



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

**“PROPUESTA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE
MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE
PRODUCCIÓN AVÍCOLA”**

DIRECTOR:

DR. AXEL RODRÍGUEZ BATRES

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE
Maestra en Administración.**

PRESENTAN:

**JOHANA FLORES ESPINOZA
MARIA CRISTINA MARTÍNEZ HERNÁNDEZ**

FECHA: JUNIO 2016



M.A. Jacinto García Flores

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de Director de la Tesis denominada: "PROPUESTA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN AVÍCOLA", elaborada por las alumnas de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

JOHANA FLORES ESPINOSA
MARIA CRISTINA MARTINEZ HERNANDEZ


Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 30 de enero del 2016

Atentamente


Dr. Axel Rodríguez Batres



Dr. Jacinto García Flores

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Temático** denominada: "**PROPUESTA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN AVICOLA**", elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombres:

JOHANA FLORES ESPINOZA
MARÍA CRISTINA MARTÍNEZ HERNÁNDEZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 06 de Abril de 2016

Atentamente

M.A. José Roberto Leal Lima



M.A. Jacinto García Flores

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de Asesor de Tesis denominada: "PROPUESTA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE PRODUCCION AVICOLA", elaborada por las alumnas de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

JOHANA FLORES ESPINOSA

MARÍA CRISTINA MARTÍNEZ HERNÁNDEZ


Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 30 de enero del 2016

Atentamente


Dr. Edgar Mauricio Flores Sánchez



Dr. Jacinto García Flores

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Lector de tesis** denominada: **"PROPUESTA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN AVICOLA"**, elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombres:

JOHANA FLORES ESPINOZA
MARÍA CRISTINA MARTÍNEZ HERNÁNDEZ

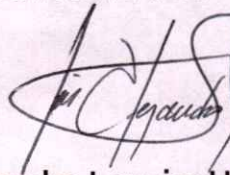
Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 06 de Abril de 2016

Atentamente



MA. Luis Alejandro Louvier Hernández



ÍNDICE

¡Error! Marcador no definido.	
RESUMEN EJECUTIVO	- 0 -
PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN	i
I. Problema de Investigación.....	i
II. Justificación	ii
III. Preguntas de Investigación.....	iii
IV. Hipótesis	iv
V. Diseño Metodológico	iv
VI. Alcances y Limitaciones.....	vi
CAPÍTULO 1.- MARCO TEÓRICO.....	7
1.1 Definición de motivación y satisfacción.....	7
1.2 Factores de motivación y satisfacción laboral.....	13
1.2.1 El salario como factor motivacional	16
1.3 Beneficios para la empresa contar con empleados motivados.	17
1.4 Síntomas de la desmotivación.	20
1.4.1 Causas de la desmotivación e insatisfacción.	21
1.5 Relación de la inteligencia emocional y clima laboral	24
1.6 Sistema de recompensas justas	26
1.7 Importancia y características del buen líder dentro de la organización.	28
CAPÍTULO 2.- MARCO CONTEXTUAL.....	32
2.1 Descripción de la empresa	32
2.2 Situación actual del clima laboral de la empresa	34
CAPÍTULO 3.- DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.1 Tipo de Investigación	37
3.2 Determinación del universo y la muestra	37
3.3 Diseño del instrumento	39
3.3.1 Elementos del instrumento.....	40
CAPITULO 4.-PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN ...	44
4.1 ELEMENTOS QUE MOTIVAN AL PERSONAL DE AVIGRUPO.....	60
4.2 RECOMENDACIONES.....	62
4.3 CONCLUSIONES	68
Bibliografía	71

Bibliografía	71
ANEXO 1 Cuestionario encuesta laboral	75

ÍNDICE DE GRAFICAS

Grafico 1 Número y distribución de empleados encuestados	38
Grafico 2 Resultados rubro de seguridad	45
Grafico 3 Resultados de encuesta aplicada a empleados de Avigrupo, SA de CV rubro de Social	47
Grafico 4 Resultados de encuesta aplicada a empleados de Avigrupo, SA de CV rubro de Estima	49
Grafico 5 Resultados de encuesta aplicada a empleados de Avigrupo, SA de CV rubro de Autorrealización	51
Grafico 6 Resultados de encuesta aplicada a empleados de Avigrupo, SA de CV rubro de Motivación	53
Grafico 7 Resultados de encuesta aplicada a empleados de Avigrupo, SA de CV rubro de Motivación	55
Grafico 8 Principales factores de motivación en los empleados de Avigrupo, SA de CV	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Escala Cualitativa y cuantitativa	40
Tabla 2 Resultados rubro de seguridad	44
Tabla 3 Resultados del rubro social	46
Tabla 4 Resultados del rubro de estima	48
Tabla 5 Resultados del rubro de Autorrealización	50
Tabla 6 Resultados del rubro de Motivación	52
Tabla 7 Resultados del rubro de Satisfacción	54
Tabla 8 Puntos buenos y malos destacables en la encuesta aplicada a los empleados de Avigrupo, SA de CV	57

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación está orientada a conocer el nivel de motivación y los que elementos motivan a los empleados de una empresa avícola para el desarrollo de actividades y la generación de un clima laboral agradable, esta investigación será el punto de partida para que la organización diseñe un plan de motivación que se ajuste a las características de la empresa y a los empleados que laboran en ella la intención es crear un ambiente laboral adecuado que maximice la eficiencia, eficacia en sus procesos y al mismo tiempo mejore la salud organizacional además de generar en los empleados la intención de permanecer en ella, desarrollarse profesionalmente y participar en la innovación e implementación de procesos

La investigación está relacionada con asignaturas como administración de recursos humanos, desarrollo de habilidades directivas y desarrollo organizacional cursadas en la maestría de administración que ofrece Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, donde se adquirieron conocimientos sobre las distintas técnicas y teorías sobre el comportamiento de los trabajadores en su entorno laboral, a través del estudio de sus necesidades, de su motivación en el trabajo o elementos que les conducen a estar motivados en el desarrollo de sus tareas(condiciones de trabajo, capacitación, liderazgo, desarrollo profesional, salario), las respuestas que ofrecen a determinadas situaciones, los riesgos psicosociales a los que están expuestos en su entorno laboral (estrés, frustración etc), la influencia de los líderes y los diferentes tipos de líderes, el comportamiento los grupos de trabajo, la organización administrativa de la empresa, para así poner los lineamientos que ayuden a optimizar las fortalezas con las que se cuentan y mejorar las deficiencias que se presenten.

La evolución del trabajo y las condiciones de vida han contribuido a una traslación en el significado del mismo conjugando factores humanísticos y productivos dejando atrás las antiguas creencias en las que se percibía al trabajador como un objeto o como una mercancía, algunos autores se han

ocupado de analizar el comportamiento humano en el trabajo y la relación con la organización, dirigiendo sus esfuerzos a explicar que lo motiva y orienta hacia la satisfacción de aquellos fines que cada individuo persigue.

Algunos autores han resaltado la importancia del personal y le han nombrado "capital Intelectual" o "activos intangibles" queriendo expresar la naturaleza inmaterial del conocimiento lo definen como un activo impredecible pero real, complejo pero efectivo (Campos, 2000).

PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

I. Problema de Investigación

En la búsqueda de beneficios las organizaciones creyeron que la única manera de llegar al éxito era haciendo negocios y reduciendo los costos por lo que no prestaban mayor interés al personal exprimiéndolos y no dándoles el trato que merecen pero olvidaron que las personas son las que llevan a las organizaciones al éxito aportando los conocimientos y las estrategias necesarias para lograrlo.

Actualmente las empresas tienen como objetivo ser exitosas y competitivas, día con día buscan el crecimiento lo que las hace más complejas en el desarrollo social, económico, administrativo y operativo es importante resaltar que esto se logra a través del esfuerzo y dedicación que aportan las personas que laboran en ella y son las que se encargan de llevarlas al éxito y al logro de objetivos planteados por las empresas, es de suma importancia darle el lugar que le corresponde al capital humano así como también elegir las estrategias adecuadas para hacer sentir al personal parte de la empresa, que se sientan reconocidos, satisfechos con la labor que realizan y darle la importancia y valor suficiente a lo que aportan a la organización.

Esto se ha convertido en un nuevo reto para el departamento de recursos humanos que debe saber cómo asumir y manejar adecuadamente las relaciones interpersonales en la cual debe tener una intervención eficaz para solucionar los problemas. Que pueda unir a los colaboradores, mantenerlos motivados y satisfechos con finalidad de trabajar en equipo hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Es de vital importancia velar por la satisfacción laboral de los colaboradores para obtener mejores resultados teniendo en cuenta los siguientes factores: la motivación laboral, el desarrollo profesional, la identificación y pertenencia en la organización, los ascensos y la posición jerárquica.

Al tener en cuenta que un buen clima laboral aporta valor agregado a la empresa y que tiene estrecha relación entre la eficiencia y la adecuada ejecución del trabajo, es necesario buscar siempre mejoras en la satisfacción del personal para evitar rotación de personal, falta de compromiso e irresponsabilidad.

Considerando la importancia que tiene el recurso humano, sobre el funcionamiento y posicionamiento de la empresa surge la siguiente pregunta.

¿Los factores mencionados con anterioridad, serán adecuados y realmente contribuirán al logro de objetivos de la empresa si se logra optimizar el clima laboral?

II. Justificación

El presente proyecto de tesis pretende aplicar los conceptos y los conocimientos adquiridos sobre administración de recursos humanos, desarrollo de habilidades directivas y desarrollo organizacional en la maestría en administración de la Facultad de contaduría Pública de la Benemrita Universidad Autónoma de Puebla y se encuentra dentro de la línea de organización de investigación denominada "Organización empresarial: estructura innovación, actualización y desarrollo".

Se realiza con la finalidad de diagnosticar y mejorar del clima laboral en una empresa del ramo avícola mediante la motivación y satisfacción de sus colaboradores para así lograr una mayor calidad y eficacia en sus procesos administrativos internos además de evolucionar en sus procesos administrativos para lograr ser una empresa competitiva.

Así mismo pretende esclarecer cuáles son los factores o compensaciones que motivan al personal a mostrar un desempeño superior en sus actividades.

Al contar con personal motivado y satisfecho con su labor que trabajan de manera coordinada y en equipo la empresa obtiene beneficios como

participación y aportación de los trabajadores dirigidos hacia el cumplimiento de metas y objetivos establecidos.

➤ **Objetivo General**

Determinar el nivel de motivación y satisfacción en el empleo y su entorno organizacional así mismo conocer que motiva a los trabajadores para desarrollar una mejor labor e identificar los puntos críticos de mejora para analizarlos y realizar los planes de acción a seguir.

➤ **Objetivos Específicos**

- Determinar la importancia que el personal se sienta satisfecho con su trabajo y los efectos que conlleva a la productividad laboral.
- Identificar las expectativas y percepciones en cuanto a la satisfacción que predomina en el personal.
- Conocer cuáles son los factores que influyen en la motivación laboral.

III. Preguntas de Investigación

- ¿Qué características debe tener una empresa, para que el trabajador se sienta parte de la misma y colabore a cumplir sus objetivos?
- ¿Cuáles son las características que debe cumplir el líder del grupo para motivar a los trabajadores?
- ¿Qué beneficio le aporta a la empresa, el buen clima laboral?

- ¿Cuáles son las ventajas de la comunicación efectiva entre departamentos internos de la empresa?
- ¿Cuáles son los incentivos motivacionales que se otorgarían al trabajador?
- ¿Cómo se mediría el grado de satisfacción de los trabajadores?
- ¿Qué influencia tiene la satisfacción laboral, sobre la calidad del trabajo?

IV. Hipótesis

La evaluación diagnóstica del clima organizacional permitirá conocer la situación actual en la que se encuentran los factores de motivación y satisfacción y si influyen en el logro de los objetivos de una empresa avícola, para proponer lineamientos que ayuden a optimizarlo.

V. Diseño Metodológico

El presente proyecto de tesis se basa en la metodología de investigación de tipo descriptivo el cual consiste en describir situaciones y eventos de cómo se manifiesta un determinado fenómeno, ya que esta investigación pretende especificar y explicar las causas y reacciones del comportamiento de las personas ante determinadas situaciones. La investigación describirá de forma precisa actual del clima organizacional referente a los factores de motivación y satisfacción y analizará cuáles son los principales factores que motivan a los trabajadores.

El método será el analítico-sintético ya que se analizara el comportamiento de los empleados ante una determinada situación lo cual determinara el grado de motivación y satisfacción y el efecto que tiene sobre el clima laboral.

El diseño metodológico se resume en cuatro capítulos y el protocolo de tesis cada capítulo desarrolla y comprende los estudios básicos, teóricos y prácticos de la investigación, el planteamiento del problema que describe la situación problemática para realizar la investigación, enseguida se muestran los objetivos de estudio general y específicos, luego se presentan las preguntas de investigación que se atenderán en la investigación, se da a conocer la hipótesis y finalmente se detallan los alcances y limitaciones de la investigación.

El primer capítulo es el desarrollo del estudio teórico de la investigación en este capítulo se plasman las bases teóricas a través de la revisión de literatura, artículos relacionados al tema de autores especialistas en el tema, el cual comprende la identificación de términos, desarrollo de teorías relevantes a la investigación y la relación que guarda con el desempeño laboral.

El segundo capítulo, muestra una descripción de la empresa el cual menciona la actividad principal, su objetivo y su visión y los logros importantes a través de los años, de igual manera presenta un breve diagnóstico de la situación actual del clima laboral que es el principal objeto de estudio y que servirá como punto de partida para buscar las estrategias para la mejora del mismo.

El tercer capítulo presenta y describe los instrumentos utilizados para el desarrollo de la investigación y diagnóstico del clima laboral, así mismo detalla la medición de los resultados obtenidos con los cuales se definirá el grado de motivación y satisfacción de los empleados, a fin de emitir una opinión técnica y tomar las mejores alternativas para mejorar el ambiente laboral.

Por último en el capítulo cuatro se emiten las conclusiones y recomendaciones finales del proyecto, que integran y sintetizan los resultados obtenidos en cada uno de los capítulos anteriores, con el fin de emitir la recomendación final en base a una viabilidad técnica para la empresa.

VI. Alcances y Limitaciones

Alcances:

El estudio se realizara con los empleados de una empresa del ramo Avicola en la sucursal de Puebla , con la finalidad de obtener informacion sobre la satisfaccion y motivacional laboral y como estas influyen en la mejora del clima laboral y el desempeño de sus actividades.

El estudio permitira conocer el grado de satisfaccion de los trabajadores de la organización ademas de conocer los factores que los motivan.

Con base a los resultados obtenidos se podra tomar la mejor descision y buscar la estrategia para la mejora continua de la organización. Se pretende destacar la buena reputación de la empresa como empleadora, como una empresa preocupada por el desarrollo de sus colaboradores donde el personal sea capaz innovar para el logro de objetivos comunes ademas de que los empleados puedan recomendarla.

Limites:

Dada la situacion que en la empresa actualmente se presenta un clima laboral bastante tenso, se tendra que sencibilizar al personal para aplicarles la encuesta para analizar diversos factores en los que se desenvuelven los empleados de la organizacion y obtener resultados confiables, reales sobre los cuales se pueda tomar decisiones precisas y elaborar el plan de accion hacia el mejoramiento.

La encuestas no se aplicara a todo el personal, solamente a colaboradores de la zona Zacatepec Puebla conformada por 58 empleados distribuidos en las areas administrativo-productivo y es ahí donde se presenta el problema de clima laboral.

CAPÍTULO 1.- MARCO TEÓRICO

1.1 Definición de motivación y satisfacción.

En este capítulo hablaremos de la motivación y la satisfacción laboral y la influencia que tiene sobre la conducta humana y la estrecha relación que guarda con el alcance de objetivos y el excelente clima laboral.

Desde que se asumió que las organizaciones son sistemas humanistas y que el comportamiento humano estaba relacionado con el alcance de los objetivos y metas de la empresa empezaron a surgir teorías de motivación la gran parte de ellas provenientes de la psicología pero también juega un papel importante la parte de la fisiología.

Desde el punto de vista de la fisiología es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad, y plantean la siguiente ecuación para la motivación: estímulo – conducta – actividad fisiológica – emoción.

Desde el punto de vista de los psicoanalistas donde la figura representativas son Freud, Lewin, Maslow, Rogers entre otros la motivación se relaciona con las pulsaciones que determinan la vida psíquica del individuo consideran se rige por la necesidad de las personas, estas teorías hacen énfasis en que las personas están motivadas en la medida que tengan un sueño o visión (Serra, 2012).

Abajo se muestran las definiciones y teorías de motivación y satisfacción según la real academia y algunos autores destacados en el comportamiento humano.

La Real Academia de la lengua Española define motivar como acción y efecto de “motivar” y motivar es “dar causa o motivo para algo” o “disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo”.

1

Frederick Herzberg (Herzberg, 1968), psicólogo orientado al trabajo y gestión de empresas define a la motivación como el resultado influenciado por dos factores: los factores higiénicos y los de motivación, los primeros son el ambiente físico, el sueldo, estatus, ambiente de trabajo, las políticas de la empresa, reglamentos estos factores los define la empresa y causan insatisfacción al trabajador. Los de motivación son están relacionados con el cargo, la responsabilidad que se le pueda otorgar al trabajador, los logros el reconocimiento, los incentivos son los que logran satisfacer al trabajador.

Chiavenato (Chiavenato, 1999) define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo este autor entre otros definieron el ciclo motivacional en siete etapas.

¹ Factores higiénicos o también llamados extrínsecos: Es el ambiente que rodea a las personas, y como desempeñar su labor son factores externos que están fuera de control de las personas.
Factores de motivación o intrínsecos: están relacionados con lo que él hace o desempeña y dependen de él. (Herzberg, 1968)



Figura 1 siete etapas de la motivación según Chiavenato

Abraham Maslow propone la teoría de “La motivación humana” la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas, esta jerarquía identifica cinco categorías de orden ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y capacidad de motivación (pirámide de Maslow) la pirámide muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y se forman organizadas de forma estructural de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo en la

parte más baja de la estructura se encuentran las necesidades prioritarias y en la parte superior las de menor prioridad (Maslow, 1943).

Así dentro de esta estructura al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción.

Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo ver figura 2.



Figura 2 Pirámide de Maslow " jerarquía de las necesidades humanas"

La motivación humana se define como "un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento". La forma como el motivo se manifiesta depende de la personalidad del individuo. (Koenes, 1996)

Por lo tanto podemos deducir que la motivación son los factores o acciones que alientan e incentivan a las personas a alcanzar metas u objetivos; estos factores dependen de la personalidad de la persona y se encuentran en el ambiente que los rodean e influyen de manera importante en el alto rendimiento de una empresa.

Ahora se muestran algunas definiciones la satisfacción según la Real Academia de la lengua Española y algunos autores relevantes en el tema.

La Real Academia Española la define como "Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria". "Acción y efecto de satisfacer" y satisfacer lo define como "cumplimiento del deseo o gusto".

El autor Edwin Locke (locke, 1976) definió la satisfacción laboral como "Un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo en su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo".

Muchinsky (M.Muchinsky, 2007) consideraba a la satisfacción laboral como "Una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo. Es la medida en la que la persona obtiene placer de su trabajo.

Para Blum y Nayles (1995) menciona que la satisfacción en el trabajo "Es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general".

Pérez Rubio (1997) basa la satisfacción laboral en tres aspectos:

- El primero relativo al ámbito de trabajo que incluyen las características de la organización, de la producción, la remuneración.

- El segundo concerniente al sistema de relaciones sociales que se encuentran en su entorno, a los grupos de pertenencia y a los agentes de socialización.
- El tercero a los sistemas sociales y modelos culturales

Por lo tanto se puede considerar la satisfacción laboral como la conformidad que presenta una persona hacia su trabajo o labor desempeñada, esta conformidad se cumple cuando un deseo o una exigencia son realizados. La satisfacción se refleja en las actividades que realiza pues es la perspectiva favorable que los empleados tienen sobre su trabajo.

Entre los factores relevantes que promueven la satisfacción laboral se encuentran la autorrealización y el puesto que el empleado ocupada dentro de la empresa, debido a que se supone que si se tiene una jefatura, o un puesto de alto rango se relaciona con la capacidad, inteligencia que tiene la persona y el estatus laboral que desea obtener. En la actualidad se considera a la satisfacción laboral como un punto clave para el logro de objetivos humanos y laborales.

Porter y Lawler diseñaron un modelo el cual estaba integrado por (Motivación- Desempeño- Satisfacción) estos autores relacionaron lo que es lo motivación y la satisfacción y crearon un modelo dividido en dos partes la primera dice:

“El esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa”

La segunda parte que es la relación entre el desempeño y las recompensas y dice “Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos, sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones”.

Con base a las teorías de motivación y satisfacción mencionadas con anterioridad podemos concluir que estas guardan una estrecha relación y que la satisfacción es la consecuencia de una meta u objetivo cumplido, este objetivo tuvo un motivo de realización es necesario que los empleados de una empresa tengan factores que los motiven e incentiven para que obtengamos un alto desempeño en sus actividades y a su vez mejor productividad cumpliendo con los puntos anteriores los empleados se encontraran satisfechos con los resultados obtenidos derivados de sus actividades y como menciona Maslow en su pirámide se verán en la necesidad de buscar nuevos retos siempre buscando la superación y mejora continua.

1.2 Factores de motivación y satisfacción laboral.

Actualmente la motivación y satisfacción del recurso humano de la empresas es un punto clave, ya que de ellos depende alcanzar las metas y los objetivos es decir el trabajo que este motivado aportara sus esfuerzos para alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habran pasado a formar parte de sus propios objetivos. Este tema es importante para los directivos, ya que la falta de motivacion provoca que la gente no se esfuerce por un mejor trabajo, evita su lugar de trabajo y a la menor oportunidad deje la organización.

Es importante saber lo que estimula a la accion humana, ya que mediante la motivacion los directivos podran hacer que la organización funcione de manera adecuada y cuente con personas satisfechas que puedan desarrollarse de manera profesional, y permanecer mas tiempo en la empresa evitando la rotacion de personal fomentando la retencion de talentos, los factores a valorar en la motivacion de los empleados son la personalidad y las necesidades.

No todos los elementos favorecedores de la motivacion afectan a cada persona de igual manera, ni con la misma intensidad, según las teorías de la motivacion va a depender de la percepcion de cada persona.

Algunas personas pueden motivarse con una retribucion economica que le permita cubrir sus necesidades basicas y las de los que dependan de el otras no aceptan un trabajo aburrido y cansado por muy buen sueldo que se les ofrezca, prefieren trabajos donde puedan desarrollarse y obtengan un crecimiento que les ofrezca nuevos retos que les permita adquirir experiencia o bien hay personas que buscan el reconocimiento y prestigio social, por esta razon las empresas se ven obligadas a proporcionar trabajos mas significativos para que el personal se sienta interesado en el trabajo que desempeña. (Ramírez, 2008)

Las variables que determinan la satisfaccion laboral son el trabajo intelectual estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo, y compañeros cooperativos . Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades ,conocimientos y capacidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentacion, sobre que tan bien lo estan haciendo. Los empleados quieren sistemas de pagos y politicas que parezcan justas, claros y congruentes con sus expectativas. (Pisco, 1999)

El trabajador mas satisfecho, es aquel que satisface mayores necesidades psicologicas, sociales en su empleo y por lo tanto suele poner mayor dedicacion a la tarea que realiza. Una elevada satisfaccion de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la direccion de toda organización.

A continuacion se muestran factores a que se consideran relevantes en la motivacion (calidad & gestion , 2010):

La autonomia: Un buen lider debe otorgar autonomia y mayor responsabilidad a sus empleados para hacerlos sentir que su opinion es muy importante y que tambien cuenta, de esto modo se sentira parte de la organización lo que impulsara que se esfuercen mas en su trabajo y adquieren mayor responsabilidad porque el empleado deduce que si algo sale mal se lo adjudicaran a el y si ocurre lo contrario haran lo mismo pero en este caso recibira

un reconocimiento que lo hará sentirse satisfecho. De lo contrario si el empleado solo recibe ordenes no pone interés por hacer mejor su trabajo pues tiene presente que si algo sale mal, el solo hizo lo que se le pidió tiende a culpar al jefe pues justificara la indicación u orden la dio su superior y se limita e incluso no es capaz de aportar y proponer soluciones que puedan facilitar el trabajo, porque no tiene interés y esto repercute a la empresa pues se convierte en una empresa con procesos obsoletos que no innova.

El aprendizaje: Otro elemento clave para incrementar el compromiso, los empleados quieren destacar en lo que hace, entonces es importante que se impulse al trabajador a adquirir nuevos conocimientos, que se le motive y capacite para participar en nuevos retos que se involucre a encontrar solución a un problema.

La autorealización: Esta genera seguridad al trabajador para que pueda desarrollarse en el aspecto profesional, personal y pueda alcanzar sus propias expectativas de la mano con las de la empresa. Es importante que la empresa identifique y conozca las expectativas de sus colaboradores para hallar las maneras adecuadas de motivarlos e impulsarlos generando cada vez mayor calidad en las actividades que cada quien realiza. Es importante destacar en esta aparte que la empresa debe dar la oportunidad a sus empleados de un ascenso de puesto, debe reconocer cada logro que el empleado haya logrado y debe hacerlo público.

Celebre sus logros: Es importante reconocer los logros de los colaboradores por pequeños que sean ya que esto los motiva para salir adelante estas celebraciones pueden ser elogios, bonificaciones, felicitaciones en público, o en algunos casos pequeñas convivencias. (tecoloco, 2013).

El reconocimiento social y dentro de la empresa: Es una gran fuente de motivación y en algunos casos superior a la del dinero, que el desarrollo de algún trabajo o proyecto sea valorado por la sociedad, por sus compañeros de trabajo y sobre todo por sus superiores.

Las prestaciones superiores a las de ley: No todas las empresas pueden darse el lujo de ofrecerlas, pero resultan tentadoras para los colaboradores puesto que no todas las empresas las otorgan y los beneficios son invaluable para quienes los reciben representa un ingreso en especie por lo que el colaborador se esforzara por ser mas productivo en sus actividades para conservar su trabajo.

1.2.1 El salario como factor motivacional

En muchos ambitos se piensa que la solucion es la de siempre “el salario” en un articulo Helios Herrera asesor de empresas menciona que aunque el salario es el primer factor que influye la persona puede cambiar de empleo e incluso sacrificar una parte economica si se le ofrece certeza laboral y mayor jerarquia en otro lugar, otro factor que influye es la forma en lo tratas (Hernandez, 2011).

A medida que un trabajador va elevando su estatus economico comienza a disminuir la importancia que le da al dinero y empieza a buscar nuevos objetivos y retos que saciar.

El salario es solo una parte de la motivacion laboral, sin embargo hay empresarios que piensan que es la unica manera de retener y motivar a sus empleados para que sean productivos y trabajar mejor, sin embargo existen tres razones o tres fuertes pilares que se consideran factores motivacionales ingreso – ambiente – desarrollo personal, el principal motivador dependera de la persona, de la situacion particular en la que se encuentre y cual de estos factores sea su prioridad (Cuevas, 2006).

El punto no es determinar si el dinero motiva o no motiva, pues la respuesta es afirmativa la mayoría de los trabajadores se siente satisfecho con un salario alto que le permita cubrir necesidades de un estatus superior, en nuestra cultura tendemos a relacionar el sueldo con el desempeño y la

inteligencia pero existen trabajadores que los factores que le motivan son los factores extrínsecos (Mitra, 1995).

Furnham por otra parte menciona que el dinero es un buen estímulo generalmente para las personas que lo necesitan, es decir a mayor necesidad económica mayor motivación. Se refiere a que el efecto del dinero es menor en medida que la gente se siente cómoda. (Furnham, 2001)

De los artículos anteriores podemos resaltar que si bien el salario representa un factor importante entre los factores de motivación existen otros que incluyen el bienestar psicológico y la satisfacción de necesidades de estatus social que tienen igual importancia y juegan un papel importante para obtener lo mejor de los empleados que se sientan apreciados y aprovechar su capacidad e intelecto y retener talentos que nos ayuden a lograr los objetivos de la empresa, queda claro que el incremento de sueldos no puede ser la mejor solución obviamente a todos los trabajadores les gustaría percibir un mayor salario y lógicamente la empresa no puede estar aumentando el sueldo constantemente entonces en este caso se deben buscar nuevas técnicas modernas creativas, distintas y que atraigan y se adapten a la nueva generación de trabajadores. Entonces si el aumento de sueldo no es la solución ¿Que puede ser la solución? ¿ Como se consigue motivar y retener al trabajador?.

1.3 Beneficios para la empresa contar con empleados motivados.

Anteriormente se daba poca importancia y se prestaba poco interés a la motivación de los trabajadores porque se consideraba una pérdida de tiempo y una mala inversión. Esto ocasiono que muchas empresas se quedaran estancadas y que se hayan vuelto poco competitivas en la actualidad ya hay más empresas que se preocupan por la motivación y satisfacción de sus colaboradores por los beneficios que obtiene de ello.

El proceso de globalización de la economía y la configuración de bloques comerciales ha hecho resaltar intensamente los grandes beneficios que se obtienen al invertir en la formación y en adecuada administración del capital humano como factor competitivo y de progreso. Se puede hacer la siguiente pregunta ¿De qué sirven las empresas con maquinaria con tecnología de última generación, sin dirigentes ni operadores convencidos de dar lo mejor de sí? La tecnología puede importarse, pero los operarios y los administradores deben capacitarse y formarse. (Valencia Rodríguez, 2005)

Laurence Prusak, (1996) afirmó “La fuente principal de creación de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos o más concretamente en lo que sabe, en como usa lo que sabe y su capacidad de aprender nuevas cosas”. Un claro ejemplo de ello es que si se quiere aumentar las utilidades, no solo se aumentarían reduciendo los costos si no incrementando los ingresos y para lograr esto se necesita de materia prima, maquinaria, instalaciones, tecnología y por su puesto la fuerza laboral.

A continuación se muestran algunos beneficios para la empresa (tecoloco, 2013):

- **Una mejor imagen para la empresa:** Mientras mejores cosas realice la empresa, mejor es su imagen, se le considera como empresa comprometida y preocupada por su capital humano provocando ser una mejor opción de trabajo.
- **Mayor compromiso con la empresa:** Los empleados que se sienten que se les valora en la empresa y que la misma se esfuerza porque ellos se sientan a gusto se sentirán implicados y comprometidos a esforzarse por la empresa.
- **Mayor rendimiento laboral:** Los trabajadores motivados rinden más porque se sienten satisfechos con su trabajo y realizan su actividad con mayor eficacia y eficiencia.

- **Más y mejores ideas de mejora:** Los trabajadores que se sienten motivados y valorados son capaces de tener nuevas ideas y transmitirlos a sus superiores. Puede que no todas sean aplicables pero puede haber alguna interesante o que pueda mejorarse.

- **Menores inconvenientes para la empresa:** Un trabajador motivado no tiende a organizar riñas o poner en contra de la empresa a sus compañeros de trabajo, además que los trabajadores desmotivados crean un mal ambiente de trabajo, tienden a poner pretextos como que se enfermaron para faltar a su trabajo, suelen ser impuntuales. Todo esto conlleva perdida económicas para el negocio.

- **Menos fugas de cerebros:** Los empleados que no se sienten a gusto con su trabajo tiende a irse y buscar una mejor un trabajo donde se sientan a gusto y les ofrezca mejores condiciones entonces si la empresa brinda las condiciones adecuadas y necesarias para satisfacer sus necesidades no ocurre la fuga de talento humano.

- **Mayor competitividad empresarial:** Las empresas cuyos empleados se sienten a gusto, rinden más y dan lo mejor de sí son más competitivas que otras y esto conlleva a que sean más flexibles al cambio.

Mantener motivados a los empleados es importante y garantiza gran parte del éxito de la empresa, porque si ellos se sienten bien la empresa a va a estar bien se esforzaran por obtener un resultado de mayor productividad, y esto a su vez traerá un reducción de costos por ejemplo una persona desmotivada tiende a hacer el trabajo lento o a cometer más errores porque no le motiva lo que hace realiza su labor porque tiene que hacerlo y cae en la rutina y esto le aburre, entonces tiende a quedarse más tiempo extra después de la jornada laboral, lo que implica utilización de insumos, en algunos casos pago de horas extras.

El aporte de la motivación laboral es conseguir que surja en el trabajador un espíritu de superación que consiga dar los máximos beneficios a la empresa.

Ahora se dice que para que una persona este motivada es dar y recibir, el empleado dará su mejor esfuerzo pero a cambio espera recibir de la empresa satisfacer sus necesidades personales que son de tipo económico, social y de desarrollo personal.

Es importante que las empresas cuenten con procedimientos de evaluación y desempeño. Estas evaluaciones tienen por objetivo motivar el alto rendimiento del trabajador. Para compensar al empleado se utilizan conceptos como bienestar personal, incentivos que más adelante se describirán, buen clima laboral y por su puesto bienestar de la empresa.

El buen clima laboral es un plus para la empresa y le proporciona valor agregado ya que esta misma se hace acreedora como una buena opción para laborar.

1.4 Síntomas de la desmotivación.

Un salario que no aumenta, un empeoramiento de las condiciones de trabajo, relación distante con los jefes y compañeros de trabajo, la rutina, la ausencia de desafíos entre otras situaciones son causas de desmotivación. Este problema puede ser temporal si es que la empresa lo detecta y toma cartas en el asunto a tiempo. En caso contrario la empresa se expone a un grave problema irreversible. Ya que se expone a disminución de rendimiento laboral, a posibilidad de pesimismo y negatividad de los trabajadores.

A continuación se muestran algunos síntomas de la desmotivación laboral (Asian, 2012):

- El trabajador dice que si a todo. No plantea dudas ni preocupaciones, realiza lo que le mandan sin implicarse, ni analizar las actividades realizadas.
- Los nuevos proyectos no le motivan ni emocionan, no le entusiasma participar, no pone interés especial. Esto marca el límite entre la obediencia y el verdadero compromiso.

- Su rendimiento disminuye, aunque sigue realizando y cumpliendo con sus actividades, no va más allá solo se limita a cumplir con lo que solicito y no acepta se le encomienden más actividades.
- Plantea críticas que no son constructivas, se queja constantemente, expone problemas existenciales sin dar una solución, lo que contribuye a poner tenso el clima laboral.
- Absentismo emocional, cuerpo presente mente ausente aunque el trabajador asiste al trabajo, tiene la cabeza en otro sitio.
- Falta de pasión por trabajo, pide permisos frecuentes para faltar o llegar tarde, su salida es exactamente a la hora.
- No le interesa la integración con sus compañeros de trabajo.
- Problemas familiares, en este caso es un problema independiente de la empresa pero que afectan a la misma.

La empresa debe examinar todos los síntomas mencionados y aplicar un plan de acción si aun así el empleado sigue apático se recomienda que el empleado cambie de trabajo.

En ocasiones la desmotivación suele ser el resultado de un mal jefe que solo se dedica a dar órdenes aplicando la jerarquía en pocas palabras no es líder, de existir burocracia en la empresa y de procesos obsoletos.

1.4.1 Causas de la desmotivación e insatisfacción.

Si en menos de un año se ha tenido que capacitar a más de una persona para ocupar el mismo puesto, el problema no está en la escasa capacidad de las personas que se contratan si no en falta de motivación de los mismos. Esta

desmotivación se puede presentar a causa de un mal liderazgo, por falta de interés por parte del trabajador, e insatisfacción del empleado.

El 74 % de los mexicanos no está a gusto con su trabajo, al interior de las empresas se presentan infinidad de factores que desmotivan a los empleados y que los orillan a tomar la decisión de renuncia y cambiar su entorno laboral, algunos de estos elementos tienen que ver con sentimientos internos del trabajador y otros tienen relación con la mala dirección de las empresas. (Fernandez, 2010).

Según el sitio de trabajando.com estas son las causas de la desmotivación lo dividen en tres aspectos ver figura 3.

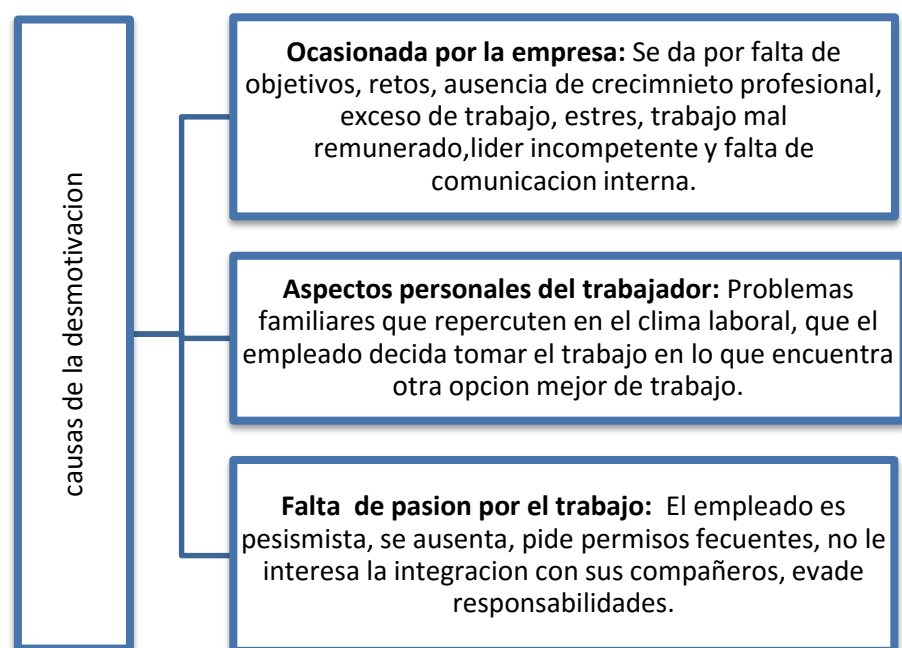


Figura 3 Causas de la desmotivación

Para la doctora Trinidad Aparicio (Perez, 2007) la insatisfacción laboral es lo que origina la desmotivación y menciona algunos factores importantes que

generan la insatisfacción entre los que menciona salario bajo, celos profesionales y envidias, personas inseguras, exceso de trabajo, malas condiciones laborales (entorno físico).

Un artículo de AmericaEconomia.com menciona “a su entrada los empleados se muestran entusiasmados, sin embargo algunos meses más tarde el entusiasmo decae y la moral cede, debilitándose cada año que pasa” bajo relacionan los motivos. (americaeconomia, 2012)

- Falta de autoconfianza: Carecer de confianza de las propias habilidades.
- Falta de dirección: Carecer de un sentido claro y definido de la dirección a la cual debe encausar sus esfuerzos.
- Falta de justicia: Omitir feedback² hacia sus empleados para saber cuándo están haciendo bien o mal las cosas.
- Falta de apoyo: En algunos casos, los empleados reciben el cargo de un nuevo proyecto o tarea, pero no cuentan con los recursos o autoridad suficiente para llevarla a cabo. En algunos casos es de esperar la frustración.
- Falta de reconocimiento o recompensas: Los empleados esperan que sus esfuerzos sean notados y con suerte recompensados, sea de forma monetaria, o a modo de evidenciar su desempeño y productividad.

Los autores anteriores coinciden en varios puntos de la desmotivación y mencionan que las causas de la desmotivación son generadas por causas de tipo personal y de la empresa como situación laboral y clima en el que se desarrolla el personal, sin embargo para la doctora Leonor Hernández (Vargas, 2010) el proceso de la desmotivación viene desde la contratación y se da en el proceso de reclutamiento “ El puesto de trabajo no es el apropiado para la persona” menciona que tal vez el candidato reúne los conocimientos y la

² Feedback. Término en inglés que se puede traducir como alimentación o retroalimentación. Es un mecanismo que supone el retorno de una parte de los elementos que sale del sistema. (definición de, 2008)

destreza técnica pero es importante evaluar si la vacante tienen afinidad con la personalidad del candidato, con sus intereses personales y expectativas futuras.

De lo anterior podemos deducir que si queremos un clima laboral atractivo en la empresa, obtengamos retención de talentos y llegue a ser una empresa competitiva y productiva hay que evitar los puntos mencionados con anterioridad, es necesario tener comunicación con el trabajador se debe implementar un clima de confianza, no se debe ofrecer nada que no se deba cumplir, se debe compartir los éxitos de la empresa para lograr que el trabajador se sienta orgulloso de laborar en ella, se debe ofrecer oportunidades de desarrollo profesional.

1.5 Relación de la inteligencia emocional y clima laboral

Según el autor Daniel Goleman en su libro “la inteligencia emocional en la empresa” menciona que en la actualidad los títulos, y la experiencia académica tienen cierta importancia pero pasan a segundo término que lo importante actualmente es que las personas sepan manejar adecuadamente su inteligencia emocional pues es esto lo que los llevara a conseguir grandes logros, y a saber cómo relacionarse con el medio circundante y dar un trato justo a las personas dependiendo la situación, sin parecer mandatario y blando. (Goleman, 1995)

Los autores John Mayer y Peter Salovey definen la IE (inteligencia Emocional) como “La capacidad de percibir sentimientos propios y de los demás, distinguir entre ellos y servirse de esa información para guiar el pensamiento y la conducta de uno mismo”

Puede decirse que la IE juega un papel importante en las bases del clima laboral ya que el individuo de saber manejarla de manera correcta le permite conducirse de manera racional para alcanzar el éxito personal y profesional.

La IE se relaciona directamente con el autoconocimiento y el autocontrol. El desarrollo de habilidades y destrezas que le permitan controlar y superar más rápidamente las emociones negativas como la ira y la agresividad, existen

situaciones presentadas en las empresas que hacen que los empleados pierdan la cordura y conlleva a discusiones que no dan una solución por el contrario lleva a la mala toma de decisiones, estas son tomadas en un mal momento o mala situación impulsadas por el sentimiento del momento, o por mostrar quien posee mayor jerarquía y esto finalmente repercute la productividad de la empresa y trae perjuicios como:

- Obstaculización de la resolución de un problema.
- Afecta las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo.

Finalmente es de gran importancia, controlar, atenuar y superar los estados de ánimo negativos (enfadamiento, tristeza entre otros) para poder recuperarse pronto de los contratiempos de la vida.

Para manejar adecuadamente la IE es necesario tener empatía que esta relacionada con el reconocimiento de lo que sienten los demás, significa ir más allá de los mensajes verbales es percibir lo que sucede mediante sus expresiones corporales, sus actitudes. Para lograrlo es necesario ser receptivo, sensible, respetuoso, y mostrar un interés hacia la otra persona.

Los puntos anteriores los que actualmente debe cubrir un gerente o el dirigente de un grupo, debe ejercer la empatía a diario para que sus subordinados se sientan motivados, apoyados y comprendidos por él, le tienen confianza deja de ser un jefe para convertirse en un líder que promueve equipos de trabajo eficaces y mejora el entorno laboral. E inmediatamente se ven resultados positivos sobre la calidad y la productividad, se reducen los problemas de ausentismo, desmotivación y bajo rendimiento.

La gerencia debe incluirse dentro del equipo de trabajo, generar un ambiente de respeto, confianza y compromiso por parte de todos los integrantes del equipo. La gerencia no debe olvidar que trata con que trata con seres humanos, individuos con aspiraciones, necesidades de logros, que no pueden ser ignoradas y que debe proporcionar estímulos que permitan al trabajador sentirse reconocido como alguien que aporta conocimientos, habilidades que

benefician a la empresa y no como un objeto o un número de empleado más en la empresa.

Los equipos de trabajo de alto desempeño requieren de gente que desde su habla, su postura corporal, y sus emociones se mantengan encendidos en una energía potenciadora para que el equipo pueda irradiar luz y fuerza.

Es sumamente importante plantear objetivos positivos que permitan visualizar nuestras metas, deseos para aumentar las posibilidades de éxito y de la felicidad. Ahora bien las personas que logran controlar su IE además de conseguir ser exitosas, tienen un efecto multiplicador ya que son fuentes de inspiración para otras personas.

1.6 Sistema de recompensas justas

Autores como Chiavenato asevera que los beneficios o las recompensas que la empresa ofrece a sus colaboradores son proporcionales al puesto ocupado así mismo menciona que las recompensas se dividen en recompensas directas e indirectas las primeras las asocia al salario y considera es en base al puesto ocupado y que generalmente los beneficiados son las personas de mayor jerarquía, entre las segundas considera los beneficios y servicios sociales menciona que están son comunes para todos los colaboradores independientemente del puesto que ocupen. (CHIAVENATO, 2001 p.206)

Herzberg menciona que existen dos tipos de recompensas laborales las extrínsecas y las intrínsecas, las primeras son las que otorga la organización según el desempeño y el esfuerzo de los empleados además del ambiente de trabajo por ejemplo el salario, los reconocimientos, los elogios, los ascensos, el reconocimiento y la aprobación de los compañeros de trabajo y/o supervisores y las intrínsecas son derivadas de la propia ejecución de la conducta, son las que el empleado experimenta sentimientos, el orgullo, la habilidad para desarrollar adecuadamente su trabajo por ejemplo el realizar adecuadamente un trabajo desafiante para el cual tiene las aptitudes necesarias (Herzberg, 1968).

Los incentivos y recompensas laborales y planes flexibles son una estrategia muy utilizada a la hora de recompensar o motivar al empleado para que mejore su desempeño. Existen dos tipos de incentivos los monetarios y los no monetarios ambos están orientados a que el empleado reciba lo que es justo que se sienta satisfecho y no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde a sus expectativas, respecto a la justicia influyen de manera significativa la comparación social, las habilidades del individuo, y los estándares de salario de la comunidad.

A continuación se describen los incentivos monetarios y no monetarios:

Monetarios:

Entre los monetarios se consideran los sueldos, salarios, las gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Y en algunas situaciones es la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

De igual manera es considerado como un incentivo a corto plazo, que no cambia las actitudes de los empleados, al incrementar el sueldo se conseguirá tener feliz y motivado al empleado por un corto tiempo después este incremento de sueldo le será insuficiente, y empezara a buscar otro incremento y eso es algo que la empresa no puede acreditar .

Existen recompensas no monetarias los cuales son beneficios de flexibilidad que otorga la empresa, dependiendo de la situación particular y las necesidades de cada empleado. A continuación se muestran algunos incentivos no monetarios.

Capacitación: La capacitación y la formación es muy buen elemento además es como matar dos pájaros de un tiro, se capacita al empleado se siente reconocido e importante para la organización adquiere mejor formación académica que beneficia a la empresa.

Los reconocimientos y convivencias: No hay nada mejor para un empleado que sean reconocidos sus logros, por sus compañeros, sus jefes y se les otorgue

algo simbólico, también es recomendable realizar convivencias, cenas, almuerzos sirven como integración del grupo.

Premios y bonos no monetarios: En este caso se pueden manejar días extras de vacaciones al igual que la prima vacacional es decir mayores porcentajes a los que marca la ley.

Flexibilidad de horario: (finanzas .com, 2013) es una manera de aumentar la calidad de vida de los trabajadores, les facilita la convivencia familiar o realizar otra actividad que le permita distraerse y des estresarse.

1.7 Importancia y características del buen líder dentro de la organización.

El liderazgo en el trabajo significa influir y persuadir a la gente para que logre metas valiosas. Implica ayudar a lograr a generar cambios constructivos tales como incrementar ventas u organizar el trabajo de manera más eficaz, el liderazgo es la habilidad de inspirar apoyo y confianza entre la gente cuya existencia es necesaria para lograr metas comunes, ser líder no significa precisamente que la compañía deba ponerlo a cargo de otros , se puede llegar a ser líder cuando se logra que los demás respeten su opinión y características personales y sean influenciados por esa persona (Dubrin, 2008).

Dubrin en su libro “comportamiento humano en trabajo” menciona las características que un buen líder debe poseer para lograr dirigir un equipo ver figura 4.



Figura 4 Nueve características fundamentales de liderazgo (Dubrin, 2008)

Para la profesora –investigadora María Guadalupe Noriega G. (Stephen, 1999) el liderazgo dentro de la organización tiene cuatro características importantes que son: el buen líder debe reunir compromiso con la misión de la empresa, comunicación con la visión, confianza en sí mismo e integridad personal, también debe tener ciertas virtudes como la prudencia, la templanza, justicia y fortaleza. El líder debe tener una buena comunicación con su equipo de trabajo y buena capacidad de integración del mismo para poder encaminarlos a perseguir y lograr el mismo fin.

Con las definiciones anteriores podemos observar que ambos autores coinciden en un es necesario que el dirigente de la empresa sea un líder que tenga la capacidad de inducir e influenciar en los empleados para alcanzar los objetivos de la empresa y que este a su vez debe tener compromiso con la misma debe tener un planeación y control adecuado, ambos autores mencionan la

comunicación como factor importante del liderazgo ya que un medio por el cual el líder interactúa, escucha las opiniones y potencializa los logros del equipo.

Otro factor que considero importante para un líder es la inteligencia emocional ya que el saber manejarla de manera adecuada ayuda a tomar mejores decisiones, ayuda a saber manejar adecuadamente a las personas como tratarlas dependiendo la situación que se presente.

Un buen líder sabe dar órdenes sin parecer prepotente y sabe transmitirlos y se asegura que se cumplan, hacen que las cosas sucedan, comunica sus expectativas y hacia donde pretende que llegue el equipo.

A continuación se presentan 12 comportamientos que los líderes exitosos tienen diariamente según Glenn Llopis en artículo publicado por la revista Forbes (Manzanilla, 2013).

- Crean un ambiente donde las personas se sientan seguras de dar su opinión, facilitan el dialogo.
- Toman decisiones asertivas y logran la conformidad del equipo de trabajo.
- Comunican expectativas siempre le recuerdan al equipo que espera de ellos.
- Retan el pensamiento de otros, como los líderes exitosos tienen la capacidad de entender el pensamiento y la capacidad de otros los retan para que no caigan en el área de confort .
- Rinden cuentas a otros, no tienen problemas en rendir cuentas a otros.

- Lideran con el ejemplo.
- Recompensan los resultados y el trabajo.
- Proveen retroalimentación constante.
- Hacen preguntas, buscan consejos.
- Tienen actitud positiva.

- Son grandes maestros, nunca dejan de enseñar, utilizan la enseñanza para mantener informados a sus colegas.
- Intervienen en las relaciones, le dedican tiempo a la reflexión.

Ahora bien es de suma importancia que el líder sepa distinguir entre motivación y desempeño porque existen factores que pueden hacer que no precisamente el trabajador más motivado puede ser el más productivo por eso es necesario que se revisen algunos factores como son: la capacidad del individuo para el cargo, el conocimiento de lo que la organización espera de él, la disponibilidad de recursos materiales para la ejecución de la actividad, la identificación del trabajador con la organización.

CAPÍTULO 2.- MARCO CONTEXTUAL

2.1 Descripción de la empresa

Avigrupo es una empresa avícola y porcicola fundada por el Lic. Justo López, que se dedica a la producción y comercialización de sus productos con más de 45 años en el mercado tiene presencia en varios municipios de los estados de México, Puebla, Morelos y Veracruz.

Dedicada a la producción de pollo y cerdo cuenta con la infraestructura necesaria para llevar a cabo sus procesos y actividad cuenta con incubadoras reproductoras ubicadas en Ajalpan y Morelos además de tres plantas de alimento ubicadas en Tecámac, Xalostoc y Zacatepec las cuales se encargan de suministrar el 70 % del alimento que se consume en las granjas, de igual manera cuenta con una flotilla de transportes para la logística y distribución de sus productos a los centros de distribución, expendios y clientes todo esto le permite obtener productos de alta calidad ya que está presente en todo su proceso

Avigrupo S A de C V cuenta con oficinas administrativas en las diversas zonas donde se localizan las granjas, teniendo el control administrativo de todos sus procesos en el corporativo ubicado en Tecámac estado de México.

Actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento en la cual se han desarrollado proyectos de expansión y apertura de nuevos mercados, por lo que ha tenido que implementar unidades de negocios creando nuevas granjas para producir mayor cantidad de producto y poder cubrir las necesidades de sus clientes.

A continuación se muestran algunos cambios importantes y significativos en la historia de Avigrupo ver figura 5.

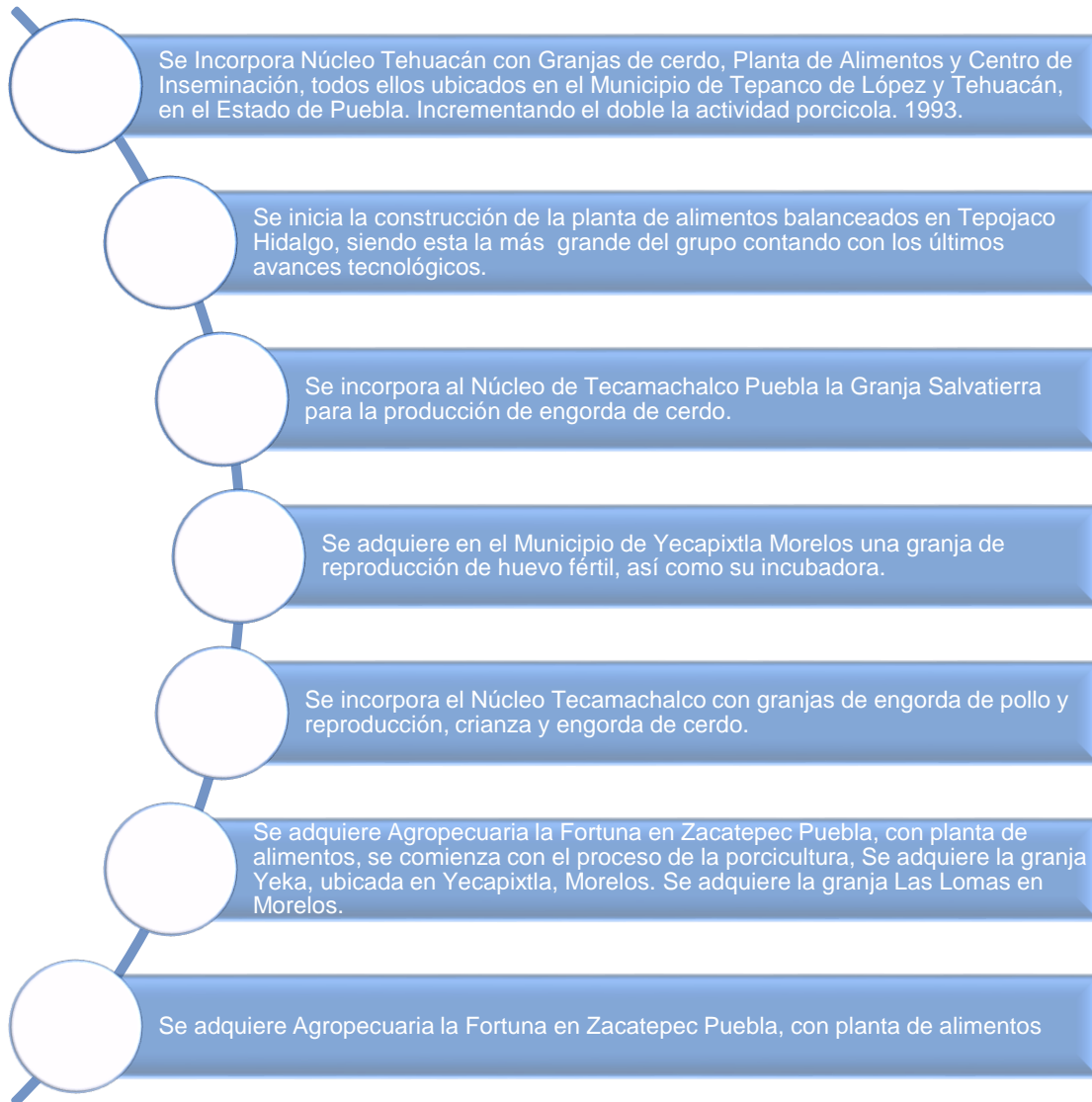


Figura 5 Acontecimientos relevantes en la historia de Avigrupo SA de CV

El objetivo de Avigrupo es producir y ofrecer alimentos de alto valor nutricional con la mejor calidad, con precios competitivos, generando un alto grado de satisfacción de nuestros colaboradores, clientes y proveedores.

Su misión es producir y ofrecer alimentos de alto valor nutricional con la mejor calidad; con precios competitivos, generando un alto grado de satisfacción de nuestros colaboradores, clientes y proveedores.

Estamos comprometidos con la comunidad, el desarrollo de nuestros colaboradores y la rentabilidad de la empresa.

La visión que persigue Avigrupo es ser la primera opción de compra de pollo y cerdo, distinguiéndonos por nuestros altos estándares de calidad, servicio, innovación y rentabilidad, consolidándonos en nuestros mercados como su proveedor de confianza.

Valoramos y desarrollamos el potencial de nuestros colaboradores. Innovamos y nos renovamos permanentemente para asegurar nuestra competitividad ante el entorno cambiante en el mercado.

Para asegurarnos que nuestra empresa sea competitiva estamos convencidos que necesitamos personal motivado, eficiente y satisfecho con la labor que desempeña, para obtener mayor calidad en sus labores y aprovechar al máximo el capital humano.

Para lograr el aprovechamiento de estos recursos es necesario realizar un diagnóstico de clima laboral para conocer la situación actual del personal en el cual podamos conocer sus inquietudes, sus opiniones sobre la empresa, los problemas existentes en cada área y que facilite detectar y aplicar acciones de mejora para generar un ambiente atractivo de trabajo que retenga a los talentos, en el cual el personal se sienta satisfecho, produzca los resultados deseados con eficiencia, eficacia con calidad e innovación y se considere a la empresa como una de las mejores para trabajar que nos dé como resultado mayor productividad y personal comprometido con la empresa.

Dándole seguridad al trabajador en el cual pueda desarrollarse plenamente en el aspecto profesional, personal, y pueda alcanzar sus propias expectativas.

2.2 Situación actual del clima laboral de la empresa

Actualmente se cuenta con 2,500 empleados que es personal capacitado que cuenta con las herramientas para desarrollar sus actividades, además de años de experiencia de algunos colaboradores ya que cuentan con

más de 25 años laborando en la empresa, así mismo cuenta con colaboradores jóvenes con ideas innovadoras.

La empresa a pesar de que está creciendo notablemente, no deja de ser una empresa familiar en la que aún existe una administración tradicionalista en puestos claves o gerenciales y esto a su vez conlleva a la generación de un clima laboral riguroso, tenso y estricto que provoque entre los empleados desmotivación y poca disposición para colaborar en el mejoramiento de procesos y obtención de mejores resultados.

La aplicación del estudio se llevara a cabo en la zona de Zacatepec Puebla la cual está constituida por 272 empleados 214 se encuentran laborando en el área de granjas y los otros 58 en el área administrativa- productiva sobre estos últimos se llevara a cabo el diagnostico de clima laboral.

El motivo de llevar a cabo este diagnóstico es porque se observa poca motivación y limitación de los empleados al realizar sus actividades, la ausencia del compañerismo lo cual ocasiona deficiencia en los procesos, y escasa atención y servicio al cliente interno y externo.

Para iniciar con este análisis se observó el comportamiento de los colaboradores durante seis meses y estos fueron los puntos más sobresalientes que se notaron.

- Realizan sus actividades porque tiene que hacerlo, no porque quieran hacerlo, limitándose a hacer solo y exclusivamente lo que se le solicito.
- No destacan o buscan nuevos modos de realizar sus actividades, que le harían más eficiente su trabajo, no muestran interés en la innovación del proceso que les haría más ágil y fácil su actividad.
- Critican plantean problemas, pero no dan solución alguna no tienen iniciativa.

- Su productividad se reduce no creen en la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional y personal.
- Aunque los empleados se encuentra presente físicamente, emocionalmente no lo están y esto es debido a la falta de compromiso con la empresa.
- Se quejan de todo, no están de acuerdo con las decisiones tomadas.
- Cuando se presenta un ascenso de algún compañero de trabajo no apoyan a su nueva formación.

Con los puntos mencionados con anterioridad se crea un ambiente laboral tenso el cual hace que asistir al trabajo sea cansado, tedioso, aburrido y esto repercute en la labor de cada empleado de igual manera sucede cuando ingresa un nuevo empleado recién se integra llega con muchas ganas y animo de superación y después empieza a contagiarse del mal clima laboral y su rendimiento empieza a decaer.

Con esta investigación se pretende conocer los factores de motivación y el grado de satisfacción de los empleados y conocer en qué aspectos hace falta aplicar mejoras en el clima laboral y crear un ambiente en el cual los empleados sean capaces de lograr metas personales y laborales.

CAPÍTULO 3.- DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Investigación

El presente proyecto de tesis se basa en la metodología de investigación de tipo descriptivo el cual consiste en describir situaciones y eventos de cómo se manifiesta un determinado fenómeno, ya que esta investigación pretende especificar y explicar las causas y reacciones del comportamiento de las personas ante determinadas situaciones. La investigación describirá de forma precisa actual del clima organizacional referente a los factores de motivación y satisfacción y analizará cuáles son los principales factores que motivan a los trabajadores.

El método será el analítico-sintético ya que se analizará el comportamiento de los empleados lo cual determinará el grado de motivación y satisfacción y el efecto que tiene sobre el clima laboral.

La investigación se realizó en un periodo comprendido de octubre 2014 a enero 2016. La cual consistió en aplicar dos cuestionarios en la oficina de Zacatepec Puebla el primer cuestionario tuvo como objetivo recolectar datos para analizar la situación actual del clima laboral y cuáles son los factores que están afectando directamente el ambiente laboral, el segundo se realizó con base a los resultados del primer cuestionario y está orientado a determinar cuáles son los factores de mayor impacto motivacional en los empleados de Avigrupo, SA de CV.

3.2 Determinación del universo y la muestra

La unidad de análisis de la investigación estuvo conformado por cincuenta y ocho empleados entre un rango de edad de 22 a 49 años de diversas áreas administrativas – operativas de los departamentos de ventas, contabilidad, costos, gerencia, tesorería, compras, cuentas por pagar, recursos humanos,

sistemas, recepción, almacén y área operativa. Se encuentran distribuidos de la siguiente manera: ver gráfico 1.



Grafico 1 Número y distribución de empleados encuestados

Para evitar obtener desvíos y/o resultados especulativos se tuvo que esperar el periodo adecuado para la aplicación de la encuesta, en el cual el personal no se encontrara tenso o estresado por lo cual la encuesta fue aplicada a mitad de mes que es cuando el trabajo no demanda mucha presión y estrés.

No se realizó ningún procedimiento muestral, ya que el cuestionario se aplicó a cada uno de los empleados que conforman los departamentos mencionados, independientemente de su género, edad, estado civil, escolaridad, y antigüedad dentro de la empresa debido a que en la oficina es donde se presenta el conflicto en el clima laboral y para tener un resultado más cercano a la realidad.

No se tomaron en cuenta para la investigación los empleados que laboran en la granja ni los subcontratados por la empresa que es el área de vigilancia y personal que trabaja de manera indirecta es decir por honorarios.

3.3 Diseño del instrumento

Para conocer el diagnóstico del clima laboral, el nivel de satisfacción y motivación actual de la empresa se diseñaron dos encuestas, la primera encuesta está estructurada contiene 30 ítems distribuidos en seis dimensiones que son la seguridad en el trabajo, aspecto social, estima laboral, autorrealización, motivación y satisfacción cada dimensión está diseñada con un total de 4 a 6 preguntas, cada pregunta fue diseñada para que arrojará un resultado preciso dependiendo el rubro que ubica para obtener resultados reales y poder saber cuál es el estatus de cada rubro y saber en qué debemos trabajar y mejorar (anexo 1).

Esta encuesta consta de dos partes la primera son los datos personales del individuo como nombre, edad, sexo, antigüedad laboral, grado de estudios académicos y área en la que labora y la segunda contiene los ítems a evaluar que nos permitirán conocer cómo se sienten los trabajadores en cada aspecto.

Para analizar la parte cuantitativa de la entrevista se anexo la escala valorativa de Likert con 5 alternativas de posibles respuestas. A continuación se muestra la medición de la escala. Ver tabla 1.

Escala Cualitativa

Escala Cuantitativa

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indiferente	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Tabla 1 Escala Cualitativa y cuantitativa

Esta escala psicométrica que es la más utilizada en cuestionarios de ciencias sociales nos arroja un resultado preciso ya que es un método sencillo por la simplicidad de su confección y aplicación permite saber que tan de acuerdo o en desacuerdo se encuentran las personas encuestadas no da más opciones como las encuestas con respuesta abiertas.

La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actividad positiva o negativa acerca de un estímulo referente a diferencia de las preguntas diatónicas con respuesta sí/no, la escala de Likert nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos. (Llaurado, 2014)

El segundo cuestionario está orientado a conocer cuáles son los factores que mayor impacto motivacional causan sobre los colaboradores, el cuestionario se diseñó con opciones que pudieran solucionar los puntos que generan la desmotivación en la compañía según mostraron los resultados de la primera encuesta (anexo 2).

3.3.1 Elementos del instrumento

En el cuestionario se consideraron seis factores a evaluar dentro del clima organizacional con sus respectivos indicadores.

En el primer rubro se evalúa el aspecto de seguridad del empleado, en el cual se pretende conocer cómo se siente el empleado respecto a la seguridad económica si el ingreso que percibe cubre sus necesidades, a la seguridad de

conservar su trabajo, si cuenta con las herramientas necesarias para el cumplimiento y realización de sus actividades. Para ello se aplicaron las siguientes preguntas

- ¿Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores son adecuados para desarrollar sus tareas?
- ¿Cómo se siente respecto a las condiciones físicas de trabajo?
- ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?
- ¿Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?
- ¿Tengo la certeza de estar realizando correctamente mi trabajo, lo cual me permite visualizarme en un futuro en la compañía?

El segundo rubro está orientado a evaluar el aspecto social si su trabajo le permite realizar actividades e interactuar con personas dentro y fuera del trabajo permitiéndole establecer una red de amistad, apoyo y solidaridad considerando como indicadores de medición el trabajo en equipo, la comunicación organizacional, el sentido de pertenencia compromiso y apoyo de sus superiores para ello se aplicaron las siguientes preguntas.

- ¿Después de la salida del trabajo usted tiene tiempo para realizar otras actividades?
- ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre trabajadores?
- ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?
- ¿Cómo se siente con respecto a sus compañeros de trabajo?
- ¿Cómo considera la relación entre dirección y trabajadores de la organización?

El tercer rubro permite conocer la estima y el reconocimiento laboral del trabajador si es que se siente que su esfuerzo es valorado, si sus actividades en términos de trabajo, funciones y responsabilidades le otorgan un lugar dentro del centro de trabajo y como consecuencia sentido de pertenencia, los puntos a

evaluar son la participación y consideración en la toma de decisiones las preguntas utilizadas para determinar este rubro son las siguientes:

- ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho?
- ¿Considera que su jefe reconoce su esfuerzo y se lo hace saber?
- ¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que está realizando?
- ¿Sus compañeros de trabajo reconocen su esfuerzo y dedicación?

El cuarto rubro evalúa la autorrealización lo cual permitirá conocer si con el trabajo realizado el colaborador satisface sus necesidades profesionales, materiales, emocionales, si ve en la compañía la oportunidad de crecer profesionalmente y como persona, si se visualiza trabajando para la compañía en un futuro, para la obtención de esta información se utilizaron las siguientes preguntas.

- ¿Cree que trabajando duro tiene la posibilidad de progresar en la empresa?
- Voy a trabajar porque elegí hacerlo para obtener lo que quiero
- Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso de mi trabajo
- ¿Considero que los trabajos que desempeño son de acuerdo a mis capacidades?

El quinto rubro está orientado a la evaluación de la motivación que presentan los empleados el objetivo de este punto es evaluar si los incentivos percibidos por el empleado los considera suficientes, si el empleado se siente atraído por las tareas que realiza, si recibe capacitación que puedan perfeccionar sus tareas y al mismo tiempo obtenga más conocimientos.

- Mi trabajo actual me permite vacaciones cuando yo las requiero y/o anuales

- El reconocimiento social que se me tiene en comparación al que se tiene a otros (as) es el adecuado a la función que desempeño?
- ¿La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?
- ¿Considera que su remuneración está por encima de la medida de su entorno social, fuera de la empresa?
- ¿Ha recibido una capacitación mínimo, una vez al año?

El sexto y último rubro está orientado a calificar la satisfacción que tienen los trabajadores con las actividades que realizan, saber cuan interesante les resultan sus actividades, conocer como califican el servicio que ofrecen a su cliente interno y evaluar si la empresa llena sus expectativas.

- ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?
- ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?
- ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde sus expectativas?
- ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto con mi trabajo?
- ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Las preguntas mencionadas con anterioridad tienen la finalidad de obtener un panorama sobre la situación actual de motivación y satisfacción de la compañía evaluando varios aspectos para determinar el método o el proceso a seguir para la mejora de actitud laboral y mejora de resultados.

CAPITULO 4.-PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

En los siguientes cuadros se presentan los resultados de cada rubro evaluado se analizara la parte cualitativa y la parte cuantitativa de la investigación.

GRAFICO DE SEGURIDAD

ÍTEMS	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
¿Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores son adecuados para desarrollar sus tareas?	0		3	5.17%	6	10.34%	15	25.86%	34	58.62%
¿Cómo se siente respecto a las condiciones físicas de trabajo?	0		4	6.90%	9	15.52%	21	36.21%	24	41.38%
¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?	8	13.79%	32	55.17%	6	10.34%	5	8.62%	7	12.07%
¿Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?	3	5.17%	4	6.90%	11	18.97%	18	31.03%	22	37.93%
¿Tengo la certeza de estar realizando correctamente mi trabajo, lo cual me permite visualizar en un futuro en la compañía?	14	24.14%	21	36.21%	8	13.79%	10	17.24%	5	8.62%

Tabla 2 Resultados rubro de seguridad

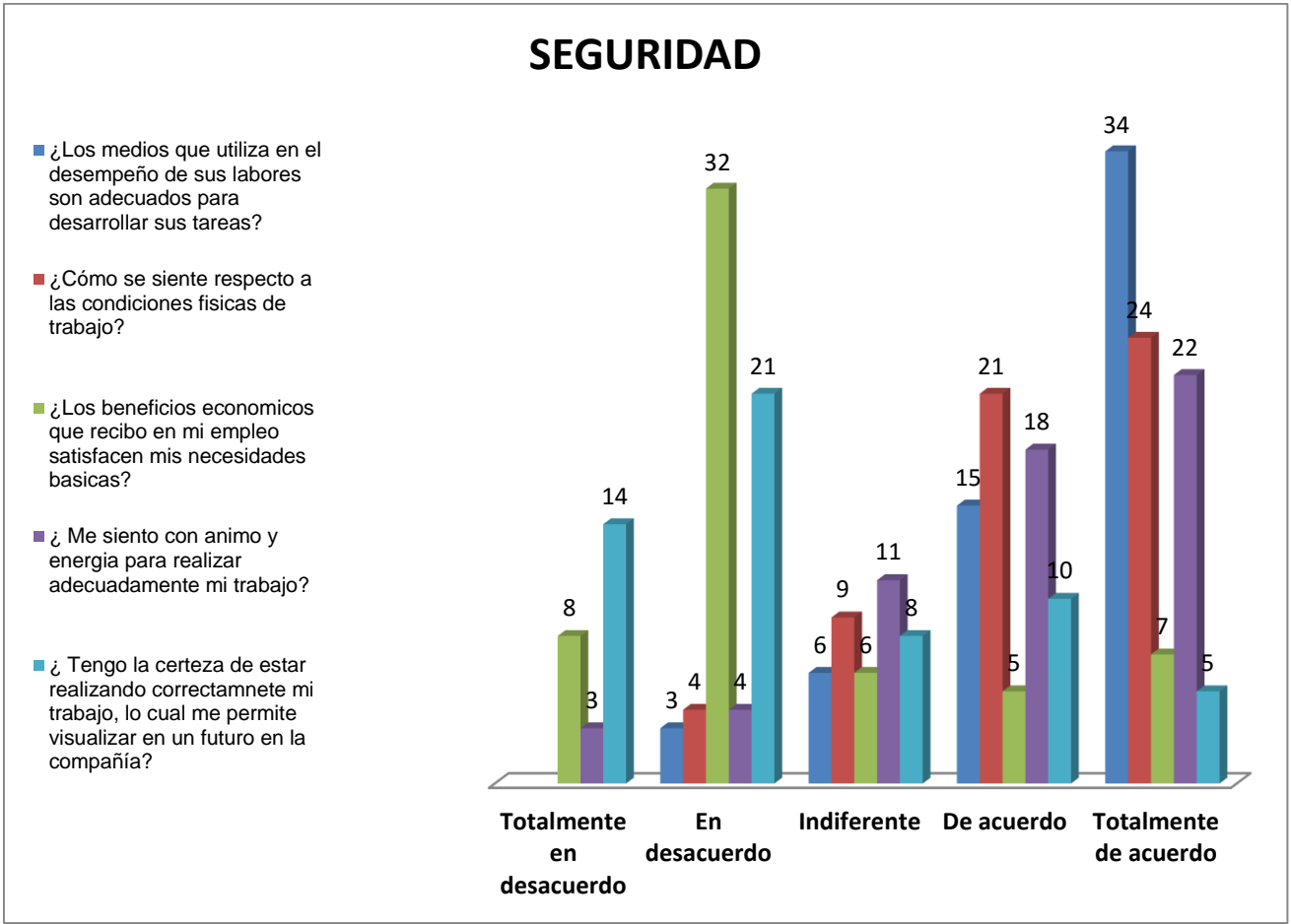


Grafico 2 Resultados rubro de seguridad

Los resultados de la aplicación del cuestionario muestran que el 58.62% de los colaboradores opinan que cuenta con las herramientas necesarias para la realización de actividades a la par de esta situación el 41.38% confirmo sentirse comodo con las condiciones físicas por lo cual podemos decir que la compañía tiene la ventaja de contar con infraestructura necesaria para el desarrollo de las actividades, en desventaja el 55 % manifesto estar en desacuerdo con el salario que percibe consideran que es insuficiente para cubrir sus necesidades basicas esto es un gran problema y un punto dificil de atacar en esta y otras organizaciones esto puede generar el aumento de la rotacion de personal.

En la compañía pudiera estar presentándose el caso de la tensión de los salarios quienes desean trabajo están dispuestos a trabajar por menos dinero, así es posible exigir jornadas que superan las ocho, nueve, diez horas, semanas laborales de seis, o siete días y carencia de vacaciones. Este empeoramiento de

las condiciones laborales, lleva a su vez a una disminución de la oferta de trabajo pues un solo trabajador puede hacer quizás el trabajo de un trabajador y medio.

Se puede observar que el 37.93 % de los empleados se siente con animo de realizar su actividad es un punto favorable a la compañía y que se podría aprovechar para la maximización de colaboración pues cuentan con la disposición, el 60.34% respondió no se visualizan trabajando en un futuro en la empresa lo cual podría deberse a dos factores importantes número uno existe inseguridad de conservar su empleo o bien podría decirse que no está agusto en su trabajo y está laborando con la empresa en lo que encuentra algo de mejor conveniencia a sus intereses.

A continuación se muestran los resultados obtenidos del segundo rubro que es el aspecto social

GRAFICO SOCIAL

ÍTEMES	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
¿Después de la salida del trabajo usted tiene tiempo para realizar otras actividades?	16	27.59%	23	39.66%	9	15.52%	4	6.90%	6	10.34%
¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre trabajadores?	17	29.31%	19	32.76%	8	13.79%	10	17.24%	4	6.90%
¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?	10	17.24%	8	13.79%	10	17.24%	25	43.10%	5	8.62%
¿Cómo se siente con respecto a sus compañeros de trabajo?	5	8.62%	15	25.86%	20	34.48%	10	17.24%	8	13.79%
¿Cómo considera la relación entre dirección y trabajadores de la organización?	7	12.07%	11	18.97%	22	37.93%	10	17.24%	8	13.79%

Tabla 3 Resultados del rubro social

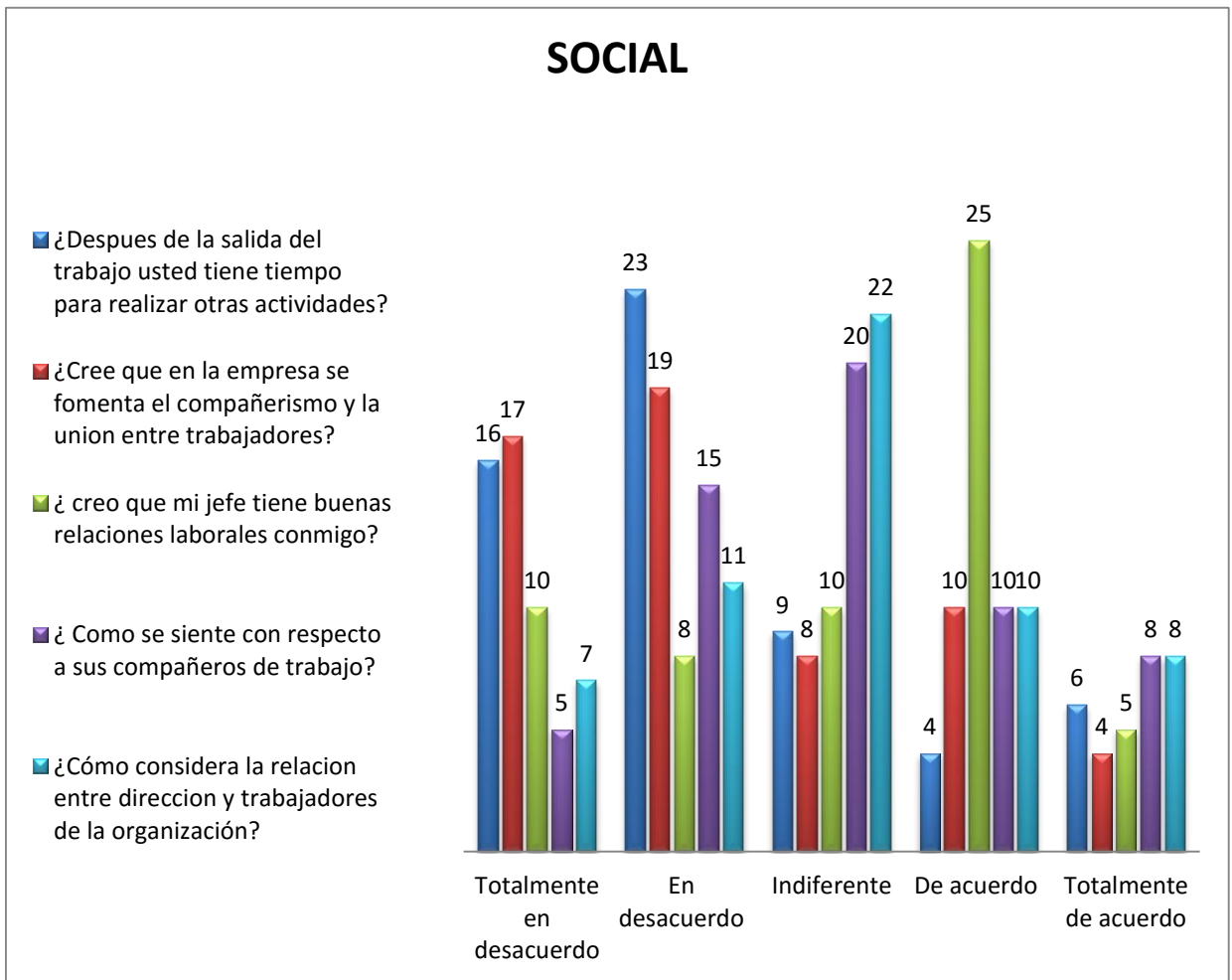


Grafico 3 Resultados de encuesta aplicada a empleados de Avigrupo, SA de CV rubro de Social

Esta grafica contiene items relacionados a evaluar el entorno social-laboral del empleado en el cual se observa que el 39.66% de los empleados muestra estar en desacuerdo con el horario de trabajo y el 27.59% en total desacuerdo este es un foco rojo para la compañía pues el prolongar la jornada laboral disminuye la productividad, a largo plazo tiene repercusiones en la salud y en la convivencia familiar, social y personal pues dedican la mayoría de su tiempo a su jornada laboral dejando muy poco tiempo para realizar otras actividades en algunos cuestionarios destaco que la empresa no es flexible con los horarios pues tienen el lema “ tenemos horario de entrada, no de salida”, los resultados muestran que el compañerismo fomentado es bajo tan solo el 6% confirmo estar de acuerdo que existe en la compañía pues no acostumbran a trabajar en equipo y esto tambien puede ser consecuencia de la carga excesiva de trabajo, al estrés y la tension que se vive día a día, un punto favorable es que

la relacion de los jefes de area hacia los subordinados es adecuada el 43.10% respondio tener buena comunicaci3n con su jefe inmediato este punto puede aprovecharse para fomentar el trabajo en equipo se puede iniciar a trabajar en equipo por departamentos y en base se vaya evolucionando por areas y posterior en la compa1a, el problema de comunicaci3n se presenta en las gerencias pues el 37.93% manifesto que el trato es indiferente de la direccion general hacia ellos.

GRAFICO DE ESTIMA

ÍTEMS	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
¿Recibo alg3n incentivo por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho?	33	56.90%	10	17.24%	4	6.90%	6	10.34%	5	8.62%
¿Considera que su jefe reconoce su esfuerzo y se lo hace saber?	28	48.28%	9	15.52%	6	10.34%	8	13.79%	7	12.07%
¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que est1 realizando?	27	46.55%	20	34.48%	2	3.45%	4	6.90%	5	8.62%
¿Sus compa1eros de trabajo reconocen su esfuerzo y dedicaci3n?	24	41.38%	21	36.21%	4	6.90%	5	8.62%	4	6.90%

Tabla 4 Resultados del rubro de estima

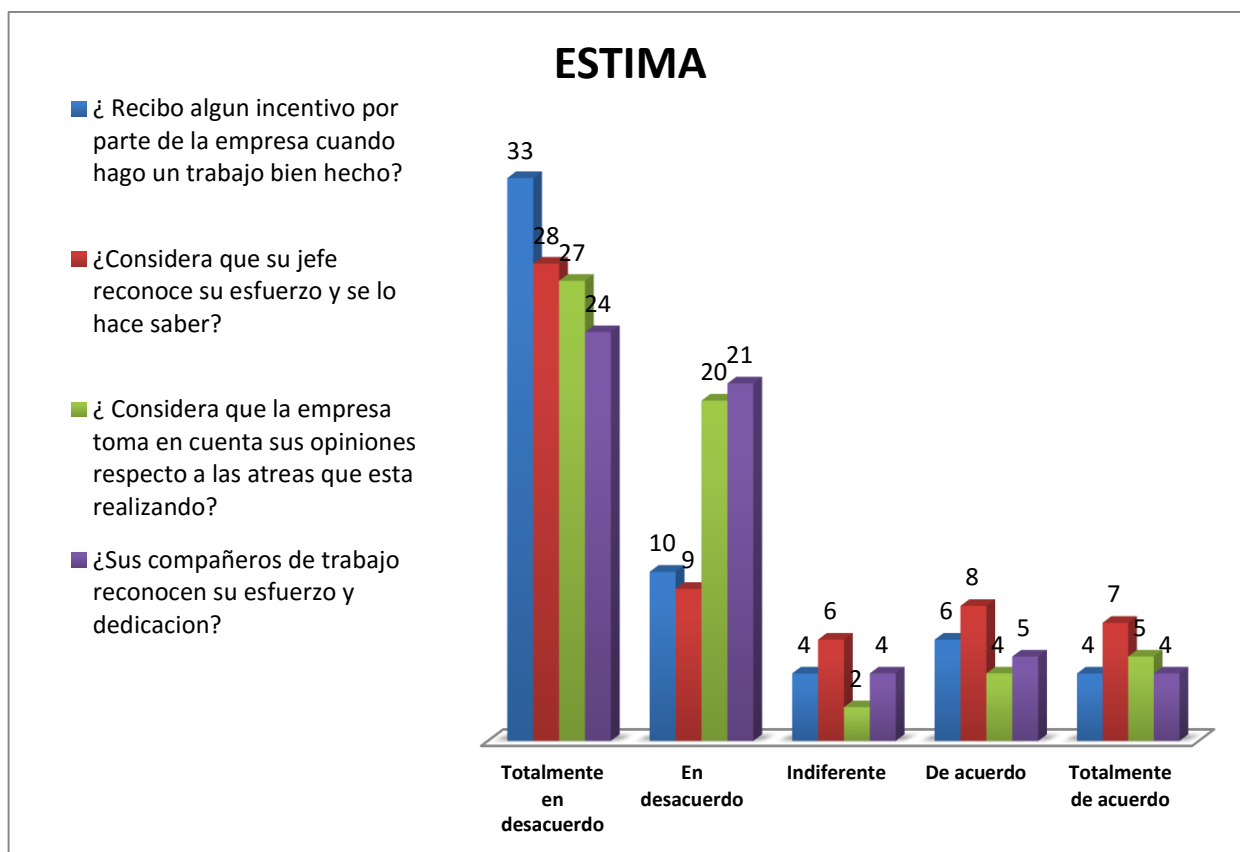


Grafico 4 Resultados de encuesta aplicada a empleados de Avigrupo, SA de CV rubro de Estima

Analizando los resultados arrojados por la encuesta en el rubro de la estima que es prácticamente la relación, el afecto y el reconocimiento que el colaborador siente por parte de la empresa el 56.90% respondió no haber recibido un estímulo, elogio, recompensa o reconocimiento por haber realizado un esfuerzo en la realización de actividades confirmando que no existe en la compañía un sistema de reconocimiento, el 48.28% dijo que la dirección no reconoce su esfuerzo y tampoco le hace saber cuándo ha realizado un buen trabajo comprobando lo mencionado en la “situación actual de la empresa” aún se cuenta con una administración gerencial tradicionalista, pues el 51.72% confirmo que sus opiniones no son consideradas en la toma de decisiones consideran que solo reciben órdenes y no tienen derecho a opinar en los procesos de la empresa debido a que en la empresa está muy marcada la jerarquización y dependen en muchos aspectos administrativos de los lineamientos que el corporativo dicte.

Realmente la compañía presenta un serio problema de trabajo en equipo pues no existe el reconocimiento con sus superiores ni la confianza con compañeros de trabajo pues el 41.38% respondió sentirse no reconocidos por sus compañeros, por las respuestas de rubros anteriores y basándonos en el modelo de Gil (Gil Rico y Sánchez-Manzanares, 2008) donde menciona que la deficiencia de los equipos de trabajo se produce a través de baja motivación, bajo apoyo social del superior, conflictos con estilos de gestión, mala distribución de tareas, y conflicto de relaciones personales. Podemos deducir que los conceptos mencionados son la causa de que la empresa no cuente con colaboradores que tengan la disposición de trabajar en conjunto.

GRAFICO DE AUTORREALIZACION

ÍTEMES	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
¿Cree que trabajando duro tiene la posibilidad de progresar en la empresa?	28	48.28%	16	27.59%	7	12.07%	4	6.90%	3	5.17%
¿En el trabajo tienes la oportunidad de hacer aquello que sabes hacer mejor?	23	39.66%	15	25.86%	10	17.24%	4	6.90%	6	10.34%
Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso de mi trabajo	30	51.72%	8	13.79%	10	17.24%	5	8.62%	5	8.62%
Mi trabajo va de acuerdo con mis intereses, habilidades y personalidad	8	13.79%	20	34.48%	8	13.79%	12	20.69%	10	17.24%
¿Considero que los trabajos que desempeño son de acuerdo a mis capacidades?	18	31.03%	22	37.93%	5	8.62%	4	6.90%	9	15.52%

Tabla 5 Resultados del rubro de Autorrealización

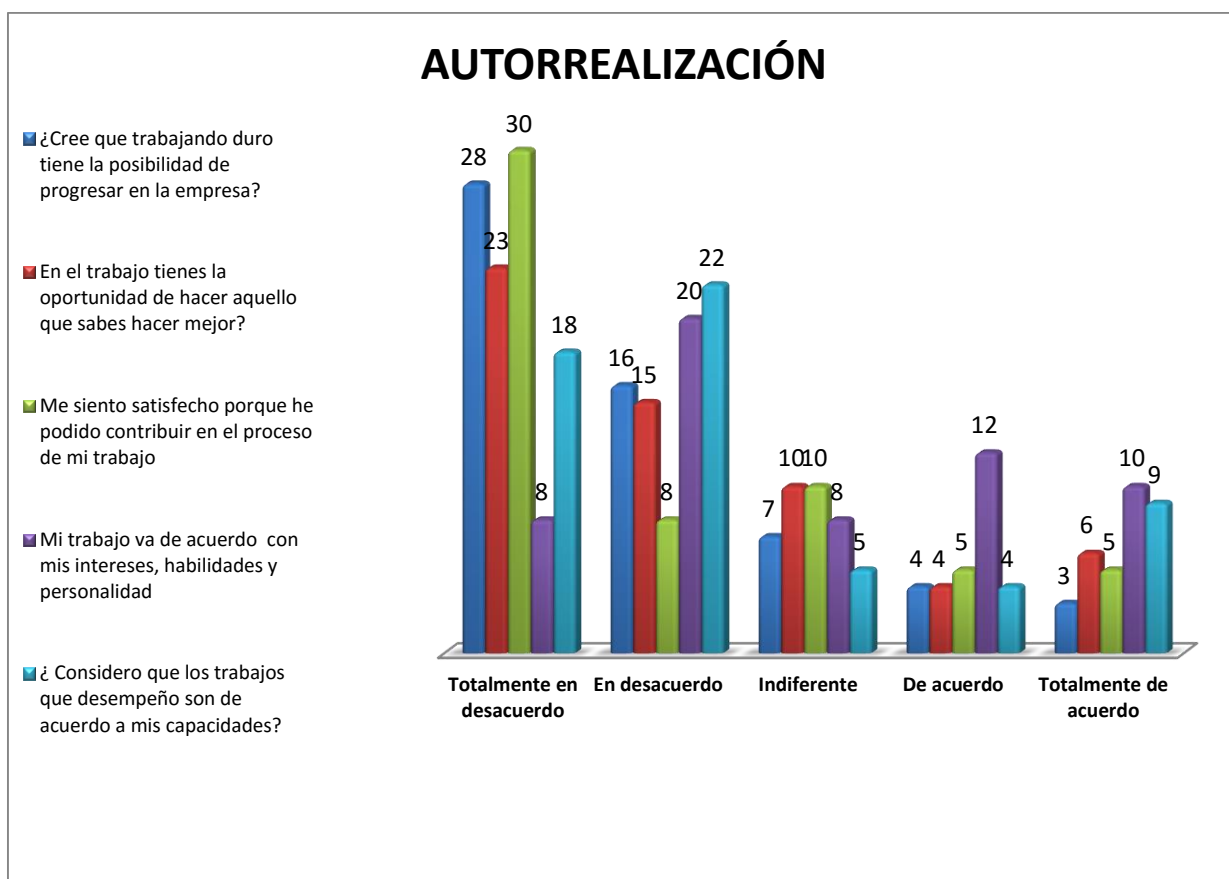


Grafico 5 Resultados de encuesta aplicada a empleados de Avigrupo, SA de CV rubro de Autorrealización

Los resultados de la encuesta muestran la falta de credibilidad de los empleados hacia la compañía, además de la falta de un sistema de promoción y crecimiento profesional pues el 48.28% considera que no tiene oportunidad de desarrollarse y crecer de manera profesional existen comentarios de personal como “no importa que tanto se esfuerces no existen posibilidades de crecimiento o si se llegan a dar son solo para las personas con preferencias por los altos directivos” incluso piensan que cuando existe un puesto vacante la empresa prefiere contratar a alguien que dar la oportunidad a un empleado también se presenta el caso de las personas recomendadas, la compañía no es considerada una plataforma para el crecimiento profesional relacionado a esto el 39.66% cree que sus capacidades no son aprovechadas al máximo consideran que las actividades que realizan están por debajo de sus capacidades y habilidades solo el 15.52 % considera que sus actividades están acorde a sus expectativas por ser un porcentaje tan pequeño podría corresponder a las áreas gerenciales o a niveles de jefaturas, en este aspecto se tiene que evaluar si las

personas correctas están en el puesto correcto el 34.48% de los empleados respondió que su puesto de trabajo no está acorde a sus intereses, habilidades y personalidad este concepto puede ocasionar el bajo nivel en el desempeño además de que no se aprovechan las capacidades de los empleados.

GRAFICO DE MOTIVACIÓN

ÍTEMS	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Mi trabajo actual me permite vacaciones cuando yo las requiero y/o anuales	25	43.10%	18	31.03%	4	6.90%	7	12.07%	4	6.90%
¿Cree que trabajando duro tiene la posibilidad de progresar en la empresa?	28	48.28%	16	27.59%	7	12.07%	4	6.90%	3	5.17%
En el trabajo tienes la oportunidad de hacer aquello que sabes hacer mejor?	23	39.66%	15	25.86%	10	17.24%	4	6.90%	6	10.34%
Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso de mi trabajo	30	51.72%	8	13.79%	10	17.24%	5	8.62%	5	8.62%
Mi trabajo va de acuerdo con mis intereses, habilidades y personalidad	8	13.79%	20	34.48%	8	13.79%	12	20.69%	10	17.24%
¿Considero que los trabajos que desempeño son de acuerdo a mis capacidades?	18	31.03%	22	37.93%	5	8.62%	4	6.90%	9	15.52%

Tabla 6 Resultados del rubro de Motivación

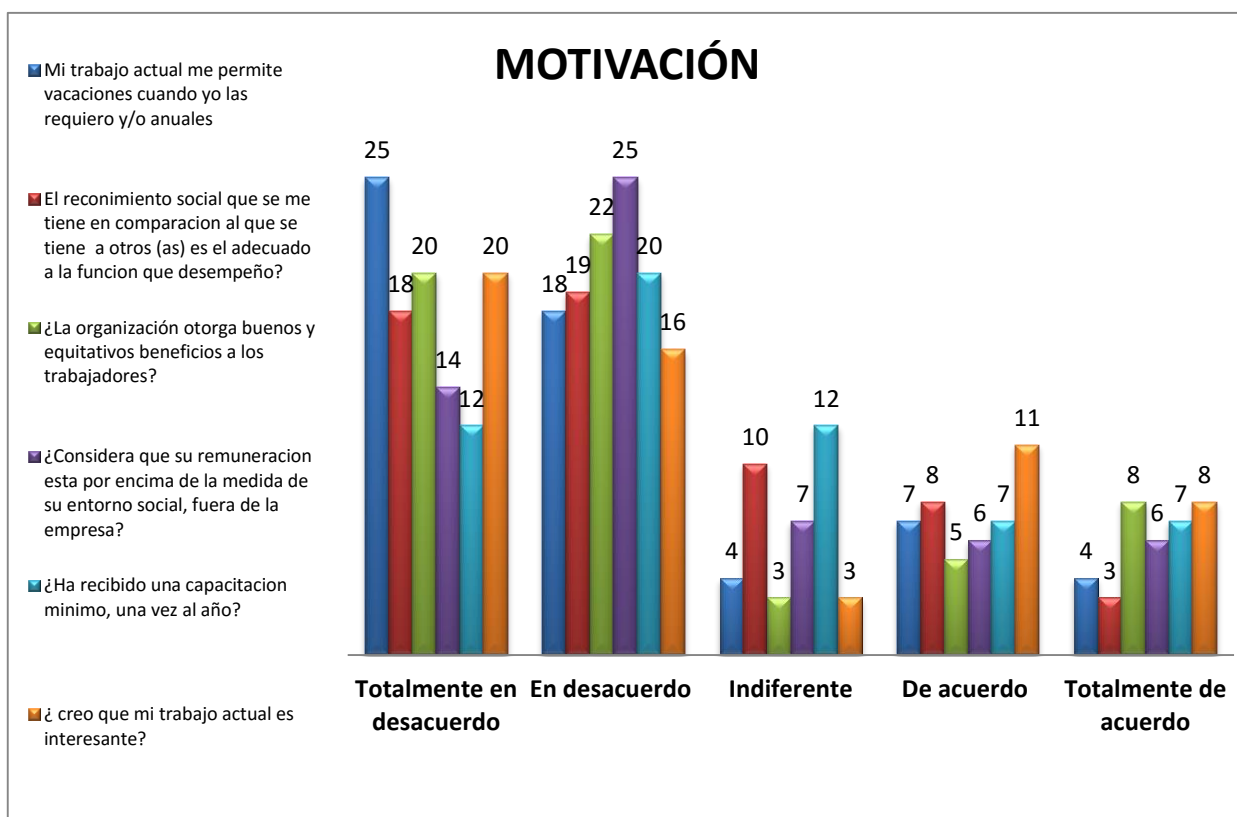


Grafico 6 Resultados de encuesta aplicada a empleados de Avigrupo, SA de CV rubro de Motivación

Este apartado es uno de los que mas interesan a nuestra investigación puesto que es uno de los factores a investigar y analizar, los resultados arrojan que existe escasas de motivacion lo cual es un serio problema para la compañía

respondio no poder tomar vacaciones cuando las requiere y esto se debe a la excesiva carga de trabajo, y a que en algunos puestos no hay quien cubra las actividades, consideran que el personal que labora en la empresa es insuficiente, el 37.93% afirmo estar en total desacuerdo y el 37.93% en desacuerdo con las prestaciones que la empresa ofrece a los empleados pues respondieron no son equitativas existe diferencia con el corporativo.

Otro factor de desmotivacion que se observar es la inconformidad con la percepcion economica que reciben el 43.10% manifesto que su sueldo no esta a la par con lo que perciben colegas a nivel estado sin embargo si obtienen mejor remuneracion a nivel zona, tambien es notorio que el 10.34% esta completamente de acuerdo con su salario este porcentaje corresponde a las

gerencias quienes tienen salarios más elevados puesto que están contratados por el corporativo lo que implica salario superior y mejores prestaciones lo mismo sucede con la capacitación por el porcentaje que está de acuerdo en recibir capacitación es el 12.07% por políticas solo se da capacitación a puestos de alto nivel.

El trabajo rutinario o monótono es otro indicador de la desmotivación el 34.48% de los encuestados afirmó que su trabajo no es interesante pues no existe un desafío, no requiere de innovación lo que genera que el empleado no se esfuerce, se fatiga mentalmente, tenga la sensación de cansancio.

GRAFICO DE SATISFACCIÓN

ÍTEMS	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?	15	25.86%	20	34.48%	8	13.79%	9	15.52%	6	10.34%
¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde sus expectativas?	12	20.69%	14	24.14%	10	17.24%	12	20.69%	10	17.24%
¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto con mi trabajo?	13	22.41%	12	20.69%	10	17.24%	16	27.59%	7	12.07%
¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?	26	44.83%	13	22.41%	11	18.97%	5	8.62%	3	5.17%
Se siente orgulloso y satisfecho de formar parte de la organización	9	15.52%	10	17.24%	20	34.48%	7	12.07%	12	20.69%

Tabla 7 Resultados del rubro de Satisfacción

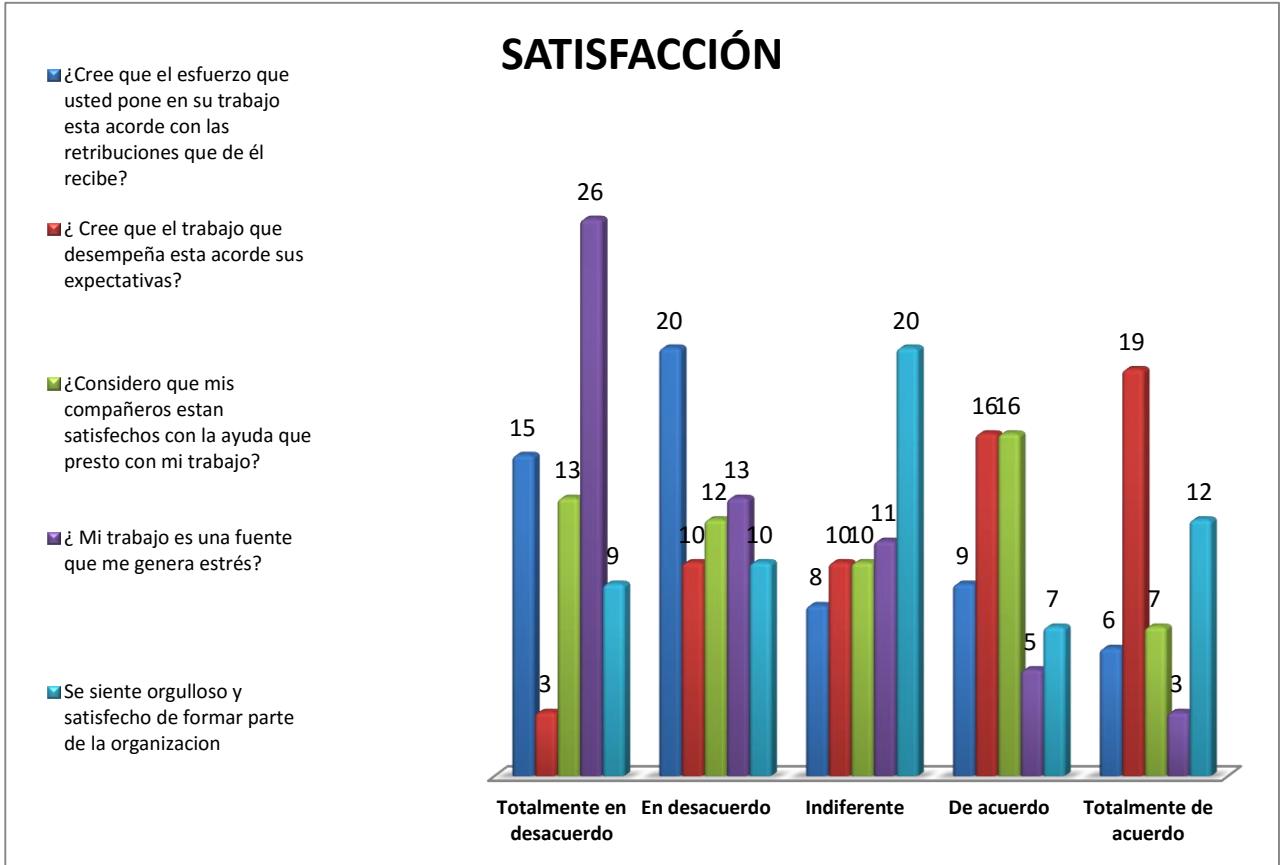


Grafico 7 Resultados de encuesta aplicada a empleados de Avigrupo, SA de CV rubro de Motivación

Los resultados de la encuesta en el primer ítem que pretende conocer si

Ilustración 1 Resultados de encuesta aplicada a empleados de Avigrupo, SA de CV rubro de satisfacción

trabajo que perciben mayor salario que ellos y que la carga laboral es menor, referente a la expectativa de actividades existe una equidad entre las personas que están en acuerdo y desacuerdo lo que refleja que hace falta aumentar o hacer dinámicas algunas actividades en relación al servicio prestado a otros departamentos el 27.59% confirmó realizar un buen trabajo para facilitarles el trabajo a sus compañeros de trabajo en contra peso a este dato el 22.41% menciona estar en total desacuerdo lo que indica que aun podría ofrecer un servicio de mayor calidad se tendría que analizar cual es la raíz de obtener discrepancia en este ítem.

El 48.83 % considera que su trabajo es una fuente que le genera estrés esto es debido a la carga laboral, horas extras laboradas sin remuneración, sobre todo mencionaron los cierres de mes es muy estresante debido al excesivo

trabajo, descordinacion y con reducido tiempo para entregar resultados a el corporativo expresaron presion por parte del corporativo.

El 34.48% de los encuestados no tiene el sentido de pertenecia a la compañía respondio le es indiferente trabajar en ella, esto puede deberse a dos causas no siente que la compañía le otorga los beneficios para tener una vida comoda y no llena totalmente sus expectativas profesionales o no siente la sensacion de estar aportando sus esfuerzos para el logro de objetivos de la organizacion .

Realizando un analisis general de las respuestas obtenidas en la aplicación de la encuesta se muestra que el ambiente laboral en Avigrupo SA de CV es bajo y esto se debe a la escasa motivacion y satisfaccion que existe por parte de sus colaboradores, a la carencia de una administracion moderna, por algunas respuestas se presume tambien a la empatia de colaboradores el siguiente cuadro muestra los puntos a resaltar y de gran importancia en la evaluacion.

PUNTOS RELEVANTES DE LA ENCUESTA DE AVIGRUPO, SA DE CV

A favor	En contra
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con las herramientas necesarias para elaboracion de actividades. • La infraestructura es adecuada y comoda. • Los colaboradores tienen la disposicion y animo para servir. • Existe buena comunicación entre jefes de area y personal subordinado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios bajos en relación a la carga de trabajo. • No existe posibilidad de crecimiento profesional. • Explotacion de horarios. • Trabajo en equipo nulo • Mala comunicación con las gerencia y las direcciones. • No existe un sistema de recompensas, ni reconocimientos.

<ul style="list-style-type: none">• Puntualidad en pago de salarios• Es la única empresa de la zona que cuenta con prestaciones de ley y la mejor pagada de la zona (pero aun así los sueldos son insuficientes)• La empresa es solvente en cuestión económica y laboral	<ul style="list-style-type: none">• No consideran la participación de los colaboradores en la toma de decisiones.• Mala distribución de las actividades.• Existen preferencias laborales• Los cursos de capacitación no son para todas las tareas.• No existe el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la compañía.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 8 puntos buenos y malos destacables en la encuesta aplicada a los empleados de Avigrupo, SA de CV

Los resultados muestran empleados con muy poca motivación con muchas inconformidades, poco satisfechos, según los resultados son muy pocos puntos a favor de la compañía entonces surge la pregunta ¿Si la compañía no es lo que ellos esperan, si no los satisface en muchos aspectos porque siguen laborando ahí?

Se analizaron las respuestas de los cuestionarios y se encontró que las personas con mayor antigüedad en la compañía son las que mayor inconformidad presentan, a excepción de los gerentes que también tienen varios años laborando y sus respuestas fueron favorables por lo cual se entrevistó a estos empleados para poder comprender porque siguen laborando ahí bajo un esquema deficiente a sus perspectivas las respuestas que se obtuvieron fueron las siguientes resultados.

Algunos siguen laborando ahí por los años de antigüedad que han generado que van desde los 20 a 28 años renunciar es perder su liquidación incluso comentan que si se les despide para ellos mejor además por la edad que presentan ya es difícil que los contraten en otra empresa, otros mencionaron seguir trabajando ahí porque en la zona es la única empresa que ofrece prestaciones de ley y esta cerca de su domicilio, los que no viven cerca de la zona tienen la prestación de transporte a un bajo costo, los colaboradores inconformes con poca antigüedad están ahí en lo que encuentran un trabajo mejor que llene sus expectativas, también mencionan que la empresa es puntual en los pagos nunca a fallado en una quincena lo que refleja la liquidez y solvencia y genera seguridad económica aunque baja pero segura estas respuestas corresponden a los trabajadores de nivel jerárquico medio.

Las respuestas de los gerentes manifestaron estar laborando ahí porque el salario para ellos es elevado esta al nivel de sus colegas externos les da la oportunidad de tener una vida cómoda, las prestaciones que ellos tienen son superiores a las de ley a diferencia con los demás empleados mencionaron recibir vales de despensa, seguro de vida, fondo de ahorro, auto, teléfono, vales de combustible, reparto de utilidades mayores a las de los demás empleados

puesto que ellos están contratados bajo el esquema del corporativo y directamente por la empresa donde se ofrecen todas las prestaciones mencionadas con anterioridad a diferencia de los empleados de zacatepec y demás zonas están contratados bajo un esquema de outsourcing.

Este esquema de outsourcing es una empresa perteneciente al mismo grupo la cual fue diseñada para contratar a personal con menores prestaciones y menores repartos de utilidades pues la rentabilidad que tiene es mucho menor a la del corporativo, los empleados al estar informados de esta situación tienden a desmotivarse por la diferenciación que la empresa practica.

En base a la información recabada del cuestionario como de las entrevistas pues es coherente que los empleados no se encuentren a gusto en sus puestos de trabajo, que la motivación y satisfacción de los colaboradores sea baja la empresa hace diferenciación entre colaboradores no ejerce la equidad en las prestaciones, no apoya con la promoción del personal, la capacitación es nula, el trabajo es excesivo y no existe un reparto equitativo de las actividades, existe explotación de horarios, no se promueve la innovación pues tiene un modelo de administración tradicionalista.

La causa de la insatisfacción que presentan los empleados de Avigrupo es la baja percepción de ingresos económicos, el sistema de remuneración no está ligado al esfuerzo realizado en el trabajo, otro elemento citado por los colaboradores es el escaso apoyo para el ascenso y la promoción esta opción se limita a personas allegas a los altos mandos, lo cual ocasiona desinterés por parte de los empleados a aspirar a un nivel superior pues la empresa tiene ciertos lineamientos que el empleado debe cumplir para el ascenso entre ellos es que dan prioridad a los títulos académicos que a la experiencia.

Parece que otro aspecto de peso al personal es el horario laboral pues mencionaron no poder salir al horario establecido por la excesiva carga laboral y a que dependen de otras personas para el término de sus actividades.

4.1 ELEMENTOS QUE MOTIVAN AL PERSONAL DE AVIGRUPO

En base a los factores que desagradan y desmotivan al personal y a algo coherente y posible a la empresa se realizó una segunda encuesta para saber que factores motivacionales causarían mayor efecto en los colaboradores y podamos implementar en buen cliam laboral estos conceptos de propuesta se presentaran como punto de mejora a la direccion.

En esta encuesta se enlistaron catorce factores antonimos a los puntos con mayor negatividad del resultado de la encuesta la instrucción que se dio al personal fue elegir tres factores que considerara de mayor relevancia o con prioridad de cambio para asi saber por donde empezar el plan de cambio abajo se muestran las opciones presentadas a los colaboradores.

No.	CONCEPTO	PRIORIDAD
1.-	Oportunidad de desarrollo profesional	
2.-	Horario fijo	
3.-	Solidaridad entre compañeros	
4.-	Comunicación con gerentes	
5.-	Gratificación de horas extras	
6.-	Pago tiempo por tiempo	
7.-	Consideración de mi opinión para la mejora de procesos	
8.-	Todos tengamos las mismas oportunidades	
9.-	Capacitación a todos niveles	
10.-	Mismas prestaciones a nivel corporativo	
11.-	Me gusta que reconozcan mis logros y aportaciones	
12.-	Salario acorde a mis actividades	
13.-	Retroalimentación de mi jefe directo	
14.-	Equidad en las actividades laborales	

La siguiente grafica muestra los resultados obtenidos de la encuesta en ella se aprecian cuáles son los factores de motivación que los colaboradores dan mayor importancia:



Grafico 8 Principales factores de motivación en los empleados de Avigrupo, SA de CV

En la gráfica se aprecian los factores de motivación ordenados de manera creciente iniciando por el de menor prioridad según los empleados de Avigrupo S A de C V terminando con el factor que según los empleados tendría mayor impacto.

En la mayoría de los empleados se puede apreciar que 25 de 58 empleados considera o le da mayor relevancia que lo justo es gozar de las mismas prestaciones que tiene el personal que labora en el corporativo hay presente que las prestaciones superiores a la ley ayudan a retener el talento y si el corporativo tiene ese plus se tendría que evaluar que tan benéfico y rentable es para la empresa otorgar las mismas prestaciones, en consecuencia 16 de empleados consideran motivante el salario acorde a las actividades y la gratificación de horas extras. Hay que considerar que los factores que ocupan los primeros tres lugares están relacionados a la cuestión económica.

Pero si bien es cierto que un salario justo y acorde a las actividades constituye el primer incentivo de motivación en la relación laboral, no podemos dejar a un lado que los humanos reclamamos el reconocimiento adicional de nuestros esfuerzos para el logro de objetivos combinando estos dos factores mencionados podemos tener un equilibrio en el clima laboral.

De igual manera destaca entre los primeros seis lugares la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, la empresa debe ser facilitadora de la renovación y desarrollo profesional, a la par de estos conceptos se encuentran la retroalimentación para saber si se está realizando correctamente las actividades además del reconocimiento del esfuerzo y el apoyo de los compañeros y la correcta distribución de las actividades.

Entre los factores de motivación con menor relevancia se encuentran la comunicación entre gerentes, la capacitación y la igualdad en oportunidades es notable que el personal está insatisfecho con la parte económica es indispensable valorar las actividades y los ingresos percibidos para equilibrar y definir si el problema tiene raíz en este aspecto.

4.2 RECOMENDACIONES

Los empresarios y administradores de los recursos humanos disponen de una gran diversidad de elementos que pueden utilizar para motivar a su personal como ya se mencionó anteriormente no todos los factores tienen el mismo efecto en cada uno de los colaboradores.

Se diseñaron algunas alternativas como solucionadores de los principales factores desmotivadores existente en la compañía en la siguiente tabla se muestran las opciones de cambio.

FACTOR DE MOTIVACIÓN	PLAN	EFECTO
Oportunidad de desarrollo profesional	Dar oportunidad al personal con aptitudes, capacidades y la experiencia de desarrollarse profesionalmente, cuando exista una vacante dejar competir al personal que ya labora en la empresa.	Fomenta la superación profesional el colaborador se esfuerza cada vez más si ve en la empresa la posibilidad de desarrollarse.
	Además de los títulos consideran la experiencia adquirida dentro de la organización.	Retención de talentos y con mayor experiencia y mejor aún si es que han adquirido experiencia dentro de la misma.
		Aumenta el compromiso y la productividad de los colaboradores
		Refuerza la imagen positiva de la empresa
		Disminución de rotación de personal.
Horario fijo	Actualmente se cuenta con un horario de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm y de 8:00 am a 1:00 pm sábados	Aumento de productividad y permite la autosuficiencia
	Se plantea laborar de lunes a viernes y para no descuidar las actividades aumentar la hora de salida a 6:00 pm	El empleado tendrá mayor influencia y eficiencia en su horario de trabajo.
Solidaridad entre compañeros	Todos los procesos depende de que otros terminen su labor, para iniciar la nuestra así que se debe fomentar el compañerismos y apoyo en el trabajo.	Obtenemos equipos de trabajo con mayor fortaleza, clima laboral armonioso se evitan los conflictos laborales.
Comunicación con gerentes	Es de suma importancia que la gerencia mantenga informado al personal sobre las acciones tomadas, los objetivos esta información debe ser clara y concisa.	Mantener informado al personal ayuda a comprender mejor su papel dentro de la organización, evita los radio pasillos .
Gratificación de horas extras	Pagar las horas extras que el empleado trabaje de mas siempre y cuando la necesidad de quedarse no sea resultado de su ineficiencia.	Se lograra que los empleados a laboral con entusiasmo fuera del horario establecido.

Pago tiempo por tiempo	Esto solo se aplicaría en caso de no gratificar económicamente las horas extras, reponer el tiempo que los empleados emplean demás en la elaboración de actividades fuera de su horario de trabajo.	De alguna manera el empleado sentirá que no se explota laboralmente pues el tiempo que invierte es tiempo que se le repone.
Consideración de mi opinión para la mejora de procesos	Se debe tener tiempo para escuchar al personal, ya que con ellos se puede lograr no solo ideas para ir mejorando el desempeño en los distintos departamentos, sino que también reconocer aquellos problemas que pueda existir dentro de la empresa.	Se lograra sentir al personal parte de la empresa generando un sentimiento de reconocimiento y valoración por parte de la empresa.
Todos tengamos las mismas oportunidades	Mismo trato a todos los empleados, sin hacer diferenciaciones o privilegiar a alguien dejar a un lado las relaciones personales en la compañía el esfuerzo de todos es indispensable.	Generará en los empleados el esfuerzo por destacar y sobresalir en su actividad para que sea considerado en los nuevos proyectos.
Capacitación a todos niveles	Capacitarlos con cursos que vayan acorde a puestos que se tienen previstos en la empresa para que tengan la capacidad, los conocimientos y habilidades para alcanzar puestos de mayor jerarquía.	Se contara con personal motivado, con mayores competencias mayor innovación en los procesos de la empresa.
Mismas prestaciones a nivel corporativo	Aplicar el mismo sistema de prestaciones a todo el personal, probablemente los puestos gerenciales gocen de plusvalía, pero el demás personal gozara tendrá las mismas.	Las prestaciones suelen dar mucha plusvalía y hacen la diferenciación entre las empresas tienden a motivar a los empleados.
Me gusta que reconozcan mis logros y aportaciones	Crear una política de reconocimientos que refuerce la relación e integración de los empleados el reconocimiento puede ir acompañado de un alago en público, una remuneración etc.	Ayuda en la satisfacción y la productividad de los empleados tienen a esforzarse mas cuando se les reconoce públicamente.
Salario acorde a mis actividades	En este punto se tendría que valorar el sueldo estándar, según el puesto.	La ventaja para el trabajador estaría ganado lo justo, por el trabajo realizado.

Retroalimentación de mi jefe directo	Tener comunicación efectiva con los subordinados sobre cómo se están realizando las actividades, emitir críticas constructivas para mejorar los procesos	Ayuda a dirigir al equipo hacia un mismo objetivo y dirección así todos lucharan para alcanzar el objetivo general.
Equidad en las actividades laborales	Realizar manuales donde se especifique las actividades de cada puesto, haciendo la distribución correcta para no sobre cargar al personal.	Se obtendría mayor calidad en las actividades, personal menos estresado con tiempo para analizar la información y detectar anomalías.

Esta propuesta se presentó a la gerencia estos puntos van integrados a un programa de cambio el cual cuenta con varias etapas para ir preparando y sensibilizando al personal poco a poco para que no tenga problema en adaptarse al cambio.

Se analizó cada punto con la gerencia regional lo cual nos dio su punto de vista en cada una de las opciones a lo cual dio aprobación a algunos conceptos y en los que no aprobó también indicó porque no es posible implementar estos cambios por el momento, los conceptos no aprobados son los siguientes:

Mismas prestaciones a nivel corporativo: Pues explico la zona geográfica no es la misma y en la zona de Zacatepec la empresa es líder y principal fuente generadora de empleo que no cree necesario recurrir a implementar el sistema de prestaciones.

La gratificación de las horas extras tampoco fue un factor que la empresa pueda implementar pues está en busca de la disminución de costos pues se considera se presta a disminuir el ritmo de trabajo durante la jornada laboral normal ahora lo que se va aplicar en su lugar es el pago de tiempo por tiempo.

El salario acorde a las actividades puesto que existe un tabulador para cada puesto y está basado en la zona geográfica de Zacatepec la cual no demanda una mayor gratificación.

Los puntos que si fueron aceptados y que se buscó un programa de motivación laboral que incluya los puntos mencionados fueron la oportunidad de desarrollo profesional en la cual se adoptó una política en la cual se menciona que cuando exista un puesto vacante primero se dará oportunidad al personal que ya se encuentra laborando dentro de la empresa y que quiera postularse se realizaran exámenes para verificar que cumpla con el perfil solicitado en caso de que solo falte perfeccionar ciertas cualidades se capacitara en caso contrario se le hará saber cuáles son sus debilidades laborales para que trabaje en ellas y pueda seguir postulándose a futuras vacantes.

Un requisito indispensable por parte del corporativo para ocupar un puesto de jerarquía intermedia es necesario contar con un título académico por lo que se dará la facilidad de horario a las personas que aspiren a subir de puesto y no tengan la licenciatura para que puedan culminar sus estudios y competir por un ascenso.

El horario fijo fue otra de las propuestas aceptadas se puso a prueba que los colaboradores laboraran de lunes a viernes incrementándose media más el horario de salida para iniciar no se podía dejar desatendidos los departamentos por lo cual una persona a la semana de cada departamento realizara guardias, así el empleado tendrá tiempo para convivir con su familia, realizar actividades personales etcétera, esta respuesta fue aceptada y bien vista por los colaboradores y dio créditos a la organización pues en los primeros tres meses se pudo notar los buenos resultados los empleados se mostraban más felices, motivados a terminar sus actividades en el menor tiempo posible también fue notorio que no dejaban de realizarse las mismas actividades, el horario laboral era aprovechado de manera eficiente.

Para lograr integrar a los colaboradores y que pudieran ser solidarios, participativos en la toma de decisiones, lograr comunicación efectiva, para hacer sentir al empleado que su esfuerzo y su participación cuenta dentro de la organización, para el logro de objetivos se optó por implementar un curso de mejora de clima laboral el cual tiene por objetivo lograr un mejor ambiente de

trabajo, los participantes tomaran conciencia de la influencia que ellos ejercen sobre este con sus actitudes, conductas, se establecerán compromisos de cambio en el personal, desarrollo de habilidades y destrezas para un trabajo colaborativo dentro de la organización, los beneficios se verán reflejados en el ambiente de trabajo este curso consta de cuatro etapas cada una de dos sesiones y /o cursos de cinco horas en las cuales se presentan casos, videos y dinámicas de sensibilización divididos en las siguientes etapas:

1.- Sentimientos: En esta etapa se diagnostica y se lleva a cabo la revisión del clima laboral actual en el cual se identifican los sentimientos y la percepción que los colaboradores tienen hacia la empresa se incluyen algunas dinámicas para que el colaborador logre expresar libremente sus sentimientos.

2.- Servicio al cliente: En este módulo se concientiza al personal sobre el servicio que presta a su cliente interno, los integrantes tendrán que expresar que es lo que les molesta de los demás y así mismo le dirán que es lo que hace mal y vera de manera detallado como afectan sus malas acciones al proceso de otro compañero.

3.- Trabajo en equipo: En este módulo se trabaja con el comportamiento humano se promueve y plantean los beneficios colectivos del trabajo en equipo, se adquieren conocimientos técnicas de manejo de conflictos con los integrantes del grupo, competencias de trabajo en equipo.

4.- Comunicación efectiva: Sin duda la comunicación es indispensable para tener éxito en las relaciones interpersonales, los asistentes desarrollaran actitudes de apertura, flexibilidad y asertividad para comunicarse en este módulo se implementan dinámicas en las cuales los participantes concientizaran la importancia de escuchar y de emitir un mensaje correcto para que el ambiente laboral fluya de manera armónica.

Al momento se han tomado los dos primeros módulos de este curso y se implementó el horario laboral de lunes a viernes, el personal ha respondido de manera positiva, se han notado cambios en la actitud y la relación con sus

compañeros de trabajo, esto es solo el principio aún falta terminar el curso y revisar las ventajas que este aporte hacia el comportamiento, la motivación y la satisfacción de los empleados.

4.3 CONCLUSIONES

No se trata de decir o concluir que la empresa estudiada es tradicionalista aun cuando tiene elementos de organización jerárquica, reglamentación estricta, separación entre la concepción y la ejecución se debe considerar que se encuentra en un proceso de transformación que le permitirá asumir nuevos procedimientos y posturas vanguardistas con mayor sentido humanista que le permitan tener interés en el desarrollo del personal que labora en la empresa.

Respecto a la percepción que los empleados tienen sobre la organización se puede observar que cada persona tiene una manera particular de percibir la situación de la empresa siendo el factor de diferenciación el puesto ocupado dentro de la organización. Se mostró en las diferencias que expresaron sobre el gozo de prestaciones según la zona en la que se labore entre empleados de Tecámac comparado con empleados de Zacatepec. En lo que refiere a la toma de decisiones cabe mencionar que esta función está centralizada en los puestos gerenciales y el corporativo se debe considerar que todas las personas nos gusta ser tomadas en cuenta y sobre todo si el cambio va afectar nuestras actividades.

Se pudo observar el desacuerdo que mostraron los empleados entre el ingreso obtenido y las actividades que realizan considerando es insuficiente puesto que la carga de actividades no les permite un equilibrio con el trabajo y el horario de salida adecuado que les permita realizar actividades personales, familiares y sociales esto a su vez relacionado con la mala distribución de tareas, además de tener que laborar horas extras estas no son renumeradas e incluso respondieron en ocasiones no les es posible tomar vacaciones cuando ellos lo requieren .

Existe debilidad en el trabajo en equipo es necesario aprovechar las fortalezas de cada individuo, Churchill (1992) menciona que; el mundo depende de individuos eminentes, nunca ha sido sustituido por maquinas.

Cabe mencionar la relevancia de ciertos factores que los empleados calificaron como buenos entre ellos que cuentan con los recursos materiales suficientes e infraestructura para el desarrollo adecuado de su actividad, la buena comunicación y relación que manifestaron tener hacia su jefe directo y a pesar de las condiciones de clima laboral manifestaron tener la disposición para realizar sus actividades.

En general y con los diferentes factores motivacionales que se presentan son los directivos tienen el poder para cambiar el clima organizacional, involucrándose con los compañeros, pueden saber si va marchando bien o mal el clima, si va mal, pueden aplicar cursos de motivación, incentivos, remuneraciones, entre otros.

Teniendo en cuenta la competitividad con lo cual compiten las empresas es necesario tener empleados motivados para garantizar la productividad de la empresa el compromiso y el sentido de pertenencia.

Los factores motivacionales impactan de manera diferente en cada uno de los empleados y están ligados a la prioridad y necesidad inherente de cada uno, a la cultura, a su situación económica, al entorno en el que se desarrolla por lo que es necesario implementar un proyecto que se ajuste a las necesidades implicadas de mayor importancia para los empleados, que tenga como resultado un mejoramiento en el servicio otorgado al cliente final.

Finalmente y en lo que refiere a la hipótesis que textualmente dice así, “La evaluación diagnostica del clima organizacional permitirá conocer la situación actual en la que se encuentran los factores de motivación y satisfacción y si influyen en el logro de los objetivos de una empresa avícola, para proponer lineamientos que ayuden a optimizarlo” se puede asegurar que la hipótesis es positiva la encuesta que se aplicó permitió conocer el estatus del clima

organizacional además de los factores que lo afectan también se logró implementar planes de acción para el mejoramiento de la motivación y satisfacción y han resultado favorables en los procesos con el cambio de horario laboral de lunes a viernes los colaboradores se muestran satisfechos y aprovechan mejor la jornada laboral pues no se han mostrado retrasos en los procesos y la entrega de información.

Se cumplió con el objetivo general de implementar el programa de motivación aún está en proceso, los dos módulos tomados han mostrado los resultados esperados se logró identificar qué factores motivan y tienen mayor impacto entre los colaboradores.

Se seguirá trabajando con este programa hasta lograr los objetivos de tener un clima laboral excelente, de contar con personal motivado, satisfecho y conforme se vaya avanzando se buscaran nuevos retos que los colaboradores se encuentren altamente comprometidos siempre buscando la mejora de ambas partes empleado – empresa.

Bibliografía

(10 formas de motivar al personal de tu empresa) (Chiavenato I. , 2010)

10 formas de motivar al personal de tu empresa. (s.f.). Recuperado el 21 de octubre de 2014, de www.INADEM.com.mx (abril de 2013). Obtenido de tecoloco: <http://www.tecoloco.com.sv/blog/personal-motivado->

Bibliografía

10 formas de motivar al personal de tu empresa. (s.f.). Recuperado el 21 de octubre de 2014, de www.INADEM.com.mx

(abril de 2013). Obtenido de tecoloco: <http://www.tecoloco.com.sv/blog/personal-motivado-empresas-mas-productivas.aspx>

americaeconomia. (16 de febrero de 2012).

Asian, A. (Mayo de 2012). Obtenido de <http://www.muypymes.com/2012/05/08/empleado-desmotivado>

calidad & gestion . (2010). Obtenido de http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/56_motivacion_sistemas_de_gestion.html

Campos. (2000). Obtenido de "La economía del conocimiento: la importancia de los intangibles": <http://www.dialnet.com>

Carlos, L. (11 de julio de 2001). *La jerarquía de necesidades de Maslow* . Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/jerarquia-necesidades-maslow/>

Chiavenato. (1999). *administracion de recursos humanos*. McGraw-Hill. Obtenido de <http://motivacion.euroresidentes.com/2013/12/motivacion-segun-autores.html>

CHIAVENATO, I. (2001 p.206). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Bogota: McGraw Hill.

Cuevas, L. R. (27 de enero de 2006). *influencia del salario en el area laboral*. Obtenido de <http://luisroldancuevas.blogspot.mx/>

Daniel, R. P. (1 de noviembre de 2005). *La motivación en el trabajo*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-el-trabajo/>

definicion de. (2008). Obtenido de <http://definicion.de/feedback/>

Dubrin, A. J. (2008). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: Pearson educación.

Fernandez, D. (17 de septiembre de 2010). *cnnexpansion*. Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/09/17/la-formula-para-motivar-a-tus-empleados>

finanzas .com. (17 de octubre de 2013). Obtenido de <http://www.finanzas.com/noticias/empleo/20131017/siete-incentivos-para-motivar->

- 2520396.html: <http://www.finanzas.com/noticias/empleo/20131017/siete-incentivos-para-motivar-2520396.html>
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. Mexico: Oxford.
- Gil Rico y Sánchez-Manzanares. (2008). Eficacia. 25-31.
- Goleman, d. (1995). *inteligencia emocional*. Kairos.
- Hernandez, I. V. (30 de agosto de 2011). *www.cnnexpansion.com*. Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2011/08/29/motivacion-laboral-mitos-y-realidades>
- Herzberg, F. (1968). *¿Como motiva a sus empleados ?*
- Koenes. (1996). *Gestion y motivacion del personal*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Llaurado, O. (12 de diciembre de 2014). *Blog netwest*. Obtenido de <http://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla/>
- locke. (1976). *books*. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?id=v_sFY1XRFaIC&pg=PA154&lpg=PA154&dq=estado+emocional+positivo+placentero&source=bl&ots=Tpb0pp3KKU&sig=913cmos15FHbtsTgOAgYY_fwVxU&hl=es-419&sa=X&ei=i_-NVbWCNoTytQWf76XoDA&ved=0CF8Q6AEwCA#v=onepage&q=estado%20emocional%2
- M.Muchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*.
- Manzanilla, V. H. (27 de febrero de 2013). *liderazgo oy*. Obtenido de <http://www.liderazgoohoy.com/comportamientos-lideres-exitosos-diariamente/>
- Maslow, A. (1943). *A teory of human Motivation* .
- Mitra, A. G. (1995). The Case of the Invisible Merit Raise: How People See Their Pay Raises. *compensation & Benefits Review*, 71-76. Obtenido de <http://www.coscatl.com/articulos/dinero-motivacion-empresa.htm>
- Perez, R. (1997). Motivación y satisfacción laboral; Retrospectiva. *Investigaciones sociologicas*.
- Perez, T. A. (19 de octubre de 2007). Obtenido de http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID_CATEGORIA=103769&RUTA=1-3-70-103769
- Pisco, M. C. (05 de septiembre de 1999). *Revista de psicología*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Ramírez, R. J. (marzo de 2008). <http://www.spentamexico.org/>. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)
- Serra, D. J. (07 de mayo de 2012). *el psicoasesor, psicología de la motivacion*. Obtenido de <http://elpsicoasesor.com/la-construccion-de-la-motivacion-critica-al-psicoanalisis-y-humanistas/>
- Stephen, R. (septiembre de 1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall. Obtenido de http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf
- Valencia Rodríguez, M. (diciembre de 2005). *redalyc.com*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>
- Vargas, I. (17 de septiembre de 2010). *cnnexpansion*. Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2010/09/15/cuidado-con-la-desmotivacion-laboral>

- empresas-mas-productivas.aspx
americaeconomia. (16 de febrero de 2012).
- Asian, A. (Mayo de 2012). Obtenido de <http://www.muypymes.com/2012/05/08/empleado-desmotivado>
- calidad & gestion* . (2010). Obtenido de http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/56_motivacion_sistemas_de_gestion.html
- Carlos, L. (11 de julio de 2001). *La jerarquia de necesidades de Maslow* . Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/jerarquia-necesidades-maslow/>
- Chiavenato. (1999). *administracion de recursos humanos*. McGraw-Hill. Obtenido de <http://motivacion.euroresidentes.com/2013/12/motivacion-segun-autores.html>
- CHIAVENATO, I. (2001 p.206). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Cuevas, L. R. (27 de enero de 2006). *influencia del salario en el area laboral*. Obtenido de <http://luisroldancuevas.blogspot.mx/>
- Daniel, R. P. (1 de noviembre de 2005). *La motivación en el trabajo*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-el-trabajo/>
- definicion de*. (2008). Obtenido de <http://definicion.de/feedback/>
- Dubrin, A. J. (2008). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: Pearson educacion.
- Fernandez, D. (17 de septiembre de 2010). *cnnexpansion*. Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/09/17/la-formula-para-motivar-a-tus-empleados>
- finanzas .com*. (17 de octubre de 2013). Obtenido de <http://www.finanzas.com/noticias/empleo/20131017/siete-incentivos-para-motivar-2520396.html>: <http://www.finanzas.com/noticias/empleo/20131017/siete-incentivos-para-motivar-2520396.html>
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. Mexico: Oxford.
- Gil Rico y Sánchez-Manzanares. (2008). Eficacia. 25-31.
- Goleman, d. (1995). *inteligencia emocional*. Kairos.
- Hernandez, I. V. (30 de agosto de 2011). *www.cnnexpansion.com*. Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2011/08/29/motivacion-laboral-mitos-y-realidades>
- Herzberg, F. (1968). *¿Como motiva a sus empleados ?*
- locke. (1976). *books*. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?id=v_sFY1XRFaIC&pg=PA154&lpg=PA154&dq=estado+emocional+positivo+placentero&source=bl&ots=Tpb0pp3KKU&sig=913cmos15FHbtsTgOAgYY_fwVxU&hl=es-419&sa=X&ei=i_NVbWCNoTytQWf76XoDA&ved=0CF8Q6AEwCA#v=onepage&q=estado%20emocional%2
- M.Muchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*.
- Manzanilla, V. H. (27 de febrero de 2013). *liderazgo oy*. Obtenido de <http://www.liderazgoohoy.com/comportamientos-lideres-exitosos-diariamente/>

- Mitra, A. G. (1995). The Case of the Invisible Merit Raise: How People See Their Pay Raises. *compensation & Benefits Review*, 71-76. Obtenido de <http://www.coscatl.com/articulos/dinero-motivacion-empresa.htm>
- Perez, T. A. (19 de octubre de 2007). Obtenido de http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID_CATEGORIA=103769&RUTA=1-3-70-103769
- Pisco, M. C. (05 de septiembre de 1999). *Revista de psicología*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Ramírez, R. J. (marzo de 2008). <http://www.spentamexico.org/>. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)
- Serra, D. J. (07 de mayo de 2012). *el psicoasesor, psicología de la motivación*. Obtenido de <http://elpsicoasesor.com/la-construccion-de-la-motivacion-critica-al-psicoanalisis-y-humanistas/>
- Stephen, R. (septiembre de 1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall. Obtenido de http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf
- Valencia Rodríguez, M. (diciembre de 2005). *redalyc.com*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>
- Vargas, I. (17 de septiembre de 2010). *cnnexpansion*. Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2010/09/15/cuidado-con-la-desmotivacion-laboral>

ANEXO 1 Cuestionario encuesta laboral

INFORMACIÓN GENERAL					
Nombre	Años laborando en la empresa:				
Edad:	Grado académico de estudios:				
Sexo:					
Años en el puesto actual :					
ENCUESTA					
Instrucciones: marque con una X la respuesta que mejor se identifique con usted					
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores son adecuados para desarrollar sus tareas?					
¿Cómo se siente respecto a las condiciones físicas de trabajo?					
¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?					
¿Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?					
¿Tengo la certeza de estar realizando correctamente mi trabajo, lo cual me permite visualizar en un futuro en la compañía?					
¿Después de la salida del trabajo usted tiene tiempo para realizar otras actividades?					
¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre trabajadores?					
¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?					
¿Cómo se siente con respecto a sus compañeros de trabajo?					
¿Cómo considera la relación entre dirección y trabajadores de la organización?					
¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho?					
¿Considera que su jefe reconoce su esfuerzo y se lo hace saber?					
¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que está realizando?					
¿Sus compañeros de trabajo reconocen su esfuerzo y dedicación?					
¿Cree que trabajando duro tiene la posibilidad de progresar en la empresa?					
En el trabajo tienes la oportunidad de hacer aquello que sabes hacer mejor?					
Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso de mi trabajo					

Mi trabajo va de acuerdo con mis intereses, habilidades y personalidad					
¿Considero que los trabajos que desempeño son de acuerdo a mis capacidades?					
Mi trabajo actual me permite vacaciones cuando yo las requiero y/o anuales					
El reconocimiento social que se me tiene en comparación al que se tiene a otros (as) es el adecuado a la función que desempeño?					
¿La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?					
¿Considera que su remuneración está por encima de la medida de su entorno social, fuera de la empresa?					
¿Ha recibido una capacitación mínimo, una vez al año?					
¿Creo que mi trabajo actual es interesante?					
¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?					
¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde sus expectativas?					
¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto con mi trabajo?					
¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?					
Se siente orgulloso y satisfecho de formar parte de la organización					

ANEXO 2

ELIJE 3 OPCIONES QUE CONSIDERES SON PRIORIDAD DE CAMBIO	
Oportunidad de desarrollo profesional	
Horario fijo	
Solidaridad entre compañeros	
Comunicación con gerentes	
Gratificación de horas extras	
Pago tiempo por tiempo	
Consideración de mi opinión para la mejora de procesos	
Todos tengamos las mismas oportunidades	
Capacitación a todos niveles	
Mismas prestaciones a nivel corporativo	
Me gusta que reconozcan mis logros y aportaciones	
Salario acorde a mis actividades	
Retroalimentación de mi jefe directo	
Equidad en las actividades laborales	