

**UNIVERSIDAD DE SONORA**  
**DIVISIÓN DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y**  
**AGROPECUARIAS**



**La motivación como factor para alcanzar las metas de productividad en las empresas**

**TESINA**

**Yovana Larissa Ochoa Sinohui**

**Santa Ana, Sonora**

**Noviembre de 2014**

# Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

La motivación como factor para alcanzar las metas de productividad en las empresas

TESINA

Sometida a la consideración del Departamento  
de Administración Agropecuaria

de la

División de Ciencias Administrativas, Contables y Agropecuarias  
de la Universidad de Sonora

por

Yovana Larissa Ochoa Sinohui

Como requisito parcial para obtener el título

de

Licenciado en Agronegocios Internacionales

Santa Ana, Sonora

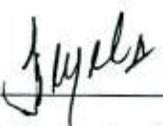
Noviembre de 2014

ESTA TESINA FUE REALIZADA BAJO LA DIRECCIÓN DEL COMITÉ TUTORIAL,  
APROBADA Y ACEPTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE

LICENCIADO EN AGRONEGOCIOS INTERNACIONALES

**COMITÉ TUTORIAL:**

DIRECTOR: \_\_\_\_\_  
  
M.A. Ana Bertha Martínez Durán.

ASESOR: \_\_\_\_\_  
  
Ph.D. Félix Ayala Álvarez.

ASESOR: \_\_\_\_\_  
  
M.C. Luis Ernesto Gerlach Barrera.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi esposo por acompañarme y ayudarme a superarme para concluir un reto más para ofrecerle una mejor calidad de vida a nuestros hijos Victoria y José Andrés.

A mis padres, por el apoyo incondicional que me dieron y me han dado a lo largo de mi vida siempre mostrando y formando en mí una gran fortaleza ante cualquier circunstancia y aconsejándome a no parar hasta lograr mis objetivos.

Gracias a la amistad brindada, las sugerencias y contribuciones que para este trabajo hicieron mis compañeros, a mis maestros por su paciencia, dedicación, siempre apoyándome y aconsejándome para continuar a pesar de todas las adversidades, especialmente a mi comité de Tesina.

## DEDICATORIA

Primeramente a Dios por la oportunidad que me ha dado de realizar y complementar muchas etapas de mi vida, a mi esposo, hijos, padres, suegros y hermanas. A las personas que realmente me ayudaron y apoyaron durante mis estudios.

A esas personas que creyeron en mí y me dieron un empleo donde tuve la oportunidad de desarrollarme profesionalmente a su lado para poder adquirir experiencia y conocimientos, gracias a Dios por ponerlos en mi vida y sobre todo que fueron y son personas sumamente humanas e inteligentes, de cada uno de ellos me quedo con los mejores recuerdos, GRACIAS!

A esas personas que ya no están conmigo físicamente pero dejaron una profunda e importante huella, especialmente mi hermanita Rosita que a pesar del dolor que me dejó su partida me dio fuerza para terminar este trabajo, a mi tata, nana y mi Fausto, POR SIEMPRE EN MI CORAZON.

## ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	1
REVISIÓN DE LITERATURA.....	3
Motivación en las empresas.....	3
Clima y cultura organizacional.....	4
Administración de personal.....	5
Factores de motivación.....	7
Tipos de incentivos.....	8
Diferencia entre motivación e incentivos.....	8
Función del gerente y la motivación.....	9
Información y comunicación interna en las empresa.....	10
Insatisfacción en el trabajo.....	12
Efecto “Lean” en las empresas.....	14
MATERIAL Y MÉTODOS.....	16
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	17
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	18

## RESUMEN

La presente investigación bibliográfica se realizó para analizar la opinión de distintos autores, con el interés de conocer de qué manera las empresas pueden ser o no beneficiadas si cuenta con personal motivado para contribuir y alcanzar los objetivos que éstas se plantean y las distintas formas que existen de lograrlo. La motivación se debe de tener en cuenta en todo tipo de organizaciones para que el personal brinde su mayor contribución a la organización, algunos autores coinciden en que se debe de tener muy en cuenta las necesidades de los humanos al momento de aplicar cualquier incentivo, ya que si conocemos un poco acerca de éstas, se puede clasificar con mayor eficiencia qué tipos de motivación satisfacen las necesidades de cada persona y que a cambio su compromiso con la organización sea el dar su mayor esfuerzo para lograr el mejor rendimiento.

El ciclo motivacional surge de una necesidad que rompe el estado de equilibrio que tiene una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento donde descargue la tensión y libere la inconformidad y el desequilibrio, si a lo contrario el comportamiento fue eficaz, la necesidad será satisfecha volviendo a su estado de equilibrio anterior, los empleados se sienten motivados gracias a que sus necesidades prioritarias son de su satisfacción y esto hace crear un ambiente de seguridad.

Definitivamente no se trata de dar premios por todo lo que hace eficazmente un empleado, ya que es parte de su trabajo, pero si cuando el empleado hace un esfuerzo extra y hace aportaciones importantes que la empresa avanza.

## INTRODUCCIÓN

La motivación es la fuerza motriz interna que hace que resulte placentero el trabajo que se realiza; el sentirse bien y la eficacia están estrechamente ligados, es por eso que se dice que es posible obligar a alguien hacer algo, pero no obligarlo a querer hacerlo. El que una compañía sea capaz de resolver los retos actuales depende de su aptitud para movilizar el potencial humano. Un buen liderazgo garantiza una ventaja sobre los competidores. El empleado es la fuente más importante de innovación dentro de una compañía. Una alta productividad no solamente depende de la tecnología moderna, sino también de las actitudes. La calidad de las relaciones humanas tiene una influencia decisiva en los resultados económicos.

Cuando el gerente y el resto del personal se encuentran en la misma frecuencia pueden crear la situación ideal para pasar de las estrategias de supervivencia de los años ochenta a las estrategias de éxito de los tiempos actuales. La apertura, confianza y respeto mutuo no son solamente palabras vacías, la rutina diaria adquiere un gran interés. El pretender creer que la única forma de mantener la dignidad de su posición consiste en mantener a distancia a sus subordinados se daña a sí mismo, sin embargo también es erróneo intentar ganarse a las personas dejándolas que hagan todo lo que quieran, ejercer un poco o demasiado liderazgo son situaciones igualmente frustrantes, es posible lograr un término medio satisfactorio al crear una visión compartida que asegure el flujo libre de la información y que le permita al personal participar en el proceso de toma de decisiones, por lo anterior cuando se trabaja en equipo se tiene la obligación de resolver problemas constantemente, por lo que la forma que adopta la cooperación se convierte en un elemento decisivo.

Es importante tener buen ambiente de trabajo para cumplir con los objetivos de la empresa, es por eso que es interesante conocer los puntos clave para determinar cuándo una de las partes involucradas no está respondiendo como debe ser o de la mejor manera. Se pretende investigar a fondo las diferentes teorías que existen para detectar lo antes mencionado.

El objetivo es identificar en la literatura los distintos tipos de motivación que existen para alcanzar las metas de una empresa donde el empleado realice las actividades en un entorno saludable acatando sus responsabilidades, busque superarse y participe en distintos proyectos y no solo en sus labores cotidianas.

## REVISIÓN DE LITERATURA

### **Motivación en las empresas.**

Es el estímulo emocional que nos hace actuar, esto puede ser causado por una necesidad o un impulso que es activado y causa ciertas conductas. En el entorno laboral de un trabajo puede originar esfuerzos tanto negativos como positivos. Si conocemos lo que nos motiva es más fácil alcanzar nuestras metas personales y profesionales, si las empresas saben motivar al personal incrementarán la productividad. Todas las empresas deben esforzarse por motivar a los empleados por medio de nuevas estrategias entre ellas diversos paquetes de compensaciones, si se quiere establecer y conservar buenas relaciones humanas hay que conocer la complejidad de los motivos y necesidades, tanto los propios como los ajenos (Dalton *et al.*, 2007).

Hagemann (2002), opina que es posible obligar a alguien hacer algo, pero no obligarlo a querer hacerlo, esto debe surgir del interior de la persona y la motivación es la fuerza motriz interna que hace que resulte placentero el trabajo que se realiza; el sentirse bien y la eficiencia están estrechamente ligados. Un buen liderazgo garantiza una ventaja sobre los competidores, ya que está altamente ligado con la aptitud para movilizar al potencial humano y de esta manera ser capaz de resolver los retos. Por otra parte menciona que el empleado es la fuente más importante de innovación dentro una compañía ya que la alta productividad no solo depende de la tecnología moderna sino también de las actitudes, como por ejemplo el estar preparado para comprometernos con nosotros mismos, estar identificados con los objetivos de la compañía, desear dedicar esfuerzo al cumplimiento de los objetivos o por lo contrario simplemente el estar constantemente mirando el reloj, envarados en el aburrimiento y preguntándonos constantemente si falta mucho para la hora de la salida. La calidad de las relaciones humanas tiene una influencia decisiva en los

resultados económicos. Cuando el gerente y el resto del personal se encuentran en la misma frecuencia pueden crear la situación ideal para pasar de las estrategias de supervivencia de los años ochenta a las estrategias de éxito de los tiempos actuales. Cuando la apertura, confianza y respeto mutuo no son solamente palabras vacías, la rutina diaria adquiere un gran interés.

El estudio realizado por Luna-Arocas (2002), se basa en la escala de motivación de logro de Cassidy y Lynn, donde se distinguen las siguientes siete dimensiones: excelencia, competitividad, adquisición de dinero, liderazgo, ética, búsqueda de *estatus*, y dominio de tareas, donde en este estudio se excluye esta última mencionada. Los resultados muestran una alta tendencia a la búsqueda de *estatus* a la empresa, a la excelencia y al trabajo duro representado por la ética laboral. Así también se obtuvieron diferencias significativas en variables socios demográficos como el sexo, la edad y el nivel educativo.

### **Clima y cultura organizacional.**

Sandoval (2004), considera clima organizacional a que toda empresa tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

La cultura organizacional ha adquirido suma importancia en el interior de las organizaciones, por lo que ha sido el centro de numerosas investigaciones por muchos

autores, los enfoques varían desde las diferentes manifestaciones culturales: valores, creencias, ritos, historias, etc., hasta el rol del gerente como emisor de la cultura de las organizaciones. Conocer tales comportamientos revelará por qué algunos cambios y estrategias que se ejecutan en las organizaciones fallan y otras no. Con el paso de los años, han sido muchos los intentos del hombre por elevar la productividad en todos los campos laborales, de esta necesidad tan apremiante fue como fueron surgiendo progresivamente distintas escuelas que con ideas y filosofías diferentes buscaban una respuesta acerca de esta problemática. El concepto de la cultura organizacional influye en la productividad por eso ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones y se ha vuelto objeto de estudios por diversos autores, por lo cual recomiendan adaptar los instrumentos a las necesidades, a contextos, a regiones y generar así la comprensión global de la cultura organizacional, se debe profundizar hasta que genere una herramienta eficaz que caracterice dicho constructo y se pueda medir determinado sistema (Cújar *et al.*, 2013).

La cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo e intercambio de ideas, facilita la realización de actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo motivado para favorecer su nivel de producción (Soria, 2008).

#### **Administración de personal.**

En esta área se requiere que el gerente o recurso humanos tenga una consideración muy especial y tiempo para atenderla, pues aunque en general no presenta problemas urgentes, cuando aparecen pueden tener un efecto muy significativo a largo plazo, por lo anterior los siguientes aspectos se deben de analizar con todo cuidado, la primera las condiciones laborales de cada empleado, con el fin de solucionar los problemas de

ambiente de trabajo que lo puedan estar afectando, la segunda detectar necesidades de capacitación para que el empleado pueda mejorar su productividad, tercera es revisar las situaciones de remuneración del personal de tal forma que se den los estímulos apropiados en el momento oportuno a los empleados que han generado mejoras en su rendimiento, debe existir un programa especialmente diseñado para estos casos, el cuarto aspecto son los incentivos y motivación permanente de los empleados para que integren cada vez más a la organización, se sientan parte de ella y vean su futuro ligado al de las empresas, por último el quinto aspecto es revisar constantemente las cargas de trabajo a fin de que se garantice una distribución equitativa para los distintos empleados, acorde con sus obligaciones y remuneraciones. Por otra parte Recursos Humanos (R.H.) y todos los demás departamentos independientemente de su área funcional, de su posición en la jerarquía y del tamaño de la empresa deben resolver eficazmente las cuestiones relativas al área de recursos humanos porque estas cuestiones forman parte de la esencia de un buen directivo, el papel de recursos humanos es dar apoyo, no pretende sustituir las responsabilidades de los directivos, pero a su vez estos últimos deben de comprender que el área de R.H. ocupa de cierta información para ejercer correctamente algunas funciones (Varela *et al.*, 2011).

El empleado de reciente ingreso a la empresa, en sus primeros días de trabajo siente muchas inquietudes, ansiedad y esperanza con su nuevo empleo. La empresa, por su parte, confía en que la decisión tomada para contratar al nuevo empleado será acertada y benéfica. La empresa ha tenido tiempo para conocer al empleado mediante diversos medios como la solicitud de empleo, *curriculum vitae*, entrevistas, exámenes de conocimientos y médicos, pruebas psicológicas e investigación de sus datos generales, referencias personales y antecedentes. Sin embargo, el empleado no ha dispuesto de los mismos medios para conocer a la empresa. Tienen más imagen y conjeturas que conocimientos reales. Para

cumplir con las expectativas de ambas partes debe existir una comunicación recíproca de lo que espera cada una, pero principalmente por parte de la empresa para dar información sobre su organización. Es el proceso de comunicación, que tiene por objeto, iniciar el conocimiento y acelerar metódicamente la integración del nuevo empleado, para que se motive y adapte a la empresa como a su cultura organizacional, a su grupo, a su jefe, a sus subordinados y a las demás personas con las que tendrá relación (Montaño, 2000).

### **Factores de motivación.**

El liderazgo es quien encabeza a un grupo, es la capacidad o habilidad de guiar y conducir a los esfuerzos o actividades de otros, es la capacidad de influir en sus semejantes, el jefe moderno en el liderazgo actual sigue teniendo la misma autoridad formal, pero los resultados se vuelven más productivos cuando logra que sus subordinados lo sigan voluntariamente y con gusto, ya no basta que éstos respeten los canales y formalidades de la jerarquía de la organización, es necesario que vean al jefe como un conductor hacia los de su propia realización personal. La mayor complejidad y desempeño en un ambiente de gran competencia exige más cualidades y mayor fuerza en los administradores que tienen que dirigirlos. Los líderes son necesarios para que las organizaciones funcionen, se mejore la calidad de vida, exista eficacia y los grupos y naciones progresen con la visión con la que están comprometidos. El liderazgo sigue con la misma esencia no ha cambiado con el paso del tiempo pero ha evolucionado su forma de relación y sus manifestaciones externas, han cambiado las fuentes generadoras de poder donde siempre se requiere un líder (Saldaña, 2000).

Los incentivos son la promesa de una compensación por realizar cierta acción que desea quien ofrece el incentivo donde también aplica a la recompensa total, que abarca los

aspectos financieros y no financieros, condicionada a la medición del resultado de un trabajo o a la observancia de ciertas normas de conducta (Gorbaneff *et al.*, 2009)

**Tipos de incentivos.** Los empleados tienen mejores sentimientos hacia sus compañías cuando sienten que son compensados justamente; sin embargo la experiencia y los estudios han mostrado que más allá de cierto punto, más dinero no producirá un mejor desempeño. De hecho, ni los incrementos generales ni los del costo de la vida hacen que la gente trabaje más duro. El dinero es un incentivo que motiva a los empleados solo si se le vincula directamente con el desempeño, el método más común para establecer este vínculo es el uso de programas de incentivos; programas de pago especiales diseñados para motivar un alto desempeño, algunos están disponibles para los individuos, mientras que otros se distribuyen por toda la compañía. Otro tipo de incentivo son las prestaciones, que son compensaciones distintas a los sueldos y salarios. También existen los planes de pago por conocimiento, donde se alienta a los empleados a aprender nuevas habilidades o volverse competentes en distintos puestos. La bonificación es el incentivo de desempeño individual en forma de un pago especial por encima y además del salario del empleado, el plan de reparto de utilidades es el programa para distribuir bonos a los empleados cuando las ganancias de la compañía se elevan por arriba de cierto nivel (Griffin y Ebert, 2005).

**Diferencia entre motivación e incentivos.** Jiménez y Blaise (2010), mencionan que los incentivos son los estímulos objetivos que están en las posiciones materiales, en los salarios, en la atmosfera laboral, en la temperatura, en los instrumentos de trabajo y otras condiciones externas que hacen menos pesada la labor, porque provocan estados afectivos de signo positivo e influyen consiguientemente en el rendimiento. Un incentivo es una meta objetiva capaz de satisfacer lo que subjetivamente consideramos como necesidad, un impulso, un deseo. En cambio, las motivaciones tienen una raíz porque yacen en el fondo

de la naturaleza del sujeto mismo. Dependen de su constitución física y psíquica, de sus aptitudes y capacidades, de sus aspiraciones y anhelos, de sus esperanzas y ambiciones, de sus ideas y de sus semejantes. Todos estos factores subjetivos influyen directamente sobre las relaciones recíprocas entre los hombres, ya sea condicionando la armonía y la paz, así como repercuten sobre el rendimiento del trabajo.

### **Función del gerente y la motivación.**

Los gerentes no dedican el mismo tiempo a cada una de las funciones administrativas para lograr cada uno de los roles que le corresponden manejar, estas funciones incluyen un gran número de actividades que desempeñan cada uno de los gerentes, es por esto que Mosley *et al.* (2005), mencionan que la planeación, organización, integración, liderazgo y control son cinco funciones básicas que son separadas pero al mismo tiempo interrelaciona y los hacen unos gerentes exitosos, encontrando que dentro del liderazgo es donde implica el guiar, exhortar, y motivar a los empleados para que realicen sus tareas y responsabilidades, el líder debe facilitar las actividades que realizan sus empleados, comunicar sus ideas e instrucciones y sobre todo el motivar a los empleados para que desempeñen su trabajo de una manera más eficaz, regularmente los gerentes y los supervisores dedican más tiempo en trabajar con su gente que la alta dirección, incluso son los responsables de tomar las decisiones que crean más convenientes cuando surge algún evento ya sea para premiar o sancionar donde esté involucrado el personal siempre y cuando se comunique a los departamentos involucrados y sobre todo que se notifique antes que el mismo empleado lo sepa para evitar malos entendidos y escuchar algún consejo y recomendación que se le pueda dar.

Para Crissien, (2005) una persona puede ejercer liderazgo de una manera diferente a la tradicional, direccionada a que las personas no realicen las cosas porque “les toca” y se

constituya en un líder que “enamore” y realmente dé individualidad y potencialice a sus seguidores con el fin de hacer las cosas mediante las herramientas que se les da mediante la capacitación; y por otra parte, lograr que los seguidores tengan motivos propios para querer hacer las cosas. El mismo autor menciona también que hoy en día se ha roto el paradigma de que si un líder nace o se hace, donde afirma que el líder se hace, de otra manera no existirían las escuelas de líderes ni artículos relacionados con el liderazgo.

### **Información y comunicación interna en las empresas.**

De acuerdo a Solomon y Schell (2010), existen diferentes estilos para comunicarse ya que es la cantidad de información que las personas necesitan recibir o compartir para comprender un mensaje, si es breve, relevante para la tarea, si incluye información previa, también mencionan que la comunicación se puede expresar en la forma del lenguaje verbal y no verbal, la franqueza o sutileza del lenguaje que usan las personas, en la forma que las personas utilizan las palabras o gestos para expresar sus sentimientos o estado de ánimo y por último la importancia de la armonía y de guardar las apariencias.

La información interna es inherente a las organizaciones porque una empresa es, al fin y al cabo, un conjunto de personas que interaccionan intercambiando datos. En una organización la información debe fluir en la empresa sin ningún obstáculo y evitar toda situación de estancamiento, ya que es la forma más adecuada de sacar el mayor provecho a la información que maneja y que tiene carácter instrumental, no finalista, y sirve de soporte en todos los ámbitos de la empresa. Ya no puede ser considerada como un mero soporte o apoyo de las actividades de la empresa, sino como uno de sus principales recursos o activos. Por lo tanto es un recurso estratégico en la empresa, vital, e implícitamente, que la función desempeñada por quienes se dedican a manejar información en las empresas debería ser más valorada. Las empresas empiezan a darse cuenta de que el verdadero

objetivo de las tecnologías de la información debe ser el aprovechamiento estratégico de la información la cual acabará siendo no sólo un recurso sino la esencia misma de la empresa ya que ha sido siempre la unión de elementos en la actividad empresarial (Arribas-Urrutia, 2000).

Existen cinco factores que determinan el valor de la calidad de la información, la primera es la disponibilidad ya que el usuario debe disponer de la información en el momento y lugar donde se ocupen, en segundo término la profesionalidad ya que los empleados deben de estar altamente calificados para generar datos, el tercer factor es la fiabilidad por que debe de mantener y cumplir con lo que se comprometió a proporcionar a los usuarios, el cuarto es la comunicación por que debe de fluir para que las necesidades de los usuarios sean de su total satisfacción y por último los elementos tangibles que son las instalaciones adecuadas y el material necesario para realizar el trabajo (Ongallo, 2007).

Las empresas dedican una parte importante de su tiempo y de sus recursos económicos y humanos a la obtención, proceso, aplicación y proyección de información. Por esta razón, la información interna juega un papel decisivo en la empresa y se convierte en su principal patrimonio. Debe ser clara, precisa y que se adapte a la formación y perfil de las personas a la que va dirigida, tiene que ser rápida y estar disponible en el momento que se la necesite, de una manera completa y armonizada con otros datos, también debe ser fácilmente accesible. La información se obtiene, se procesa y se emplea de forma parecida a como se explotan los recursos tradicionales de las empresas como el capital, energía, personas, no se adquiere un recurso si no es con la idea de utilizarlo, no tiene sentido adquirir información si no es para aplicarla. El compartir información es lo que más valor tiene en esta nueva cultura. Tan negativo es para la organización tener un empleado que realiza de manera rutinaria su trabajo, como tener un empleado que piense que nada le

queda por aprender. En los dos casos, la información no fluye y sus tareas no crean información que interesen a otros departamentos porque no da importancia a la información que le llega y no reconocerá su importancia tanto que no la compartirá, o bien porque tenderá a acaparar la información, le sea de utilidad o no (Laudon y Laudon, 2004).

### **Insatisfacción en el trabajo.**

Bentacourt (2000), opina que los Departamentos de Recursos Humanos están dando una buena batalla y han encontrado diferentes medios de solucionar este problema del entorno local. En otros casos, las empresas ya se han rendido y están resignadas a padecer esta enfermedad organizacional, sin hacer más esfuerzos especiales por contrarrestarla. Se está de acuerdo en que la situación es difícil; sin embargo, se considera que hay muchas cosas que se pueden hacer en las empresas para remediar o por lo menos aminorar los efectos negativos de la rotación de personal. Hay muchas causas que producen la rotación de personal, la insatisfacción en muchos casos es el origen del problema de la rotación de personal en el trabajo de parte de un gran porcentaje del personal que labora en las empresas. Se tienen muchas oportunidades para tratar de eliminarla, o por lo menos minimizarla, ya que esta insatisfacción produce además de la rotación de personal, otros problemas muy importantes que afectan la productividad de las empresas.

A continuación se mencionan algunas circunstancias que producen la insatisfacción como lo son el sentimiento de aislamiento, que es el sentirse muy distante al jefe y de otros trabajadores, no siente que es parte del equipo, sino más bien que es un número más y que a nadie le importa; las críticas en exceso que son demasiados regaños que algunas veces pueden llegar al insulto personal que tiende a castigar en lugar de prevenir nuevos errores; el desconocimiento de los objetivos, los empleados reciben órdenes como si fueran máquinas y muchas veces las siguen a ciegas, nadie se toma la molestia de informarles

porque es importante lo que van a hacer, ni mucho menos, tienen como hacerlo; el tener un supervisor arbitrario cuando éste no ha sido bien seleccionado, ni capacitado y ejerce su trabajo en forma caprichosa, inconsistente e impredecible. También cuando las metas son demasiado altas se sabe que es casi imposible lograrlas en circunstancias no adecuadas no se fijan en forma realista, tomando en cuenta los factores que existen en la empresa. A lo contrario las metas demasiado bajas no ofrecen ningún reto y se pueden lograr casi sin esfuerzo especial. El equipo y herramientas del personal insuficiente o defectuoso como instalaciones inadecuadas para desarrollar el trabajo en forma normal, por último la falta de estímulos y recompensas adecuadas. Cuando hay un desempeño que debería de reconocerse en forma especial (Caballeros, 2002).

Por otro lado se han revisado muy superficialmente algunas circunstancias que favorecen la insatisfacción con el propósito de identificar en la empresa en particular aquellas que deberían atender, para mejorar las posibilidades de brindar un entorno laboral más estimulante al personal que ahí labora y simultáneamente, aumentar la competitividad de la empresa. Se considera muy oportuno, revisar aquellos factores que influyen para lograr la satisfacción en el trabajo. El reconocimiento personal; hacérselos saber, colegas cordiales, sueldos equitativos considerando los ambientes internos y externos de la empresa, sentimiento de pertenencia y de aceptación en el grupo de trabajo, trato justo, seguridad en el trabajo como el tener un contrato de fijo, beneficios y prestaciones por lo menos que sean comparables a los de las empresas de la región, buenas relaciones con el jefe, condiciones sensatas de trabajo, contando por ejemplo con baños limpios, guardería, seguridad, servicio de comedor y de transporte, oportunidad de ser escuchado, recibir capacitación y oportunidades de desarrollo, de hacer un buen trabajo, un medio ambiente

que despierte el interés y el orgullo por el trabajo y por la empresa, trabajo interesante (Mengual *et al.*, 2013).

### **Efecto “Lean” en las empresas.**

Araujo (2011), menciona que el propósito de su artículo es reflexionar sobre la filosofía Lean, su perspectiva histórica y sus principales herramientas. Asimismo explica la posibilidad de implementar el sistema Lean en las universidades y tener como objetivo central generar conocimientos y competencias, y ese es el “valor” primordial que ofrece a sus clientes principales que en este caso serían los estudiantes los cuales en el futuro llegarán a ocupar un cargo en las empresas, en donde el punto de partida de la filosofía Lean es reconocer que una pequeña fracción de tiempo y esfuerzo de una organización puede convertirse en valor de aquello que se ofrece al cliente (producto o servicio) y se considera como importante. Se refiere al nivel de satisfacción que el cliente experimentó como resultado de lo que le fue ofrecido. El valor apenas justifica el tiempo, el esfuerzo y la inversión del cliente. De esta forma el Lean Thinking tiene como pasos principales de inicio; identificar las diferentes formas de desaprovechamiento y delinear estrategias que busquen eliminarlas, teniendo como objetivo la generación de valor a través de la eliminación sistemática de desperdicio.

Por otra parte Pinto (2006), expone de forma bastante clara lo que debe de ser Lean: “un modelo de liderazgo y gestión autoevolutivo, que motive a las personas a pensar y a resolver problemas creando valor. Lean thinking es Lean si se proporciona una manera de hacer más con menos. Con menos esfuerzo, menos equipo, menos tiempo y hasta menos espacio; conforme se produzca lo que los clientes quieren, con cierta calidad y en el momento exacto.

Lean es una transformación en las operaciones de la empresa donde el elemento primordial es el respeto al trabajador, utilizando una serie de herramientas que auxilian en la identificación y eliminación de todas aquellas operaciones que no le agreguen valor al producto. Reduce espacios, desperdicios, el tiempo ciclo de procesos, crea flujo, pero lo más importante identifica y obtiene valor del talento de todas aquellas personas que integran los equipos de alto nivel de manufactura, por lo que ayuda a eliminar un error común en el pasado en las áreas de manufactura, el desperdicio de la inteligencia y creatividad de los trabajadores. Es un programa sin fin y una cultura para las comunidades que la adoptan, la clave del éxito consiste en convencer en la participación de la gente que la ejecuta, puede aplicarse tanto en las líneas de producción como en las empresas de servicio y grandes compañías, es transversal y le sirve a todos, pero no siempre los que lo intentan aplicarla logran beneficios. Sin liderazgo y sin seguidores es imposible integrar esta forma de trabajo (Ahedo, 2014).

## **MATERIAL Y MÉTODOS**

Esta investigación se realizó en base a bibliografía referente al tema, la cual se obtuvo de la biblioteca de la Unidad Regional Norte de la Universidad de Sonora *campus* Santa Ana, así como también en artículos de revistas y versiones electrónicas en Redalyc y Google Académico.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El recurso humano es lo más importante en una organización es por eso que el personal quiere ser reconocido, motivado tanto en forma económica como moral, de esta manera se sentirá parte importante de la organización. Es muy importante la relación y comunicación de la gerencia con sus colaboradores para el buen funcionamiento y así a su vez tener el mejor desempeño de sus subordinados.

Una recomendación es el realizar encuestas de actitudes y opiniones de la empresa, sería muy bueno para identificar puntos fuertes, así como áreas críticas, este sería un muy buen punto de partida para iniciar un programa de mejoramiento de la función de administración de los recursos humanos que lleve a lograr en forma lenta pero firme mejores condiciones para que el personal encuentre mayor satisfacción en el trabajo y simultáneamente, mayores niveles de productividad para la empresa, ya que la calidad y productividad aumentan por medio de mejores sistemas de trabajo y acciones concretas de mejoría dentro del centro de trabajo.

Otra recomendación sería el otorgar cursos y talleres donde el personal pueda identificar y demostrar sus habilidades y sobre todo que concientice como un individuo con motivaciones y decisiones propias pueden afectar el entorno social donde se desenvuelven.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahedo, G. 2014. La fuerza de la integración. Manufactura. p. 42.
- Araujo, P. 2011. Universidades Lean: Contribución para la reflexión. Revista de la Educación Superior. Vol. XL, núm. 160, octubre-diciembre. pp. 137-139.
- Arribas-Urrutia, A. 2000. Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa. Revista Latina de Comunicación Social, 27. España. ISSN: 1138-5820.
- Betancourt, J. 2000. Elimine la rotación del personal. Periódico la Frontera. Sección Empleos. Número 20, 258. Tijuana, B. C. N.
- Caballeros, K. 2002. Motivación; concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza. Revista de Curriculum y Formación de Profesorado. Vol. 6, 1-2. España. pp. 1 - 10.
- Crissien, J. 2005. Gerencia del siglo XXI. Revista Escuela de Administración de negocios. Colombia. p. 60.
- Cújar V., A. C. Gómez, C. Ramos, H. Hernández y J. López. 2013. Estudios gerenciales. Cultura Organizacional; evolución en la medición. Colombia. Vol. 29, núm. 128 pp. 350-355.
- Dalton, M. E., G. D. Hoyle y M. W. Watts. 2007. Relaciones humanas. Ed. International Thomson S.A. de C.V. México. pp. 56 y 57.
- Gorbaneff, Y., S. Torres y J. F. Cardona. 2009. Revista de economía Institucional. El concepto de incentivo en la administración; una revisión de la literatura. Colombia. p. 74.
- Griffin, R. W. y R. J Ebert. 2005. Negocios. Ed. Pearson Educación. México. pp. 225 y 226.
- Hagemann, G. 2002. Motivación. Ed. Limusa, S.A. de C.V. México. pp. 9 y 10.
- Jiménez, A. E. y S. Blaise. 2010. La motivación laboral e incentivos en una empresa de servicio. Caso: Castillo Delgado & Asociados. República Dominicana. pp. 70 y 71.

- Laudon, K. C. y J. P. Laudon. 2004. *Sistemas de información gerencial*. Ed. Prentice Hall. Octava ed. México. pp. 218-234.
- Luna-Arocas, R. 2002. Análisis del concepto multidimensional de la motivación de logro de Cassidy y Lynn. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. Vol 12. España. pp 113-127.
- Mengual A., D. Juárez, F. Sempere y M. C. Fernández. 2013. Motivación por la calidad en sistemas empresariales. *Revista 3C Empresa*. pp. 6-16.
- Mosley, D., L. C. Megginson y P. H. Pietri. 2005. *Supervisión. La práctica del emporwerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. Ed. International Thomas Editores S.A de C.V. México. pp. 9 y 10.
- Montaño, F. A. 2000. Integración de empleados de nuevo ingreso. *Revista Laboral*. Ed Sicco. Número 93. México. p. 44.
- Ongallo, C. 2007. *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Ed. Dykinson S. L. Madrid. pp 4-11.
- Pinto, J. 2006. Novas oportunidades. *Revista Exame*. Portugal. pp. 24 y 25.
- Saldaña, G. A. 2000. Liderazgo actual. *Revista Laboral*. Ed. Sicco, núm. 93. México, p. 49.
- Sandoval, M. C. 2004. Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económicas Administrativas*. p. 83.
- Solomon, C. M. y M. S. Schell. 2010. *Diversidad cultural en los negocios*. Ed. Mc Graw Hill. p. 139.
- Soria, R. 2008. *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de Guadalajara, México*. Red Académica Iberoamericana Local. México. p. 46.
- Varela R., L. Gómez, D. Balkin, R. Cardy, M. O. Barbazon, P. Kotter, G. Armstrong, D. Bayliss, F. J. Medina, y Pacheco. 2011. *Formación Empresarial*. Ed. Pearson. México. pp. 102, 103, 302-304.

