportamiento de las personas.”<sup>34</sup>

#### **2.7.4. La teoría de la expectativa de E.E. Lawler.**

“En sus trabajos Lawler III encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño y otros tipos de comportamiento, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones entre ellas están las siguientes:

- 1) El largo periodo transcurrido entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente. La modestia del incentivo y la demora para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes del desempeño. Como el esfuerzo es poco y demorado, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.
- 2) Las evaluaciones del desempeño no producen distinciones salariales, puesto que a los gerentes y evaluadores no les gusta comparar a las personas de bajo desempeño

---

<sup>34</sup> CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pp. 78-82.

y que no están dispuestas a que se les prive de los incentivos o a recibir un menor incentivo salarial que el recibido por las personas que logran un mejor desempeño. Así, los salarios se mantienen en el promedio, y al final, no recompensan el desempeño excelente y terminan provocando una relación no coherente entre dinero y desempeño. La relación se hace incoherente.

- 3) La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales o a convenciones laborales, genéricas y amplias, que buscan regular los salarios para neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se tornan planos y no distinguen el buen desempeño del malo.
- 4) El perjuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones del modelo del hombre económico, difundido por la escuela de la administración científica de Taylor, y que aquella tanto combatió. Este prejuicio todavía existe en la actualidad y parece transformar el dinero en algo vil y sórdido, cuando es una de las razones principales que llevan a las personas a trabajar en las organizaciones.

Lawler III concluyó que su teoría tiene dos fundamentos sólidos, a saber:

1. Las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también por que brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin. Puede comprar muchos artículos que satisfacen necesidades personales.
2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo se necesita establecer este tipo de percepción.

La teoría de la expectativa de Lawler III puede expresarse mediante la siguiente ecuación:

$$\frac{\text{CREENCIA DE QUE EL DINERO SATISFACE TODAS LAS NECESIDADES}}{\text{NECESIDADES NO SATISFECHAS} + \frac{\text{CREENCIA DE QUE LA OBTENCIÓN DEL DINERO REQUIERE DESEMPEÑO}}{\text{DESEMPEÑO}}} = \text{MOTIVACIÓN PARA EL DESEMPEÑO}$$

Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un motivador excelente. Si esa percepción se confirma, las personas tendrán un mejor desempeño con miras al resultado financiero deseado.”<sup>35</sup>

#### **2.7.5. La teoría X-Y de McGregor Douglas.**

“Este autor contrapone dos teorías acerca de la condición humana existentes entre los empresarios:

##### **1. La teoría X.**

La teoría X, con una visión pesimista del ser humano, entiende que a las personas no les gusta trabajar, así que si pueden, no lo harán; para que lo hagan y lograr las metas de la organización habrá que presionarlos, controlarlos y amenazarlos. Además, los trabajadores evitan asumir responsabilidades y prefieren una dirección formal; la mayoría concede más importancia a la seguridad que a otros factores laborales y no tiene grandes ambiciones.

##### **2. La teoría Y.**

---

<sup>35</sup> CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pp. 83-84.

La teoría Y contrapone a la anterior, teniendo una visión optimista de las personas. Parte de los supuestos de que a los empleados sí les gusta trabajar, que se autocontrolan, que asumen responsabilidades y que, en general, son capaces de tomar decisiones creativas. Las investigaciones posteriores concluyen que ambas teorías (X e Y) pueden ser idóneas dependiendo de la situación en que estén los trabajadores.

#### **2.7.6. La teoría de las motivaciones sociales de David C. McClelland.**

La motivación laboral, según McClelland, está en función de tres necesidades o motivos cuya configuración se ha ido modificando a lo largo de su vida, fruto del aprendizaje:

1. De logro: afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo.
2. De poder: necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos.
3. De afiliación: necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.

El motivo de logro ha sido el más estudiado de los tres y la principal conclusión a la que se ha llegado es que las personas con mayor motivo de logro prefieren trabajos con las siguientes características:

- a) Que el resultado dependa de su propio esfuerzo.
- b) Que tengan un grado moderado de dificultad o riesgos.

- c) Que haya una retroalimentación concreta e inmediata sobre su ejecución. El motivo de poder es el que más se correlaciona con la eficacia como directivo.

Debido a que estas necesidades son aprendidas, la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, porque la motivación sólo se activa mediante determinados estímulos, que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral satisficará esa necesidad.”<sup>36</sup>

## **2.8. Factores de la motivación.**

- El ciclo motivacional: El autor Idalberto Chiavenato en su libro “Administración de recursos humanos” menciona que el ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Está es una fuerza dinámica y persistente que origina un comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisficará la necesidad y, por lo tanto, descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, siendo está su manera de adaptarse al ambiente.

Algunas veces la necesidad puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración o, en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objetivo, persona o situación). Cuando se presenta la frustración de la necesidad, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; por lo tanto al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad verbal, descontento, tensión emocional, apatía,

---

<sup>36</sup> GUILLEN GESTOSO, Carlos y GUIL BOZAL, Rocío, op. cit., pp. 199-200.

indiferencia, etc.), lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.) y lo físico (agresión física).

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

- El clima organizacional: “El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, en especial de aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Estas características básicas son:

1. Sentirse bien consigo mismas.
2. Sentirse bien respecto a los demás.

3. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, entre otros. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, por citar algunas causas características de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelga, mítines, etc.).

J.W. Arkinson desarrolló un modelo que estudia el comportamiento motivacional teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación. Este modelo parte de las siguientes premisas:

1. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
2. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico sólo influye en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.
4. Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.

5. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.

El concepto de clima organizacional comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- b) Influye en su comportamiento.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.”<sup>37</sup>

## **2.9. Elementos que influyen en la motivación laboral.**

- Actitudes: “Las definiciones sobre las actitudes han variado, pero en lo modular coinciden al considerar que la actitud es la disposición para reaccionar hacia un objeto, persona o situación de acuerdo a las creencias y emociones que se tengan.

---

<sup>37</sup> CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pp. 84-86.

Las actitudes poseen dimensiones o atributos tales como la dirección, grado, intensidad y consistencia.

Las actitudes se originan por la influencia de los estereotipos y valoraciones de la persona y en su formación intervienen componentes subjetivos y objetivos.

Las actitudes se han medido utilizando escalas, al medir las actitudes se debe tomar en cuenta la confiabilidad y validez.

El estudio de las actitudes ha sido muy importante para los directivos y trabajadores pues a través del conocimiento de las actitudes de estos últimos se ha llegado a conclusiones sobre sus motivaciones; sobre la satisfacción y la moral laboral y sobre la productividad lo que ha llevado a los ejecutivos a tomar decisiones adecuadas y corregir problemas.”<sup>38</sup>

- Satisfacción laboral: “La satisfacción laboral se logra cuando se satisface por separado o en combinación cada una de las siguientes facetas: autoestima, desarrollo, prestigio laboral dentro y fuera de la organización, supervisión directa, independencia, seguridad, reconocimiento, terminar el trabajo, conocer personas, paga, participación y otras. Desde que Herzberg postuló su teoría de los dos factores se han hecho innumerables estudios que apoyan la motivación intrínseca y otros la extrínseca. También se han realizado investigaciones que correlacionan la satisfacción con la realización; la satisfacción en diversas áreas de necesidad como las de Maslow; la satisfacción con la paga; la satisfacción con la supervisión y la satisfacción con el ausentismo. Dichos estudios revelan el interés que existe en la actualidad en que los trabajadores y directivos obtengan satisfacción laboral.
  
- El ausentismo y el cambio de trabajo: Uno de los problemas más graves de la falta de motivación por parte de los trabajadores de las empresas es el ausentismo y el cambio

---

<sup>38</sup> PÉREZ URIBE, Graciela, La Motivación en las Organizaciones laborales, Librería de Medicina, México, 1978, pp. 83-91.

de trabajo, estos dos afectan de manera importante la estabilidad de la empresa ya que si existen cambios constantes en el personal de la empresa va a ocasionar que su desempeño no sea el adecuado. Se han hecho estudios que correlacionan las actitudes hacia el trabajo y la situación laboral con el ausentismo y el cambio de trabajo. En ellos se ha observado que si existe una mayor motivación laboral en:

- a) Los factores organizativos (paga, promoción, participación en la planeación y tamaño de la organización).
- b) Los factores del medio ambiente laboral (supervisión, reconocimiento y retroalimentación, cohesividad y pertenencia al grupo de trabajo, comunicación, especialización, estabilidad, tranquilidad, trabajo repetitivo, autonomía, responsabilidad y claridad en el rol laboral).
- c) Los factores personales (edad, dependencia, congruencia entre el trabajo y los intereses vocacionales, características extremas de personalidad, tamaño de la familia, responsabilidades familiares).

Se presenta una situación de menor ausentismo y cambio de trabajo. En los últimos años se han incrementado los experimentos que utilizan planes que aplican incentivos como los descritos anteriormente, para contrarrestar el ausentismos y el cambio de trabajo.”<sup>39</sup>

- La participación en la toma de decisiones: “Las teorías de la dirección y la dinámica de grupos se han enfocado a estudiar la toma de decisiones o el proceso de efectuar una elección entre un conjunto de alternativas. Los dirigentes de empresas e instituciones gubernamentales son a menudo quienes deciden las metas y acciones de sus organizaciones laborales al plantearlas, organizarlas, integrarlas y dirigirlas.

---

<sup>39</sup> PÉREZ URIBE, Graciela, op. cit., pp. 94-112.

No obstante lo anterior, la nueva corriente administrativa busca mayor participación en la toma de decisiones de los grupos que integran la organización.

La toma de decisiones en los grupos se hace con la intervención de los miembros en las decisiones, de tal forma que emitan sus puntos de vista sobre cuáles son ante varias alternativas, las metas inmediatas y mediatas más valiosas, tomando en consideración los objetivos y propósitos del grupo ya existentes.

Los resultados de los estudios que se han hecho sobre la toma de decisiones en los grupos han revelado que este proceso incrementa la motivación, producción y moral laboral de los trabajadores debido a que son ellos los que toman las decisiones y las ejecutan.

- La moral laboral: El término de moral laboral se emplea en las organizaciones laborales para designar la adaptación del grupo de trabajadores e implica satisfacción intrínseca en el trabajo, orgullo por pertenecer al equipo de trabajo, satisfacción con los salarios y oportunidades de ascenso e identificación con la empresa o institución.

Cuando los grupos de trabajo presentan moral alta se dice que tienen espíritu de equipo, esfuerzo sostenido, entusiasmo y resistencia a los contratiempos.

Cuando los grupos de trabajo presentan moral baja ésta se manifiesta a través de apatía, altercados, celos, esfuerzos desunidos y pesimismo.

Los factores que influyen sobre la moral laboral son:

- Sacrificio mutuo.

- Participación en el logro de objetivos.
- Experiencia de progreso.
- Tolerancia.
- Libertad.
- Confianza en los dirigentes.

Existen estudios en diversas organizaciones laborales, sobre la moral laboral, en ellos se ha visto que las condiciones para que se produzca una moral alta o baja varían con cada empresa o institución, de acuerdo a la conformación de los grupos y sus necesidades.

El marco de la investigación dentro del área de la motivación y la moral es ilimitado y abarca el estudio directo y detallado de las actitudes de los trabajadores mediante técnicas científicas.”<sup>40</sup>

### **CAPÍTULO 3. GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS Y EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.**

La economía de México puede sostenerse gracias a las pequeñas empresas pues son una importante fuente de ingresos, y como muchos autores lo mencionan es la base de las medianas y grandes empresas.

Por eso mismo, y para fines de la presente investigación resulta relevante dar a conocer como se define la pequeña empresa, cuales son las características que la hacen diferente, sus ventajas y desventajas y que situaciones permiten su creación, para cerrar con un breve recorrido del impacto de las pequeñas empresas en el sector de la construcción

---

<sup>40</sup> PÉREZ URIBE, Graciela, op. cit., pp. 137-160.

### 3.1. Concepto de pequeña empresa.

Antes de conceptualizar a la pequeña empresa es preciso recordar que “los grandes negocios, son pequeños negocios que triunfaron” (Baroow, 1996, p. 40); al respecto se puede decir que el término “pequeño” es relativo en el mundo empresarial, porque depende de diversos factores como la realidad económica, social y demográfica de cada región, país e incluso ciudad, “en México la pequeña empresa, tiene un rango de 31-100 trabajadores para la industria; para las empresas de servicios el rango es de 21-50 y para las de comercio su rango es de 6-20” (Méndez, 2002, p. 47), mientras que para Estados Unidos, Colombia y Perú el límite del rango varía según sea el giro y las condiciones del ambiente externo.

Para otros países es fundamental tomar en cuenta diferentes factores que determinan a la pequeña empresa. Por ejemplo, “Estados Unidos también toma en cuenta que la pequeña empresa es aquella que es operada independientemente, creada para ser rentable y que no es dominante en su campo de operación” (Méndez, 2002, p. 49). En Argentina, se considera pequeña empresa a aquella que no sobrepasa un tope de ventas anuales, el cual depende del sector al que pertenezca (agropecuario, industria y minería, comercio, servicios o construcción). En Perú, una pequeña empresa es aquella cuyo número de empleados y su valor anual de ventas no excede una determinada cantidad.

A pesar de ello, son diversos los autores que en sus obras la definen:

- “Las pequeñas empresas son aquellas que satisfacen los siguientes criterios: El financiamiento para el negocio lo provee un individuo o unos cuantos individuos, excepto su función de ventas, las operaciones de la empresa tienen una circunscripción geográfica; en comparación con las empresa grandes de su industria, el negocio es pequeño y el número de empleados en la empresa suele ser menor que 100” (Moore, 2007, p. 7).
- “Una pequeña empresa es aquella que posee, opera y financia su dueño de manera independiente, tiene menos de 100 empleados, no tiene practicas por fuerzas innovadoras y su efecto en su sector es relativamente pequeño” (Robbins, 2005, p. 128).

- “La pequeña empresa es una compañía de dominio independiente, operada para tener utilidades y que tiene menos de 50 empleados” (Robbins, 2003, p. 11).
- “La Asociación de la Empresa Pequeña SBA define a la empresa pequeña como: aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera” (Rodríguez, 2002, p. 66).
- “Desde el punto de vista de la política de desarrollo económico y social de México, la pequeña empresa se define así: Es aquella que merece apoyo pleno, pero no lo encuentra ni en las instituciones privadas ni en las oficinas públicas por su pequeñez, lo cual representa una dificultad para que las instituciones o mecanismos establecidos puedan auxiliarla en los aspectos administrativos, financieros, técnicos y de mercado. Y desde un punto de vista financiero, la pequeña empresa es aquella que no es sujeto de crédito” (Anzola, 2002, p. 6).

En vista de lo anterior se puede definir a la pequeña empresa como una entidad por lo regular de índole familiar, que cuenta con un capital limitado por el sustento familiar, y es casi nula la posibilidad de recibir un apoyo por parte de alguna institución gubernamental o bancaria; tiene un personal limitado tanto en cantidad como en capacidad para resolver inconvenientes; pero a su vez cuenta con metas a corto plazo, su finalidad es vender y adquirir ganancias que no reflejen mucho beneficio en comparación de su inversión.

### **3.2. Características de la pequeña empresa.**

Una pequeña empresa como entidad y organización posee ciertas características, mismas que son su distintivo frente a las demás empresas que existen, tal como se muestra a continuación.

Según Jack Fleitman, autor del libro “negocios exitosos”, las características principales de la pequeña empresa son las siguientes:

- “El ritmo de crecimiento por lo común superior al de la microempresa y puede ser aún mayor que el de la mediana o grande.

- Mayor división del trabajo (que la microempresa), originada por una mayor complejidad de las funciones; así como la resolución de problemas que se presentan; lo cual, requiere de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.
- Requerimiento de una mayor organización (que la microempresa) en lo relacionado a coordinación del personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros.
- Capacidad para abarcar el mercado local, regional y nacional, y con las facilidades que proporciona la red internet, puede traspasar las fronteras con sus productos y servicios.
- Está en plena competencia con empresas similares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares o parecidos).
- Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación” (Fietman, 2000, p. 22).

A manera de complemento el autor Iván Thomson añade las siguientes características:

- En muchos casos son empresas familiares; en las cuales, a menudo la familia es parte de la fuerza laboral.
- Su financiamiento, en la mayoría de los casos, procede de fuentes propias y en menor porción, de préstamos bancarios, de terceros o de inversionistas.
- El propietario o los propietarios de pequeñas empresas suelen tener un buen conocimiento del producto que ofrecen y/o servicio que prestan y además, sienten pasión, disfrutan y se enorgullecen con lo que hacen.
- El flujo efectivo es uno de los principales problemas con los que atraviesa la pequeña empresa, especialmente en sus inicios.

- “Realizan compras de productos y servicios a otras empresas y hacen uso de las innovaciones, lo cual, genera crecimiento económico.
- Proporciona a la economía beneficios catalíticos. Contribuye a la producción nacional y a la sociedad en general, aparte de los gastos y ganancias que generan” (Leevart, 2015, p. 1 y ss.).
- Un buen porcentaje de pequeñas empresas opera en la casa o domicilio de sus propietarios.
- Tiene sistemas administrativos menos jerárquicos y una fuerza laboral menos sindicalizada que la mediana y grande empresa.
- “En muchos casos, son proveedores de medianas y grandes empresas” (Carrasco, 2007, p. 44).

### **3.3. Ventajas y desventajas de la pequeña empresa.**

De acuerdo con Derek Leebaert las ventajas de la pequeña empresa son:

- Tiende a ser económicamente más innovadora que las compañías más grandes, es más apta para responder a las cambiantes exigencias del consumidor, es más dispuesta a crear oportunidades para las mujeres y grupos minoritarios y para emprender actividades en las zonas empobrecidas.
- Tiene capacidad de realizar alianzas y sociedades, a diferencia de las grandes empresas con intereses competitivos demarcados.
- Actúa como punto de entrada a la economía de trabajadores nuevos o previamente menospreciados.

Thompson complementa estas ventajas con las siguientes:

- La pequeña empresa nos brinda satisfacción y autonomía de trabajo a aquellos emprendedores que no tienen la capacidad financiera para iniciar una mediana o gran empresa.
- La pequeña empresa, en un mundo agobiado por la pobreza y la necesidad, tiene la capacidad no solo de mitigar el sufrimiento, sino también de crear una clase media sólida, generar una base impositiva segura y fomentar la estabilidad social.”

Son diversas las ventajas que brindan las pequeñas empresas tanto al empresario como al consumidor y la sociedad en que ambos se encuentran; de las cuales podemos hacer notar que la falta de apoyo interno y externo a la empresa la hacen de alguna manera insignificante para quienes no creen en su solidez.

A la par de las ventajas, la pequeña empresa posee sus desventajas, como se describen:

- Los poseedores de pequeñas empresas, en muchas ocasiones, tienen que dejar su empleo para iniciar una empresa o lo hacen cuando sufren un despido; lo cual, implica un cambio drástico no solo en su economía, sino también en su estilo de vida.
- Al inicio pasan por momentos de privaciones, como consecuencia de la inversión de sus ahorros, conseguir préstamos y contraer obligaciones (sueldos, alquileres, impuestos, etc.).
- Cierran sus puertas con más frecuencia que las grandes empresas, debido principalmente a la falta de recursos económicos, capacidad técnica (para ofrecer productos de calidad) y/o de suficientes clientes como para mantenerlos en funcionamiento.
- Tienen menor poder de negociación con los proveedores que las demás empresas, debido al volumen de compras.

- Tienen menor acceso al financiamiento o mayor dificultad para obtenerlo.

### **3.4. El sector de la construcción y las constructoras.**

La construcción es definida internacionalmente como la combinación de materiales y servicios para la producción de bienes tangibles. Una de las características que la distingue de otras industrias es su planta móvil y su producto es fijo, éste distinto en cada caso, además es importante proveedora de bienes de capital fijo, indispensables para el sano crecimiento de la economía.

Por tal razón, la industria de la construcción es uno de los sectores más importantes y dinámicos por su estrecha vinculación con: la creación de infraestructura básica como: puentes, carreteras, puertos, vías férreas, plantas de energía eléctrica, hidroeléctrica y termoeléctrica, así como sus correspondientes líneas de transmisión y distribución, presas, obras de irrigación, construcciones industriales y comerciales, instalaciones telefónicas y telegráficas, perforación de pozos, plantas petroquímicas e instalaciones de refinación y obras de edificación no residencial, entre otras.

La participación de la construcción dentro del Producto Interno Bruto (P.I.B.), ha llegado a niveles cercanos a 7% en los países en desarrollo. En los países industrializados se han alcanzado valores de 10%, como ocurre con Japón. Canadá alcanzó el 9% hasta el 2º trimestre del presente año, en tanto que en Estados Unidos el porcentaje fue del 11% en el 2º trimestre de 1997.

Los países en desarrollo cuentan con un amplio mercado potencial debido a las grandes carencias de infraestructura, cuya satisfacción les permitirá la inserción más favorable de sus economías a un mundo cada vez más competido. En los países industrializados ha ido aumentando el interés de llevar a cabo desarrollos tecnológicos que permitan conservar la vanguardia dentro de la industria. Es por ello que el sector de la construcción tiene una gran importancia en el mundo.

El sector de la Industria de la Construcción en México, de acuerdo con datos nacionales, en la actualidad el 97% de las constructoras son micro, pequeñas y medianas, el restante 3% son consideradas grandes. Del conjunto de constructoras del país, el 57% trabajan para el sector público y el 47% lo hacen para el privado, las cuales tienen el gran reto de desarrollar el gran potencial antes mencionado.

## **CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN MOTIVACIONAL DE LA FUERZA DE TRABAJO EN EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN FAMILIARES DEL TIPO RESIDENCIAL.**

### **4.1. Semblanza histórica de la empresa.**

Constructora J.E.D. surgió en el año 2011 sustentada por la necesidad de una constructora residencial de nivel medio de calidad en la Ciudad de Morelia, viendo las carencias que las empresas constructoras de este tipo ofrecían a los clientes.

Se constituyó por el Arq. Daniel Espinosa de los Monteros Tame como una empresa familiar donde todos los miembros cumplían un rol fundamental con la constructora, fue creciendo en virtud de que las relaciones publicas de los integrantes eran bastantes y de diferentes rubros, lo que atrajo obra de todo tipo desde residencial medio, hasta grandes construcciones, haciendo del primer tipo de vivienda la más construida por el grupo. Constructora J.E.D. creció hasta llegar en el 2015 a tener una plantilla de 20 empleados en nómina, debido a que todos los empleados temporales se contratan por medio de subcontratos con sindicatos de trabajadores de la construcción, así como la maquinaria y dependiendo del calibre de la obra la gente necesaria para sacar adelante el proyecto.

Como se puede observar la empresa Constructora J.E.D. paso de ser una microempresa familiar a una pequeña empresa con impacto y espectro a nivel municipal, que día con día rinde mayores frutos con miras a crecer cada vez más.

#### **4.2. Misión, visión y valores de la empresa.**

FILOSOFÍA EMPRESARIAL: Trabajar de manera conjunta para lograr los mejores resultados tanto personales como empresariales, satisfaciendo los estándares propios y del cliente, logrando ahorros para las dos partes.

MISIÓN: Somos una empresa dedicada a generar calidad de vida a un bajo costo y con los más altos estándares de calidad en el ramo constructivo residencial medio.

VISIÓN: Ser la empresa número uno en Michoacán en el ramo constructivo residencial medio, dando a los clientes la mejor paridad entre calidad de vida y vivienda.

#### **4.3. Aplicación de la evaluación motivacional de la fuerza de trabajo en una empresa constructora.**

En el presente apartado se hará una evaluación de la motivación de la fuerza de trabajo o los recursos humanos dentro de la empresa constructora J.E.D., a partir de la medición hecha con un cuestionario adaptado de los temas descritos en los apartados anteriores.

Se utilizó un cuestionario de campo como instrumento de medición del tema de la investigación.

##### **4.3.2. Objetivos General.**

Determinar por medio del estudio si los empleados se encuentran motivados dentro de la empresa J.E.D.

### **4.3.3. Hipótesis.**

El reconocimiento dentro del empleo, el interés por parte del líder superior, el contar con todos los recursos necesarios dentro del área de trabajo, sentirse parte de la empresa, tener un sentimiento de pertenencia y afiliación, el crecimiento personal y la presencia de recursos económicos suficientes y tiempos de recreación dentro de la empresa son factores que influyen en la motivación y satisfacción de los empleados para ser altamente productivos, lo que permite el éxito y crecimiento de la empresa.

### **4.4. Diseño del estudio.**

El presente estudio nos permitirá realizar un análisis estadístico de los datos de las encuestas sobre motivación de los empleados.

Se realiza el análisis matemático y estadístico de la investigación con respecto al tema de: Estudio de la motivación, por medio de la interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario de estudio.

El estudio se encuentra integrado de la siguiente manera:

- Conjunto de preguntas dedicadas a la motivación laboral compuesta por 40 preguntas de respuesta cerrada inducida en una escala de 5 posibles respuestas las cuales son:  
5= Totalmente De acuerdo  
4 = De acuerdo  
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
2= En Desacuerdo  
1= Totalmente en Desacuerdo

Por medio del estudio estadístico puede identificarse cuál es el valor promedio de motivación de los empleados, además reflejara y dará a conocer que elementos son más importantes para la motivación de los empleados.

#### 4.4.1. Instrumento de medición.

### ENCUESTA DE MOTIVACIÓN LABORAL.

Por favor contesta con sinceridad las siguientes preguntas que se realizan con el objetivo de medir el grado de motivación laboral, la cual se define como un estímulo interno y externo que genera un impulso en el individuo a hacer un esfuerzo y actuar de determinada manera para alcanzar un objetivo.

Las preguntas se resuelven de acuerdo con una escala de medición del 1 al 5 con las siguientes equivalencias:

- 5= Totalmente De acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 2= En Desacuerdo
- 1= Totalmente en Desacuerdo

**Edad:** Menos de 25 años\_\_\_\_ De 26 a 35 años\_\_\_\_

De 36 a 45 años\_\_\_\_ Más de 45 años\_\_\_\_

**Género:** Femenino \_\_\_\_ Masculino\_\_\_\_

1. Me motiva el reconocimiento que se me tiene dentro de mi ambiente laboral...
2. Me motiva recibir algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, etc.) cuando hago un trabajo bien hecho.
3. Me motiva recibir incentivos no financieros en el momento de llevar a cabo un trabajo bien hecho...
4. Me motiva llamar la atención de manera positiva por una tarea bien realizada...
5. Me motiva el que haya competitividad para poder demostrar lo que valgo.
6. Me motiva tener un puesto con personal a mi cargo...
7. Me motiva tener un puesto con algo de prestigio...

8. Me motiva recibir reconocimientos verbales de mi líder por un buen trabajo...
9. Me motivan las condiciones del entorno de mi trabajo...
10. Me motiva trabajar en una estructura que favorezca la iniciativa y me dé la libertad de trabajar a mi ritmo...
11. Me siento motivado cuando tengo a mi alcance todos los recursos para llevar a cabo mi trabajo...
12. Me motiva tener a la mano las herramientas necesarias para mi trabajo...
13. Me motiva no tener que desplazarme mucho por un recurso o material que necesito...
14. Me motiva cuando son consultadas conmigo y los trabajadores las mejoras o cambios dentro del trabajo...
15. Me motiva que mi líder tenga buenas relaciones laborales conmigo...
16. Aprovecho las relaciones con mis demás compañeros para motivarme y tener un mejor desempeño en mi trabajo...
17. Me siento influenciado por algún grupo dentro de mi trabajo que me motiva a trabajar mejor...
18. Me motiva hablar de mi futuro profesional con mi superior...
19. Me motiva conocer a personas relevantes en una cena de trabajo...
20. Me motiva formar parte de un equipo dinámico y unido...
21. Es importante conocer rápidamente y ganar la confianza de mis compañeros de trabajo para sentirme motivado...
22. Me motiva formar parte de un grupo de trabajo...
23. Me motiva trabajar en un grupo en donde exista la amistad y el aprecio...
24. Me motiva trabajar con mis compañeros en proyectos...
25. Poder contar con la amistad de mis colaboradores en caso de una situación difícil me motiva para salir adelante...
26. Me motiva que mi organización o empresa me estimule de forma adecuada para impulsarme hacia el logro de metas...
27. Me motiva trabajar con personas de experiencia para aprender de ellos...
28. Me motiva que donde trabajo tomo las oportunidades de crecimiento económico y profesional...
29. Me motiva tomar cursos de actualización y mejora...
30. Me motiva trabajar en una empresa donde haya mucho que hacer e innovar...

31. Me hace sentir motivado la oportunidad de trabajar extra y superarme y superarme a mí mismo si lo deseo...
32. Me motivan las oportunidades que me ofrecen de un desarrollo para mi crecimiento personal y laboral...
33. Me motiva un empleo competitivo en el que para destacar haya que trabajar duro...
34. Me siento motivado en mi trabajo porque mis cualidades y esfuerzos están bien reconocidos...
35. Me motiva pensar que puedo ascender jerárquicamente...
36. Me motiva tener un trabajo que me ofrezca aprendizaje en un dominio específico...
37. Me motiva que los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas...
38. Me motiva que trabajo actual me permite tener vacaciones...
39. Me motiva que en mi trabajo las prestaciones son adecuadas...
40. Me motiva un trabajo bien remunerado...

#### **4.4.2. Análisis de resultados de la encuesta.**

El instrumento de recolección de datos ayuda a profundizar el análisis de la motivación en la empresa Constructora J.E.D.

La encuesta fue resuelta por un total de 20 personas, 8 mujeres y 12 hombres, siendo el promedio de edad 26 a 35 años, con un total de 16 miembros.

La encuesta aplicada pide al empleado que seleccione la opción que más se adecue con su percepción teniendo 5 opciones para elegir desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo. Las opciones tienen un valor que van desde 5 puntos hasta 1 punto, con estos valores se hace la sumatoria obteniendo los siguientes resultados:

En la pregunta 1 el total de puntos fue de 100, en virtud de que los empleados afirman sentirse totalmente motivados cuando se les hace un reconocimiento dentro de su ambiente de trabajo.

Dentro de la segunda pregunta hubo también una totalidad de respuestas del cien por ciento afirmativas, es decir, los veinte empleados que resolvieron el instrumento se sienten motivados cuando se les incentiva al realizar correctamente sus labores.

En cuanto a la pregunta 3 afirman un total de 16 empleados sentirse totalmente motivados al recibir incentivos no financieros, mientras que los 4 empleados restantes, correspondientes al 20 por ciento se sienten medianamente motivados al recibir incentivos no financieros, esto es, le dieron solo tres puntos a este reactivo.

La cuarta pregunta a un 35 por ciento de los empleados les motiva medianamente llamar la atención de manera positiva cuando ejecutan una tarea de forma correcta, mientras que el 65 por ciento restante señala estar totalmente motivado cuando se le llama la atención positivamente.

Un 95 por ciento de los encuestados señala sentirse muy motivado con la competitividad al demostrar lo vale frente a un 5 por ciento que afirma estar en desacuerdo, por lo que solo le dos puntos a este reactivo.

Un total de 17 empleados señala sentirse muy motivados cuando tienen personal a su cargo siempre y cuando así lo demande su puesto en la empresa, frente a un 15 por ciento que señala no estar motivado con personas a su cargo, dos empleados le dan dos puntos, y uno le da un punto a esta pregunta, porque se encuentra totalmente en desacuerdo con tener personal a su cargo.

Al cien por ciento de los empleados participantes les motiva en su totalidad tener un puesto con prestigio al interior de la empresa, también un cien por ciento de los empleados señala sentirse muy motivado con los reconocimientos verbales de su líder, al igual que cien

por ciento de los participantes se siente muy motivado con las condiciones del entorno del trabajo.

Un total de 15 empleados se siente muy motivado al trabajar a su ritmo, mientras que diez por ciento de los empleados se siente solo motivado y un 15 por ciento restante se siente medianamente motivado.

De nueva cuenta el cien por ciento de los empleados se encuentran muy motivados al tener a su alcance todos los recursos para ejecutar sus labores, al igual que el cien por ciento le motiva en su totalidad tener herramientas necesarias para ejecutar sus labores, algo que también les motiva en su totalidad es no tener que desplazarse mucho por los recursos que precisan para la realización de sus labores como lo señalan los resultados del reactivo número 11.

En el caso de ser consultados para realizar cambios dentro del trabajo les motiva demasiado en un 75 por ciento, el resto afirma ser motivado medianamente.

Las buenas relaciones laborales con el líder les motivan totalmente al cien por ciento de los empleados.

Cuando se les cuestiona sobre la relación con los demás compañeros de trabajo para un mejor desempeño afirman estar motivados totalmente en un 90 por ciento, mientras que 10 por ciento de los participantes solo se motivan medianamente.

Sesenta por ciento de los empleados señalan motivarse completamente si son influenciados por algún grupo dentro del centro de trabajo, solo 10 por ciento está en desacuerdo y el resto está medianamente de acuerdo.

Cincuenta por ciento señala que le motiva totalmente hablar de su futuro laboral con su superior, 20 por ciento se siente medianamente motivado, mientras que el resto se encuentra en desacuerdo con esta pregunta, con el mismo resultado afirman estar de acuerdo que es motivante hablar con personas relevantes dentro de una cena de trabajo.

En los siguientes reactivos que señalan la motivación por formar parte de un equipo unido, ganar la confianza de los compañeros de trabajo, formar un grupo de trabajo, sentir amistad y aprecio, trabajar con sus compañeros en proyectos, contar con la amistad de sus compañeros en una situación complicada, que la empresa los impulse a alcanzar metas hubo un total acuerdo de los 20 empleados que participaron en la encuesta.

También les resulta motivador en su totalidad trabajar con personas de mayor experiencia para aprender de ellos, tener oportunidades de crecimiento económico y profesional al total de los empleados participantes.

En un 95 por ciento de los participantes existe una total motivación si se les imparten cursos de actualización y mejora, mientras que solo un empleado dijo estar medianamente de acuerdo.

Al cien por ciento de los participantes les motiva totalmente trabajar en una empresa donde haya mucho que hacer e innovar, trabajar extra para superarse, las oportunidades que les ofrecen para su desarrollo personal y laboral, un empleo competitivo, el ser reconocidos sus esfuerzos y el ascenso jerárquico.

En el caso de tener un trabajo que ofrezca aprendizaje en un dominio específico les motiva medianamente a un 30 por ciento de los empleados participantes, mientras que el 70 por ciento restante se siente totalmente motivado.

El cien por ciento de los empleados se encuentra totalmente motivado por los beneficios económicos que les ofrece su empleo ya que pueden satisfacer sus necesidades básicas, del mismo modo les motiva tener vacaciones, las prestaciones y el trabajo bien remunerado.

## **CONCLUSIONES.**

Dentro del presente estudio puede manifestarse la importancia que tiene el conocer la teoría que puede ser aplicada dentro de las organizaciones para saber cómo se manifiesta y su impacto al interior de la Constructora J.E.D.

Con la investigación hecha sobre las diferentes teorías que existen se pudo crear un par de modelos que permitieron ver la importancia y el impacto de la motivación al interior de las organizaciones.

Se encontró que aunque el dominio de estos temas no es algo nuevo e innovador, lo que si lo es pensar en que se puedan relacionar y tener muchas aplicaciones y ventajas en las organizaciones que podrían venir a cambiar la forma en la que se ve la motivación, logrando que no solo se creen bienes y servicios de calidad, sino también personas de calidad con valores de crecimiento.

En base a la investigación realizada se puede concluir que con una correcta cultura organizacional que se forme a través de filosofías y hábitos se pueda lograr un clima laboral en equilibrio donde tanto los directivos como los trabajadores tengan un nivel de compromiso, interés y comunicación mayor. El hecho de que exista armonía en un área de trabajo disminuye considerablemente la tensión que pudiera existir y aumentaría favorablemente el gusto por el trabajo en sí, satisfaciendo las necesidades personales y de la organización, manteniendo motivados a todos los empleados.

También se puede concluir que una empresa armónica con una cultura adecuada y comprometida con los trabajadores, con los clientes y la sociedad será más atractiva que una empresa donde no existan estos valores. Para la motivación de los empleados es en parte necesario que exista un incentivo pero no es correcto pensar que siempre este incentivo será

económico, existen empleados que el reconocimiento de un trabajo bien hecho bastara para mantenerse motivados, interesados y comprometidos, mientras que existirán empleados que se motivaran con su trabajo en si porque este trabajo cumple sus expectativas y existirán aquellos empleados con metas y objetivos más complejos que los llevaran a un crecimiento personal que será lo que los incentive y motive.

El proceso de la motivación, no es un proceso fácil ni tampoco a un proceso rápido, es un proceso que necesita un conjunto de fuerzas básicas como lo son la intensidad, la dirección y la duración, lo que permitirá tener a futuro gente productiva que sepa lo que quiere, a donde va y como conseguirá lo que necesite, haciendo de la organización, una organización con empleados productivos, comprometidos e interesados en su trabajo, en el trabajo de los demás y en la sociedad.

Como líderes es importante saber qué es lo que motiva a las personas de las que se es responsable para poder ofrecerles la recompensa que necesiten, para muchas personas el hecho de trabajar con personas de experiencia de las que puedan aprender es un gran estímulo que los motiva y los hace sentir satisfechos con sus trabajos, esta persona con experiencia les enseñara a cómo salir adelante y si esa persona es su líder, les enseñara además que no tienen que hacer para no cometer errores, de esta manera existe un sentimiento de afiliación con el líder y la organización.

El estudio realizado a los 20 empleados de la Constructora J.E.D. permite mostrar y concluir que las personas más productivas tienen mayores niveles de motivación en el trabajo, como puede observarse en la mayor parte de reactivos que conforman la encuesta los empleados afirmaron estar completamente motivados, esto indica que el índice de la motivación laboral al interior de la empresa es alto y con grandes niveles de productividad y satisfacción, lo que permitirá lograr alcanzar los objetivos de la organización para tener el éxito propuesto.

Gracias a la realización de la presente investigación y a la aplicación del instrumento de evaluación fue posible determinar que los empleados se encuentran motivados con las políticas, medidas y prestaciones laborales al interior de la Constructora J.E.D.

Con la aplicación del instrumento de medición fue posible reconocer que dentro de la empresa J.E.D. el interés por parte del líder superior, el contar con todos los recursos necesarios dentro del área de trabajo, sentirse parte de la empresa, tener un sentimiento de pertenencia y afiliación, el crecimiento personal y la presencia de recursos económicos suficientes y tiempos de recreación dentro de la empresa son factores que influyen en la motivación y satisfacción de los empleados para ser altamente productivos, lo que permite el éxito y crecimiento de la empresa.

No hay que olvidar que la presente investigación puede ser un precedente para futuras investigaciones del tema.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- PÉREZ, M. (2006). El Proceso Administrativo como herramienta de la Administración. México: UNAM.
- CHIAVENATO, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw Hill.
- WERTHER, W. y KEITH, D. (2000). Administración de personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- FERNÁNDEZ, J. (1984). El Proceso Administrativo. México: Diana.
- REYES, . (2001). Administración Moderna. México: Limusa.
- GARZA, J. (2000). Administración Contemporánea. México: McGraw Hill.
- MÜNCH, Lourdes. (2009). Fundamentos de Administración. México: Trillas, México.
- DAVENPORT, T. (2006). Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. México: Ediciones Deusto, México.
- GUILLEN, C. y GUIL, R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. México: Mc Graw Hill.
- MERANI, A. (1986). Diccionario de Psicología. México: Grijalbo.
- CHIAVENATO, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- RUE, L. y BYARS, L. (1994). Administración, Teorías y Aplicaciones. México: Alfa Omega.
- KOONTZ, H. (1975). Elementos de Administración Moderna. México: Mc Graw Hill.
- GUILLEN, C. y GUIL, R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. México: Mc Graw Hill.
- PÉREZ, G. (1978). La Motivación en las Organizaciones laborales. México: Librería de Medicina.
- Colin, B. (1996). La Esencia de la Administración de Pequeñas Empresas. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Méndez, J. (2002). La economía y la empresa. México: McGraw-Hill.
- Ley de Promoción de Microempresas y Pequeñas Empresas Decreto Legislativo 705, Ministerio de la Producción.
- Longenecker, J., et. al. (2007). Administración de Pequeñas Empresas: Enfoque Emprendedor. México: Thomson.
- Robbins, C. (2005). Administración. México: Pearson Prentice Hall.

- Robbins S. et al. (2003). Fundamentos De Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones. México: Prentice-Hall.
- Rodríguez, J. (2002). Administración de pequeñas y medianas empresas. México: Thomson.
- Anzola, S. (2000). Administración de la pequeña empresa. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Jack F. (2000). Negocios Exitosos. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Leebaert, D. (2015). La Contribución de la Pequeña Empresa a la Expansión Económica de los Estados Unidos. México: Mc Graw Hill.
- Carrasco, A. (2015). La micro y pequeña empresa mexicana. México: Observatorio de la Economía Latinoamericana.