



872702
3
2ej

UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

INCORPORACION No. 8727-02 A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACION Y
CONTADURIA**

**IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LA
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
(CASO PRACTICO, OPERARIOS DE LA EMPRESA
PLASTICOS DEL CUPATITZIO S.A. DE C.V.)**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :
AYMARA BARRIENTOS TORRES**

**ASESOR: LIC. SALVADOR RAUL
CASTREJON AYALA**

URLAPAN, MICHOACAN 1985

FALLA DE ORIGEN



UNIVERSIDAD
DON VASCO A.C.



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS

En esta fecha grata de mi vida, saldo mi deuda contraída.

Hoy termino magnífica y airosa con el alma cargada de esperanza y embriagada de dulcísimo entusiasmo.

A MI PADRE CELESTIAL:

Gracias por abrir mis ojos y mis oídos a tu palabra, por ser mi guía en todos mis pasos, acciones y pensamientos.

A MIS PADRES:

Juan y Fabiola, a quienes dedico de una manera muy especial este trabajo.

"GRACIAS" Porque con su esmero y delicadeza, me han dado una educación completa y llena de amor.

A LA UNIVERSIDAD DON VASCO:

Mi cariño más entrañable.

A MIS ABUELOS:

Juan e Isabel, porque en ellos encuentro la ternura, que me inspira para seguir adelante.

Y a mis abuelitos Juan y Angelita⁺⁺, que desde el cielo mantienen vivo su amor por mí.

A MIS HERMANOS:

Juan Eduardo, Fabiola y Aldo, por ser mis mejores amigos, "GRACIAS".

A MI SOBRINA FABBY:

Con muchísimo cariño.

A MIS MAESTROS:

Por todo el apoyo constante, para forjar y hacer de mi una profesionista. Y de una manera muy especial a mi asesor Lic. Salvador Raúl Castrejon Ayala, por ser mi guía durante la elaboración de éste trabajo.

**AL SR. CURA AGUSTIN
BARRAGAN SANCHEZ Y A LA
MADRE SOR MARIA TERESA:**

Por su ayuda moral y emocional
mi eterno agradecimiento.

Agradezco a Plásticos del Cupatitzio,
S. A. de C. V. y al Lic. Pedro Rubio
Ibarra.

Emprendí mi carrera; pasaron cinco años, el
ir y venir por las aulas, templan mi alma
de armonías intensas.

Hoy termino altiva y laboriosa diciendo
dulcemente: MISION CUMPLIDA.

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1	
LA ADMINISTRACIÓN COMO PARTE FUNDAMENTAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA	6
1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN	6
1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN	7
1.3 OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA ADMINISTRACIÓN	8
1.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO	9
CAPÍTULO 2	
LA EMPRESA COMO PARTE INTEGRAL EN EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL PAÍS	15
2.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA	15
2.2. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA	16
2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	17
2.3.1 DE ACUERDO A SU GIRO	17
2.3.2 TAMAÑO DE LAS EMPRESAS.....	18
2.4 AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA	19
2.4.1 PRODUCCIÓN	20
2.4.2 FINANZAS	20
2.4.3 RECURSOS HUMANOS	21
2.4.4 COMPRAS	21
2.4.5 MERCADOTECHIA	22

CAPÍTULO 3

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	23
3.1 DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS	23
3.2. ELEMENTOS DE LOS RECURSOS HUMANOS	24
3.3 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	25
3.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	26
3.4.1 RECLUTAMIENTO	26
3.4.2 LA SELECCIÓN	27
3.4.3 CONTRATACIÓN	27
3.4.4 INDUCCIÓN	28
3.4.5 CAPACITACIÓN	28
3.4.6 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	29
3.4.7 MOTIVACIÓN	29
3.4.8 DESARROLLO	30
3.4.9 HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.....	30

CAPÍTULO 4

MOTIVACIÓN	31
4.1 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN.....	31
4.2. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN.....	32
4.3 LA CONDUCTA Y LA MOTIVACIÓN.....	32
4.3.1 INTERACCIÓN CON FRUTOS POSITIVOS	33
4.3.2 ACCIÓN Y REACCIÓN EN LA ACTITUD DE LAS PERSONAS.....	33
4.3.3 EL RESIDUO EMOCIONAL EN NOSOTROS, DE NUESTRA INTERACCIÓN CON LOS DEMÁS	34

4.4 TEORÍAS MOTIVACIONALES	35
4.4.1 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES	36
4.4.2 TEORÍA DUAL DE HERZBERG	37
4.4.3 TEORÍA DE LA VALENCIA-EXPECTATIVA DE VROOM	38
4.4.4 TEORÍA DE MCCLELLAND	39
4.4.5 TEORÍA DE CHURIS ARGYRIS	40
4.4.6 EL MODELO E-R-G DE ALDERFER	41
4.5 ALGUNOS ASPECTOS PARA UNA ADECUADA MOTIVACIÓN DE PERSONAL	41
4.5.1 EL SALARIO	42
4.5.2 INCENTIVOS, PREMIOS Y OTROS ESTÍMULOS	42
4.5.3 POSICIÓN EN LA EMPRESA	43
4.5.4 LA CAPACITACIÓN	43
4.5.5 INTERÉS POR EL TRABAJO EN SI	44
4.5.6 SUELDO BASADO EN LA HABILIDAD	44
4.5.7 LAS RELACIONES HUMANAS Y LA COMUNICACIÓN	45
4.6 ANÁLISIS TRANSACCIONAL	45
4.7 MODELOS DE COMPARACIÓN	48
4.7.1 EL MODELO DE LA EQUIDAD	48
4.7.2 EL MODELO DE ATRIBUCIÓN	49
4.8 INTERPRETACIÓN DE LOS MODELOS MOTIVACIONALES	49
4.8.1 MICROMOTIVACIÓN	50
4.8.2 MACROMOTIVACIÓN	50

CAPÍTULO 5

CASO PRACTICO	51
5.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	51
5.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	52
5.3. OBJETIVO GENERAL.....	53
5.3.1 OBJETIVOS PARTICULARES	53
5.4. HIPÓTESIS.....	54
5.5. NECESIDADES DE INFORMACIÓN	54
5.6 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	56
5.6.1 FUENTES PRIMARIAS.....	56
5.6.2. FUENTES SECUNDARIAS.....	57
5.6.3 FUENTES INTERNAS	58
5.6.4 FUENTES EXTERNAS.....	58
5.7 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	60
5.7.1 LA ENCUESTA	61
5.7.1.1 LA ENCUESTA PERSONAL	61
5.7.1.2 LA ENCUESTA POR CORREO	62
5.7.1.3 LA ENCUESTA TELEFÓNICA.....	62
5.7.2 ENTREVISTA.....	62
5.7.2.1 LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA.....	63
5.7.2.2 LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA.....	63
5.7.3 LA OBSERVACIÓN	64
5.8 APLICACION DEL METODO DE RECOLECCION DE DATOS, SELECCIONANDO PARA LA INVESTIGACION (ENCUESTA).....	64

5.9 REGISTRO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

OBTENIDA 70

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES 92

BIBLIOGRAFÍA 96

INTRODUCCIÓN

El elemento humano es una de las grandes realidades de todos los tiempos, es el motor de la expansión y el instrumento de la producción.

Es por eso, que debemos estar conscientes que al realizar un estudio de esta naturaleza, como es el elemento humano, nos lleva a analizar todo un proceso que es necesario para todas las organizaciones y facilitar el logro de sus respectivos objetivos.

El objetivo de este estudio se basa en identificar deficiencias y problemas que se presenten en el personal operativo de Plásticos del Cupatitzio, S. A. de C. V. y proponer algunas alternativas que permitan hacer más eficiente su desempeño.

Es por eso que en los primeros capítulos se analizan aspectos que son básicos sobre la Administración, la empresa y de manera muy especial de los Recursos Humanos ya que éste análisis permitió sentar las bases para la realización de mi investigación práctica, considerando a el elemento humano dentro de la organización como un centro de decisiones.

En la investigación se realizaron entrevistas con gerentes encargados de el personal operativo, así como también la aplicación de cuestionarios al mismo personal.

Esto sirvió como una guía para establecer algunas recomendaciones que puedan ser aplicables, mejorando y optimizando los recursos humanos con que cuenta actualmente Plásticos del Cupatitzio, S. A. de C. V.

CAPÍTULO 1

LA ADMINISTRACIÓN COMO PARTE FUNDAMENTAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA

1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Cuando queremos conocer algo adecuadamente, lo primero que debemos hacer es definirlo, es por eso que en este primer capítulo, ha sido mi preocupación saber orientar a sus mentes lo que es la Administración, su importancia, los objetivos que persigue y como es su proceso administrativo.

A continuación citaré algunas definiciones de Administración:

"Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

(Peterson and Plowman, 1990:16)

"La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

(Koontz and O'Donnell, 1990:16)

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

(Terry G., 1990:16)

"El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y por consiguiente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

(F. Tannenbaum, 1990:16)

"Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".
(Fayol H., 1990:17)

Como se ha visto, en las anteriores definiciones de Administración pueden observarse en sí, un fondo en común; todas van encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa, además se indica que es una técnica que permite planear las actividades de la empresa tales como: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, la dirección de un organismo, y alcanzar así la efectividad de los grupos que la comandan.

Daré por último una definición breve de Administración como:

La administración es una técnica, una ciencia y un arte por medio de la cual, se generan las condiciones en una organización para involucrar adecuadamente a todos sus miembros en la optimización del uso de los recursos materiales, técnicos y financieros y finalmente cumplir con los objetivos fijados por la misma.

1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Una vez que se ha analizado cual es el significado de la Administración, es importante identificar su explicación en la vida de las empresas modernas, y no sólo hablo de empresas de carácter comercial, industrial, etc., si no también de la empresa familiar. El proceso de administrar se ha venido dando desde la antigüedad, algunos estudios de la prehistoria hacen referencia a algunas actividades de organización como el "arrastre", procedimiento empleado para cazar enormes mamuts de la edad de los glaciales, indica una auténtica organización que se manifiesta en el momento en que se emplea un esfuerzo común coordinado en función del instinto de dichos hombres, para lograr su objetivo prefijado como era el de darles caza, para aprovechar su carne.

Es entonces muy importante identificar la existencia de la Administración en diferentes lugares, épocas y culturas, obras que lograron la creación de verdaderos imperios que fueron logradas a través de técnicas administrativas.

La Revolución Industrial, tuvo repercusiones a nivel mundial e hizo que la Administración tomara otras medidas que permitieran controlar la producción, ya que las formas que tenían de administrar era incapaz de lograr lo que ellos se proponían. Así se va desarrollando la administración, haciéndola cada vez más especializada en base a principios científicos apoyados por la creatividad del hombre.

La importancia de la Administración moderna, es que permite hacer que las empresas sean más competitivas, desarrollando economías más sólidas, la administración es universal, se da en todos lados en grupos sociales, organizaciones y hasta en las actividades que realiza a diario el hombre, y su complejidad no solo estará dada en lo grande que sea esta entidad si no en el giro y objetivos que se plantee.

Llevar una excelente administración permite a las empresas obtener una buena situación de competencia, generar productos y servicios que satisfagan plenamente a los consumidores, desarrollando así su crecimiento, transformándolo en beneficios económicos sociales y de servicio que elevan el nivel y calidad de vida de la organización y de la sociedad a la que sirve.

1.3 OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA ADMINISTRACIÓN

La administración tiene como objetivos la obtención de resultados óptimos para la organización para sus integrantes y para la sociedad en donde opera. Mediante una coordinación adecuada y la máxima eficiencia de sus integrantes, obtener el mayor aprovechamiento posible de los recursos materiales tales como: materias primas,

maquinaria, instalaciones entre otros y obtener recursos económicos, baratos y máximos rendimientos en su aplicación.

Hay gran diversidad en los objetivos que persiguen las diferentes organizaciones, algunas por ejemplo, son empresas cuyos objetivos además de el de brindar sus servicios están encaminadas a no lucrar, y otras a tener las más altas utilidades.

Las organizaciones persiguen optimizar sus recursos, en los humanos, busca hacerlos más eficientes, desarrollar al máximos sus conocimientos, experiencias, capacidades, mejorando sus habilidades y actitudes hacia el trabajo, y es a través de una administración eficiente como se va a lograr encaminar sus objetivos personales, como los institucionales, de esta forma la Administración permite el máximo aprovechamiento de los recursos materiales. Por último utiliza técnicas para la obtención y aplicación de los Recursos Financieros más rentables para la organización

Todos estos objetivos se van a lograr mediante una adecuada planeación y ejecución de el proceso administrativo que más adelante se describe.

1.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para el logro de los objetivos se requiere aplicar determinadas actividades, que sean lógicas, congruentes y que se complementen unas con otras, de ahí que se ve la necesidad de crear un proceso administrativo que contienen las siguientes etapas según Reyes Ponce: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control; y que para efectos de mi trabajo se comentarán en forma más detallada cada una de las etapas.

Cabe mencionar que en todo momento de la vida de una organización, se están dando procesos, que se complementan unos con otros, que influyen entre sí y que finalmente se

integran, de esta forma entenderemos las etapas que forman o integran el proceso administrativo. (Ver Figura 1.1)

Fase Mecánica: comprende las etapas de previsión, planeación y organización

PREVISIÓN

Consiste en determinar lo que se desea lograr por medio de un organismo social y la investigación de condiciones futuras, con que el organismo ha de encontrarse y determinar posibles cursos de acción.

La previsión comprende tres elementos:

- 1.- Objetivos: Corresponde fijar los fines a corto, mediano y largo plazo
- 2.- Investigaciones: Descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse para tomar decisiones adecuadas.
- 3.- Cursos alternativos: Trata de la adaptación de los medios encontrados, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

PLANEACIÓN:

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarla y la fijación de tiempos, unidades, etc. necesarias para su realización.

La planeación comprende cinco elementos:

- 1.- Políticas: Principios para orientar la acción.
- 2.- Procedimientos: Secuencia de operaciones.

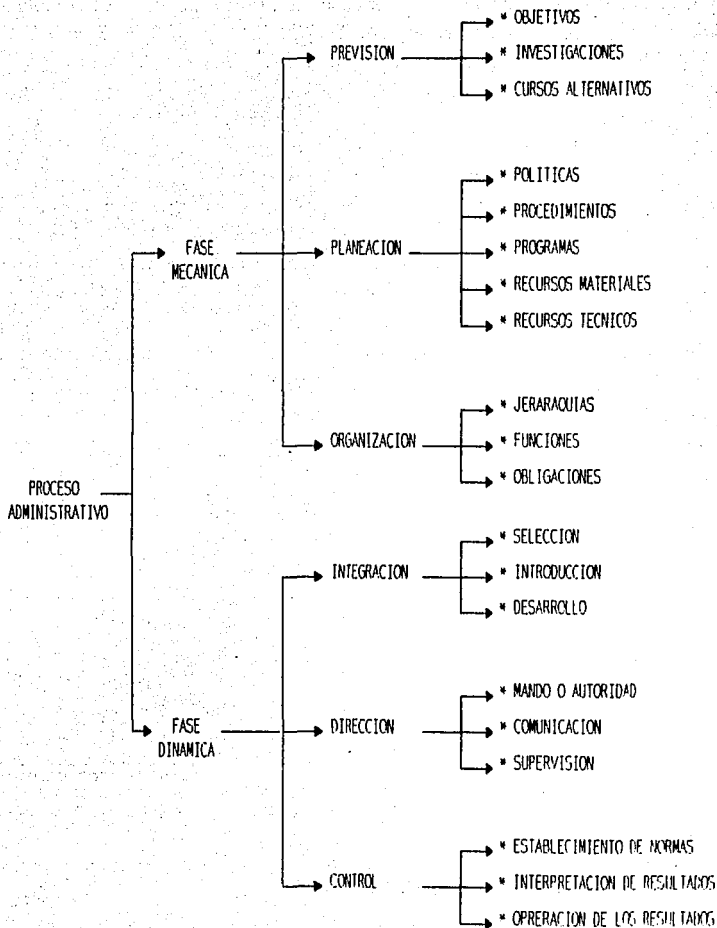


FIGURA. 1.1.

- 3.- Programas: Fijación de actividades y tiempos requeridos para su realización.
- 4.- Recursos materiales: disposición de técnicas para la producción.
- 5.- Presupuestos: Estimación de los recursos económicos requeridos para hacer operables las diferentes acciones.

ORGANIZACIÓN:

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y responsabilidades individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

La organización comprende tres elementos:

- 1.- Jerarquías : Fijar la autoridad y responsabilidad a cada nivel.
- 2.- Funciones: Determinar cómo deben dividirse las actividades.
- 3.- Responsabilidades: Las que va a tener cada unidad de trabajo y que deben ser desempeñadas por una persona.

En la fase dinámica se responde a lo siguiente: ¿Con qué se va a hacer?, en lo que se refiere a la integración. En cuanto a la dirección se refiere a el problema, y ver que se haga; y cómo se ha realizado, lo va a investigar mediante el control.

INTEGRACIÓN:

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social, de todos aquellos medios (recursos humanos, recursos materiales, recursos técnicos y recursos financieros),

que señala para su eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

DIRECCIÓN:

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que con el concurso de todos se realicen del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende los siguiente elementos:

1.- Mando ó autoridad: es el principio de el que se deriva toda la administración y por lo mismo se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.

2.- Comunicación: Lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste hacia los niveles inferiores las órdenes de acción necesarias.

3.- Supervisión: Su función es ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

CONTROL:

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes. Dichos sistemas consisten básicamente en:

- Establecimiento de normas.
- Interpretación de resultados.

* Operación de los controles.

El control es la última etapa con la que se cierra el proceso administrativo; iniciando a partir de la retroalimentación de información, un nuevo ciclo.

CAPÍTULO 2

LA EMPRESA COMO PARTE INTEGRAL EN EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL PAÍS

2.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

Se ha hablado de la importancia de la administración en las empresas, se ha dicho que su éxito dependerá de la adecuada administración que éstas lleven, por lo que es indispensable hacer hincapié en lo que es la Empresa, su importancia, que áreas funcionales la comprenden, tamaños, clasificación y objetivos que esta pretende. A continuación se dará a conocer algunas definiciones de Empresa:

"Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la empresa actúa"

(Guzmán V., 1990:69)

"La empresa la integran bienes materiales, hombre y sistemas. Agrega que se puede estudiar en los siguientes aspectos: económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto".

(Reyes Ponce, 1990:72)

"La empresa es la unión de personas, objetos físicos y recursos económicos con el propósito de producir artículos o prestar servicios para obtener utilidades".

(NAFIN, 1992:23)

Se puede observar que en las definiciones de empresa, se manejan conceptos similares tales como: la unidad o integración de bienes materiales, personas, capital, así como los requerimientos del medio, económico, jurídico, sociológico, etc.

Es un poco difícil dar un concepto ideal de lo que significa empresa, pero se puede concluir diciendo lo siguiente:

"La empresa es una unidad productora de bienes y/o servicios con el fin de satisfacer necesidades existentes, integrada por recursos materiales, humanos y técnicos".

2.2. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA

Habiendo estudiado lo que es la empresa, es necesario hacer énfasis sobre su importancia, ya que a ella van encaminados nuestros esfuerzos y acciones.

Es aquí en donde se van a dar las relaciones entre los dueños de las organizaciones, gerentes de departamentos, técnicos, operarios, clientes, etc.

No hay que olvidar que la empresa es generadora de satisfactores, es fuente de empleos y es bienestar de una sociedad. Hoy en día se genera la competitividad, y ésta se ve reflejada en la oferta de productos de mayor calidad y todo esto nos conlleva al desarrollo del país.

En la actualidad se viven momentos muy difíciles por lo que es necesario el desarrollo de las organizaciones, no solo para enfrentar mercados nacionales sino internacionales, ya que el Tratado de Libre Comercio nos empuja a un desarrollo organizacional, que permita a las empresas nacionales permanecer en el mercado en mejor situación de competencia para generar un crecimiento.

Es aquí en donde el administrador tiene que enfrentarse con todos los oponentes que pudieran surgir, para el logro de los objetivos institucionales y sobre todo alcanzar el máximo aprovechamiento de todos sus recursos.

2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Para efectos de éste trabajo consideré 2 factores, el giro y el tamaño de las empresas, sin dejar de tomar en cuenta que existen otros criterios como la complejidad administrativa y técnica entre otros.

2.3.1. DE ACUERDO A SU GIRO:

Me refiero a las distintas actividades, que realiza una empresa:

* Agropecuaria: En ésta encontramos todo lo que se refiere a la explotación de la ganadería, pesca, silvicultura, etc.

* Industrial: Estas organizaciones se dividen a su vez en dos tipos:

- 1) Extractiva
- 2) Transformación.

La industria extractiva: Se refiere a la minería, la extracción del petróleo, hierro y acero, carbón, etc.

La industria de transformación: Se refiere a empresas que transforman materias primas en partes, componentes, etc., encontrando así la industria del vestido, zapato, comunicación, etc.

* Servicios: En este tipo de organizaciones, se encuentran todos aquellos que brindan servicios como: transportes, servicios hoteleros, obras públicas, etc.

* Comercial: En este tipo de organizaciones, se encuentran todos aquellos que ofrecen productos como: tiendas, almacenes, etc.

2.3.2 TAMAÑO DE LAS EMPRESAS

Todas las organizaciones, trátase de servicios, industriales, comerciales o agropecuarias, buscan la integración de sus elementos y la mejor distribución de sus recursos. Esta coordinación va a variar de acuerdo a su tamaño, por lo que se mostrará un cuadro en donde se identifican las características de cada una.

Cabe mencionar que los criterios de los diferentes autores no son homogéneos, en su concepción y solo varían en los parámetros.

Para fines de este estudio, una vez analizados diferentes criterios, se concluye que el más completo y que amalgama de cierta forma a los demás es el de J. Silvestre Méndez y Agustín Reyes Ponce los cuales se presentan en el siguiente cuadro.

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS ATENDIENDO AL TAMAÑO

MICRO	Ocupan hasta 15 personas, generan ventas anuales hasta de 80,000 nuevos pesos. Son talleres familiares o de índole artesana, con énfasis en servicios.
PEQUEÑAS	Ocupan de 16 a 100 personas, generan ventas de un millón de NP.
MEDIANAS	Ocupan de 101 a 250 personas, generan ventas de 2 millones de NP. Tienen un esfuerzo más sólido, con productos o servicios diferenciados
GRANDE	Ocupan de 250 trabajadores en adelante, y generan ventas mayores a los dos millones de NP. Líderes en sus campos de actividad con productos y servicios a niveles internacionales.

2.4 AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

De acuerdo a las características de la empresa en cuanto a su giro y tamaño entre otros, es así la complejidad de su administración y la complejidad de su organización, de tal manera que una empresa grande seguramente requerirá dentro de su estructura orgánica una división del trabajo más especializada, dando paso a la creación de diversas áreas funcionales; una micro-empresa no requerirá de una división del trabajo similar a la de una grande y quizás tampoco la creación de áreas funcionales cuyas responsabilidades y funciones básicas como compras, ventas, producción, finanzas, etc. posiblemente puedan ser desempeñadas por un solo hombre. Si la empresa es mediana, es necesario tener departamentos o gerencias que apoyen en el giro de la organización, contribuyendo así en el logro de los objetivos; generalmente se cuenta con departamentos, que realizan funciones distintas, pero que van relacionadas unas con las otras, como por ejemplo: el departamento de Recursos Humanos, una de sus funciones será el reclutamiento de personal y si en ese

momento el departamento de producción requiere de personal especializado, tendrá que comunicárselo a Recursos Humanos para que éste busque a la persona ideal para el puesto. Como se ve en este ejemplo Producción desempeña diferentes actividades que el departamento de Recursos Humanos, sin embargo se relacionan o simplemente no podrían desempeñar sus funciones adecuadamente, si no existiera esa relación

Es importante conocer las funciones, objetivos y responsabilidades específicas de cada área las cuales como sistema se relacionan entre si.

2.4.1 PRODUCCIÓN:

Su función es la transformación de productos, ya sean terminados, semiterminados, etc. y tener la máxima productividad, esto es mayor producción al menor costo en el menor tiempo y de la mejor calidad.

Va a coordinar sus actividades de producción de acuerdo a las ventas fijando sus programas de producción, revisa sus niveles de inventarios, de materias primas, etc. afina los sistemas de control de calidad entre otras cosas.

2.4.2 FINANZAS:

Su función es la obtención de recursos al menor costo, y aplicarlos de la manera más rentable; estos recursos los va a obtener fundamentalmente de los resultados de ventas, a través de una adecuada labor de mercadotecnia, de créditos, negociaciones con proveedores, etc. los tendrá que buscar a el mejor precio posible, y en la cantidad que los necesite.

Se encargará de la rotación del capital con el fin de lograr mejores utilidades, tratará de conseguir para la empresas la situación financiera más adecuada. Tendrá también que analizar cada una de las necesidades de los diferentes departamentos para hacer realidades los proyectos que tengan contemplados, hacerlos rentables y así cubrir sus necesidades.

2.4.3 RECURSOS HUMANOS :

Se encarga de proporcionar a cada una de las áreas funcionales de la empresa, el personal o los recursos humanos idóneos, con las habilidades, aptitudes, conocimientos, experiencias, actitudes que se requieran y estas a su vez desarrollarlas y estimularlas a través de la motivación, tanto económica y psicológicamente, y creando climas organizacionales que permitan un adecuado desarrollo grupal, para el logro de los objetivos institucionales. Esto va a implicar adecuar los procesos, de reclutamiento, selección, capacitación, adiestramiento, etc. y no sólo aplicarlos a nivel individuo sino a nivel organización. Su objeto aquí es el de lograr de los elementos humanos su máxima eficiencia, y hacer compatibles sus intereses personales con los de la organización.

2.4.4 COMPRAS :

Su función está dada en adquirir los bienes y servicios que la empresa requiere para poder operar, tener las materias en la calidad adecuada, al mejor precio, en el momento adecuado y en las cantidades requeridas. Y lograr mantener constante el suministro de bienes y servicios en condiciones optimas.

2.4.5 MERCADOTECNIA:

Su función se encuentra en la identificación de necesidades, de una población que puedan ser satisfechas, por bienes y/o servicios por el mercado meta que pretenda atender, y a partir de esto desarrollar mezclas de mercadotecnia que se ajusten a estas características. Esto se va a lograr a través de sistemas de información como la investigación de mercados y con base en estos informes el administrador de mercadotecnia tomará decisiones, sobre el producto, su precio, y que estos se ajusten a las necesidades que pretendemos cubrir. Su función es cumplir con objetivos económicos, de servicios y sociales. A continuación se dará una breve explicación de estos objetivos.

- **Objetivos Económicos:** es obtener las máximas utilidades para la organización.

- **Objetivos de Servicios:** Es el proporcionar bienes y/o servicios que satisfagan plenamente las necesidades del mercado que se atiende.

- **Objetivos Sociales:** Los va a proporcionar desde el momento en que la empresa es generadora de empleos, que por medio de los impuestos que éstas paguen, están contribuyendo, en el derrame de obras que beneficiarán a la sociedad. Al proporcionar productos de servicio a la sociedad, además de satisfacer plenamente las necesidades, se promueve el desarrollo integral del individuo, incrementando su nivel de vida

CAPÍTULO 3

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1 DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el funcionamiento de una empresa, entran en juego no sólo aspectos técnicos, financieros y materiales, sino también humanos que intervienen en su operación y que son el factor más importante para su éxito o fracaso. De ahí que una de las funciones cruciales del administrador sea la de conseguir y retener personal competente y responsable, para que la organización se desarrolle sanamente. A continuación se citan algunas definiciones de "La Administración de Recursos Humanos", de diferente autores, con la finalidad de tener un concepto más claro.

"La Administración de Recursos Humanos es una disciplina específica, ya que señala el género próximo (administración) y la diferencia específica (recursos humanos), en la cual el elemento humano es el común denominador de la eficacia de todos los demás elementos de una organización, ya que estos son operados por el hombre."

(Reyes Ponce, 1990 :37)

"La administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo que tiene como fin la conservación y el acrecentamiento, del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, las aptitudes así como el mejoramiento de las actitudes, de los miembros de una organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general."

(Arias Galicia, 1990:27)

"La administración de Recursos Humanos se define como el arte social de significar a los demás y comprender sus ideas y sentimientos para obtener un respeto como persona y para lograr una convivencia feliz, realizando actividades lícitas".

(Tavera Barquin, 1980:37)

Estas definiciones de administración de personal, tienen en cuenta y consideran aspectos similares, todos hablan de que el elemento humano es el denominador de la eficacia, que es un proceso que se aplica al acrecentamiento de las habilidades, experiencias, a la comprensión de sus ideas, sentimientos y que de esta forma logran una convivencia buena tanto en beneficio de la empresa como de ellos mismos.

Por lo que se puede concluir diciendo lo siguiente:

"La administración de Recursos Humanos es un proceso que comprende tanto las habilidades, experiencias, actitudes, conocimientos, aptitudes del hombre así como su integración en todo el sistema organizacional".

3.2. ELEMENTOS DE LOS RECURSOS HUMANOS

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos o elementos, que bien administrados permitirán o facilitarán alcanzar sus objetivos. Es aquí en donde inicia el reconocimiento del elemento humano, como uno de los recursos más valiosos de cualquier empresa, no sólo del esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, si no factores como los que se han mencionado antes experiencias, conocimientos, habilidades, potencialidades, etc.

Los recursos humanos tienen gran importancia en la capacidad de mejorar y perfeccionar tanto elementos técnicos como materiales lo cual no puede suceder a la inversa.

Los elementos materiales se refieren a maquinaria, dinero, instalaciones físicas, muebles, materia prima, etc.

Los elementos técnicos se refieren a los rubros de sistemas, procedimientos, organigramas, tecnología, etc.

3.3 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para la organización es de suma importancia el mantener bien coordinados los elementos técnicos, materiales, financieros y humanos. En este último caso la administración de recursos humanos, se va a encargar de que el individuo, de lo mejor de sí, esto quiere decir que se le aproveche convenientemente, que haya una buena integración, que su medio ambiente de trabajo sea agradable, y que sienta a la empresa como parte de él.

Estas tareas se han venido desarrollando día con día, destacando al elemento humano como una célula vital que va a dar vida a la organización, creando verdaderos departamentos de recursos humanos, los cuales realizan entre otras funciones el reclutamiento, selección, capacitación, contratación e inducción de el personal para que la empresa realice adecuadamente sus funciones por que estos están integrados, para desarrollar sus labores adecuadamente y de esta manera ayudar con el logro de los objetivos institucionales, lo que los ubica como recurso más IMPORTANTE.

3.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se describirá el campo de acción de la administración de recursos humanos, el cual es muy amplio, ya que los objetivos que persiguen las diferentes funciones, van dirigidas a un mismo fin encausando sus esfuerzos a los objetivos de la organización, para hacer una estructura administrativa más eficiente, con empleados capaces, creando oportunidades de progreso para lograr la satisfacción del personal en el desarrollo de su trabajo, entre otras.

A continuación se van a dar a conocer las funciones más aplicadas en la administración de recursos humanos:

- * Reclutamiento
- * Selección
- * Contratación
- * Inducción
- * Capacitación
- * Administración de sueldos y salarios
- * Motivación
- * Desarrollo
- * Higiene y seguridad industrial.

3.4.1 RECLUTAMIENTO:

El objetivo fundamental de el reclutamiento, es dotar de los recursos humanos a la organización, en la cantidad y calidad requeridos, en base a un análisis de las necesidades presentes y futuras.

Una dotación efectiva de personal comprende además de cubrir las necesidades, el desarrollo y mantenimiento de fuentes de recursos humanos adecuados, de las que podrán ser reclutados y seleccionados para el empleo los solicitantes adecuados.

Siempre que se presente una vacante hay que buscar y atraer un mayor número de candidatos capaces de cubrir el puesto.

3.4.2 LA SELECCIÓN:

La selección de personal es el proceso mediante el cual se identifica la adecuación entre las características de los candidatos y los requisitos para el desempeño exitoso de un puesto, de tal forma que una selección eficiente permite por un lado, la realización de la persona en el desempeño de su puesto y por otro el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, encaminadas al logro de los objetivos institucionales.

La selección implica elegir de entre varios candidatos a aquella persona que según la información que se obtenga de ella en el proceso posea las cualidades necesarias para el mejor desempeño de un puesto, destacando también lo que son aspectos negativos que puedan neutralizar ese desempeño, a fin de seleccionar al candidato que mayor posibilidad de desarrollo tenga para la institución y para él mismo como individuo.

3.4.3 CONTRATACIÓN:

Después de efectuar las etapas del proceso de selección, puede tomarse la decisión de incorporar al candidato a la organización. En este caso, la persona debe firmar un contrato

donde se asienten las obligaciones y responsabilidades que asume, así como las percepciones y prestaciones a que se obliga la empresa.

3.4.4 INDUCCIÓN:

La inducción es una serie de procedimientos formales e informales que facilitan a los nuevos empleados su rápida incorporación a los procesos productivos.

Las metas principales son: hacer que el nuevo empleado se sienta bienvenido, que se acomode a los hechos y procedimientos básicos que le ayudarán a realizar un buen trabajo en su nuevo puesto, que tenga contacto con quienes serán sus jefes compañeros y subordinados y que tenga oportunidad de hacer preguntas. La inducción debe por sí sola proporcionar beneficios económicos, a través de evitar errores, desperdicios, improductividad del empleado, molestias a otros empleados, etc. en los que normalmente puede incurrir cualquier persona que entra en contacto por primera vez con un trabajo o con una organización.

3.4.5 CAPACITACIÓN:

La capacitación consiste en una actividad planeada basada en las necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades, experiencias, aptitudes y actitudes del empleado. Por lo anterior se deduce que la capacitación es una función educativa, por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los empleados en una empresa.

3.4.6 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS:

La Administración de Sueldos y Salarios es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración que recibe el trabajador sea equitativa a los esfuerzos y resultados que se le solicitan.

El principal objetivo de aplicar técnicas para la remuneración del personal, es eliminar desigualdades dentro de la estructura de sueldos y al mismo tiempo mantener una estructura equitativa de gastos del personal, que permita a su vez cubrir las diferentes escalas de necesidades básicas.

3.4.7 MOTIVACIÓN:

La motivación es lo que induce a las personas a hacer algo, puede ser impulsada desde el interior o el exterior del individuo, la organización puede emplear diferentes medios para influir sobre sus miembros en su conducta, siempre y cuando contribuya de alguna manera a lograr los objetivos de la organización y que las técnicas que utilice para motivar resulten atractivas para los trabajadores.

La motivación financiera resulta muy atractiva para los trabajadores y consiste en otorgar incentivos, cupones, premios, etc. La motivación no financiera les resulta interesante en aquellos casos cuando dentro de las organizaciones se ofrecen mejores posiciones dentro de ellas, entre otros.

3.4.8 DESARROLLO:

El principal objetivo de esta etapa, es brindar a los trabajadores oportunidades de desarrollo en igualdad de circunstancias, lo cual va a encausar al personal a tener una auto-motivación y mayor integración.

3.4.9 HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Es necesario impulsar la creación de comisiones encargadas de implantar métodos eficaces de protección al trabajador y tomar las medidas necesarias para garantizar su seguridad. Es importante advertir que las enfermedades profesionales, originadas por la actividad cotidiana dentro del trabajo, producen frecuentemente ausencias, la que va a implicar una disminución en la producción; por lo que el objetivo de esta función es diseñar e implantar programas que eviten los riesgos antes descritos.

CAPÍTULO 4

MOTIVACIÓN

Durante el desarrollo de este capítulo, daré algunos aspectos que son relevantes, para la comprensión del mismo, como el conocer algunas definiciones de Motivación, la importancia que tiene, algunos de los aspectos para tener una adecuada motivación de personal y algunas de las teorías motivacionales que más influencia han tenido en los últimos años.

4.1 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

A continuación se citan algunas definiciones de motivación:

"Semejante a un motor que impulsa a un organismo a la acción".
(Arias Galicia, 1990 : 60)

"La motivación esta constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y está determinada por ciertos factores que originan conductas, las cuales en cierta forma están condicionadas por la conducta."

(Koontz O'Donnell, 1990 : 68)

"La motivación es lo que induce a las personas a hacer algo, puede ser impulsada desde el exterior o interior del individuo. Este comportamiento puede lograrse a través de la imitación, sugestión, mediante el diálogo y el convencimiento y también mediante la coerción o temor al castigo."

(NAFIN, 1992 : 56)

Tomando la esencia de las definiciones anteriores concluiré, diciendo que motivación

es:

"Una serie de factores que van a impulsar al individuo a tomar una conducta determinada."

4.2. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN

En este capítulo se destaca que de los aspectos inherentes de los Recursos Humanos, el factor Motivación es determinante para el incremento de la productividad de una organización, ya que con este elemento, no sólo se puede lograr la unidad entre los trabajadores, sino también que los subordinados trabajen en forma entusiasta y productivamente, logrando así un beneficio para los propios trabajadores y al mismo tiempo contribuyendo con el logro de los objetivos de la empresa.

Definitivamente el hablar de Motivación requiere de una serie de estudios que permitan al administrador detectar cuáles son las necesidades y deseos satisfechos e insatisfechos tanto del trabajador como de la organización, ésto es con la finalidad de que se pueda implantar un adecuado programa motivacional que permita cubrir adecuadamente con dichas necesidades y deseos.

4.3 LA CONDUCTA Y LA MOTIVACIÓN

Las relaciones humanas son fundamentales para alcanzar el éxito en cualquier empresa y una de las formas de lograrlo es mediante el estudio de las actitudes personales, es decir hacer un análisis de las conductas (modo de comportarse o proceder de una persona) tanto las positivas como negativas, y el tener un conocimiento más profundo de ellas nos llevará a incrementar substancialmente la productividad.

4.3.1 INTERACCIÓN CON FRUTOS POSITIVOS

Una relación humana siempre es satisfactoria y positiva cuando obtenemos resultados buenos para nosotros. Esta posición de satisfacción se verá reflejada porque la gente que nos rodea se sentirá contenta de tratarnos. Estos intercambios no solo se refieren a productos y servicios, si no también a las palabras que intercambiamos, ya sea que sean amables u ofensivas. Vivimos en un mundo rodeado de personas que dependerán de nosotros, pero también de nuestras acciones y actitudes, ya que éstas también recalcan directamente en el bienestar de los demás. Recordemos que casi todo lo que tenemos lo hemos obtenido de los demás y ésto se debe a la inteligencia con que hemos tratado a las personas.

Es importante hacer mención de que no siempre podemos controlar nuestro comportamiento ante los demás ya que muchas de nuestras actitudes las proyectamos de una manera inconsciente, y están ahí por que nosotros las hemos puesto, ya que son parte de nuestros hábitos y de nuestra manera de sentir. No todos nuestros hábitos de comportamiento son beneficiosos para nosotros, ya que a veces podemos lastimar a las personas que tratamos, lo que podría provocar una respuesta negativa por parte de ellas. La única manera de sobrevivir a ésto es ser honesto con uno mismo y reconocerlo y procurando reemplazar estas actitudes de una manera conciente.

4.3.2 ACCIÓN Y REACCIÓN EN LA ACTITUD DE LAS PERSONAS

El principio de la causalidad es perfectamente aplicable al ambito de las relaciones humanas, en donde también a toda acción corresponde una reacción y a toda causa sigue un efecto, como se muestra enseguida:

* A una actitud HOSTIL corresponde una actitud DEFENSIVA y por lo tanto cerrada.

* A una actitud de BUENA VOLUNTAD corresponde una actitud de ACEPTACIÓN.

* A una actitud de INCOMPRESIÓN corresponde una actitud de respuesta de APATÍA Y RESENTIMIENTO.

* A una actitud de COMPRESIÓN Y ENTENDIMIENTO corresponde una actitud de respuesta de DIÁLOGO Y ACERCAMIENTO.

* A una actitud de AUTORITARISMO Y ARBITRARIEDAD corresponde una actitud de respuesta de REBELDÍA y RESENTIMIENTO.

Es por eso muy importante elegir la actitud que deseamos tomar y al mismo tiempo saber que de eso dependerá la respuesta que obtengamos. Por eso es de gran importancia adoptar una actitud positiva frente a los demás.

Un ejemplo de actitud positiva sería que en una empresa el jefe de producción, logra de sus subordinados una actitud de COOPERACIÓN, derivada de su propia actitud de COMPRESION Y DIALOGO.

Otro caso sería cuando decimos que una persona es influyente, por que ha logrado que mucha gente importante TENGA UNA ACTITUD RECEPTIVA Y DE APOYO hacia sus sugerencias.

4.3.3 EL RESIDUO EMOCIONAL EN NOSOTROS, DE NUESTRA INTERACCIÓN CON LOS DEMÁS.

Los residuos o pensamientos que se acumulen en nuestra mente van a determinar nuestra conducta; uno se puede sentir, contento, triste, desesperado, amargado, enojado,

vengativo, etc., y esto que se encuentra en nuestra mente subconsciente va a determinar la actitud que vamos a tomar con los demás.

De igual manera los seres humanos tenemos las mismas facultades para sentir, y todos en un momento dado podemos pasar por situaciones similares.

Por eso es importante que tomemos en cuenta, que los residuos que dejamos en los demás, con motivo del trato que les damos pueden afectar las relaciones que tengamos con ellos, de hecho muchos de los residuos que dejamos pueden dejarle a los demás una actitud de apoyo o de rechazo hacia nosotros, y es preferible rodearnos de amigos que de enemigos, por que el estar rodeado de gente de buena voluntad hacia nosotros nos produce tranquilidad y contribuye a nuestra estabilidad emocional.

A veces los estados de animo por los que atravesamos nos hacen adoptar cierta actitud de rechazo hacia las personas lo cual causa una impresión en ellas, dejandoles un residuo emocional que dificultará las relaciones futuras.

4.4 TEORÍAS MOTIVACIONALES

Es importante, destacar la antigüedad del estudio de la motivación. Desde 1943 Abraham Maslow publicó "la teoría de la jerarquía de las necesidades" en donde representa en que grado de importancia se deben de ir cubriendo las necesidades, haciendo una clasificación de ellas.

A continuación se describirán algunas de las teorías más importantes de la motivación:

4.1. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

A. H. Maslow, dice que las necesidades no van a tener la misma fuerza, pero por lo general surgen por alguna prioridad, es decir que a medida que se van satisfaciendo van surgiendo nuevas.

La jerarquía de las necesidades de Maslow se centra en cinco niveles, que a continuación se describen:

1) Fisiológicas o Primarias: Son aquellas necesidades básicas para la existencia del hombre como es el: comer, dormir, vestir, etc.

2) De Seguridad y Protección: El hombre necesita sentir en la medida que sea posible, la seguridad de un futuro en donde se puedan prever necesidades, tanto para él como para la familia, asegurando las primeras necesidades que serían las primarias.

3) Sociales y de Pertenencia: El hombre se tiene que desarrollar en un medio ambiente, que le permita tener y mantener relaciones con la comunidad, pero al mismo tiempo sentir que es parte de ese grupo.

4) De Estima o Reconocimiento: Para el hombre es vital, y motivador el sentir que a el grupo que pertenece se es apreciado y estimado, esto es emocionalmente necesario para desarrollarse dentro de la comunidad.

5) La Autorrealización y Satisfacción: Esta es la última etapa dentro de la escala de necesidades, en donde el hombre quien se desenvuelve en una sociedad, pretende dejar huella de sus conocimientos, de sus ideas y trascender en el paso del tiempo.

En esta quinta etapa, el hombre quiere llegar a ser todo lo que es capaz de ser, utilizando todas sus habilidades al máximo mediante el aprovechamiento de su talento; podemos citar un ejemplo claro: Un deportista que se prepara para llegar a las Olimpiadas y ganarse una medalla de oro.

Se prepara con esmero dedicándole a este objetivo su tiempo, esfuerzo, energía, etc.; llegando con esto así a su máximo grado posible.

4.4.2 TEORÍA DUAL DE HERZBERG.

En 1965 fue escrita ésta teoría. Se basó en una serie de investigaciones, conocidas como "Las motivaciones y los factores higiénicos" llegando a la conclusión de que existen dos factores separados que influyen en la motivación, los intrínsecos y los extrínsecos. A esta teoría se le denomina dual.

Los motivadores Intrínsecos.- Son aquellas recompensas que satisfacen necesidades internas como emociones y sentimientos y que quedan satisfechas cuando desempeñan su trabajo; es por eso que existe una relación directa entre el trabajo y las recompensas, como ejemplo podríamos citar, las posibilidades de desarrollo, el reconocimiento, etc.

Los Motivadores Extrínsecos.- Son aquellas recompensas externas que se producen fuera del individuo y que no producen satisfacción directa en el momento en que estas se realizan; algunos ejemplos de estos serían: una agradable área de trabajo, el sueldo, etc.

Los factores intrínsecos cuando están presentes motivan al personal, es decir, le causan satisfacción, como lo es la responsabilidad entre otros, pero cuando la responsabilidad no representa una necesidad no causan satisfacción el ser responsable. Caso contrario de los factores extrínsecos que si causan una insatisfacción cuando no están presentes, como la limpieza, las buenas relaciones entre los trabajadores, el salario, etc.

Herzberg denomina a su teoría dual precisamente por que va a medir en dos escalas diferentes los puntos de satisfacción e insatisfacción.

4.4.3 TEORÍA DE LA VALENCIA-EXPECTATIVA DE VROOM

Es un sistema de motivación conocido también como "Teoría de las expectativas", desarrollado por Victor H. Vroom y ha sido ampliado y mejorado por Porter Lawler así como otros especialistas quienes analizan tres factores importantes:

* Valencia.- Es la intensidad de la preferencia de un individuo por un resultado. Un ejemplo de esto sería; las ganas que una persona tiene por realizar algo: como ir al cine, vacaciones, etc.

* Expectativa.- Es la probabilidad de que un esfuerzo en particular conducirá a un resultado deseado. Un ejemplo de esto sería que una persona que va a ir al teatro, espera ver una buena obra.

* Instrumentalidad.- Es la estimación de que los medios que se tienen conducirán a lo deseado. Un ejemplo de esto sería que una persona desea dar clases en la universidad, y como requisito necesita de un título profesional.

Victor H. Vroom, explica que la motivación es producto de los tres factores antes mencionados. En sí la esencia de esta teoría es que el ser humano está motivado para realizar alguna cosa y espera que esto le de como resultado el logro de una meta; un ejemplo de esto sería:

La valencia es el deseo de una persona por querer recibir una recompensa; suponiendo que un obrero desea fervientemente ser promovido a un puesto más alto, supone una valencia muy elevada para él, mientras que para otros esto no será tan importante, lo que quiere decir que la valencia es diferente para cada empleado.

La expectativa sería la fuerza de convicción de que el esfuerzo realizado lo llevará a lograr lo que quiere, es decir que si el obrero se desempeña eficientemente en su labor, sus probabilidades de ser ascendido a un nivel superior se incrementarán.

La instrumentalidad estará dada en base a las condiciones o requisitos que debe cubrir para ser ascendido.

4.4.4 TEORÍA DE MCCLELLAND

Elaborada en 1962 habla de que las personas están motivadas por tres factores:

Realización, Afilación y de poder.

En el primer caso en donde las personas están motivadas por la realización es que persiguen el cumplimiento de alguna meta; al igual que Maslow en su quinto nivel sobre la Autorealización, las personas buscan trascender en el paso del tiempo.

Las personas motivadas por el segundo factor de afiliación se muestran más interesados en establecer contactos personales. Este factor es muy similar con el tercer nivel de Maslow referente a la pertenencia, ambos buscan las relaciones personales.

Y por último las personas motivadas por el poder tratan de influir sobre los demás.

Esta teoría dice que la cultura influye de una manera importante en el ser humano el deseo de superarse; en este caso la influencia que los padres tengan sobre las personas las van a dotar de confianza, afecto, libertad, dando como resultado, un mayor o menor motivo de logro hacia algo, entre ellos el de el poder.

Para probar su teoría McClelland realizó una serie de estudios en diversos países, que consistieron en pedir a personas que relataran una historia al presentarles una lámina. Y dichas historias, fueron evaluadas por él mismo, encontrando que en países industrializados, la motivación de logro es mayor y en algunos no industrializados, la motivación de Afilación es más alta.

4.4.5 TEORÍA DE CHRIS ARGYRIS

Para Argyris las características de la madurez e inmadurez están dadas en función de que a medida que pasa el tiempo, el individuo (en las sociedades orientales) va pasando de un estado de inmadurez a uno de madurez.

Dichas características son:

a) El niño y el hombre inmaduro, son fundamentalmente pasivos. Y un adulto es activo, busca sentirse capaz de iniciar sus propias acciones.

b) El niño y el inmaduro, son más bien dependientes por no saber lo adecuado e inadecuado. Y el adulto maduro busca ser independiente al máximo.

c) El adulto maduro aprovecha sus experiencias del pasado y aún más si fueron buenas, para enfrentar el futuro; mientras que el niño y el inmaduro sólo puede responder a una situación concreta.

d) El niño se subordina fácilmente a cualquiera, el adulto puede desempeñar tanto el papel jefe como el de subordinado; por lo que no le gusta que le digan como tiene que hacer las cosas exactamente.

Argyris se percató de la incongruencias, que hay entre lo que sucede en las personas y organizaciones, ya que por un lado las personas tienden hacia la madurez, en tanto que las organizaciones de trabajo requieren que sus miembros se comporten de una forma inmadura.

Con esta teoría Argyris pretende demostrar, que la falta de confianza en los trabajadores crea desmotivación y por lo tanto el desperdicio de la capacidad y el entusiasmo de las personas.

4.4.6 EL MODELO E-R-G DE ALDERFER

Clayton Alderfer propuso una jerarquía de necesidades modificada a solamente tres niveles.

EXISTENCIA, RELACIÓN, Y CRECIMIENTO.

En donde las necesidades de existencia deben ser las primeras en ser cubiertas ó satisfechas, y aquí se incluyen los factores fisiológicos y de seguridad, de acuerdo a la teoría de Maslow.

Las necesidades de Relación, van a comprender el ser aceptado y entendido por las personas que se encuentren en su entorno, tanto en el trabajo como fuera de él.

Las necesidades de Crecimiento que se encuentran en el tercer nivel, se refieren al deseo de autoestima y la autorrealización. Alderfer acepta una probabilidad de que los tres niveles vendrían a ser un resumen de la escala de necesidades de Maslow, se encuentran activos en cualquier momento, y sugieren que una persona que se encuentre frustrada en cualquiera de los dos últimos niveles, pudiera volver a concentrarse en un nivel inferior, aunque los dos primeros niveles se encuentren un tanto limitados en su satisfacción por lo que las necesidades de crecimiento son ilimitadas y cobran fuerza cada vez que se alcanza una satisfacción.

4.5 ALGUNOS ASPECTOS PARA UNA ADECUADA MOTIVACIÓN DE PERSONAL

Con el objeto de mantener un buen nivel de motivación y combatir el desinterés en el trabajo, se dan a conocer algunos aspectos que el empresario debe revisar para contribuir a

la elaboración de un plan para mejorar el nivel de motivación entre sus operarios y de esta manera contribuir al logro de las metas que se ha propuesto la organización.

4.5.1. EL SALARIO

Es definitivo que el sistema de aumentar los sueldos y las prestaciones es efectivo para motivar a la gente, puede ser un factor que mueve los deseos de mejorar el desarrollo del trabajo, sin embargo es importante dejar claro al trabajador que la retribución que se le otorgue debe de ir emparejada con un ritmo mejor de trabajo, mejores actitudes, mayor eficiencia, etc.

4.5.2. INCENTIVOS, PREMIOS Y OTROS ESTÍMULOS

Cuando los empleados están realizando su trabajo con calidad, debe de haber un reconocimiento por parte del empresario, los cuales pueden ser expresados de diferentes maneras; estimulando al trabajador con incentivos cuando realicen mayores esfuerzos por mejorar la productividad; cuando se destaquen en algún aspecto como puede ser la puntualidad, estos estímulos producirán satisfacción y serán motivo de orgullo para el trabajador.

A continuación se dará una breve explicación de lo que son los incentivos, premios, y otros estímulos de una manera más específica:

INCENTIVOS.- Son aquellos que estimulan al trabajador, por medio del dinero, por ejemplo en el caso de que si se están produciendo un X producto (camisas) y los operarios

rebasan el estándar de la producción, suponiendo de 80 camisas por operario/jornada, por cada camisa extra se le darán N\$ 5.00 y esta será una ganancia extra o incentivo que tendrán los operarios.

PREMIOS.- Estos se pueden dar en varias formas que pueden ser en especie o en dinero, una de ellas sería que dentro de una organización se hiciera una competencia por áreas de trabajo en cuanto a la limpieza, y la que lograra tener mayores puntos, es decir mantener más limpia su área de trabajo por un mes, se premiará a cada uno de los trabajadores con una canasta básica al mes.

OTROS ESTÍMULOS.- Hay diversas formas de estimular a los trabajadores; son básicamente estímulos psicológicos como el reconocimiento personal por medio de un diploma, al más puntual, al más limpio, etc.

4.5.3 POSICIÓN EN LA EMPRESA

Un empresario moderno siempre debe de pensar y procurar que el trabajador siempre se sienta estable y seguro de su trabajo, y que cuando ocupe posiciones clave dentro de la organización merezca el reconocimiento de la autoridad, ya que esta es una fuente importante de motivación.

4.5.4 LA CAPACITACIÓN

Todas aquellas actividades en donde se ayude a la superación del individuo, en cuanto a perfeccionar su desempeño , como los seminarios, cursos, talleres, pláticas, etc. Serán

motivadores muy interesantes para aquellas personas que verdaderamente estén interesadas en la superación, logrando que las tareas que realizan en la organización cada vez sean mas eficientes.

4.5.5 INTERÉS POR EL TRABAJO EN SI

Este interés se va logrando cuando la persona se identifica con el trabajo que desarrolla, además de que lo perfecciona y lo estimula a desarrollar su potencial creativo; es por eso que se convierte en un factor motivador muy importante el colocar a las personas idóneas en el puesto adecuado, ya que cuando el trabajador realiza una tarea que no es de su agrado o no le interesa, no pondrá un empeño suficiente que le permita destacar en lo que hace. Es pues una tarea muy importante para el administrador el implantar un programa motivacional que ayudado por el departamento de Recursos Humanos, podrá ubicar cuales son los aspectos de interés para el trabajador y de esta forma colocarlo en el área de trabajo que más convenga; ésto traerá como consecuencia un menor índice de rotación de personal y la disminución de quejas entre los trabajadores y principalmente un incremento en la productividad.

4.5.6 SUELDO BASADO EN LA HABILIDAD

También conocido como sueldo basado en conocimiento, recompensa a los empleados individuales por lo que saben hacer; empiezan a trabajar con una tarifa por horas base y

reciben incrementos por desarrollar una habilidad dentro de su trabajo actual o por aprender cómo desempeñar otros puestos dentro de su misma unidad de trabajo.

Aunque estos sistemas salariales por habilidad son bastante nuevos, ofrecen ventajas potenciales, como la creación de una fuerte motivación para que los empleados desarrollen sus habilidades y conocimientos relacionados con su trabajo, lo que va a brindar a la organización una fuerza laboral, ya que están capacitados para cubrir otros puestos en caso de haber alguna ausencia.

4.5.7 LAS RELACIONES HUMANAS Y LA COMUNICACIÓN

Para crear un medio ambiente de trabajo bueno, el trato afable y la comunicación son muy importantes ya que generalmente en la mayoría de las empresas se dan malos entendidos, hay recelos entre los trabajadores y todo esto es debido a que la comunicación entre ellos no es buena, ni clara.

En el acto de comunicar, lo importante es hacerlo en forma clara, a la persona apropiada y en el momento necesario.

4.6 ANÁLISIS TRANSACCIONAL

Desde 1951 se comienzan a hacer diferentes estudios respecto de el análisis transaccional, el Dr. Wilder Penfield realizó notables descubrimientos relativos a los fenómenos perceptivos del cerebro, los cuales son motivados por una serie de experiencias.

Durante la misma época el Dr. Eric Berne, buscó un sistema más rápido de análisis, observando en sus pacientes, que algunas veces actuaban en una forma muy adulta, pero

que cambiaban bruscamente adoptando posiciones físicas, acciones o razonamientos infantiles a veces y otras posiciones, gestos o frases de autoridad.

Hacia 1954 se planteó el análisis estructural mediante el cual intentó analizar la personalidad partiendo de tres estados básicos: Padre, adulto y niño.

- Donde el Padre, es una actitud surgida de tres patrones socio-culturales transmitidos por padres y educadores.

- Adulto, es una actitud que va a separar los hechos de las fantasías y las tradiciones además de dar un valor justo a las cosas y da el justo valor.

- Niño, es una actitud en donde la persona siente miedo a actuar, a tomar decisiones o a verse solo, son actitudes en donde se siente dueños del universo y actúan por sentimientos.

En 1955 observó que la comunicación entre dos personas es diferente según desde el estado del ego que lo hagan. Define la transacción como: "La Unidad básica de la comunicación humana" y el analizar lo que pasa durante esa transacción dará un nuevo nombre a su teoría "Análisis transaccional".

De ahí la importancia, que conozcamos que las personas son tan perceptibles a una mínima actitud de parte de nosotros, que es más sano decir directamente lo que se piensa, que darlo a entender de manera solapada. Si por alguna razón consideramos que es mejor no expresar nuestros sentimientos, eso también está bien y es sano para la relación.

Siendo la transacción la unidad de la comunicación nos permite analizar, observar y tener por consecuencia lo siguiente:

- Sistematizar la información
- Controlar conscientemente la comunicación
- Mejorar las relaciones entre las personas al proporcionar un método comprensible de la comunicación humana.

El análisis de las transacciones que se realizan diariamente nos van a marcar una pauta con las personas que se encuentran a nuestro alrededor y el hacer buen uso de ellas será un factor muy motivante. Hay tres tipos de transacciones que son importantes señalar, las complementarias, las cruzadas y las ulteriores.

- Las Complementarias.- Se dan entre personas que intercambian información y pareceres, en buena relación y los canales de comunicación permanecen abiertos.

- Cruzadas.- Llamadas también de conflicto, se dan en diálogos en donde no hay entendimiento y la comunicación se corta y afloran malos sentimientos.

- Uльтeriores.- También llamadas de juego, es cuando la persona dice una cosa (nivel social), pero su actitud, gestos o alguna palabra parecen querer decir otra (nivel ulterior).

Es pues importante que las personas que trabajan directamente con el personal, y aplicado esto de una manera más específica al personal que labora en Plásticos del Cupatitzio S. A. de C. V. tengan el conocimiento y la capacidad de llevar a cabo buenas transacciones entre ellos, ya que esta es una comunicación humana, que se basa en el establecimiento de una serie de estímulos y respuestas llamadas transacciones.

Es muy común ver que al dirigirnos hacia alguna persona o grupo de personas, en el momento de transmitir algún mensaje, no utilizemos ni las palabras adecuadas y a lo mejor ni el momento adecuado, por lo que esto será una causa de malos entendidos que propician una desmotivación en la gente; por eso se debe de tener mucho cuidado, que cuando se transmita algún mensaje sea claro y no sea causa de malos entendidos.

4.7 MODELOS DE COMPARACIÓN

Un análisis previo sobre los diferentes modelos de motivación, señalan que los empleados trabajan dentro de un sistema social en el que cada uno depende en cierta medida de los demás.

Los modelos que a continuación se analizan, son para dar una nueva idea sobre la motivación en el ambiente laboral.

4.7.1 EL MODELO DE LA EQUIDAD

Generalmente a todos los empleados les interesa además de la satisfacción de sus necesidades, el tener un sistema de recompensa que sea justo.

La teoría de la equidad de J. Stacy Adam, afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones relevantes en el empleo, a las recompensas que reciben; y además, comparar este margen con el de otras personas. Esto permite en cierta medida, a los gerentes predecir parte del comportamiento de los empleados, el entender cuándo y en qué condiciones, los empleados experimentan desigualdad. No hay que olvidar que los empleados trabajan dentro de varios sistemas sociales y que seleccionan sus grupos de referencia tanto dentro como fuera de la organización. Por otro lado los empleados pueden cambiar las bases de su comparación hacia el estándar que les resulte más favorable; un ejemplo de esto sería que los empleados que tengan mayor tiempo laborando se vean favorecidos por la antigüedad, otros eligieran grupos (económicos) más altos de referencia, etc. Lo cual nos sugiere que los individuos tienen diferentes preferencias por la equidad, algunos tendrán preferencia por las recompensas excesivas, otro preferían recibir menos recompensas, a otros les dará igual.

4.7.2 EL MODELO DE ATRIBUCIÓN

La Atribución es un modelo mediante el cual las personas interpretan las causas de su comportamiento y el de los demás, es decir que su valor esta dado en la medida que las personas asignan causas a lo que ven.

Generalmente las personas tienden a sobrestimar los rasgos personales cuando se trata de evaluar sus propios éxitos y atribuir la buena suerte que tuvo otra persona por lograr algo, se vuelve entonces algo muy común el asignar causas situacionales por el desempeño limitado de alguien, es decir que si alguien fracasó fue "por no esforzarse lo suficiente o que era incapaz de tener la habilidad suficiente para salir adelante".

Los empleados siempre van a analizar muy de cerca las oportunidades que se les presenten a su alrededor y determinarán si son fáciles ó difíciles de alcanzar, un ejemplo de esto sería que las personas orientadas hacia el LOGRO podrán afirmar que sus logros son el resultado directo de sus esfuerzos, las personas impulsadas por la competencia tienden a pensar que tienen un alto nivel de habilidad.

4.8 INTERPRETACIÓN DE LOS MODELOS MOTIVACIONALES

Todos los modelos tienen ventajas y desventajas, ningún modelo es perfecto, pero todos contribuyen a la comprensión del proceso de motivación y deberán ser utilizados conforme las circunstancias específicas.

A continuación se describirá lo que es la macromotivación y la micromotivación.

4.8.1 MICROMOTIVACIÓN

La micromotivación esta dada en el puesto que tenga la persona y dentro de la organización, a esto también se le conoce como motivación de tipo A. Es decir que su foco de atención se centra dentro de una organización individual, y la línea sería cambiar las condiciones dentro de la empresa a fin de incrementar la productividad de los empleados y mantenerlos motivados ya que muchas veces los empleados llevan a su trabajo actitudes condicionadas por el medio ambiente y éstas influyen directamente en el desempeño de su trabajo.

4.8.2 MACROMOTIVACIÓN:

Este modelo se centra básicamente en las condiciones del medio ambiente pero fuera del trabajo, y es también conocido como motivación de tipo B.

El estudio del medio ambiente externo, puede tener una gran influencia en el desempeño de los trabajadores.

Viendo esto desde los dos puntos de vista, fuera y dentro de la empresa, deben de lograr tener un balance para que pueda haber una motivación, es decir que si las condiciones en el medio no apoyan un mejor desempeño en el puesto, la motivación será débil, aún cuando las condiciones del puesto sean favorables.

CAPÍTULO 5

CASO PRACTICO

5.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Con fecha de 13 de Octubre de 1991 se constituyó legalmente Plásticos del Cupatitzio S.A. de C.V. con domicilio social en la ciudad de Uruapan, Mich. con un capital 100% mexicano y socios de esta misma ciudad. Su principal socio es el Sr. Joaquín Barragán Ortega presidente del consejo de Administración.

Fue en el año de 1980, cuando por invitación del Gobierno del Estado de Michoacán, un grupo de empresarios de la región viajó al continente europeo, con deseos de buscar oportunidades de negocios que se pudieran traer al estado y contribuir a su desarrollo.

Dentro de este grupo se encontraba el Señor Joaquín Barragán Ortega quien atraído por este tipo de industria, en España, en la ciudad de Barcelona, decidió emprender la empresa en cuestión y tomando como modelo una fábrica similar, la cual visualizo en su ciudad natal.

Para llevar a cabo la creación de esta empresa fue necesaria la importación de toda la maquinaria, por ejemplo los de la línea de extrusión se adquirieron en Inglaterra, los urdidores son japoneses, los telares españoles y las máquinas de costura italianas y de los Estados Unidos.

Cabe mencionar que Uruapan no es una ciudad industrial, sino agrícola, por lo que mano de obra calificada no hay, tenemos que hacerla y esto cuesta mucho trabajo.

Fue hasta el año de 1984 en que formalmente dió inicio a su producción y que los artículos fueron llevados a los mercados para su venta y aceptación.

El número de trabajadores con que contaba Plásticos del Cupatitzio era de 30 y su producción inicial era de 90,000 arpillas mensuales.

El número de trabajadores a 1994 es de 156 y el número de producción de arpillas mensuales se incrementó a 1,000,000

Los productos que elaboran son conocidos como "arpillas" y su uso es para el envase de hortalizas, como zanahorias, papas, chiles, ajos, cebollas, etc. Estos productos son vendidos en diferentes regiones del país, de acuerdo a los ciclos agrícolas que se presenten.

De esta manera la empresa trabaja todo el año en forma programada, con los productos que le resulten de mayor conveniencia atender.

5.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Después de realizar una serie de entrevistas, con diferentes responsables de la empresa investigada, denominada Plásticos del Cupatitzio S.A. de C.V., se pudo definir, de manera preliminar el problema que justifica la investigación que en el presente capítulo se describe, según las respuestas obtenidas del personal operativo.

El problema que se suscita en Plásticos del Cupatitzio S. A. de C. V. es que el personal que labora en la empresa en el nivel operativo no tiene el cuidado suficiente respecto al uso de las instalaciones y herramientas que la empresa proporciona para desarrollar su trabajo; además de que como comúnmente se dice el personal no tiene "bien puesta la camiseta de la empresa" ocasionando altos costos y baja productividad además de la rotación de personal.

Al implantar programas de motivación y capacitación adecuados para el personal operativo en Plásticos del Cupatitzio S.A. de C.V. podría aumentar la productividad y la unidad entre los trabajadores al mejorar el uso de las instalaciones, maquinaria y herramientas.

Y el desarrollar en los operarios sentimientos positivos para la organización facilita el logro de los objetivos.

5.3. OBJETIVO GENERAL

Identificar la existencia del programa motivacional en la empresa y evaluarlo con el fin de identificar eficiencias y deficiencias que pueda tener y proponer las mejoras correspondientes.

5.3.1 OBJETIVOS PARTICULARES

- ♦ Identificar la existencia de un programa Motivacional en Plásticos del Cupatitzio S.A. de C.V.
- ♦ Identificar las necesidades cubiertas e incubiertas que tiene el personal operativo de Plásticos del Cupatitzio S. A. de C. V.
- ♦ Analizar las eficiencias y deficiencias que tenga el programa Motivacional.
- ♦ Evaluar el programa Motivacional en Plásticos del Cupatitzio S.A. de C.V.

5.4. HIPÓTESIS

- La falta de motivación impide la integración del personal operativo.
- La falta de motivación ocasiona baja productividad en el desempeño de los operadores.

5.5. NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Para estar en condiciones de recabar información necesaria para evaluar la forma como se motiva al personal, es necesario antes definir los requerimientos de información útil para el logro de los objetivos antes señalados y para el rechazo ó comprobación de hipótesis por lo que a continuación detallo, las necesidades de información que tuve que satisfacer para emitir el diagnóstico y recomendaciones correspondientes.

1.- Determinar si se han implantado programas de Motivación y/o si se siguen aplicando. Esta información permitirá ver si efectivamente existe algún tipo de motivación para el personal operativo de Plásticos del Cupatitzio S. A. de C. V. Por otro lado también permitirá analizar, los programas, su seguimiento y continuidad.

2.- Identificar con qué frecuencia se imparte la capacitación, quiénes son los encargados de darla y a quiénes se les da. Esta información será indispensable para evaluar si la capacitación que se imparte es la adecuada.

3.- Verificar archivos del área de personal, en lo que se refiere a la rotación de personal, el ausentismo ya sea por enfermedades o por otras causas, las bajas que se registran, los despidos, etc. Ya que esta información permitirá calcular los costos generados

por tales motivos y también dará a conocer el área de trabajo que presente mayores problemas.

4.- Analizar los costos de los programas actuales, con el fin de ver si cumplen con su objetivo y justifican sus costos.

5.- Identificar cuáles son los beneficios que la empresa obtiene de estos programas.

6.- Determinar los beneficios de los programas para el trabajador con el fin de conocer si son los esperados o requieren de alguna modificación.

7.- Determinar cuáles son las necesidades reales del personal operativo, con la finalidad de proponer un programa motivacional acorde con estas necesidades.

8.- Evaluar los programas motivacionales actuales para identificar eficiencias y deficiencias.

9.- Analizar la inducción que reciben los trabajadores desde el momento de su llegada y definir la rapidez con que se incorporan a los nuevos operarios a la actividad con eficiencia.

10.- Identificar las formas de comunicación que existen entre los mismos trabajadores y con los jefes, y analizar cuáles son los efectos en su desempeño.

11.- Identificar los factores higiénicos que la empresa ofrece al operador y definir si estos son los adecuados.

12.- Determinar hasta dónde los operadores tienen una participación en la organización y su consecuente motivación.

5.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

Es de suma importancia para poder llevar a cabo la investigación, el tener información, la cual fue planteada en el punto anterior, ahora toca decir por medio de que fuentes se obtendrá esa información.

Hay dos tipos de fuentes: las primarias y las secundarias.

5.6.1 FUENTES PRIMARIAS

Son -aquellas que contienen información en forma original, son conocimientos científicos, hechos, ideas entre las que tenemos:

- 1.- Libros de diferentes niveles, podemos llamarlos así, como libros comunes, avanzados o netamente técnicos, o intermedios que comprenderían los textos de estudio, diccionarios, manuales etc.
- 2.- Publicaciones, las que encontramos en revistas o en series.
- 3.- Archivos públicos y privados.
- 4.- Tesis.
- 5.- Entrevistas personales.
- 6.- Separación de artículos y recortes de diarios.
- 7.- Otros documentos primarios.

5.6.2. FUENTES SECUNDARIAS

Son aquellas que contienen información abreviada y sirven como ayuda o apoyo para el investigador entre las cuales podemos citar las siguientes:

- 1.- Las reseñas
- 2.- Los ficheros.
- 3.- Las revistas de resúmenes.
- 4.- Los catálogos de las bibliotecas.

Hay que tener presente que estas fuentes son de tipo indirecto y que es preferente el suministro de información de fuentes primarias.

No obstante, al utilizar este tipo de fuentes secundarias no hay que dejarse preguntar lo siguiente:

- ¿Es pertinente? puede ser que la información de la fuente secundaria no sea exacta.
- ¿Es obsoleta? Generalmente los informes pierden actualidad con mucha rapidez, por lo que puede resultar inexacta.
- ¿Es fidedigna? tenemos que evaluar bien la posibilidad de ver bien los métodos que se estén usando, porque alguna información secundaria es preparada con más cuidado que otra.
- ¿Es digna de confianza? en este caso también se tiene que evaluar si la información que se reunió se presentó con honestidad.

En comparación con los datos de información primaria estos son más costosos que los secundarios y se tienen con mayor rapidez; dentro de estos datos secundarios podemos encontrar otra clasificación como son las fuentes internas y externas.

5.6.3 FUENTES INTERNAS

Son aquellas que como su nombre lo dice se encuentran dentro de la organización, como son los registros contables y financieros tradicionales; entre otras fuentes podemos mencionar investigaciones que la misma ya hubiera realizado, informes periódicos de ventas, la correspondencia con clientes y documentos pertinentes existentes en otras áreas funcionales.

Hay que tener presente que la información interna no siempre va a estar en documentos, si no en la experiencia colectiva y en las observaciones que se han hecho a lo largo del tiempo.

5.6.4 FUENTES EXTERNAS

La cantidad y variedad de este tipo de información es enorme por lo que solo citare algunas, ya que de estas mismas se desprenden muchas más:

- 1.- Organismos gubernamentales: como IMSS, INFONAVIT, entre otros.
- 2.- Fuentes publicas: como son las revistas, periódicos, etc.
- 3.- Asociaciones comerciales.

4.- Servicios comerciales: como los Paneles, Auditorias de tiendas detallistas, etc.

En este caso voy a utilizar, para llevar adelante el desarrollo de la tesis las fuentes primarias, por que son más confiables y finalmente me llevan a la información que yo deseo conocer; utilizaré entrevistas personales, con gerentes de áreas así como con diferentes encargados del personal operativo; utilizaré información llevada en archivos públicos y privados de la empresa, entre otros.

Ahora se verá cuáles fuentes de información son útiles para poder cubrir las necesidades de la información antes planteada:

- Para las siguientes necesidades como:

El conocimiento de si hay programas de motivación, conocer la frecuencia con que se imparte la capacitación, el conocimiento de archivos del área de personal (despidos, ausentismo, bajas, etc.) el costo de los programas actuales de capacitación, los beneficios que se obtienen para la empresa con éstos programas, evaluar los programas motivacionales y el conocer las formas existentes de comunicación entre los trabajadores y jefes, para cubrir con estas necesidades de información se utilizaron las siguientes fuentes: archivos del área de personal, analizando los registros del ausentismo, bajas, despidos, etc., manuales de capacitación, de organización y de motivación.

- Para las necesidades de información tales como:

El conocimiento de los costos de programas actuales de capacitación, los beneficios que se obtienen para la empresa y para el trabajador con éstos programas, el conocimiento de las necesidades reales del personal operativo, la evaluación de los programas actuales de motivación, conocer la inducción que reciben los trabajadores desde su llegada, los factores

higiénicos de la empresa y hasta dónde los trabajadores tienen participación en la organización.

Para estas necesidades de información se utilizaron las siguientes fuentes: archivos del área de personal, analizando los programas motivacionales en donde se registren los costos así como los beneficios tanto para el trabajador como para la organización, el manual en donde se establezcan los factores higiénicos que debe de seguir la organización y el conocimiento de los expedientes del personal operativo para realizar un análisis de sus necesidades, así como el manual de motivación.

- Para las siguientes necesidades de información, que a continuación mencionaré:

La frecuencia con que se imparte la capacitación, los archivos del área de personal, los beneficios que se obtienen con los programas de capacitación, tanto para la empresa como para el trabajador y las necesidades del personal operativo. Para cubrir con estas necesidades de información utilizaré las fuentes ya mencionadas.

5.7 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Hay muchas formas de recabar información, podemos utilizar diferentes instrumentos como: encuestas, entrevistas y por medio de la observación. Todos y cada uno de estos instrumentos tienen sus ventajas y desventajas, por lo que es necesario conocerlos para poder decidir cuál o cuáles serán de más utilidad.

A continuación veremos de forma particular cada uno de estos métodos de recolección de datos:

5.7.1 LA ENCUESTA

Su herramienta es el cuestionario, este tipo de investigación tiene por supuesto el recabar información, ya sea sobre valores presentes, futuros o recientes, generalmente las preguntas suelen ser en forma o en estado conductual, es decir que la persona nos conteste algo que se refiere a su conducta, por ejemplo: ¿Suele usted hacer ejercicio?, alguna pregunta en estado mental sería la siguiente: ¿aprueba usted la venta de alcohol en las escuelas secundarias?, estos dos valores muchas veces no se pueden observar, por lo que es necesario saber redactar bien las preguntas, de manera que nos dejen ver bien lo que piensan o lo que hacen.

Las encuestas pueden ser de tres tipos: Personales, por correo y por teléfono.

5.7.1.1 LA ENCUESTA PERSONAL

Este tipo de encuestas, como su nombre lo indica se realizan los cuestionarios de manera personal, es decir, que nos permite a la hora de estar haciendo las preguntas, observar al mismo tiempo algunas expresiones del encuestado lo que nos marcara una pauta para comprobar si lo que se contesta es sincero o no, aunque este hecho de hacer los cuestionarios de manera personal no significa que siempre obtendremos la verdad de las respuestas.

5.7.1.2 LA ENCUESTA POR CORREO

En este tipo de encuesta, el respondiente no se encuentra con el entrevistador, que pueda aclarar ciertas dudas que se presenten o que le esclarezcan puntos oscuros, su bajo costo en comparación con la encuesta por teléfono y la personal, es notable, por otra parte permite formular y estudiar bien sus respuestas, y su principal limitación va a ser el error de la respuesta.

5.7.1.3 LA ENCUESTA TELEFÓNICA

Encuesta que no es bastante usual debido a que la comunicación de este tipo de cuestionario suele ser muy útil cuando se quiere saber qué está haciendo el entrevistado en el momento de la llamada; este tipo de encuesta se usa mucho en la radio y en la T.V. Tiene grandes ventajas, como un bajo costo en comparación con la entrevista o encuesta personal, se pueden encuestar con facilidad aunque los entrevistados no se encuentren en la localidad, otra ventaja es la rapidez; entre las desventajas podemos mencionar la poca información y que casi no hay detalles de ésta.

5.7.2 ENTREVISTA

Este tipo de entrevistas suele hacerse como un tipo de conversación entre el entrevistador y el respondiente, hecha con fines especiales, la cual tanto la dirección como la entrevista estará en manos del entrevistador y el respondiente tendrá la oportunidad de

ampliar sus puntos de vista. Una de las grandes ventajas es la gran flexibilidad que ofrece al investigador, y el profundizar en aquellas que sean de su mayor importancia o que queden contestaciones vagas.

Además otra ventaja es que consigue más información y obtiene respuestas a preguntas breves y largas. Por otro lado hay algunas desventajas, como el alto costo de pagar entrevistadores profesionales y se vuelve más costoso aún cuando los entrevistados se hayan dispersos, otra desventaja sería no poder pagar a profesionales, las personas encargadas de llevar a cabo las entrevistas no estén bien preparadas y puedan cometer errores durante la misma y por lo tanto no conseguir la información deseada.

La entrevista puede ser de dos tipos: las entrevistas estructuradas y las no estructuradas.

5.7.2.1 LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Es aquella en donde se va a formular una guía, es decir que durante la entrevista se irán tocando temas en un orden ya establecido.

5.7.2.2 LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

Es aquella en donde se va desarrollando un tema en general y durante la conversación se pueden ir tocando los aspectos que vayan surgiendo, sin importar el orden que estos tengan.

5.7.3 LA OBSERVACIÓN

También es una forma de recolección de datos, puede ser una observación estructurada cuando tenemos o seguimos una guía, que nos esta indicando un orden de observación; puede ser también no estructurada y ésta se da de una manera mas informal, es decir que no va a llevar ningún orden, en el momento de realizarla se toman los detalles de manera más general. Existen otros tipos de observación, como es el caso de la observación Directa y la Indirecta; en la primera es cuando se fija la atención en alguna circunstancia, objeto, persona, etc. Esto es con la finalidad de capturar los más mínimos detalles del punto en cuestión; a diferencia de la observación indirecta que solo detectará algunos detalles que sean de utilidad para obtener algunos datos, pero de alguna manera no tan precisa como la observación directa.

5.8 APLICACION DEL METODO DE RECOLECCION DE DATOS, SELECCIONANDO PARA LA INVESTIGACION (ENCUESTA).

El método de recolección de datos que se utilizó para llevar a cabo la investigación de campo fué, la encuesta personal aplicada a empleados operativos de Plásticos del Cupatitzio S. A. de C. V., lo que permitió obtener de una manera detallada la información necesaria para el logro de los objetivos planteados al inicio de este capítulo; la justificación del porqué se selecciona como método de recolección de datos la encuesta, fué basicmente debido a que consideré que para los fines de éste trabajo no era muy necesario profundizar en los temas. Por otro lado, es el método que permite obtener una información con mayor facilidad y oportunidad además de que como se verá más adelante el hecho de utilizar un cuestionario con respuestas cerradas y estandarizadas, las correspondientes alternativas me permitió

formular los histogramas, los que facilitaron el estudio de los hechos presentados, su presentación y conclusiones.

Cabe hacer mención que posteriormente fué necesario realizar entrevistas no estructuradas a directivos de la organización a fin de verificar y complementar la información.

La encuesta fué aplicada a una muestra cuyo tamaño fué de 30% a lo que corresponden 37 empleados operativos de un universo compuesto por 120. Por lo que se refiere a la selección de la muestra se aplicó el método aleatorio estratificado.

El cuestionario que en seguida se describirá es el que fue aplicado a el personal operativo de Plásticos del Cupatitzio, S. A. de C. V., el que está diseñado de tal forma que permite analizar cuatro temas que considero son de suma importancia para la investigación, como son: la inducción, la comunicación, la motivación y las necesidades de el personal, lo cual permitió encontrar las posibles deficiencias y eficiencias que la organización tiene; y poder proponer las recomendaciones que sean necesarias.

ENCUESTA APLICADA A LOS OBREROS EN LA EMPRESA PLÁSTICOS DEL
CUPATITZIO, S. A. DE C. V.

1.- ¿Cuándo Ud. ingresó a la empresa lo recibieron?
Excelentemente _____ Amablemente _____ Con indiferencia _____ Con Despotismo _____

2.- ¿Lo llevaron a conocer las instalaciones?
Todas las áreas _____ Algunas _____ Solo su área _____ Ninguna _____

3.- ¿Fue presentado con los demás trabajadores de su misma área?
Todos _____ La mayoría _____ Solo algunos _____ Ninguno _____

4.- ¿Le enseñaron como desarrollar su trabajo?
Todo _____ La mayor parte _____ Solo algunas cosas _____ Nada _____

5.- ¿Le indicaron con qué personas tendría relaciones de trabajo?
Todos _____ Las principales _____ Algunas _____ Ninguna _____

6.- ¿Se le dieron a conocer cuáles son las políticas de la empresa?
Todas _____ Las principales _____ Algunas _____ Ninguna _____

7.- ¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa?
Todos _____ Los principales _____ Algunos _____ Ninguno _____

8.- ¿Conoce a cuál es el mercado, al que la empresa atiende?
Todos _____ Los principales _____ Algunos _____ Ninguno _____

9.- ¿Conoce a los diversos directivos de esta organización?
Todos _____ Los principales _____ Algunos _____ Ninguno _____

10.- ¿Cuál es la relación que tiene con ellos?
Constante _____ Eventual _____ Casi nunca _____ Nunca _____

11.- ¿Cómo es la relación que tiene con ellos?
Excelente _____ Buena _____ Limitada _____ Ninguna _____

12.- ¿Por medio de quién reciben las órdenes?
a) Siempre de manera personal del jefe inmediato
b) Algunas veces del jefe inmediato y otras por terceras personas.
c) A través del jefe inmediato y otras a través de un memorándum
d) A través de un memorándum o terceras personas

13.- ¿Cómo se enteran de los cambios que suceden en la organización?
Juntas con directivos _____ Supervisor _____ Memorándum _____
No se enteran _____

14.- ¿Cuándo tiene problemas laborales cómo son resueltos generalmente éstos, por sus jefes inmediatos?

Satisfactoriamente _____ Resueltos parcialmente _____
Pocas veces son atendidas _____ No son atendidas _____

15.- ¿Tiene relaciones informales con la gente que labora cerca de Ud.?

Toda _____ La mayoría _____ Alguna en especial _____
Ninguna _____

16.- ¿Cómo es la relación fuera de la empresa?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

17.- ¿Tiene algún tipo de convivencia?

Constante _____ Eventual _____ Casi nunca _____ Nunca _____

18.- ¿Con qué frecuencia se reúnen?

Constante _____ Eventual _____ Casi nunca _____ Nunca _____

19.- ¿Cómo califica las relaciones que tiene con los demás operarios?

Excelentes _____ Buenas _____ Regulares _____ Malas _____

20.- ¿La empresa promueve este tipo de relaciones?

Siempre en equipo _____
Solamente con alguna gentes en equipo _____
Eventualmente en equipo _____
Solo _____

21.- ¿Cómo considera que trabaja mejor?

Todos en equipo _____ En equipo _____ Solo _____ Con Nadie _____

22.- ¿Qué lo motiva a trabajar en equipo?

Relacionarse en su trabajo _____
Tener amigos _____
Sentirse apoyado _____
Hacer agradable el trabajo _____

23.- ¿Lo que usted busca de el trabajo en equipo se da en la organización?

Constantemente _____ Eventualmente _____ Casi nunca _____ Nunca _____

24.- ¿ Ha hecho usted alguna sugerencia a la organización?

Constantemente _____ Eventualmente _____ Casi nunca _____ Nunca _____

25.- ¿Son tomadas en cuenta las sugerencias que Ud. hace?

Siempre _____ Eventualmente _____ Rara vez _____ Nunca _____

26.- ¿Cómo hace llegar sus sugerencias al directivo correspondiente?

Directivo _____ Supervisor _____ Juntas _____ Memorándum _____

27.- ¿En la mayoría de los problemas importantes recibe apoyo y asesoría?
Siempre _____ Eventualmente _____ Rara vez _____ Nunca _____

28.- ¿Generalmente de quién recibe la asesoría y apoyo?
Supervisor y compañeros _____ Sólo supervisor _____ Sólo compañeros _____
Nadie _____

29.- Si recibe incentivos actualmente ¿cómo le satisfacen éstos?
Bastante _____ Regular _____ Poco _____ Nada _____

30.- ¿Cuáles considera Ud. que son los más importantes?
IMSS _____ Aguinaldo _____ INFONAVIT _____ Vacaciones _____
Día de descanso _____ Utilidades _____ FONACOT _____
Incentivos de producción _____ Premios de puntualidad _____

31.- ¿Cómo considera Ud. los siguientes factores dentro de estas instalaciones?

	Excelente	Buena	Regular	Malo
Limpieza	()	()	()	()
Herramientas de trabajo	()	()	()	()
Espacios	()	()	()	()
Vestidores	()	()	()	()
Comedor	()	()	()	()

32.- ¿Considera Ud. que son importantes los factores anteriores para desarrollar con eficiencia su trabajo?
Mucho _____ Regular _____ Poco _____ Nada _____

33.- ¿Cuáles de las siguientes necesidades están satisfechas con su trabajo?

Comida	()	()	()	()
Casa	()	()	()	()
Vestido	()	()	()	()
Educación	()	()	()	()
Seguridad	()	()	()	()
Sociales	()	()	()	()
Diversión o recreación	()	()	()	()

34.- ¿Si la organización le diera a escoger, el puesto a desempeñarse, cuál escogería?
Su mismo puesto _____ Otra área en el mismo nivel _____
Supervisor _____ Jefe de mantenimiento _____

35.- ¿Por qué?

Le agrada esa actividad _____
Por que ganaría más _____
Sería más importante _____
Por qué tendría más autoridad _____

36.- Registre atendiendo a la importancia que representa para Ud. los siguientes factores, una calificación del 1 al 4, considerando que el #1 es el más importante y el 4 menos importante.

Económico _____ Relaciones sociales _____

Reconocimiento de su trabajo _____ Sentirse productivo _____

5.9 REGISTRO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

Una vez capturada la información mediante el cuestionario aplicado a operarios, las respuestas fueron tabuladas, es decir, se contó cuántas veces una respuesta se daba en determinado sentido y cuántas en otros sentidos.

Posteriormente se clasificó la información obtenida conforme a los siguiente factores:

- * Inducción, con 8 reactivos (Preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)
- * Relaciones formales e informales con 20 reactivos (Preguntas 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28)
- * Incentivos con 4 reactivos (Preguntas 29, 30, 31, 32)
- * Necesidades, con 2 reactivos (Preguntas 33, 36)
- * Trabajo en sí mismo, con 2 reactivos. (Preguntas 34, 35)

Debido a que estas otorgan respuestas conceptuales y cuya evaluación podría resultar subjetiva, consideré conveniente asignar valores numéricos a los resultados, de tal forma que faciliten su análisis, interpretación y evaluación, por lo que se asignó a cada uno de las cuatro alternativas un valor a juicio personal y a manera de ejemplo se cita lo siguiente:

¿Cuando Ud. ingresó a la empresa lo recibieron?

Excelente	Valor 4 Puntos
Amablemente	Valor 2 puntos
Con indiferencia	Valor 0 puntos
Despotismo	Valor (-2) puntos

De tal forma que la primera alternativa presentada en cada uno de los reactivos la considero "óptima" por que tiene un mayor valor y así sucesivamente hasta llegar a la cuarta alternativa la cual considero "pésima" por que le asigno un valor negativo.

A continuación se presenta por cada uno de los factores la tabulación correspondiente y un cuadro que muestra la evaluación de cada uno de los elementos que conforman cada factor así como su correspondiente interpretación.

Suponiendo que las respuestas de los 37 encuestados coincidieran en la primera alternativa, tendríamos 37 respuestas con un valor de 4 puntos cuyo resultado total seria de 148 puntos, equivalente a un 100% de eficiencia.

TABULACIÓN

INDUCCIÓN

- ¿Cuándo Ud. ingresó a la empresa lo recibieron?

Excelentemente 34 Amablemente 3 Con indiferencia 0 Con despotismo 0

- ¿Lo llevaron a conocer las instalaciones?

Todas las áreas 23 Algunas 0 Solo su área 14 Ninguna 0

- ¿Fue presentado con los demás trabajadores de su misma área?

Todos 0 La mayoría 17 Solo algunos 0 Ninguno 20

- ¿Le enseñaron como desarrollar su trabajo?

Todo 34 La mayor parte 0 Sólo algunas cosas 3 Nada 0

- ¿Le indicaron con qué personas tendría relaciones de trabajo?

Todas 0 Las principales 30 Algunas 0 Ninguna 7

- ¿Se le dieron a conocer cuáles son las políticas de la empresa?

Todas 0 Las principales 0 Algunas 18 Ninguna 19

- ¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa?

Todos 0 Los principales 0 Algunos 9 Ninguno 28

- ¿Conoce a cuál es el mercado, al que la empresa atiende?

Todos 0 Los principales 0 Algunos 6 Ninguno 31

EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN

ELEMENTO	VALOR 4 PUNTOS	VALOR 2 PUNTOS	VALOR 0 PUNTOS	VALOR (-2) PUNTOS	TOTAL DE PUNTOS	GRADO DE EFICIENCIA	ÁREAS DE ESCASA ACCIÓN
1.- Recepción	34 x 4	3x2	0	0	142	95%	
2.- Visita a instalaciones	23x4	0	14x0	0	92	62%	
3.- Presentación con trabajadores	0	17x2	0	20x(-2)	(-6)	(4%)	XXX
4.- Inducción al puesto	34x4	0	3x0	0	136	92%	
5.- Relaciones interpersonales	0	30x2	0	7x(-2)	46	31%	XX
6.- Conocimiento de políticas	0	0	18x0	19x(-2)	(-38)	(25%)	XXX
7.- Conocimiento de objetivos	0	0	9x0	28x(-2)	(-56)	(58%)	XXX
8.- Conocimiento del mercado	0	0	6X0	31x(-2)	(-62)	(42%)	XXX

EXPLICACION DEL CUADRO ANTERIOR

En la primera columna, se relacionan los elementos investigados que considero forman parte del factor inducción.

Las siguientes cuatro columnas son el resultado de multiplicar las veces que se dio en un sentido una respuesta (ver los resultados anteriores de la tabulación), por el valor asignado a cada una de las cuatro alternativas.

La columna de total de puntos, es el resultado de la suma del resultado de cada una de las columnas anteriores.

La columna señalada como el grado de eficiencia, es el resultado de definir el porcentaje que le corresponde al total de punto, en relación a los 148 puntos que equivalen a un 100%. Siendo así que para el caso de recepción en el cual se obtuvo 142 puntos los cuales equivalen a el 95% de los 148 puntos ya mencionados.

Y por último en la columna señalada de áreas de escasa acción, se indican con "XX" o "XXX", los elementos deficientes.

INTERPRETACIÓN

Se puede apreciar que los resultados en cuanto a la inducción del trabajador es "pobre" ya que posiblemente la empresa no tiene un programa de inducción implantado o esta mal diseñado ya que las áreas marcadas como de escasa acción no fueron cubiertas durante el proceso de inducción.

TABULACIÓN RELACIONES FORMALES E INFORMALES

- ¿Conoce a los diversos directivos de esta organización?
Todos 0 Los principales 0 Algunos 25 Ninguno 12

- ¿Cuál es la relación que tiene con ellos?
Constante 4 Eventual 5 Casi nunca 6 Nunca 22

- ¿Cómo es la relación que tiene con ellos?
Excelente 0 Buena 7 Limitada 8 Ninguna 22

- ¿Por medio de quién reciben las órdenes?
a) Siempre de manera personal del jefe inmediato 0
b) Algunas veces del jefe inmediato y otras por terceras personas. 35
c) A través del jefe inmediato y otras a través de un memorándum 1
d) A través de un memorándum o terceras personas 1

- ¿Cómo se enteran de los cambios que suceden en la organización?
Juntas con directivos 0 Supervisor 23 Memorándum 13
No se entera 8

- ¿Cuando tiene problemas laborales cómo son resueltos generalmente éstos, por sus jefes inmediatos?
Satisfactoriamente 0 Resueltos parcialmente 5
Pocas veces son atendidas 4 No son atendidas 28

- ¿Tiene relaciones informales con la gente que labora cerca de Ud.?
Toda 0 La mayoría 28 Alguna en especial 6 Ninguna 3

- ¿Cómo es la relación fuera de la empresa?
Excelente 0 Buena 18 Regular 16 Mala 3

- ¿Tiene algún tipo de convivencia?
Constante 0 Eventual 20 Casi nunca 3 Nunca 14

- ¿Con qué frecuencia se reúnen?
Constante 0 Eventual 4 Casi nunca 17 Nunca 15

- ¿Cómo califica las relaciones que tiene con los demás operarios?
Excelentes 0 Buenas 20 Regulares 17 Malas 1

- ¿La empresa promueve este tipo de relaciones?
Siempre en equipo 0 Solamente con alguna gentes en equipo 0
Eventualmente en equipo 7 Solo 30

- ¿Cómo considera que trabaja mejor?
Todos en equipo 0 En equipo 18 Solo 23 Con Nadie 0

- ¿Qué lo motiva a trabajar en equipo?

Relacionarse en su trabajo 4 Tener amigos 13 Sentirse apoyado 8
Hacer agradable el trabajo 12

- ¿Lo que usted busca de el trabajo en equipo se da en la organización?

Constantemente 0 Eventualmente 6 Casi nunca 10 Nunca 21

- ¿Ha hecho usted alguna sugerencia a la organización?

Constantemente 0 Eventualmente 2 Casi nunca 5 Nunca 30

- ¿Son tomadas en cuenta las sugerencias que Ud. hace?

Siempre 0 Eventualmente 0 Rara vez 7 Nunca 30

- ¿Cómo hace llegar sus sugerencias al directivo correspondiente?

Directivo 0 Supervisor 24 Juntas 9 Memorándum 4

- ¿En la mayoría de los problemas importantes recibe apoyo y asesoría?

Siempre 0 Eventualmente 3 Rara vez 24 Nunca 10

- ¿Generalmente de quién recibe la asesoría y apoyo?

Supervisor y compañeros 24 Sólo supervisor 0 Solo compañeros 6 Nadie 7

EVALUACIÓN DE LAS RELACIONES FORMALES E INFORMALES

ELEMENTO	VALOR 4 PUNTOS	VALOR 2 PUNTOS	VALOR 0 PUNTOS	VALOR (-2) PUNTOS	TOTAL DE PUNTOS	GRADO DE EFICIENCIA	ÁREAS DE ESCASA ACCIÓN
1.- Conoce a directivos	0	0	25x0	12x(-2)	(24)	(16%)	XXX
2.- Cual es su relación	4x4	5x2	6x0	22x(-2)	(18)	(12%)	XXX
3.- Como es su relación	0	7x2	8x0	22x(-2)	(30)	(20%)	XXX
4.- Como reciben ordenes	0	35x2	4x0	1x(-2)	68	46%	
5.- Se entera de cambios	0	23x2	13x0	8x(-2)	30	20%	
6.- Como resuelve problemas	0	5x2	4x0	28x(-2)	(46)	(31%)	XX
7.- Relaciones informales	0	28x2	6x0	3x(-2)	50	34%	
8.- La relación afuera	0	18x2	16x0	3x(-2)	30	20%	
9.- Convivencia	0	20x2	3x0	14x(-2)	12	8%	XX
10.- Frecuencia	0	4x2	17x0	15x(-2)	(22)	(15%)	XXX
11.- Relación con operarios	0	20x2	7x0	1x(-2)	38	26%	
12.- Promoción	0	0	7x0	30x(-2)	(60)	(40%)	XXX
13.- Trabajar mejor	0	18x2	23x0	0	36	24%	
14.- Trabajo en equipo	4x4	13x2	8x0	2x(-2)	18	12%	

15.- Se da en la organización	0	6x2	10x0	21x(-2)	(30)	(20%)	XXX
16.- Sugerencias a la empresa	0	2x2	5x0	30x(-2)	(56)	(38%)	XXX
17.- Se toman en cuenta sugerencias	0	0	7x0	30x(-2)	(60)	(40%)	XXX
18.- Como llegan sus sugerencias	0	24x2	9x0	4x(-2)	40	27%	
19.- Recibe apoyo	0	3x2	24x0	10x(-2)	(14)	(9%)	XXX
20.- Quien lo apoya	24x4	0	6x0	7x(-2)	82	55%	

INTERPRETACIÓN

Las relaciones formales e informales que se tienen en Plásticos del Cupatitzio, S. A. de C. V. son muy escasas ya que el operador tiene muy poco contacto con los demás operarios, por lo tanto la convivencia que pueda haber entre ellos es casi "nula"; por otro lado es de suma importancia para el operador el tener un trato más frecuente con sus superiores ó directivos ya que ésto le proporcionará tener más confianza en el mismo trabajo. Entre las funciones que deben de tener los supervisores, es el saber atender alguna sugerencia, problema que se suscite, etc. por parte de los operarios y así mismo darles el seguimiento que sea conveniente, esto hará sentir al operador un verdadero apoyo en su trabajo, lo cual ayuda a mantener buenas relaciones dentro del mismo, y este aspecto está descuidado dentro de esta organización, pudiera ser que los supervisores no reciben la capacitación adecuada, que permita cumplir con eficiencia su trabajo o simplemente no reciben ningún tipo de capacitación.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

TABULACIÓN DE FACTORES HIGIÉNICOS

- Si recibe incentivos actualmente ¿cómo le satisfacen éstos?

Bastante 0 Regular 7 Poco 10 Nada 20

- ¿Cómo considera Ud. los siguientes factores dentro de estas instalaciones?

	Excelente	Buena	Regular	Malo
Limpieza	()	(11)	(24)	(2)
Herramientas de trabajo	()	(13)	(17)	(7)
Espacios	()	(24)	(12)	(1)
Vestidores	()	(9)	(13)	(15)
Comedor	()	(14)	(15)	(8)

- ¿Considera Ud. que son importantes los factores anteriores para desarrollar con eficiencia su trabajo?

Mucho 37 Regular 0 Poco 0 Nada 0

EVALUACIÓN DE LOS FACTORES HIGIENICOS

ELEMENTO	VALOR 4 PUNTOS	VALOR 2 PUNTOS	VALOR 0 PUNTOS	VALOR (-2) PUNTOS	TOTAL DE PUNTOS	GRADO DE EFICIENCIA	ÁREAS DE ESCASA ACCIÓN
1.- Recibe incentivos	0	7x2	10x0	20x(-2)	(26)	(18%)	XXX
2.- Como son los siguientes factores:							
Limpieza	0	11x2	24x0	2x(-2)	18	12%	
Herramientas	0	13x2	17x0	7x(-2)	12	8%	X
Espacios	0	24x2	12x0	1x(-2)	46	31%	
Vestidores	0	9x2	13x0	15x(-2)	(12)	(8%)	XX
Comedor	0	14x2	15x0	8x(-2)	12	8%	X
3.- Importancia de los factores	37x4	0	0	0	148	100%	

INTERPRETACIÓN

Parece ser que los factores higiénicos son poco satisfactorios para los operarios, ya que como resultado se tiene un porcentaje muy deficiente. Por otra parte los factores internos en los que se desarrolla el trabajo, como lo son la limpieza, los vestidores, etc. son de suma importancia para los que están laborando, ya que de ésto dependerá en gran parte, la comodidad y el bienestar de los operarios y ésto a su vez se verá reflejado en la calidad del trabajo que presenten.

TABULACIÓN DE NECESIDADES

33.- ¿Cuáles de las siguientes necesidades están satisfechas con su trabajo?

Comida	()	()	()	()
Casa	()	()	()	()
Vestido	()	()	()	()
Educación	()	()	()	()
Seguridad	()	()	()	()
Sociales	()	()	()	()
Diversión o recreación	()	()	()	()

EVALUACIÓN DE NECESIDADES

ELEMENTO	VALOR 4 PUNTOS	VALOR 2 PUNTOS	VALOR 0 PUNTOS	VALOR (-2) PUNTOS	TOTAL DE PUNTOS	GRADO DE EFICIENCIA	ÁREAS DE ESCASA ACCIÓN
I.- Satisfacción de necesidades							
Comida	5x4	27x2	31x0	2x(-2)	70	47%	
Casa	2x4	22x2	10x0	3x(-2)	46	31%	
Vestido	2x4	23x2	7x0	5x(-2)	44	28%	
Educación	3x4	13x2	9x0	12x(-2)	14	9	X
Seguridad	2x4	8x2	16x0	11x(-2)	2	1	XX
Sociales	1x4	11x2	14x0	11x(-2)	4	2%	XX
Diversión	1x4	11x2	14x0	11x(-2)	4	2%	XX

INTERPRETACIÓN

Se puede apreciar que las necesidades primarias o elementales de los operarios, se cubren de una manera muy regular quedando descubiertas aquellas que no son básicas pero sí necesarias porque su carencia se refleja en las actividades que la persona desarrolla a diario.

EVALUACIÓN DE SATISFACTORES

Respecto a este punto se formuló la siguiente pregunta:

- Registre atendiendo a la importancia que representa para Ud. los siguientes factores, una calificación del 1 al 4, considerando que el #1 es el más importante y el 4 menos importante.

Económico _____ Relaciones sociales _____

Reconocimiento de su trabajo _____ Sentirse productivo _____

Con esta pregunta no se intenta obtener información para calificar grados de eficiencia de los componentes motivadores, lo que se pretendió fue identificar el atractivo de cada uno de los incentivos.

Se muestra en seguida una tabla en donde se asignan los siguientes valores de acuerdo al orden de importancia que le hayan dado los encuestados, a cuyo orden se asignó un valor. Una vez tabuladas las respuestas cada uno de los resultados se multiplicó por el valor de los ordenamientos como se muestra en la siguiente tabla.

TABLA DE SATISFACTORES

	1		2		3		4			%
	VALOR 4 PUNTOS	TOTAL	VALOR 3 PUNTOS	TOTAL	VALOR 2 PUNTOS	TOTAL	VALOR 1 PUNTO	TOTAL	TOTAL PUNTOS	INTERES
ECONOMICO	8X4	32	7X3	21	9X2	18	13X1	13	84	23%
RELACIONES SOCIALES	8X4	32	10X3	30	15X2	30	4X1	4	96	26%
RECONOCIMIENTO	11X4	44	17X3	51	7X2	14	2X1	2	111	30%
SENTIRSE PRODUCTIVO	10X4	40	4X3	3	8X2	16	18X1	18	77	21%
									368	100

Orden Valor

1 4

2 3

3 2

4 1

INTERPRETACIÓN

Esta tabla muestra que para el operador el incentivo más atractivo es el "reconocimiento" lo cual indica, que dentro de la organización se debe de tomar muy en cuenta este factor, ya que resulta ser un motivante, que puede impulsar al trabajador a desarrollar su trabajo con mayor eficiencia y al mismo tiempo tener una actitud más flexible para la misma organización.

A pesar de que la satisfacción de las necesidades primarias es muy deficiente, el aspecto económico se ubicó en el tercer lugar, lo que nos revela la importancia del Reconocimiento.

TABULACIÓN TRABAJO EN SI MISMO

- ¿Si la organización le diera a escoger, el puesto a desempeñarse, cuál escogería?

Su mismo puesto 23 Otra área en el mismo nivel 6

Supervisor 7 Jefe de mantenimiento 1

¿ Por qué?

Le agrada esa actividad 31

Porque ganaría más 5

Sería más importante 0

Porque tendría más autoridad 1

EVALUACIÓN DE EL TRABAJO EN SI MISMO

ELEMENTO	VALOR 4 PUNTOS	VALOR 2 PUNTOS	VALOR 0 PUNTOS	VALOR (-2) PUNTOS	TOTAL DE PUNTOS	GRADO DE EFICIENCIA	ÁREAS DE ESCASA ACCIÓN
1.- Un puesto a elegir	23x4	6x2	7x0	1x(-2)	102	69%	
2.- Por qué?	31x4	5x2	0	1x(-2)	132	89%	

INTERPRETACIÓN

En el aspecto del trabajo en si mismo se observa que la mayoría de los trabajadores se encuentran agusto desarrollando el trabajo que actualmente tienen, y un alto porcentaje de los mismos tienen la opinión de que les agrada esa actividad. Lo que resulta satisfactorio y al mismo tiempo provechoso para la propia organización.

INCENTIVOS

La investigación de los incentivos, no fué orientada a identificar la eficiencia de cada uno de ellos, sino a conocer la preferencia e importancia que tienen para los operarios.

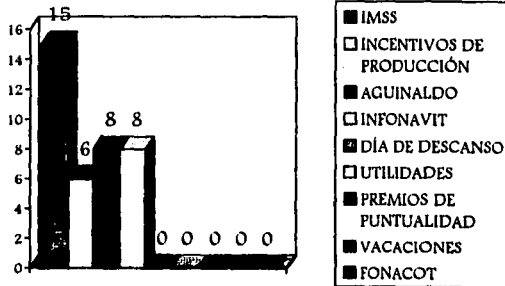
Su presentación e interpretación se realizó en forma diferente conforme a lo siguiente:

GRÁFICA DE INCENTIVOS

Respecto a punto se formuló la siguiente pregunta

- ¿Cuáles considera Ud. que son los más importantes?
IMSS _____ Aguinaldo _____ INFONAVIT _____ Vacaciones _____
Día de descanso _____ Utilidades _____ FONACOT _____
Incentivos de producción _____ Premios de puntualidad _____

En seguida se muestra una gráfica de barras que permite analizar, cuales incentivos son los más importantes para los operarios de plásticos del Cupatitzio, S.A. de C. V.



Se puede apreciar que para los operarios de Plásticos del Cupatitzio, S. A. de C.V. el incentivo de mayor importancia es el IMSS, para ellos representa una seguridad tanto personal como familiar, al mismo tiempo el INFONAVIT es uno de los incentivos que más atraen, por que pudiera ser que sus necesidades primarias como son las de "casa", "alimentación"..., no estén cubiertas. Por otro lado se observa que el aguinaldo tiene también un lugar de importancia para ellos. Las utilidades ni siquiera fueron tomadas en cuenta, cosa que debería tener importancia para ellos, lo cual indica que la empresa no está generando utilidades. Los incentivos de producción, pudieran ser más atractivos al operador, si el estándar de producción fuera más fácil de alcanzar o el incentivo ofrecido por cada pieza extra fuera más atractivo, pudiera ser también que el operario no tiene la capacidad suficiente para superar el estándar de producción.

En cuanto a los otros incentivos, que al parecer no tienen la importancia que debieran tener debido a que las necesidades básicas o primarias de cualquier persona no son satisfechas, por lo que el pensar en un día de descanso, vacaciones, etc. queda en segundo término.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES

Hablar de una organización implica forzosamente hablar de los Recursos Humanos que la integran, ya que este determinará el comienzo y el fin de un ciclo de producción por lo tanto el papel más importante lo tiene el hombre.

De ahí la importancia que tiene "la motivación" como base fundamental de mi investigación para reafirmar que un hombre motivado puede incrementar la productividad de cualquier organización.

Es necesario entonces que los administradores, empresarios, etc. no olviden la gran importancia que tiene, para cualquier operario el sentir ser parte de la organización. Y que a través de esta pertenencia necesita cubrir sus necesidades y realizarse como persona y con esto quiero decir que desde el momento de la llegada de un nuevo trabajador, se debe de contar ya con un modelo de inducción, que permita al operario conocer su nuevo centro de trabajo. De no ser así la primera reacción del trabajador será de desconfianza, por el simple hecho de no conocer ni el lugar, ni las personas con las que trabajará.

En Plásticos del Cupatitzio, S. A. de C. V., pude observar y registrar lo siguiente:

La inducción que tienen los operarios es mala ya que desconocen muchas cosas que pueden ser motivantes para cualquier trabajador, como el ser presentado con las demás personas que va a laborar y otros puntos que se escapan como el dar a conocer cuáles son las políticas de la organización, los objetivos que persigue, es necesario que ellos tengan un conocimiento, aunque éste no sea muy profundo, nos dará como resultado crear en ellos

una conciencia de que son parte esencial de la organización, y que de ellos dependerá en gran medida el que se logren los objetivos de la misma. Por otra parte en lo que se refiere a la recepción y la visita que tienen los nuevos operarios a las instalaciones es buena ya que esta se cubre con eficiencia por la empresa.

Durante la jornada de trabajo no se perciben contactos entre los operarios, debido a que la organización promueve muy poco la integración entre ellos mismos, así mismo el contacto con los directivos es casi nulo. Es necesaria la integración de los miembros de la organización, para que se realice un verdadero trabajo en equipo, romper el "hielo" entre operarios y directivos, sin que se confundan las posiciones que tiene cada uno, ésta permitirá que la gente se desarrolle más productivamente. Considero necesario que una de las formas posibles de superar esta deficiencia y lograr una mayor integración en la organización, es realizar con más frecuencia eventos que permitan la convivencia entre todos, buscando las fechas adecuadas para realizar convivios, ya sean fiestas de fin de año, eventos deportivos entre operarios y directivos, etc., esto nos dará como consecuencia que las relaciones laborales sean más agradables y los participantes de la organización se desarrollen con más confianza.

Los incentivos económicos juegan un papel importante para los operarios, el área de producción "los encuentran raquíticos", es decir, que no les resulta atrayente hacer un esfuerzo por sobrepasar el standard, lo cual nos lleva a no tener un incremento en la producción. Así mismo es una labor importante para el administrador tener muy en cuenta estos factores y sacar provecho de ellos. Otro de los aspectos que no están adecuadamente cubiertos para el operario de Plásticos del Cupatitzio, es que sus necesidades primarias no están satisfechas lo cual marcará una pauta para buscar y trazar de que los incentivos económicos sean más atractivos y lo impulsen a trabajar más, y al mismo tiempo se obtenga un incremento en la producción y una ayuda en el mejoramiento de sus necesidades básicas.

Estos incentivos no solo podrían ser de carácter económico sino de otro tipo para que también ayudaran al mejoramiento de sus necesidades, como son las canastas básicas y así como éstos podrían utilizarse otros que parezcan atractivos y así lograr otra reacción de los operarios hacia los incentivos.

Los factores higiénicos de esta organización se encuentran y los mantienen en buen estado excepto uno en el que han de poner especial atención y para el caso de esta investigación encontramos las mayores deficiencias en los vestidores ó baños y esto se debe a que los mismos empleados no tienen "bien puesta la camiseta de la empresa" y no pueden cuidar algo que no lo sienten suyo, esto se debe a la falta de una adecuada capacitación en técnicas motivacionales para supervisores y directores que se encarguen de una buena integración del elemento humano.

Es también importante mencionar que las herramientas de trabajo se mantengan en buen estado para comodidad del operador, así como para la empresa; en este punto muchos trabajadores hacen hincapié de que los mismos supervisores hacen caso omiso de estas necesidades, por eso insisto en que si tenemos gente capacitada la productividad de cualquier organización puede incrementarse.

La investigación reveló que la empresa no cuenta con un programa formal de motivación; los aspectos que considera la empresa, a mi juicio no están planeados en forma integral y en consecuencia los resultados no son los deseados.

Por último se concluye que las hipótesis planteadas al iniciar este capítulo quedan comprobadas conforme a lo siguiente:

1.- Hipótesis: "La falta de motivación impide la integración del personal operativo".

* Comprobación.- Según los resultados no hay integración entre los operarios, entre operarios y supervisor, y mucho menos entre operarios y directivos, de ahí que se desprende en gran parte su necesidad de mejorar las relaciones sociales y el reconocimiento.

2.- Hipótesis: "La falta de motivación ocasiona baja productividad en el desempeño de los operadores".

• Comprobación.- Conforme los resultados que se obtuvieron en la evaluación de los satisfactores, la necesidad del operario de sentirse productivo es lo que menos le interesa, debido a la falta de motivación.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Arias Galicia, Fernando, *Administración de recursos humanos*, Ed. Trillas, México 1990
- 2.- Arias Galicia, Fernando, *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la Administración y el comportamiento*, Ed. Trillas, 1987
- 3.- Editores Mexicanos Unidos S. A., *Ortografía funcional simplificada*, 1993
- 4.- Espejel Zavala, Ernesto, *Relaciones humanas en la empresa*, Ed. EDAMEX, México 1992
- 5.- Fernández Arena, José Antonio, *El proceso administrativo*, Ed. Herrero, México 1967
- 6.- Kast E., Fremount, Rosenzweig, James E., *Administración de las organizaciones*, Ed. McGraw Hill, 1990
- 7.- Keith, Davis, *Comportamiento humano en el trabajo*, Ed. McGraw Hill, México 1993
- 8.- Koontz O'Donnell W., *Elementos de Administración*, Ed. McGraw Hill, 1987
- 9.- Pérez Avila, Noé, *Como hacer una investigación*, Ed. EDIPSA; 1991
- 10.- Programa de apoyo integral a la microindustria NAFIN, *La empresa y el empresario*,
- 11.- Programa de apoyo integral a la microindustria NAFIN, *Principios de administración*
- 12.- Reyes Ponce, Agustín, *Administración de empresas*, Primera parte, Ed. Limusa, México 1990
- 13.- Reyes Ponce, Agustín, *Administración de empresas*, segunda parte, Ed. Limusa, México 1990
- 14.- Reyes Ponce, Agustín, *Administración de personal*, Primera parte, Ed. Limusa, México 1991
- 15.- Santiago Zorrilla, A., Torres X., Miguel, *Guía para elaborar tesis*, Ed. McGraw Hill, 1992