



**INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL  
ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA  
UNIDAD TECAMACHALCO**



**SEMINARIO DE TITULACIÓN  
LA MOTIVACION COMO DETONADOR DE LA PRODUCTIVIDAD EN UNA  
EMPRESA CONSTRUCTORA**

**TESINA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
INGENIERO ARQUITECTO**

**PRESENTA:  
ROCIO RODRIGUEZ PEREZ**

**ASESORES:  
DR. ARISTIDES DE LA CRUZ GALLEGOS  
M. EN C. MARTHA LAURA BAUTISTA GONZALEZ  
C. DR. NATANAEL JONATAN MUCIÑO MONTOYA**

**ASESOR INVITADO  
DR. HUMBERTO PONCE TALANCÓN**

**Tecamachalco, Estado de México**

**Mayo, 2018**

## Imagen tesina

# LA MOTIVACION COMO DETONADOR DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA



La verdadera motivación viene de realización, desarrollo personal, satisfacción en el trabajo y reconocimiento.

**Frederick Herzberg**

**PRESENTA: ROCIO RODRIGUEZ PEREZ**



SECRETARIA  
DE  
EDUCACION PUBLICA

# INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

SECRETARIA ACADEMICA  
DIRECCION DE SERVICIOS ESCOLARES  
DIVISION DE CONTROL ESCOLAR



**I. P. N.**  
**DEPARTAMENTO DE**  
**EXPEDICION**  
**Y CERTIFICACION DE**  
**DOCUMENTOS**  
**CARTA DE PASANTE**  
FORMA DE PASANTE

La Dirección de Servicios Escolares del Instituto Politécnico Nacional, según documentos que obran en los archivos de la División de Control Escolar, hace constar que

RODRIGUEZ PEREZ ROCIO

Con número de boleta: 89310429

Terminó íntegramente los estudios correspondientes a la carrera de: INGENIERO ARQUITECTO

con sujeción a los planes de estudio vigentes, por lo que se le considera

## PASANTE

En cumplimiento de las disposiciones reglamentarias y para los usos legales que procedan, se expide la presente en la Ciudad de México, D.F., a los

VEINTICUATRO días del mes de MAYO de mil novecientos NOVENTA Y CINCO

EL JEFE DE LA DIVISION DE CONTROL ESCOLAR

AGUSTIN BELCERRIL CASTILLO

EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CERTIFICACION DE ESTUDIOS

JOSE LUIS FABIAN RUIZ

**I. P. N.**  
**DEPARTAMENTO DE**  
**EXPEDICION**  
**Y CERTIFICACION DE**  
**DOCUMENTOS**  
**CARTA DE PASANTE**  
T-V

Folio No. **74395**  
Carta de pasante No. 94 / 4867  
Elaboró MARTHA  
Cotejó MARTHA

NOTA:

1. El presente documento autoriza al Pasante a fincar sus trámites de Titulación en la Escuela correspondiente.
2. ESTA CARTA DE PASANTE ES NULA:
  - a) Si no va acompañada con el original del Certificado o Boleta de Calificaciones expedido por la División de Control Escolar
  - b) Si no contiene todos los requisitos estipulados.
  - c) Si carece de las firmas de los funcionarios que la suscriben.
  - d) Si presenta raspaduras o enmendaduras.

**Instituto Politécnico Nacional**      Presente

Bajo protesta de decir verdad, el que suscribe Rocío Rodríguez Pérez con identificación: Carta pasante (se adjunta copia), manifiesto ser autor (a) y titular de los derechos morales y patrimoniales de la obra titulada La motivación como detonador de la productividad en la empresa constructora en adelante **“La Tesis”** y de la cual se adjunta copia, por lo que por medio del presente y con fundamento en el artículo 27 fracción II, inciso b) de la Ley Federal del Derecho de Autor, otorgo al **Instituto Politécnico Nacional**, en adelante **“EL IPN”**, autorización no exclusiva para comunicar y exhibir públicamente total o parcialmente en medios digitales.

**“La Tesis”** por un periodo indefinido contando a partir de la fecha de la presente autorización, dicho periodo se renovará automáticamente en caso de no dar aviso expreso a **“EL IPN”** de su terminación.

En virtud de lo anterior, **“EL IPN”** deberá reconocer en todo momento mi calidad de autor de **“La Tesis”**.

Adicionalmente, y en mi calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de **“La Tesis”**, Manifiesto que la misma es original y que la presente autorización no contraviene ninguna otorgada por el suscrito respecto de **“La Tesis”**, por lo que deslindo de toda responsabilidad al **“EL IPN”** en caso de que el contenido de **“La Tesis”** o la autorización concedida afecte o viole derechos autorales, industriales, secretos industriales, convenios o contratos de confidencialidad o en general cualquier derecho de propiedad intelectual de terceros y asumo las consecuencias legales y económicas de cualquier demanda o reclamación que puedan derivarse del caso.

Ciudad de México a 22 de JUNIO del 2018

Atentamente

**ROCIO RODRIGUEZ PEREZ**

<b>INDICE</b>	<b>PAGINA</b>
Portada .....	i
Imagen de la tesina.....	ii
Carta de pasante.....	iii
Carta de uso de obra.....	iv
Indice.....	v
Agradecimientos.....	vi
Reconocimientos.....	vii
Ficha Metodológica .....	viii
Indice de siglas y abreviaturas.....	ix
Índice de cuadros.....	x
Índice de graficas.....	xi
Índice de ilustraciones.....	xii
Glosario.....	xiii
Proceso de investigación.....	xiv
Resumen.....	xv
Abstract.....	xvi
Introducción.....	xvii

## **Capítulo I Estrategia metodológica**

### **1.1 Idea, conveniencia y alcance de la investigación**

1.1.1 Idea de la investigación.....	1
1.1.2 Conveniencia de la investigación.....	2
1.1.3 Alcance de la investigación.....	4

### **1.2 Problema de investigación**

1.2.1 Situación problemática.....	5
1.2.2 Planteamiento del problema.....	6

1.2.3 Delimitación del problema.....	7
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	
1.3.1 General.....	8
1.3.2 Específico.....	8
<b>1.4 Preguntas de investigación</b>	
1.4.1 Central.....	8
1.4.2 De investigación.....	8
<b>1.5 Hipótesis de trabajo.....</b>	<b>9</b>
<b>1.6 Variables de estudio.....</b>	<b>9</b>
<b>1.7 Método.....</b>	<b>9</b>
<b>1.8 Técnica,.....</b>	<b>10</b>
<b>1.9 Tipo de investigación.....</b>	<b>10</b>
<b>1.10 Justificación de la investigación.....</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo II. Marco teórico, conceptual y referencial.</b>	
2.1. Teorías de la administración.....	11
2.1.1 Principios de la administración.....	14
2.1.2 Funciones de la administración.....	17
2.1.3 Dirección.....	18
2.1.4 Comunicación.....	19
2.1.5 Motivación.....	26
<b>2.2 Desarrollo organizacional</b>	
2.2.1 Concepto de cultura organizacional.....	28
2.2.2 Concepto de cambio organizacional.....	30
2.2.3 Necesidad de adaptación al cambio.....	31
2.2.4 Procesos de desarrollo organizacional.....	32
2.2.5 Eficiencia y eficacia .....	33
<b>2.3 Productividad total.....</b>	<b>34</b>
2.3.1 Enfoque productividad-motivación.....	34

2.3.2 Enfoque productividad-calidad.....	35
2.3.3 Enfoque productividad- tecnología.....	39
<b>2.4 La empresa constructora.....</b>	<b>42</b>
<b>2.5 Clasificación de las empresas constructoras</b>	
2.5.1 Por las actividades de las empresas.....	42
2.5.2 Por el número de trabajadores.....	43
<b>Capitulo III Fundamento teórico conceptual y referencial</b>	
<b>3.1 motivación en la empresa constructora</b>	
3.1.1 Antecedentes.....	45
3.1.2 Ciclo motivacional.....	46
3.1.3 Premisas del comportamiento humano.....	47
3.1.4 Tipología de motivación.....	48
<b>3.2 Teorías Motivacionales.....</b>	<b>50</b>
3.2.1 Teoría Motivacional de los factores de Herzberg (un poco de historia).....	50
3.2.2 Factores de higiene.....	53
3.2.3 Factores motivacionales.....	54
3.2.4 Teoría KITA,de Herzberg ¿Otra forma de motivar?.....	56
3.2.5 Dinero vs Reconocimiento.....	57
3.2.6 Teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow.....	59
3.2.7 Comparación de la teoría de Maslow con la teoría de Herzber.....	61
<b>3.3 Estructura operativa de una empresa constructora.....</b>	<b>62</b>
3.3.1 Planeación.....	62
3.3.2 Situación actual de la motivación en la empresa constructora.....	65
3.3.3 Modelo de Cuestionario para evaluar la satisfaccion laboral.....	67
<b>3.3.4 Interpretacion de los resultados.....</b>	<b>71</b>
3.3.5 Conclusiones.....	76
3.3.6 Recomendaciones .....	77

## **Capítulo IV Taller de motivación en empresas constructoras**

5.2 Objetivos buscados.....	80
5.3 Competencias a desarrollar.....	80
5.4 Perfil de los participantes.....	81
5.5 Característica predominante en el taller.....	81
5.6 Organización general.....	82
5.7 Etapas.....	82
5.8 Cronograma del taller.....	83
5.9 Referencias bibliográficas.....	84



## **Agradecimientos**

### **A Dios.**

Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más.

### **A mis familiares.**

A mis padres que siempre han estado cerca de mi brindándome su apoyo y sus consejos para ser de mí una mejor persona, a mis hermanos por sus palabras y compañía en especial a dos de mis hermanos, Rigoberto el mayor por ser un ejemplo y del cual aprendí aciertos y constancia y a mi hermana Edith que en los momentos difíciles siempre ha estado a mi lado.

A mi esposo, Gerardo, por sus palabras su confianza su amor y brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente. A mis hijos por todo su amor, paciencia y apoyo incondicional.

A mis maestros y Asesores.

Gracias por su tiempo, por su apoyo, así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional y en este trabajo.

y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis. ¡Gracias a ustedes!

**Reconocimientos.**

En este logro debo reconocer al Instituto Politécnico Nacional por ser una institución de educación pública de excelencia, permitiendo aplicar su lema en mi desarrollo profesional, la técnica al servicio de la patria.

A la Esia Tecamachalco, porque al interior de sus muros no solo obtuve conocimiento y saber, sino grandes experiencias de vida, por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

A Conalep Estado de México que me ha dado la oportunidad de formarme para ser la profesionista que ahora soy e impulsarme a culminar esta etapa que tenía pendiente por concluir.

## Ficha Metodológica de la Tesina

### La motivación como detonante de la productividad en trabajadores de una empresa constructora

Área de conocimiento	de	Físico – Matemáticas
Disciplina de estudio.	del	Ingeniería y Arquitectura
Línea de investigación.	de	La productividad en la empresa
Sub línea de investigación.	de	Productividad y motivación en la empresa constructora
Objeto y sujetos de estudio.		Se refiere a un estudio relacionado con la motivación, como detonante de la productividad, que fortalece a la empresa constructora. Participa el autor de la tesina, profesionales de la Ingeniería y Arquitectura y autores expertos en motivación, periodo de realización de Febrero a Mayo del 2018
Problema.		Actualmente la empresa constructora en el rubro de productividad no considera acciones de motivación en beneficios del personal
Delimitación.		Mejorar los procesos de comunicación, motivación y trabajo en equipo para la productividad de las empresas constructoras; capacitaciones presenciales.
Hipótesis de trabajo.	de	El beneficio de una buena capacitación motivacional, de parte de los directivos hacia los trabajadores de la construcción contribuye a un mejor resultado en la productividad.
Dimensiones.		Motivación de logro, pertinencia y productividad
Variable independiente.		Derechos constitucionales y derechos laborales
Variable dependiente.		Superación personal de los trabajadores, obligaciones patronales para el trabajador
Tipo de investigación.	de	Científica tecnológica por que aborda el problema de análisis a partir de referentes conceptuales hasta llegar a estudios de la realidad social.
Método.		Deductivo por qué parte de lo general a estudios del fenómeno que corresponde a lo específico.
Técnica.		La entrevista y el cuestionario. La entrevista implica una pauta de interacción verbal, inmediata y personal (1). Es una conversación, generalmente oral, entre dos o más personas - dependiendo de si sea personal o grupal-, de los cuáles, una parte es el entrevistador y la otra el entrevistado.

Aportación.	Taller de capacitación motivacional vinculado con la productividad.
Autor.	Rocío Rodríguez Pérez
Director de la investigación.	Dr. Arístides de la Cruz Gallegos, M. en C. Martha Laura Bautista González, C. a D. Natanael Jonatán Muciño Montoya y asesor invitado Dr. Humberto Ponce Talancón
Asesor metodológico.	asesor invitado Dr. Humberto Ponce Talancón
Lugar y fecha.	Tecamachalco, estado de México, Mayo del 2018

## Índice de siglas y abreviaturas

Nombre	Significado
KITA	Patada que impulsa a actuar.

## Índice de cuadros

<b>Número</b>	<b>Nombre</b>
<b>1</b>	<b>Principios generales de la administración según la teoría clásica De Henry</b>
<b>2</b>	<b>Ejemplo de cultura organizacional y practica administrativa</b>
<b>3</b>	<b>Factores motivacionales y factores higiénicos</b>

## Índice de gráficas

<b>Número</b>	<b>Nombre</b>
<b>1</b>	<b>Factores que afectan las actitudes en el trabajo- Frederick Herzberg</b>
<b>2</b>	<b>Teoría de Herzberg vista desde un grafico</b>
<b>3</b>	<b>Condiciones de trabajo empresa en estudio</b>
<b>4</b>	<b>Cooperación empresa en estudio</b>
<b>5</b>	<b>Supervisión empresa en estudio</b>
<b>6</b>	<b>Condiciones físicas del trabajo empresa en estudio</b>
	<b>Satisfacción en el trabajo empresa en estudio.</b>

## Índice figuras

<b>Número</b>	<b>Nombre</b>
1	Proceso de la investigación
2	Enfoque sistemático de la administración
3	Proceso administrativo
4	Proceso de la comunicación
5	Flujo de la comunicación en la organización
6	Fuerzas de equilibrio
7	Procesos de desarrollo organizacional
8	Clasificación de las empresas constructoras por el número de trabajadores
9	Características de la unidad económica según tamaño de establecimiento
10	Ciclo motivacional
11	Teoría de los factores de Herzberg
12	Teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow
13	Comparación de las teorías de Maslow y de Herzberg
14	Mapa planificación estructura operativa de una empresa

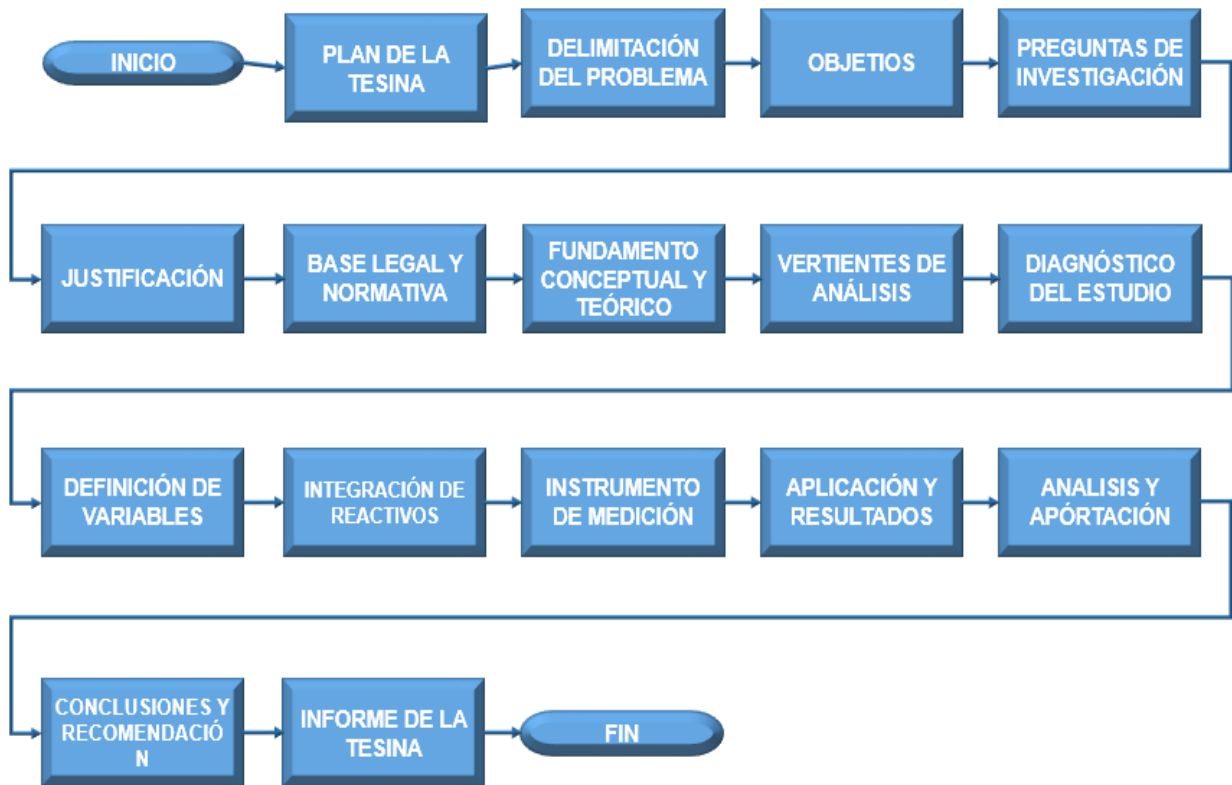


## Glosario

Nombre	Significado
<b>Motivación</b>	Se dice que describir las fuerzas que actúan sobre un individuo o que participan en él para iniciar u orientar su conducta. Es el determinante principal del rendimiento individual.
<b>Productividad</b>	Es la medida del desempeño que abarca la consecución de las metas y la eficacia entre el logro de los resultados y los requisitos requeridos para lograrlo.
<b>Eficiencia</b>	Proporción entre el logro de los resultados y los requisitos requeridos para conseguirlo.
<b>Relaciones Interpersonales</b>	Son las interacciones humanas que se llevan a cabo a través de los amigos, la familia, el trabajo en organizaciones, y en cualquier otro tipo de institución humana, que promueven la satisfacción de las necesidades básicas de crecimiento y de la relación humana.
<b>Desempeño</b>	Consiste en la realización de las funciones y roles propios de una empresa de una ocupación con el grado de satisfacción al final de la tarea.
<b>Autoconciencia</b>	El ser humano no puede atenderse por sí solo y puede estar involucrado en su situación interna y externa, sino que puede ayudarlo a auto-dirigirse. La conciencia se vuelve autoconsciente equivale a decir, consiente de sí misma.
<b>Compromiso</b>	Es la obligación contraída por alguien, generalmente por una promesa, de un acuerdo o de un contrato
<b>Liderazgo</b>	Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas
<b>Retos organizacionales</b>	procesos vivenciales para dar respuesta a los desafíos de cambio, de mejora, de integración, trabajo en equipo, sinergia; mediante consultoría en desarrollo organizacional vivencial en México.
<b>Motivación Externa</b>	Aquella generada por la recompensa o evitar una sanción externa a la persona que realiza el acto.
<b>Motivación Interna</b>	Es aquella motivación donde el acto es un medio y fin en sí mismo.
<b>Factores Higiénicos</b>	Aspectos exógenos que provocan el comportamiento del hombre.
<b>Ciclo Motivacional</b>	Ciclo que nace cuando un estímulo rompe el estado de equilibrio, y finaliza cuando la acción vuelve a la persona al estado de equilibrio.
<b>Autorrealización</b>	Auto cumplimiento, de lo que uno es capaz
<b>Logro</b>	Cumplir con un objetivo planteado

<b>Condiciones de trabajo</b>	Se refiere a las condiciones físicas del lugar de trabajo.
<b>Motivación Positiva</b>	El acto se realiza por la obtención de una recompensa.
<b>Motivación Negativa</b>	El acto se realiza para evitar una sanción.
<b>Factores Higiénicos</b>	Aspectos exógenos que provocan el comportamiento del hombre.
<b>Factores Motivacionales</b>	Aspectos internos que provocan el comportamiento del hombre
<b>Ciclo Motivacional</b>	Ciclo que nace cuando un estímulo rompe el estado de equilibrio, y finaliza cuando la acción vuelve a la persona al estado de equilibrio
<b>Autorrealización</b>	Auto cumplimiento, de lo que uno es capaz.

## Proceso de la investigación



**Fig. 1** Fuente: (Metodología de la Investigación para la Elaboración de Tesinas Material Instruccional seminario administración)

## **Resumen**

El presente trabajo tiene por objetivo, tratar el tema de la motivación como detonador de la productividad, en personal de las empresas en el sector de la construcción. Desde el enfoque de los autores Abraham Maslow Frederick Herzberg. Esta teoría facilita el análisis para determinar los factores que motivan al personal a actuar y gracias a esto, adquirir la pertinencia de la empresa y mejorar en su productividad, para poder optimizar los recursos de la organización.

El objetivo general de este trabajo es; Establecer un programa de capacitación hacia los colaboradores de una empresa de construcción, por medio de talleres motivacionales ya sea presenciales, determinar si los factores higiénicos según Herzberg son suficientes para encontrar motivación en una persona que forma parte de un equipo de trabajo, dentro del sector de la construcción, a este objetivo general se llega cubriendo objetivos específicos, como es el de desarrollar la teoría bifactorial de Frederick Herzberg, analizando la diferencia entre ambos tipos de factores, y realizando una explicación sobre el dinero y el reconocimiento como los principales factores higiénicos y motivacionales, respectivamente.

La investigación es de tipo Científica tecnológica por que aborda el problema de análisis a partir de referentes conceptuales, desarrollando dentro del proceso de la investigación que es la administración, desarrollo organizacional la productividad total, hasta llegar a estudios de la realidad social. Para la investigación y recolección de datos se utilizaron dos instrumentos: el primero La entrevista; la entrevista implica una pauta de interacción verbal, inmediata y personal. Es una conversación, generalmente oral, entre dos o más personas dependiendo de si sea personal o grupal, de las cuáles, una parte es el entrevistador y la otra el entrevistado. El segundo instrumento el cuestionario elaborado en escala tipo Likert, como ya se hizo mención anteriormente, fue aplicado en una empresa constructora de capital mexicano. Con las conclusiones que ha permitido encontrar el trabajo desarrollado, se ha diseñado un taller, que se puede proponer de manera presencial, con el objetivo de realizar y proponer nuevos canales de comunicación entre los trabajadores en general y administrativos de la obra sobre la motivación como detonante de la productividad.

Concluyendo se puede mencionar que las personas que se encuentran motivadas en su trabajo, tienden a dar como respuesta a ello, distintos factores; uno y muy importante, la productividad, que se da a través de altos rendimientos (eficiencia y eficacia) originados en gran medida por un sentido de satisfacción personal por parte de los que realizan el trabajo mientras que las personas que se encuentran no motivadas, apuntan a la carencia de factores higiénicos. En medio de ambas posiciones, se encuentra lo que Herzberg dio a conocer como estado neutral de la persona.

Por lo tanto, cualquier esfuerzo enfocado en mejorar la productividad de la mano de obra tendrá impactos significantes en las economías de una empresa y de un país.

**Palabras claves:** Motivación, factores higiénicos, factores motivacionales, ciclo motivacional, satisfacción, salario, reconocimiento, Productividad.

## **Abstract**

The objective of this paper is to address the issue of motivation as a trigger for productivity in personnel of companies in the construction sector. From the approach of author Frederick Herzberg. This theory facilitates the analysis to determine the factors that motivate the staff to act and thanks to this, acquire the pertinence of the company and improve its productivity, to be able to optimize the resources of the organization. The general objective of this work is; determine if the hygienic factors according to Herzberg are sufficient to find motivation in a person that is part of a work team, within the construction sector, this general objective is reached by covering specific objectives, such as the development of the two-factor theory of Frederick Herzberg, analyzing the difference between both types of factors, and making an explanation about money and recognition as the main hygienic and motivational factors, respectively.

The research is Scientific-technological type because it addresses the problem of analysis from conceptual references to studies of social reality. For research and data collection, two instruments were used: the first The interview; The interview implies a verbal, immediate and personal interaction pattern. It is a conversation, usually oral, between two or more people depending on whether it is personal or group, of which, one part is the interviewer and the other the interviewee. The second instrument, the questionnaire prepared on a Likert scale, as previously mentioned, was applied in a Mexican capital construction company.

With the conclusions that has allowed finding the work developed, a workshop has been designed, which can be proposed in person or is intended to design an e-learning platform, with the aim of making and proposing new communication channels among workers in general of construction and administrative work on motivation as a trigger for productivity.

concluding can be mentioned that people who are motivated in their work, tend to respond to it, different factors; one and very important, the productivity, which occurs through high performance (efficiency and effectiveness) originated largely by a sense of personal satisfaction on the part of those who do the work while people

who are not motivated, point to the lack of hygienic factors. In the middle of both positions, is what Herzberg announced as the neutral state of the person.

Therefore, any effort focused on improving labor productivity will have significant impacts on the economies of a company and a country.

Keywords: Motivation, hygienic factors, motivational factors, motivational cycle, satisfaction, salary, recognition. Productivity.

## **CAPÍTULO I Metodología de la Investigación**

### **1.1 Idea, conveniencia y alcance de la investigación.**

#### **1.1.1 Idea de la investigación**

La construcción es uno de los sectores industriales más dependientes del factor humano y, sin embargo, la mano de obra ha sido históricamente descuidada. De hecho, a pesar de la popularidad de la investigación sobre motivación en la segunda mitad del siglo XX, ha habido una escasez de teorías que tengan en cuenta la naturaleza específica de la industria de la construcción.

Para el sector empresarial en general y de la construcción en particular, se hace cada vez más necesario tener una plantilla competitiva y motivada; pero esto no es fácil debido entre otros aspectos a la presión de los medios con noticias relacionadas a la desaceleración de la economía, a la inseguridad y la corrupción, aspectos que distraen y hasta desmoralizan a los trabajadores. Además, vivimos en un mundo globalizado donde prima el aspecto competitivo.

Las presiones del día a día, la competencia a nivel individual y profesional, el ritmo acelerado del trabajo en las obras son entre otros factores, situaciones que alteran el estado emocional de muchas personas. Además, en muchas ocasiones, el trabajador no se siente realmente recompensado por su esfuerzo y pierde motivación, afectando directamente en la productividad y los resultados de la Compañía. A través de la presente Memoria se busca sustentar la vital importancia de la motivación como detonante de la productividad y las consecuencias que ello implica en los resultados finales de la compañía constructora.

Por tal motivo el Ingeniero arquitecto, debe manejar de pies a cabeza el sentido del clima de organización, que es el conjunto de características que influyen y afectan la conducta de las personas. La óptima administración de los recursos humanos es la valoración adecuada de cada persona y conocer sobre todo sus actitudes y aptitudes y así explorar sus capacidades un 100%.

Por lo tanto la labor del ingeniero arquitecto es fundamental para el buen desarrollo de un trabajo en equipo y esto consiste en motivar a su gente, se busca determinar cómo contribuye la motivación a la productividad de la industria de la construcción.



Cuáles son los factores de motivación que tienen mayor impacto en los trabajadores y cuáles son los beneficios que obtiene el área.

### **1.1.2 Conveniencia de la investigación.**

La motivación es un tema de gran importancia para las organizaciones, si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad, es importante para el desempeño laboral de los individuos, y así obtener mayores y mejores resultados. No se debe olvidar que la motivación es de gran relevancia si se desea tener un buen desempeño de los colaboradores, ya que es la misma la que lleva a que el individuo actúe de cierta manera, en una organización se pretende alcanzar los objetivos establecidos y el cumplimiento de las metas y así traerá grandes beneficios. El desempeño de los colaboradores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su área de trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que los colaboradores de una organización estén motivados. La motivación también ayuda a describir la conducta de los colaboradores en el trabajo, el ser humano necesita de diferentes formas para que tengan un buen rendimiento y llegue a alcanzar sus objetivos y metas. En la actualidad se observa gran incertidumbre en el manejo de los recursos de una organización, en la búsqueda de la eficiencia empresarial en cuanto a los recursos en general y humanos en particular, se debe hacer un análisis en profundidad sobre estos últimos recursos los cuales son los más complejos, y los que generan un impacto de mayor importancia al resto del recurso, por ende a la organización en su conjunto. La investigación se justifica en la práctica por la necesidad de conocer a sus trabajadores y saber qué es lo que genera en ellos una mayor motivación de trabajo y un mayor compromiso con la empresa durante la construcción de las obras; lo que nos interesa a los constructores es la productividad y dejamos a un lado la manera de llevar a cabo nuestros objetivos. Si realmente queremos producir más, y de manera más eficiente, deberemos apoyar a nuestra gente para que ésta se encuentre motivada y encuentre satisfacción en las tareas que realiza y disminuir así la rotación y el ausentismo. Además conoceremos el perfil de los trabajadores, cuales son las características de su puesto de acuerdo a los supervisores y al propio

trabajador, para saber si se conoce realmente a la gente que labora en las obras. Conoceremos algo de lo que motiva al trabajador para tratar de entenderlo y así lograremos mejorar la situación laboral del trabajador de la construcción, y por ende obtener una mayor productividad para la empresa constructora.

La importancia sobre esta investigación y la propuesta del taller presencial, es ofrecer beneficios directos a una empresa constructora dedicada a la fabricación y montaje de estructura metálica, ubicada en Tultitlan Estado de México, tiene como fin establecer una conexión entre la motivación y el incremento de la productividad, brindando estrategias y hacer uso de los factores motivacionales y así alinear los objetivos de los trabajadores con los de los directivos de la empresa. En su historial como empresa no se han implementado estrategias motivacionales dentro de la misma. Existen datos que indican que desde el año 2013 se ha registrado un crecimiento lento en la productividad, por lo cual no se han llegado a alcanzar los objetivos planteados para las diferentes zonas de trabajo. La empresa ha implementado planes y estrategias en el plano de las compensaciones dentro de la organización para incrementar el crecimiento deseado y poder dar solución al problema, sin embargo no han dado resultados. Tal vez no ha sido posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.

### **1.1.3 Alcance de la investigación.**

El alcance de la investigación debe ofrecer lineamientos operativos a seguir, la motivación laboral siempre ha sido un tema importante para los directivos, y uno de los principales problemas dentro de la empresa ya que la falta de motivación provoca que los seres humanos no se esfuercen por hacer un excelente trabajo; el estar motivado en el trabajo trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como: La autorrealización, el sentirse competente, útil y mantener autoestima, cuando existe un nivel de motivación favorable los colaboradores adquieren compromiso a las funciones que se le asignen lo que desarrolla sentido de pertenencia organizacional adecuada y esto repercute eficientemente en la productividad.

Lo que se pretende con esta investigación es que la empresa en estudio establezca un programa de capacitación hacia los colaboradores mediante la integración por medio de talleres motivacionales presenciales, estos talleres pretenden considerar dentro de sus objetivos el liderazgo efectivo, comunicación asertiva y trabajo en equipo para que se logre mantener y superar los niveles actuales de satisfacción de los trabajadores. Por esta necesidad observada, se ha desarrollado el taller para presentarse inicialmente, con los trabajadores de obra de cierto rango como son los Ing. Arquitectos y directivos, con el fin de mostrar los factores motivacionales, desde la teoría de los factores de Frederick Herzberg, el concepto de motivación, sus factores y la posibilidad de medir estos factores, y poder analizar cómo estos afectan el comportamiento de una persona dentro de un equipo de trabajo y marcar la importancia de conocer, ya que este conocimiento será el que marque la diferencia con otra persona en la organización, o mismo con otras organizaciones. Se trata de un taller, donde primero hay una etapa de capacitación sobre estos conceptos, para luego si hacer un taller, donde se buscara llegar a la puesta en común de ideas, entre jefes y subordinados y tener un beneficio para la empresa en cuestiones de productividad.

Se planteara con 2 tipos de factores según Frederick Herzberg: Motivacionales e Higiénicos (son satisfechos de manera externa) En estos últimos encontramos el dinero, condiciones de trabajo, seguridad, condiciones sociales, etc. Dentro del

mismo taller se les planteara la siguiente pregunta con respecto a los factores llamados higiénicos según Frederick Herzberg, ¿son suficientes para motivar a una persona dentro de un equipo de trabajo? estos factores serán tratados en detalle, en el desarrollo de este trabajo haciendo una comparación con los factores planteados por Abraham Maslow.

## **1.2 Problema de investigación.**

### **1.2.1 Situación problemática**

Dada la naturaleza intensiva en factor trabajo, cualquier reducción en costos laborales implicará un ahorro directo para las organizaciones (Langford *et al.*, 1995). Problemas como el ausentismo, la rotación y la baja productividad están profundamente relacionados con la motivación y la satisfacción laboral, de ahí el interés por estudiar el tema y comprender los factores que motivan y desmotivan a los trabajadores del sector de la construcción. En palabras de Aguirre y Andrade (2005: 66): “el tema del recurso humano en la construcción es una labor prioritaria”. La productividad del trabajo debería conseguirse a través de altos rendimientos y con un sentido de satisfacción personal por parte de los que realizan el trabajo. Tanto el rendimiento como la satisfacción pueden conseguirse cuando los profesionales están motivados. Por tanto, si el objetivo último es conseguir altos niveles de productividad en el sector de la construcción, la industria debería crear, entre otras cosas, un ambiente motivador para aumentar el rendimiento y la satisfacción laboral de sus trabajadores. Para progresar en los esfuerzos hacia la consecución de este objetivo y fomentar la investigación empírica sobre motivación en el sector de la construcción, resulta pertinente revisar el trabajo que se encuentra escrito; sobre la motivación en el sector de la construcción que ya ha sido realizado, con una perspectiva crítica. Así, en esta investigación, se delimita el estado de conocimiento actual sobre la motivación de los trabajadores manuales de la construcción, tomando como punto de partida las teorías de motivación de Herzberg *et al.* (1959) principalmente, pero sin dejar de analizar a Maslow (1943).

La motivación es un término genérico que se aplica a una variada serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. En el ámbito laboral, motivo que

sería la fuerza interior que empuja a la gente a trabajar y a cuidar su tarea, es lo que da energía, dirige, encauza y sostiene las acciones y el comportamiento de los empleados (Gamero, 2005). Para el caso del trabajo en construcción, Warren (1989: 2) la definió como “combinación de influencias que hacen que el trabajador desee realizar una tarea lo más rápido posible, cumpliendo con los objetivos de seguridad y calidad, cooperando con sus compañeros en la ejecución del proyecto en su totalidad”. Aunque los conceptos de motivación y de satisfacción laboral están relacionados y se utilizan indistintamente en la práctica, existe una sutil diferencia entre ellos. Así, la motivación implica un impulso hacia un resultado mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado. En otras palabras, “la motivación es anterior al resultado ya que es lo que lleva a realizar la acción, y la satisfacción es posterior, puesto que es lo que se percibe como producto de haber realizado la acción” (Aguirre *et al.*, 2005: 82).

### **1.2.2 Planteamiento del problema.**

La investigación partirá del uso del método deductivo que va de lo general a lo específico, se iniciará estableciendo la problemática encontrada, la ausencia de motivación en los trabajadores de la construcción, se realizó una revisión de conceptos y teorías Generales sobre Motivación, se revisó la literatura específica sobre motivación y satisfacción laboral, y como esta es un detonante en la productividad para el sector de la construcción, se realizará una comparación en como influye la motivación (intrínseca, extrínseca o la falta de motivación) en la satisfacción laboral de las personas. Pasando por el análisis de la misma y la definición de preguntas y objetivos de investigación. Una vez establecido lo anterior se continuará definiendo los conceptos básicos del tema, completando su respectivo marco teórico, sucesivamente. Posteriormente se enfocarán en el estudio todos los elementos y características encontrados en la empresa constructora en estudio; motivación, satisfacción laboral y productividad, es decir se identificarán los problemas específicos según los resultados obtenidos , adaptando los estándares establecidos según la investigación a nuestro modelo real y definiendo posibles formas de éxito, se describirá el tipo de estudio que se llevará a cabo, y el

instrumento a utilizar ( encuestas y entrevistas ). Por otro lado se mostraran las etapas de la herramienta que se utilizará para recabar la información pertinente.

De acuerdo con la situación y los objetivos planteados, el presente trabajo, se basa en una investigación cualitativa, visto que se prioriza la calidad del dato obtenido y no tanto la cantidad del mismo, así mismo se valora la importancia de la perspectiva que adopte el participante, el tipo de muestra utilizada es un estudio de caso. En esta investigación, el objeto de estudio fueron los trabajadores de una empresa constructora dedicada a la fabricación y montaje de estructura metálica, ubicada en Tultitlan Estado de México, en el año en curso.

Concluyendo en la aportación que es el diseño de un taller para la capacitación motivacional como detonante de la productividad, de la empresa constructora y beneficios generales ante la industria de la construcción.

### **1.2.3 Delimitación del problema.**

Con el propósito de delimitar y encuadrar el objeto de estudio de la presente investigación, en este capítulo se señala el significado que algunos autores asignan a términos como “satisfacción laboral”, “motivación”, “compromiso organizacional”; “productividad” o “calidad de vida laboral” entre otros y evitar que se utilicen como sinónimos y de forma intercambiable. Tal confusión y ambigüedad podría ser el resultado, no sólo de las distintas corrientes doctrinales o ideológicas en las que se sitúa cada autor, sino también de las estrechas relaciones existentes entre tales conceptos (Gamero, 2005; Genescá, 1977). Además, con el propósito de facilitar la lectura, que revisa la literatura específica publicada sobre el tema motivación como detonante de la productividad en el sector de la construcción, se identifican algunos de los factores motivadores del trabajo en general y se repasan brevemente las teorías de motivación más utilizadas por los investigadores del campo de estudio de gestión en el sector de la construcción. En concreto, se describen las teorías de necesidades de Maslow (1943); la teoría bifactorial de Herzberg, estas teorías motivacionales han sido, a su vez, utilizadas para explicar la satisfacción laboral como personas motivadas y productivas. Realizando una comparación entre ambas teorías.

Finalmente, en el último apartado se describe y analiza el recurso humano del sector de la construcción y en base a todo lo analizado se diseña un taller de motivación para empresas constructoras, en específico se analizará el sector de trabajadores para la empresa en estudio, este taller es con la finalidad de mantener su desempeño laboral y que como consecuencia sea productivo.

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 General.**

1.- Establecer un programa de capacitación hacia los colaboradores de una empresa de construcción, mediante la integración por medio de talleres motivacionales presenciales, estos talleres pretenden considerar la ejecución de aprendizajes, de liderazgo efectivo, comunicación asertiva y trabajo en equipo, para que se logre mantener y superar los niveles actuales de satisfacción de los trabajadores.

#### **1.3.2 Específicos.**

- 1.- Dar a conocer la relevancia que adquiere el ingeniero arquitecto y sus carreras afines. Cuando aprende a concientizar al medio, de la importancia de tener una plantilla motivada como apoyo en la obtención de la productividad.
- 2.- Desarrollar la teoría Bifactorial de Frederick Herzberg
- 3.- Analizar si el empleado conoce los factores que lo motivan a actuar
- 4.- Adaptar un instrumento de evaluación del desempeño laboral y motivación.

### **1.4 Preguntas de investigación**

#### **1.4.1 Central.**

1.- ¿Se considera importante que el ingeniero arquitecto se capacite, sobre satisfacción y motivación laboral y fungir como coaching, para incrementar la productividad en la empresa constructora?

#### **1.4.2 De investigación.**

1.- ¿Cuáles son los factores motivacionales según Frederick Herzberg más importantes en una empresa?

2.- ¿Qué tipo de factor motiva, según los resultados de las encuestas y las entrevistas aplicadas a los trabajadores de la empresa?

3.- ¿Que tanto conoce el trabajador sobre los factores que lo obligan a actuar?

### **1.5 Hipótesis de trabajo**

El beneficio de una buena capacitación motivacional, de parte de los directivos hacia los trabajadores de la construcción contribuye a un mejor resultado en la productividad.

### **1.6 Variables de estudio**

Variable independiente: Superación personal de los trabajadores, obligaciones patronales para el trabajador.

Variable independiente: Derechos constitucionales y derechos laborales

### **1.7 Método**

**Deductivo:** El **origen** del método deductivo se atribuye a los antiguos griegos, con el filósofo silogismo de **Aristóteles** , y posteriormente desarrollado por Descartes, Spinoza y Leibniz .

En este tipo de razonamiento lógico, dada una generalización, permite inferir las características. Las generalizaciones siempre se ven afectados por el proceso inductivo y particularidades por deductivo. El razonamiento deductivo se presentan las conclusiones que necesariamente debe ser cierto si todas las premisas son verdaderas. Su base es racionalista y asume que sólo la razón puede conducir al **verdadero conocimiento**. Por lo tanto, la idea detrás del método deductivo es tener un principio reconocido como cierto e incuestionable, es decir, una premisa mayor de la que el investigador establece relaciones con una proposición particular, la premisa menor. Ambos son comparados con, de **razonamiento lógico**, llegar a la verdad de lo que se propone, o conclusión.

Es importante aclarar que la deducción no ofrece nuevos conocimientos, ya que siempre conduce a la particularidad de una ley general anteriormente conocido.



El **método deductivo sólo organiza** y especifica los conocimientos que ya poseen, desde un punto inteligible, es decir, la verdad general, ya se estableció, ir a otro punto interior de este plan. deductivo parte de una hipótesis general sin hacer referencia al mundo real, pero con el científico, filósofo o pensador piensa en el mundo. La fuente de la verdad para deductivista es la lógica para un inductivista es la experiencia.

### **1.8 Técnica**

La entrevista y el cuestionario. La entrevista implica una pauta de interacción verbal, inmediata y personal (1). Es una conversación, generalmente oral, entre dos o más personas dependiendo de si sea personal o grupal, de los cuáles, una parte es el entrevistador y la otra el entrevistado.

### **1.9 Tipo de investigación**

Científica tecnológica por que aborda el problema de análisis a partir de referentes conceptuales hasta llegar a estudios de la realidad social.

### **1.10 Justificación de la investigación**

La presente investigación se justifica debido a que cada individuo es único, tiene distintas necesidades, actitudes, deseos, perspectivas, en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades, así como distintos, potenciales, que bien motivado, el resultado llega a ser óptimo. Hay que entender la complejidad y singularidad de las personas. En la actualidad y de las empresas en general para entrar en un mercado laboral competitivo, se requiere que reestructuren su estrategia laboral para enfrentar los retos que hoy en día el mercado demanda. En este sentido se hace necesario que las empresas desarrollen nuevas técnicas de calidad en los procesos tanto técnicos como humanos para detonar la productividad, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para poder enfrentar dichos retos. Dentro de este contexto el desempeño y el manejo del recurso humano se convierten en elementos claves para la supervivencia de las empresas en general, por tanto, la motivación y la satisfacción del personal son aspectos que toman cada vez más importancia en el proceso administrativo. El recurso humano es Fundamental para el éxito de toda organización que desea mantener el avance y mejoramiento en sus funciones.

Estas consideraciones suponen la satisfacción de necesidades del individuo para llevar a cabo con empeño el proceso productivo de la estructura a la que pertenece. La motivación para el trabajo es importante debido a los cambios que vive el país en la actualidad. Aunque hay excepciones, existen muchas organizaciones en las cuales se mantiene a los trabajadores en condiciones de trabajo muy parciales. No obstante, el directivo debe; idear mecanismos para tratar de satisfacer al máximo las necesidades de los trabajadores. Ello con el propósito de lograr que estos permanezcan dispuestos a cooperar y aportar el mayor y mejor esfuerzo posible; a fin de alcanzar la máxima productividad en las tareas asignadas. Por tal motivo, la investigación está dirigida al análisis de la motivación en el personal administrativo y de obra de la empresa.

## **Capítulo II. Marco teórico, conceptual y referencial.**

### **2.1. Teorías de la administración**

Administrar es una de las actividades humanas más importantes. Desde que las personas empezaron a conformar grupos para lograr metas que no podían cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. Conforme la sociedad ha llegado a depender cada vez más del esfuerzo grupal y muchos grupos organizados se hicieron muy grandes, las tareas de los gerentes han tomado importancia.

**Teoría clásica** (1916) Su representante es Henri Fayol. Esta teoría tiene una perspectiva estructuralista y su enfoque organizacional se centra exclusivamente en la organización formal; tiene una aproximación normativa y prescriptiva. Su concepto de organización es el de una estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas. Concibe al hombre como un homo economicus que percibe una remuneración por sus laborales. Busca la máxima eficiencia.

**Teoría científica:** El representante es Frederick Taylor quien desarrolló esta teoría en 1903. Esta teoría tiene una perspectiva que pone énfasis en las tareas y el enfoque organizacional se centra en la organización formal exclusivamente. El método se centra en la departamentalización. Su concepto de organización se basa en la sustitución de métodos empíricos por un método científico y se basa en

tiempos y movimientos. Concibe al hombre como un *homo economicus* y las aportaciones son los principios básicos de la administración como: planeación, preparación, control y ejecución. El propósito de esta teoría es el aumento de la eficiencia empresarial a través del incremento de la producción. Los incentivos vienen a ser la remuneración por las labores del trabajador.

**Teoría humanista:** El representante es Elton Mayo, quien en el año 1932 elaboró esta teoría desde una perspectiva conductista con enfoque en las relaciones humanas. Se basa en la organización informal, aquella que subyace por fuera de la organización formal. Considera al trabajador un hombre social, y las aportaciones es que estudia a la organización como grupos de personas, la delegación plena de la autoridad, la autonomía del trabajador, la importancia del contenido del cargo, las recompensas y sanciones sociales, el nivel de producción depende de la integración social. Los incentivos principales del trabajador son los sociales y los simbólicos. Los resultados son la eficiencia óptima.

**Teoría del comportamiento:** Su representante es Abraham Maslow quien en el año 1950 desarrolló esta teoría desde una perspectiva conductista. Estudia la organización formal y la informal. Se enfoca en la psicología organizacional y el concepto de organización se basa en relaciones interpersonales. La concepción del hombre es de un ser individual y social. Los aportes de la teoría del comportamiento es la teoría de Maslow de las necesidades humanas sobre la base de una pirámide de necesidades que el hombre va satisfaciendo a medida que cumple metas. Los incentivos tienen que ver con la pirámide de necesidades, y busca al empleado satisfecho.

**Teoría X / Y:** El representante es Douglas Mac Gregor quien elaboró esta teoría con una perspectiva mecanicista. El enfoque de la organización es de innovación y creatividad. El concepto de la organización es de positivos: Y y negativos X. La concepción del hombre es de un ser individual y social. La teoría X lleva a las personas a hacer exactamente lo que la organización pide que haga, ya que se da en forma de imposición la teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto y extremadamente democrático. Autócrata = X versus Autocontrol= Y.

**Teoría neoclásica:** Esta teoría fue elaborada por Peter Drucker en 1954 bajo la perspectiva metodológica. Considera a la organización formal y a la informal. Para Drucker la organización es un sistema social con objetivos por alcanzar racionalmente. Los aportes de esta teoría es que le asigna alta jerarquía a los conceptos clásicos de estructura, autoridad y responsabilidad. Además, incorpora otros enfoques teóricos como la dinámica de grupos, la organización informal, la comunicación interpersonal y la apertura hacia una dirección democrática. Los objetivos organizacionales son la integración entre objetivos individuales de los trabajadores con los objetivos organizacionales.

**Teoría estructuralista:** Su representante es James Burnham en 1947. La perspectiva la ubica sobre la estructura organizacional, las personas y el ambiente. Tiene un enfoque de la organización múltiple y globalizante, formal e informal. La organización es considerada una unidad social grande y compleja. Se basa en un sistema abierto y utiliza un modelo natural. El hombre, para el estructuralismo, es un ser social que desempeña roles dentro de varias organizaciones. Los aportes de la teoría estructuralista son los niveles jerárquicos: 1. nivel técnico, 2. nivel gerencial, 3. nivel institucional. Los objetivos organizacionales tratan de lograr un equilibrio entre los objetivos organizacionales e individuales. Los incentivos son materiales y sociales.

**Teoría burocrática:** Esta teoría fue esbozada por Max Weber en 1940. Su perspectiva se basa en la estructura organizacional. Se basa en la organización formal y el enfoque es un sistema cerrado. La organización es humana pero basada en la racionalidad. Las características de la organización son una serie de normas y reglamentos, división del trabajo, impersonalidad de las relaciones, jerarquía de autoridad, rutina y procedimientos. Los aportes son un enfoque de sistema cerrado, énfasis en la planeación y control, establecimientos de tipos de sociedades y autoridades.

**Teoría de los sistemas:** El referente de esta teoría es Ludwing von Bertalanffy (1951). Tiene una perspectiva integradora, y define a la organización como un sistema abierto o cerrado. No se limita a la división y coordinación entre los departamentos como teorías anteriores. Los aportes de esta teoría, es el globalismo

o totalidad. Define la Entropía: tendencia de los sistemas a desgastarse. Las organizaciones como clases de sistemas sociales. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Los objetivos organizaciones son, evitar la entropía. Los incentivos son tecnificarse. Y los resultados que busca esta organización son la tecnificación y la agilidad de los procesos.

**Teoría matemática:** Los representantes de esta teoría son: Herbert Simón, Von Neumann y Mongesntem. Se desarrolló entre 1947-1954. desde una perspectiva de 'toma de decisiones acertadas'. El enfoque de organización es cuantitativo. Y se concibe a la organización como un espacio donde se aplican procesos decisorios. La teoría de la matemática se basa en dos perspectivas: la del proceso y la del problema, de las cuales se obtiene las características de la toma de decisiones que son: Decisiones programadas y no programadas.

Las aportaciones son: teorías de los juegos: estrategia y análisis de conflictos, de los grafos: técnicas de planeación y programación por medio de redes -de las colas: cuida el tiempo de espera, la cantidad de clientes y el tiempo de prestación del servicio.

**Teoría contingencial:** Elaborada en 1980 por William Dill, William Starbuck, James Thompson, Paul Lawrence, Jay Lorsch y Tom Burns. La organización es un sistema abierto. Existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas. Subraya el ajuste entre procesos organizacionales y las características de la situación, requería la adaptación de la estructura organizacional a diversas contingencias. Considera que el funcionamiento de una organización depende de la interacción con el entorno a partir de la influencia del ambiente, la tecnología, la estructura y el comportamiento. Los objetivos organizacionales son: tener un plan A, B y C para cada situación.

### **2.1.1 Principios de la administración**

Para esta propuesta se consideraron los principios administrativos sugeridos por Henry Fayol algunos le llaman el padre de la teoría de la administración moderna. Sus principios son una síntesis de las propuestas de administradores de su época, fue él quien los redactó y difundió. Algunos de sus principios administrativos siguen

vigentes. Estos se orientan a los objetivos de la empresa, la economía del trabajador, el equilibrio entre autoridad y empleados, responsabilidad y estabilidad del personal.

La teoría de Maslow viene a ser la más relevante, la más clásica y conocida, la teoría de Herzberg viene a ser la más influyente después de la de Maslow, la finalidad de esta teoría es aumentar su responsabilidad, asignar tareas cada día con mayor reto y facilitar tareas para así mejorar. La teoría de Frederick Herzberg es la más relevante en esta investigación, sin dejar de analizar la de Abraham Maslow.

**Principios generales de la administración según la teoría clásica De Henry Fayol.**

<b>TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION</b>	
<b>PRINCIPIOS (ESTRUCTURA)</b>	<b>PRINCIPIOS (INDIVIDUO)</b>
DIVISION DEL TRABAJO	ESPIRITU DE EQUIPO
AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	REMUNERACION
UNIDAD DE MANDO	DISCIPLINA
UNIDAD DE DIRECCION	SUBORDINACION DE INTERESES
JERARQUIA	EQUIDAD
CENTRALIZACION	ESTABILIDAD DE PERSONAL
ORDEN	REMUNERACION DE PERSONAL
CENTRALIZACION	INICIATIVA

<b>TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION</b>	
<b>PRINCIPIOS (ESTRUCTURA)</b>	<b>DEFINICION</b>
DIVISION DEL TRABAJO	Especialización de las tareas y de las personas para aumentar su eficiencia
AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	Autoridad es el derecho de dar órdenes y esperar obediencia. Responsabilidad, consecuencia natural de la autoridad implica rendir cuentas
DISCIPLINA	Obediencia, dedicación, respeto por las normas establecidas.
UNIDAD DE MANDO	Cada empleado debe recibir indicaciones de un solo jefe

UNIDAD DE DIRECCION	Asignación clara de actividades que tengan un objetivo
REMUNERACIÓN DEL PERSONAL	Debe existir satisfacción justa y garantizada para los empleados
SUBORDINACION DE INTERESES	Los intereses generales, están por encima de los particulares
CENTRALIZACION	Concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica

<b>TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION</b>	
<b>PRINCIPIOS (INDIVIDUO)</b>	<b>DEFINICION</b>
<b>CADENA ESCALAR</b>	Linea de autoridad que va desde el escalon mas alto al mas bajo
<b>ORDEN</b>	Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar
<b>EQUIDAD</b>	Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal
<b>ESTABILIDAD DEL PERSONAL</b>	La rotacion tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización; mas permanencia mejor para la empresa
<b>INICIATIVA</b>	Capacidad de visualizar un plan y asegurar su éxito
<b>ESPIRITU DE EQUIPO</b>	La armonia y union entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organizacion

Cuadro 1. Fuente (Elaboración propia)

## 2.1.2 Funciones de la administración

Muchos estudiosos y gerentes han encontrado que la organización útil y clara del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por tanto, al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales (planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar), alrededor de las cuales puede organizarse el conocimiento que las subyace.

El éxito que tiene cualquier actividad al alcanzar sus objetivos depende en gran medida de cómo se cumpla la secuencia del proceso administrativo. Las funciones administrativas son una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo ( Koontz & Weihrich, administración una perspectiva global, 1999, pág. 10)

### Enfoque sistemático de la administración.

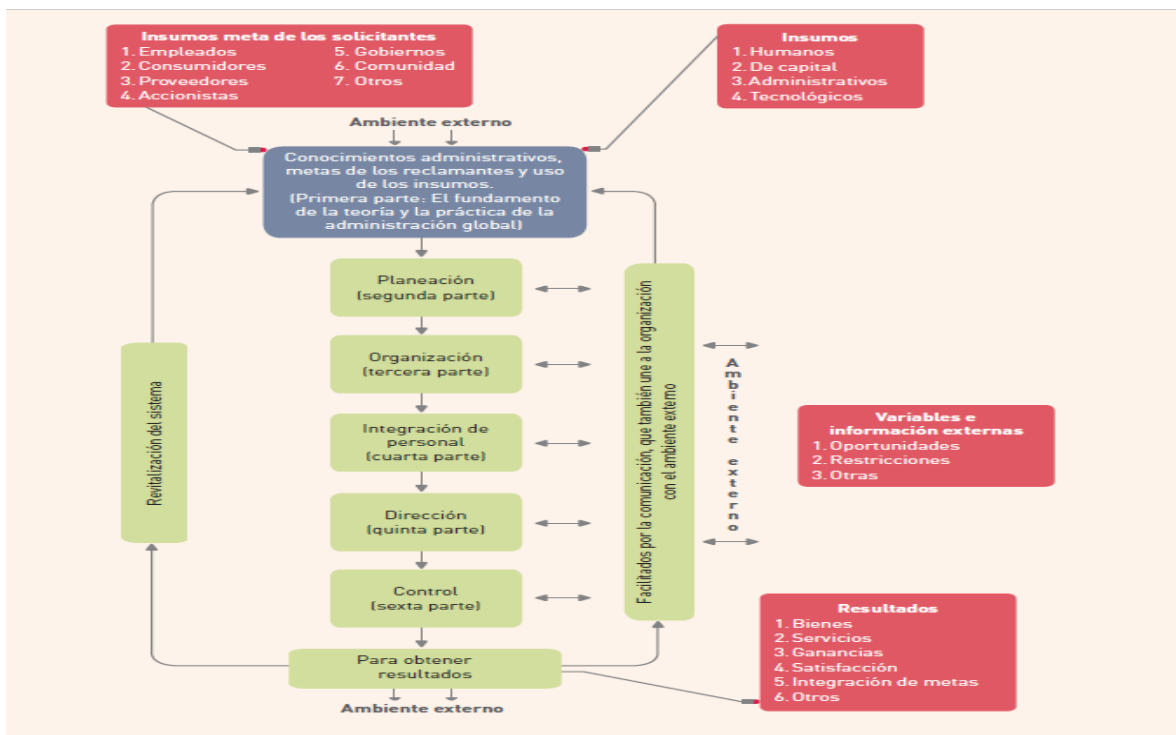


Fig. 2 Enfoque sistemático de la administración (Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial / Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice (14a. ed.--). México D.F.: Mc Graw Hill)

Este marco se ha utilizado y probado durante muchos años. Aun cuando hay formas diferentes de organizar el conocimiento gerencial, la mayoría de los libros de texto



y autores actuales han adoptado este marco o uno similar, incluso después de experimentar con alternativas para estructurar el conocimiento. Siempre se les da prioridad a las tareas gerenciales relativas al diseño de un ambiente para el desempeño interno de una organización, cabe siempre recordar que también deben operar en el ambiente externo a ésta. Es evidente que los gerentes no pueden realizar bien sus tareas a menos que comprendan y respondan a los muchos elementos del ambiente externo (factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos) que afectan sus áreas de operación; más aún, hoy muchas organizaciones operan en distintos países. Enfoque sistemático de la administración (Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial / Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice (14a. ed.--). México D.F.: Mc Graw Hill).

### **2.1.3 Dirección**

La dirección y el liderazgo a menudo se consideran lo mismo. Si bien es cierto que el gerente más efectivo casi siempre será también un líder efectivo, y que dirigir es una función esencial de los gerentes, hay más en administrar que sólo dirigir; esto incluye una planeación cuidadosa, establecer una estructura organizacional que ayude a las personas a alcanzar las metas e integrar personal lo más competente posible en esa estructura. La medición y corrección de las actividades del personal mediante el control es también una función importante de la administración, sin embargo, todas estas funciones gerenciales lograrán poco, si los gerentes no saben cómo dirigir a las personas o no comprenden los factores humanos de sus operaciones de manera que generen los resultados deseados.

La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Como mostrará el análisis de esta función, es en esta área que las ciencias del comportamiento hacen su principal contribución a la administración. La dirección, contribuye ampliamente en un todo en la motivación, el liderazgo y la comunicación.

El análisis se concentra en diversos factores humanos. Administrar requiere la creación y el mantenimiento de un ambiente donde los individuos trabajen en grupos

hacia la consecución de objetivos integrados. Asimismo, se resalta la importancia de conocer y aprovechar los factores humanos y de motivación, pero eso no significa que los gerentes deban convertirse en psiquiatras improvisados: su labor no es la de manipular a las personas, sino la de identificar qué las motiva.

Si bien los objetivos de la empresa pueden diferir un tanto entre las organizaciones, es obvio que los empleados también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes para ellos; mediante la función de dirección, los gerentes les ayudan a constatar que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial a la vez que contribuyen con las metas de una empresa. Así, los administradores deben entender las funciones que asumen las personas y las individualidades y personalidades de la gente.

Los individuos son mucho más que un factor productivo en los planes de la administración, son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones, son consumidores de bienes y servicios e influyen de manera vital en la demanda, y son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones industriales y partidos políticos. En estas distintas funciones, los individuos establecen leyes que gobiernan a los administradores, comportamientos éticos que guían una tradición de dignidad humana que es una característica importante de nuestra sociedad. En resumen, los gerentes y aquellos a quienes dirigen son miembros que interactúan en un amplio sistema social.

#### **2.1.4 Comunicación**

Aun cuando está presente en todas las fases de la administración, la comunicación es muy importante para la función de dirigir: consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información. Esta definición es la base del modelo del proceso de comunicación. Se enfoca al emisor, la transmisión y el receptor del mensaje; asimismo, supone la atención tanto al ruido, que interfiere con la buena comunicación, como a la realimentación, que la facilita. También se aborda el efecto que tienen los medios electrónicos en la comunicación.

En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales; es necesaria sobre todo para:

1. Establecer y difundir las metas de una empresa.
2. Desarrollar planes para su logro.
3. Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto, eficaz.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
6. Controlar el desempeño.

La siguiente figura ilustra de manera gráfica no sólo que la comunicación facilita las funciones gerenciales, sino que además relaciona a una empresa con su ambiente *externo*. Es a partir de la comunicación que cualquier organización se vuelve un sistema abierto que interactúa con su ambiente.

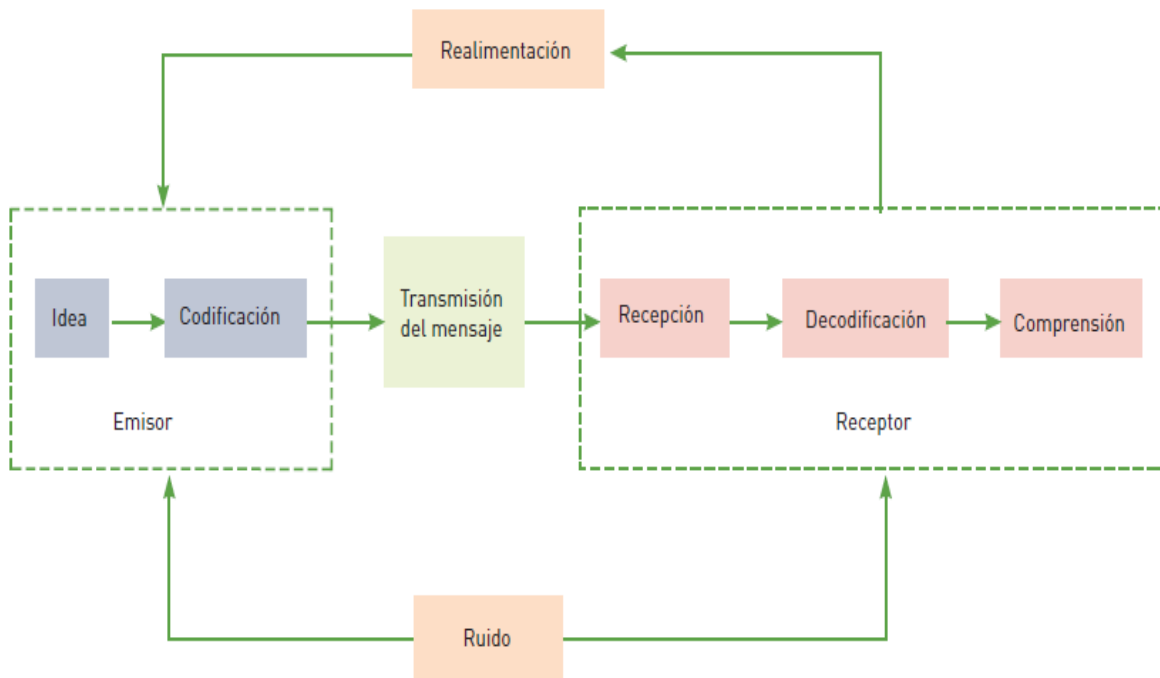
### Proceso administrativo.



**Fig. 3** (Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial / Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice (14a. ed.--). México D.F.: Mc Graw Hill).

### Proceso de comunicación.

En términos simples, el proceso de comunicación incluye al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal elegido y al receptor. A continuación, en la siguiente figura, se examinan con más detalle los pasos específicos del proceso.

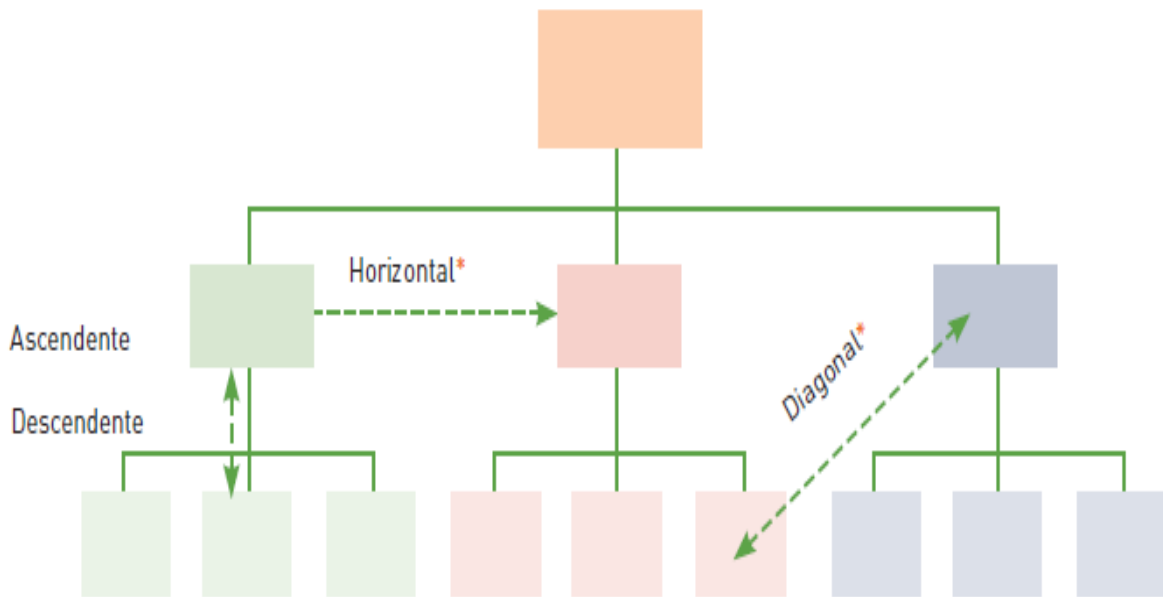


**Fig. 4** (Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial / Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice (14a. ed.--). México D.F.: Mc Graw Hill).

### El flujo de la comunicación en la organización.

En una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y cruzada. Tradicionalmente se destacó la comunicación descendente, pero hay bastante evidencia de que habrá problemas si sólo fluye hacia abajo; de hecho, puede sostenerse que para ser efectiva debe empezar en el subordinado, lo que significa que primordialmente debe ser ascendente. La comunicación también fluye horizontal y diagonalmente, en la figura se representan sus diferentes tipos de flujo, que a continuación se comentan.

Dado que los flujos de comunicación horizontal y diagonal tienen ciertas características comunes, se han denominado comunicación cruzada.



**Fig. 5** (Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* / Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice (14a. ed.--). México D.F.: Mc Graw Hill).

### **Comunicación descendente.**

Esta fluye desde quienes están en los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe sobre todo en organizaciones con una atmósfera autoritaria. Los medios utilizados para la comunicación oral descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, teléfono, altavoces y hasta comunicación informal. Ejemplos de comunicación descendente escrita son recordatorios, cartas, manuales, folletos, informes de política, procedimientos y desplegados electrónicos de noticias.

### **Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los superiores y sube por la jerarquía organizacional. Por desgracia a menudo los gerentes entorpecen este flujo en la cadena de comunicación, ya que filtran los mensajes y

no transmiten la información, en especial las noticias desfavorables, a sus jefes; sin embargo, su transmisión objetiva es esencial para propósitos de control.

La alta gerencia necesita saber de manera específica los hechos del desempeño de la producción, información de marketing, datos financieros, lo que piensan los empleados de niveles inferiores, etcétera. La comunicación ascendente es sobre todo no directiva y, por lo común, se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos. Los típicos medios de comunicación ascendente, además de la cadena de mando, son los sistemas de sugerencias, procedimientos de solicitudes y disputas, sistemas de quejas, sesiones de asesoría, establecimiento conjunto de objetivos, radio pasillo, reuniones de grupo, práctica de la política de puertas abiertas, cuestionarios sobre moral, cuestionarios.

### **Entonces, ¿qué pueden hacer los gerentes para facilitar el libre flujo de información?**

1. Crear un clima informal que fomente la comunicación ascendente: una política de puertas abiertas sólo es útil cuando se practica.
2. La estructura formal del flujo de información debe ser clara.
3. los gerentes pueden enterarse de mucho con sólo recorrer los pasillos: a menudo se menciona a Hewlett-Packard como ejemplo de la comunicación abierta gracias a su práctica de administrar deambulando

### **Comunicación cruzada.**

La comunicación cruzada combina el flujo horizontal de información, entre personas al mismo nivel organizacional o a uno similar, con el flujo diagonal entre los de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellos. Este tipo de comunicación se utiliza para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Hay mucha comunicación que no sigue la jerarquía organizacional, sino que cruza la cadena de mando.

## **Métodos de comunicación**

Existen diferentes métodos y canales de comunicación: algunos son verbales, otros son escritos y los hay que utilizan tecnología de la información. Van desde la comunicación en persona, hasta las reuniones de grupo y los diversos tipos de comunicación escrita mencionados. La tecnología se emplea para ciertos tipos de comunicación, como los teléfonos alámbricos e inalámbricos, el fax, el correo de voz, el correo electrónico, así como la teleconferencia y la videoconferencia. Se destacaron algunas ventajas y desventajas de diversos tipos de comunicación, entre ellas la rapidez de la realimentación, la facilidad de uso, el costo y tiempo, así como la formalidad e informalidad.

Quizá no quiera invitar a una persona distinguida por correo electrónico; en cambio, para las comunicaciones informales o en las que el tiempo es esencial (y se dispone de la tecnología) quizá se quiera utilizar el correo electrónico en lugar del regular.

## **Realimentación en la comunicación**

Para verificar la efectividad de la comunicación, la persona debe tener realimentación. Nunca podemos estar seguros si un mensaje se ha codificado, transmitido, decodificado y entendido bien, hasta que es confirmado mediante realimentación. De igual modo, ésta indica si ha habido algún cambio individual u organizacional como consecuencia de la comunicación.

## **Barreras e interrupciones a la comunicación**

Quizá no sorprenda que a menudo los gerentes citen las interrupciones de comunicación como uno de sus problemas más importantes; sin embargo, los problemas de comunicación casi siempre son síntomas de problemas más enraizados, por ejemplo, una mala planeación ocasionará incertidumbre sobre la dirección de la empresa, y una estructura organizacional mal diseñada no comunica con claridad sus relaciones organizacionales. Los estándares de desempeño imprecisos pueden transmitir inseguridad a los gerentes respecto de lo que se espera de ellos; así, el gerente perceptivo buscará las causas de los problemas de comunicación en lugar de sólo tratar los síntomas.

Las barreras pueden estar en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el receptor o en la realimentación. A continuación, se analizan algunas de las barreras específicas a la comunicación.

### **Falta de planeación**

La buena comunicación raras veces ocurre por casualidad. Muy a menudo las personas empiezan a hablar y escribir sin primero pensar, planear y establecer el propósito del mensaje; sin embargo, expresar los motivos de una orden, seleccionar el canal más apropiado y elegir el momento indicado puede mejorar mucho la comprensión y reducir la resistencia al cambio.

### **Supuestos no aclarados**

A menudo ignorados, pero muy importantes, son los supuestos no comunicados que subyacen a los mensajes: una clienta envía una nota anunciando que visitará la planta de un vendedor y luego asume que éste la recibirá en el aeropuerto, le reservará un cuarto de hotel, dispondrá la transportación y organizará una revisión completa del programa en la planta; pero el vendedor asume que la clienta va a la ciudad principalmente para asistir a una boda y que la visita a la planta es sólo cuestión de rutina. Estos supuestos no aclarados en ambos casos pueden ocasionar confusión y la pérdida de buena voluntad.

### **Distorsión semántica**

Otra barrera a la comunicación efectiva es la distorsión semántica, que puede ser deliberada o accidental:

un anuncio que reza “vendemos por menos” es deliberadamente ambiguo y evoca la pregunta, ¿menos que qué? Las palabras pueden evocar diferentes respuestas; para algunas personas la palabra gobierno puede significar interferencia o gasto deficitario, para otros la misma palabra puede significar ayuda, igualdad y justicia. Mensajes mal expresados no importa cuán clara sea la idea en la mente del emisor de la comunicación, el mensaje puede estar construido con palabras mal elegidas, omisiones, falta de coherencia, mala organización, rara estructura de la frase,



perogrulladas, verborrea y la imposibilidad de aclarar sus implicaciones. Esta ausencia de claridad y precisión, que puede ser costosa, se evita al tener mayor cuidado cuando se codifica el mensaje. ( Robbins, Stever, “Communication Breakdown: Nine Mistakes Managers Make”, Harvard Management ).

### **2.1.5 Motivación**

Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos.

La **motivación** es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfará esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada.

#### **Automotivación.**

Los gerentes son responsables de proporcionar un ambiente que conduzca al desempeño, pero cada individuo es responsable de su propia motivación y un enfoque para ello es a partir de la administración estratégica de la carrera profesional.

George Odiorne, profesor de administración, erudito y consultor experimentado, recomienda lo siguiente para la automotivación:

**-Establezca su propia meta y no la pierda de vista.** Lee Iacocca (ex presidente de Chrysler) se fijó la meta de convertirse en vicepresidente de Ford Motor Company a la edad de 35 y eso fue lo que motivó y guió su comportamiento durante 15 años.

**- Fije sus objetivos a largo plazo con metas y acciones específicas a corto.** Se ha dicho que hacer algo es empezar.

**- Aprenda una actividad o función nueva cada año.** Aprender a convertirse en gerente no se limita a obtener una licenciatura o maestría en administración, un

título es el verdadero principio, no el final del aprendizaje. Aprender y aplicar tecnología de microcomputadoras podría considerarse una actividad desafiante.

**-Haga de su trabajo algo diferente.** Establezca objetivos cuantificados de mejora para su puesto, con imaginación quizá pueda aumentar considerablemente su productividad.

**- Desarrolle un área de experiencia.** Construya sobre sus fortalezas o desarrolle una de sus debilidades para convertirla en fortaleza. Tal vez quisiera ser conocido como el mejor contador o mejor ingeniero en su área de competencia específica.

**-Dése realimentación y recompensas.** Establecer objetivos cuantificados le proporciona un estándar frente al cual pueda medir su desempeño. ¿Por qué no darse una cena especial para festejar sus logros?

La motivación no es un concepto sencillo, sino que está relacionado con diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los gerentes motivan al proporcionar un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir. Existen diferentes puntos de vista y supuestos sobre la naturaleza humana. Mc Gregor llamó sus series de supuestos sobre las personas teoría X y teoría Y. La teoría de Maslow sostiene que las necesidades humanas conforman una jerarquía que va desde las necesidades inferiores (fisiológicas) hasta las superiores (de autorrealización). La teoría ERG de Alderfer, que sólo tiene tres categorías (la de Maslow tiene cinco), sugiere que puede motivarse a una persona en más de una categoría al mismo tiempo. Según la teoría de los dos factores de Herzberg, existen dos series de factores de motivación: en una están los insatisfactores, relacionados con el contexto del puesto (circunstancias y condiciones) y cuya ausencia ocasiona insatisfacción, y en otra están los satisfactores, o motivadores, relacionados con el contenido del trabajo.

La teoría de las expectativas de la motivación de Vroom sugiere que las personas son motivadas a alcanzar una meta si creen que ésta merece la pena y si sus actividades los ayudarán a alcanzarla. El modelo de Porter y Lawler tiene muchas variables; en esencia, el desempeño está en función de la capacidad, la percepción de la tarea requerida y el esfuerzo, este último se ve influido por el valor de las

recompensas y la probabilidad percibida del esfuerzo-recompensa; el logro del desempeño, a su vez, está relacionado con recompensas y satisfacción.

La teoría de la equidad se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre lo justo de la recompensa recibida por sus aportaciones en comparación con las recompensas de los demás. La teoría del reforzamiento de Skinner sugiere que a las personas las motiva que las elogien por un comportamiento deseable; por tanto, deben participar en el establecimiento de sus metas y recibir realimentación regular con reconocimiento y elogio. Las metas pueden motivar si son alcanzables y cuantificadas, y si las personas que tienen que alcanzarlas las comprenden y aceptan. La teoría de McClellan se basa en las necesidades de poder, afiliación y logro.

La complejidad de la motivación requiere un enfoque de contingencia que tome en cuenta los factores ambientales.

la motivación debe considerarse desde un punto de vista sistémico y contingente. Dada la complejidad que tiene motivar a la gente con personalidades individuales y en diferentes situaciones, existe riesgo de fracaso cuando cualquier motivador único, o grupo de motivadores, se aplica sin tomar en cuenta estas variables. El comportamiento humano no es una cuestión simple, sino que debe contemplarse como un sistema complejo de variables e interacciones en el que ciertos factores de motivación son un elemento importante.

## **2.2 Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional es un enfoque sistémico, integrado y planeado, dirigido a mejorar la efectividad empresarial. Está diseñado para resolver problemas que reducen la eficiencia operativa a todos los niveles, como la falta de cooperación, la descentralización excesiva y la mala comunicación ( Koontz y Wehrich 1999 )

### **2.2.1 Concepto de cultura organizacional**

Cultura organizacional es el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común. La cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un

ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido. A menudo establece el tono de la compañía y fija reglas implícitas para la forma en que las personas deben comportarse. Muchos lemas de compañías dan una idea general de lo que representan.

La cultura de una organización también influye en su efectividad, y en la forma en que se desempeñan las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. En la tabla siguiente se presentan algunos ejemplos de cultura organizacional; si se les diera la oportunidad de elegir, probablemente la mayoría de las personas preferiría trabajar en una organización con un ambiente como el B, donde se puede participar en el proceso de toma de decisiones, se evalúa al personal con base en criterios de desempeño y no de amistad, existen canales de comunicación abiertos en todas las direcciones y la oportunidad de ejercer un alto grado de autocontrol. (Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman, Jr., In Search of Excellence, Nueva York: Harper & Row, 1982 ).

### Ejemplos de cultura organizacional y práctica administrativa

Entorno A	Entorno B
<b>Planeación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las metas se establecen en forma autocrática</li> <li>La toma de decisiones está centralizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las metas se establecen con un alto grado de participación</li> <li>La toma de decisiones está descentralizada</li> </ul>
<b>Organización</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La autoridad está centralizada</li> <li>La autoridad está estrechamente definida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La autoridad está descentralizada</li> <li>La autoridad se define de manera general</li> </ul>
<b>Integración de personal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal se selecciona con base en las relaciones de amistad</li> <li>La capacitación es en especialidades estrechamente definidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal se selecciona con base en criterios de desempeño</li> <li>La capacitación se da en muchas áreas funcionales</li> </ul>
<b>Dirección</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los administradores ejercen el liderazgo directivo</li> <li>El flujo de comunicación es sobre todo descendente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los gerentes ejercen un liderazgo participativo</li> <li>El flujo de comunicación es descendente, ascendente, horizontal y diagonal</li> </ul>
<b>Control</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los superiores ejercen un estricto control</li> <li>Prevalecen los criterios financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los individuos ejercen un alto grado de autocontrol</li> <li>Prevalecen los criterios múltiples</li> </ul>

**Cuadro 2** Fuente: (Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman, Jr., In Search of Excellence, Nueva York: Harper & Row, 1982 ).

### 2.2.2 Concepto de cambio organizacional.

Las fuerzas del cambio pueden provenir del ambiente externo a la empresa, del interior de la organización o de los individuos mismos.

Cambios que afectan el desarrollo del administrador y la organización. Varias tendencias, algunas de ellas ya en curso, tendrán implicaciones para desarrollar los recursos humanos, en seguida se muestran algunos ejemplos:

**-El creciente uso de computadoras.** En especial las microcomputadoras, requiere que los maestros y estudiantes las conozcan.

**- La educación se extiende a la vida adulta.** El aprendizaje de toda la vida se convierte en una necesidad e instituciones educativas y empresas deben identificar las necesidades educativas especiales de los adultos.

**- La proporción de trabajadores del conocimiento aumentará y la necesidad de Trabajadores calificados decrecerá.** Lo cual requerirá mayor desarrollo del conocimiento conceptual y de diseño.

**-El cambio desde las industrias de manufactura hasta las de servicios** requiere volver a capacitarse en preparación para ocupar nuevos puestos.

**-La elección de oportunidades educativas se ampliará.** Por ejemplo, muchas compañías ya desarrollan sus propios programas de capacitación y desarrollo.

**-Puede haber mayor cooperación e interdependencia entre el sector privado y el público.** Al menos en algunos países, como Canadá.

**-La internacionalización continuará.** Así que los gerentes deben aprender a comunicarse con gerentes de otros países y adaptarse a ellos, de ahí que las compañías necesiten capacitar con una perspectiva mundial.

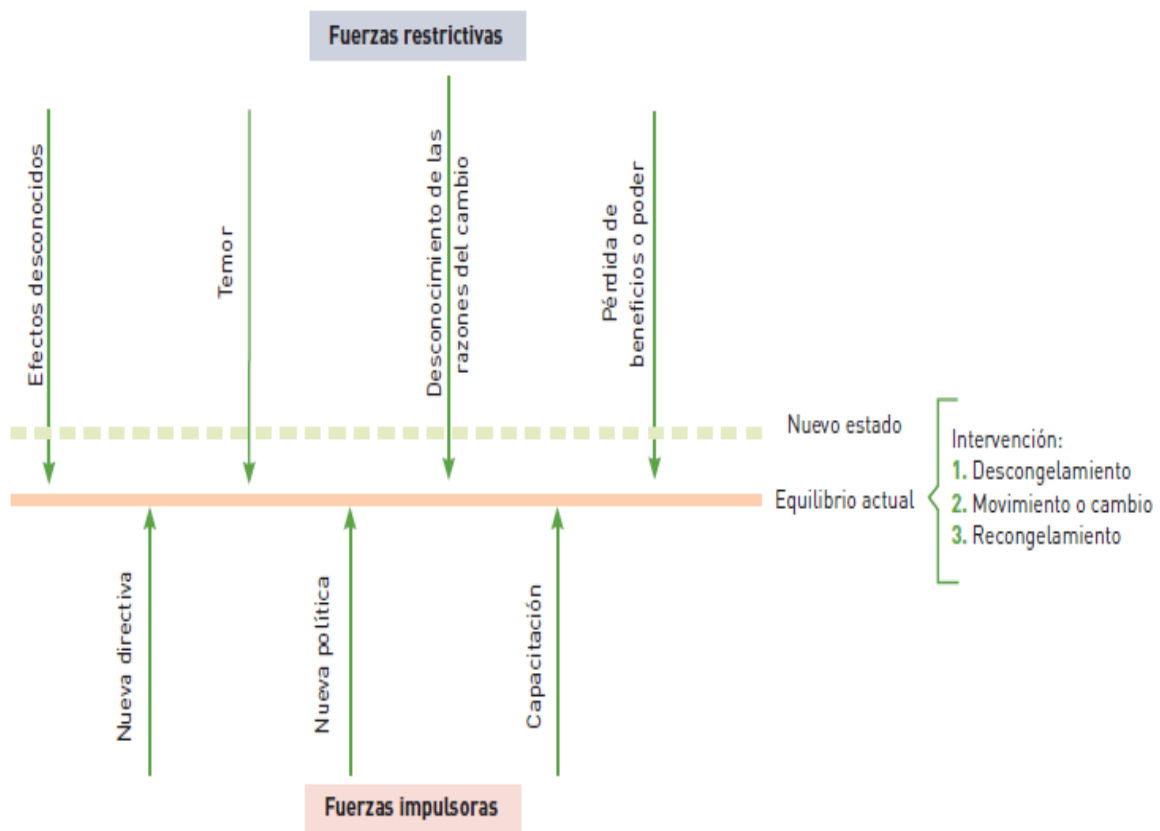
Hay varias formas de responder a estas fuerzas. Un enfoque es simplemente reaccionar a una crisis, por desgracia ésta casi nunca es la respuesta más efectiva; otro enfoque es planear deliberadamente el cambio, lo cual puede requerir nuevos objetivos o políticas, reacomodos organizacionales o un cambio en el estilo de liderazgo y la cultura de la organización.

Las organizaciones pueden encontrarse en un estado de equilibrio, con fuerzas que empujan hacia el cambio, por una parte, y fuerzas que se resisten a éste. Por otra parte, Kurt Lewin expresó este fenómeno en su teoría la fuerza de campo, donde

sugiere que hay un equilibrio que se mantiene por fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas, como se ilustra en la siguiente figura.

Al iniciar el cambio, la tendencia es incrementar las fuerzas impulsoras; de hecho, Esto puede producir algún movimiento, pero a menudo también incrementa la resistencia al reforzar las fuerzas restrictivas. Otro enfoque, uno que casi siempre es más efectivo, es reducir o eliminar las fuerzas restrictivas y luego ir a un nuevo nivel de equilibrio.

Modificar un equilibrio organizacional.



**Fig.6** (Schein, Edgar H., Organizational Psychology, 3a ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980, cap. 13)

### 2.2.3 Necesidad de adaptación al cambio

En las organizaciones, un cambio en las políticas tiene menos resistencia cuando quienes se van a ver afectados por éste participan en él.

El proceso del cambio incluye tres pasos.

1. Descongelar.
2. Mover o cambiar.
3. Volver a congelar.

La primera etapa, descongelar, crea la motivación para el cambio: si las personas se sienten incómodas con la situación actual, pueden ver la necesidad del cambio; sin embargo, en algunos casos puede surgir un problema ético relativo a la legitimidad de deliberadamente crear una incomodidad que pueda iniciar el cambio.

La segunda etapa es el cambio mismo: puede ocurrir a partir de la asimilación de nueva información, la exposición a nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva distinta.

La tercera etapa, volver a congelar, estabiliza el cambio: para que sea efectivo debe ser congruente con el auto concepto y los valores de una persona. Si es incongruente con las actitudes y comportamientos de otros en la organización, es probable que la persona vuelva al comportamiento anterior; por tanto, el reforzamiento del nuevo comportamiento es esencial (Schein, Edgar H., *Organizational Psychology*, 3a ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980, cap. 13)

#### 2.2.4 Procesos de desarrollo organizacional

El desarrollo es un enfoque situacional o de contingencia para mejorar la efectividad de la empresa. Aunque se utilizan varias técnicas, el proceso a menudo incluye los pasos que se muestran en la siguiente figura.

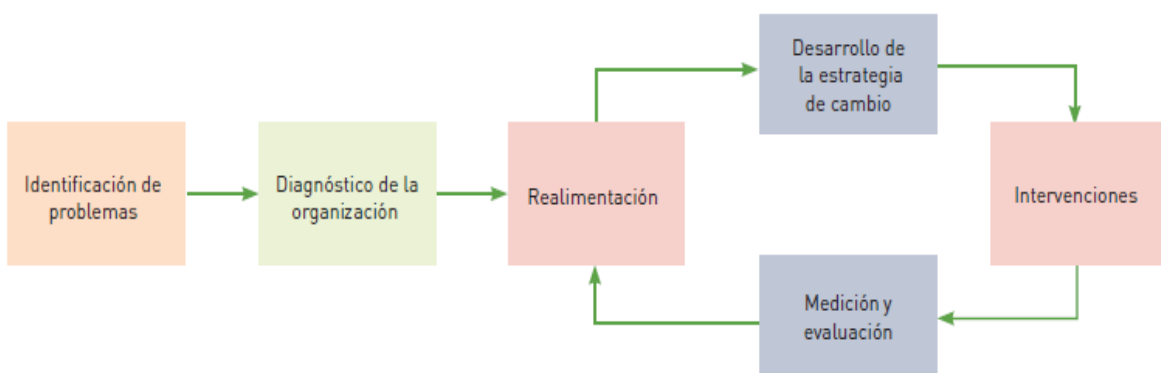


Fig.7 Adaptado de: Rush, H. M. F., *Organizational Development: A Reconnaissance*, Nueva York: National Industrial Conference Board, Inc., 1973, p. 6. Utilizado con autorización.

### 2.2.5 Eficiencia y eficacia

La eficiencia es la productividad, que mide la rapidez con que alguien pueda hacer una tarea. Tiene que ver mucho con el concepto de “ser eficiente”, es decir producir lo mismo con menos recursos.

La **eficiencia** significa un nivel de rendimiento de un proceso el cual utiliza la menor cantidad de entradas o insumos para crear la mayor cantidad de productos o resultados. La eficiencia se relaciona con el uso de todos los insumos en la producción de cualquier producto, incluyendo el tiempo personal y la energía. La **eficiencia** es un concepto medible que puede determinarse determinando la relación entre el rendimiento útil y el total. Minimiza el desperdicio de recursos tales como materiales físicos, energía y tiempo, mientras que consigue con éxito la salida deseada.

La eficacia es cumplir con los objetivos propuestos. Tiene que ver con la habilidad o capacidad de hacer algo, pero no cómo se hace.

Generalmente en las empresas la **eficacia** es bien vista, porque se está cumpliendo con el trabajo por el cual una persona fue contratada, pero siempre es bueno ir mas allá de la **eficacia**, es decir, tratar de hacer las mismas tareas en menor tiempo o con menos recursos.

### 2.3 Productividad total

La productividad es el cociente de la producción de insumos dentro de un periodo, considerando la calidad.

Las compañías exitosas crean su valor agregado mediante operaciones productivas. Aun cuando no hay un acuerdo absoluto sobre el verdadero significado de productividad, cabe definirla como el cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad.

Puede expresarse como sigue:

- Periodo, considerando la calidad.
- Efectividad El logro de objetivos.
- Eficiencia Logro de los fines con el mínimo de recursos.



$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción (dentro de un periodo, considerando la calidad)}}{\text{insumos}}$$

La fórmula indica que la productividad puede mejorarse al:

1. Aumentar la producción con los mismos insumos.
2. Reducir los insumos manteniendo la misma producción.
3. Aumentar la producción y reducir los insumos para cambiar el cociente favorablemente.

Las compañías utilizan varios tipos de insumos (mano de obra, materiales y capital); por otra parte, la productividad total de los factores combina varios insumos para llegar a uno compuesto. Anteriormente los programas de mejoras a la productividad estaban dirigidos sobre todo a áreas de competencia directa de los trabajadores, sin embargo, como señaló Peter F. Drucker, uno de los autores más prolíficos en administración, “la máxima oportunidad de aumentar la productividad segura se encuentra en el conocimiento del trabajo mismo y, en especial, en la administración. La productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional:

la **efectividad** es el logro de objetivos y la **eficiencia** es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. La efectividad, de suyo, no es suficiente a menos que una empresa sea también eficiente en el logro de sus objetivos; por ejemplo, una organización puede lograr su meta mediante un método ineficiente, lo que resultará en mayores costos y un producto o servicio no competitivo; también una empresa puede ser muy eficiente para alcanzar objetivos menores a los óptimos y perder todo el mercado. Por tanto, una compañía de alto desempeño debe ser efectiva y eficiente para ser eficaz. Los gerentes no pueden saber si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y las de la organización.

### **2.3.1 Motivación y productividad.**

Los primeros puntos de vista sobre la relación motivación-productividad pueden resumirse en la afirmación de que un trabajador feliz es un trabajador productivo. Investigaciones indican que sí hay una relación positiva entre la satisfacción y la productividad. Por ejemplo, la relación es más fuerte si el comportamiento del

empleado no está limitado o controlado por factores externos. La productividad de un empleado en puestos a ritmo de máquina está mucho más influida por la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción. De manera similar, la productividad de un agente de bolsa está limitada principalmente por el movimiento general de la bolsa de valores. Si el mercado asciende y el volumen es alto, tanto los agentes satisfechos como los insatisfechos obtienen buenas comisiones. Al contrario, si el mercado va hacia abajo, no es probable que signifique mucho el nivel de satisfacción del agente. El nivel del puesto también parece ser una importante variable moderadora. Las correlaciones satisfacción-desempeño son más fuertes para los empleados de mayor nivel, como profesionales, de supervisión y administración. Otro aspecto importante en el tema de motivación - productividad es la dirección de la flecha causal. La mayor parte de los estudios sobre esta relación utilizaban diseños de investigaciones que no podían probar la causa y el efecto. Estudios que controlaron esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción, más que a la inversa. Si se hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso. A su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto. Las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos, los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, y que las medidas de nivel individual de la productividad no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo.

### **2.3.2 Enfoque productividad – calidad.**

La calidad y la productividad son consecuencias del trabajo del ser humano. Se obtienen cuando desarrolla bien su trabajo y entiende que cada mejora es una oportunidad para crecer. No es responsabilidad exclusiva de un departamento dentro de la organización de las empresas constructoras; debe ser un propósito claro de todos sus integrantes. Ser productivo no es solo producir más sino producir

lo que un mercado necesita (calidad de diseño), hacerlo bien (calidad de producción) y mejorarlo constantemente.

Las definiciones de la calidad han evolucionado en los últimos 40 años como consecuencia de las necesidades de los sistemas productivos y empresariales para poder competir, crecer, adaptarse y satisfacer a sus clientes. La calidad es como el ejercicio para tener una buena condición física y la productividad es consecuencia de la calidad. El propósito es hacer lo que se debe hacer, hacerlo bien y cada vez mejor. La calidad es prevenir hechos no deseados, más que corregirlos. La calidad es tener un producto diseñado y elaborado para cumplir sus funciones de manera adecuada. La calidad es un concepto dinámico, porque depende de las necesidades del cliente. La calidad es cumplir con lo que el cliente quiere o espera. Es una percepción del cliente. La calidad es un propósito conveniente. Es satisfacer los requerimientos. La calidad es sistemática, porque un producto es el resultado obtenido en cada uno de los procesos que intervienen en la elaboración de ese producto. Se puede definir formalmente a la calidad como:

- a) “Una filosofía que busca satisfacer las necesidades de los clientes de manera permanente y competitiva mejorando todo en la organización de la empresa, con la participación de todos, para el beneficio de todos”. (Calidad total)
- b) “Grado en que un conjunto de características (rasgos diferenciadores) inherentes cumple con los requisitos (necesidades o expectativas establecidas)” (ISO 9000: 2000).

DEMING (1900 -1993). En 1950 un hombre dedicado a la estadística, que había trabajado en la Bell Systems con Walter Shewhart, En su libro “Out of the Crisis” (salida de la crisis), publicado en 1986, expone su teoría sobre la administración para alcanzar el mejoramiento de la calidad, la productividad y la posición competitiva. En sus catorce puntos el Dr. W. Edwards Deming hizo operativa su teoría de la administración de la calidad. La teoría de Deming de la Administración incluye el uso de herramientas estadísticas y técnicas del comportamiento. A continuación se mencionan los catorce puntos de Deming para administrar el mejoramiento continuo del proceso.

**1.- Crear un constante propósito hacia el mejoramiento del producto** (artículos y servicios), con el objetivo de hacerse competitivo, permanecer en los negocios y proporcionar empleos. Sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa, que más allá de hacer dinero, es mantenerse en el negocio y crear empleos mediante la innovación, la investigación, el mantenimiento y la mejora continua.

**2.- Adoptar una nueva filosofía.** Estamos en una nueva era económica. La administración en el occidente debe despertar al reto, asumir sus responsabilidades y tomar el liderazgo para el cambio. A largo plazo, solo permanecen en el mercado las instituciones que calidad, oportunidad en la entrega y menor costo.

**3.- Dejar de confiar en la inspección masiva para alcanzar la calidad.** Eliminar la necesidad de la inspección en gran escala, incorporando, en primer lugar, la calidad en los productos. No pagar para que los trabajadores hagan errores y luego los corrijan. La calidad no viene de la inspección, sino de la mejora del proceso. Se debe exigir evidencia estadística de que el producto se hace con calidad, desde la primera vez.

**4.- Terminar la práctica de hacer negocios basándose en el precio únicamente.** En lugar de ello, reducir al mínimo el costo total. Tener un solo proveedor para cada renglón individual, basándose en un relación de lealtad y confianza a largo plazo. El precio solo tiene sentido cuando hay evidencia estadística de la calidad.

**5.- Mejorar constantemente el sistema de fabricación y los servicios.** La calidad se debe incorporar desde la fase de diseño. Si el sistema no cambia, el problema subsiste. La administración está obligada a buscar maneras de reducir el desperdicio para mejorar la calidad y la productividad, disminuyendo así los costos en forma constante.

**6.- Establecer el entrenamiento en el trabajo.** Con frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que no recibieron capacitación y adiestramiento. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo. Es necesario utilizar metodología moderna.

**7.- Establecer un liderazgo.** El propósito de esto debe ser ayudar a las personas, a ejecutar un trabajo mejor y en determinar por métodos objetivos quien necesita

ayuda individual. La tarea básica de la dirección no consiste en la supervisión, es el liderazgo, Los líderes promueven la confianza; ayuda, no juzga; facilitan el progreso de todo el personal y crean las condiciones para que realicen bien su trabajo.

**8.- Eliminar el temor, de modo que todos puedan trabajar eficazmente para la compañía.** Es necesario que la gente se sienta segura; que no tenga miedo de hacer preguntas y expresar sus ideas. Nadie puede dar lo mejor de sí cuando no se siente seguro y supera el miedo.

**9.- Derribar las barreras entre los departamentos.** El personal de las diferentes áreas debe trabajar en equipo para prevenir problemas de la producción y en el uso que puedan encontrarse para el artículo o servicio. Si las gentes de diseño, ingeniería, producción, y ventas trabajan en equipo pueden realizar importantes mejoras en el producto y ahorro en el costo.

**10.- Eliminar las consignas, exhortaciones, metas de producción, nuevos niveles de producción o ningún fallo para la fuerza de trabajo.** Tales exigencias solo pueden generar relaciones antagónicas, debido a que la falta de calidad o la baja productividad corresponden mayormente al sistema, que es responsabilidad de la dirección y no depende de los trabajadores. Lo que los trabajadores necesitan es que la administración les señale la ruta que deben seguir para lograr la calidad y mejorar la productividad.

**11.- Eliminar las cuotas numéricas para los obreros y la administración por objetivos para los directivos.** Las personas, por conservar el empleo, cumplen la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta si perjudica a la organización. Solo debe dar a conocer a su gente las cuotas referentes a la supervivencia de la institución. La administración las debe remplazar por educación de la gente y un liderazgo inteligente.

**12.- Eliminar las barreras que impiden a la gente (operarios, técnicos y directivos) sentirse orgulloso del trabajo bien realizado.** La responsabilidad de los supervisores debe cambiar, de pensar solamente en números a pensar en calidad. Ello significa entre otras cosas abolir la calificación anual o calificación por méritos y no usar la administración por objetivos, ni la administración por números.

**13.- Establecer un programa vigoroso de educación y auto superación de la gente.** Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en herramientas de la calidad, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas. Se deben proporcionar los recursos para que el personal pueda desarrollarse en vista al futuro.

**14.- Tomar las medidas necesarias para llevar a cabo la transformación.** Poner a todo el mundo en la empresa a cooperar para el logro de esa transformación. Es labor de todos, pero se necesita un grupo especial con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos. CICLO DEMING (PECA) Una de las ideas más impactantes que Deming presentó en sus conferencias en el Japón, a partir de 1950, fue la del ciclo de mejora continua, que consta de 4 etapas:

(P) Plan: Diseñar los cambios de lo que se trata de mejorar, basándose en datos actuales. (Conocimiento del problema) (E) Ejecución: Ejecutar el cambio, preferentemente a una pequeña escala. (Implementación de medidas) (C) Control: Evaluar los efectos y recoger los resultados. (Verificar) (A) Actuación : Recibir la retroalimentación del cliente acerca de la mejora introducida, estudiar los resultados, confirmar los cambios, estandarizar la mejora con el propósito de evitar la repetición del defecto y experimentar de nuevo Estamos acostumbrados a ver los proyectos en forma lineal, con un principio y un fin, pero en el proceso de mejoramiento continuo los estándares establecidos con las mejoras logradas con un primer círculo de Deming son consideradas como punto de partida para introducir nuevas mejoras. Nada es perfecto pero todo es perfectible.

### **2.3.3 Enfoque productividad – tecnología**

Dentro de un terreno empresarial manufacturero se tiene la constante influencia del cambio tecnológico. La tecnología permite ampliamente apoyar el mejoramiento de la productividad, cuando los equipos y la maquinaria se modifican y mejoran, se facilitan muchas de las labores que se realizan en la empresa.

Las nuevas tecnologías relacionadas con la comunicación, el proceso de datos y la microelectrónica, son algunos de los elementos que permiten mejorar la productividad ya que apoyan las labores empresariales desde varios puntos, como

pueden ser: el diseño asistido por las computadoras, la automatización de las funciones administrativas, la optimación del inventario, el manejo de materiales, el flujo de los procesos y más.

### **Técnicas de mejoramiento de la productividad basadas en la tecnología:**

#### **a ) Diseño asistido por computadora (CAD)**

Se refiere al diseño de productos, procesos o sistemas con la asistencia de una computadora. Esta técnica es un reemplazo de las tareas manuales por la interacción con una máquina. Las ventajas del CAD son:

- 1.- Menor tiempo utilizado en el diseño.
- 2.- Ahorro de dinero.
- 3.- Reducción de fallas.
- 4.- Minimización del riesgo en pruebas de funcionamiento.

#### **b) Manufactura asistida por computadora**

Es la asistencia de la computadora para el diseño y el control de los procesos de fabricación. Algunos ejemplos de la manufactura asistida son: balanceo de líneas, programación de máquinas numéricas, control de inventarios, programación de operarios e inspección automática. Sus ventajas son:

- 1.- Uso de los recursos adecuados.
- 2.- Disminución en los costos del inventario.

#### **c) Robótica**

Es una técnica que usa robots en los sistemas de producción. Para su funcionamiento cuenta con tres componentes: manipulador, fuente de energía y sistema de control. Es un sistema programable diseñado para realizar diferentes tareas, como mover materiales y manejar herramientas especializadas. Sus ventajas son:

- 1.- Rapidez de realización.
- 2.- Facilidad de manejo de materiales.
- 3.- Son aptos para trabajos difíciles y/o riesgosos.
- 4.- Resultado de calidad uniforme.
- 5.- Ahorros en salarios y prestaciones (al no tener una persona que haga el trabajo que realiza la máquina).

## 6.- Mejoramiento de la productividad en general

### **d) Tecnología láser**

Es una tecnología que incluye el uso del rayo para generar energía de calor (*las partículas de luz excitados con corriente emiten energía en forma de luz*) que sirve para utilizar en diversas aplicaciones como: cirugías, cortado de materiales, inspección por láser. Esta técnica acelera muchos de los procesos que realiza normalmente el hombre, tiene un desempeño más pulido y con mayor detalle y precisión en su trabajo con el producto.

### **e) Gráficas por computadora**

Gracias a equipos como las computadoras, se pueden realizar procedimientos de graficación de datos, esto acelera el trabajo y realiza la mayoría de los cálculos por su propia cuenta.

### **f) Automatización**

Es la realización directa de las tareas cuando una máquina las realiza sin preocuparse de lo que hace y sin presentar cansancio. Convierte en autónomas ciertas actividades y hace que su funcionamiento se auto regule y se auto interrumpa si lo amerita. El equipo ha sido diseñado para monitorear o vigilar sus actividades, cuando presenta alguna falla deja de funcionar. Sus ventajas se basan en el desarrollo de labores empresariales que antes eran realizadas por el hombre, pasan a ser realizadas por una máquina, la cual tiene sus medidas exactas de tiempo de realización y tienen una mínima probabilidad de equivocación.

Es gracias a la tecnología que muchas actividades que antes realizaban los hombres, ahora las realizan máquinas y esto hace que el trabajo sea más rápido y necesite de menos recursos para su realización.

Concluyendo El uso de la tecnología en un negocio puede favorecer mucho la productividad en el mismo. No obstante, si el personal del que se dispone no está lo suficientemente capacitado para el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC), puede suponer un verdadero quebradero de cabeza para el encargado del negocio y el empleado. Es por eso, que el disponer de una formación previa en estas nuevas tecnologías, nos puede abrir el campo en



el mercado laboral y ser más competitivos y productivos para cualquier empresa o negocio. Así que, ¡deja las excusas y pereza a un lado y fórmate desde hoy mismo! Como hemos dicho al inicio de esta entrada, el mundo en el que vivimos está cada vez más informatizado y nosotros, como supervivientes tecnológicos, nos tenemos que adaptar a él.

**Los beneficios de la tecnología** Si contamos con un personal bien formado en las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC) en nuestra empresa, podremos aprovecharnos de las mismas para tener una mejor productividad en el sector que estemos trabajando.

## **2.4 La empresa constructora**

Definición de empresa del Diccionario de la real academia de la lengua: “Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o para llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia, “Entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de producción y dedicada a actividades industriales mercantiles o prestación de servicios generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad. Las actividades en el sector de la construcción tienen un carácter marcadamente específico. Cada obra es normalmente distinta de todas las demás. Cada obra puede considerarse como una unidad de negocio independiente. La empresa aglutina todas estas unidades de negocio contratadas de forma independiente, a precio diferente, con plazos diferentes, con distinta localización geográfica, tipología y resultado final.

## **2.5 Clasificación de las empresas constructoras**

Cuando se va a realizar la clasificación de algo, se buscan las semejanzas entre sus componentes para, así, agruparlas. De esta manera, podemos entenderlas mejor, estudiarlas y recordarlas con mayor facilidad. Algunas clasificaciones de las empresas del sector de la construcción son:

### **2.5.1 Por las actividades de las empresas**

Las actividades que realizan las unidades económicas dedicadas a la construcción, pueden clasificarse en:

- Edificación, obras de ingeniería civil u obra pesada y trabajos especializados para la construcción.

Si clasificamos una gran cantidad de cosas en muchos grupos, es conveniente utilizar claves o códigos que nos permitan identificarlos de manera única. En ocasiones, varias organizaciones se ponen de acuerdo para utilizar los mismos códigos o claves y así poder comparar e intercambiar datos sin problemas de interpretación. En México se usa el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) para clasificar la información de las actividades económicas, el cual es muy útil pues unifica datos, evita problemas de interpretación y facilita comparativos entre municipios y entidades federativas de México o con Estados Unidos de América y Canadá.

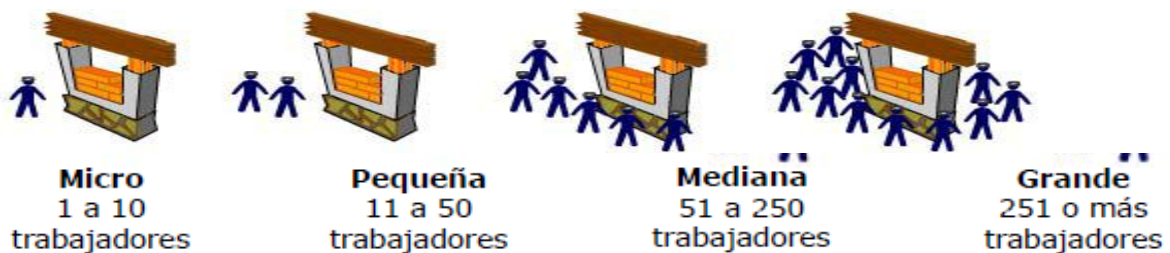
Las empresas constructoras más numerosas, de acuerdo con esta clasificación, las empresas constructoras más numerosas son las que se dedican a la edificación de:

Clase de actividad	Unidades económicas
Inmuebles comerciales, institucionales y de servicios	2 881
Vivienda unifamiliar	2 174
Carreteras, puentes y similares	1 478

**Cuadro 3** Fuente: ( [www.inegi.org.mx/parque/construccion](http://www.inegi.org.mx/parque/construccion))

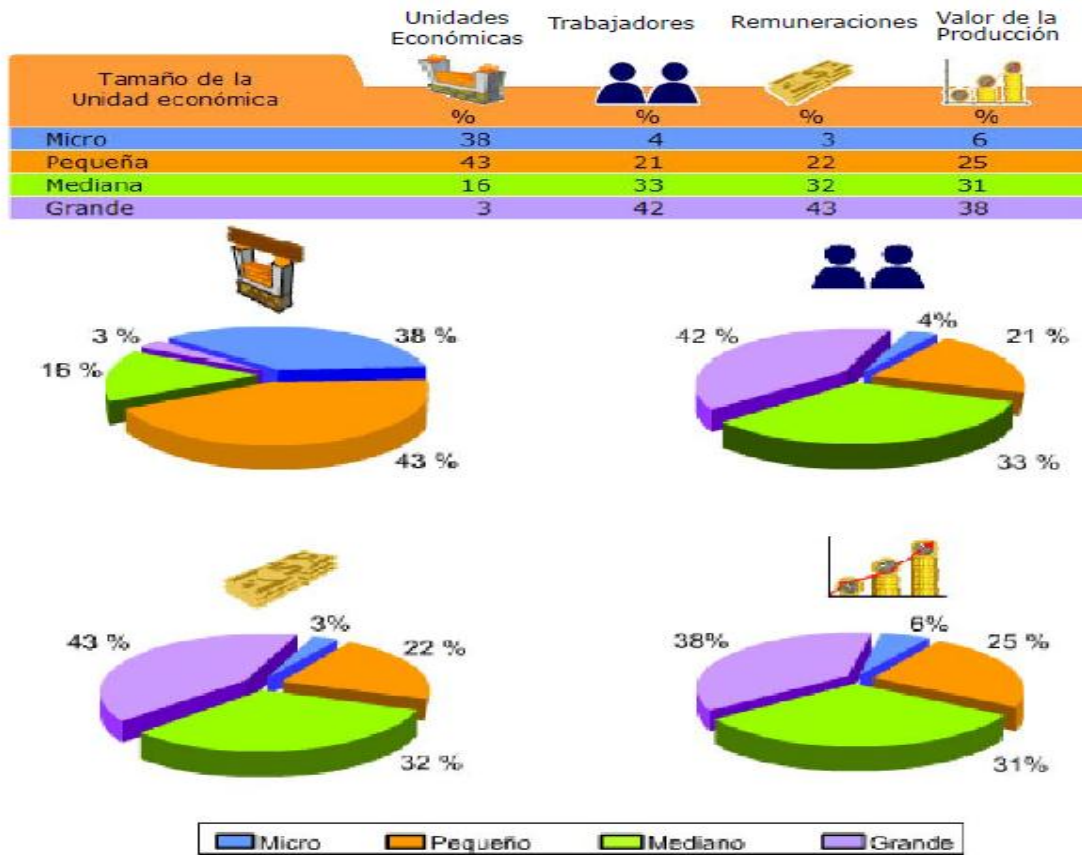
### 2.5.2 Por el número de trabajadores

Según el número de trabajadores que emplean, las empresas constructoras se clasifican en micro, pequeñas, medianas y grandes. La empresa constructora en estudio está clasificada como mediana 51 a 250 trabajadores.



**Fig. 8** Fuente: ( [www.inegi.org.mx/parque/construccion](http://www.inegi.org.mx/parque/construccion))

## Características de la unidad económica según tamaño del establecimiento



**Fig.9** Fuente: ( [www.inegi.org.mx/parque/construccion](http://www.inegi.org.mx/parque/construccion))

Observa en la tabla y en la gráfica y verás que las micro y pequeñas empresas constructoras son las más numerosas, ya que juntas representan 30% de los establecimientos dedicados a la construcción.

Sin embargo, las grandes empresas concentran el mayor porcentaje de trabajadores, remuneraciones y valor de producción.

Fuente: ( [www.inegi.org.mx/parque/construccion](http://www.inegi.org.mx/parque/construccion)).

## **Capítulo III Fundamento teórico conceptual y referencial**

### **3.1 motivación en la empresa constructora**

#### **3.1.1 Antecedentes**

La Motivación Laboral surge alrededor del año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. Es así que la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, ya que, se puede considerar que la motivación es el conjunto de razones que impulsa y que ayuda a explicar los actos de las personas.

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

En la actualidad muchas de las empresas constructoras se constituyen por un número limitado de personal abarcando generalmente al director o dueño, dos o tres ingenieros, un contador, una secretaria, un maestro de obras y varios albañiles. Los directores y mandos medios actúan como administradores, es decir, no hay cultura de liderazgo en ninguno de ellos, generalmente son personas que quieren lograr su objetivo pero no potencializan al personal, no lo retroalimentan, se dedican únicamente a la tarea. Con esta conducta directiva autocrática e incluso déspota no consolidan los recursos humanos que a futuro le pueden servir para tener una empresa en la que tenga varios elementos importantes a quien delegar funciones. No los motivan ni capacitan para la toma de decisiones y mucho menos crean un ambiente en la que el personal quiera permanecer por mucho tiempo dentro de la empresa. Como hemos visto anteriormente, cada rubro de la administración de los recursos humanos es importante para que la empresa vaya creciendo y

consolidándose. Aun cuando en una empresa constructora sea poco común que cuente con un departamento de recursos humanos hemos visto las ventajas de realizar adecuada selección y capacitación pudiéndonos valer de empresas o capacitadores externos o de métodos sencillos y eficientes para lograr estos objetivos. La capacitación en el rubro de la motivación; es un elemento que puede incrementar la productividad y grado de satisfacción laboral de los empleados.

### **3.1.2 Ciclo motivacional.**

El comportamiento está impulsado por la motivación, que sirve para la satisfacción de necesidades de la persona. El ciclo motivacional se reproduce en todas las personas por igual. El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce insatisfacción, inconformismo y desequilibrio y que lleva a la persona a desarrollar un comportamiento afín para restaurar el equilibrio. El ciclo motivacional parte del equilibrio interno hacia un estímulo o incentivo, luego viene la necesidad, la tensión, el comportamiento o acción y luego el estado de satisfacción. Homeostasis: En cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio. Estimulo: Aparece un estímulo y genera una necesidad: esta necesidad, insatisfecha aún, provoca un estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

Etapas del ciclo motivacional:

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

- **Comportamiento:** Al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

- **Satisfacción:** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior. Sin embargo, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- **Desorganización** del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación)

aparente). Agresividad (física, verbal, etc.)

- **Reacciones emocionales** (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)

Alineación, apatía y desinterés. En la siguiente fig. presentamos el ciclo motivacional.



Fig. 10 Ciclo motivacional ( Robbins 1999 )

### 3.1.3 Premisas del comportamiento humano

La escuela o teoría del Neo humano relacionista o también llamado teoría del comportamiento humano, se considera una continuación de la teoría de las relaciones humanas, a la cual critica junto con la burocracia, porque se considera que nunca trato al factor humano en forma individual.

Esta teoría analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa.

El enfoque de esta escuela consiste básicamente en considerar a las relaciones en el ámbito organizacional como el factor relevante para administrar las organizaciones con eficiencia y productividad adecuada.

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral; es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos y logren su realización en tanto se controlen las otras variables de la producción.

Existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

**1. El comportamiento es causado:** Existe una causalidad del comportamiento.

Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos y externos.

**2. El comportamiento es motivado:** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

**3. El comportamiento está orientado hacia objetivos:** En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

El comportamiento entonces no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique.

### **3.1.4 Tipología de la motivación.**

Son numerosos los criterios que pueden utilizarse para clasificar la motivación. En este caso se ha considerado algunas clasificaciones básicas, las cuales son encontradas en varios autores.

#### **Motivación extrínseca y motivación intrínseca.**

La motivación puede tener dos grandes fuentes. Puede provenir de las necesidades internas del individuo o puede surgir a partir de las presiones y los incentivos externos. De allí deriva la existencia de dos clases de motivación: la extrínseca y la intrínseca.

La motivación extrínseca es originada por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta. Se espera la consecución de una recompensa o la evitación de un castigo o de cualquier consecuencia no deseada. Analizado de otra forma, la conducta se vuelve instrumental: se convierte en un medio para alcanzar un fin.

Puede tratarse, por ejemplo, de obtener una recompensa económica, social o psicológica (una bonificación, la aprobación de sus pares o un reconocimiento de su supervisor). También puede tratarse de evitar consecuencias desagradables (la negativa de un aumento de salario, el rechazo de los otros, o la pérdida de confianza por parte de su jefe).

Este tipo de motivación depende de otro, distinto del individuo actuante. Ese otro puede percibir o no la conducta. O puede evaluarla según sus propios estándares. Y, además, tiene la facultad de suministrar o no las recompensas o los castigos. De tal forma que no hay garantía de que el comportamiento que el individuo cree adecuado conduzca al logro del objetivo que promovió dicho comportamiento.

Por el contrario, la motivación intrínseca es originada por la gratificación generada internamente en la persona. La conducta es expresiva: es simultáneamente medio y fin. La realización, por ejemplo, de un trabajo desafiante para el cual se tiene las aptitudes necesarias, hace que la actividad sea, de por sí, satisfactoria. En este caso prescinde de toda externalidad. Se basta a sí misma. Por tal motivo, las teorías emergentes sobre motivación destacan la importancia y la potencialidad de la motivación intrínseca. Sin que ello signifique desconocer el papel reforzador de las variables externas.

Motivación positiva y motivación negativa.

La conducta que la motivación produce puede estar orientada a alcanzar un resultado que genere alguna recompensa o puede estar dirigida a evitar alguna consecuencia desagradable. Ello da origen a los conceptos de motivación positiva y motivación negativa.

La motivación positiva es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa (un premio) o interna (la gratificación derivada de la ejecución de una tarea). Este



resultado positivo estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento.

Cuando un jefe o superior utiliza este tipo de motivación, lo hace, por ejemplo, a través de frases como: tú puedes, sé que tienes que alcanzar el objetivo, y de esta forma el subordinado, si se le despierta la motivación, se esforzara para demostrar que su superior tiene razón.

La motivación negativa es el proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable, ya sea que venga del exterior (una reprimenda, por ejemplo) o del interior de la persona (un sentimiento de frustración) Este resultado negativo tiende a inhibir la conducta que lo generó.

En este caso, el jefe o superior, buscara que su subordinado alcance el objetivo utilizando frases como por ejemplo: sé que no llegarás, la verdad no sé cómo pude imaginar que llegarías; y de esta forma el subordinado, si se le genera la motivación, se esforzara para demostrar que está equivocado, y que él puede llegar a la meta.

## **3.2 Teorías Motivacionales**

### **3.2.1 Teoría Motivacional de los factores de Herzberg (un poco de historia)**

Previo a que se analice en profundidad la teoría en cuestión, se debe hablar sobre su autor. Frederick Herzberg nació el 18 de abril de 1923 en Lynn, hijo de inmigrantes lituanos, a quienes abandono a los 13 años, cuando decidió viajar a Nueva York en busca de nuevas posibilidades de crecimiento. A los 21 años se casó y por su situación económica desfavorable decidió ingresar en el ejército, con quien viajo a Europa a realizar distintas misiones militares. Luego de su paso por el ejército se graduó como Dr. en psicología y realizo un máster en Salud Publica. A mediados de los años 50 participo de distintos proyectos de salud pública. El problema que captaba la atención de Herzberg, a raíz de su experiencia en estos proyectos, fue que tanto en el campo de la salud física, como de la psicología se contaban con vastos elementos para determinar el origen de una enfermedad pero no se contaba con la información sobre lo que hacía que la gente se mantenga sana.

De acuerdo con Herzberg, “la enfermedad mental y la salud mental no actúan como dos aspectos contrapuestos de un mismo continuum, como tradicionalmente se había venido sosteniendo, sino que, por el contrario, lo hacen en planos diferentes, como el dolor y el placer.

De esta idea, Frederick Herzberg baso gran parte de su estudio de los factores, planteando de antemano que la eliminación de fuentes de sufrimiento, no generan placer, como se venía pensando, que el placer y el sufrimiento eran puntos encontrados. Esta idea de Herzberg llevo más allá el análisis, planteando un terreno neutral, el cual lo encontramos al momento de retirar las fuentes de placer, y no encontrar un sufrimiento. Con este estudio llego a la primera conclusión, que el placer es el resultado de otros factores. En el medio laboral encontró los mismos resultados, al ver que no por retirar los elementos o fuentes de insatisfacción laboral de los empleados, estos se encontraban en un grado de satisfacción laboral plena. En el año 1959, Herzberg en su publicación “Motivación en el trabajo” expuso su luego tan conocida **Teoría de los dos Factores, o Teoría de Motivación – Higiene**. Esta teoría le permitió a Frederick iniciar uno de los principios más reconocidos en el campo de la motivación laboral, y fue el entender a la satisfacción e insatisfacción como conceptos distintos e independientes. F. Herzberg puntualizo el tema en el campo organizacional o laboral. ( Herzberg (1968) One More Time: How do you Motivate Employees. Harvard Business Reviews, January-February, pp. 59 )

### Teoría de los Factores de Herzberg.

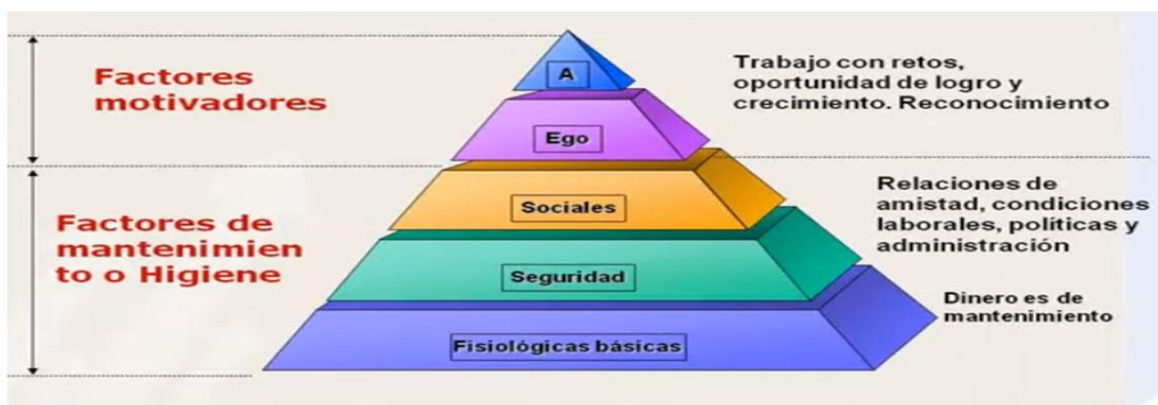


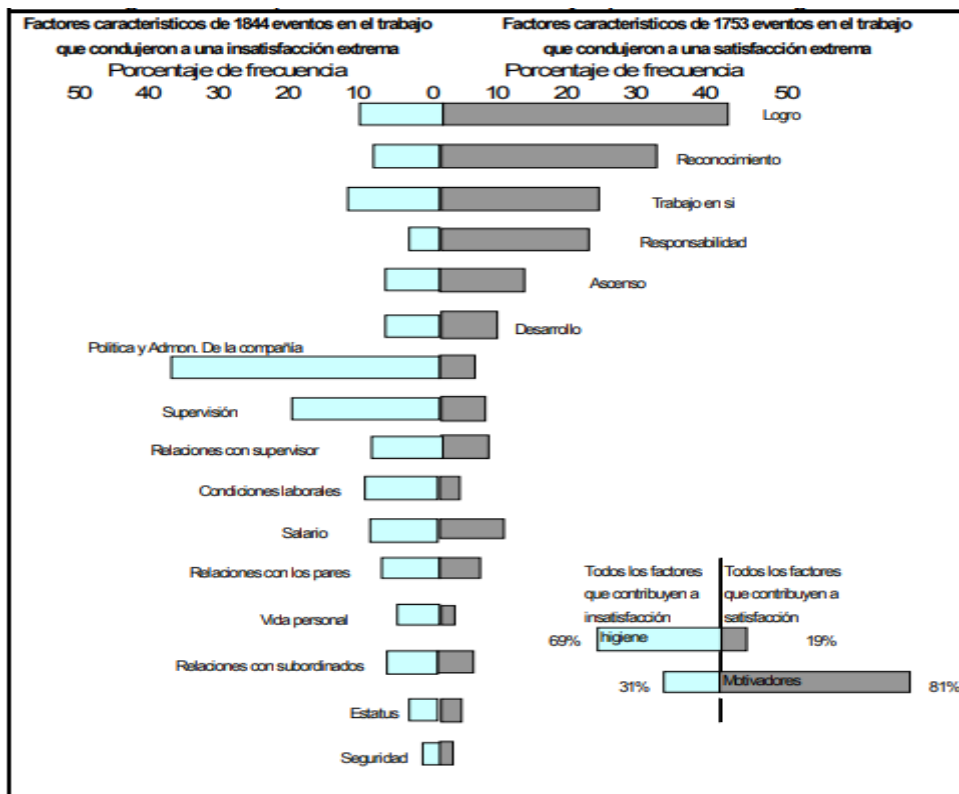
Fig. 11 Fuente: (Grupo Motiva, Publicado el 22 Mayo. 2013 )

En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y de que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo, Herzberg y sus colaboradores investigaron a un grupo de 200 contadores e ingenieros a quienes le realizaron la siguientes preguntas:

Herzberg realizó las siguientes preguntas:

- 1) Recuerda usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo, ya sea en su trabajo actual o en alguno anterior. Dígame que ocurrió.
- 2) Recuerda usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente mal respecto de su trabajo, ya sea en su trabajo actual o en alguno anterior. Dígame que ocurrió. ( Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. New York. )

**Factores que afectan las actitudes en el trabajo reportadas en 12 investigaciones de Frederick Herzberg.**



**Grafica.1** Fuente: ( F Herzberg. One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review p.6. ).

De estos resultados, Frederick Herzberg arribó a la conclusión que la motivación en ambientes laborales se debe principalmente a dos tipos de factores, los cuales se desarrollaran más adelante: Los que se pueden relacionar con sentimientos negativos o de insatisfacción, los cuales según los resultados obtenidos por Herzberg, se debían al contexto del puesto. A estos se los llamó Factores de Higiene.

### **3.2.2 Factores de higiene**

Frederick Herzberg encontró una vinculación importante con los principios de la higiene médica, eliminando o previniendo los peligros de la salud. En este caso abarcan aspectos como la supervisión, relaciones interpersonales, prestaciones, seguridad en el trabajo, remuneraciones, políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre varios más. Según el autor, cuando estos factores están ausentes o están presentes de manera errónea, se puede ver que el empleado no está en estado de satisfacción; pero cuando están presentes solo se encuentra, en el empleado una disminución en su estado de insatisfacción. Los que se pueden asociar con experiencias satisfactorias de los empleados, y en los que se atribuían a condiciones internas del puesto. A estos los llamó factores motivacionales.

En esta categoría de factores se pueden encontrar aspectos relacionados con la realización personal del puesto, el reconocimiento, y la posibilidad de desarrollo en el puesto. El autor plantea que si estos aspectos están presentes, se encontrara en el empleado un estado de satisfacción. Herzberg concluyo, a modo de resumen, en que los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Por otro lado, cuando las personas estaban insatisfechas, tendían a citar factores extrínsecos, como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Según Herzberg, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, como tradicionalmente se había creído. Eliminar las características de insatisfacción de un trabajo no lo hace necesariamente satisfactorio. Así surge la idea de un

continuum dual: lo opuesto de la “satisfacción es la no satisfacción y lo opuesto de la insatisfacción es la no insatisfacción.

Estos factores llamados higiénicos, se refieren a los aspectos exógenos que provocan el comportamiento del hombre. Su relación directa es con la insatisfacción que provoca ciertos elementos que surgen del ambiente externo que rodean a los individuos en un entorno laboral. Al ser estas variables externas administradas por la empresa el individuo carece de un control sobre ellas, quedando sometido a decisiones que se encuentran fuera de su campo de acción.

Como consecuencia, las características como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como “**factores de higiene**”. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha, sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos encontrar a más personas respondiendo que están satisfechos o para motivar a la gente en su trabajo, el autor sugiere enfatizar los factores intrínsecos de la persona, como pueden ser el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes, llamados “**factores motivacionales**”. Con respecto a uno de los factores higiénicos por excelencia como lo es el dinero, Frederick Herzberg expuso lo siguiente:

“En la medida que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora, pudiendo engendrar una peligrosa semilla entre los empleados: motivarlos a abrigar más altas expectativas respecto del periodo venidero de reajustes salariales”

### **3.2.3 Factores motivacionales**

A estos factores, Herzberg los relaciona con la generación de satisfacción dejando de manifiesto que surgen del interior de un individuo como variables endógenas y que él posee bajo su control. Su relación se encuentra vinculada con crecimiento, desarrollo, reconocimiento, autorrealización, responsabilidad en las tareas, entre otros. Dentro de sus investigaciones descubre que la mayoría de los cargos empresariales han sido diseñados para la generación de eficiencia, dejando a un

lado la formación de retos individuales que promuevan la construcción de factores que tiendan a la motivación individual, generando por ende lo contrario: desmotivación y apatía por parte de los trabajadores. Para Herzberg, el efecto que generan estos factores de motivación son algo más estable que los de higiene, ya que forjan motivación no como forma preventiva sino como un generador de comportamiento. De esta forma Herzberg, propone que muchos de los administradores que trabajan con los factores de higiene tan sólo mejoran parte del ambiente laboral, pero no generan la esperada motivación. Dentro de estos factores se debe tener en cuenta al mayormente mencionado, que es el reconocimiento. Por otro lado, el mismo autor toma como importante el enriquecimiento del trabajo, el cual debe poder generar los suficientes motivadores al trabajo. En este sentido plantea que los jefes deben poner más énfasis en generar un crecimiento horizontal del puesto, posibilitando al empleado a crecer, más que darle más tareas rutinarias. Con respecto a este punto, se puede encontrar la siguiente frase del mismo autor: "No se puede motivar a nadie para hacer un buen trabajo si no tiene un buen trabajo que hacer"

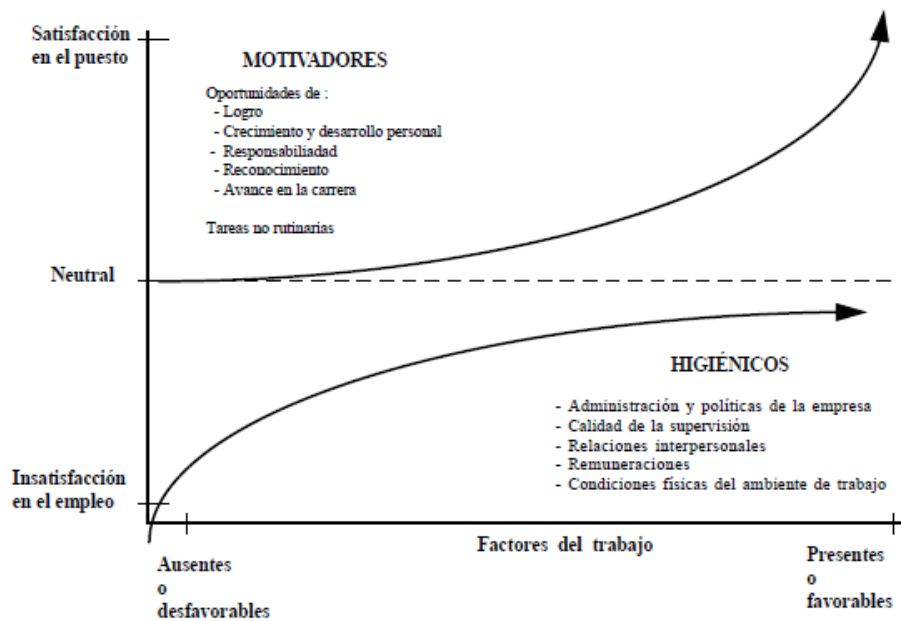
**Figura 1.5.- Factores motivacionales y factores higiénicos.**

<b>FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)</b>	<b>FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)</b>
Relacionado con el contenido del cargo, es decir, como se siente el individuo en relación con su CARGO	Relacionado con el contexto del cargo, es decir cómo se siente el individuo en relación con su empresa.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo en sí.</li> <li>• Realización.</li> <li>• Reconocimiento.</li> <li>• Progreso profesional.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Logros</li> <li>• Independencia laboral</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Promoción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldo y beneficios</li> <li>• Política de la empresa y su organización</li> <li>• Relaciones con los compañeros de trabajo</li> <li>• Ambiente físico</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Status</li> <li>• Seguridad laboral</li> <li>• Crecimiento</li> <li>• Madurez</li> <li>• Consolidación</li> </ul>

**Cuadro 1 (Fernández García, 2010)**

La teoría vista desde un gráfico

**FIGURA 1**  
**Teoría de la Motivación-Higiene**



**Grafica 2.** (Manso Pinto, 2002. P4)

Desde esta visión gráfica, de la teoría, se puede observar que en ningún punto se juntan los factores motivacionales y los higiénicos, y se nota que los factores motivadores poseen una pendiente creciente, los cuales lo hacen perdurables en el tiempo como factores motivacionales de la persona.

### **3.2.4 Teoría kita de Frederick Herzberg, ¿Otra forma de motivar?**

Luego de que se haya planteado la teoría de los factores, de Frederick Herzberg, se debe saber que este mismo autor ha planteado años después la teoría kita, como una manera de profundizar esta cuestión.

Se definirá Kita como esa patada para impulsar a actuar, y el autor lo plantea citando a la primer respuesta que solía escuchar en los discursos por el dados, al momento que Herzberg preguntaba al auditorio:

“¿Cuál es la manera más simple, segura y directa de hacer que alguien haga algo? ¿Preguntárselo? (...) ¿Decírselo? (...) ¿Darle un incentivo monetario? (...) ¿Mostrarle cómo? (...). Entre el público de estas conferencias siempre hay un gerente de “acción directa” que grita: “¡Dele una patada!”

El autor plantea que hay distintas maneras de dar “esta patada”, y las clasifica de la siguiente manera:

- Kita física negativa: En este caso se habla de la acción literal del término, la cual no es para nada elegante, pero realmente mueve al empleado a actuar, visto el ataque físico.

- Kita psicológica negativa: En este caso, a diferencia del anterior, el ataque no se ve, por lo que es menos grave que la anterior.

En este sentido, Herzberg planteo: ¿Qué es lo que logra la kita negativa? Si yo lo pateo (...) física o psicológicamente, ¿Quién está motivado? Yo estoy motivado; usted se mueve! La Kita negativa no lo dirige hacia la motivación, sino a que usted se mueva.

Lo que se analizó y se afirmó recientemente con respecto a la teoría kita negativa, la cual se ve claramente que por su afectación al empleado (sea física o psicológicamente), que ya desde el momento de su utilización, está generando un impacto negativo en el empleado. Pero ¿qué pasa entonces con la kita positiva?.

El autor plantea distintas formas de kita positiva, como reducir el horario de trabajo, alterando la espiral de los salarios, beneficios marginales, entrenamiento en relaciones humanas, y otros. Pero concluye, dando respuesta al título de esta sección, que todas estas formas de kita positiva en realidad no son más que soluciones mediatas para encontrar una acción en la persona, pero no despertara lo que se busca, la motivación.

### **3.2.5 Dinero vs Reconocimiento**

Para finalizar este capítulo teórico, y con fines didácticos, se eligió un factor higiénico y motivacional, como lo son el Dinero y el Reconocimiento, para hacer una comparación. Por el lado de los factores motivacionales extrínsecos o higiénicos, según Herzberg, nos encontramos con la pregunta si el dinero motiva y su



importancia. Para poder entrar a analizar esta pregunta nos focalizaremos en algunas ideas abordadas:

- Dan Pink: El dinero como el resto de motivadores externos da resultados óptimos cuando es estudiado en tareas simples, caso contrario estos resultados los encontramos con los motivadores internos.

- Stephen Robbins: Considera que antes de analizar si el dinero motiva, hay que analizar que es importante para la persona en ese momento. (1999).

Es importante entender que el dinero suele motivar cuando se analiza como un medio para alcanzar objetivos, pero cuando es un fin en sí mismo, suele traer consecuencias negativas en la motivación de la persona y en la interacción de esta con su equipo de trabajo, por el afán de alcanzar el objetivo, para que la consecuencia a esto sea el obtener el dinero. Esto es lo que dejó planteado Herzberg a través de la Kita, aparte de la teoría de los factores.

Los autores Michael Leboeuf y Paco Muro, con respecto a este tema plantearon, a modo de conclusión, lo siguiente: Lo que ocurre con el dinero es engañoso, traidor y pendenciero. Además la mayoría de los jefes ni siquiera pueden usarla, ya que tienen limitada la cantidad para repartir. Ahora, si encima que no hay dinero o no es fácil conseguirlo, en todo lo que si tiene al alcance de su mano, entonces ya no es un problema del dueño o de la empresa: ¡el problema es usted! ( Leboeuf, Muro 2009: 100).

Por el lado de los factores llamados motivacionales, como se dijo, encontramos al reconocimiento; el cual Herzberg lo toma como uno de los importantes factores motivacionales de la persona, recordemos que esta clasificación, es relativa a la satisfacción duradera y a largo plazo.

Debemos entender que así como desde chicos nos explican lo que está bien y lo que está mal, y nos regimos por un sistema de premios y castigos, siempre buscamos la confirmación de que lo que hicimos, fue correcto. Esto no escapa, con algunas diferencias, al mundo de las organizaciones.

“Este reconocimiento del que se habla, puede ser a través de elogios o de retroalimentación. Muchos estudios de los años plantearon que una persona sentía lo mismo por el recibir un elogio como por recibir la paga por esto, pero no quiere

decir que sean sustitutos, ya que el dinero siempre se ha tomado como un derecho, y el elogio o reconocimiento, se ha tomado como un regalo“. (Dubrin Andrew 2003) Es un motivador muy efectivo, visto que es poco reconocido por los por los empleados, y está demostrado que cualquier motivador que genere sorpresa, en cuanto a que no estaba siendo esperado por el empleado, genera buen resultado. Por otro lado, tomando en cuenta una mirada económica para la empresa, se trata de un factor motivador de menor costo y con mejor resultado y más duradero en el tiempo.

Como conclusión de este punto, se tomara lo que dijeron los autores Leboeuf y Muro: “Una importante empresaria de la industria de los cosméticos, la Sra. Mary Kay observo, frente a un grupo de empresarios: “De ustedes depende como relacionarse con su personal. ¿Distinguen ustedes con elogios y recompensas a quienes lo merecen? Procuren que la gente que trabaja con ustedes se sientan importantes. Si los honran y atienden serán honrados y atendidos por ellos.

### **3.2.6 Teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow**

Antes de entrar a analizar la teoría que da su origen a esta propuesta, se mencionara la teoría que se considera antecesora, la cual data del año 1943 y es la teoría de las jerarquías de Abraham Maslow, quien formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Estas son:

- 1- **Fisiológica:** incluye el hambre, la sed, el refugio y el sexo y otras necesidades físicas.
- 2- **Seguridad:** incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.
- 3- **Social:** incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
- 4- **Estima:** incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- 5- **Autorrealización:** el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse, incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.



**Fig. 12** Fuente: (Grupo Motiva, Publicado el 22 Mayo. 2013 )

Abraham Maslow plantea que conforme una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante.

Como sostuvo Maslow, “las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron como de orden bajo, y la social, la estima y la autorrealización, como necesidades de orden alto. Esta diferenciación se hizo bajo la premisa de que las necesidades de nivel alto se satisfacen internamente (dentro de la persona), y las necesidades de bajo orden se satisfacen de manera externa (por cosas como salario, contratos sindicales y antigüedad).” (Robbins 1999:170)

Según Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulten más predominantes o poderosas en un momento dado. El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes. A partir de las necesidades fisiológicas, que son las básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes de que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior.

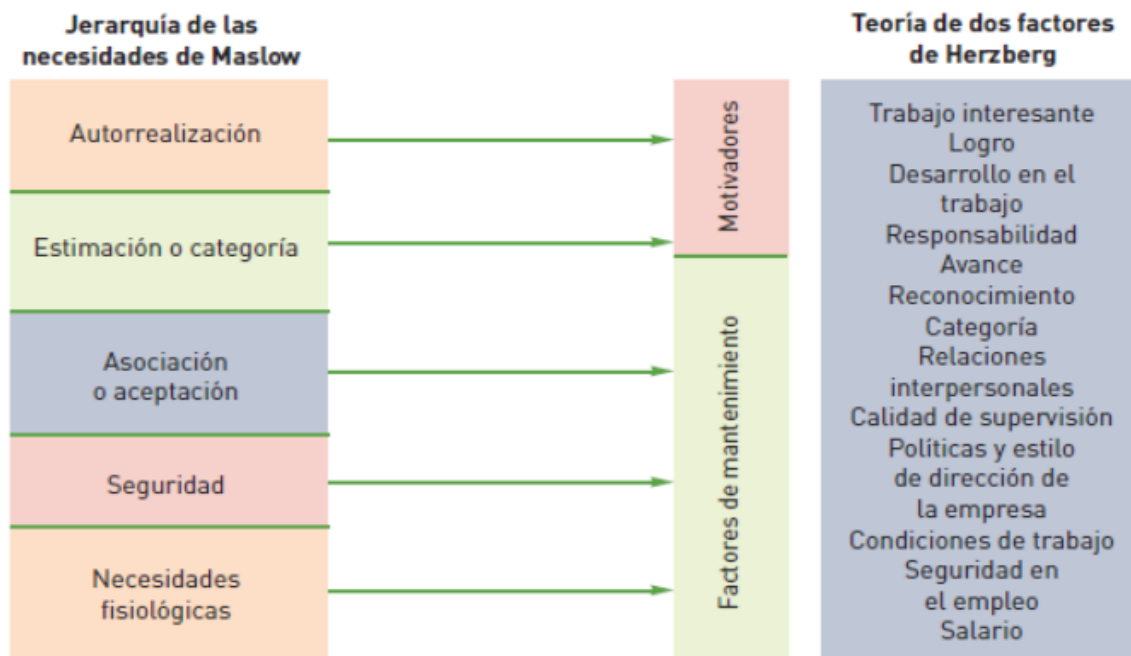
El autor plantea una estructura muy rígida en la satisfacción de necesidades, la cual

relaciona con las etapas de la vida de la persona, ya que un bebe recién nacido solo desea satisfacer sus necesidades biológicas, luego la seguridad de resguardar estas necesidades, y así a medida que transita por los distintos momentos de la vida.

### 3.2.7 Comparación teorías Necesidades de Maslow y De los Factores de Herzberg

Frederick Herzberg, conjuntamente a Abraham Maslow fueron pioneros en plantear temas de motivación de las personas, Maslow haciéndolo más sobre aspectos generales de la vida de las personas, y F. Herzberg puntualizo el tema en el campo organizacional o laboral. Como se observa en la sig. Fig.

#### Comparación teorías Necesidades de Maslow y De los Factores de Herzberg



**Fig.13** (The Motivation to Work, Nueva York: Wiley, 1959.)

En este grafico se ve claramente que ambos autores están hablando de lo mismo, pero con enfoques particulares. Claro está que se deben mencionar algunas diferencias entre ambos enfoques.

Herzberg, por ejemplo, fue el autor que introdujo una zona neutral que no genera satisfacción ni insatisfacción. Por el lado del enfoque de Abraham Maslow, se ve que plantea una estructura rígida en cuando a la escala de necesidades, mientras que Herzberg las agrupa en 2 tipos de factores.

Como se dijo anteriormente, Frederick Herzberg publicó en el año 1959 una de las teorías, que han dado origen al estudio de la motivación, llamada teoría de los dos factores.

### **3.3 Estructura operativa de una empresa constructora**

#### **3.3.1 planeación.**

Como en el caso de cualquier negocio, previamente a la ejecución de las obras debe realizarse una planificación que permita tener un perfecto conocimiento de lo que se va a realizar. Debe incluir, al menos, los siguientes planes de actuación:

**a) Planificación técnica.** La planificación técnica de la obra debe dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- Como vamos a organizar la obra
- Cuanto va a durar.

Para ello, deberán considerarse los siguientes aspectos:

- Estudio del proyecto y de la obra a ejecutar
- Planteamiento inicial en cuanto a Plazos de Ejecución
- Plan de Obra
- Sistemas de Ejecución
- Tipo y calendario de contrataciones.
- Instalaciones Generales disponer en obra.
- Necesidad, características y plazos de las Instalaciones específicas.
- Definición de necesidades de acopios y suministros.
- Replanteos previos.
- Programa de Ensayos.

- Transportes a obra.
- Actividades de ejecución, etc.

**b) Planificación económica:** La planificación económica debe dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- Cuanto va a costar la obra
- Como puede mejorarse ese coste
- Como podemos optimizar el cobro
- Como podemos mejorar las condiciones de cobro Con ellas, se pretende conocer, seguir y actualizar periódicamente los objetivos finales de la obra.

Debe incluir los siguientes aspectos:

- Análisis del presupuesto del proyecto y la oferta.
- Estudio de todas las mejoras y objetivos posibles.
- Estudio económico de la obra, que debe incluir:
  - Producción prevista
  - Coste previsto, suma de: Coste Directo Coste Indirecto Gastos Generales (Costes de estructura)
- Resultado la planificación económica ha de ser dinámica, de modo que puedan recogerse las incidencias reales de la obra conforme éstas se vayan produciendo, de manera que se realiza un seguimiento periódico.

**c) Plan de seguridad** Junto con la planificación técnica debe estudiarse la planificación de la obra desde el punto de vista de la seguridad, garantizando en todo momento que cada uno de los tajos en los que se divide la obra se va a ejecutar con las óptimas medidas de seguridad. Este estudio se plasma en el Plan de Seguridad, que deberá actualizarse y adecuarse permanentemente a las condiciones reales de ejecución de la obra. Este Plan de Seguridad ha de ser conocido por todas las personas que trabajan en la obra, tanto trabajadores de la propia empresa como subcontratistas e industriales, será una de las principales misiones del jefe de obra velar constantemente por su estricto cumplimiento.

**d) Plan de Calidad y Medio Ambiente.** De igual modo, debe realizarse el preceptivo plan de calidad y medio ambiente, donde se definan, por un lado, las actividades de la obra sometidas a control y la forma de controlarlas; y, por otro, el

impacto medioambiental de las obras a ejecutar así como la propuesta de reducción y mejora. La planificación consiste en el establecimiento de objetivos, y la decisión sobre estrategias y tareas necesarias para alcanzar esos objetivos. La planificación se realiza a corto plazo (planificación táctica) y a largo plazo (planificación estratégica). La planificación a largo plazo o estratégica consiste en la “determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para poder alcanzar esos objetivos.” (A.D. Chandler, Jr. “Strategy and Structure”, M.I.T. Press ).

Se deben realizarlas siguientes tareas:

1. Determinar la misión principal de la organización.
2. Analizar el entorno de la empresa.
3. Analizar los puntos fuertes y débiles del interior de la organización
4. Fijar objetivos a alcanzar en el plazo previsto.
5. Desarrollar estrategias para implementar los planes.

La planificación es conveniente en sí misma. Incluso si fracasa en la consecución de los objetivos del plan, en el proceso de planificación se consigue un mejor conocimiento de la empresa, de sus posibilidades, de su entorno, de sus medios, etc. Planificar obliga a una disciplina de estudio e investigación que genera un conocimiento de la propia empresa muy conveniente.



**Fig. 14** Fuente: (Módulo 10: La Empresa Constructora. La Dirección de Obras)

### 3.3.2 Situación actual de la motivación en la empresa constructora

O quizá debamos decir “desmotivación en la construcción”. Las particularidades de la industria de la construcción impactan negativamente en el personal que trabaja en las construcciones. Las características de esta industria son las que generalizan e irrigan ciertas condiciones de trabajo propias de un sector tan especial:

- **La naturaleza de los proyectos**, que hace que ningún proyecto sea igual a otro, la duración de estas (tienen plazo determinado), la inclusión de varios contratistas generadores de roces y conflictos, las decisiones basadas en experiencia

- **Particularidades de la construcción:** Se afecta fácilmente del clima económico imperante, es decir si hay recesión, la construcción también caerá en recesión. Tiene poco énfasis en altamente competitiva, pero basada en experiencia mayormente.

- **Incremento de los retos:** Poseen presupuestos apretados, ello hace que el contratista tenga que hacer magia para cumplir con la meta. Aparecen nuevas normas con cierta temporalidad, lo que hace que debamos adoptarlas.

Estas características de la construcción, durante el tiempo de su existencia, no han variado mucho. Algunas formas de ella solo se han tecnificado, a pesar que es una industria lenta y renuente a las nuevas tecnologías. Este clima, llamémosle “competitivo”, a lo largo de los años han generado la denostación de la calidad de empleo y motivación del trabajador de construcción, tanto de los directivos del proyecto como de los obreros.

Hoy en día, los trabajadores de construcción requieren y buscan cuatro factores de mayor importancia: trabajo estable, especialización, jefes comunicadores y abiertos, buenas condiciones de trabajo, sobre todo salarial. Estos factores son los que podrían resumir las expectativas de los trabajadores buscando paliar lo que la teoría de Maslow nos indica: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización. Algunos de estos factores son:

- **Es así que desmotiva en la actitud de los obreros las condiciones de los servicios higiénicos**, ver estos servicios faltos de limpieza, simples, sin duchas, sin papel. Acaso es costumbre verlas así?



- **Tercerización del trabajo.** Factor determinante. Símbolo del capitalismo feroz. Si hasta se subcontrata la eliminación de basura, sin control sobre el personal que lo ejecuta. Se pierden muchos derechos.

- **Rotación laboral, la mayor de cualquier tipo de industria.** Sumémosle las paralizaciones por el clima, sindicatos, etc. Para que un trabajador tenga continuidad laboral tendría que estar de lado del proyecto, es decir mudarse constantemente. Son pocos los que lo hacen.

**Podemos Motivar a los trabajadores de construcción.** Aplicando algunas políticas:

- **Seguridad y estabilidad laboral.**

Controlar la seguridad, aplicar normas, sistemas que garanticen la integridad del trabajador.

- **Otorgar un salario adecuado, generar políticas de incentivo.** Que compensen cierto vacío en las leyes de cada país, pues los salarios bajos son típicos en el sector.

- **Mejorar las condiciones del lugar de trabajo.** Otorgar uniformes y ciertas comodidades básicas personales

- **Promover encuentros sociales fuera del trabajo.** Nos lleva a romper el miedo a socializar con el resto de compañeros.

- **Dar cierta permisividad para que se elijan el compañero de trabajo de las cuadrillas**

- **Mantener informados a los trabajadores.** Mediante avisos, pancartas. Esto lo hace partícipe de la gestión del proyecto y cubre la necesidad de autorrealización en etapas tempranas de desarrollo laboral.

- **Aumentar el reconocimiento por el trabajo bien hecho.** y conceder recompensas acordes a la situación, como el premio a la mejor cuadrilla.

- **Eliminar fuentes de frustración del trabajador.** Falta de materiales, equipos, etc.

-**Mayor comunicación**

- **Aumento del nivel de participación de los trabajadores en la planificación.**

Mucha interacción con el último planificador.

- **Asignar tareas novedosas al trabajador.** Vital para mejorar la actitud del obrero. Además de apaciguar los puntos negativos de esta industria, debemos decir que estas políticas repercutirán en la productividad de la obra.

### **3.3.3 Modelo de Cuestionario para evaluar la satisfacción laboral.**

El instrumento utilizado para dicha investigación está conformado por una encuesta bajo la escala LIKERT, la cual mide actitudes, aptitudes y organización interna es decir, que se emplea para medir el grado en que se da una actitud o disposición de los encuestados, dicho instrumento constara de 33 reactivos. Son cinco variables, las cuales a su vez se dividen en diferentes preguntas cada una, para las que, según el instrumento se destinan cinco afirmaciones en las que se responden, bajo dicha escala los siguientes rangos, Totalmente en desacuerdo, Parcialmente en desacuerdo, Indiferencia, Parcialmente de acuerdo y Totalmente de acuerdo, otorgando valores de 1 a 5 a las respuestas, pertenecientes a las 5 aspectos.

#### **Aspectos a evaluar**

- Condiciones de trabajo
- Cooperación
- Supervisión
- Condiciones físicas del trabajo
- Satisfacción en el trabajo

#### **Procedimiento de aplicación.**

Se les explica a los trabajadores de la empresa el propósito de la investigación y se les pidió su autorización para la aplicación de los instrumentos. Aceptaron participar en dicha investigación, y se llevó a cabo la aplicación del instrumento, se les aplico dentro de la misma empresa. Se le explico a cada una de las personas encuestadas el contenido del cuestionario y la forma de resolverlo, para que ellos mismos puedan contestarlo de acuerdo a sus posibilidades de horario de trabajo. Después de un tiempo considerable, se recogieron los cuestionarios de cada departamento ya contestados. Se aplicaron las encuestas a los diferentes trabajadores de la empresa.

**Instrucciones:**

El propósito de esta encuesta es identificar las áreas de oportunidad que nos permitan determinar y gestionar el ambiente de trabajo colaborando para cumplir con los requerimientos de la empresa. Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas. Por favor, le sugiero que lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque el número que describa mejor su opinión, con base en la escala siguiente:

5	4	3	2	1
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>Indiferencia</b>	<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>

**Sus opiniones son confidenciales.**

**1.- Condiciones de trabajo**

		5	4	3	2	1
1	Tiene definidas claramente las funciones de su puesto.					
2	La carga de trabajo que hace es mayor a la de sus compañeros.					
3	Cuenta con el equipo y material necesario para ejecutar su trabajo.					
4	Considera que realiza su trabajo bajo condiciones seguras.					
5	Su trabajo no le estresa.					
6	Le incomoda quedarse tiempo adicional a su trabajo.					
7	Está capacitado lo suficiente para hacer bien su trabajo.					
8	Desempeña cada una de las funciones de su puesto señaladas por su jefe sin necesidad de que se lo tengan que recordar.					
9	Considera que tiene su puesto seguro					

## 2.- Cooperación.

		5	4	3	2	1
1	Sus compañeros de trabajo comparten con usted información que le ayuda a realizar su trabajo.					
2	Las relaciones entre el personal de los departamentos es buena.					
3	Considera que en su área puede trabajar en equipo.					
4	Considera que con las demás áreas de trabajo puede trabajar en equipo.					
5	Existen áreas con quien le gusta trabajar con mayor frecuencia.					

## 3.- Supervisión

		5	4	3	2	1
1	Su jefe es respetuoso con usted					
2	Su jefe conoce lo suficiente para resolver los problemas que se presentan.					
3	Su jefe atiende sus dudas e inquietudes rápidamente.					
4	Para conservar su trabajo necesita llevarse bien con su jefe.					
5	Su jefe le pide que se quede tiempo adicional cuando es necesario.					
6	Esta de acuerdo que su trabajo sea supervisado.					
7	Su jefe le apoya en la solución de problemas que se presentan en su trabajo.					
8	Se siento satisfecho por el desempeño de su jefe.					

#### 4.- condiciones físicas del trabajo

		5	4	3	2	1
1	Cuenta con espacio físico adecuado para la realización de sus actividades					
2	Realiza su trabajo en condiciones seguras.					
3	Los niveles de ruido son aceptables para la realización de su actividad.					
4	Los niveles de temperatura son aceptables para la realización de su actividad.					
5	Los niveles de humedad son aceptables para la realización de su actividad.					
6	Los niveles de iluminación son aceptables para la					

#### 5.- Satisfacción en el trabajo

		5	4	3	2	1
1	Le gusta su trabajo.					
2	Le gusta su horario.					
3	Se iría de la empresa si le ofrecieran un trabajo similar por el mismo sueldo.					
4	Le gustaría permanecer en su departamento.					
5	Se siento satisfecho con su jefe.					

### **3.3.4 interpretación de los resultados (planos, graficas, prototipos Y programas)**

Estos son los resultados obtenidos en el instrumento que se aplicó en la empresa en estudio, en algunas tablas que muestran los resultados de las comparaciones de los reactivos del instrumento. Durante el periodo comprendido entre los meses de Abril a Mayo se llevó a cabo la recolección de la información, la cual constó de la aplicación de 33 reactivos para la recolección de datos, a todo el personal de la empresa en estudio. Una vez terminada la recolección y captura de la información se comenzó con la obtención de resultados por medio del sistema Likert, el cual consiste en un instrumento de cinco variables ponderadas aproximadamente en un rango de valoración de 20% cada una, de menor a mayor en un orden ascendente, totalmente en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo, indiferente, parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo. Se consideró que este es uno de los instrumentos más aplicables para medir este tipo de variables, y con este instrumento es la única forma de valorarlas y tangibilizarlas, para facilitar su comprensión e interpretación, de tal forma de poder expresar en cantidad la cualidad, que nos da el sentido subjetivo de la conducta humana laboral.

Dentro del proceso de recolección de la información se aplicaron las encuestas a todo el personal, colaborando todos. Las siguientes gráficas dan un panorama más específico de la disposición del personal a responder el cuestionario. En cuanto al análisis de los resultados obtenidos de las encuestas y graficados se puede decir que es un estudio sencillo y que en el sentido cuantitativo resaltan a la vista. Cualificando se puede comentar en forma genérica.

Debido a las características de la empresa y en virtud que no es mucho el personal que labora en ella, da la oportunidad de aplicar el censo, el 21 cuestionario se aplicó a todo el personal. Participando en este estudio 8 trabajadores, de los cuales dos son de sexo femenino y seis del sexo masculino, los cuales oscilan en una edad aproximada de los 25 a los 55 años de edad. El censo se hizo a todo el personal, pero haciendo hincapié en las áreas que tienen mayor contacto con los trabajadores de obra y en general de dicha empresa. Con la información obtenida, se elaboraron planes de mejora en las áreas de oportunidad que se detecten, para cerciorarse que

la satisfacción laboral del personal continúe en su máximo de motivación, lo cual asegurará la permanencia de esta empresa en el mercado.

**Gráficos.**



**Grafica 3** Fuente (propia)

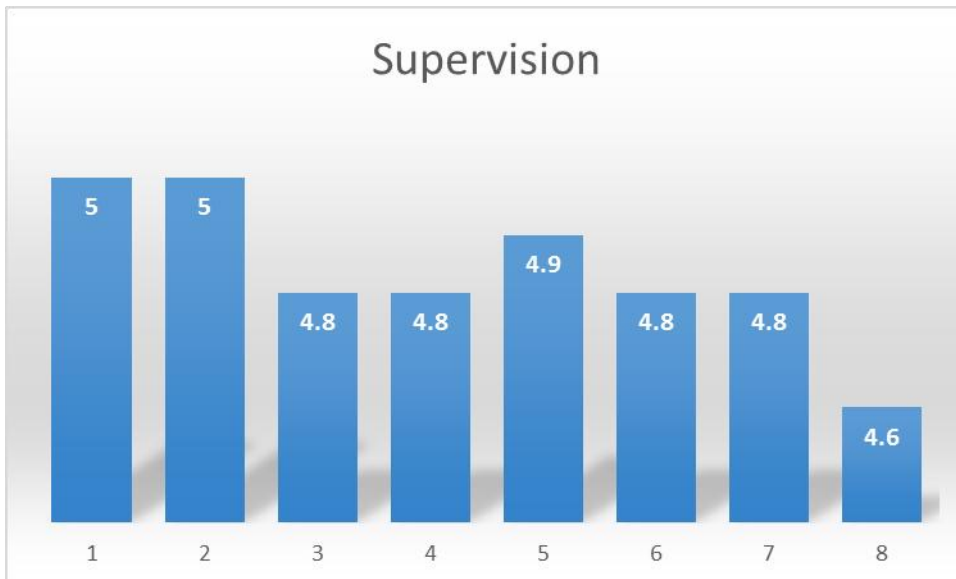
Definición de las condiciones de trabajo en el personal de La empresa en estudio  
Es una empresa estable, en donde las condiciones de trabajo no reflejan problema alguno, ya que en cuanto a las cargas y formas de trabajo todos trabajan a su ritmo y esto no es motivo de molestia, porque a nadie se le carga más el trabajo. Pero hay que tener cuidado en las de menor promedio, ya que aquí tendremos que activar una acción preventiva necesaria



**Grafica 4.** Fuente ( propia )

### **Definición de la cooperación de trabajo en la empresa en estudio.**

Se da una interacción visible en un porcentaje aceptado, ya que todos desde el jefe de la empresa hasta el diligenciero, tienen una buena cooperación de trabajo, les gusta a todos estar en todas las áreas, sobre todo en las de atención al público.



**Grafica 5.** Fuente (propia)

### **Definición de la supervisión de trabajo en la empresa en estudio**

En el sentido de la tarea es aceptado, nadie está inconforme con que su trabajo sea supervisado, ya que el supervisar les ayuda para irse conduciendo por el buen camino, y todas las dudas en cuanto a la innovación de la empresa son resueltas en el momento.





**Grafica 6.** Fuente (propia)

**Definición de las condiciones físicas de trabajo en la empresa en estudio**

Los espacios son aceptables, los factores físicos no les impiden realizar sus actividades, ya que la empresa cuenta con buena iluminación, en cuanto al ruido hay buen escape de este, no se sienten perturbados y pueden realizar sus actividades sin problema alguno.



**Grafica 7** Fuente (propia)

**Definición de la satisfacción en trabajo en la empresa en estudio**

Las personas conocen sus funciones y las desarrollan en un sentido cotidiano, el jefe de la empresa está en constante motivación para con ellos, ya que como bien es sabido el trabajador bien motivado da mejores resultados. En cuanto al indicador

señalizado en rojo, debemos tomar en cuenta que se requiere de una acción correctiva inmediata, esto es en cuanto a que si el empleado se iría de la empresa porque en otra empresa le ofrezcan un sueldo mejor. En esta empresa son bien remunerados cosa que no debemos pasar por alto sino que hay que motivarlos día con día para que ellos se encuentren satisfechos y den su mejor trabajo.

### **3.3.5 Conclusiones**

Con base en los resultados se concluye de la siguiente manera:

#### **1.- Del grado de conocimiento de las funciones:**

El personal de la empresa en estudio, en general tiene definidas las funciones se requiere fortalecer el estímulo que aumente la motivación para mejorar el desempeño y eficiencia laboral.

#### **2.- Del grado de satisfacción laboral:**

En el grado de satisfacción laboral, las encuestas reflejan que el personal de la empresa en estudio, está satisfecho con su trabajo, sin embargo cuando se le pregunta si estaría dispuesto a cambiarse de trabajo por el mismo sueldo, las opiniones se dividen y se puede percibir que no les importaría dejar el trabajo que tienen por otro.

#### **3.- Del trabajo en grupo:**

En la empresa en estudio, existe una buena relación entre el personal, ya que pueden trabajar en equipo dentro de sus mismas áreas, así como con las demás áreas de la empresa, y comparten información para que los objetivos de la empresa se alcancen sin problema.

**4.- Del ambiente de trabajo:** Siendo la empresa en estudio, con un amplio portafolio de productos, siempre disponibles sin importar la región del país donde se encuentre su construcción, genera altos niveles de confianza en el mercado, gracias a sus atributos técnicos y de calidad, acordes con las exigencias de las obras en las que participa. Además de un extenso portafolio de productos y servicios de alta calidad, satisfaciendo así las necesidades en las áreas de nueva construcción, vivienda, hotelería, gobierno y comercial. se puede percibir en los resultados que el ambiente físico y laboral es el adecuado para la realización de su trabajo entre otros, que no alteran las condiciones de trabajo.

### **3.3.6 Recomendaciones**

#### **Con base en los resultados obtenidos se recomienda:**

- 1.- Que se debe motivar al personal para que no tenga la intención de abandonar su empleo por otro con el mismo sueldo.
- 2.- Que se sigan manteniendo las buenas relaciones entre jefe y empleados, para que siga existiendo un ambiente agradable entre ellos.
- 3.- La empresa en estudio es estable con predisposición al cambio que favorezca un proceso de mejora continua, por lo tanto se recomienda impartir más cursos de motivación al personal.
- 4.- Aunque las condiciones físicas de trabajo se encuentran bien, se recomienda darle mantenimiento, ya que esta afecta el sentido de satisfacción y seguridad lo que impacta en el rendimiento laboral.

# **PRESENTACIÓN**

## **DEL TALLER**

**Rocío Rodríguez Pérez**

**LOS FACTORES HIGIÉNICOS DE FREDERICK HERZBERG NO SON  
SUFICIENTES PARA MOTIVAR**





## LOS FACTORES HIGIÉNICOS DE FREDERICK HERZBERG NO SON SUFICIENTES PARA MOTIVAR

### • Objetivos buscados:

- Mostrar, desde la teoría de Abraham Maslow y Frederick Herzberg los rasgos más importantes de la motivación.
- Que luego de los datos obtenidos de las entrevistas a los empleados y a los supervisores/jefes, se realice debate sobre estos resultados para poder hacer una puesta en común de las conclusiones arribadas.
- Mostrar tanto a subordinados como jefes, la importancia de conocer los factores motivacionales, de la teoría de Frederick Herzberg.



### • Competencias a desarrollar:

- A nivel Individual: En este plano se buscara colaborar en la formación profesional de personas mejorar sus capacidades en los aspectos sobre la conducción de otras personas. En el caso de empleados, aportar la información, para que conozcan todo tipo de factormotivador.
- A nivel Empresarial: Ayudar a homogeneizar conceptos en áreas donde se conducen personas. Ayudar a generar una motivación duradera, a través de factores motivacionales.

## LOS FACTORES HIGIÉNICOS DE FREDERICK HERZBERG NO SON SUFICIENTES PARA MOTIVAR

### • Perfil de los participantes:

- Personas que tienen responsabilidades sobre la conducción de otras personas, sea en carácter de gerentes, supervisores, empresarios.

No es condición que sea profesional, ya que lo que se tomara en cuenta es la experiencia en el manejo de personas con necesidades y realidades distintas.



### • Característica:

- La característica que predominara en este taller es que a través de distintas actividades se buscara que cada participante este con un alto nivel de concentración, para poder luego de brindar algunos conceptos teóricos, poder realizar un debate sobre resultados obtenidos previamente.



## LOS FACTORES HIGIÉNICOS DE FREDERICK HERZBERG NO SON SUFICIENTES PARA MOTIVAR

### • Organización general:

- Cantidad de participantes: grupos reducidos entre 4 y 10 participantes
- Duración: 2 jornadas de 4 horas cada una.
- Horario: 8:30hs a 12:30hs
- Lugar: salón o empresa, a designar



### • Etapas:

- 1) Al menos 1 mes antes se realizará un breve cuestionario a los empleados que estén bajo la conducción de los participantes, donde se buscara obtener cual es la forma que le gusta ser motivado en una situación positiva y una negativa, y cual es la forma que lo motivan realmente en esas situaciones.
- 2) Realizar una breve entrevista a los participantes, previa al taller donde se indagara sobre cuales son las maneras que motivan a sus subordinados para obtener los resultados buscados por la empresa.



## LOS FACTORES HIGIÉNICOS DE FREDERICK HERZBERG NO SON SUFICIENTES PARA MOTIVAR

### • Cronograma del taller:

#### • Día 1

- 8:30 a 9:00 hs:** desayuno
- 9:00 a 9:30 hs:** Presentación de participantes (técnica de nombre, cualidad y hobbies), taller y reglas de convivencia (pautas y sistema de puntos)
- 9:30 a 10:00 hs:** Concepto de motivación y ciclo motivacional
- 10:00 a 10:30 hs:** Teoría de Maslow
- 10:30 a 11:00 hs:** coffee break
- 11:00 a 11:30 hs:** Recordamos Ciclo motivacional con juego de memoria
- 11:30 a 12:00 hs:** Presentación de la teoría de Frederick Herzberg
- 12:00 a 12:30 hs:** Maslow y Herzberg (similitudes y diferencias)



### Cronograma del taller:

#### Día 2

- 8:30 a 9:00 hs:** desayuno
- 9:00 a 9:30 hs:** Presentación de Teoría K.I.T.A. de Frederick Herzberg
- 9:30 a 10:00 hs:** Juego de memoria sobre teorías de motivación de Maslow y Herzberg
- 10:00 a 10:30 hs:** Dinero versus Reconocimiento
- 10:30 a 11:00 hs:** coffee break
- 11:00 a 11:30 hs:** Debate sobre tema anterior con los participantes
- 11:30 a 12:00 hs:** Cuestionario sobre formas de motivar y conclusiones
- 12:00 a 12:30 hs:** cierre, resultados de juegos, premios y agradecimientos



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- (KOONTZ, H., WEIHRICH, H., & CANNICE, M. (2012). ADMINISTRACIÓN: UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL / HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH Y MARK CANNICE (14A. ED.--). MÉXICO D.F.: MC GRAW HILL).
  
- CHIAVENATO, IDALBERTO, Administración de los Recursos Humanos; Colombia, Editorial Mc. Graw Hill, Octava Edición, 2007, 501 p.
  
- CHIAVENATO, IDALBERTO, Introducción a la Teoría General de la Administración; Colombia, Editorial Mc. Graw Hill, Tercera Edición, 1992.
  
- DAVIS, K & NEWSTRON, J.W, Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc. Graw Hill, Doceava Edición, 2007
  
- DUBRIN, ANDREW, Fundamentos del comportamiento organizacional; México, Thompson Editores, 2003, 357 p.
  
- FERNANDEZ GARCIA, RICARDO, La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo; Alicante, España, Ecu ediciones, 2010, 257
  
- ( WWW.INEGI.ORG.MX/PARQUE/CONSTRUCCION)
  
- (MÓDULO 10: LA EMPRESA CONSTRUCTORA. LA DIRECCIÓN DE OBRAS)