

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



PROGRAMA DE MOTIVACION PARA MEJORAR
LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LA
PREPARATORIA No. 23 DE LA U.A.N.L., EN EL
DEPARTAMENTO ESCOLAR

POR:
LIC. MA. ELENA CANTU HERNANDEZ

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

CD. UNIVERSITARIA.

DICIEMBRE 2002

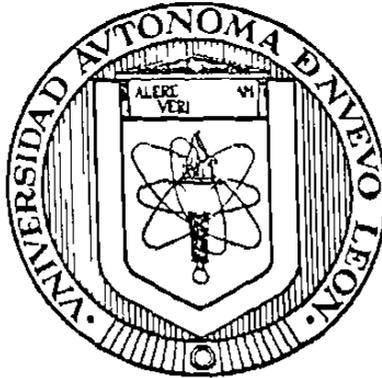
2002
Z5853
.M2
FIME
2002
.C36

PROGRAMA DE MOTIVACION PARA MEJORAR
LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LA
FAMILIA U.A.N.L., EN EL
DEPARTAMENTO ESCOLAR



1020149788

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR LAS
RELACIONES INTERPERSONALES DE LA PREPARATORIA No. 23
DE LA U.A.N.L., EN EL DEPARTAMENTO ESCOLAR.**

POR

LIC. MA. ELENA CANTU HERNANDEZ

**TESIS
EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES
INDUSTRIALES**

CIUDAD UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DE 2002

981671

TM

75853

.M2

FINE

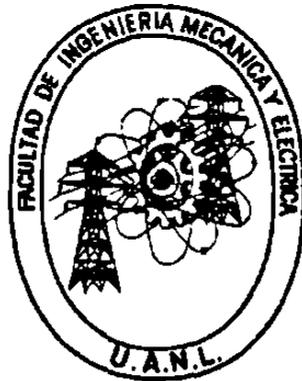
2002

.C36



FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR LAS
RELACIONES INTERPERSONALES DE LA PREPARATORIA No. 23
DE LA U.A.N.L., EN EL DEPARTAMENTO ESCOLAR..**

POR

LIC. MA. ELENA CANTU HERNANDEZ

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

CIUDAD UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DE 2002

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Los miembros de comite de Tesis recomendamos que la tesis "Programa de motivación para mejorar las relaciones interpersonales de la Preparatoria No. 23 de la U.A.N.L. en el Departamento Escolar" realizada por la Lic. Ma, Elena Cantú Hernández con número de matricula 339271 sea aceptada para su defensa con opcion al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

El Comité de Tesis



M A Matias Alfonso Botello Treviño

ASESOR



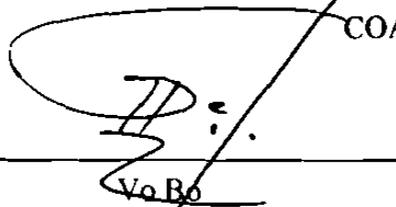
M C MARIA BLANCA E PALOMARES RUIZ

COASESOR



M C ARTURO TORRES BUGDUD

COASESOR



Dr Guadalupe Alan Castillo Rodriguez

SUBDIRECTOR DE POSGRADO

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N L. NOVIEMBRE DE 2002

PROLOGO

La educación en nuestro tiempos, exige una mayor calidad en nuestros educandos, y la U A.N.L no esta ajena a estos requerimientos, por tal motivo y en los inicios del tercer milenio, es importante implementar programas de calidad educativa al personal docente y administrativo, para que de esta manera se formen proyectos educativos en las dependencias universitarias y marcar así el rumbo ascendente como la mejor Universidad de México

La preparatoria No. 23 esta inmersa en este proyecto educativo; por lo que en cada uno de sus departamentos de servicio y atención al alumno se debe exigir calidad. En ese sentido el Departamento Escolar de esta escuela es fundamental para la buena marcha de la misma

Este proyecto educativo podrá llevarse a cabo solamente con personal calificado en la materia, alguien con capacidad administrativa para seleccionar el programa adecuado, a través de sistemas de registro Asi como también el diseñador del proyecto debe dominar los diferentes procesos para mejorar las relaciones laborales

El presente trabajo nos muestra que la capacitación y la motivación, hacia el personal, puede provocar una mejora en la calidad del servicio hacia nuestros clientes(alumnos)

INDICE

	Pág.
SÍNTESIS	
1. INTRODUCCION	01
1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	01
1.2. OBJETIVO	01
1.3 HIPOTESIS	02
1.4 LIMITES DEL ESTUDIO	02
1.5 JUSTIFICACION.....	02
1.6 METODOLOGIA	03
2 MARCO TEORICO	04
2.1 TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN	04
2.1.1 MOTIVACION LA DINAMICA DE LA CONDUCTA.....	04
2.1.2 CONCEPTO DE MOTIVACION	05
2.1.3 PRINCIPIOS DE LA MOTIVACIÓN.....	07
2.1.4 NATURALEZA DE LAS NECESIDADES HUMANAS	08
2.1.5 TEORIAS DE MOTIVACIÓN.....	13
2.1.5.1 TEORIA DE ERG DE NECESIDADES DE ALDERFER.....	13
2.1.5.2 TEORIA DEL LOGRO COMO COMUNICACION	14
2.1.5.3 TEORIA DE LA EQUIDAD	15
2.1.5.4 TEORIA DE ADAMS	15
2.1.5.5 EVALUACION DE LA TEORIA DE ADAMS.....	16
2.1.5.6 TEORIA DEL REFORZAMIENTO DE LA CONDUCTA	17
2.1.5.7 TEORIA “X” Y “Y”	17
2.1.5.8 TEORIA HOMEOSTATICA DE LA MOTIVACION	19
2.1.5.9 TEORIA DE LA REDUCCIÓN DEL IMPULSO	19
2.1.5.10 TEORIA DE LA MOTIVACIÓN POR EMOCIONES	21
2.1.5.11 TEORIA PSICOANALITICA DE LA MOTIVACION	21
2.1.5.12 MODELO DE LA TEORIA EXPECTATIVA	22
2.2 LA MOTIVACION EN EL AMBITO LABORAL	25
2.2.1 LA SATISFACCION EN EL TRABAJO	25
2.2.2 FACTORES QUE SE RELACIONAN CON LA SATISFACCION EN EL TRABAJO	26
2.2.3 TEORIA DUAL DE HERZBERG	26

2.2.4 LA SATISFACCION DEL TRABAJO Y LA CONDUCTA DE LOS EMPLEADOS	27
2.2.5 ROTACION Y AUSENTISMO	27
2.2.6 PRINCIPALES MITOS SOBRE LA MOTIVACION	28
2.3 ESTUDIO DE LA SATISFACCION EN EL EMPLEO	30
2.3.1 BENEFICIOS DE LOS ESTUDIOS DE SATISFACCION EN EL EMPLEO	30
2.3.2 METODOS ADECUADOS PARA MEDIR LA SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS	31
2.3.3 CONDICIONES IDEALES PARA LA ENCUESTA	33
2.3.4 DISEÑO DE LA ENCUESTA	33
2.3.5 USO DE LA INFORMACION DE LAS ENCUESTAS	37
2.4 DEFINICION DE TÉCNICAS DE AUTOESTIMA, MOTIVACION Y CALIDAD	39
2.4.1. AUTOESTIMA	39
2.4.2. CALIDAD	41
2.4.2.1 JOSEPH M JURAN	41
2.4.2.2 EDUARD DEMING	42
2.4.2.3. PHILIP B. CROSBY	43
2.4.2.4 KAORU ISHIKAWA	44
3 DESARROLLO DEL ESTUDIO	46
3.1 DISEÑO DE LAS ENCUESTAS	46
3.1.1 GENERACION DE LAS CONDICIONES IDEALES PARA LA APLICACION DE LA ENCUESTA	46
3.1.1.1 DETERMINACION DEL TIPO DE ENCUESTA A APLICARSE	47
3.2 APLICACIÓN DE ENCUESTAS	48
3.2.1 MEDIO AMBIENTE EN EL CUAL LAS ENCUESTAS SE APLICARON	48
4 RESULTADOS DE ENCUESTAS	49
4.1 TABULACION DE LOS RESULTADOS DE ENCUESTAS	49
5 IMPLEMENTACION DE TECNICAS DE AUTOESTIMA, MOTIVACION Y CALIDAD	66
5.1. CURSO DE AUTOESTIMA	67
5.2 PROGRAMA DE NEUROLINGUISTICA	69
5.3 CULTURA DE SERVICIO	72
6 EVALUACION DE RESULTADOS	75
7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
7.1 CONCLUSIONES	78
7.2 RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFIA	82
ANEXOS	83
LISTADO DE TABLAS	88
LISTADO DE FIGURAS	89

SÍNTESIS

La satisfacción que los individuos reciben en su empleo depende mucho del grado hasta el cual, tanto el puesto, como todo lo relacionado con él, cubran sus necesidades y deseos. En virtud que gran parte de la motivación en un individuo es inconsciente, no se da cuenta claramente de todas sus necesidades. Por lo tanto, es más difícil obtener una evaluación exacta de las necesidades de un individuo. Los deseos, por otra parte, son los anhelos conscientes por cosas o condiciones que un individuo cree que le proporcionará satisfacción. La mayoría de los intentos para medir la satisfacción en el trabajo implica el estudio de los deseos, mediante cuestionarios y entrevistas.

La manera en la cual un individuo contesta preguntas específicas depende no sólo de las condiciones en sí, sino de las formas en que las perciba, su percepción de ellas, a su vez está influida por su personalidad, sus expectativas, su operación política y social, su edad, sexo, salud, relaciones familiares y muchos otros asuntos relacionados con el trabajo, la gerencia puede emprender una acción correctiva y tener esperanzas de mejorar la satisfacción del empleado.

La satisfacción del empleado en el trabajo, es un pilar fundamental para tener una productividad alta y a su vez poderla ir incrementando que es el objetivo que perciben las empresas actualmente, manteniendo una atención especial en este punto que es la satisfacción del empleado en su trabajo.

Muchas organizaciones crean sus propios cuestionarios o inventarios para evaluar la satisfacción del empleado se han hecho varios estudios para preguntar a los empleados cuales son los aspectos de su trabajo que les proporcionan satisfacción e inconformidad El tipo de trabajo que una persona tiene, las condiciones económicas y sociales al momento del estudio, la antigüedad en el puesto, y los factores personales, parece que todos tienen cierto efecto sobre los resultados del estudio

En la búsqueda del ambiente propicio para la aplicación de la encuesta, tenemos que fueron cumplidos la mayoría de los requisitos indispensables para que la encuesta fuera exitosa.

- Se identificó y se hizo público el propósito de la encuesta.
- Para la aplicación de la encuesta se contó con el apoyo de la administración.

Continuando con la planeación de la encuesta, se decidió que dadas las características, sería conveniente que la encuesta fuera de tipo objetiva, esto es, que estuviera formada por preguntas y respuestas estructuradas ya que, como vimos en el capítulo anterior, tienen la ventaja de ser más fáciles de aplicar y de analizar estadísticamente

Una vez determinado que la encuesta sería de tipo objetiva, y que fueran seleccionadas las preguntas que serían contenidas en la encuesta, se convino en que eran 9 las preguntas que atacaban los puntos más importantes para identificar las necesidades básicas según Mc Gregor

La siguiente encuesta que se aplicó fue para identificar el clima organizacional que existe en el departamento escolar de la preparatoria, aquí seleccionamos 10 preguntas básicas

Por último se aplicó una encuesta a los alumnos con el fin de detectar posibles fallas en el servicio que ofrece el departamento de escolar, seleccionando 10 preguntas.

Las encuestas fueron aplicadas, en un clima de confianza y de mucha participación y cabe indicar que el periodo de aplicación de las encuestas fue de una semana

Se programo un horario para la aplicación y recolección de la encuesta y se organizo de la siguiente manera:

- Secretarias: se asigno un día, hora y lugar específico en el que el Secretario Administrativo aplico y recogio las encuestas. El tiempo de aplicación fue de una hora aproximadamente.
- Alumnos de 2do Semestre, al igual que las secretarias se asigno un día, hora y se aplico en su aula. El tiempo de aplicación fue aproximadamente de una hora. La persona encargada de aplicarla fue el Secretario Académico.

Los resultados obtenidos de estas encuestas nos dicen que a pesar de que las secretarias tienen sus problemas internos no ha afectado la calidad en el servicio ya que el 80% de los alumnos contestaron que les parecía eficiente este

Posteriormente se llevaron a cabo varios cursos, los cuales se impartieron a las secretarias del departamento. Estos cursos son de autoestima, de motivación y de calidad. Los cuales sirvieron mucho ya que inyecto una actitud positiva a las secretarias y esto se proyecto en un mejoramiento en la calidad en el servicio y en la cooperación entre ellas que no existía.

Se aplico una encuesta final a los alumnos de 3er. Semestre, para ver que opinaban al respecto. Su opinión mejoró con respecto a las primeras encuestas que se aplicaron anteriormente.

Con esto podemos concluir que cuando una persona esta motivada y tiene su autoestima en alto podemos obtener mejores resultados en cuanto al desempeño de su trabajo.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Preparatoria No. 23 de la U.A.N.L. es una institución que ha ido creciendo rápidamente. Por lo que se ha incrementado el número de alumnos y por lo tanto se requiere más personal para su atención. Anteriormente se contaba con 2 secretarías en el Departamento Escolar, actualmente hay 5. Este aumento ha generado que existan conflictos, debido a que no hay sentido de cooperación y servicio entre ellas. Debido a lo anterior se ha generado deficiencias en el servicio a los alumnos, tales como, entrega de kardex tarde, listas de calificaciones fuera de tiempo, no están en su lugar de trabajo, entre otros.

1.2 OBJETIVO

Lograr que las secretarías del Departamento de Escolar tomen conciencia de que son parte de un equipo, en el que todas son importantes y que si mejoran la relación entre ellas, esto se producirá en calidad en el servicio que se ofrece a los alumnos de esta institución.

1.3 HIPOTESIS

Yo supongo que el programa de motivación hacia el personal del Departamento Escolar de la Preparatoria No. 23 de la U.A.N.L, tendrá éxito a través de sistemas de capacitación en el desarrollo humano y calidad laboral. Pretendiendo obtener resultados para el mes de agosto del 2002.

1.4 LIMITES DEL ESTUDIO

El presente proyecto estará enfocado exclusivamente a las secretarias del Departamento Escolar, de la Preparatoria No. 23 de la U.A.N.L.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La educación en nuestro tiempos, exige una mayor calidad en nuestros educandos, y la U.A.N.L. no esta ajena a estos requerimientos, por tal motivo y en los inicios del tercer milenio, es importante implementar programas de calidad educativa al personal docente y administrativo; para que de esta manera se formen proyectos educativos en las dependencias universitarias y marcar así el rumbo ascendente como la mejor Universidad de México.

La preparatoria No. 23 esta inmersa en este proyecto educativo; por lo que en cada uno de sus departamentos de servicio y atención al alumno se debe exigir calidad. En ese sentido el Departamento Escolar de esta escuela es fundamental para la buena marcha de la misma.

Este proyecto educativo podrá llevarse a cabo solamente con personal calificado en la materia; alguien con capacidad administrativa para seleccionar el programa adecuado,

a través de sistemas de registro. Así como también el diseñador del proyecto debe dominar los diferentes procesos para mejorar las relaciones laborales.

1.6 METODOLOGÍA

- Monitorear a través de encuestas anónimas con los alumnos, jefes de departamento, maestros, etc, la calidad en el servicio del Departamento Escolar.
- Analizar los resultados estadísticos de las encuestas a través de graficas, histogramas, etc.
- Definir técnicas de autoestima, motivación y calidad.
- Implementar técnicas para elevar la motivación del trabajo en equipo, por parte de las secretarias en la cual se dará un curso de autoestima, motivación y calidad en el servicio. Con la participación de personal calificado (Psicólogos, Motivadores).
- Medir los resultados mediante monitoreo para verificar la efectividad de la propuesta.
- Retroalimentar los resultados de encuestas con el personal del Departamento Escolar, y buscar entre todos el sistema ideal.
- Diseñar un programa integral, que mejore las relaciones interpersonales; que se refleje en la calidad en el servicio.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

2.1.1 MOTIVACIÓN: LA DINÁMICA DE LA CONDUCTA

Por muchas décadas los psicólogos han estado realizando experimentos con animales y con seres humanos con un esfuerzo para comprender su comportamiento. En forma similar, en las clínicas y en otros escenarios terapéuticos, se han hecho intentos para determinar las causas fundamentales de los comportamientos que son causa de interés, para un individuo, para sus amigos, sus padres, supervisores, compañeros de trabajo o para la sociedad. El conocimiento del proceso motivacional proporciona la base para entender el porqué las personas hacen lo que hacen. Implica tratar de hallar las respuestas a preguntas tales como “¿Por qué una persona se esfuerza más que otra? y ¿Por qué algunos individuos buscan mayores niveles de responsabilidad?”. Estas preguntas se hacen continuamente los responsables de la administración y gerencia de los recursos humanos.

2.1.2 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

La palabra motivación se deriva del vocablo latino movere, que significa mover. Algunos lo consideran como un reflejo de “el deseo de satisfacer ciertas necesidades”. Otros afirman que “tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta”. Por otra parte, se ha definido como algo relacionado con “la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras se desarrolla todo esto”.

La motivación puede definirse como el estado o condición que se induce a hacer algo. En lo fundamental, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Berelson y Steiner definían un motivo como: un estado interno que da energía, activa o mueve (y de aquí “motivación”), que dirige o canaliza la conducta hacia metas. En otras palabras, “motivación” es un término general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. De la misma manera, decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que utilizan las cosas que esperan satisfagan esos impulsos y deseos e induzcan a los subordinados a actuar de la manera deseada.

Así pues, se puede considerar que la motivación implica una reacción en cadena, que comienza con el sentimiento de las necesidades, que produce deseos o metas que se buscan, las cuales, a su vez, dan lugar a tensiones (es decir, deseos no satisfechos), que después ocasionan acciones para el logro de las metas y finalmente, conducen a la satisfacción de los deseos.

La motivación consiste principalmente en:

1. Lo que impulsa la conducta humana
2. Lo que dirige o guía a tal conducta
3. Cómo esta conducta es mantenida o sostenida.

Para comprender mejor el proceso de motivación se muestra el modelo generalizado. En la figura 1, el modelo supone que una persona reacciona a los estímulos asociados con un estado de desequilibrio interior que proviene de una necesidad, un deseo o una expectativa. La conducta se dirige hacia el logro del incentivo o una meta que el individuo anticipa puede ser satisfactorio, en el sentido de que restaurará el equilibrio.

El alcanzar el incentivo o meta, como se ve en el modelo, conduce a un cambio en el grado de desequilibrio y a un cambio en el nivel de esfuerzo que impulsa al individuo hacia la acción. Un individuo, por ejemplo, que tiene una fuerte necesidad de la seguridad económica exhibirá conductas dirigidas hacia tales fines como el ahorro, las inversiones, etc. Al alcanzar las metas, el estado interior de desequilibrio será modificado. Un individuo que desea una promoción exhibirá la conducta con más probabilidad lo lleva a alcanzar esa meta. Al obtener una promoción, el estado interior de esa persona se modificará.

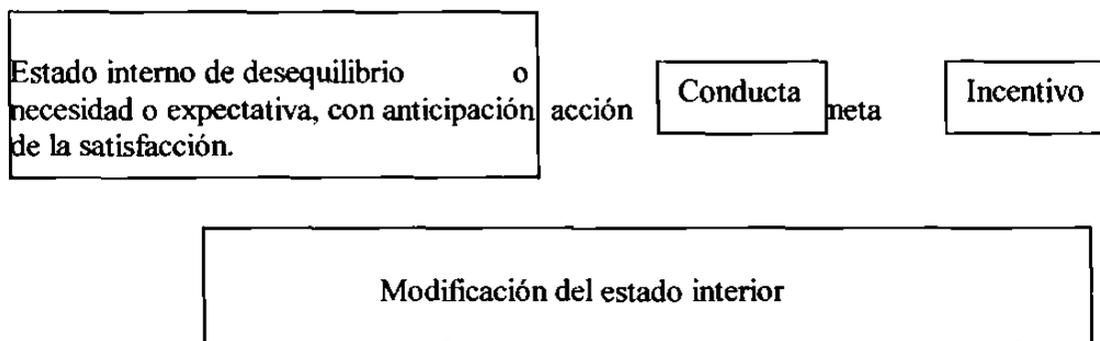


Figura 1. Un modelo de motivación.

La motivación implica el deseo humano de trabajar, contribuir y cooperar. Motivar es el acto de inducir al desarrollo de una actividad que conduce a los resultados deseados.

El éxito total de este tipo de actividad, dependerá de una motivación efectiva. Aún cuando la empresa paga un sueldo y cuenta con la posibilidad de suspenderlo, no debe olvidarse la diferencia entre lo que la simple presencia en el trabajo puede lograr y lo que el deseo consciente de contribuir a él permite alcanzar; en efecto en ella reside la brecha entre el éxito y el fracaso. Por lo tanto, ningún negocio puede contentarse tan sólo con pagar su esfuerzo a los empleados, sino que, por el contrario, cada uno de ellos deberá ser motivado y estimulado hacia una mayor actividad.

2.1.3 PRINCIPIOS DE LA MOTIVACIÓN

Es característico del ser humano el querer saber el qué y el por qué de sus acciones. ¿Por qué los seres humanos escogen una acción y rechazan otra?, ¿Por qué persisten en ciertas tareas y pierden el interés en otras?. Al reaccionar así, están regidos por impulsos positivos y negativos. Las fuerzas positivas se pueden caracterizar como necesidades, impulsos, deseos e intereses. Las fuerzas se pueden reducir al miedo, la aversión o el desinterés.

Podemos resumir, mencionando algunos principios, la manera como estas fuerzas actúan sobre el individuo:

- Las acciones de las personas así como sus pensamientos, son un reflejo de sus necesidades y objetivos.
- Las necesidades integran y organizan las acciones para dirigir las hacia un objetivo que las satisfaga. Sin embargo, las mismas acciones pueden responder a necesidades diferentes.

A su vez los mismos impulsos pueden dar origen a acciones diferentes. El deseo de dominar puede dar origen a agresiones personales como también a crear industrias.

Los objetivos a su vez, no determinan totalmente la conducta. Esta se rige también por conocimientos, experiencias, hábitos, etc.

- Las necesidades y los objetivos de un individuo se desarrollan y cambian continuamente.
- Los estados fisiológico, psicológico y social de los individuos cambian continuamente, debido a las experiencias y situaciones. Cambiando este estado general de individuo cambia también la influencia de sus diversas necesidades, lo cual se traduce en cambios en los objetivos.

Es además notorio que una necesidad satisfecha crea nuevas necesidades.

2.1.4 NATURALEZA DE LAS NECESIDADES HUMANAS

Toda conducta que observamos a nuestro alrededor está dirigida por el anhelo de satisfacer las necesidades. Los diferentes tipos de necesidades humanas serán convertidos por los mismos empleados en “deseos” específicos dentro de la organización. Precisamente como la definición básica de los seres humanos es una tarea altamente compleja, no pueden hacerse presunciones fáciles respecto de qué quieren los empleados de parte de la organización. En varias encuestas se ha encontrado que los siguientes son algunos de los requerimientos típicos:

1. **Pago.** Ayuda a satisfacer las necesidades fisiológicas de seguridad y las relativas al ego de los individuos. El diseño de un sistema de recompensa monetaria es de por sí complejo y sirve para satisfacer múltiples necesidades.

2. ***Seguridad en el Trabajo.*** A causa de los cambios tecnológicos y el desafío que ellos entrañan para el trabajador, el deseo de seguridad es uno de los que más se valora mejor dentro de la lista de las prioridades para muchos empleados y sindicatos. Y también, así se le reconoce dentro de la lista de prioridades sugeridas por la jerarquía de las mismas, establecidas por Abraham Maslow.
3. ***Aceptación Social.*** Este deseo descansa en la necesidad gregaria del hombre y de la aceptación del grupo del cual se vincula el individuo. La dirección puede ayudar en este proceso mediante programas de inducción cuidadosamente planeados y ejecutados, previsión de los medios de socialización a través de períodos de descanso y programas de equipos de trabajo, mediante el apropiado diseño del flujo de trabajo y de la forma como se relacionan los seres humanos con los procesos industriales.
4. ***Reconocimiento del trabajo realizado.*** Este anhelo resulta de la clasificación de las necesidades respecto al ego, puede ser satisfecho por la dirección a través de la exaltación verbal de las bondades del trabajo realizado, los reconocimientos monetarios por las sugerencias productivas, el reconocimiento público, a través de premiaciones, las publicaciones periódicas, en las que se aplaude la acción de los individuos.
5. ***Un cargo estimulante y significativo.*** Este requerimiento descansa en la necesidad de reconocimiento y en la conducción individual hacia la autorrealización. Es un anhelo muy difícil de satisfacer, particularmente en grandes organizaciones que tienen una división minuciosa del trabajo y cuyo ritmo está mecánicamente establecido en líneas de ensamblaje.
6. ***Oportunidad de progreso.*** No todos los empleados desean avanzar. Algunos sienten las necesidades sociales fuertemente que otros; sin embargo, la mayoría de los empleados gustan de saber que tienen la oportunidad allí, en este caso de

que ellos desearían hacer uso de ella. Este sentimiento está influido por una tradición cultural de libertad y oportunidad.

7. ***Condiciones de trabajo confortables, seguras y atractivas.*** El anhelo de tener buenas condiciones de trabajo también descansa en múltiples necesidades. Las condiciones de trabajo en que prevengan los peligros surgen de la necesidad de seguridad. Ciertas condiciones específicas, como escritorios y tapetes finos, constituyen símbolos de status que denotan una jerarquía. Muchos directivos han descubierto que la asignación de tales símbolos de status, si se quiere, es tan difícil como la determinación de recompensas monetarias.
8. ***Un liderazgo competente y justo.*** El querer una buena dirección puede ser, y en efecto lo es, un resultado de las necesidades fisiológicas y de las necesidades de seguridad. Un buen liderazgo ayuda a asegurar que la organización y los cargos continúan en existencia. Además que concuerda con las demandas de parte del ego, en el sentido de recibir órdenes de personas a quienes todos respetan y obedecen y cuya autoridad no está puesta en duda; es muy frustrante para el personal ser sujeto de mandato de un individuo a quien todos juzgan una persona incompetente y de muy pocos méritos. En cambio, recibir órdenes de personas que generalmente sean respetadas, no causaría tanto resentimiento, a pesar de la tradición cultural de igualdad entre individuos.
9. ***Órdenes e instrucciones racionales.*** Una orden es una comunicación oficial de los requerimientos de la organización. En general ella, se refiere a una situación susceptible de ser ejecutada, debe ser completa, detallada, clara y concisa, dada de tal manera que estimule su aceptación. Las órdenes absurdas, cuya ejecución se hace imposible tan solo sirven para aumentar la inseguridad y la frustración de los empleados.
10. ***Una organización consciente de su responsabilidad social.*** La tendencia de las organizaciones privadas a dar soluciones a problemas de carácter social, tiene

impacto en las expectativas de los empleados de la organización. Este anhelo descansa en la necesidad humana de estimación y lleva consigo una responsabilidad estimulante de parte de los administradores de la organización.

A continuación, se enumeran las diez cualidades que la gente más quiere de sus empleados:

1. Trabajar para administradores eficientes
2. Pensar por ellos mismos
3. Ver el resultado final de su trabajo
4. Que se le asigne un trabajo interesante
5. Estar informados
6. Ser escuchados
7. Ser respetados
8. Ser reconocidos
9. **Ser motivados**
10. Tener oportunidades para mejorar el desarrollo de sus habilidades.

Es interesante notar que estas 10 cualidades que los empleados esperan de sus trabajos coinciden perfectamente con los niveles de necesidad de Maslow. Algunas necesidades se adaptan a varios niveles. Para los propósitos de este trabajo, hemos asignado las cualidades como se muestran a continuación. Lo más importante es enseñar cómo lograr cada cualidad efectivamente.

- *La necesidad humana básica es sobrevivir.* La recompensa económica debe ser tal que satisfaga adecuadamente esta necesidad, lo cual no es fácil. La clave del empleado es:

1. Trabajar para un administrador eficiente.
2. Pensar por sí mismo.

- El siguiente nivel de necesidad es **la seguridad**. Tiene tres aspectos: El económico “tener un empleo fijo”, El emocional “Relaciones estables con su jefe y

compañeros”, El progreso “El hombre tiene aspiraciones”. En este nivel, el empleado necesita:

1. Ver el resultado final de su trabajo.
2. Involucrarse con un trabajo interesante.

▪ El tercer nivel es de necesidad de **la pertenencia**. Todos quieren participar de un grupo, ser considerados y estimados. Fomentar la amistad y cooperación, la aceptación mutua, la comprensión de los problemas personales y una ayuda adecuada en su solución. Para obtenerla el empleado necesita:

1. Ser escuchado
2. Ser informado

▪ El cuarto nivel es **el prestigio**. Fomentar la iniciativa, la responsabilidad, elogio público y reconocimiento a quienes lo merecen. Para adquirir prestigio, el empleado necesita:

1. Respeto
2. Reconocimiento

▪ El último nivel es **la autorrealización**. Las personas anhelan trabajar en algo que entiendan, que hayan escogido libremente, que les guste y en lo cual se sientan realizadas. En este nivel el empleado necesita:

1. Un reto
2. El desarrollo de sus habilidades.

JERARQUÍA DE NECESIDADES PIRÁMIDE DE MASLOW



Fig. 2 (Comience desde abajo y empiece a trabajar para ascender y convertirse en un administrador de alto nivel.)

2.1.5 TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

2.1.5.1 TEORÍA ERG DE NECESIDADES DE ALDERFER.

Una variante de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow es la que ha sugerido Clayton P. Alderfer, a la que hace mención como teoría ERG de las necesidades, esta teoría y las investigaciones que la apoyan han encontrado que existen

tres necesidades humanas básicas: *necesidades de existencia, necesidades de relación y necesidades de crecimiento*. Las necesidades de existencia incluyen todas las diversas formas de deseos materiales y fisiológicos tales como alimento, vestido, agua, remuneración y buenas condiciones de trabajo.

Aldelfer no considera a las necesidades como una jerarquía como en el caso de Maslow, y encuentra en cambio que una clase de necesidades puede continuar, siendo fuerte independientemente de que otra clase se haya satisfecho o no.

2.1.5.2 TEORÍA DEL LOGRO COMO COMUNICACIÓN.

Esta teoría sostiene que el rendimiento de un empleado es motivado por su intensa necesidad de realizar y lograr sus metas. La teoría se originó en el trabajo de H. A. Murray, quien enumera más de 20 necesidades psicogenéticas o sociales que posteriormente fueron utilizadas como base de un inventario de personalidad, conocido por el nombre de la Escala de Edwards de preferencias personales. La escala de preferencias personales contiene 225 puntos que miden la intensidad de las necesidades que manifiesta un sujeto (en contraste con las necesidades inconscientes) y están divididos en 15 campos, entre ellos las necesidades de éxito, orden, afirmación, dominación y cambio. En el campo de la administración de personal, el mayor interés se ha concentrado en la necesidad de logro. Esta necesidad se define como “la de sobresalir en relación con criterios competitivos internos”.

La necesidad de logro está sumamente marcada en los directivos exitosos. Estos individuos generalmente se proyectan como personas trabajadoras y cumplidoras que tienen que demostrarlo para sentirse satisfechas. Normalmente los empleados directivos dan buenas oportunidades para satisfacer esas necesidades. Según McClelland, quien ha estudiado la motivación de logro en varios grupos de individuos, los directivos:

1. Prefieren las situaciones en las que se responsabilizan personalmente para hallar las salidas a los problemas de difícil situación.

2. Tienen tendencia a formular metas moderadas y a tomar “riesgos calculados”.
3. Quieren retroalimentación en cuanto a su progreso

Recientemente, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación, han sido consideradas como importantes a causa de su estrecha relación con el éxito en los negocios en las organizaciones de todo tipo.

2.1.5.3 TEORIA DE LA EQUIDAD

Uno de los modelos más recientes de motivación laboral es la teoría de la equidad. La teoría expresa la idea de que la sensación de inequidad motivará al individuo a reducir esa inquietud. En las situaciones laborales es bastante común que los individuos sientan que, en comparación con otros empleados, no están recibiendo en términos generales de satisfacción, el pago y beneficio suplementarios merecidos, proporcionados a su efecto y capacidad. Según la teoría de la equidad, el poder de la motivación de reducir la inequidad es directamente proporcional a la magnitud de desequilibrio percibido entre el esfuerzo hecho y los resultados. Al tratar de entender a otras personas, es importante reconocer como perciben sus condiciones laborales, su pago, la clase de supervisión y otros factores importantes. El énfasis en la percepción es una de las contribuciones de esta teoría. La versión de Adams de la teoría de la equidad es quizá la más extensa y explícita.

2.1.5.4 TEORÍA DE ADAMS

La teoría de Adams es una teoría general que trata de la inequidad social. Declara que los individuos establecen una relación entre el esfuerzo que hacen en una situación dada (input) y los resultados que provienen de esa situación (output) y entonces

comparan el valor de esa proporción con el valor de la relación esfuerzo / resultado de otros individuos que tienen empleos parecidos. Según Adams, la presencia de inequidad crea tensión y esto motiva al individuo a buscar eliminarla o reducirla. La intensidad de la motivación está en la proporción directa con la magnitud de la inequidad percibida.

Adams presenta varias formas con las que un individuo puede reducir las sensaciones de inequidad.

- a) Hacer un cambio en su esfuerzo, aumentar o disminuir la producción.
- b) Hacer un cambio en los resultados, conseguir un sueldo más alto u otras recompensas
- c) Distorsionar conscientemente su esfuerzo y sus resultados, adaptar sus pensamientos para reducir las discrepancias.
- d) Dejar el empleo
- e) Influir en otras personas para que reduzcan sus esfuerzos.
- f) Combatir la base de la comparación.

Adams señala que cada persona escogerá el método más fácil para resolver una injusticia específica.

2.1.5.5 EVALUACIÓN DE LA TEORÍA DE ADAMS.

La teoría de la equidad de Adams ha sido probada principalmente en condiciones de laboratorio. Las investigaciones se han enfocado en los efectos de las inequidades en el pago y cómo la equidad puede hacer atractivo el sistema de recompensa. En general, la mayoría de los estudios apoyan las predicciones de la teoría de la equidad en cuanto al trabajador mal pagado.

Esta teoría presenta varias consideraciones prácticas para los administradores:

- i) El énfasis en recompensas equitativas para los empleados.
- ii) La equidad o la inequidad implica la comparación con trabajadores tanto de dentro como de fuera de la organización
- iii) La reacción ante la inequidad puede tomar muchas formas diferentes.

2.1.5.6 TEORÍA DEL REFORZAMIENTO DE LA CONDUCTA

La teoría del reforzamiento de la conducta expone la idea de que la conducta es susceptible de constantes refuerzos, es decir, cuando un buen rendimiento es seguido por recompensas, tiende a mejorar. Cuando las recompensas no dependen del rendimiento, éste se deteriora. Así, el tipo de resultados provoca la reacción del individuo en forma positiva llevando a aumentar la frecuencia o negativamente llevando a minimizar la frecuencia. El proceso de influir en la conducta por medio del reforzamiento se conoce también como el nombre acondicionamiento operante. Este proceso, que originalmente se había demostrado en el laboratorio, ha llamado la atención como método por el cual la conducta del empleado puede ser modificada.

2.1.5.7 TEORÍA "X" Y "Y"

Estas teorías fueron estudiadas por Douglas Mc. Gregor, las cuales son dos tipos de suposiciones totalmente opuestas. La teoría "X" se estudia desde un punto de vista negativo, mientras la teoría "Y" se denomina positivo.

A continuación se presentan las propuestas acerca del comportamiento del individuo según Mc.Gregor:

TEORIA "X"

- Los empleados generalmente sienten desagrado por el trabajo e intentarán evitarlo hasta donde les sea posible.
- Los empleados deben ser obligados, controlados o amenazados con castigos para alcanzar las metas deseadas.
- Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán una dirección formal cuando sea posible.
- La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de los demás factores asociados con el trabajo y demostrarán poca ambición.

TEORIA "Y"

- Los empleados contemplan el trabajo como algo tan natural como el descanso y el juego.
- Los empleados ejercerán auto dirección y autocontrol si están comprometidos con los objetivos.
- La persona promedio puede aprender a aceptar y hasta buscar la responsabilidad.
- La capacidad de tomar buenas decisiones está ampliamente distribuida entre la población y no siempre es una habilidad única de los gerentes.

Acerca de estas teorías no existen pruebas, que reflejen la obtención de resultados al aplicarlas al personal. Actualmente cada líder tiene su propio estilo de motivar a sus subordinados, habrá casos en que será efectivo aplicar determinados puntos de las teorías mencionadas y habrá casos en que este tipo de teorías no den resultados.

La realidad es que se debe conocer a la gente con la que se trabaja y con base a esto cada líder sabrá que aptitudes tomar y de que manera motivar a la gente, puesto que cada individuo es diferente y se le trata respecto a su comportamiento y para poder motivarlo se debe saber la manera en cómo se desenvuelve en el trabajo.

2.1.5.8 TEORÍA HOMEOSTÁTICA DE LA MOTIVACIÓN

Este tipo de teorías explica las conductas que se originan por desequilibrios fisiológicos como pueden ser el hambre, la sed. Pero también sirven para explicar las conductas que originadas en desequilibrios psicológicos o mentales producidos por emociones o por enfermedades mentales que también suponen la reducción de una tensión que reequilibrar el organismo.

La homeostasis es un mecanismo orgánico y psicológico de control destinado a mantener el equilibrio dentro de las condiciones fisiológicas internas del organismo y de la psiquis. Consiste en un proceso regulador de una serie de elementos que han de mantenerse dentro de unos límites determinados, pues de lo contrario peligraría la vida del organismo. Así conocemos que existe una serie de elementos y funciones que han de estar perfectamente regulados y cuyo desequilibrio sería de consecuencias fatales para la vida; por ejemplo, la temperatura, la tensión arterial, cantidad de glucosa o de urea en la sangre... Estas y otras funciones están reguladas y controladas por los mecanismos homeostáticos, y cada vez que surge una alteración en uno de estos elementos y funciones, el organismo regula y equilibra la situación poniendo en marcha una serie de recursos aptos para ello. Entre los autores más representativos de esta corriente podemos señalar a Hull, a Freud y a Lewin entre otros.

2.1.5.9 TEORÍA DE LA REDUCCIÓN DEL IMPULSO

Impulso es tendencia a la actividad generada por una necesidad. Esa necesidad, que es el estado de desequilibrio o malestar interno, es a su vez provocada por una carencia, por una falta de algo, en el organismo vivo.

La raíz de la conducta motivada emerge, en esta clase de explicaciones, de algún tipo de desequilibrio que perturba la estabilidad o constancia del medio interior del sujeto. El desequilibrio interior puede estar provocado por un déficit de lo que el organismo precisa para su existencia. Tales carencias externas provocan estados internos de necesidad, aparentemente muy diversos, pero coincidentes en sus efectos perturbatorios. Ese desequilibrio provoca en el organismo una exigencia de reequilibración que no cesa hasta que la carencia, o incluso, el exceso, ha sido eliminado y substituido por otro. Averiguar cómo provoca el desequilibrio esa exigencia de reequilibración es lo que pretenden las teorías motivacionales basadas en la homeostasis. Dentro de esta perspectiva explicativa de la motivación podemos destacar a representantes como: Lewin Hull, es, sin duda, el máximo representante de esta corriente. Basándose en las ideas de Thorndike sobre la motivación Hull elabora su teoría. La "satisfacción" de la que hablaba Thorndike fue reemplazada por "reducción de la necesidad", primeramente, y más tarde por el de "reducción del impulso". Según Hull: "Cuando la acción de un organismo es un requisito para incrementar la probabilidad de supervivencia del individuo o de una especie en una determinada situación, se dice que está en un estado de necesidad. Dado que una necesidad, actual o potencial, usualmente precede y acompaña a la acción del organismo, suele decirse que la necesidad motiva o impulsa la actividad asociada.

A causa de esta propiedad motivacional de las necesidades, éstas se consideran como productoras de impulsos -drives- animales primarios.

Es importante advertir a este respecto que el concepto general de impulso (D) propende marcadamente a poseer el status sistemático de una variable interviniente o de una X nunca directamente observable"

La necesidad actúa, pues, como variable independiente, suscitando el impulso. Éste, integrado a su vez con otras variables intervinientes, contribuye a formar el potencial evocador de respuesta del que la conducta es función:

Conducta = $f(sEr) = f(D * K * sHr)$.

sEr---- potencial evocador de respuesta.

D----- drive o impulso.

K----- motivación de incentivo o cantidad y calidad de la recompensa.

sHr---- fuerza del hábito.

2.1.5.10 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN POR EMOCIONES

Las emociones cumplen una función biológica preparando al individuo para su defensa a través de importantes cambios de la fisiología del organismo y desencadenando los comportamientos adecuados que sirven para restablecer el equilibrio del organismo.

Cuando los estados emocionales son desagradables el organismo intenta reducirlos con un mecanismo más o menos equivalente al de la reducción del impulso. Por eso autores como Spence consideran a las emociones como factores motivantes.

2.1.5.11 TEORÍA PSICOANALÍTICA DE LA MOTIVACIÓN:

Esta teoría está basada principalmente en los motivos inconscientes y sus derivaciones. Además, según la teoría psicoanalítica las tendencias primarias son el sexo y la agresión. El desenvolvimiento de la conducta sexual sigue un modelo evolutivo que supone diversas elecciones de objeto hasta que se logra un afecto sexual maduro. Las modernas interpretaciones psicoanalíticas encuentran un lugar más amplio para los procesos del ego que el que tenían antes.

El punto de partida de Freud, máximo representante y fundador del psicoanálisis, es claramente homeostático. La tarea básica del sistema nervioso es preservar al organismo de una inundación estimular desequilibradora y a la vez facilitar la consecución del placer y la evitación del dolor. Tanto las pulsiones (variables

instintuales básicas que guían y movilizan la conducta del hombre) como el aparato que regula su acción, son conceptualizadas en términos psíquicos, en el límite entre lo físico y lo mental. Desde el punto de vista de su origen, una pulsión es un proceso somático del que resulta una representación estimular en la vida mental del individuo. La función de la pulsión es facilitar al organismo la satisfacción psíquica que se produce al anular la condición estimular somática negativa. Para ello cuenta con una capacidad energética capaz de orientarse hacia el objeto cuya consecución remueve o anula la condición estimular dolorosa, provocando así placer. Esta teoría evoluciona a lo largo de su vida.

El modelo de motivación adoptado por Freud es un modelo hedonístico de tensión-reducción que implica que la meta principal de todo individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas. La interpretación que Freud hace de la motivación se conoce con el nombre de psicodinámica, puesto que da una explicación de los motivos humanos en términos de hipotéticos conflictos activos subyacentes. Pero el principal problema de esta teoría es la falta de datos empíricos que la apoyen. Aun así ha sido muy influyente dentro de la psicología en general y de este tema en particular.

2.1.5.12 MODELO DE LA TEORÍA EXPECTATIVA

Después de analizar algunos tipos de teorías, algunas no planteadas por este seminario, nos hemos inclinado por esta teoría de la expectativa, por que consideramos que es la que más se relaciona con nuestro trabajo. Actualmente muchos científicos enfocan su atención a los Modelos de Procesos, que se interesan en explicar la forma en que la conducta se inicia, dirige, sostiene y detiene.

El más conocido de estos modelos es el Modelo de Expectativas.

Este modelo tiene sus bases en las investigaciones realizadas por Tolman y Lewin, pero se asocia con investigadores contemporáneos como Vroom, Lawler, Hackman y Porter.

La Teoría de las expectativas sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Si lo llevamos a nuestro tema es la necesidad de trabajar en un ambiente laboral apto para desempeñar las labores requeridas por la empresa. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo. Ver Figura 3.

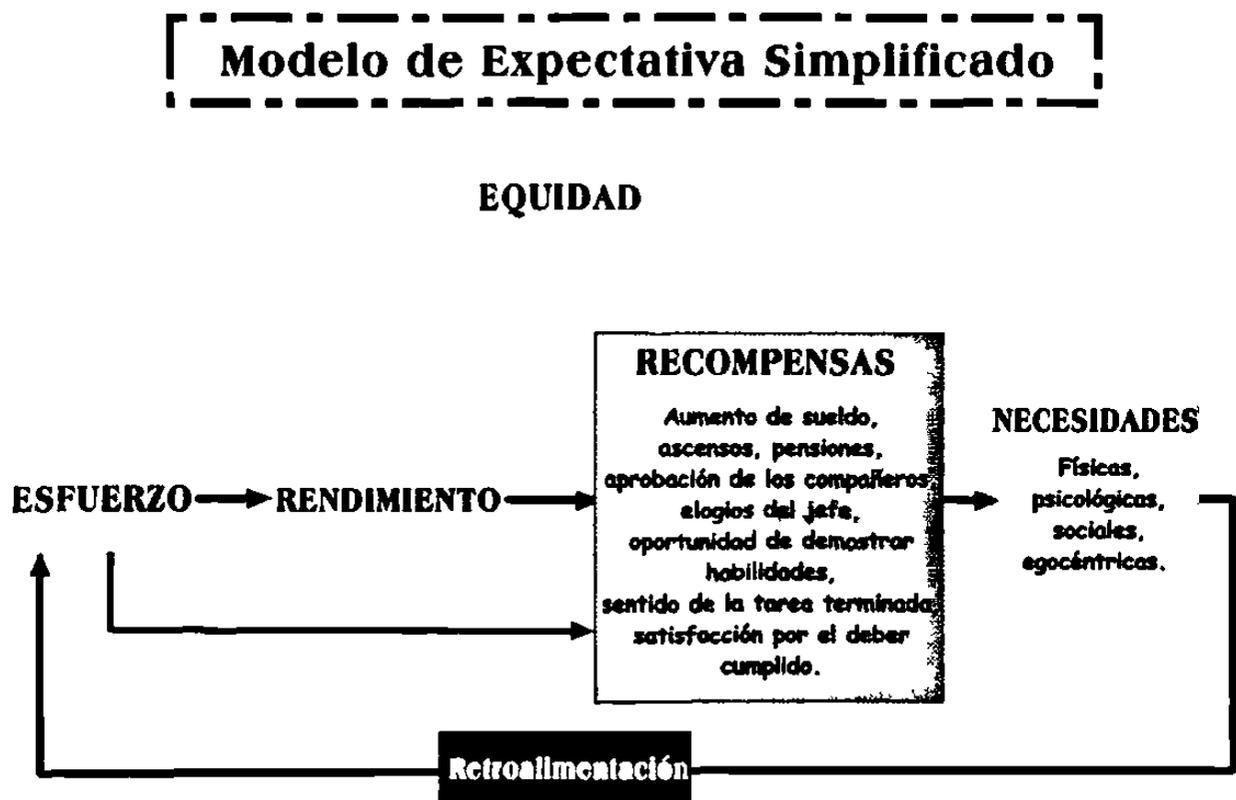
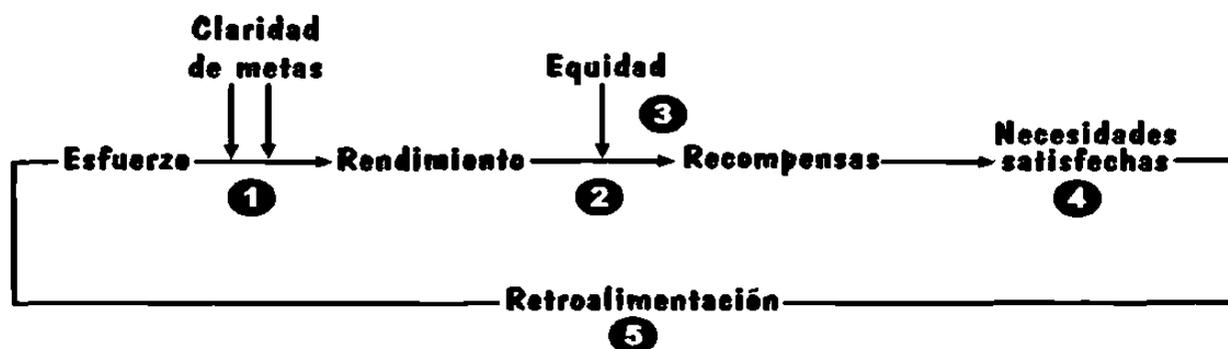


Figura 3. CUADRO ESTRUCTURAL DE LA TEORÍA

La Teoría formulada por Víctor Vroom, establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito de trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Por esta razón motivarlos a realizar una tarea laboral ayuda a que se efectúe con mayor eficiencia y rapidez. Pondrán mucho empeño si consideran que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso.

La importancia de lo deseado depende de cada individuo. Del valor psicológico que se concede al resultado (valencia) depende su fuerza motivadora. Por supuesto que a veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía; sin embargo es el grado de expectativa lo que decidirá si el sujeto pondrá empeño por alcanzar las recompensas. Ver Figura 4.

Aplicación de la Teoría de las Expectativas al Comportamiento de Supervisión



El primer deber del supervisor es fortalecer las flechas del diagrama.

Específicamente, el supervisor ① facilita al subalterno convertir el esfuerzo en productividad, ② aumenta la probabilidad de que la alta productividad será recompensada, ③ asegura que las recompensas se distribuyen más equitativamente, ④ posiblemente llega hasta a cambiar el valor (en términos de satisfacción) de estas recompensas para los empleados, y ⑤ ayuda a mejorar la retroalimentación.

Se supone que en conjunto estas actividades aumentarán la eficiencia de los subalternos, las recompensas que reciben por su esfuerzo y su satisfacción general en el empleo.

En pocas palabras, los subalternos deben esperar que un mayor esfuerzo les alcance las recompensas que ellos esperan.

Figura 4.

Este modelo ha sido probado y aceptado ampliamente porque parece coincidir con las experiencias personales y el sentido común: cuanto más confiamos en recibir determinada recompensa o satisfacción, más nos esforzamos.

2.2 LA MOTIVACIÓN EN EL AMBITO LABORAL

2.2.1 LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La satisfacción que los individuos reciben en su empleo depende mucho del grado hasta el cual, tanto el puesto, como todo lo relacionado con él, cubran sus necesidades y deseos. En virtud que gran parte de la motivación en un individuo es inconsciente, no se da cuenta claramente de todas sus necesidades. Por lo tanto, es más difícil obtener una evaluación exacta de las necesidades de un individuo. Los deseos, por otra parte, son los anhelos conscientes por cosas o condiciones que un individuo cree que le proporcionará satisfacción. La mayoría de los intentos para medir la satisfacción en el trabajo implica el estudio de los deseos, mediante cuestionarios y entrevistas.

La manera en la cual un individuo contesta preguntas específicas depende no sólo de las condiciones en sí, sino de las formas en que las perciba, su percepción de ellas, a su vez está influida por su personalidad, sus expectativas, su operación política y social, su edad, sexo, salud, relaciones familiares y muchos otros asuntos relacionados con el trabajo, la gerencia puede emprender una acción correctiva y tener esperanzas de mejorar la satisfacción del empleado.

La satisfacción del empleado en el trabajo, es un pilar fundamental para tener una productividad alta y a su vez poderla ir incrementando que es el objetivo que perciben las empresas actualmente; manteniendo una atención especial en este punto que es la satisfacción del empleado en su trabajo.

2.2.2 FACTORES QUE SE RELACIONAN CON LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Muchas organizaciones crean sus propios cuestionarios o inventarios para evaluar la satisfacción del empleado se han hecho varios estudios para preguntar a los empleados cuáles son los aspectos de su trabajo que les proporcionan satisfacción e inconformidad. El tipo de trabajo que una persona tiene, las condiciones económicas y sociales al momento del estudio, la antigüedad en el puesto, y los factores personales, parece que todos tienen cierto efecto sobre los resultados del estudio.

2.2.3 TEORÍA DUAL DE HERZBERG

Sobre la base de su análisis, sobre los estudios de *la satisfacción en el trabajo*, Herzberg y sus asociados formularon una teoría de satisfacción e inconformidad del empleo, a la que comúnmente se llama teoría de los factores higiénicos y los motivadores.

Los estudios de Herzberg indican que las necesidades que se encuentran en la parte superior de la jerarquía de Maslow, son los que proporcionan la base más amplia para motivar a los empleados hacia niveles de desempeño en el trabajo más elevado, por lo menos entre los varios grupos ocupacionales que ha estudiado.

Al igual que cualquier otra buena teoría, la teoría dual ha estimulado una considerable investigación lo mismo que controversias. La mayoría de las críticas se centran alrededor de los métodos usados para obtener información acerca de los eventos satisfactorios y no satisfactorios y su clasificación, omisión de obtener una medida general de la satisfacción y no tomar en cuenta el hecho de que un factor puede causar satisfacción en el trabajo para una persona e inconformidad en otra, incluso en la misma muestra. Sin embargo otros estudiosos de la motivación y satisfacción en el trabajo apoyan la teoría por su contribución para comprender las actitudes en el trabajo.

2.2.4 LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJO Y LA CONDUCTA DE LOS EMPLEADOS.

En una época se supuso que si la gerencia pudiera proporcionar condiciones de trabajo satisfactorias para sus empleados, se podrían lograr todo tipo de objetivos convenientes sin embargo, parece que la relación entre grados de satisfacción en el trabajo, por una parte, y la rotación de empleados, el ausentismo y el desempeño, por la otra, no es tan sencillo como alguna vez se creyó.

2.2.5 ROTACIÓN Y AUSENTISMO

Vroom encontró que existe una correlación negativa consistente entre las medidas de la satisfacción en el trabajo y la rotación. Mientras más elevada sea la satisfacción de un empleado es menos probable que renuncie al puesto. Ver Figura 5. En vista del elevado costo de la rotación en cualquier organización la importancia de estos resultados debería ser evidente para el personal gerencial. La relación entre la satisfacción en el trabajo y el ausentismo también es negativa pero menos consistente que la rotación.

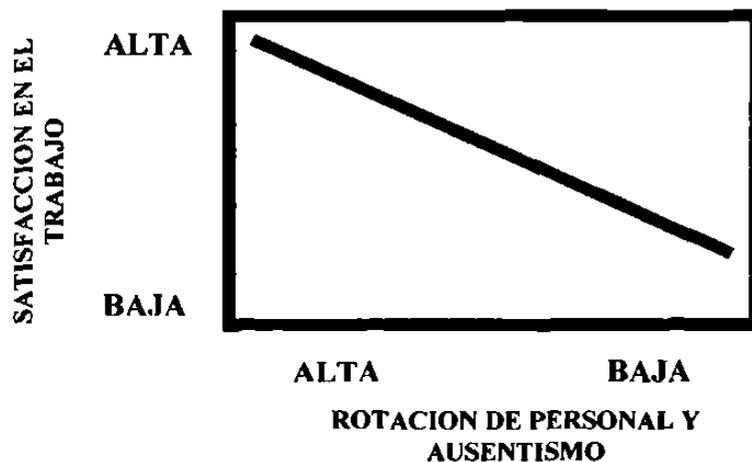


Figura 5. Relación de la satisfacción en el empleo con la rotación de personal y las faltas.

2.2.6 PRINCIPALES MITOS SOBRE LA MOTIVACIÓN

A continuación se presentan algunos mitos sobre la motivación que existen, con esto se pretende reflexionar los retos de la motivación y ver como algunos de estos mitos en ocasiones limitan al personal dar lo mejor de ellos:

MITO: La motivación es general.

REALIDAD: Motivación es específica de la situación.

Varias personas piensan que existen personas altamente motivadas y que las demás son flojas. Los gerentes que están de acuerdo con esto, pasarán parte de su tiempo en buscar a un candidato altamente motivado en el proceso de selección, siendo la verdad que poca gente se encuentra altamente motivada todo el tiempo.

Para obtener lo mejor del personal no se tiene que buscar a un individuo perfecto, el tiempo se aprovechará mejor y la motivación del empleado aumentará si se conoce lo que es importante para cada persona y exista una relación entre la persona y el trabajo que realiza y que ambas satisfagan su interés y su necesidad.

MITO: Un trabajador motivado es un empleado de alto desempeño.

REALIDAD: Para que un empleado tenga un alto desempeño necesita de la habilidad y apoyo así como la motivación.

La motivación es una herramienta para hacer que los empleados aporten su máximo nivel, de igual manera se requiere tener habilidad y apoyo es decir la persona debe contar con las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo de manera adecuada, de lo contrario si la persona carece de habilidades, conocimientos, capacitación; su desempeño disminuirá. Así como también se necesita de los instrumentos necesarios para realizar su trabajo como lo es el equipo, el ambiente favorable de trabajo, información, comunicación y cualquier elemento de apoyo para que el personal desarrolle adecuadamente su trabajo.

Algo realmente desmotivante, es que la gente tenga ganas de hacer un excelente trabajo pero no cuenta con las herramientas necesarias para realizarlo es decir se lo impiden aspectos como: falta de información, material obsoleto, herramientas gastadas o trabajadores no calificados.

MITO: La gente de hoy no está motivada.

REALIDAD: La gente de hoy es menos conformista, es más activa y más rebelde, tiene diferentes puntos de vista, pero eso no significa que esté menos motivada

Los empleados jóvenes de hoy tienen valores diferentes, las nuevas generaciones valoran la satisfacción del trabajo, la flexibilidad y la lealtad. Los jóvenes de hoy son más individualistas, el dinero es importante ya que es una señal del rendimiento de su carrera y están dispuestos al cambio como aumentos de salarios, tener un mejor estilo de vida y un trabajo desafiante.

MITO: La mayoría de la gente está interesada en recompensas absolutas.

REALIDAD: La gente es más sensible a diferencias relativas que a diferencias absolutas.

Los salarios, aumentos de sueldo, muebles de oficina, son elementos importantes en la motivación, pero no de la forma en que la mayor parte de la gente cree. La mayor parte de los empleados son sensibles a las diferencias, comparan lo que les da la organización a ellos con lo que se les da a otras personas, aún cuando la cantidad absoluta es buena, si es relativamente menor a la de otros, la persona se desmotiva.

MITO: Todo el mundo quiere un trabajo desafiante

REALIDAD: No todo el mundo valora un trabajo desafiante

Personajes que han estudiado organizaciones, discuten que la gente quiere un trabajo interesante y desafiante. Existe gente todavía que le da prioridad a trabajos con demandas mínimas y trabajan para obtener un fin, no un fin en sí mismo, usan sus horas

libres para enriquecer sus conocimientos y llenar sus necesidades de logro, crecimiento y responsabilidad.

Es cierto que algunas personas busquen un trabajo que sea desafiante e interesante pero esto no significa que toda la gente es lo que busca para satisfacer sus necesidades

2.3 ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO.

2.3.1 BENEFICIOS DE LOS ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO.

La gerencia necesita información acerca del nivel de satisfacción en el empleo de los trabajadores, a fin de tomar decisiones correctas, tanto en la prevención como en la solución de los problemas de los empleados. Al realizar estudios para conocer el grado de satisfacción de sus empleados, la empresa obtiene algunos beneficios como los siguientes:

- Satisfacción general en el empleo: La gerencia obtiene información acerca de la forma en la que los empleados se sienten con respecto a su trabajo, en cuales de sus funciones se centran esos sentimientos, cuales departamentos se ven particularmente afectados y quienes tienen que ver en ello.
- Comunicación. Se genera una importante comunicación que fluye en todas direcciones, especialmente ascendentemente, pues, por lo general, se alienta a los empleados a comentar lo que piensan y no solo a limitarse a responder ciertas preguntas.
- Mejoramiento de las actitudes. Este es un beneficio frecuentemente inesperado. Para algunos trabajadores el hecho de que la empresa realice estudios para medir el nivel de satisfacción entre sus empleados y que estos participen representa una válvula de escape, un desahogo emocional, una

oportunidad para dejar salir lo que traen dentro además de que es una expresión tangible del interés por parte de la gerencia en el bienestar de los empleados y trabajadores, lo cual ofrece una razón para sentirse mejor con respecto a la gerencia.

- **Necesidades de capacitación.** Los empleados, que son quienes viven directamente las acciones del supervisor, tienen la oportunidad de informar que tan bien piensan que este desempeña su trabajo y esto le proporciona datos a la gerencia acerca de las necesidades de capacitación de sus supervisores.
- **Planeación y seguimiento de los cambios.** Los gerentes inteligentes están conscientes de la necesidad de evaluar las reacciones de los trabajadores ante los cambios importantes en cuanto a políticas y programas de trabajo. Este tipo de estudios, es útil para identificar problemas que podrían surgir comparando las respuestas a diferentes opciones y alentando a los gerentes a modificar o reorientar algunos planes de acción.

2.3.2 MÉTODOS ADECUADOS PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS .

Un método tradicionalmente utilizado para medir el nivel de satisfacción de los es hacer una encuesta sobre la satisfacción, también conocida como encuesta de moral, opinión, actitud, clima o calidad de vida en el trabajo. La encuesta sobre la satisfacción del empleo es un procedimiento mediante el cual los empleados informan de sus sentimientos con respecto a su trabajo y el ambiente de la empresa. Posteriormente se combinan y analizan las respuestas individuales.

Pero antes de realizar encuestas formales de satisfacción en el empleo, los gerentes podrían analizar otros dos métodos para conocer los sentimientos actuales de los empleados: contactos diarios y los datos existentes. Estos sistemas reconocen que, aunque las encuestas formales de satisfacción, son el medio más importante para

conocer el nivel de satisfacción en el empleo, existe una necesidad cotidiana de vigilar esta actitud en los empleados.

La gerencia se mantiene al día sobre el nivel de satisfacción en el empleo, primordialmente mediante el contacto y comunicación directas. Este es un método práctico y oportuno para determinar el nivel de satisfacción de los individuos, pero existen también varios otros indicadores de la satisfacción que están presentes ya en una organización. Algunos ejemplos pueden ser las faltas, denuncias y las entrevistas de salida. Esta información por lo general se acumula separadamente con otros fines, pero fácilmente puede convertirse en un informe mensual que ofrezca a la gerencia una visión del nivel general de satisfacción entre los empleados. La principal ventaja de estos conocimientos es que ya están disponibles, muchos de ellos ofrecen datos cuantificables y son una buena medición de las tendencias a un plazo específico.

2.3.3 CONDICIONES IDEALES PARA LA ENCUESTA.

Las encuestas tienen una mayor probabilidad de producir los resultados esperados mencionados anteriormente cuando se cumplen las siguientes condiciones:

- La alta dirección o gerencia apoya activamente la encuesta.
- Los empleados están totalmente involucrados en la planeación de la encuesta.
- Existe un propósito claro para realizar la encuesta.
- El estudio se diseña y aplica siguiendo los lineamientos de una investigación sólida.
- La gerencia es capaz y está dispuesta a tomar acciones de seguimiento.

- Tanto los resultados como los planes de acción son dados a conocer a los empleados.

2.3.4 DISEÑO DE LA ENCUESTA

En la Figura 6 se muestra un enfoque sistemático para la realización de encuestas. En general, los administradores necesitan identificar un propósito para su evaluación de la actitud, obtener el apoyo de la gerencia de alto nivel y el sindicato, y posteriormente desarrollar el instrumento de medición. Las etapas intermedias consisten en administrar la encuesta, seguida por la tabulación y análisis de los resultados. Las conclusiones deberán darse a conocer a los participantes poco después y será necesario desarrollar y realizar planes de acción.

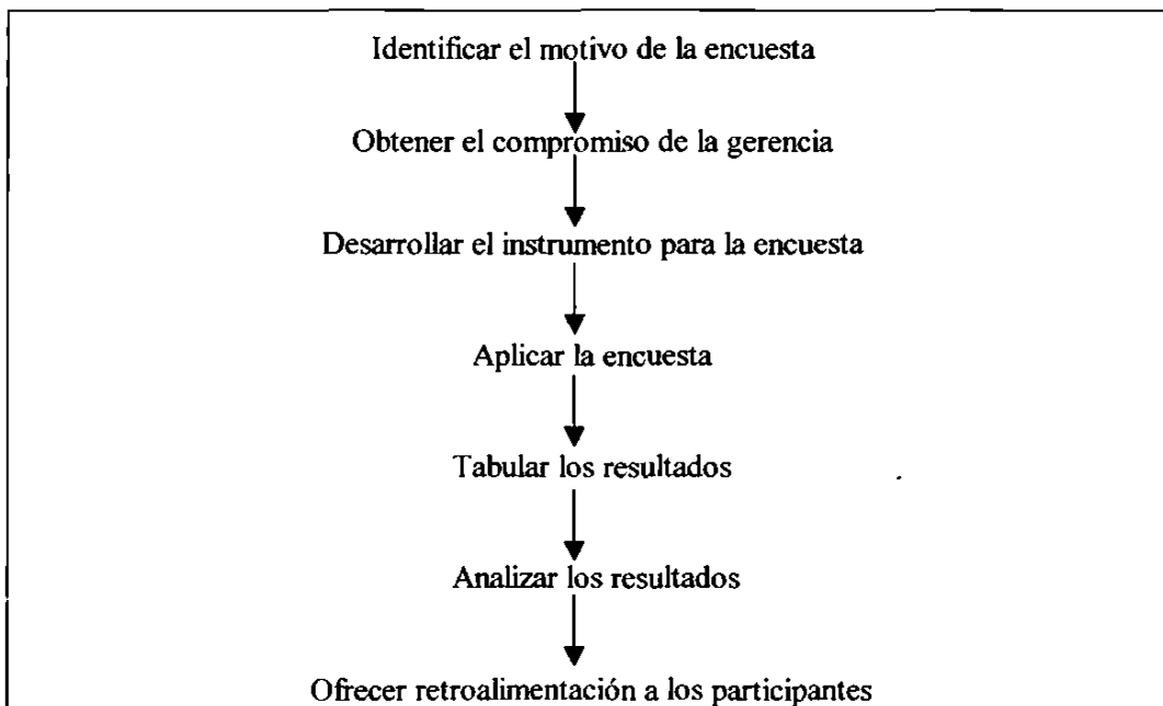


Figura 6. Pasos principales en la conducción de encuestas

TIPOS DE PREGUNTAS EN LA ENCUESTA

Los estudios sobre la satisfacción en el empleo por lo general obtienen datos ya sea mediante cuestionarios por escrito o a través de entrevistas. Sea cual fuere el método que se utilice, deberá ponerse mucha atención a la forma de las preguntas presentadas ya la naturaleza de las respuestas permitidas. Las encuestas objetivas presentan pregunta y una opción de respuestas en forma tal que los empleados simplemente seleccionan y marcan las respuestas que mejor representan sus sentimientos. Las encuestas descriptivas presentan preguntas sobre diversos temas pero permiten que los empleados respondan con sus propias palabras. La forma tradicional de la encuesta utiliza los dos sistemas, objetivo y descriptivo.

- Encuestas objetivas. Existen varios tipos de encuestas objetivas pero una característica de cada una de ellas es un alto grado de estructura en la respuesta. Un tipo popular utiliza preguntas de opción múltiple. Otras encuestas utilizan preguntas con respuestas de "verdadero o falso" o "de acuerdo o en desacuerdo". El tipo de encuestas utilizado ofrece a los encuestados un conjunto de afirmaciones y les pide que indiquen si el término describe su situación al marcar "si o no". Un poco más flexibles son las encuestas que presentan una afirmación y piden a los empleados que respondan al marcar una escala numérica para indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo como se muestra en la **Figura 7**.

Mi sentimiento de seguridad en mi empleo (Encierre en un círculo un número)
¿Qué tan grande es? (Mín) 1 2 3 4 5 (Max)
1 = insatisfecho
2 = ligeramente satisfecho
3 = satisfecho
4 = muy satisfecho
5 = extremadamente satisfecho

Figura 7. Pregunta típica de una encuesta objetiva

- La principal ventaja de las encuestas objetivas es que son fáciles de aplicar y analizar estadísticamente. Sin embargo, su principal defecto radica en que dado que la gerencia o el asesor de encuestas escribe todas las respuestas estructuradas que seleccionan los empleados, ninguna podría verse como una expresión exacta de sus sentimientos reales.
- Encuestas descriptivas. El sistema de este tipo de encuestas es poco estructurado que permite que los trabajadores expresen sentimientos, ideas e intenciones abiertamente. En la Figura 8 se muestran dos preguntas típicas de las encuestas descriptivas. La principal ventaja de este tipo de encuestas es que la información recabada a través de ellas tiene un mayor impacto sobre la gerencia, misma que podría verse más inclinada a escuchar y responder .

<p>Pregunta dirigida</p> <p><i>¿Qué piensa del programa de pensiones de la compañía?</i></p> <p>Pregunta no dirigida</p> <p><i>¿Cuáles son las tres cosas que le gustan más de su empleo?</i></p> <p>1 _____</p> <p>2 _____</p> <p>3 _____</p>
--

Figura 8. Tipos de preguntas en encuestas descriptivas sobre la satisfacción en el empleo.

ELEMENTOS CRÍTICOS

Los procedimientos para las encuestas de satisfacción en el empleo son más complicadas de lo que parecen a simple vista. Parece muy sencillo dirigirse a los dos, obtener sus respuestas y posteriormente interpretarlas, pero la experiencia a que los errores por descuido en su diseño de encuestas puede restringir lente su utilidad. La confiabilidad y la validez son dos elementos que representan de cualquier estudio eficaz. La confiabilidad es la capacidad de un instrumento para producir resultados consistentes, sin importar quién aplique la encuesta.

Además de la confiabilidad, los estudios de satisfacción deberán de ser válidos, [ir lo que dicen que miden. Obviamente, es necesario apuntalar tanto la confiabilidad como la validez de las mediciones de la satisfacción en el empleo.

En el proceso de creación de pregunta y aplicación de encuestas surgen muchos elementos críticos. Como se ve en la Figura 9, es necesario prestar atención especial a la selección de la muestra, mantener el anonimato con respecto a los empleados, el uso mas para interpretar los datos, la participación voluntaria de los empleados y otros factores.

- ¿La participación deberá ser voluntaria u obligatoria?
- ¿Debe utilizarse una muestra o a la población total?
- ¿Las respuestas deberán estar firmadas o anónimas?
- ¿Deben utilizarse normas para comparar o no?
- ¿Las formas deberán devolverse al supervisor o a una empresa independiente de asesoría?
- ¿La encuesta deberá ser diseñada y realizada por un staff interno o por consultores externos?
- ¿Cómo debe proporcionarse la retroalimentación a los empleados?

Figura 9. Algunas interrogantes en el diseño y aplicación de las encuestas

2.3.5 USO DE LA INFORMACIÓN DE LAS ENCUESTAS

Una vez que se ha reunido y tabulado la información sobre la satisfacción en el empleo, la gran interrogante a responder es ¿qué significa todo esto en términos de mi organización y mis empleados? Aunque reunir la información es una cuestión de técnica, el análisis y uso de los datos resultantes requiere de un hábil juicio gerencial. Se trata del paso final e importante en una encuesta de satisfacción en el empleo.

Retroalimentación de la encuesta

El primer paso en el uso de la información sobre la satisfacción en el empleo es darla a conocer a los gerentes para que puedan entenderla y prepararse a utilizarla, esto se conoce como retroalimentación de la encuesta. Esto es importante puesto que los gerentes serán quienes realicen cualquier cambio sugerido por los datos, así que querrán de ver los resultados a fin de hacer sus propios juicios.

Comentarios de los empleados

Como se ha mencionado anteriormente, los comentarios de los empleados son muy útiles. Esta información con frecuencia causa mayor impresión sobre la gerencia que las calificaciones, estadísticas y gráficas. En términos de comunicación, esto les llega porque es más personal .

Algunos comentarios se refieren a problemas muy pequeños, sin embargo, no se deben ignorar y se debe trabajar para corregirlos ya que sumados podrían crear grandes problemas.

Seguimiento administrativo

- **Comité de trabajo**

Una forma en que los gerentes pueden introducir cambios en sus respectivos departamentos después de una encuesta, es mediante la creación de comités de trabajo. La responsabilidad es revisar los datos de la encuesta y desarrollar planes correctivos.

- **Retroalimentación a los empleados**

Cuando se toman medidas correctivas como resultado de una encuesta, los empleados deberán enterarse de lo que se hizo tan pronto como sea posible. Solamente de esta manera las personas que participaron sentirán que la gerencia les escuchó y tomó acciones con base en sus ideas.

Si se realiza una encuesta de satisfacción en el empleo, la gerencia deberá de estar preparada para actuar con base en los resultados ya que una manera segura de bloquear las expresiones futuras de la opinión de los trabajadores es no actuar con base en las opiniones ya presentadas.

2.4 DEFINICIÓN DE TÉCNICAS DE AUTOESTIMA, MOTIVACIÓN Y CALIDAD.

2.4.1. AUTOESTIMA

La autoestima es el sentimiento valorativo de nuestro ser, de nuestra manera de ser, de quienes somos nosotros, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran nuestra personalidad. Esta se aprende, cambia y la podemos mejorar. Es a partir de los 5-6 años cuando empezamos a formarnos un concepto de cómo nos ven nuestros mayores (padres, maestros), compañeros, amigos, etcétera y las experiencias que vamos adquiriendo.

Según como se encuentre nuestra autoestima, ésta es responsable de muchos fracasos y éxitos, ya que una autoestima adecuada, vinculada a un concepto positivo de mí mismo, potenciara la capacidad de las personas para desarrollar sus habilidades y aumentará el nivel de seguridad personal, mientras que una autoestima baja enfocará a la persona hacia la derrota y el fracaso.

Baja Autoestima.

Todos tenemos en el interior sentimientos no resueltos, aunque no siempre seamos conscientes de estos. Los sentimientos ocultos de dolor suelen convertirse en enojo, y con el tiempo volvemos el enojo contra nosotros mismos, dando así lugar a la depresión. Estos sentimientos pueden asumir muchas formas: odiarnos a nosotros mismos, ataques de ansiedad, repentinos cambios de humor, culpas, reacciones exageradas, hipersensibilidad, encontrar el lado negativo en situaciones positivas o sentirse impotentes y autodestructivos.

Cuando una persona no logra ser auténtica se le originan los mayores sufrimientos, tales como, enfermedades psicológicas, la depresión, las neurosis y ciertos rasgos que pueden no llegar a ser patológicos* pero crean una serie de insatisfacciones y situaciones de dolor, como por ejemplo, timidez, vergüenza, temores, trastornos psicósomáticos.

La autoestima es importante porque es nuestra manera de percibirnos y valorarnos como así también moldea nuestras vidas. Una persona que no tiene confianza en sí misma, ni en sus propias posibilidades, puede que sea por experiencias que así se lo han hecho sentir o por mensajes de confirmación o desconfirmación que son transmitidos por personas importantes en la vida de ésta, que la alientan o la denigran.

Otra de las causas por las cuales las personas llegan a desvalorizarse, es por la comparación con los demás, destacando de éstos las virtudes en las que son superiores, por ejemplo: sienten que no llegan a los rendimientos que otros alcanzan; creen que su existencia no tiene una finalidad, un sentido y se sienten incapaces de otorgárselo; sus seres significativos los descalifican y la existencia se reduce a la de un ser casi sin ser. No llegan a comprender que todas las personas son diferentes, únicas e irrepetibles, por lo que se consideran menos que los demás.

La persona, va creciendo y formando su personalidad dentro del ambiente familiar, que es el principal factor que influye en la formación de la misma, ya que le incorpora a ésta los valores, reglas y costumbres que a veces suelen ser contraproducentes. Algunos de los aspectos ya mencionados son incorporados, a la familia, por medio del “modelo” que la sociedad nos presenta, y éste es asimilado por todos los grupos sociales. Pero, la personalidad de cada uno, no sólo se forma a través de la familia, sino también, con lo que ésta cree que los demás piensan de ella y con lo que piensa de sí misma, al salir de este ambiente y relacionarse con personas de otro grupo diferente.

2.4.2 CALIDAD.

La calidad es un tema de reciente desarrollo, ahora ya no se puede hablar de hacer las cosas bien sino mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto o servicio. Existen diferentes definiciones de calidad, el uso de cada una depende del área en que se está trabajando. Anteriormente se creía que la calidad era demasiado costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que el buscar la calidad resulta en una baja en los costos de las empresas y una mayor ganancia. Se ha discutido mucho la definición de calidad, pero los pensadores que más han sobresalido en el tema son los que presentaremos a continuación.

2.4.2.1 Joseph M. Juran

La Calidad para Joseph Juran

Para Juran la calidad puede tener varios significados, dos de los cuales son muy importantes para la empresa, ya que estos sirven para planificar la calidad y la estrategia empresarial. Por calidad Juran entiende como la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en la entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es adecuarse al uso.

Trilogía de Jurán

Planeación de la calidad

Control de la calidad

Mejoramiento de la calidad

Los tres procesos se relacionan entre sí.

Todo comienza con la planificación de la calidad. El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para obtener productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

Una vez que se ha completado la planificación, el plan se pasa a las fuerzas operativas en donde ocurre la producción. Luego se analiza que cambios se le deben hacer al proceso para obtener una mejor calidad.

Pasos para la Planificación de la Calidad

En la planificación de la calidad se desarrollan los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. La planificación de la calidad se explica en el siguiente diagrama de flujo.

Juran no hace énfasis en los problemas que pueden presentarse, sino en las herramientas para cualquier tarea de una empresa y así solucionarlos.

2.4.2.2 Edward Deming

Los Catorce Puntos y Siete Pecados Mortales de Deming son los siguientes:

- Hacer constante el propósito de mejorar la calidad
- Adoptar la nueva filosofía

- Terminar con la dependencia de la inspección masiva
- Terminar con la práctica de decidir negocios en base al precio y no en base a la calidad
- Encontrar y resolver problemas para mejorar el sistema de producción y servicios, de manera constante y permanente.
- Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo
- Instituir supervisión con modernos métodos estadísticos.
- Expulsar de la organización el miedo
- Romper las barreras entre departamentos de apoyo y de línea.
- Eliminar metas numéricas, carteles y frases publicitarias que piden aumentar la productividad sin proporcionar métodos.
- Eliminar estándares de trabajo que estipulen cantidad y no calidad.
- Eliminar las barreras que impiden al trabajador hacer un buen trabajo
- Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento
- Crear una estructura en la alta administración que impulse día a día los trece puntos anteriores.

Los Siete Pecados Mortales

- Carencia de constancia en los propósitos
- Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos
- Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual
- Movilidad de la administración principal
- Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles
- Costos médicos excesivos
- Costos de garantía excesivo.

Los logros de Deming son reconocidos mundialmente. Se ha logrado establecer que al utilizar los principios de Deming la calidad aumenta y por lo tanto bajan los costos y los ahorros se le pueden pasar al consumidor. Cuando los clientes obtienen productos de calidad las compañías logran aumentar sus ingresos y al lograr esto la economía crece.

2.4.2.3 Philip B. Crosby

Crosby es un pensador que desarrolló el tema de la calidad en años muy recientes. Sus estudios se enfocan en prevenir y evitar la inspección se busca que el cliente salga satisfecho al cumplir ciertos requisitos desde la primera vez y todas las veces que el cliente realice transacciones con una empresa. En 1979 se crea la fundación Philip Associates II Inc. la cual se le considera una firma líder en consultorias acerca de la calidad. Se basan en la creencia de que la calidad puede ser medida y utilizada para mejorar los resultados empresariales, por esto se le considera una herramienta muy útil para competir en un Mercado cada vez más globalizado.

Crosby tiene el pensamiento que la calidad es gratis, es suplir los requerimientos de un cliente, al lograr cumplir con estos logramos Cero Defectos. En las empresas donde no se contempla la calidad los desperdicios y esfuerzos de más pueden llegar del 20% al 40% de la producción. Para lograr Cero Defectos promueve catorce pasos los cuales son:

- Compromiso de la dirección
- Equipo para la mejora de la calidad
- Medición del nivel de calidad
- Evaluación del costo de la calidad
- Conciencia de la calidad
- Sistema de acciones correctivas
- Establecer comité del Programa Cero Defectos
- Entrenamiento en supervisión
- Establecer el día "Cero defectos"
- Fijar metas
- Remover causas de errores
- Dar reconocimiento
- Formar consejos de calidad
- Repetir todo de nuevo

2.4.2.4 Kaoru Ishikawa

La mayor contribución de Ishikawa fue simplificar los métodos estadísticos utilizados para control de calidad en la industria a nivel general. A nivel técnico su trabajo enfatizó la Buena recolección de datos y elaborar una buena presentación, también utilizó los diagramas de Pareto para priorizar las mejorías de calidad, también que los diagramas de Ishikawa, diagramas de Pescado o diagramas de Causa y Efecto.

Establece que los diagramas de causa y efecto como herramienta para asistir los grupos de trabajo que se dedican a mejorar la calidad. Cree que la comunicación abierta es fundamental para desarrollar dichos diagramas. Estos diagramas resultan útiles para encontrar, ordenar y documentar las causas de la variación de calidad en producción.

Otro trabajo de Ishikawa es el control de calidad a nivel empresarial (CWQC). Este enfatiza que la calidad debe observarse y lograrse no solo a nivel de producto sino también en el área de ventas, calidad de administración, la compañía en sí y la vida personal. Los resultados de este enfoque son:

La calidad del producto es mejorada y uniforme, se reducen los defectos.

- Se logra una mayor confiabilidad hacia la empresa.
- Se reduce el costo.
- Se incrementa la cantidad de producción, lo cual facilita la realización y cumplimiento de horarios y metas.
- El trabajo de desperdicio y el retrabajar se reducen.
- Se establece y se mejora una técnica.
- Los gastos de inspección y pruebas se reducen.
- Se racionalizan los contratos entre vendedor y cliente
- Se amplía el Mercado de operaciones.
- Se mejoran las relaciones entre departamentos.
- Se reducen la información y reportes falsos.
- Las discusiones son más libres y democráticas.
- Las juntas son mas eficientes.
- Las reparaciones e instalación de equipo son más realistas
- Se mejoran las relaciones humanas.

La filosofía de Ishikawa se resume en:

- La calidad empieza y termina con educación.
- El primer paso en calidad es conocer las necesidades de los clientes.
- El estado ideal del Control de Calidad es cuando la inspección ya no es necesaria.
- Es necesario remover las raíces y no los síntomas de los problemas.
- El control de calidad es responsabilidad de toda la organización.
- No se deben confundir los medios con los objetivos.
- Se debe poner en primer lugar la calidad, los beneficios financieros vendrán como consecuencia.
- La Mercadotecnia es la entrada y éxito de la calidad
- La Alta Administración no debe mostrar resentimientos cuando los hechos son presentados por sus subordinados.
- El 95% de los problemas de la compañía pueden ser resueltos con las 7 herramientas para el control de la calidad.
- Los datos sin dispersión son falsos.
- Practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

3. DESARROLLO DEL ESTUDIO

3.1 DISEÑO DE LAS ENCUESTAS.

3.1.1 GENERACION DE LAS CONDICIONES IDEALES PARA LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.

En la búsqueda del ambiente propicio para la aplicación de la encuesta, tenemos que fueron cumplidos la mayoría de los requisitos indispensables para que la encuesta fuera exitosa.

- Se identificó y se hizo público el propósito de la encuesta.
- Para la aplicación de la encuesta se contó con el apoyo de la administración.

3.1.1.1 DETERMINACION DEL TIPO DE ENCUESTA A APLICARSE.

Continuando con la planeación de la encuesta, se decidió que dadas las características, seria conveniente que la encuesta fuera de tipo objetiva, esto es, que estuviera formada por preguntas y respuestas estructuradas ya que, como vimos en el capitulo anterior, tienen la ventaja de ser mas fáciles de aplicar y de analizar estadísticamente.

Una vez determinado que la encuesta seria de tipo objetiva, y que fueran seleccionadas las preguntas que serian contenidas en la encuesta, se convino en que eran 9 las preguntas que atacaban los puntos mas importantes para identificar las necesidades básicas según Mc Gregor. Ver Anexo 1.

La siguiente encuesta que se aplico fue para identificar el clima organizacional que existe en el departamento escolar de la preparatoria, aquí seleccionamos 10 preguntas básicas. Ver Anexo 2.

Por ultimo se aplico una encuesta a los alumnos con el fin de detectar posibles fallas en el servicio que ofrece el departamento de escolar, seleccionando 10 preguntas. Ver Anexo 3.

3.2 APLICACIÓN DE ENCUESTAS.

3.2.1 MEDIO AMBIENTE EN EL CUAL LAS ENCUESTAS SE APLICARON.

Las encuestas fueron aplicadas, en un clima de confianza y de mucha participación y cabe indicar que el periodo de aplicación de las encuestas fue de una semana.

Se programo un horario para la aplicación y recolección de la encuesta y se organizo de las siguiente manera:

- Secretarias: se asigno un día, hora y lugar específico en el que el Secretario Administrativo aplico y recogió las encuestas. El tiempo de aplicación fue de una hora aproximadamente.
- Alumnos: al igual que las secretarias se asigno un día, hora y se aplico en su aula. El tiempo de aplicación fue aproximadamente de una hora .La persona encargada de aplicarla fue el Secretario Académico.

4. RESULTADOS DE ENCUESTAS

4.1 TABULACION DE LOS RESULTADOS DE ENCUESTAS.

Recordando que explique anteriormente que durante mi estudio me enfocaría a las secretarías del departamento de escolar con el fin de encontrar necesidades específicas, así como su sentir sobre el clima organizacional, procederé a mostrar los resultados proporcionados por las encuestas. **Ver Tabla 1 y 2.**

Tabla 1. El primer paso realizado fue la confección de las encuestas. Para elaborar las mismas se tuvieron en cuenta determinados criterios que se ajustaran a la posterior evaluación de los gráficos obtenidos. Como por ejemplo, la edad de un individuo nos puede informar sobre las necesidades del mismo; el estado civil y la cantidad de personas que dependen de él, como lo son los hijos en determinados casos, nos indican la cantidad de dinero que requerirá para su manutención y satisfacción de necesidades básicas o fisiológicas. Las personas encuestadas rondan entre los 19 y 45 años de edad. Solo se encuestó personal femenino, por la naturaleza del trabajo.

También se tuvo en cuenta la clasificación de necesidades según Mc Gregor. Esta clasificación comprende tres tipos de necesidades: las físicas y de seguridad (fisiológicas y de seguridad física y emocional), las sociales (de amor y de estima) y las egocéntricas (de realización). Las tres necesidades son incluidas en la encuesta, destinando tres preguntas para cada una.

Se realizó un gráfico para cada tipo de necesidad. Ver **Figura 13**. Los mismos fueron hechos en estilo circular para poder apreciar los porcentajes de las respuestas afirmativas y negativas con mayor claridad. Se ubicaron a la derecha de cada uno de ellos una planilla de cálculo conteniendo los resultados positivos y negativos a cada pregunta y los totales de cada necesidad. Sólo fueron graficados los totales debido a que se prestará especial atención a los mismos al momento de hacer el análisis. **Figura 10**.

La dificultad que surgió durante la realización del trabajo fue la clasificación adecuada de las preguntas en los tres tipos de necesidades.

Necesidades Físicas Y De Seguridad

Necesidades Físicas y De Seguridad	Si	No
Pregunta 1	1	4
Pregunta 2	5	0
Pregunta 3	0	5

Necesidades Sociales

Necesidades Sociales	Si	No
Pregunta 4	5	0
Pregunta 5	3	2
Pregunta 6	3	2

Necesidades Egocéntricas

Necesidades Egocéntricas	Si	No
Pregunta 7	4	1
Pregunta 8	0	5
Pregunta 9	4	1

TABLA 1

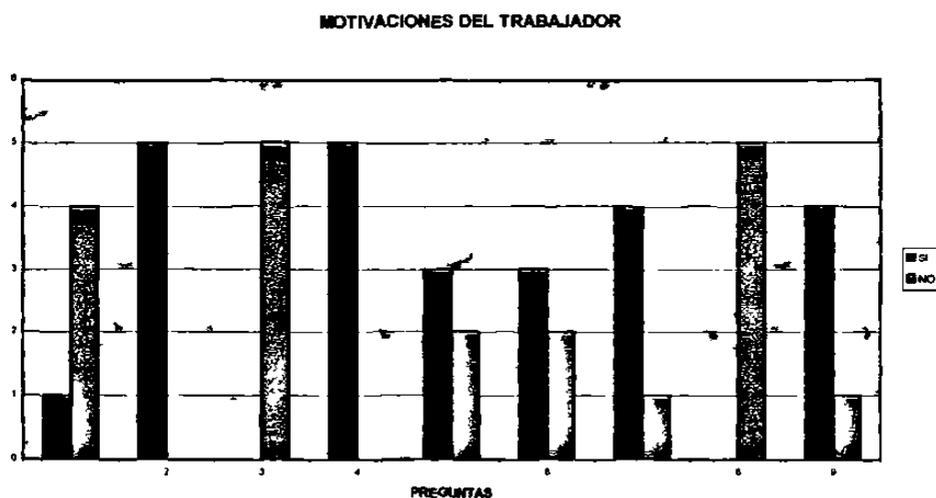


FIGURA 10. GRAFICO DE LOS TOTALES DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS.

La **tabla2** contiene ocho columnas: la primera muestra el número de la pregunta, las siguientes 4 muestran la cantidad y el porcentaje de empleados que contestaron dicha pregunta como “sí”, “no”, “a veces”, “indiferente”. La sexta columna muestra la cantidad de secretarías que respondieron con cualquiera de las cuatro respuestas permitidas a la pregunta en cuestión. Aquí es preciso mencionar que todas las secretarías contestaron las preguntas. La séptima columna muestra el porcentaje de empleados que habían contestando la pregunta con un “sí” y se considero a este como el nivel máximo de satisfacción. Por último, la columna ocho muestra el orden de las preguntas de mayor a menor nivel de satisfacción. Se realizaron gráficos individuales de las preguntas sobre el clima organizacional. Los mismos fueron hechos en estilo circular para poder apreciar los porcentajes de las respuestas. Ver **Figura 14**.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL											
RESPUESTAS											
PREGUNTA	SI		NO		A VECES		INDIFERENTE	TOTAL	% SATISF.	ORDEN	
1	0	0%	2	40%	2	40%	1	20%	5	0%	5
2	5	100%	0	0%	0	0%	0	0%	5	100%	1
3	0	0%	3	60%	1	20%	1	20%	5	0%	5
4	0	0%	5	100%	0	0%	0	0%	5	0%	5
5	2	40%	0	0%	3	60%	0	0%	5	40%	4
6	4	80%	0	0%	1	20%		0%	5	80%	2
7	5	100%	0	0%	0	0%	0	0%	5	100%	1
8	5	100%	0	0%	0	0%	0	0%	5	100%	1
9	3	60%	0	0%	2	40%	0	0%	5	60%	3
10	0	0%	3	60%	2	40%	0	0%	5	0%	5

TABLA 2. Tabulación de los resultados de la encuesta sobre el clima organizacional.

La Figura 11 nos muestra los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los alumnos, de 2do. Semestre, que en total fueron 180. Las primeras 9 preguntas contenían respuestas de “sí” y “no” y la pregunta 10 fue la única que se decidió que tuviera respuestas de “eficiente”, “regular” y “deficiente”. Ver Figura 12. Se realizaron gráficos individuales para cada pregunta. Ver Figura 15. De acuerdo a los resultados obtenidos los alumnos califican en general, al departamento como eficiente, a pesar de los problemas internos entre sus integrantes.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS ALUMNOS

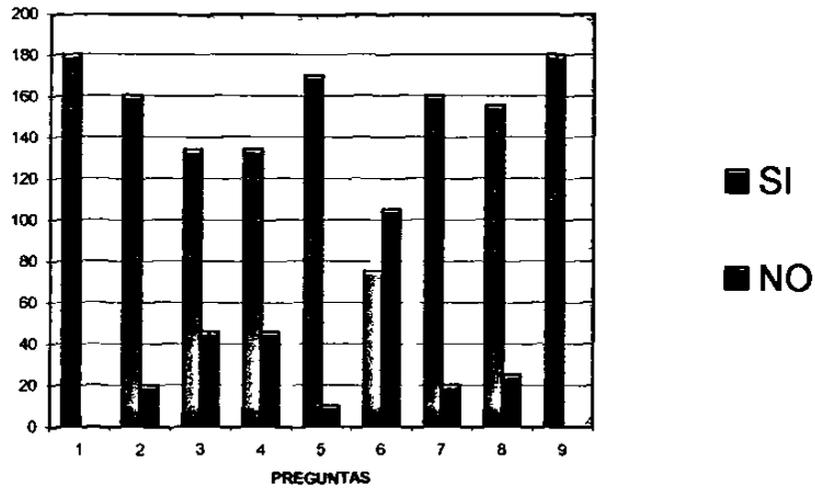


FIGURA 11. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS ALUMNOS.

10. ¿Cómo calificarías la atención que te han brindado en este departamento?

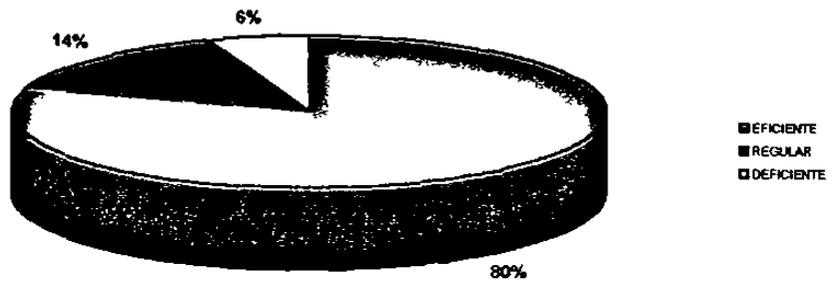


FIGURA 12. GRAFICA DE LA PREGUNTA 10.

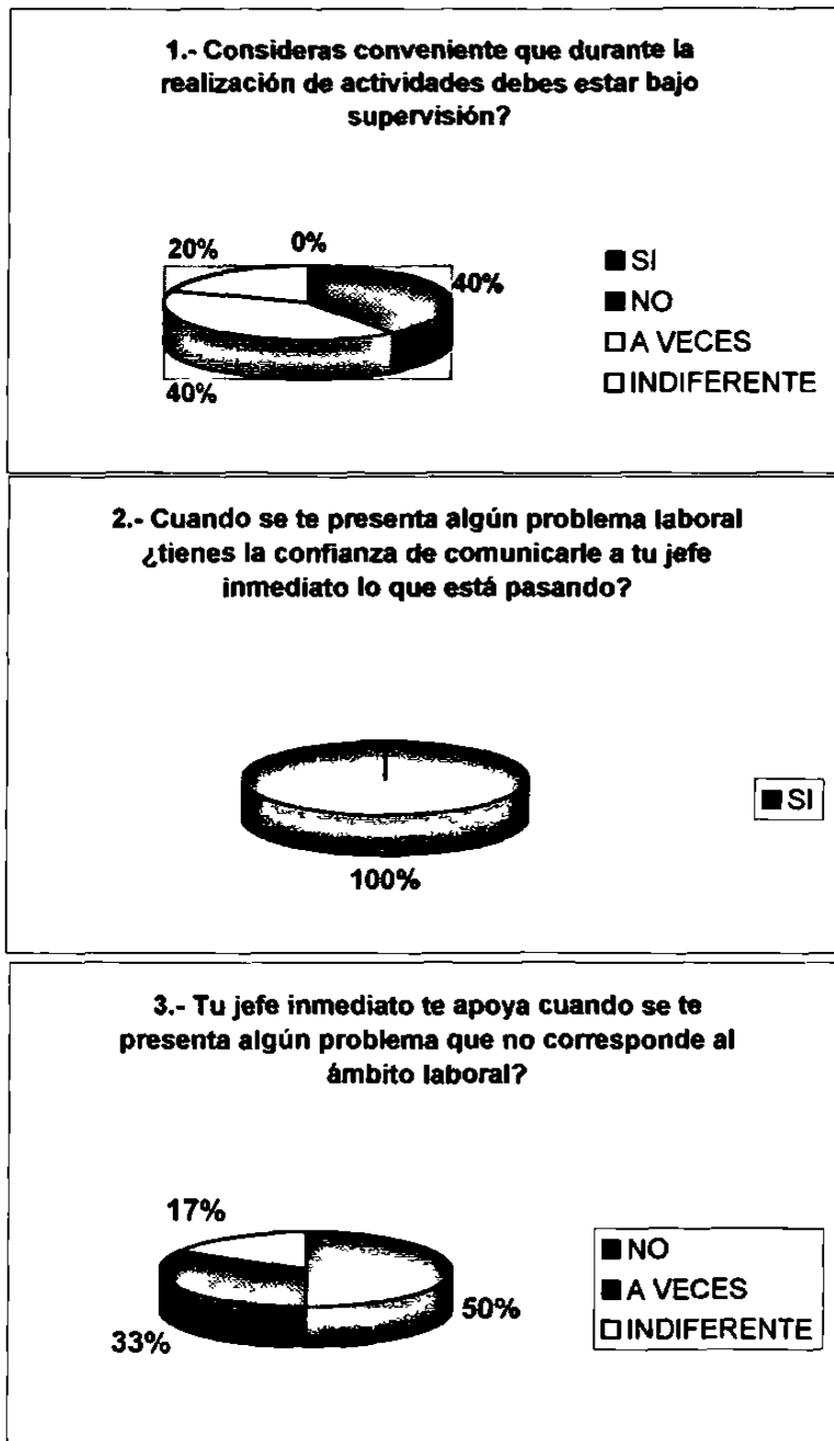


FIGURA 13 RESULTADOS POR PREGUNTA DE LA ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

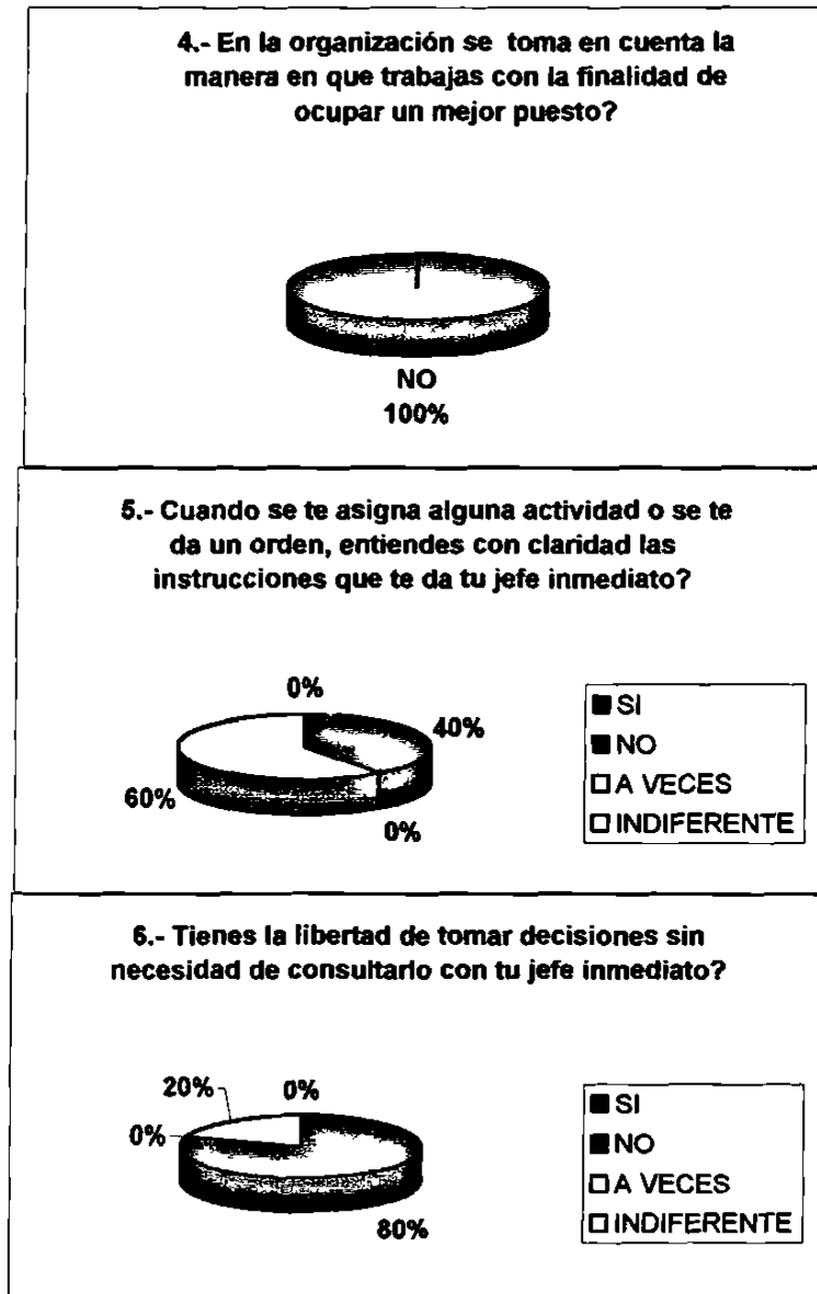


FIGURA 13 RESULTADOS POR PREGUNTA DE LA ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.(CONTINUACION)

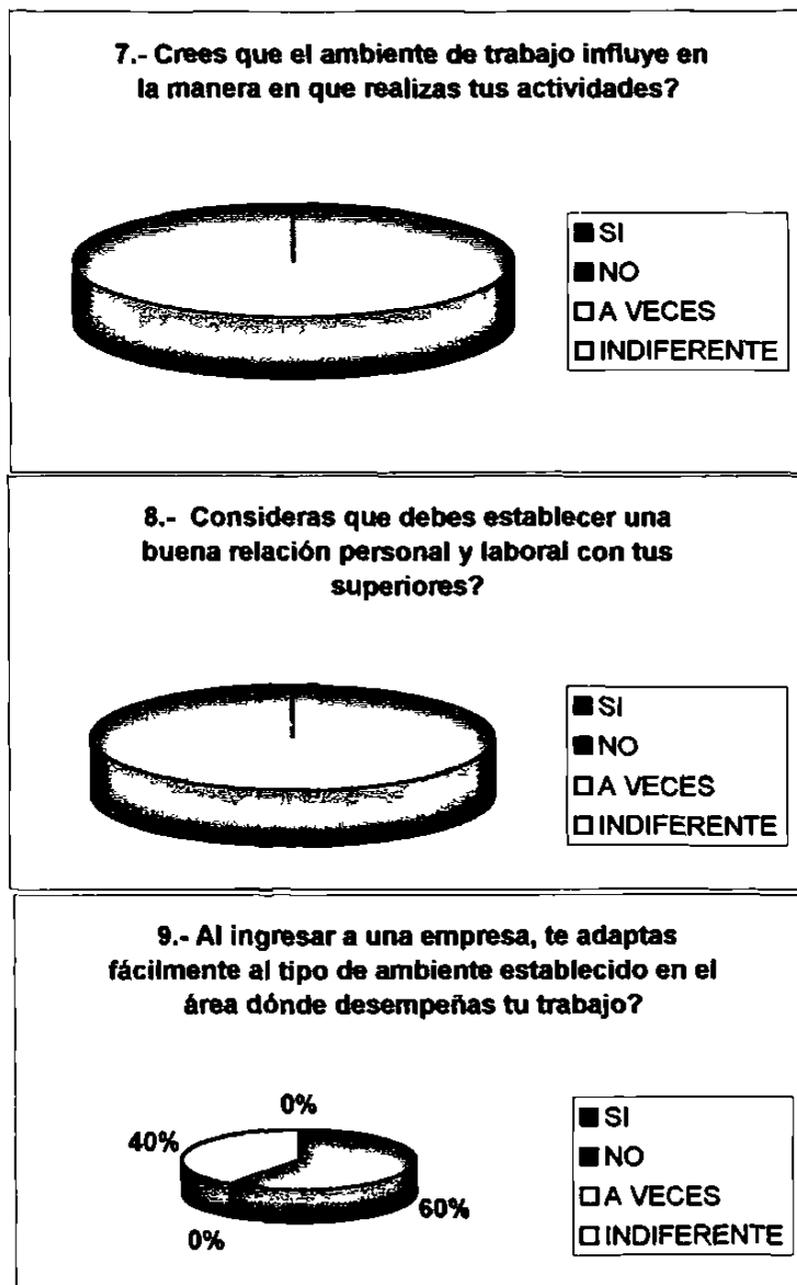


FIGURA 13 RESULTADOS POR PREGUNTA DE LA ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.(CONTINUACION)

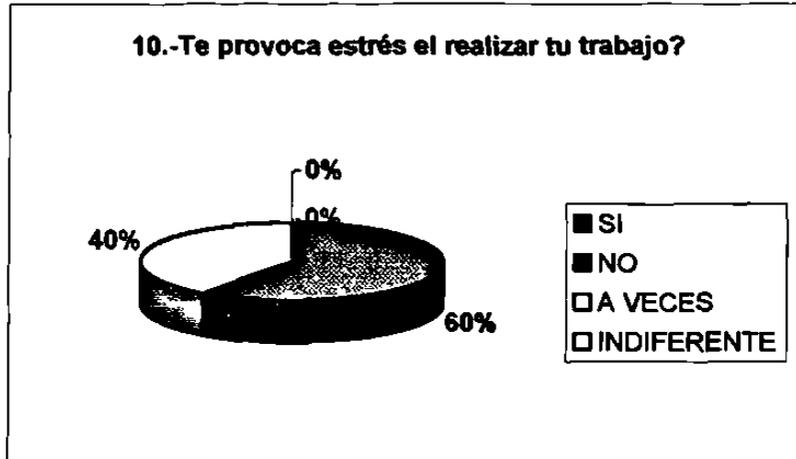


FIGURA 13 RESULTADOS POR PREGUNTA DE LA ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.(CONTINUACION)

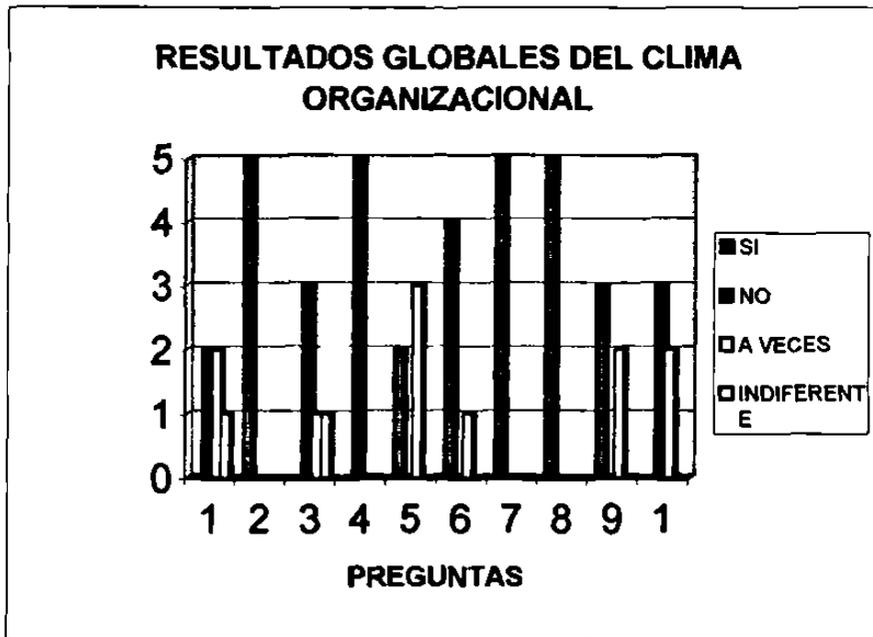


FIGURA 13 RESULTADOS GLOBALES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

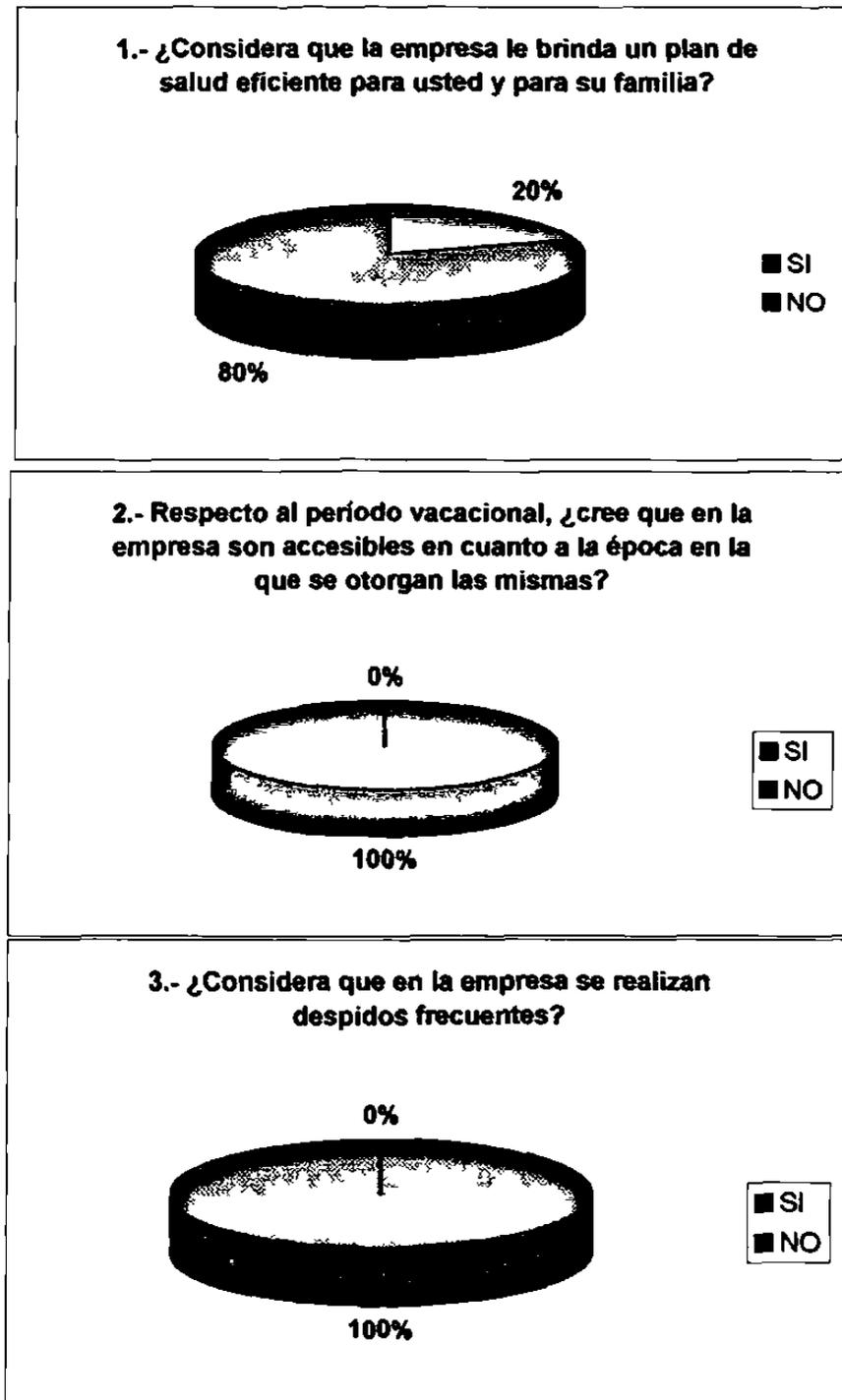
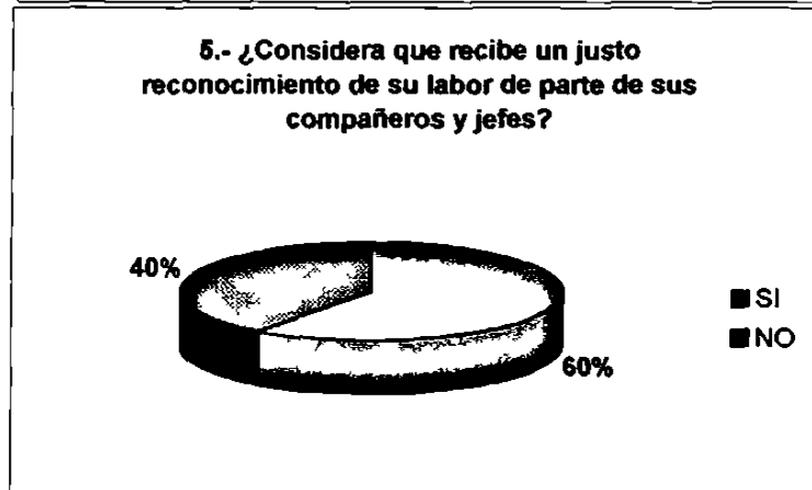
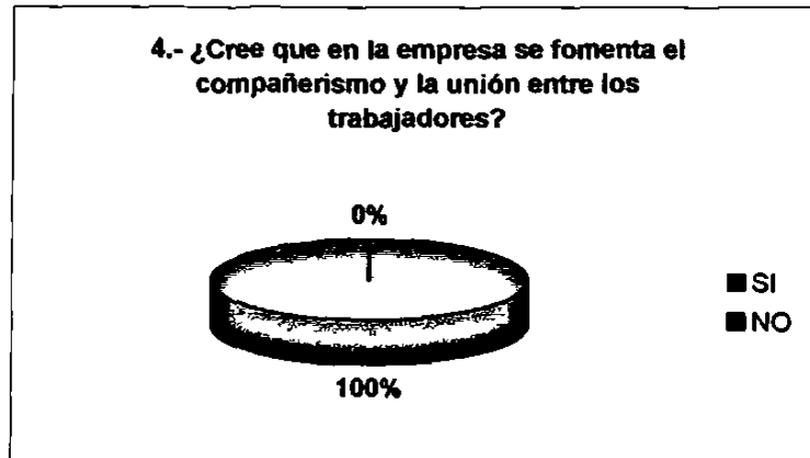


FIGURA 14. RESULTADOS POR PREGUNTA DE LA ENCUESTA SOBRE MOTIVACIONES DEL TRABAJADOR.



6.- ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?



FIGURA 14. RESULTADOS POR PREGUNTA DE LA ENCUESTA SOBRE MOTIVACIONES DEL TRABAJADOR.(CONTINUACION)

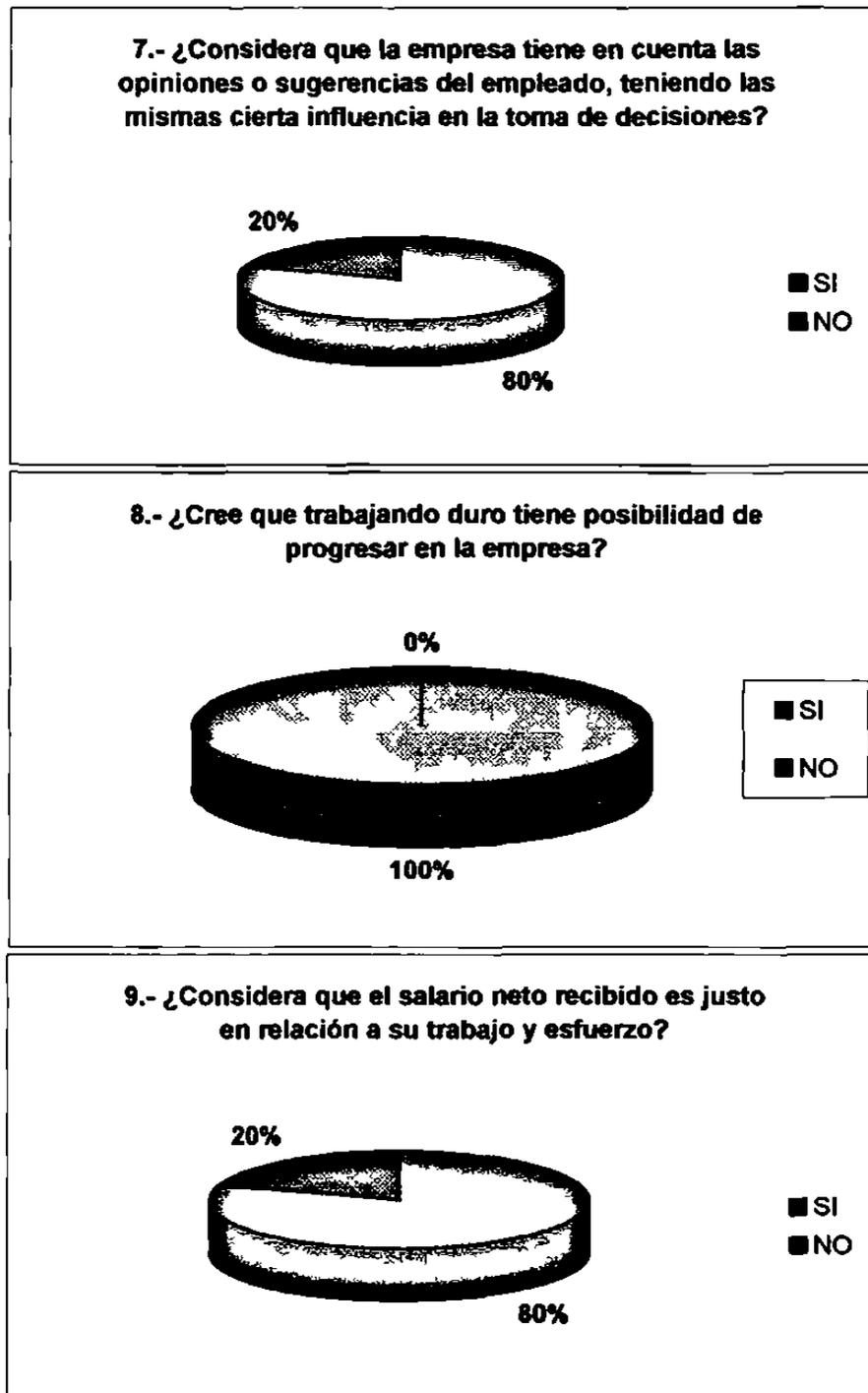


FIGURA 14. RESULTADOS POR PREGUNTA DE LA ENCUESTA SOBRE MOTIVACIONES DEL TRABAJADOR.(CONTINUACION)



**FIGURA 14. RESULTADOS GLOBALES SOBRE
MOTIVACION DEL TRABAJADOR.**

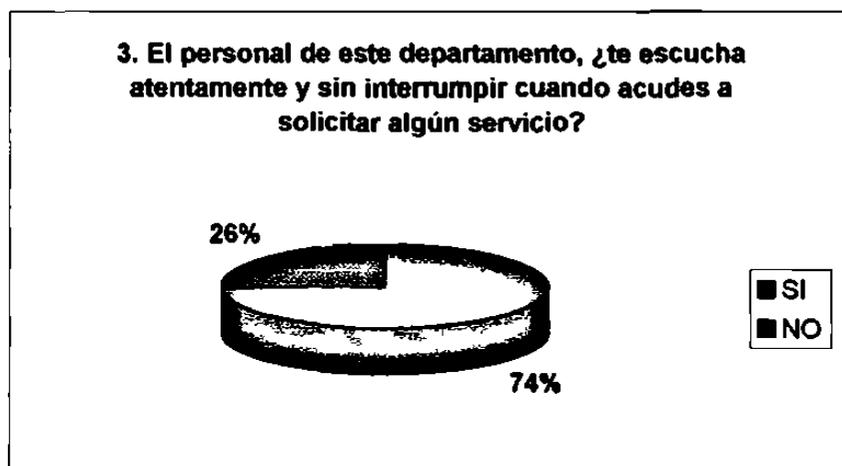
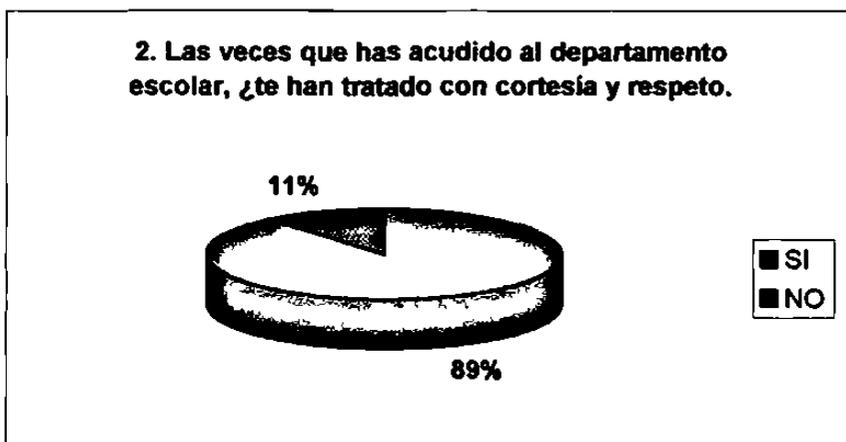
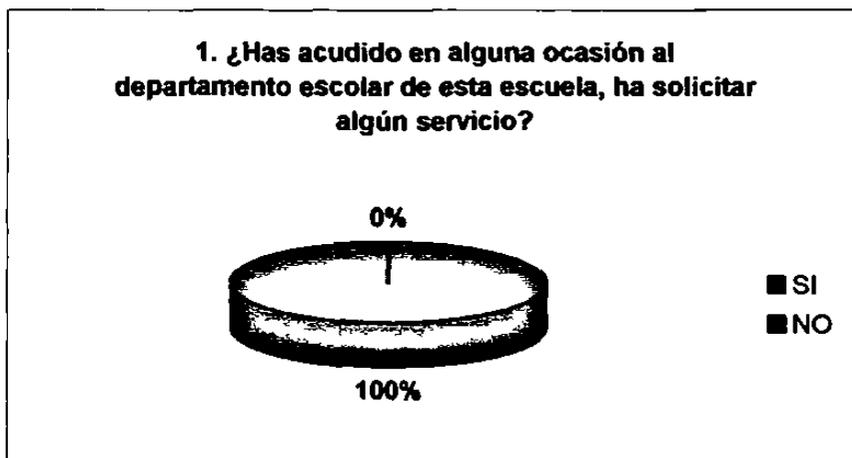


FIGURA 15 RESULTADOS POR PREGUNTA DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS ALUMNOS.

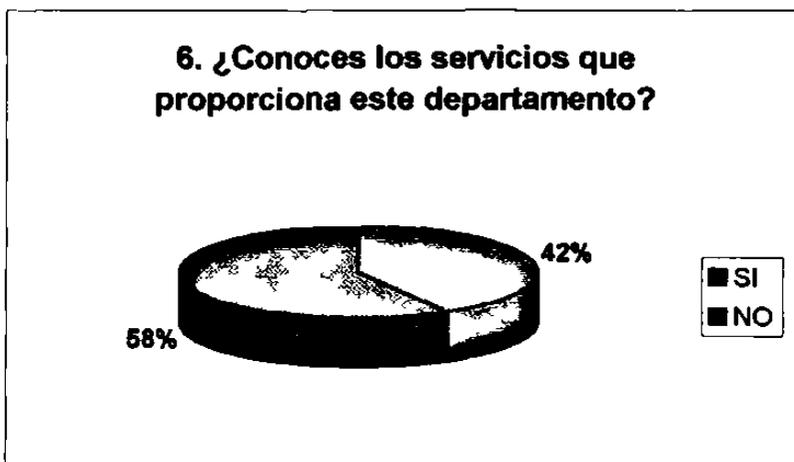
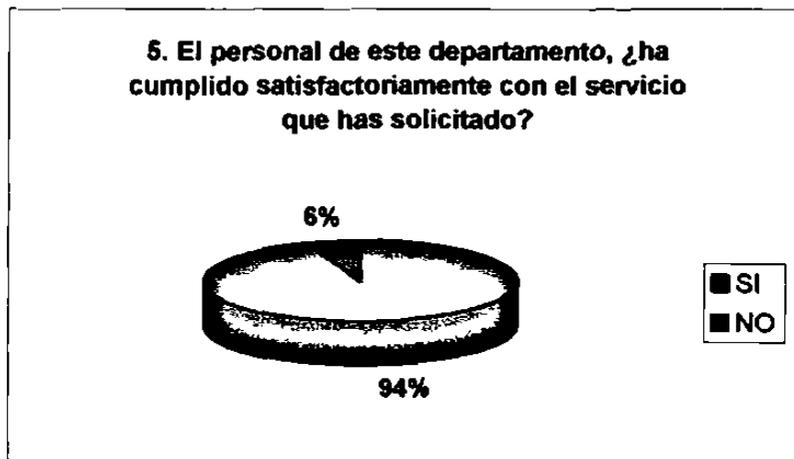
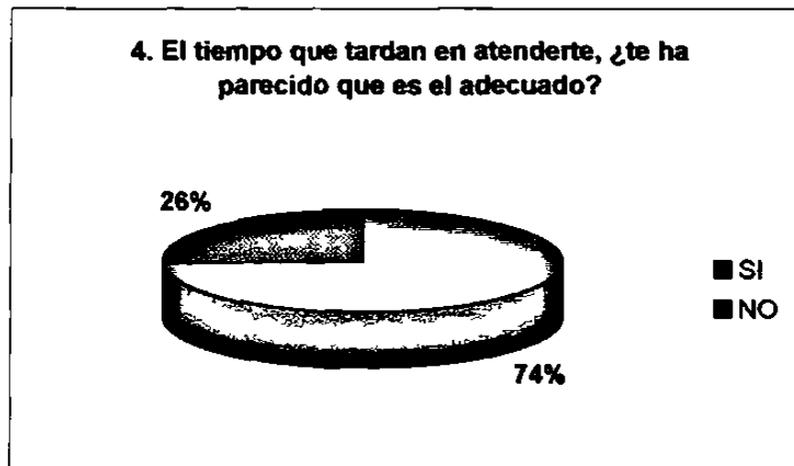


FIGURA 15 RESULTADOS POR PREGUNTA DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS ALUMNOS.(CONTINUACION)

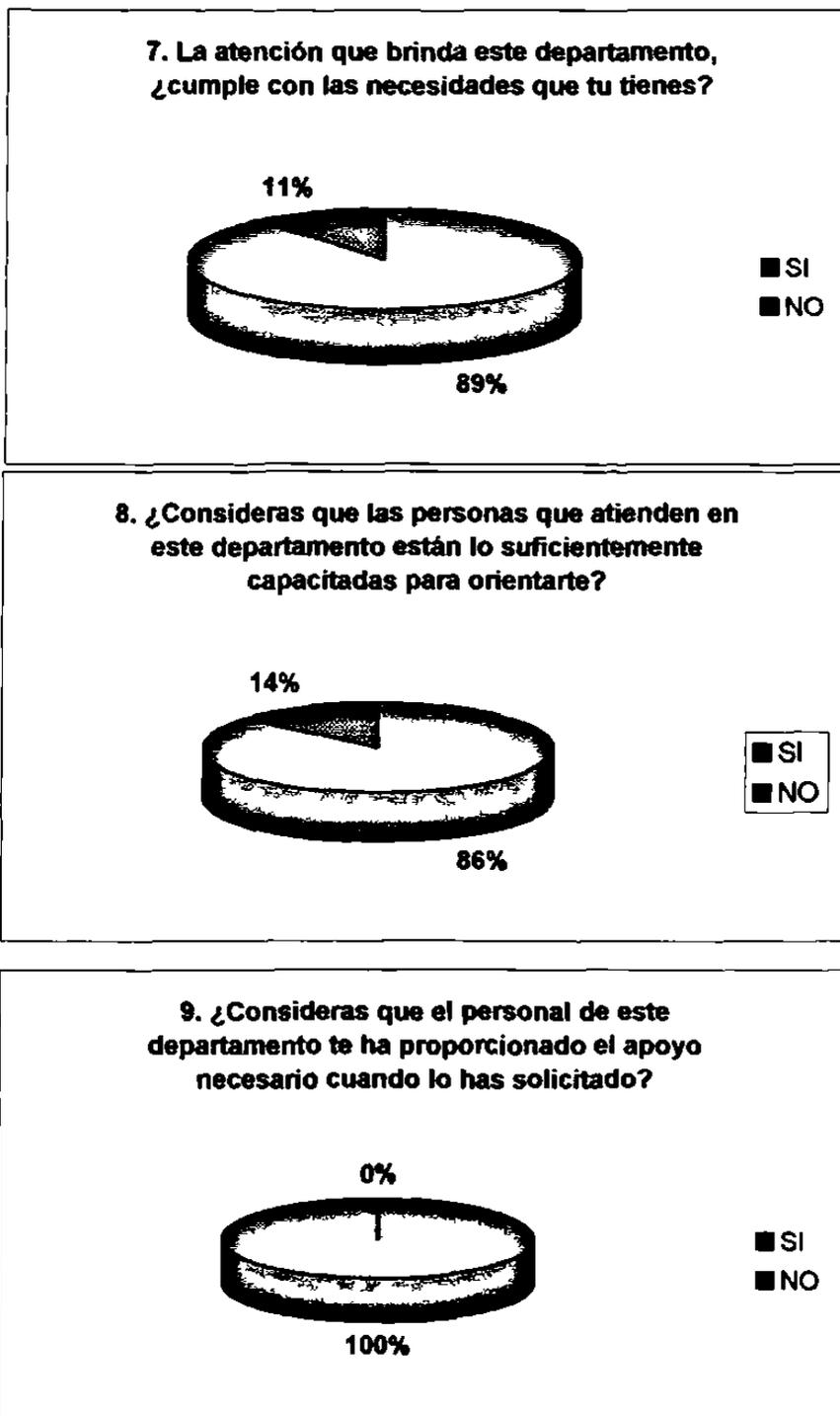


FIGURA 15 RESULTADOS POR PREGUNTA DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS ALUMNOS.(CONTINUACION)

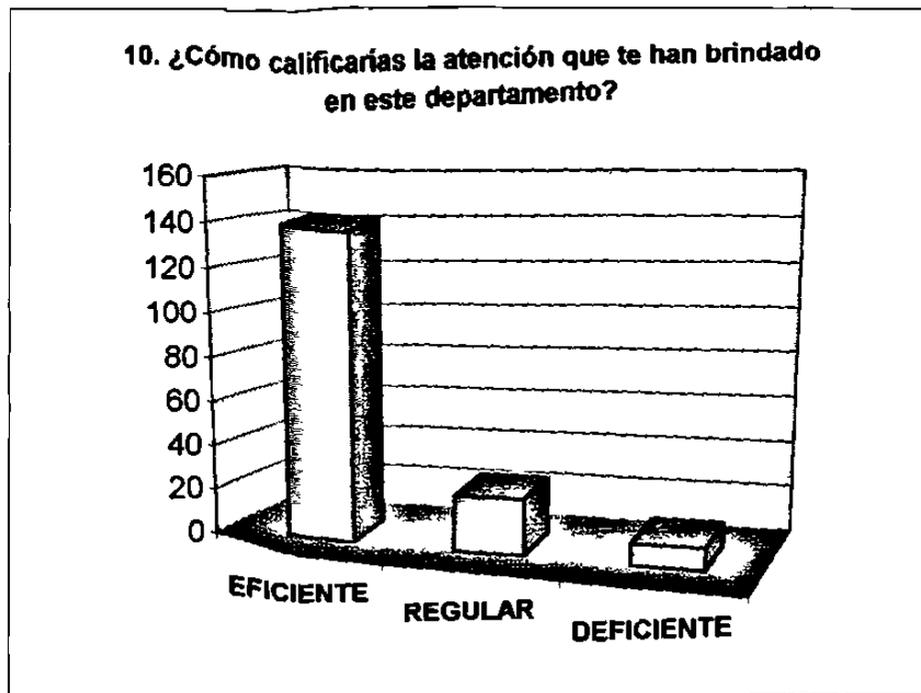


FIGURA 15 RESULTADOS POR PREGUNTA DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS ALUMNOS.(CONTINUACION)

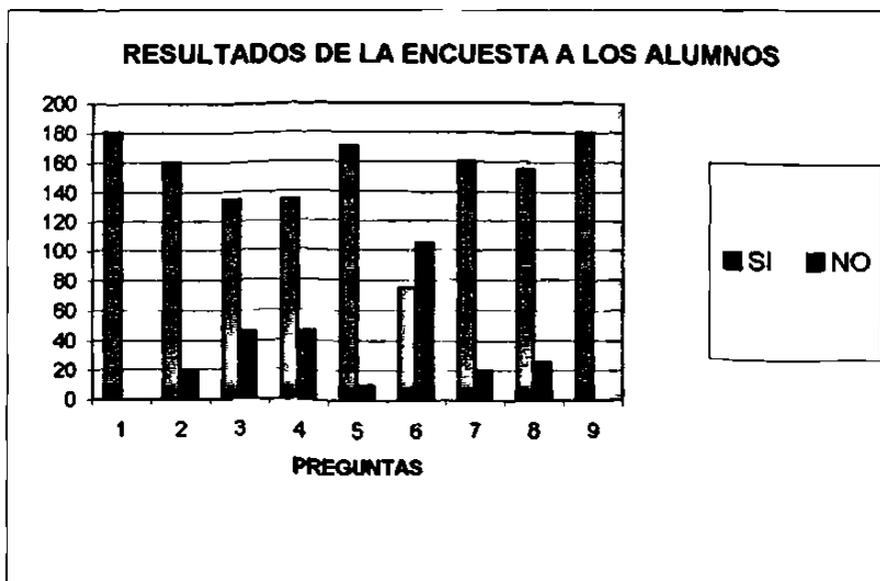


FIGURA 15 RESULTADOS GLOBALES DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS ALUMNOS.

5. IMPLEMENTACION DE TÉCNICAS DE AUTOESTIMA, MOTIVACIÓN Y CALIDAD.

Las técnicas que se utilizaran para incrementar el nivel de motivación de las secretarias será el siguiente:

Se aplicaran 3 cursos de la siguiente manera:

- **Curso de Autoestima:** este programa comprende 5 sesiones con duración aproximada de 3 horas cada una. Se inicia el desarrollo del respeto hacia uno mismo, seguido del amplio conocimiento y aplicación de las Autoestima, su desarrollo y cristalizando los conceptos en la mágica realidad de una nueva actitud personal.
- **Programa de Neurolingüística:** este seminario consta de 6 sesiones de 4 horas de duración cada una. Todas las sesiones cuentan con parte teórica y parte de laboratorios vivenciales.
- **Cultura del servicio:** este seminario consta de 3 sesiones de 4 horas de duración cada una. En cada sesión se estudian temas fundamentales de la Cultura de Servicio: desde saber y analizar que es el Servicio Humano al Cliente, hasta la implantación de una cultura organizacional basada en este gran valor llamado Servicio.

A continuación se describe cada uno de los cursos anteriores.

5.1 CURSO DE AUTOESTIMA

TEMAS

1ª Sesión:

“El Arte de la Motivación”

¿Quién soy yo y qué me motiva?. Esta es la pregunta fundamental de la sesión. En esta extraordinaria sesión se analiza cómo vencer el miedo a la desaprobación de los demás, el sentimiento de culpa y la inseguridad.

2ª Sesión:

“La Fuerza de Ser”

Momentos para Crecer

Sesión de análisis y confrontación con el Poder de su Identidad. Se inicia formalmente el recorrido hacia el propio autodescubrimiento y realización personal. Es una gran sesión en donde se dimensiona al Ser Humano plenamente Humano.

3ª Sesión:

“El poder de la Autoestima”

En esta sesión se analizan los dos grandes pilares de la Autoestima: la Autoeficacia y la Autodignidad. Se explican las fuentes más comunes de este sentimiento de autoapreciación y crecimiento personal.

4ª Sesión:

“¿Cómo Incrementar su Autoestima?”

Fundamental sesión en donde se transforma, a través del taller vivencial, a la persona en un ser con crecimiento y confianza plena en sí mismo. Se estudian y se aplican inmediatamente las 13 poderosas herramientas para incrementar nuestro potencial.

5ª Sesión:

“Actitud”

Su más preciada posesión

Sesión-Taller en donde se aplican todos los conocimientos hasta ahora acumulados para generar una autoimagen digna y respetable hacia uno mismo y los demás. Aquí se experimenta la magia de una nueva actitud ante uno mismo, los demás, el trabajo y la vida.

5.2 PROGRAMA DE NEUROLINGUISTICA

TEMAS

1ª Sesión:

“¿Qué es la P.N.L.?”

Introducción a la P.N.L., donde se sitúa en un contexto y se trazan las ideas principales de la misma: orígenes, historia. Objetivos, comunicación, cómo vamos de nuestra realidad presente al lugar adonde queremos ir, cómo conseguir sintonía, y cómo construimos nuestras vías únicas de entender el mundo.

“Percepción a través de la P.N.L.”

Breve, pero profundo estudio de la dinámica que se sucede en la mente humana para los procesos de senso-percepción de la realidad. Mapas y filtros. Creencias. Fisiología. Bucle cibernético.

2ª Sesión:

“Sistemas de representación”

Sesión donde se analizan las puertas de la percepción, los diferentes sistemas de representación y los sistemas preferidos. Modalidades. Uso de predicados nominales.

“Lenguajes y Pensamiento”

Se muestra cómo utilizamos internamente nuestros sentidos para pensar. Relación del lenguaje con el pensamiento. Cómo se puede saber la forma como piensan los demás.

3ª Sesión:

“Estados Mentales”

Sesión en donde se estudian los diversos estados de la mente, estados fisiológicos y la libertad emocional. Inducir, calibración. Anclas, anclaje de recursos. Situarse en el futuro.

“Nuevo Comportamiento”

Se estudia y practica la generación del nuevo comportamiento. Se analiza la dinámica de la fisiología humana y su relación con nuestro estado mental. Dietas generadoras de energía.

4ª Sesión:

“La Fuerza de Creer”

Profundo y confrontante estudio de las creencias generales y personales. Su directa afécción en nuestras vidas y la generación consecuente de nuestro lenguaje. Se estudia cómo el lenguaje acota nuestra experiencia cómo podemos rebasar esos límites. Sustantivos y verbos inespecíficos. Comparaciones. Sentido de las palabras-metamodelo. Leer la mente.

“Acceso al Inconsciente”

Se estudia y practica el acceso al inconsciente y sus recursos (referencia del modelo Milton). La metáfora. Compartir y guiar. Reencuadres. Operadores modales de posibilidad y necesidad. Ejercicios.

5ª Sesión:

“Conflicto y Congruencia”

Se profundiza en más modelos de la P.N.L. Se identifican señales de conflicto, congruencia e incongruencia. Jerarquía de los criterios. Flexibilidad en contextos. Cómo lograr que las reuniones sean más efectivas y cómo lograr acuerdos en situaciones difíciles.

“Valores y Criterios para P.N.L.”

Importante sesión en donde se dinamiza la P.N.L. a través de los valores. Se estudia la profunda asociación entre los valores de la persona y su conducta. Ventas. Enmarcar. Reuniones y Negociaciones. Ejercicio: jerarquía de valores.

6ª Sesión:

“Terapia con P.N.L.”

Sesión centrada en la terapia y cambio personal. Se describen brevemente las tres técnicas clásicas de la P.N.L.: el modelo ¡chas!, la cura de miedos y fobias, y la resolución de conflictos internos.

“Técnicas de Pensamiento”

Se analizan las técnicas del pensamiento. Ejemplos prácticos, estrategias de memoria musical y otra para la creatividad (modelo Walt Disney). Recetas para el éxito vía P.N.L.

5.3 CULTURA DEL SERVICIO

PROGRAMA

TEMAS

1ª Sesión:

“¿Qué es el Servicio?”

Magna sesión de inicio en donde se dimensiona que el Servicio es el parámetro a través del cual los clientes están midiendo el compromiso social de una organización para sus consumidores, destacando como valores las actitudes y las acciones que se llevan a cabo para “hacer sentir” a los clientes que se trabajo por y para ellos.

Aunque el servicio es un intangible, es un hecho que enriquece a quien lo recibe, pero engrandece a quien lo otorga, ya que genera en ambos, efectos de orgullo y satisfacción con resultados de relaciones constructivas (comerciales) a largo plazo.

Aprenda en esta sesión cómo el servicio hace destacar a la organización de entre la competencia.

2ª Sesión:

“Cultura de Servicio”

Alternativa ante la Nueva Competencia.

En esta sesión se analiza el privilegio de ser protagonistas del término de una época y el inicio de otra. Estamos por presenciar un nuevo siglo, con diferentes y variadas necesidades, demandas y comportamientos. Eso nos lleva a generar una NUEVA CONCIENCIA para vivir en una cultura de servicio.

¿Cómo se genera una Cultura en la Humanidad? ¿Cuáles son los secretos para transformar los actos conscientes en hábitos de crecimiento como personas, a través del

servicio humano? ¿Cuáles son las necesidades culturales que el mexicano necesita para generar un producto o servicio digno de explotación?

Aprenda los secretos para desarrollar una definición de Calidad en el Servicio, cómo establecer normas de servicios de excelencia, establecer incentivos y motivaciones para proveer calidad en el servicio, cómo adoptar una filosofía corporativa de excelencia en calidad de Servicio.

Esta es una sesión en donde se logra entender la gran importancia de la “Velocidad de Respuesta” en estos días, como gran manifestación de excelencia en el Servicio.

3ª Sesión:

“La búsqueda de la satisfacción total del Cliente como Cultura Organizacional”

Apasionante sesión en donde se estudian la Misión y la Filosofía que generan una Cultura de Excelencia en el Servicio. Las organizaciones más exitosas tienen una misión, en la que creen profundamente, que les permite tener metas mejor definidas y generar una cultura de servicio con el cliente interno y el cliente externo.

Aprenda cuáles son “las guías” para institucionalizar una cultura de servicio, analice las fortalezas y las debilidades de su organización para brindar un servicio extraordinario, y comprenda cómo comprometer a toda su organización para que “todos piensen de igual manera ante la actitud de servicio” en todas las áreas de la empresa.

En esta gran conferencia de clausura se logra entender cómo la Cultura de Servicio es orientada al cliente, con visión humana, asociativa y existencial.

En este programa, las sesiones están diseñadas con un contenido altamente enriquecedor para los participantes y, de tal manera estructuradas, que se pueden estudiar como programa de sesiones interrelacionadas, o bien como sesiones aisladas.

El diseño del programa será según las necesidades del cliente. De antemano, recomendamos cubrir todas las sesiones para mayor beneficio de los participantes.

Los cursos anteriores se implementaron de la siguiente manera:

- Curso de Autoestima: Se llevo a cabo del día 24 de junio al 28 de junio de 2002. En el siguiente horario: de 9:00 a.m. a 12:00 p.m.
- Programa de Neurolingüística(PNL): Se llevo a cabo del día 8 al 15 de julio de 2002. En el siguiente horario de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.
- Curso de Cultura del Servicio: Se llevo a cabo el día 22 de julio al 24 de julio de 2002. En el siguiente horario: de 9:00 a 1:00 p.m.

Cada uno de los cursos se ofreció en el C.A.D.I. de nuestra institución. Durante los recesos se les otorgo un pequeño refrigerio.

Al finalizar cada uno de los cursos se les entrego diploma de asistencia a cada una se las secretarias del departamento.

6.EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Después de aplicar las técnicas de autoestima, motivación y calidad a las secretarias del departamento de escolar se aplico nuevamente las encuestas anteriores del capitulo 4, tanto a ellas como a los alumnos. Y se obtuvieron los siguientes resultados:

Necesidades Físicas Y De Seguridad

Necesidades Físicas y De Seguridad	Si	No
Pregunta 1	1	4
Pregunta 2	5	0
Pregunta 3	0	5

Necesidades Sociales

Necesidades Sociales	Si	No
Pregunta 4	5	0
Pregunta 5	3	2
Pregunta 6	5	0

Necesidades Egocéntricas

Necesidades Egocéntricas	Si	No
Pregunta 7	4	1
Pregunta 8	0	5
Pregunta 9	4	1

TABLA 3. NECESIDADES DE MASLOW

Como podemos ver casi no se movieron las cantidades solo en el cuadro de necesidades sociales en la pregunta numero 6.

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos por los alumnos de 3er. Semestre, los cuales contestaron las preguntas después de que se les impartió el curso a las secretarias. Y esta es su opinión:

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS ALUMNOS

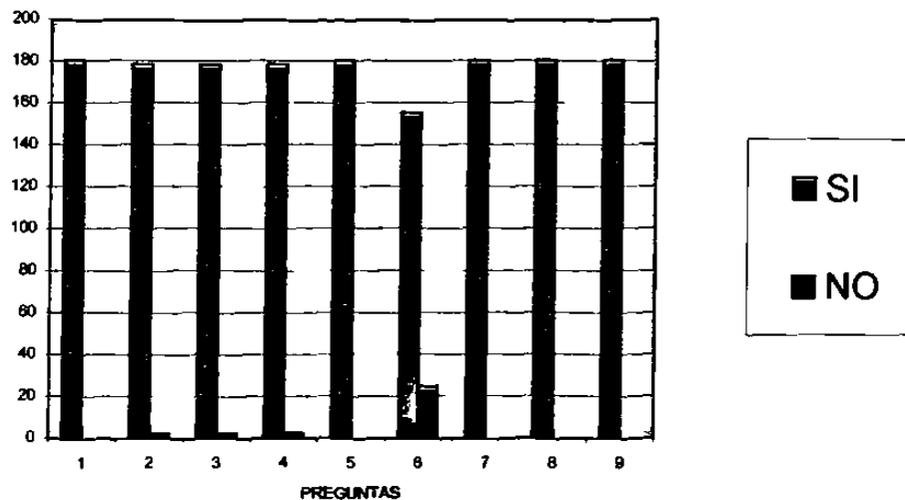


Figura 16. Resultados de la encuesta aplicada los alumnos de 3er. Semestre.

10. ¿Cómo calificarías la atención que te han brindado en este departamento?

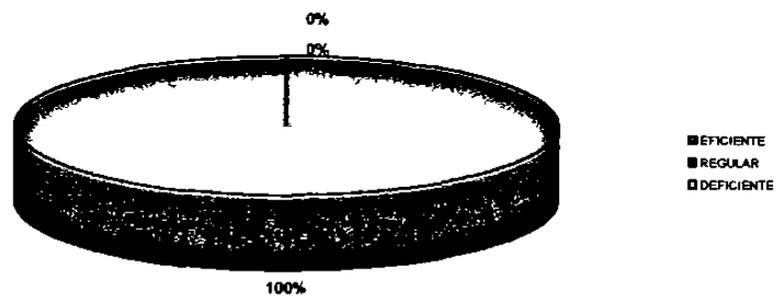


Figura 17. Grafica de la pregunta 10.

Como vemos los alumnos opinan que la calidad del servicio en este departamento, ha mejorado.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

Es innegable que cada día que pasa, los clientes van tomando más conciencia de su derecho innegable a exigir cada vez más por aquello que pagaron. Partiendo de que esta premisa es totalmente justa, las organizaciones y quienes las integran deben estar preparados para responder con actitud, aptitud, atención y calidad, los requerimientos y expectativas que el cliente demanda. Y para lograr lo anterior es necesario que el Departamento Escolar de la preparatoria 23, capacite a su personal constantemente, ya que nuestros clientes (los alumnos) también deben tomarse en cuenta.

Las secretarias opinaron en lo referente a las necesidades físicas y de seguridad en lo referente al renglón salud un 80% opina que no tienen un plan de salud eficiente. En cuanto al periodo vacacional el 100% lo consideran excelente, por otra parte considera el 100% que no se realizan despidos frecuentes en la Universidad.

En lo que respecta a las necesidades sociales el 100% considera que hay compañerismo y unión entre los trabajadores, algo extraño porque cuando falta alguna secretaria nadie quería cubrirla.

El 60% considera que si recibe un justo reconocimiento por parte de sus compañeros y jefes. Y el 100% considera que su ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas.

En el rubro de necesidades egocéntricas un 80% considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones o sugerencias en la toma de decisiones. El 100% no cree que trabajando duro pueda progresar en la escuela y un 80% considera que el salario neto que recibe es justo en relación a su trabajo.

Al aplicar la encuesta sobre el clima organizacional, las secretarias opinaron:

- Un 40% considera conveniente que durante la realización de actividades debes estar bajo supervisión, otro 40% a veces es necesario y un 20% se mostró indiferente.
- El 100% si tiene la confianza de comunicarle a su jefe inmediato lo que esta pasando cuando hay algún problema laboral.
- Un 50% dice que su jefe apoya cuando hay algún problema extralaboral, un 33% dice que a veces y para el 17% es indiferente.
- El 100% piensa que su forma de trabajar no ayuda a ocupar un mejor puesto.
- Un 40% si entiende con claridad las instrucciones que su jefe le asigna, y un 60% a veces.
- 80% consideran que tienen la libertad de tomar decisiones sin necesidad de consultarlo con su jefe inmediato.
- 100% cree que el ambiente de trabajo influye en la manera en que realizan sus tareas.
- 100% consideran que se debe tener una buena relaciona personal y laboral con sus superiores.
- 60% considera que al ingresar a la universidad se adaptaron fácilmente al ambiente de trabajo y un 40% que no.
- 60% considera que su trabajo le provoca estrés y un 40% que a veces.

En cuanto a la encuesta por parte de los alumnos ellos opinaron lo siguiente:

- El 100% ha acudido en alguna ocasión al departamento escolar a solicitar algún servicio.
- 89% dice que lo han tratado con cortesía y respeto y un 11% dice que no.
- 74% opinaron que el personal del departamento lo escucha atentamente y sin interrumpir cuando solicita algún servicio y un 11% opinaron que no se les escucha con atención.
- 74% opinaron que el tiempo que tardan en atenderlos es el adecuado y un 11% que no.
- 94% opina que el personal del departamento ha cumplido satisfactoriamente con el servicio solicitado y un 6% dice que no.
- 58% si conoce todos los servicios que proporciona el departamento y un 42% no los conoce todos.
- 89% dice que la atención que brinda el departamento cumple con sus necesidades y un 11% considera que no cumple.
- 86% considera que las personas que atienden en el departamento están lo suficientemente capacitadas para orientarlos y un 14% considera que no lo están.
- 100% considera que el personal ha proporcionado apoyo necesario cuando se le ha solicitado.
- 80% consideran eficiente la atención que les brinda el departamento, 14% la consideran regular y un 6% lo consideran deficiente.

7.2 RECOMENDACIONES

Debido al éxito de los cursos impartidos al personal del Departamento Escolar, considero que se debe de instituir semestral o anualmente, la aplicación de los mismos. Tomando en cuenta que la motivación y la calidad en el servicio han mejorado notablemente.

Se recomienda dar una mayor difusión entre los alumnos sobre los servicios que ofrece el departamento. Así como poner mas atención en el renglón de atención y tiempo que se le da al alumno cuando llega a solicitar algún servicio.

BIBLIOGRAFÍA

Keith Davis, John W. Newstrom
“Comportamiento Humano en el Trabajo”
Editorial Mc GRAW Hill. Octava Edición

Mc Teer. Wilson.
El ámbito de la motivación (ambiental., fisiológica, mental y social).
Editorial El Manual Moderno S.A.(México)1979.

Nuttin, J.
Teoría de la motivación humana.
Editorial Paidós.

Pinillos, J.L.
Principios de psicología.
Alianza Editorial. (Madrid) 1975.

Taylor, A y compañía.
Introducción a la psicología. Manual.
Aprendizaje Visor. 1984.

ANEXO

Encuesta sobre motivaciones del trabajador

Sexo: _____ Edad: _____ ¿Esta Casado? : _____

¿Tiene hijos? : _____ ¿Cuántos?: _____

1) ¿Considera que la empresa le brinda un plan de salud eficiente para usted y para su familia?

SI NO

2) Respecto al período vacacional, ¿cree que en la empresa son accesibles en cuanto a la época en la que se otorgan las mismas?

SI NO

3) ¿Considera que en la empresa se realizan despidos frecuentes?

SI NO

4) ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

SI NO

5) ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?

SI NO

6) ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

SI NO

7) ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?

SI NO

8) ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa?

SI NO

9) ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?

SI NO

Anexo 1. Diseño de la encuesta sobre motivación.

ENCUESTA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Marca con una "X" la respuesta que más se identifique con tu comportamiento:

1.- Consideras conveniente que durante la realización de actividades debes estar bajo supervisión?

SI () NO () A VECES() INDIFERENTE()

2.- Cuando se te presenta algún problema laboral ¿tienes la confianza de comunicarle a tu jefe inmediato lo que está pasando?.

SI () NO () A VECES() INDIFERENTE()

3.- Tu jefe inmediato te apoya cuando se te presenta algún problema que no corresponde al ámbito laboral?

SI () NO () A VECES() INDIFERENTE()

4.- En la organización se toma en cuenta la manera en que trabajas con la finalidad de ocupar un mejor puesto?

SI () NO () A VECES() INDIFERENTE()

5.- Cuando se te asigna alguna actividad o se te da un orden, entiendes con claridad las instrucciones que te da tu jefe inmediato?

SI () NO () A VECES() INDIFERENTE()

6.- Tienes la libertad de tomar decisiones sin necesidad de consultarlo con tu jefe inmediato?

SI () NO () A VECES() INDIFERENTE()

7.- Crees que el ambiente de trabajo influye en la manera en que realizas tus actividades?

SI () NO () A VECES() INDIFERENTE()

8.- Consideras que debes establecer una buena relación personal y laboral con tus superiores?

SI () NO () A VECES() INDIFERENTE()

9.- Al ingresar a una empresa, te adaptas fácilmente al tipo de ambiente establecido en el área dónde desempeñas tu trabajo?

SI () NO () A VECES() INDIFERENTE()

10.-Te provoca estrés el realizar tu trabajo?

SI () NO () A VECES() INDIFERENTE()

Anexo 2. Diseño de encuesta para identificar el clima organizacional.

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
PREPARATORIA No. 23**

Apreciable alumno, la presente es una encuesta que forma parte de una investigación que se esta realizando en esta escuela, por lo cual te solicito conteste a las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible, de antemano agradezco tu colaboración.

**Grupo:----- Edad:----- Semestre:----- Turno:-----
Fecha: -----**

De las siguientes preguntas subraya la respuesta que mas corresponda a las situaciones que se te hayan presentado en el departamento escolar de esta escuela.

- 1. ¿Has acudido en alguna ocasión al departamento escolar de esta escuela, ha solicitar algún servicio?
a) Si b) No**
- 2. Las veces que has acudido al departamento escolar, ¿te han tratado con cortesía y respeto.
a) Si b) No**
- 3. El personal de este departamento, ¿te escucha atentamente y sin interrumpir cuando acudes a solicitar algún servicio?
a) Si b) No**
- 4. El tiempo que tardan en atenderte, ¿te ha parecido que es el adecuado?
a) Si b) No**
- 5. El personal de este departamento, ¿ha cumplido satisfactoriamente con el servicio que has solicitado?
a) Si b) No**
- 6. ¿Conoces los servicios que proporciona este departamento?
a) Si b) No**
- 7. La atención que brinda este departamento, ¿cumple con las necesidades que tu tienes?
a) Si b) No**
- 8. ¿Consideras que las personas que atienden en este departamento están lo suficientemente capacitadas para orientarte?
a) Si b) No**
- 9. ¿Consideras que el personal de este departamento te ha proporcionado el apoyo necesario cuando lo has solicitado?
a) Si b) No**
- 10. ¿Cómo calificarías la atención que te han brindado en este departamento?
a) Eficiente b) Regular c) Deficiente**

Anexo 3. Diseño de encuesta aplicada a los alumnos.

LISTADO DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Necesidades de Maslow.	50
Tabla 2. Tabulación de los resultados de la encuesta sobre el clima organizacional.	52
Tabla 3. Necesidades de Maslow	75

LISTADO DE FIGURAS

	Página
Figura 1 Un modelo de motivacion	06
Figura 2 Jerarquía de necesidades pirámide de Maslow.	13
Figura 3 Cuadro estructural de la teona de las expectativas	23
Figura 4 Aplicación de la teoría de las expectativas al comportamiento de supervisión.	24
Figura 5 Relación de la satisfacción en el empleo con la rotacion de personal y las faltas.	27
Figura 6 Pasos principales en la conduccion de encuestas.	33
Figura 7 Pregunta típica de una encuesta objetiva	34
Figura 8 Tipos de preguntas en encuestas descriptivas sobre la satisfacción en el empleo	35
Figura 9 Algunas interrogantes en el diseño y aplicación de las encuestas.	36
Figura 10 Grafico de los totales de satisfacción de los empleados	51
Figura 11 Resultados de la encuesta aplicada a los alumnos	53
Figura 12 Grafica de la pregunta 10.	53
Figura 13 Resultados por pregunta de la encuesta sobre el clima organizacional.	54
Figura 14 Resultados por pregunta de la encuesta sobre motivaciones del trabajador	58

Figura 15 Resultados por pregunta de la encuesta aplicada a los alumnos	62
Figura 16 Resultados de la encuesta aplicada los alumnos de 3er. Semestre	76
Figura 17 Grafica de la pregunta 10	77

