

Dirección General de Educación Superior Tecnológica

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA ZONA MAYA

IMPACTO DEL TRATO EN UNA TIENDA DE CONVENIENCIA, DEL GRUPO ENERGÉTICO DEL SURESTE

Informe final de Residencia Profesional que presenta el C.

ARTURO FLORENTINO QUIMÉ VARELA

Número de control:

09870227

Asesor Interno:

LIC. LETICIA DE JESÚS CERVERA RODRÍGUEZ

Carrera:

Ingeniería en Gestión Empresarial

Juan Sarabia, Quintana Roo

Diciembre 2013



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

SEP

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA ZONA MAYA

El Comité de revisión para Residencia Profesional del estudiante de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, Arturo Florentino Quimé Varela; aprobado por la Academia del Instituto Tecnológico de la Zona Maya integrado por; el asesor interno Lic. Leticia de Jesús Cervera Rodríguez, el asesor externo el Lic. Miguel Ángel Medina Quimé, habiéndose reunido a fin de evaluar el trabajo titulado **“IMPACTO DEL TRATO EN UNA TIENDA DE CONVENIENCIA, DEL GRUPO ENERGÉTICO DEL SURESTE”** que presenta como requisito parcial para acreditar la asignatura de Residencia Profesional de acuerdo al Lineamiento vigente para este plan de estudios, dan fe de la acreditación satisfactoria del mismo y firman de conformidad.

ATENTAMENTE**Asesor Interno**

Lic. Leticia de Jesús Cervera Rodríguez**Asesor Externo**

Lic. Miguel Ángel Medina Quimé

Juan Sarabia, Quintana Roo, Diciembre 2013.

RESUMEN

El presente trabajo de Residencia Profesional, tiene como finalidad evaluar, en las Tiendas de Conveniencia del Grupo Energético del Sureste ubicada en la colonia Jardines de Payo Obispo en la Ciudad de Chetumal Quintana Roo, las consecuencias que son originadas por conductas poco profesionales motivadas por la falta de interés en las actividades del personal de servicio empañando la imagen y con poca productividad de la empresa.

Actualmente existen varias franquicias que ofrecen servicios similares, en lo que destacan la variedad de productos, su calidad, su limpieza, así como también la atención del personal que labora.

Los factores que favorecen al éxito de estas franquicias aún con los precios elevados, son los distintos productos que ofertan, el aseo en sus instalaciones, el trato del personal a los consumidores que las visitan, son políticas de estas empresas para mantenerse en las cúspides de las ventas en todo el mundo.

Los índices de decremento en las ventas por la falta de interés de los empleados, han traído consecuencias desfavorables para las Tiendas de Conveniencia del Grupo Energético del Sureste ubicada enfrente de la Plaza de las Américas de la colonia Jardines de Payo Obispo en la Ciudad de Chetumal Quintana Roo, los resultados son derivados por la falta de productos, el mal trato de los empleados a los consumidores, que son estos mismos que realizan la mejor de las propagandas publicitarias y sobre todo, son los consumidores que hacen que una empresa tenga éxito o fracase.

Los estímulos y los cursos de capacitación dirigidos a los empleados son muy importantes ya que con estos, los empleados se concientizan de la importancia de su labor, las repercusiones que tienen, el ambiente que se crea que favorece a todos los involucrados, desde los productos ofertados encontrándose acomodados y por secciones hasta el desenvolvimiento del empleado con los consumidores. Es importante aclarar que la persona que se encuentre al frente de este tipo de negocios, cuente con perfil administrativo para que le sea más fácil el entendimiento para lograr mejores resultados.

Este proyecto, tiene la finalidad de conocer, analizar, capacitar y proponer actividades que ayuden para que la tienda de conveniencia, se caracterice por la atención a los consumidores, demostrando profesionalismo en sus objetivos.

Índice

I INTRODUCCIÓN (ANTECEDENTES)	7
Tiendas en España	11
II OBJETIVOS	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos	12
III MARCO TEÓRICO	13
IV METODOLOGÍA	20
V RESULTADOS	24
Gráfica 1.- Edades promedio de los consumidores encuestados	24
Gráfica 2.- Sexo promedio de los consumidores encuestados	25
Gráfica 3.- Pregunta No. 1 de la encuesta realizada.	26
Gráfica 4.- Pregunta No. 2 de la encuesta realizada.	27
Gráfica 5.- Pregunta No. 3 de la encuesta realizada.	28
Gráfica 6.- Pregunta No. 4 de la encuesta realizada.	29
Gráfica 7.- Pregunta No. 5 de la encuesta realizada.	30
Gráfica 8.- Pregunta No. 6 de la encuesta realizada.	31
Gráfica 9.- Pregunta No. 7 de la encuesta realizada.	32
Gráfica 10.- Pregunta No. 8 de la encuesta realizada.	33
Gráfica 11.- Pregunta No. 9 de la encuesta realizada.	34

VI CONCLUSIONES	35
VII RECOMENDACIONES	36
Brindarles oportunidades de desarrollo y autorrealización.	36
Darles reconocimiento por sus logros.	36
Mostrar interés por ellos.	37
Hacer que se sientan comprometidos con la empresa.	37
Hacerlos sentir útiles y considerados	37
Darles variedad.	38
Darles oportunidades de relacionarse con sus compañeros	38
Darle buenas condiciones de trabajo	38
Ofrecerles un buen clima de trabajo	39
Usar metas y objetivos	39
VIII REFERENCIAS	40
IX ANEXOS	41
Anexo 1.- Encuesta aplicada a consumidores.	41
Anexo 2.- Curso – Taller Capacitación	44

I INTRODUCCIÓN (ANTECEDENTES)

Las conductas basadas en valores es uno de los componentes vitales del ser humano en una empresa u organización. Es por ello, que una cultura empresarial impregnada de valores siempre marca la diferencia entre una empresa a otra.

El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de capital humano, personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

M. Patricia Aragón Sánchez, Responsable de Proyectos de Concilia Vida Familiar y laboral (2011) afirma que uno de los problemas más relevantes que presentan las empresas relacionados con los recursos humanos es la falta de motivación y compromiso por parte de los empleados. La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

El mercado de trabajo se ha transformado y en la actualidad la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto dejando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal, estos elementos conforman lo que se denomina salario emocional.

La retención del talento y la captación de recursos humanos son dos de los problemas con lo que se ha de enfrentar la empresa. México es uno de los países con menos prestaciones para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y éstos son los más frustrados por su situación laboral. Esta percepción es muy negativa tanto para la empresa como para los trabajadores. La empresa se resiente porque la productividad baja y el rendimiento de los trabajadores es menor. Las medidas de conciliación y de igualdad y la sensibilidad de la empresa hacia la situación personal de los que trabajan en ella son instrumentos fundamentales para motivar y retener el talento y mejorar los resultados empresariales. Es importante que estas medidas se incorporen a una nueva forma de gestionar la empresa más respetuosa con el entorno y con los grupos de interés.

En la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Los y las profesionales cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral, el buen ambiente laboral. Muchos son los instrumentos que pueden apoyar a la empresa en su camino hacia la flexibilidad siendo uno de ellos la incorporación de las nuevas tecnologías utilizadas para una mejor organización del trabajo y optimización del tiempo.

Un elemento importante a la hora de motivar es la comunicación, en numerosas ocasiones la empresa ha incorporado programas de mejora y ventajas para las personas que trabajan en ella, pero no sabe transmitirlos adecuadamente y pierden su eficacia ya que no tienen repercusión. Es importante también por parte de la gerencia el saber transmitir adecuadamente el proyecto empresarial y hacer sentir a los empleados y empleadas su implicación en el mismo.

En esta cuestión de las medidas para motivar a los trabajadores es fundamental el tener claro que no hay una guía con medidas adecuadas para todos y todas, hay que tener en cuenta la situación personal de cada persona con el fin de que nadie indirectamente se sienta discriminado. Por ejemplo: guarderías de empresa. Las personas que no tienen hijos/as pueden sentir sus expectativas frustradas en relación con estas medidas.

De acuerdo al artículo de FranquiciasHoy.com (Noviembre 20, 2008) los negocios de conveniencia consisten en tiendas que ofrecen sus servicios las 24 horas de día y cuentan con productos de marcas diversas y consumo común. La variedad generalmente consiste en comida rápida o congelada, bebidas, cigarros, revistas, dulces en fin, cualquier tipo de producto que surge en una pequeña necesidad y puede obtenerse rápidamente.

Aspectos como la accesibilidad, cercanía y comodidad de horarios, son los que han arraigado un sólido nicho de mercado dentro de este tipo de negocios, ya que cada vez aumenta el número de consumidores que frecuenta estos establecimientos con la intención de atender necesidades inmediatas sin tener que emplear mucho tiempo o a horarios difíciles. Esto,

aunque a veces implique un incremento en el precio del producto en comparación con cualquier otro establecimiento.

Los sitios en donde principalmente se ubican este tipo de negocios, es cerca de zonas residenciales y en gasolineras (ya sea dentro de las autopistas o en zonas urbanas), cumpliendo con su objetivo de convertirse en la primera opción dentro de la mente del consumidor. Generalmente, se ubican en el centro de las ciudades aunque también se engloban bajo esta denominación otros locales como, por ejemplo: los situados junto a estaciones de servicio o las tiendas situadas en los aeropuertos, que pueden ser o no libres de impuestos (*Duty-free*).

Las tiendas de conveniencia, por su tamaño, ofrecen una variedad menor de productos que los supermercados, pero aun considerable por sí sola. Los productos ofrecidos suelen centrarse en bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) y alimentos, principalmente comida chatarra (panecillos, frituras, dulces y golosinas), comida rápida, enlatados, congelados, conservas y minoritariamente, productos frescos. Debido a que los clientes suelen ir de paso o con prisa, es frecuente que se venda comida preparada y consumible inmediatamente, como sandwiches refrigerados, hot dogs y café.

Debido a las necesidades del mercado, muchas tiendas de conveniencia también proveen periódicos, revistas, productos de uso doméstico y para la higiene personal, así como fármacos de venta libre. Es también notorio que en cada país varía la clase de productos que

los clientes esperan estén disponibles. En países como Japón, es frecuente ver incluso ropa a la venta en dichos establecimientos.

Las leyes sobre el consumo de alcohol también influyen notoriamente en esta clase de tiendas, pues en algunos países solo se permite la venta de alcohol a un monopolio estatal (por ejemplo, en Islandia), durante ciertas horas del día, o está prohibido totalmente (e.g. en la mayoría de los países islámicos). La venta de tabaco y cigarrillos se encuentra en similar situación, pues algunas legislaciones solo permiten la venta de tabaco en negocios especiales, altamente regulados.

Tiendas en España

Son especialmente conocidas las tiendas que vulgarmente se llaman "los chinos" ya que son personas de esta nacionalidad las que regentan estas tiendas, y que en 2006 suponía el 26% del mercado del 'todo a cien' y la alimentación, según un estudio encargado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Asimismo, las empresas petrolíferas cuentan con sus propias cadenas de *minimarkets* en sus gasolineras, establecimientos que por el horario de la estación de servicio pueden considerarse también como tiendas de conveniencia. Además, el grupo Repsol YPF ha firmado un convenio con Opencor para instalar algunas de estas tiendas en sus estaciones de servicio.

II OBJETIVOS

Objetivo general

Conocer las consecuencias que ocasionan el desinterés y la falta de valores sobre el desempeño laboral del personal de la empresa Tiendas de Conveniencia del Grupo Energético del Sureste, ubicada en la Avenida Insurgentes, colonia Jardines de Payo Obispo en la ciudad de Chetumal Quintana Roo.

Objetivos específicos

- Evaluar mediante una encuesta a consumidores, el grado de desmotivación que existe y la actitud en el trabajo que se realiza en la Tienda de Conveniencia del Grupo Energético del Sureste (GES), ubicada en la Col. Jardines de Payo Obispo de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.
- Analizar la evaluación, con la finalidad de ofrecerles una capacitación en las deficiencias encontradas, que cubran con las expectativas de la Tienda de Conveniencia del Grupo Ges.
- Considerar la importancia de los valores individuales con los que cuenta el personal para su desenvolvimiento en su lugar de trabajo y este conlleve al éxito de la empresa.

III MARCO TEÓRICO

Cuando los empleados de una empresa no crecen, tampoco crecerá la empresa y muchas veces tanto empresa, como trabajadores se quedan estancados al punto de llegar a la quiebra económica, debido a la falta de integración y capacitación. La detección de necesidades de capacitación, permite conocer los déficits de conocimientos, aptitudes o habilidades que impiden el crecimiento empresarial para dar pie a la capacitación continua y solucionar los problemas.

Ma. Teresa Farfán, Psicóloga (Junio 11, 2012), Talleres y Capacitación, indica que la capacitación no sólo se refiere a enseñar los aspectos técnicos de la empresa y a cómo llevar a cabo los métodos y procedimientos; la capacitación se refiere también a aspectos culturales y sociales como la integración a la política de la empresa, el trabajo en equipo, el desarrollo personal, las habilidades en comunicación, habilidades gerenciales, negociación, liderazgo, etc.

Sin embargo, no es solamente capacitar por capacitar, se debe llevar a cabo un diagnóstico que evalúa el desempeño de los trabajadores de la empresa poniendo en relevancia las carencias para un óptimo desempeño de su trabajo.

Es importante hacer una capacitación e integración a la empresa cuando los trabajadores son nuevos en ella de preferencia, esto es con la finalidad para que se identifiquen con las políticas, y se acostumbren a trabajar con entusiasmo; en el caso de los ya contratados, realizarlo cuando:

- Existan fallas en la productividad o ventas.
- Las quejas sobre el servicio al cliente y la atención incrementen.
- Existan nuevas políticas o nuevos métodos.
- Se presenten cambios en las funciones o puestos.
- Se busque una mejor integración de los elementos.
- Se presenten nuevos productos.

Se debe tomar en cuenta, no todas las personas son iguales, algunas con excelentes habilidades de comunicación, mientras que los demás no, es importante conocer al equipo y los objetivos para saber cuánto esfuerzo es necesario.

La capacitación es preferible que sea periódica, sin embargo es importante conocer en qué periodos es mejor llevarla a cabo.

La detección de necesidades de capacitación se lleva a cabo mediante métodos y técnicas especializadas como la observación durante las labores, los cuestionarios especializados, sesiones de grupo y entrevistas, este sirve para prevenir problemas futuros que puedan afectar a la empresa, corregir problemas existentes, conocer problemas que no se habían pensado que existían y preparar al personal frente a la expansión de la empresa, si es el caso.

Es muy importante tomarlo en cuenta, por que una empresa bien capacitada permitirá y será capaz de manejar el crecimiento y los problemas convertirlos en preventivos ya que la capacitación es una inversión.

Capacitación¹, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Concretamente, la capacitación:

- ✓ Busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo,
- ✓ en función de las necesidades de la empresa,
- ✓ en un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa.

El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Para disponer de un personal eficiente, no sólo depende de que esté debidamente capacitado, es primordial que esté motivado para desempeñar su trabajo.

¹ Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad, Edgardo Frigo
<http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

La palabra motivación² es resultado de la combinación de los vocablos latinos motus (traducido como “movido”) y motio (que significa “movimiento”). A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La noción, además, está asociada a la voluntad y al interés. En otras palabras, puede definirse a la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

Lo importante de la motivación es identificar las necesidades del personal (independencia o competencia, estima, pertenencia, seguridad y fisiológica) que permitan definir un esquema para incentivar.

Para conocer que opinan los consumidores de los servicios que se ofrecen, existen varios métodos, se puede citar a la encuesta³, que es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario pre diseñado, y no modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

² Definición.De <http://definicion.de/motivacion/>

³ Artículo La Encuesta, Arturo Pérez Funez, 25/9/2013, <http://prezi.com/t2jnvojbrnim/la-encuesta/>

El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

De acuerdo a los objetivos, existen dos tipos de encuestas, las descriptivas que buscan reflejar o documentar las actitudes o condiciones presentes. Esto significa intentar describir en qué situación se encuentra una determinada población en momento en que se realiza la encuesta y las encuestas analíticas: Buscan en cambio, además de describir, explicar los porqués de una determinada situación. Este tipo de encuestas las hipótesis que las respaldan suelen contrastarse por medio de la examinación de por lo menos dos variables, de las que se observan interrelaciones y luego se formulan inferencias explicativas.

Según las preguntas, pueden ser de respuesta abierta, en estas encuestas se le pide al interrogado que responda el mismo a la pregunta formulada. Esto le otorga mayor libertad al entrevistado y al mismo tiempo posibilitan adquirir respuestas más profundas así como también preguntar sobre el porqué y cómo de las respuestas realizadas. Por otro lado, permite adquirir respuestas que no habían sido tenidas en cuenta a la hora de hacer los formularios y pueden crear así relaciones nuevas con otras variables y respuestas.

Las de respuesta cerrada en que los encuestados deben elegir para responder una de las opciones que se presentan en un listado que formularon los investigadores. Esta manera de encuestar da como resultado respuestas más fáciles de cuantificar y de carácter uniforme. El problema que pueden presentar estas encuestas es que no se tenga en el listado una opción que coincida con la respuesta que se quiera dar, por esto lo ideal es siempre agregar la opción "otros".

Para entender la relación de motivación y productividad, se define productividad⁴ laboral como el resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como de mantener y ampliar la planta productiva nacional e incrementar los ingresos de los trabajadores.

Es decir, es la relación entre el producto obtenido y los insumos laborales utilizados para obtener ese producto.

La sociedad requiere satisfactores (productos y servicios) de diversa índole para cubrir sus necesidades, y para ello, es imprescindible el trabajo, entendido este como toda actividad humana, física o intelectual, encaminada a la producción de bienes y servicios que cubrirán dichas necesidades.

Ese trabajo puede ser más o menos eficiente, es decir, que dependiendo de la calidad del mismo (y otros factores no objeto de esta descripción) una empresa requerirá más o menos horas de labor para lograr un nivel dado de producción de satisfactores. Así, y considerando que los recursos con los que cuentan los centros de trabajo son limitados, es altamente deseable que dichos recursos, en este caso el recurso trabajo medido en horas trabajadas, sea aprovechado de la mejor manera.

⁴ Los Sectores Productivos integrantes de la Mesa de Diálogo, Productividad Laboral, http://www.productividad.org.mx/es/elementos_concep.aspx

De dicha relación, o sea, trabajo y producción, surge una variable económica denominada Productividad Laboral que se define como la relación entre las horas trabajadas en un periodo dado y la producción obtenida en ese mismo periodo con esas mismas horas trabajadas.

Otra definición de la productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

Una condición primordial para que haya productividad es que los servicios sean de calidad⁵ que significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio asequible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

IV METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el presente proyecto, se elaboró una encuesta de servicios bajo el sistema Likert, dirigido al azar a un número determinado de consumidores, en donde calificaron sus experiencias vividas en la tienda, así como sugerencias para la misma. Las encuestas se aplicaron en el momento en que las personas salían de la tienda, a un total de 45 personas, durante tres días, tres turnos diarios en la mañana, en la tarde y por la noche se eligieron al azar quince personas por día.

Para la elaboración de la encuesta, se consultaron libros de diferentes autores con la finalidad de obtener una información acertada que nos permita identificar las necesidades con las que contamos y a su vez, no distraer por mucho tiempo al consumidor en el llenado de la encuesta.

Posteriormente, al contar con la información deseada, se procedió a analizarla para identificar los puntos más importantes con los que se debe de trabajar en la elaboración de una capacitación que permita de tal manera, hacer llegar al capital humano, la importancia de sentirse parte de un equipo de trabajo, que nos lleve a un cambio en sus labores cotidianas.

Por lo general, cuando se contrata personal para el área de atención al público o ventas, lo realizan con una corta capacitación, donde más que nada se le informa sobre las actividades a realizar, olvidando conocer las expectativas de la persona a contratar y sobre todo involucrándolos como personas importantes para el éxito de la empresa, ya que si analizamos la realidad y el presente de nuestra ciudad, el desempleo va en aumento y la necesidad de conseguir uno, da como resultado que las personas que contratan se olviden de la

importancia en una capacitación compleja que esta ayudaría a contar con mejor imagen ante los consumidores.

En la elaboración del programa de capacitación, se consultaron varios autores relacionados con los Recursos Humanos, con la finalidad de hacer llegar al personal lo que se desea.

El plan de capacitación está constituido por cinco pasos, a que continuación se menciona:

1. Detección y análisis de las necesidades. Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.
2. Diseño del plan de capacitación: Se elabora el contenido del plan, folletos, libros, actividades.

Los principios de aprendizaje, llamados también principios pedagógicos, constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más se utilicen estos principios en la capacitación más probabilidades habrá que ésta resulte efectiva.

Estos principios son:

- ✓ Participación.
- ✓ Repetición.
- ✓ Relevancia.
- ✓ Transferencia.
- ✓ Retroalimentación.
- ✓ Características de los instructivos
- ✓ Conocimiento del tema.
- ✓ Adaptabilidad.
- ✓ Sinceridad.
- ✓ Sentido del humor.

- ✓ Interés.
- ✓ Cátedras claras.
- ✓ Asistencia individual.
- ✓ Entusiasmo.

3. Validación del plan de capacitación: Se eliminan los defectos del plan haciendo una presentación a un grupo pequeño de empleados.

4. Ejecución del plan de capacitación: Se dicta el plan de capacitación a los trabajadores.

5. Evaluación del plan de capacitación: Se determinan los resultados del plan, los pro y los contra del mismo.

La etapa final del plan de capacitación, es la evaluación de los resultados obtenidos. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

Verificar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de los dos aspectos anteriores, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas. La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse entre niveles:

Nivel organizacional: En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como aumento de la eficiencia.

En el nivel de los recursos humanos: Proporciona resultados como aumento de la eficiencia individual de los empleados.

Nivel de las tareas y operaciones: En este nivel debe proporcionar resultados como aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad de los productos y los servicios.

La capacitación en recursos humanos es un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos de una organización. Desarrollar tanto actitudes como destrezas, crecimiento personal y profesional en los trabajadores y empleados permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

La capacitación es, por tanto, una inversión para la organización. Pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

La utilización efectiva de los recursos humanos de una organización depende de la correcta aplicación de un plan de capacitación, descrito anteriormente, tales como: Detectar necesidades de capacitación; identificar los recursos para la capacitación y adiestramiento, diseño del plan de capacitación; ejecución del programa de capacitación, y la evaluación, control y seguimiento del mismo.

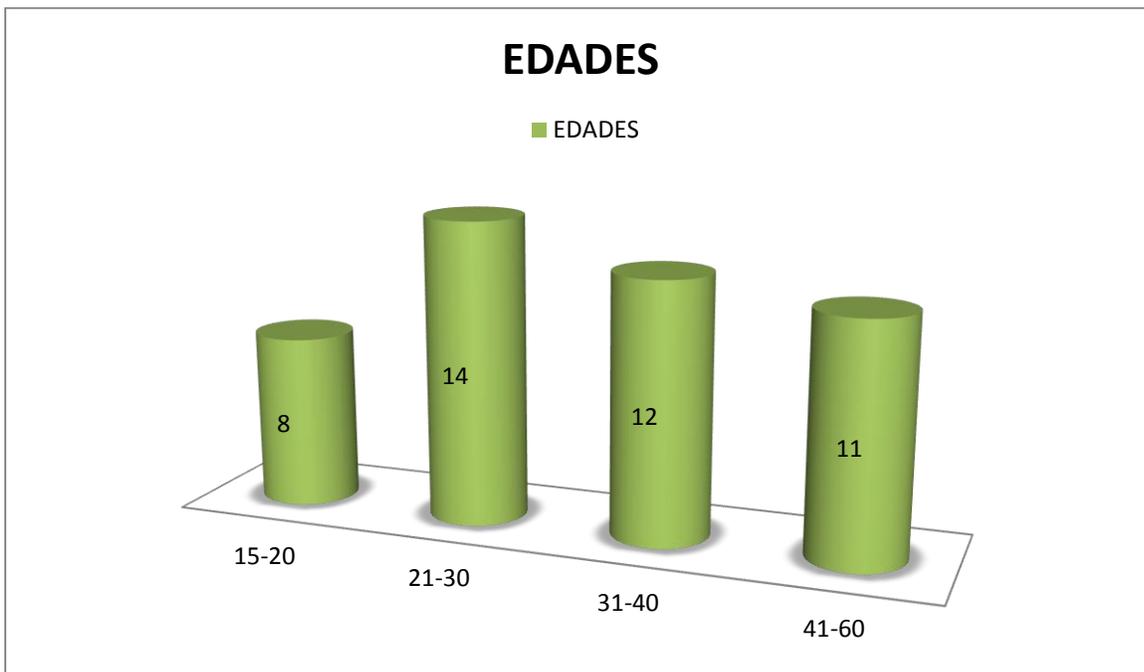
Esta labor permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

El plan de capacitación juega un papel muy importante en el desarrollo de los recursos humanos de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

V RESULTADOS

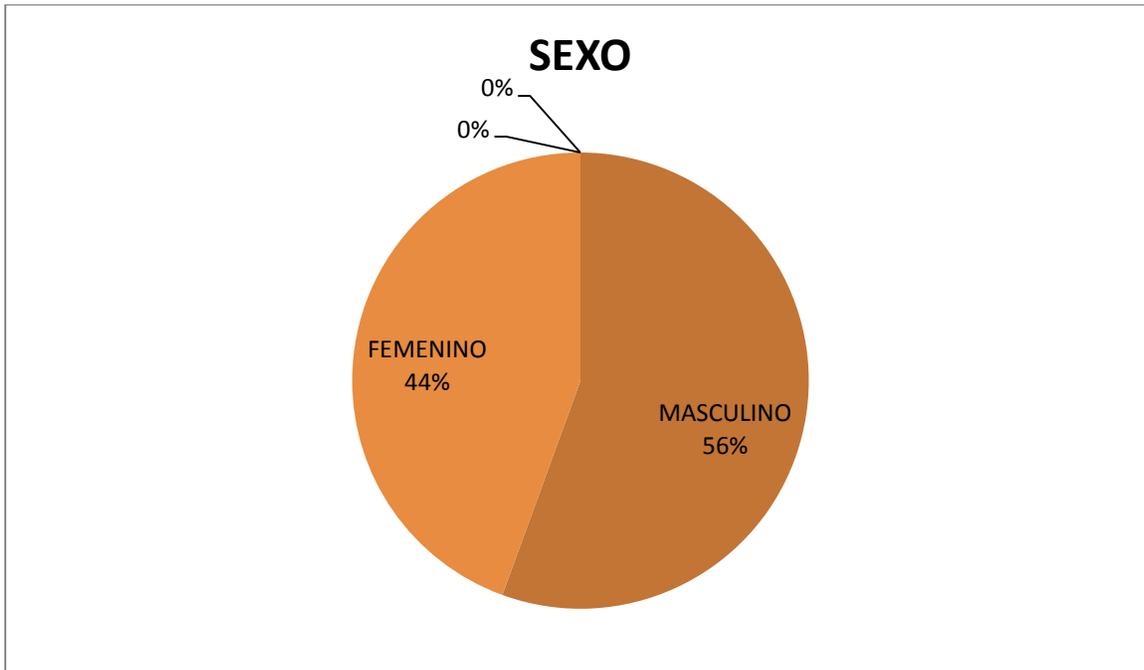
La encuesta de servicios realizada al azar a un total de 45 personas, durante tres días, aplicadas en tres turnos, dieron como resultado un panorama más exacto de lo que ocurre dentro de la empresa, así como el resultado de las personas que calificaron el servicio que se les ofrece.

En los resultados de la encuesta se podrá observar los diferentes conceptos que se practicaron, como por ejemplo: las edades, el sexo y la experiencia vivida en el momento de su compra, mismos que fueron indicadores importantes para este proyecto.



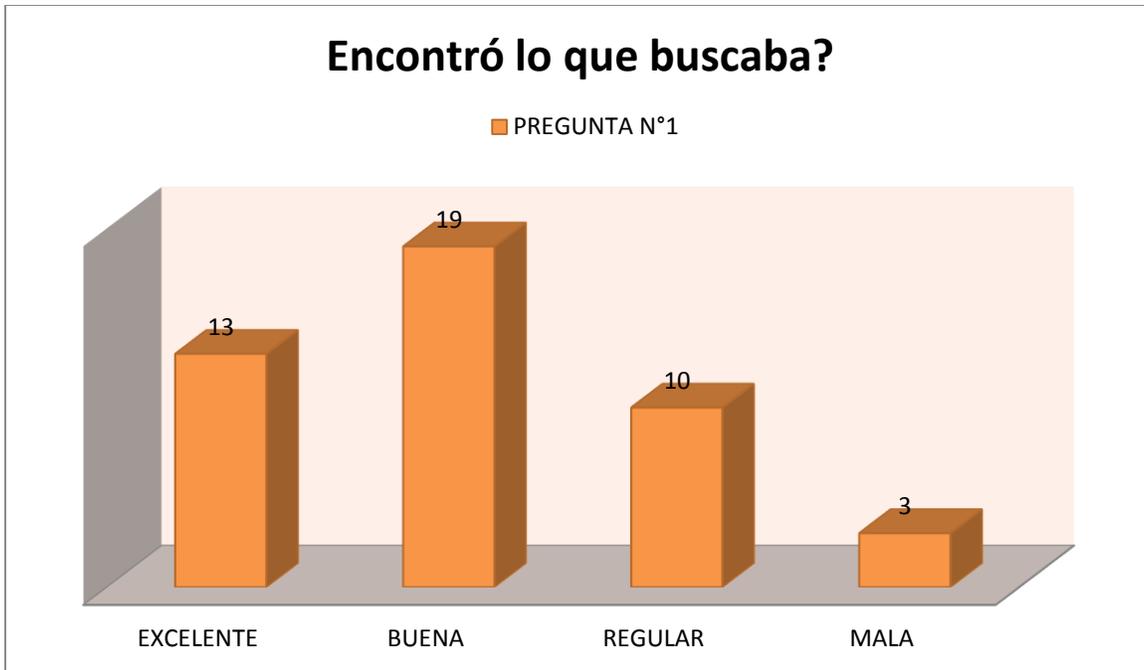
Gráfica 1.- Edades promedio de los consumidores encuestados

De acuerdo con la presente gráfica, nos indica que las edades que más acuden a realizar sus compras, se encuentran en el rango de 21 a 30 años de edad.



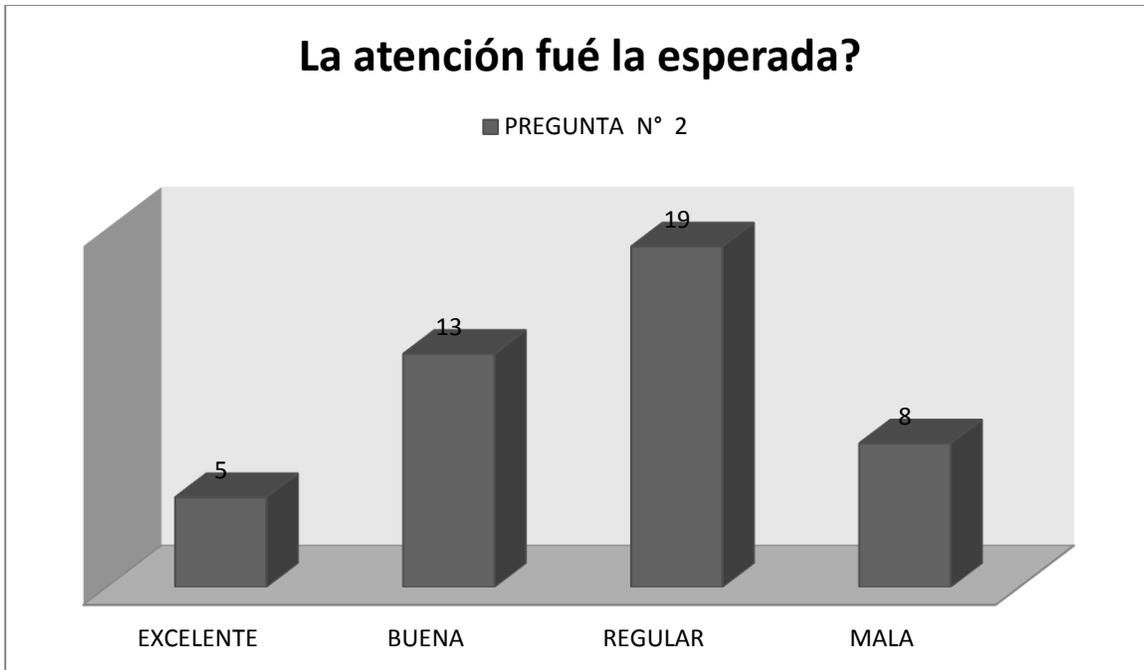
Gráfica 2.- Sexo promedio de los consumidores encuestados

Se puede apreciar que no es mucho la diferencia del tipo de sexo que acude, ya que de acuerdo con la encuesta, el sexo masculino cuenta con el 56%, equivalente a 25 hombres en tanto que el sexo femenino con el 44%, equivalente a 20 mujeres.



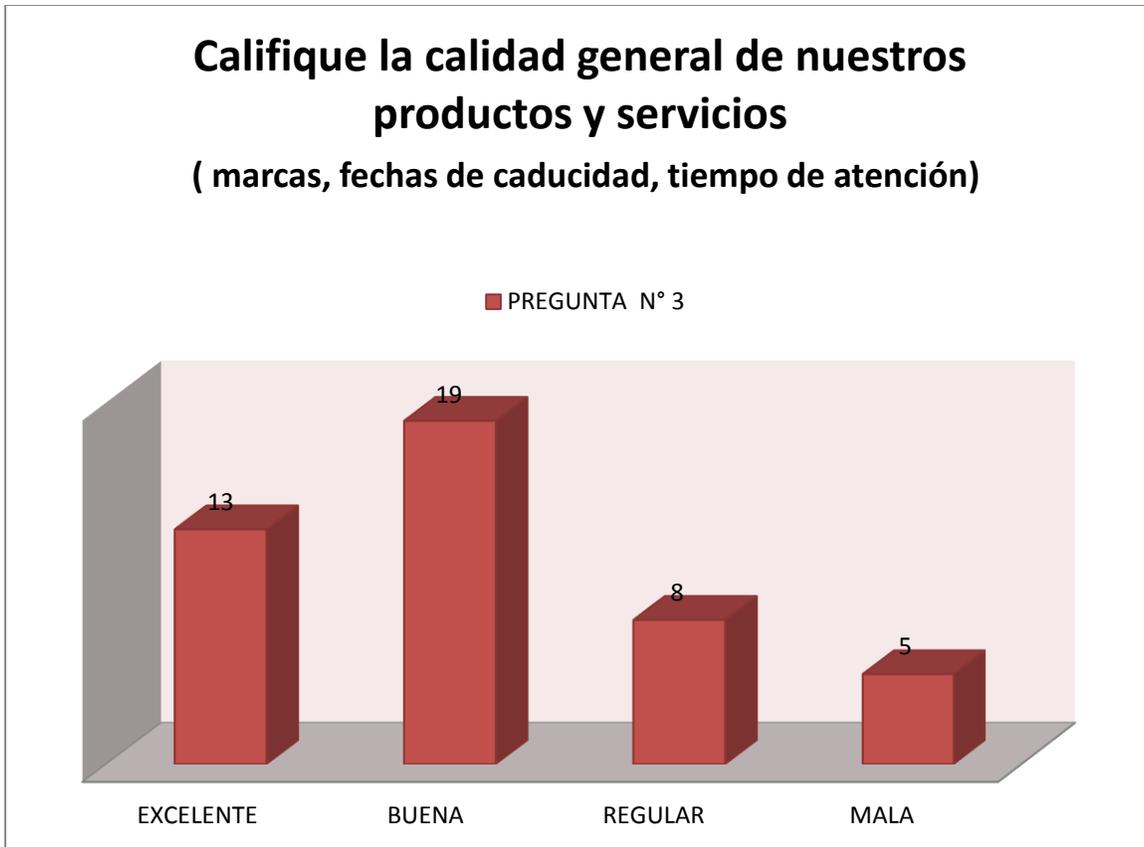
Gráfica 3.- Pregunta No. 1 de la encuesta realizada.

La encuesta realizada contó con nueve afirmaciones, mismas que se calificaron teniendo cuatro opciones, excelente, buena, regula y mala, en la presente gráfica demuestra que de acuerdo con la interrogante la respuesta con mayor calificación fue buena, evidenciando que el inventario de los productos ofrecidos son los que los consumidores buscan.



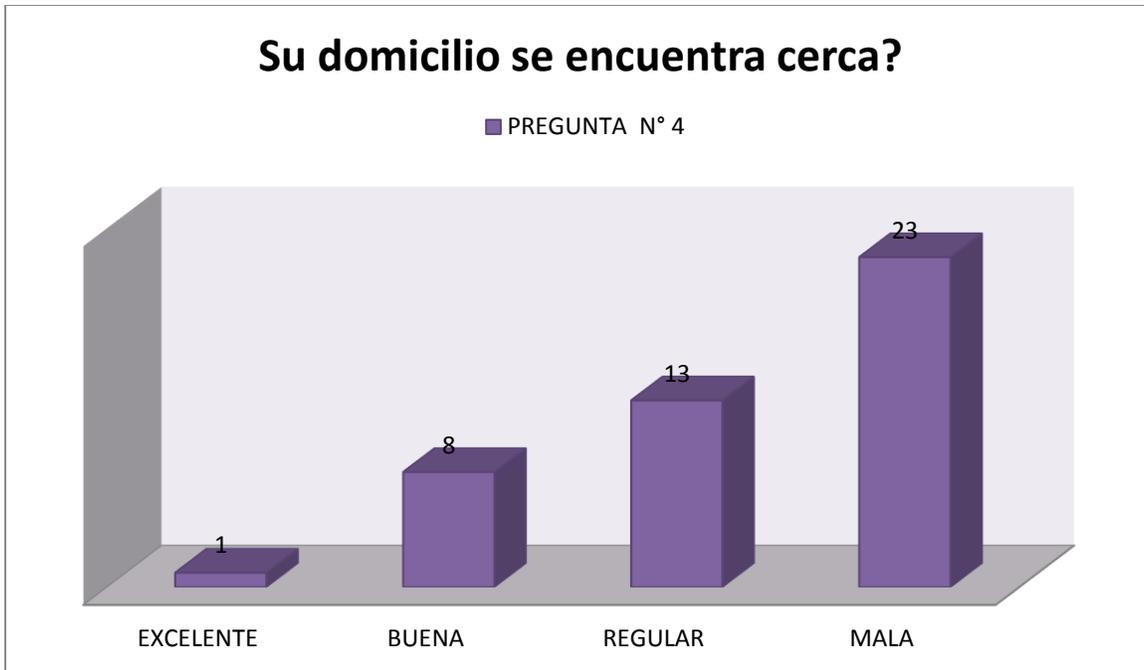
Gráfica 4.- Pregunta No. 2 de la encuesta realizada.

En esta pregunta y de acuerdo con el resultado de la encuesta, se tiene como resultado que la mayoría de los encuestados opinan que fue regular la atención esperada.



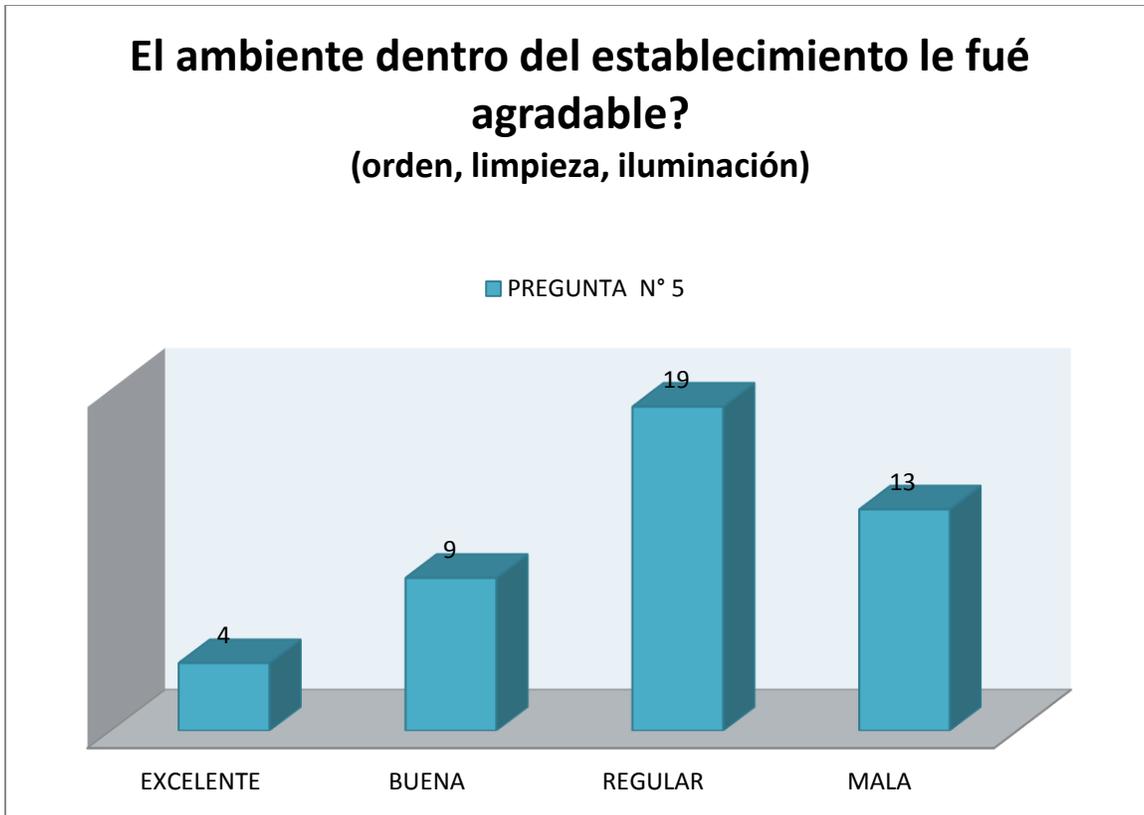
Gráfica 5.- Pregunta No. 3 de la encuesta realizada.

Esta pregunta se enfoca más que nada en las marcas, si son de la preferencia de los consumidores, que se encuentren dentro de las fechas de caducidad, el tiempo de espera en la atención sea la permitida, de acuerdo con la gráfica el resultado es agradable para los consumidores.



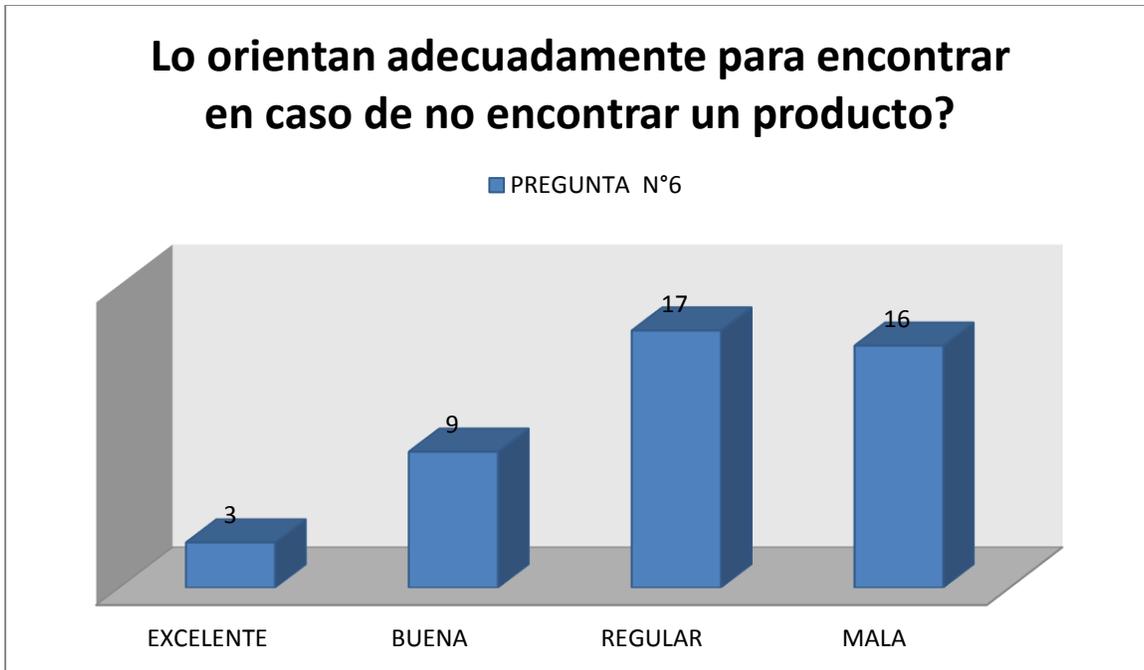
Gráfica 6.- Pregunta No. 4 de la encuesta realizada.

Con esta pregunta se pretende saber si los consumidores viven cerca del establecimiento o si son de paso, de acuerdo con la interpretación de la encuesta nos indica que la gran mayoría de los encuestados viven lejos.



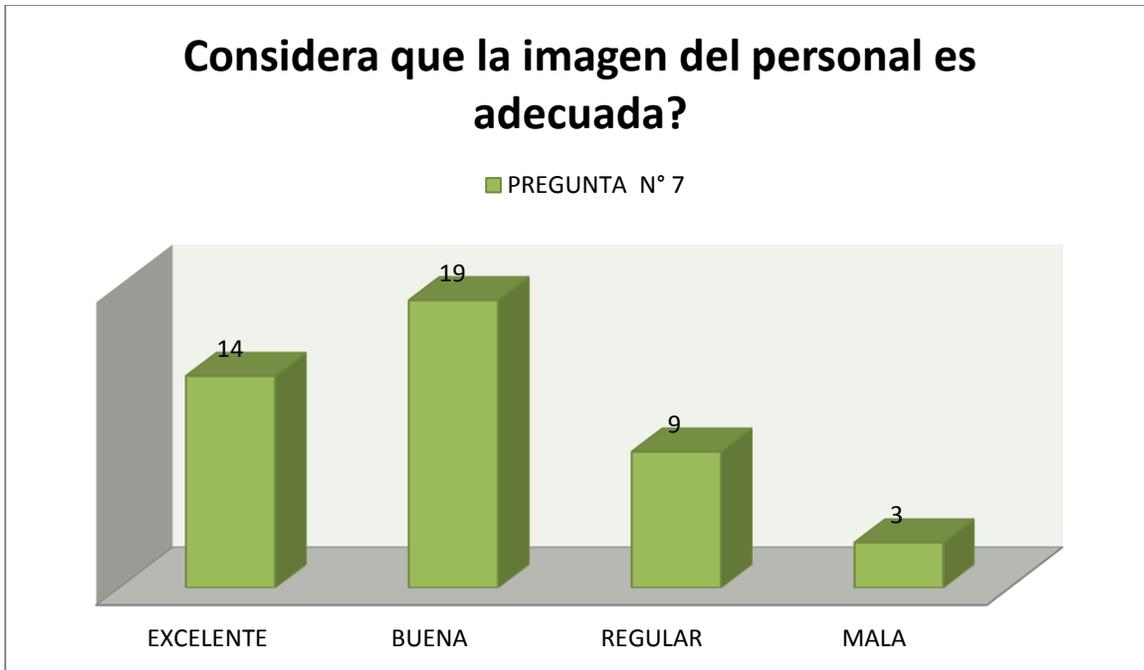
Gráfica 7.- Pregunta No. 5 de la encuesta realizada.

Esta respuesta indica como observó el consumidor, la limpieza, el orden de los productos, el acomodo de los anaqueles, la iluminación, de acuerdo con la gráfica la mayoría de los encuestados le pareció regular.



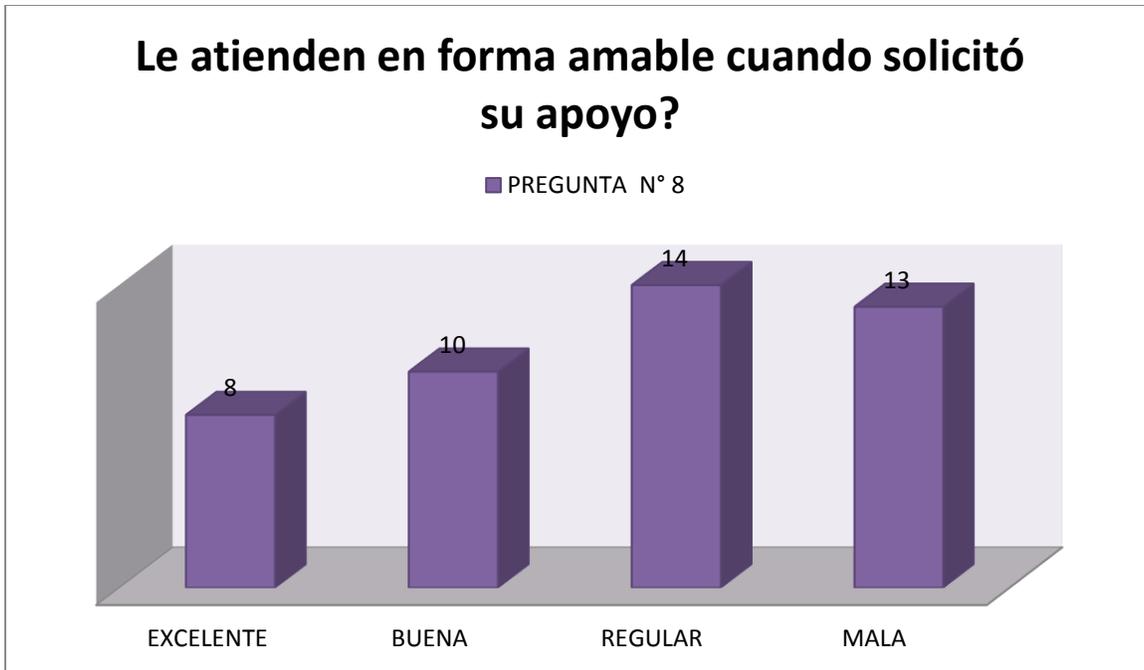
Gráfica 8.- Pregunta No. 6 de la encuesta realizada.

Regular y mala son los resultados predominantes de la encuesta en la pregunta si son orientados adecuadamente, en caso de no encontrar el producto deseado



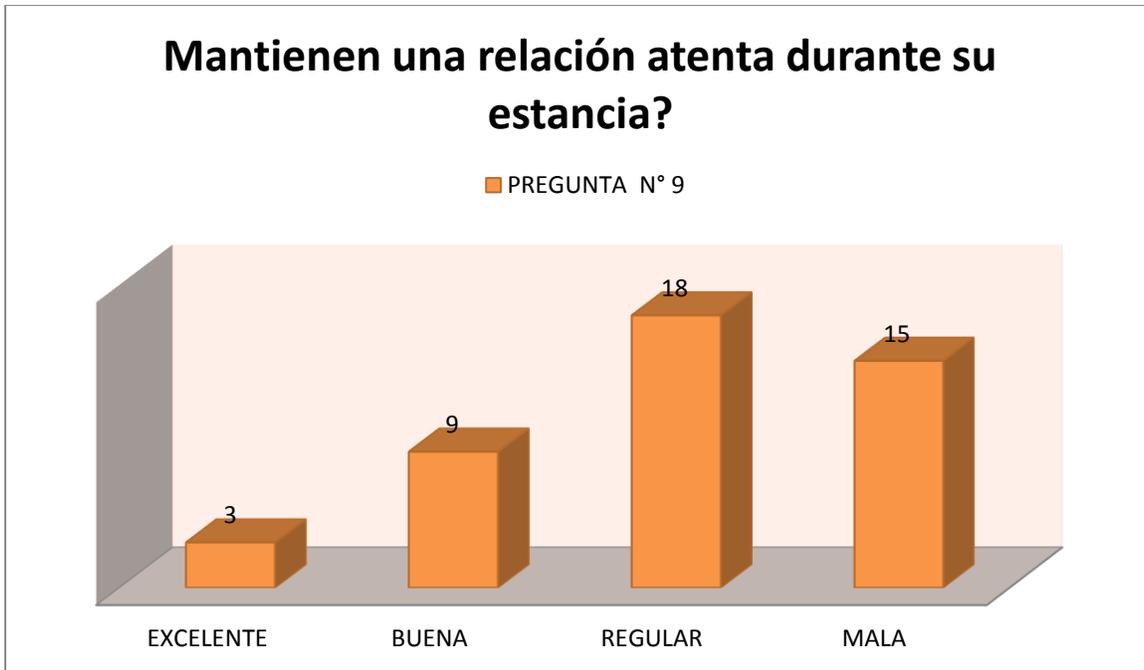
Gráfica 9.- Pregunta No. 7 de la encuesta realizada.

Esta respuesta indica que a la mayoría de las personas encuestadas les parece correcta la imagen que se ofrece en la atención al cliente.



Gráfica 10.- Pregunta No. 8 de la encuesta realizada.

Esta pregunta se enfoca más que nada en las marcas, si son de la preferencia de los consumidores, que se encuentren dentro de las fechas de caducidad, el tiempo de espera en la atención sea la permitida, de acuerdo con la gráfica el resultado es agradable para los consumidores.



Gráfica 11.- Pregunta No. 9 de la encuesta realizada.

Con esta pregunta se busca conocer si la atención por parte del empleado es del agrado del consumidor, de acuerdo con el resultado de la estadística, se puede observar que el resultado es regular.

VI CONCLUSIONES

Después de haber realizado el presente proyecto, se puede concluir que de acuerdo al resultado de las encuestas en cuanto al Impacto del Trato, han arrojado una visión más exacta de cómo la empresa se percibe en los consumidores, los resultados obtenidos han sido efectivos para partir de ello con la finalidad de crecer y buscar mantenerse en el mercado de servicios.

De acuerdo con los resultados se puede apreciar en las gráficas que la mayoría de los consumidores sus edades fluctúan entre los 21 y 30 años de edad así como igual el género que visitan el establecimiento es mínima la diferencia que existe sobre el sexo femenino, en las interrogantes se comprobó que la gran mayoría de los que acudieron encontró lo que buscaba, así como las marcas, fechas de caducidad fueron del gusto del cliente, mismos que según la gráfica, son consumidores de paso.

En donde no favoreció los resultados de las personas encuestadas, fue en la atención que recibieron por parte de los empleados, desde que el consumidor entra al establecimiento, al ayudarlos en cualquier duda que se les presente, así como la actitud que deben mostrar al cliente, que se sugiere involucrarse más en su trabajo tratando a los consumidores como a ellos les gustaría fuesen tratados, así como las grandes empresas que cuentan con protocolos de atención al cliente. Es por ello que el impacto que tiene el trato del empleado es importante, porque de ello depende el crecimiento de la empresa, es necesario que el consumidor se sienta a gusto cada vez que visite la tienda, siendo este el mejor método publicitario a favor de los servicios que se ofertan, así como aún que los precios sean un poco más elevados, el cliente regresará con gusto y la seguridad de encontrar lo que necesita y un poco más.

VII RECOMENDACIONES

Con la finalidad de ofrecer un curso de capacitación donde favorezca la personalidad del capital humano y motivarlos a hacer su trabajo de la mejor manera en cada momento de su estancia en la empresa, se sugieren los siguientes puntos:

Brindarles oportunidades de desarrollo y autorrealización.

Consiste en brindarles oportunidades o posibilidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal.

Para ello, se puede delegarles u otorgarles mayor autoridad, mayor poder de decisión, mayor autonomía, mayores responsabilidades, mayores facultades, nuevas funciones, nuevas tareas, nuevos retos, nuevas metas, nuevas oportunidades para que expresen su creatividad.

Darles reconocimiento por sus logros.

Otra técnica de motivación consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos.

Para ello, se puede recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros, por ejemplo, a través de una ceremonia en donde se premie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un periodo de tiempo.

Mostrar interés por ellos.

Consiste en mostrar interés por sus acciones, logros o problemas; no sólo por lo que suceda dentro del ámbito de la empresa, sino también, por lo que pueda suceder en su vida personal.

Preguntarles y aconsejarlos sobre sus problemas personales, apoyarlos en sus metas personales o de desarrollo, por ejemplo, dándoles tiempo y permiso para que cursen estudios, o incluso financiar parte de éstos.

Hacer que se sientan comprometidos con la empresa.

Otra forma de motivar a un trabajador es hacer que éste se sienta comprometido e identificado con la empresa.

Hacer que se sienta a gusto trabajando en la empresa y que sienta que es parte fundamental en el desarrollo de ésta, por ejemplo, al otorgarles mayor autonomía, mayores responsabilidades, mayores facultades, limitar la supervisión, apoyarlos en sus metas personales.

Hacerlos sentir útiles y considerados

Otra técnica de motivación es hacer que el trabajador se sienta útil, considerado y que sienta que es importante y tomado en cuenta por la empresa.

También otorgarles una mayor participación, por ejemplo, permitiendo que expresen sus ideas u opiniones, incentivando a que nos den sus sugerencias, por ejemplo, a través de encuestas, que además de hacerlos sentir útiles y considerados, permite obtener sugerencias valiosas para la empresa.

Darles variedad.

Consiste en evitar que los empleados caigan en la rutina de tener que cumplir siempre las mismas funciones o realizar siempre las mismas tareas.

Rotarlos de puestos, darles nuevas funciones, aumentarles las tareas requeridas para su puesto, ponerles nuevos retos o metas.

Darles oportunidades de relacionarse con sus compañeros

Otra forma de motivar consiste en brindarles a los trabajadores posibilidades y oportunidades de que tengan una mayor relación con sus compañeros.

Crear grupos o equipos de trabajo (que además de permitirles relacionarse con sus compañeros, les darán identidad y un sentido de pertenencia), organizar actividades, eventos o reuniones sociales.

Darle buenas condiciones de trabajo

Otra técnica de motivación consiste en procurar que el trabajador tenga buenas condiciones laborales.

Gestionar que cuente con un buen sueldo o salario, que cuente con posibilidades de ascender, que cuente con seguros, con beneficios sociales, y con todos los beneficios que obliga la ley.

Ofrecerles un buen clima de trabajo

Consiste en crear un clima de trabajo en donde los trabajadores se sientan a gusto, bien tratados y con todas las comodidades necesarias.

Se debe contar con una buena infraestructura, instalaciones amplias, baños limpios, sillas cómodas, ventilación adecuada, y demás comodidades.

Usar metas y objetivos

Finalmente, otra técnica de motivación es la de ponerle a los trabajadores metas u objetivos.

Pero para que esta técnica dé resultado, es importante asegurar de que las metas se perciban como desafiantes, pero alcanzables; asegurar de que los empleados aceptarán las metas y se comprometerán con ellas.

Las metas específicas incrementan el desempeño, y las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un mayor desempeño al que habría con metas fáciles.

VIII REFERENCIAS

<http://www.emprendepyme.net/que-es-la-capacitacion.html>

CARDONA, Sánchez Arturo. “Formación en Valores: Teoría, reflexiones y propuestas”.

Editorial Grijalbo. México, 2000.

Chiavenato, I. (1990) *Administración de Recursos Humanos*, México, Ed. Mc. Graw Hill

Craig, R.L. Y Bettel, R.L. (1987) *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*, México,
Ed. Diana (Técnica)

Daft, R. L. (2004). *Administración*. Thomson.

Davis, Keith; Newstrom, John W. (2000). “Comportamiento Humano en el Trabajo”. 10ª Edición. México: Editorial McGraw Hill.

Definiciones. (28 de Noviembre de 2013). Obtenido de <http://definicion.de/administracion/>:
<http://definicion.de/administracion/>

GONZÁLES, Juliana. “Los Valores Humanos en México”. Ed. Siglo XXI Editores. México, 1997.

8M. A. Pino., M. L. (s.f.). *Recursos Humanos*. Editex.

Pinto, V. R. (1992) *Proceso de Capacitación*, México, Ed. Diana

Robbins, Stephen P. (2004). “Comportamiento Organizacional”. 10ª Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.

Stoner J. A. (1996). *ADMINISTRACION* . PEARSON EDUCATION.

IX ANEXOS

Anexo 1.- Encuesta aplicada a consumidores.

TIENDAS DE CONVENIENCIA GRUPO ENERGÉTICO DEL SURESTE

ENCUESTA DE SERVICIO

Apreciable consumidor:

En nuestra Tienda de Conveniencia tenemos la misión y el firme compromiso de satisfacer plenamente tus necesidades y requerimientos en los servicios que ofrecemos, buscando mejorar permanentemente nuestro desempeño y servirte mejor.

Para lograr esto, lo más valioso es su opinión, por lo que se solicita responder con sinceridad un breve cuestionario anexo, cuya respuesta será la mejor ayuda para superarnos.

Se agradece tu atención a la presente y me reitero a tu disposición.

ATENTAMENTE

Lic. Miguel
Supervisor de Tiendas

INSTRUCCIONES:

El cuestionario que se anexa consta de una serie de afirmaciones sobre el servicio que se ofrece. En cada una califique según la experiencia que tenga, respecto a lo que se afirma.

1. En el cuadro correspondiente de la columna **SERVICIO** anote la calificación que le asigna usted a su experiencia con el servicio de que se trata, con base en la siguiente escala:

1	2	3	4
EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA

2. Si desea expresar algún comentario, sugerencia o recomendación utilice el espacio destinado para ello.

GRACIAS

ENCUESTA DE SERVICIO

CONSUMIDOR(opcional):
EDAD:
SEXO:

SERVICIO

	1	2	3	4
1. Encontró lo que buscaba?.				
2. La atención fue la esperada?.				
3. Califique la calidad general de nuestros productos y servicios.				
4. Su domicilio se encuentra cerca?.				
5. El ambiente dentro del establecimiento le fue agradable?				
6. Lo orientan adecuadamente para encontrar en caso de no encontrar un producto?				
7. Considera que la imagen del personal es adecuada?				
8. Le atienden en forma amable cuando solicitó su apoyo?				
9. Mantienen una relación atenta durante su estancia?				

COMENTARIOS:

Anexo 2.- Curso – Taller Capacitación

CAPACITACIÓN

Curso / Taller

MOTIVACIÓN AL PERSONAL

Lugar: Chetumal, Quintana Roo

Duración: 2 días (10hrs.)

Horario: 09:00 a 14:00hrs

La gente, es gente... no personal. A la gente no le disgusta trabajar... si la ayudamos a entender nuestros mutuos objetivos, alcanzarán niveles increíbles de excelencia. La capacitación es uno de los mejores métodos para aumentar su productividad.



PRESENTACIÓN

En México, la primera razón por la que los trabajadores buscan otro empleo es la falta de oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa, según la encuesta "Motivaciones del mexicano en el trabajo", de la firma de servicios de Recursos Humanos Randstad. La motivación en los empleados no sólo disminuirá los índices de rotación, sino hará crecer su competitividad y generará una mejor y mayor producción de su trabajo.

Dado que todas las empresas están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, etc.

Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores.

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

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

OBJETIVO

Que el participante identifique y desarrolle la sensibilidad, las actitudes y las conductas que se requieren para adoptar una actitud positiva, basada en el trabajo en equipo, con el propósito de lograr una mejor planeación eficaz de servicio a los clientes e incrementar su eficiencia en el trabajo.

CONTENIDO TEMÁTICO

INTRODUCCIÓN	48
QUE SIGNIFICA CAPACITACIÓN	48
CAPACITACIÓN Y COMUNIDAD	49
MOTIVACIÓN	51
EL CICLO MOTIVACIONAL	55
FACTOR IMPORTANTE QUE INFLUYE EN LA DESMOTIVACIÓN	60
BIBLIOGRAFÍA	64

INTRODUCCIÓN

Comprender lo que siente el otro, no significa estar de acuerdo con él. Pero anular la empatía para asumir una posición de dureza, puede conducir a posturas polarizadas y a callejones sin salida. (D. Goleman).

Hay una gran diferencia entre explicarles a los trabajadores cómo se hace una tarea y transmitir conocimientos teóricos y prácticos con éxito.

Las explicaciones deben ser breves y simples. Es necesario animar a los trabajadores a hacer y contestar preguntas. De este modo se comprueba la comprensión del material expuesto. A medida que los conocimientos vayan mejorando, aumenta la importancia de la teoría.

QUE SIGNIFICA CAPACITACIÓN

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Concretamente, la capacitación:

- busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo,
- en función de las necesidades de la empresa,
- en un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparado para ocupar las funciones que requiera la empresa.

El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

CAPACITACIÓN Y COMUNIDAD

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo.

Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la gente que en esa empresa pueden desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su "empleabilidad" permanente.

BENEFICIOS DE CAPACITAR

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados.

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

MOTIVACIÓN

Tres hombres están trabajando en la construcción de un edificio. Alguien que es un observador externo se dirige a ellos y les pregunta '¿qué están ustedes haciendo?'

El primero, casi sin inmutarse, le responde: 'Aquí estoy poniendo ladrillos'
El segundo, levantando la cabeza y dejando a un lado por un momento su actividad, le comenta: 'Estamos construyendo un muro'

El tercero, orgulloso de su trabajo, afirma: 'Construimos la iglesia de mi pueblo'

Diferencia entre Motivación y Satisfacción

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

Es muy común oír decir en las organizaciones: "hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor". Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, ¿qué hacer para lograrlo? Ese es el dilema que hay que resolver.

Etimológicamente, el término motivación procede del vocablo latino *motus* y tenía que ver con aquello que movilizaba al sujeto para ejecutar una actividad. En el lenguaje popular, una persona está motivada cuando emprende algo con ilusión,

superando el esfuerzo que deba realizar para obtenerlo. Así, podemos definir la motivación como el proceso psicológico por el cual alguien se plantea un objetivo, emplea los medios adecuados y mantiene la conducta con el fin de conseguir dicha meta (Trechera, 2000).

Tradicionalmente, esa disposición se suele asociar a factores internos, frente a todo aquello que "tira" o empuja al sujeto desde fuera. Así, se distingue entre:

- Motivo. Variable que desde el interior del organismo nos impulsa a la acción.
- Incentivo. Factor externo que provoca la realización de un comportamiento.

La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo. Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el autoconcepto propio; pero también se las puede rechazar. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. E inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar.

La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Pues las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas.

Muchos empresarios hablan de la "motivación hacia el trabajo" como si el trabajo fuera el factor orientador de la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio. Todas las personas, siempre que actúan lo hacen primero para satisfacer una necesidad personal; éste es un postulado en la administración de persona.

Teoría de las Necesidades según Maslow

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow (1954) diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.

De tal manera que unas serían más prioritarias que otras, y sólo cuando estuvieran cubiertas las inferiores se podría ir ascendiendo.

- Necesidades fisiológicas. Están en la base de la pirámide y son las que tienen más fuerza. Los seres humanos necesitan satisfacer unos mínimos vitales para poder funcionar. Una persona que careciera de alimento, seguridad, amor y estima, probablemente, sentiría con más fuerza el hambre física antes que cualquier otra necesidad.
- Necesidades de seguridad. En general, todos tenemos tendencia a la estabilidad, a organizar y estructurar nuestro entorno. No es fácil vivir permanentemente a "la intemperie" y de ahí que busquemos mínimos que nos den seguridad.
- Necesidades de amor, sociales. Una vez cubiertas las necesidades anteriores, surgirán las de afecto, sentido de pertenencia, etc. Somos "animales sociales" y necesitamos relacionarnos con los demás para poder desarrollarnos como personas. Por ejemplo, cualquiera que participa en una organización, junto al cumplimiento de una serie de objetivos, también pretenderá relacionarse con otros que comparten esos mismos ideales. El formar parte de una determinada organización sirve como elemento de referencia y comparación social.
- Necesidades de estima. Todas las personas tienen necesidad de una buena valoración de sí mismos, de respeto o de autoestima, que implica también la estima de otros. Sólo se activará esta necesidad si lo más básico está

relativamente cubierto. Por ejemplo, ¿por qué existe en el Primer Mundo una preocupación, a veces distorsionada, sobre la autoestima? Si millones de personas tienen como único objetivo conseguir algún alimento, ¿se plantearán problemas de autoimagen o realización personal?

- Necesidades de autorrealización. El proceso de maduración humana se enriquece durante toda la vida. Siempre podemos desarrollar nuevas posibilidades. Esta necesidad se caracterizaría por mantener viva la tendencia para hacer realidad ese deseo de llegar a ser cada vez más persona. La forma específica que tomarán estas necesidades diferirá de un sujeto a otro. Unos pueden realizarse plenamente siendo un buen padre o madre, otros colaborando en proyectos solidarios o en su faceta profesional.

EL CICLO MOTIVACIONAL

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

- a) Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Modelo de Fijación de metas u objetivos

Una meta u objetivo es lo que alguien intenta alcanzar, el fin de una acción. ¿Cuáles son los factores que debe tener un objetivo para que pueda motivar?

- Conocimiento. Se ha de conocer la meta y los medios para conseguirla.
- Aceptación. Ha de existir acuerdo sobre lo que se desea realizar.
- Dificultad. Las metas deben ser difíciles, pero no imposibles. Deben suponer un reto, pero no han de ser inalcanzables.
- Especificidad. Cuánto más concreto sea el objetivo, más fácil será aglutinar los esfuerzos de todos para alcanzarlo.

Según Locke y Latham (1990), en el establecimiento de metas se ha de resaltar que el objetivo:

- Orienta la acción. Anima a realizar estrategias y planes de actuación. Al centrar nuestra atención, seleccionamos qué actuaciones son importantes y obramos en consecuencia. Así, para conseguir una meta, tendremos que plantearnos las alternativas más idóneas.
- Sirve para regular el esfuerzo. Al tener claro qué es lo que hay que hacer, nos podemos programar para obtenerlo.

- Logra que se trabaje de una manera más persistente. El objetivo, más que algo imposible, se presenta como aquello que con el esfuerzo y la persistencia se puede alcanzar.

"Casi siempre se hallan en nuestras manos los recursos que pedimos al cielo"
(W. Shakespeare)

En la historia inicial veíamos que los tres trabajadores ejecutaban una misma actividad, sin embargo cada uno la vivía de manera diferente. ¿Qué ocurre? No sólo es importante realizar algo, sino la actitud con la que lo llevemos a cabo. Podemos cumplir objetivos, conseguir metas e incentivos y a pesar de todo no sentirnos contentos.

De ahí que sea tan importante el sentido con el que hagamos las actividades. No es raro encontrar detrás de muchas frustraciones y abandonos una cierta desidia e indiferencia. ¿Cómo podemos llenar una tarea de sentido? Como afirmaba el gaucho Martín Fierro, " a veces es conveniente captar las sombras para poder valorar la luz".

Decálogo eficaz para " desmotivar":

Aplicaciones erróneas de "técnicas" psicológicas en las Organizaciones

APLICACIONES	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS
1. "Da caña". Crea un ambiente en el que se priorice el castigo ya que "anima" a actuar.	El castigo inhibe el comportamiento. Lo único que puede conseguir es la disminución o eliminación de una conducta.	Refuerza y estimula. Difícilmente se adquiere un nuevo <u>aprendizaje</u> si no se presenta una alternativa.
2. "No comuniquen". <u>Potencia un clima</u> de silencio e incertidumbre. La desinformación "fomenta la <u>creatividad</u> ".	"Es imposible no comunicar". Si no se tiene <u>información</u> se inventa y si no se ofrece, se corre el <u>riesgo</u> de abonar el terreno para que surjan los rumores.	Comunica e informa. <u>La comunicación</u> es una valiosa herramienta de motivación.
3. "Resalta el individualismo". Sé fiel al principio de que "cuando varias personas se reúnen para trabajar lo único que hacen es perder el tiempo".	"Aislamiento y <u>competitividad</u> interna negativa". Aumentan las "zancadillas" y la agresividad entre los compañeros.	Trabaja en equipo. Se movilizan fuerzas, "sinergias" o posibilidades que hacen que el resultado sea más enriquecedor: "El todo es más que la suma de las partes".
4. "Potencia empleados 'Kleenex' de usar y tirar. Estimula con <u>contratos</u> basuras". Así se espabilarán" y no "se dormirán en los laureles".	Inseguridad, incertidumbre y falta de implicación. Difícilmente se creará una <u>cultura</u> "fiel" a la <u>empresa</u> .	El ser humano necesita parámetros de seguridad. Es fundamental partir de unos mínimos estables para desde ahí seguir construyendo. Genera "valor" a través de las personas.
5. "Se autoritario. Actúa con rigidez e inflexibilidad". Impone y no pierdas el tiempo en consultas y "chorradas".	Clima de <u>inseguridad</u> y miedo. Desarrollo de "pelotas" o "ecos" que te dicen lo que quieres escuchar.	Delega. Potencia la autonomía y la responsabilidad de los empleados. ¡Cuidado con caer en el "síndrome del Titanic": el magnífico barco se hundió por su prepotencia e incapacidad para cambiar de rumbo.
6. "Divide y vencerás". Aísla y pelea a unos contra otros. La lucha "incrementa" la <u>productividad</u> .	No implicación. Disgrega y fomenta el pasotismo y la dispersión.	Potencia la participación. Es la manera de implicar a todos en el proyecto. Fomenta la diversidad y la "confrontación creativa". El disenso es la base del trabajo en equipo.
7. "Critica a tu gente". Humilla en público. Aprovecha todos los foros para expresar tu visión	Clima de miedo y de falsa apariencia. Se potencia la "fachada" y el dar una "buena imagen".	Refuerza la autoestima de aquéllos que trabajan contigo. Resalta el orgullo propio y de pertenecer al <u>grupo</u> .

APLICACIONES	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS
negativa del personal.		
8. "Fomenta un clima de miedo e incertidumbre". Acosa, agobia y amenaza.	Inseguridad, bloqueos e inhibición. Disminuye el rendimiento y la productividad.	Valora y anima. "No hay mayor desprecio que no manifestar aprecio". Estimula con "intangibles" que incrementen el "salario emocional": manifestar aprecio, tener detalles, dar <u>retroalimentación</u> positiva, etc.
9. "Sal tú solo en la foto ya que eres el que conoce y dominas la situación". Apúntate todos los tantos. Tú eres el que sabe de qué van las cosas.	Desidia e inhibición. ¿Para qué esforzarse? Proyecto conjunto.	Implica a todos, resalta las aportaciones de cada uno. Refuerza la "ilusión colectiva". Aprovecha la espontaneidad, la frescura y la <u>libertad</u> de personas capaces e independientes. Es fundamental pasar del "Yo" al "•Nosotros". "Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros".
10. "Hazte insustituible y omnipresente" Que te perciban como imprescindible. No crees discípulos. Se fiel al eslogan de que "contigo acaba todo".	Inhibición y desidia. ¡Alguien realizará "correctamente" la tarea!	Saber estar sin notarse y saber despedirse. Deja descendencia. Si se sabe "decir adiós", es más fácil que te recuerden positivamente y que puedan "pedirte asesoramiento" o "servirse de tu experiencia".

FACTOR IMPORTANTE QUE INFLUYE EN LA DESMOTIVACIÓN

CONFLICTO

Es el choque entre dos o más posturas diferentes, dentro de una persona o entre varias personas, grupos o comunidades.

Por el general es provocado por el celo profesional, intrigas, autoestima baja, relaciones humanas negativas, envidias, choque de paradigmas, falta de compromiso, etc.

Razones para el comienzo de un conflicto:

- ✓ Pobres estilos de comunicación
- ✓ Búsqueda del poder
- ✓ Insatisfacción con los estilos de supervisión
- ✓ Pobre liderato
- ✓ Carencia de apertura
- ✓ Cambio de liderato

Causas de conflictos:

- ✓ Conflicto con uno mismo
- ✓ Necesidad o deseo no satisfecho
- ✓ Percepciones
- ✓ Poca información
- ✓ Expectativas muy bajas o altas
- ✓ Diferencias en estilos de personalidad, raza y género.

El conflicto puede ser destructivo cuando

- ✓ Controla toda la atención
- ✓ Destruye el auto concepto
- ✓ Divide personas y reduce la cooperación
- ✓ Aumenta las diferencias
- ✓ Conduce a un comportamiento destructivo

El conflicto puede ser constructivo cuando

- ✓ Involucra personas para resolver problemas
- ✓ Causa una comunicación auténtica
- ✓ Ayuda a liberar emociones, ansiedad y tensiones
- ✓ Desarrolla cooperación y deseo de aprender de otros
- ✓ Ayuda a desarrollar entendimiento y destrezas.

El ser humano es por naturaleza un ser social que establece vínculos con sus semejantes. En cuanto una persona establece contacto directo o indirecto con otras en ese momento hace la relación humana.

Las relaciones humanas o interpersonales propician y favorecen el desarrollo personal y grupal, pero ello; depende de cómo se establezcan y mantengan estos vínculos.

Por ello la Psicología insiste con la Educación Emocional para facilitar actitudes positivas ante la vida, que permiten el desarrollo de habilidades sociales, estimulan la empatía y favorecen conductas para trabajar en equipo y afrontar conflictos y frustraciones.

Estudios sobre el comportamiento humano, señalan que aproximadamente el 76% de los conflictos que se presentan en una organización, se deben a las actitudes hostiles que manifiesta el factor humano ante su entorno laboral.

El 24% restante se le atribuye a problemas de tecnología, sistemas de trabajo, descripción de funciones, presupuesto, procedimientos y capacitación.

El comportamiento humano tiene su origen a través de los procesos neuronales, que son nuestros cinco sentidos (vista, olfato, tacto, gusto y oído), nuestra mente tiene una programación de cómo debe ser y funcionar el mundo externo, de cómo deben ser y actuar otras personas.

Contamos con miles de programas, la gran mayoría de ellos son inconscientes, no nos damos cuenta que los tenemos, mucho menos de la manera en que afectan nuestra vida.

Todo esto es producto de la educación que hemos recibido durante toda la vida, ya sea por parte de los padres, maestros y el entorno en donde te has desarrollado, dando origen a tu comportamiento que manifiestas.

La carencia de una cultura del cambio de actitud, provoca un gran conflicto, el cambio de comportamiento en el ser humano se da por dos factores principalmente:

- ✓ Influencia del entorno
- ✓ Convicción propia

Resistencias para el cambio de actitud o zona de confort:

- ✓ Los hábitos
- ✓ El miedo a lo desconocido
- ✓ La preferencia por la estabilidad
- ✓ La satisfacción de necesidades
- ✓ El dominio de la situación actual
- ✓ El rechazo a lo extraño o nuevo
- ✓ La conformidad con las normas.

La efectividad de un equipo está determinada por tres factores, que ejecutados constructivamente son una herramienta muy poderosa y evitan la desmotivación.

- ✓ Que es trabajar en equipo?
- ✓ Que es formar un equipo de trabajo?
- ✓ Que es trabajo de equipo?

El trabajar en equipo es en primera instancia una forma de pensar, ya que ésta debe ser algo interno en las personas y no verse como una obligación laboral, es una filosofía de la vida.

Formar un equipo de trabajo, implica reunir a un grupo de especialistas de diferentes áreas con características muy específicas en conocimientos, habilidades y actitudes, con el propósito de lograr un fin común y que provoque un beneficio colectivo.

El trabajo en equipo, es la suma de conocimientos, habilidades y actitudes que un grupo de personas con conciencia de nosotros, aportan en una actividad para el logro de determinados objetivos comunes y aceptan ciertas normas como obligatorias para todos los integrantes.

Uno de los grandes descubrimientos, es conocer el poder que tenemos para cambiar inmediatamente la vivencia de un hecho determinado, con tan solo variar conscientemente las palabras que uno usa para describir como nos sentimos.

COMPROMISOS:

Capacitarse, adquirir nuevas habilidades, realizar un trabajo más profesional, ensayar nuevas actitudes y probar soluciones diferentes.

Dar un mejor servicio, se más eficientes y productivos, interesarse e involucrarse de manera más responsable en el trabajo, enfrentar la competencia, convencernos de que las cosas ya NO serán como antes, sino mejor.

BIBLIOGRAFÍA

- Covey, S, R, (1999). "Los siete hábitos de la Gente Altamente Efectiva", México, Ed. Paidós.
- Dey. A, (1996) "El arte de Negociar", Ed. Grijalbo.
- MASLOW, A. (1954). Motivation and Personality. New York: Harper & Row.
- McCLELLAND, D. (1961). The achieving society. Princenton, NJ: Van Nostrand.
- Reig. E, Dionne G, W, (2002) "Más allá de las Diferencias", Grupo Editorial Norma.
- Rodríguez E. M. y Serralde. M, (1991) "Asertividad al Negociar", Ed. Mc Graw Hill.
- Selva Ch, (2006) "La PNL aplicada a la Negociación", Ed. Granic, 2006..
- SKINNER, B. (1977). Ciencia y conducta humana. Barcelona: Fontanella.
- TRECHERA, J.L. (2000). Introducción a la Psicología del Trabajo. Bilbao: Desclée de Brouwer. 2ª Edición, 2003.
- TRECHERA, J.L. (2003). Trabajar en equipo: talento y talante. Bilbao: Desclée de Brouwer. 2ª Edición, 2004.
- TRECHERA, J.L. (2004). Como gota de agua. La Psicología aplicada a las organizaciones. Bilbao: Desclée de Brouwer.