

872702



UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C.
INCORPORACION No. 8727-02 A LA
Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

**"La Motivación como Factor de Integración
en las Empresas.
(Caso Práctico: VIDRIOMEX)."**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

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

PRESENTA:

Sergio Macías Martínez

ASESOR:

Lic. Salvador Raúl Castrejón Ayala

270570



**UNIVERSIDAD
"DON VASCO", A. C.**

LIJAPAN, MICHOACAN, 1999



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.

PAGINACION

DISCONTINUA.

DEDICATORIA

A Dios:

Que me dió la vida, y que ha sido
siempre sombra sin taparme el sol.

A mi Mamá:

Agradezco por darme la vida y sobre todo por
brindarme la oportunidad de vivirla, a tí que
como buena madre me has sabido dar amor y
apoyo incondicional en todo momento. Te quiero
mucho.

A mi Papá

Por inculcarme el afan de superación, y enseñarme
lo importante que es para una persona el desafiar
sus propias limitaciones, y por ser esa persona que
ha creído en mí sin cuestionar mis razones por
injustificables que estas fueran. Gracias

A mis Hermanos: Licha, Beto, Pepe, Jaime, Chucho

Por compartir las buenas y malas experiencias y
sobre todo el apoyo que de forma especial y cada uno
a su manera han aportado a mi vida en tiempo y
espacio. ¿Cómo agradecer por todo y por tanto?.

RECONOCIMIENTOS

Al Lic. Salvador Raúl Castrejón Ayala, por ser amigo y por todo el apoyo recibido para lograr este preciado objetivo.

Al Lic. Efraín Macías Fernández, por brindarme la oportunidad de aprovechar sus conocimientos y su empresa para la realización de este trabajo. Gracias amigo.

Al Lic. Natividad Castrejón Valdéz, por todo este tiempo de compartir conmigo innumerables conocimientos, experiencias, sueños y metas. Y sobre todo gracias por su amistad.

"No hay mejor recompensa para un esfuerzo que la conciencia del deber cumplido".

INDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1 LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA	12
1.1 Definición de Administración	12
1.2 Definición de Empresa	13
1.3 Importancia de la Administración en la Empresa.....	14
1.4 Objeto de la Administración	15
1.5 Administración de Recursos Humanos	16
1.5.1 Definición de Recursos Humanos.....	17
1.5.2 El Objeto de la Administración de Recursos Humanos.....	17
1.5.3 Funciones de Administración de Recursos Humanos	18
1.5.3.1 Reclutamiento:.....	18
1.5.3.2. Selección.....	19
1.5.3.3. Contratación:	19
1.5.3.4. Inducción:.....	19
1.5.3.5. Sueldos y Salarios:	20
1.5.3.6. Capacitación	20
1.5.3.7. Motivación:	20
1.5.3.8. Seguridad e Higiene:	21
1.6 El Proceso Administrativo	21
1.6.1 Elementos del Proceso Administrativo	23
1.6.1.1. Previsión	23
1.6.1.2. Planeación	23

1.6.1.3. Organización.....	24
1.6.1.4. Integración.....	24
1.6.1.5. Dirección.....	25
1.6.1.6. Control.....	26
1.6.2 Otros Criterios del Proceso Administrativo.....	26
CAPÍTULO 2 LA MOTIVACIÓN.....	28
2.1 Generalidades de la Motivación.....	28
2.2 <i>Concepto de Motivación</i>	30
2.3 La Motivación en la Empresa y su importancia.....	31
2.4 Modelos de Motivación.....	32
2.5 Estrategias de Motivación.....	32
2.6 Teorías Motivacionales.....	36
CAPÍTULO 3 LA CAPACITACIÓN.....	42
3.1 Concepto de Capacitación.....	42
3.2 Beneficios de la Capacitación.....	43
3.3 Marco Legal de la Capacitación.....	45
3.4 Importancia y Situación Actual de la Capacitación.....	48
3.5 La Capacitación y la Empresa.....	50
3.6 Detección de Necesidades de Capacitación.....	51
3.7 Función de la Capacitación y su Finalidad.....	53
3.8 Modelo de Capacitación.....	56
CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO.....	59
4.1 Antecedentes Históricos de la Empresa VIDRIOMEX.....	59
4.2. Metodología y objetivos.....	61

4.3. Cuestionario aplicado a los trabajadores de VIDRIOMEX.	62
4.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	67
CONCLUSIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	97

INTRODUCCIÓN

De un tiempo a la fecha las empresas de Uruapan, casi en su totalidad han venido padeciendo los efectos de la crisis, en todas ellas se manifiestan de diferentes maneras, en algunas se ha disminuido considerablemente la producción, las ventas se encuentran en límites antes no registrados, donde se capacitaba se ha dejado de capacitar por lo menos temporalmente y se han retirado diversos tipos de servicios o prestaciones que antes de la crisis se proporcionaban a los trabajadores. Aún cuando lo antes mencionado es preocupante, hay algo que lo es todavía más, que trae al trabajador de cabeza; el recorte de personal, ese término que al parecer hoy día ha contribuido para que la palabra "desempleo" se ponga de moda en las empresas.

Como consecuencia de tal situación, el costo social y económico para las empresas se ha visto reflejado en su principal e insustituible recurso: el humano, factor determinante para el buen funcionamiento de la organización.

Se menciona el factor humano como el principal por lo que ha contribuido a la disminución de ingresos, debido a la prestación de un inadecuado servicio, y es que la satisfacción total del cliente depende de varios aspectos como pueden ser la calidad del servicios, la atención personalizada, trato amable, buen ambiente de trabajo, buena presentación del personal y los servicios complementarios; aspectos que solo el factor humano los puede proporcionar para beneficio de la empresa.

Por lo tanto, la combinación de estos factores dan como resultado la satisfacción total del cliente, lo cual a su vez trae como consecuencia su retorno y su recomendación a otras personas.

Así pues, la buena imagen de una empresa y el buen servicio están sujetos y depende del recurso humano. Sin embargo, debido a la problemática por la que atravesamos actualmente, las empresas se han olvidado un poco de este recurso por atender otros que más bien son de carácter financiero.

De los recursos con que cuentan las empresas, el único que se puede evaluar es el humano y por lo tanto es digno de analizarse y mantenerse en constante mejoramiento a través de la capacitación. Sólo que para alcanzar un buen nivel de capacitación se requiere que el personal esté lo suficientemente motivado, cuando un trabajador no puede hacer su trabajo hay que enseñarlo y cuando no quiere hay que motivarlo; de ahí la importancia tanto de la capacitación como de la motivación, ambos aspectos fundamentales para la investigación realizada y soporte para alcanzar la finalidad de la misma que consiste en analizar la trascendencia del factor motivación en la integración del personal, siendo esto último uno de los muchos problemas que se derivan de que en una empresa no exista una adecuada aplicación de programas motivacionales para permitir elevar la productividad y alcanzar un adecuado ambiente de trabajo con personal bien capacitado, bien motivado y como consecuencia lo suficientemente bien integrado para lograr alcanzar sus propios objetivos organizacionales.

Realizar la investigación implica decidir en donde se habrá de aplicar el estudio, debiendo cubrir la empresa elegida con cierta formalidad, suficiente para tener un adecuado acceso a la información necesaria para obtener respuesta a los objetivos que se persiguen en la investigación.

La empresa por la que se optó es VIDRIOMEX , la cual abrió sus puertas y mostró el interés de motivar el estudio propuesto mostrando accesibilidad hacia su interior, como organización la empresa cuenta con un número de empleados suficiente para la realización de un censo confiable, que arroje la información que alcance a los objetivos planteados y de acuerdo a las necesidades de la investigación.

Una vez dado tan importante paso se prosigue a determinar los objetivos para esta investigación, siendo de la siguiente manera. Como objetivo general se pretende; Analizar la trascendencia del factor motivación en la integración del personal de las empresas VIDRIOMEX , lo que conlleva a también detectar las necesidades que existen en la empresa y en su entorno para conociéndolas buscar el medio adecuado que permita a la empresa desarrollar su personal y hacerlo mas eficiente.

Otro factor importante a analizar en el presente caso lo es la vinculación entre los programas de capacitación actualmente aplicados y las verdaderas necesidades de la empresa y su entorno así por medio de la aplicación de la administración podemos conocer los estilos de dirección que conlleva a describir mas concretamente las etapas de la dirección dentro de las cuales encontramos a la motivación y la capacitación.

El medio que es considerado importante y necesario para la motivación del personal es la capacitación, pues esta juega un rol fundamental para sustentar un cambio y debe estar magistralmente atado de los objetivos de la empresa por lo que no se debe escatimar los esfuerzos en este valioso rubro.

Plantear objetivos y tener la convicción de alcanzarlos implica necesariamente de una investigación minuciosa la cual a su vez arrojará necesidades de información que habrá de satisfacer.

Realizar esta investigación exigía desde el primer momento buscar medios que llevarán a encontrar datos y hechos que comprobarán o desmintieran las hipótesis planteadas para esta investigación, es decir, si el aplicar programas motivacionales adecuados eleva la productividad en la empresa o por otro lado, si la motivación en la empresa provoca que exista una adecuada integración en el personal. Además de estas guías, era importante el saber si la empresa contaba con algún programa motivacional establecido que permitiera determinar sus limitantes y bondades. Así mismo el saber si los empleados tenían el conocimiento de los objetivos de la empresa diría que tanto hay sentimiento de pertenencia hacia la misma.

También saber como era el ambiente de trabajo y las relaciones entre los trabajadores y los directivos para determinar de que grado era la magnitud del problema si es que existía.

Por otro lado se buscaba saber y conocer la vinculación que existía entre las propuestas motivacionales de la empresa y las necesidades del entorno para determinar las propuestas necesarias.

Por lo antes dicho fue de suma importancia al llevar a cabo la investigación, determinar cuales serían las fuentes de donde se obtendría la información.

Las fuentes fueron en su mayoría las denominadas primarias, es decir, libros comunes algunos especializados y otros técnicamente sofisticados, esto es, que se refieren a casos concretos relacionados con el tema .

También se utilizaron entrevistas personales, concretamente con el Gerente General con quien a través de una guía se fueron tocando temas en un orden establecido para obtener información valiosa.

Otra fuente que resulto la de mayor utilidad fue la encuesta pues a través de una de sus herramientas, el cuestionario, se pudieron conocer muchos aspectos de la situación que prevalece en la empresa respecto de los empleados. Se optó por realizar un censo, es decir, aplicar el cuestionario a todos los empleados pues eso daría una mayor cobertura de la empresa y también de sus necesidades e inquietudes, y para tratar de avalar esa información se realizó la entrevista intencionadamente estructurada con el Gerente General lo que se considera que al final dio un buen resultado y arrojó los datos suficientes como para justificar los medios elegidos en su momento

Por ultimo y para sustento mismo de la investigación, se crearon capítulos teóricos, los cuales fueron determinados a partir de los conceptos mas explícitos e implícitos del problema delimitado y ya mencionado anteriormente.

En los capítulos teóricos se hará mención a temas sobresalientes relativos al estudio, como la administración y su importancia en la empresa, donde se podrá también saber que es la administración y como se aplica en la empresa, se tocara el tema de motivación conociendo su concepto, sus teorías, algunas generalidades y hasta estrategias y modelos aplicables. Dentro de lo que se refiere a la capacitación se podrá advertir su importancia, marco legal, su función, sus beneficios y la manera de detectar las necesidades de aplicarse. Los capítulos teóricos fueron obtenidos a través de la técnica de recopilación documental .

Al final en el capítulo de caso práctico se mencionarán algunas características relativas a la empresa donde se realizó el estudio, así mismo se resume la información obtenida al aplicar los métodos y sus técnicas de investigación con el objetivo de analizar los resultados, realizar las interpretaciones y hacer las propuestas correspondientes en caso de ser necesarias.

CAPÍTULO 1

LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA

Este primer capítulo revelará la definición de administración y empresa, su importancia, objetivos, así como su interacción y procesos que sustentan su aplicación respectivamente, se profundizará en lo referente a la administración de recursos humanos de los que se conocerá desde su definición, funciones y hasta sus elementos principales.

1.1 Definición de Administración

La administración es quizás la más importante actividad que el ser humano desarrolla, cuando desea lograr metas u objetivos, ya que coadyuva para el adecuado empleo y coordinación de los recursos utilizados para alcanzar los mismos.

"La administración es hacer a través de los demás, servicio y subordinación son sus elementos principales". (Reyes, 1972:15).

Es decir, la administración imparte eficacia a los esfuerzos humanos, los ordena y los dirige hacia el logro de determinados objetivos.

La administración también se define como: "Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano". (Fernández. 1977:17).

Se puede concluir que la administración es una ciencia, un arte y una técnica que mediante el proceso administrativo, previene, planea, organiza, integra, dirige y controla los recursos de una empresa para obtener objetivos predeterminados con un máximo rendimiento y un mínimo de esfuerzos.

1.2 Definición de Empresa

La empresa es como una organización de personas, sistemas, bienes materiales y recursos económicos que puede tener objetivos desde el servicio, el lucro y hasta lo social.

"La empresa la integran bienes materiales, hombres y sistemas y se puede estudiar en los siguientes aspectos: económicos, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto". (Reyes, 1990:72).

"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. 1990:69).

De los anteriores definiciones podemos rescatar que se hace mención principalmente a integración y organización de recursos técnicos, humanos y

económicos dirigidos hacia un objetivo que bien puede dar un servicio, ofrecer un producto o algún otro requerimiento del medio humano.

Así podemos concluir y entender a la empresa, como un ente que cuenta con una estructura y se dota de diversos recursos para cumplir determinados objetivos.

1.3 Importancia de la Administración en la Empresa.

"La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste". (Reyes, 1995:28).

Así podemos agregar que ninguna empresa puede alcanzar buen éxito si no tiene una administración competente. Para un gran número de empresas con metas económicas, políticas o sociales, el éxito depende de la capacidad del director para encausar la aptitud y las energías humanas hacia una acción efectiva, la tarea de construir una sociedad mejor económicamente hablando, mejorar los niveles sociales o de organizar la administración gubernamental en forma más eficiente, son las oportunidades que se presentan a quienes tengan aptitud administrativa.

Respecto a esto sobresalen dos extraordinarias posibilidades: la aplicación de la técnica mejorada y el mejor aprovechamiento y entendimiento de las aptitudes humanas. Ambas posibilidades son esencialmente provechosas para quien dirige.

La administración imparte eficacia a los esfuerzos humanos. Hace posible la obtención de mejores equipos, talleres, oficinas, productos, servicios y relaciones

humanas. Se adelanta a las contingencias de situaciones cambiantes y proporciona mayor amplitud de criterio, a la vez que activa la imaginación.

La administración pone en orden los esfuerzos. Permite agrupar sucesos aparentemente aislados con el informe de hechos o suposiciones que al relacionarse entre sí adquieren significado. Esta relación permite afrontar el problema de inmediato, señalar posibles dificultades futuras y dictar las mejores soluciones.

De ahí que la importancia de la administración para una empresa siga siendo hoy día objeto de innumerables estudios y aplicaciones.

1.4 Objeto de la Administración

En nuestro medio el uso y aprovechamiento de los conceptos y técnicas de la administración será sin lugar a dudas un factor para el ya urgente y necesario desarrollo, la administración no es un privilegio de jefes o directores solamente es también parte de los demás componentes de la empresa y tiene como misión hacer funcionar a un organismo hacia la búsqueda de sus objetivos.

El objeto de la administración es hacer más productivo a un organismo y obtener resultados óptimos para sus integrantes y para la sociedad en donde opera.

Al hablarles de optimización de recursos puedo decirles que respecto a los humanos, la administración busca hacerlos más eficientes y desarrollar al máximo sus habilidades y actitudes hacia el trabajo.

Así respecto a los materiales se busca la maximización de los mismos aprovechándolos al límite más elevado, y finalmente los recursos financieros se utilizan técnicas que los haga más rentables para la organización.

1.5 Administración de Recursos Humanos

Hablar de recursos humanos implica necesariamente referirse a la disposición de bienes para su empleo, es decir representa un cúmulo de riqueza que será empleada posteriormente.

Toda organización cualquiera que sea, necesita de una serie de recursos para alcanzar sus objetivos tales que administrados correctamente le facilitarán su obtención.

Para contribuir al logro de los objetivos las empresas se basan en tres tipos de recursos que son:

- a) Recursos materiales
- b) Recursos técnicos
- c) Recursos humanos

He manejado hasta el final el recurso humano no porque sea el de menor importancia sino porque es el que nos ocupa para la finalidad del tema.

"Los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar, perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa". (Arias, 1994:24).

Sobre esa base la importancia del recurso humano para la consolidación de una empresa.

1.5.1 Definición de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos enfrenta numerosos desafíos que se derivan de las demandas y necesidades de los empleados de la organización por lo cual es importante conocer y aceptar la existencia de ésta en toda la empresa.

"La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general". (Arias, 1994:27).

La administración de recursos humanos busca prácticas adecuadas que cumplan con los objetivos de los empleados por lo tanto en responsabilidad de la misma administración o departamento de recursos humanos identificar nuevas maneras de apoyar las labores de la compañía y de los empleados.

Así se puede concluir que los recursos humanos son por naturaleza los más complejos en su administración y por tanto requieren de un trato más sistemático.

1.5.2 El Objeto de la Administración de Recursos Humanos

Consiste en obtener, ubicar, desarrollar, evaluar y guiar a los recursos humanos adecuados para cada puesto de una organización con el propósito de

satisfacer las aspiraciones económicas, psicológicas y sociales de quienes prestan el servicio, es decir busca un equilibrio para estar en posición de lograr además de los objetivos de la empresa, la integración de su personal.

El objetivo primordial de la administración de recursos humanos es mantener ocupados los puestos de una empresa, utilizando las personas idóneas para ese puesto y que nos permita una mejor integración y dirección de personal.

1.5.3 Funciones de Administración de Recursos Humanos

Las funciones de los recursos humanos comprenden un proceso que va desde el reclutamiento y hasta la motivación del personal que a continuación analizaremos cada una de esas funciones:

1.5.3.1 Reclutamiento:

El objetivo del reclutamiento es buscar y atraer recursos humanos capaces para cubrir las vacantes que se presentan, esto en la cantidad y calidad requerida y de acuerdo a las necesidades de la empresa. El reclutamiento además de hacer de un extraño un candidato para la empresa también tiene como objetivo mantener ocupados los puestos de la empresa con las personas idóneas y de las características requeridas por un previo análisis estricto del puesto.

Siempre que se presente una vacante o una nueva necesidad de personal para la empresa entrará en función esta parte de la administración de recursos humanos.

1.5.3.2. Selección:

Es un proceso mediante el cual se escoge de entre los distintos candidatos el que sea más apto de acuerdo a los criterios requeridos por el puesto.

Durante la selección se analizan las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidirse de manera exitosa por el que tenga mayor potencial para el desempeño y su desarrollo a futuro dentro de la empresa.

Así, la selección busca a través de un procedimiento acertar en la elección del elemento que cubra el puesto adecuado a un costo adecuado.

1.5.3.3. Contratación:

Una vez que se recluta y selecciona, habrá que darse la aceptación y por tal razón se deberá complementar sus datos y asentar en un contrato las obligaciones y responsabilidades que asumirán las partes, así como las percepciones y prestaciones que se obliga la empresa con el trabajador quedando después de este paso ya formalmente establecida la relación de trabajo.

1.5.3.4. Inducción:

Consiste en facilitar a los nuevos elementos su incorporación a las actividades de la empresa, para que esta sea lo más rápido y mejor posible. Orientando y dando la información necesaria para que el trabajador se sienta bien venido e identificado con su nuevo medio de trabajo y de esa manera le sea de inmediato productivo a la empresa.

1.5.3.5. Sueldos y Salarios:

Consiste en remunerar de una manera justa y equitativa al trabajador, compensando de manera racional de acuerdo al esfuerzo y responsabilidad de cada puesto.

Conviene a la administración de salarios basarse en una estricta valuación de puesto y estudio de como se encuentra en el mercado de trabajo la remuneración hacia un puesto similar.

1.5.3.6. Capacitación:

Por medio de la capacitación se puede planear actividades para cubrir las necesidades reales de una empresa. La capacitación juega un papel fundamental para sustentar un cambio que vaya en busca de los objetivos de la empresa por lo que en esta función no se debe escatimar en dinero, ya que bien aplicada no es un gasto sino una valiosa inversión.

1.5.3.7. Motivación:

La motivación es el motor que mueve a los recursos humanos hacia la obtención de objetivos y bien aplicada por la organización puede provocar esfuerzos adicionales que elevan la productividad del trabajador.

Además la motivación es un factor que le permite a la empresa contar con un personal integrado con "amor a la camiseta" y bien dirigido mediante algunas técnicas existentes se puede lograr tener a un equipo de trabajo capaz de colocar a la

empresa dentro de las mejores en cuanto al funcionamiento de sus recursos humanos.

1.5.3.8. Seguridad e Higiene:

Consiste en evaluar y controlar todos aquellos factores del ambiente que provienen o son originados de la realización misma del trabajo y que pueden causar enfermedades o deterioro de la salud.

La importancia de esta función es que al prevenir enfermedades también previene las consecuencias que de esta emanen como pueden ser ausencias al trabajo que le repercutirían a la empresa económica y funcionalmente.

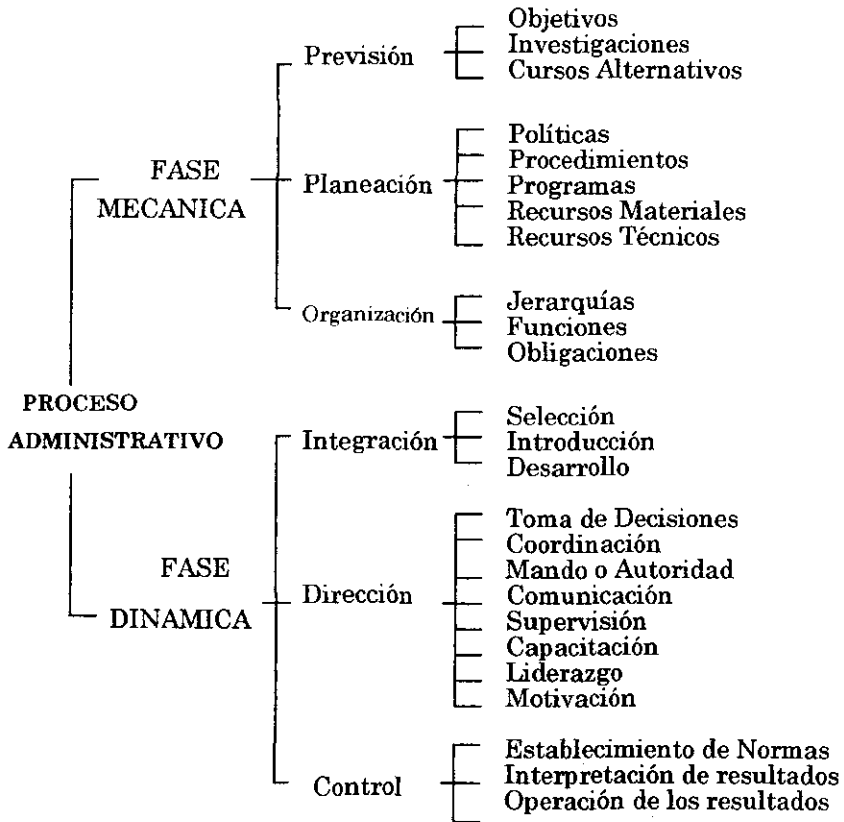
Por lo que, el objetivo primordial de esta función es diseñar programas para luego implantarlos y que ahí se puedan evitar los riesgos del trabajo.

1.6 El Proceso Administrativo

Es prácticamente el inicio y fin de la acción administrativa pues consiste en fijar un objetivo, realizar las actividades necesarias para alcanzarlos y aún determinar si se alcanzó o no a fin de corregir las acciones en caso de ser necesario.

Con el fin de tener una visión de conjunto de todo el proceso administrativo, conviene hacer una síntesis de las etapas, elementos y fases que lo forman, según Reyes Ponce, de acuerdo al siguiente esquema: (Véase cuadro No. 1)

Cuadro No. 1 PROCESO ADMINISTRATIVO.



(Reyes, 1995:64)

1.6.1 Elementos del Proceso Administrativo

1.6.1.1. Previsión

Consiste en la determinación de lo que se desea lograr por medio de un organismo social y la investigación y valorización de cuáles serán las condiciones futuras que habrán de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende tres etapas:

Objetivos. A esta etapa corresponde fijar los fines y plazos.

Investigaciones. Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse en un futuro.

Cursos alternativos. Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, y a los fines propuestos, para ver las distintas posibilidades de acción que existen.

1.6.1.2. Planeación

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que habrán de presidir y orientar la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempo necesario para su realización.

Comprende tres etapas:

Políticas. Son los principios para orientar la acción a ejecutar.

Procedimientos. Es la secuencia de operaciones o métodos aplicables.

Programas. Es la fijación de tiempos requeridos para el logro de los objetivos.

También comprende presupuestos, que son programas en que se precisan unidades, costos y diversos tipos de pronósticos.

1.6.1.3. Organización

Esta etapa se refiere a la estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias para un organismo social, en busca de su mayor eficiencia.

En la misma definición se descubren claramente las tres etapas:

Las jerarquías. Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

Las funciones. La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

Las obligaciones. Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

1.6.1.4. Integración.

Esta etapa consiste en los procedimientos para dotar al organismo social o empresa de todos aquellos medios necesarios para su más eficaz funcionamiento, buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de

mando, así la integración para hacer más eficaz la organización cumple su función de transformar cosas y personas extrañas a las empresas en miembros debidamente articulados a los elementos administrativos y al sistema.

1.6.1.5. Dirección

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados anteriormente.

La dirección comprende las siguientes etapas:

Mando o autoridad: Es el principio del que deriva toda la administración y por lo mismo su elemento principal que es la dirección, se estudia, como delegarla y como ejercerla.

Comunicación. Lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse y de éste hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias debidamente coordinadas.

Supervisión. La función quizás última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

Coordinación. Esto implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de los componentes de la empresa hacia la búsqueda de los objetivos establecidos.

Toma de Decisiones. Es la elección de un curso a seguir de entre varias alternativas, buscando aquella que más este vinculada a la determinación de los objetivos de la empresa.

Liderazgo. Esto es, influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas y objetivos tanto de grupo como de la organización.

Motivación. Constituye todos aquellos factores que originan conductos y esta bien aplicada dirige esas conductas hacia el objetivo de la empresa así es función de la dirección, mantener satisfechos a sus trabajadores con el fin de facilitar su desarrollo y buen entendimiento en el trabajo.

1.6.1.6. 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.

Comprende tres etapas:

Establecimiento de normas. Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control

Operación de controles. Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

Interpretación de resultados. Esta es una función que vuelve a constituir un medio de planeación. (Reyes ;1995:61-64)

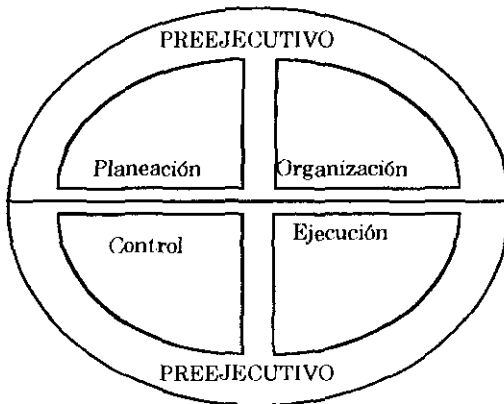
1.6.2 Otros Criterios del Proceso Administrativo

El proceso administrativo esta compuesto de las etapas que considere el autor del que se trate, es decir, no es condición que contenga un determinado numero de etapas. El número de etapas en un proceso dependerá del criterio de quien lo creo y

a su vez este mismo número de etapas deberá cumplir con el objetivo de la administración, de principio a fin.

A continuación se presentan dos criterios diferentes al ya explicado anteriormente, creación de Agustín Reyes Ponce y usado en la presente investigación.

Cuadro 2



Proceso Administrativo George R. Terry

Cuadro 2.1



Proceso Administrativo J. Antonio Fernández Arena

CAPÍTULO 2

LA MOTIVACIÓN

Dentro de lo que se refiere a motivación, se hará mención de sus orígenes, un poco de generalidades para después conceptualizar el termino y dar a conocer las principales teorías, analizar la importancia a nivel empresa para finalmente concluir con la determinación de estrategias que permitan de una manera adecuada la motivación de los recursos humanos.

2.1 Generalidades de la Motivación

Motivación es un término general que se aplica en toda clase de impulsos, necesidades, deseos, anhelos y demás situaciones similares.

La motivación es la que causa la diferencia entre hacer lo menos posible y hacer lo más posible.

Un motivador es algo que influye sobre la conducta de un individuo y provoca la diferencia en la actividad que realiza, por tal razón la motivación aplica una reacción en cadena que inicia precisamente con una necesidad que a su vez da lugar a un deseo o meta que se quiere satisfacer y todo trae como consecuencia acciones

tendientes a el logro de esas metas hasta llegar a lo que seria la satisfacci3n de esa necesidad.

Hist3ricamente, el primer te3rico de la administraci3n que se preocupa por la Motivaci3n fue Frederick Winslow Taylor, el padre de la administraci3n cient3fica, Taylor hizo notar la importancia de establecer lo que a su juicio era el mejor m3todo para desempe1ar cada trabajo, la aplicaci3n de sus principios al trabajador se le considera como hombre econ3mico y la manera de inducirlo a trabajar en forma eficiente es mediante incentivos de salarios establecidos a trav3s e un estudio de tiempos y movimientos, cuesti3n que m3s adelante critic3 Brawn, estableciendo que el hombre es motivado por afiliaci3n o por socializarse y apoya esta opini3n citando a Elton Mayo fundador del movimiento de las relaciones humanas.(Vroom;1988:271)

Por otra parte McGregor analiz3 las diversas necesidades humanas, basado principalmente en el estudio de Maslow y las considera b3sicas para el proceso administrativo, finalmente, Leavitt previene contra los intentos de construir teor3as normativas de la administraci3n basados en la suposici3n de que la tarea principal es la coordinaci3n del esfuerzo humano, pues considera es un enfoque muy limitado. (Ibid.,:272)

La motivaci3n del hombre pues, siempre ser3 tema de estudio por la sencilla raz3n de que nunca permanece est3tica y su constante cambio invita a estar tras su estudio.

Para finalizar vale la pena hacer mención que cada teoría de motivación que surge es un simple refuerzo de su predecesora debido a que se siguen observando los recursos explicativos de antaño.

2.2 Concepto de Motivación

La motivación no es un concepto simplista puesto que tiene relación con varias series de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y otras fuerzas similares.

Así, toda conducta esta provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada, de ahí que el término motivación toma importancia y se va moldeando hasta dar con un concepto a motivación, se puede constituir de la siguiente manera:

"Es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de alguna meta". (Certo;1992:379)

Otro concepto: "Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo". (Arias, 1994:65).

La motivación explica porque las personas se comportan en la forma en que lo hacen, el comportamiento de los miembros de la organización mejor capacitados estarán para influir en ese comportamiento y para hacerlo más consistente con el logro de los objetivos organizacionales.

La motivación entonces es el arte que realiza la empresa para ayudar a las personas a enfocar sus mentes y energías en realizar su trabajo lo más efectivamente posible.

2.3 La Motivación en la Empresa y su importancia

La motivación es un tema de verdadera importancia en la empresa cuando se habla de los recursos humanos insustituibles que la conforman, no cabe duda de que las actividades que una persona realiza en una empresa son más eficientes cuando éstas son complementadas por el proceso aplicado de motivación.

Todas las personas deseamos un trabajo "interesante", sin embargo, cada uno tiene sus propios parámetros que determinen cuando es o no interesante realizar una actividad, algunas personas por ejemplo les resulta atractivo realizar actividades que tengan un grado de dificultad alto, pues les resulta desafiante, mientras que otras prefieren algo de más importancia pero donde no tengan que tomar muchas decisiones, otras trabajando en atención al público y finalmente otras pueden preferir dedicarse a hacer cálculos complicados de estadística.

Y es precisamente aquí donde entra en función la importancia de un sistema motivacional cuya principal finalidad será identificar, después de aplicarlo, los aspectos que son de interés para el empleado y ubicarlo en un área donde se pueda dedicar a ello y desempeñar mejor su función de trabajo, esto ocasionará un menor índice de rotación de personal y disminución de problemas o quejas.

2.4 Modelos de Motivación

En el transcurso del tiempo se han desarrollado diversos modelos que describen la forma en que se realiza la motivación, aquí menciono tres que al complementarse nos proporciona una descripción del proceso de motivación.

Estos modelos son:

- 1.- El modelo de necesidades y metas.
- 2.- El modelo de expectativas de Vroom.
- 3.- El modelo de Porter-Lawter.

Estos modelos del proceso de motivación comienza a un nivel relativamente simple y fácil de entender pero que culmina en un nivel más práctico y complicado.

2.5 Estrategias de Motivación

Se cuenta con diversas estrategias de motivación, surgidas básicamente de las teorías antes mencionadas, cada estrategia tiene como finalidad satisfacer necesidades de los miembros de la organización.

En esencia éstas estrategias contienen lineamientos generales que los que las apliquen pueden seguir para asegurarse de que los miembros de la organización satisfagan estas necesidades a través de la ejecución de un comportamiento apropiado, éstas estrategias para motivación son entre otras:

1. Comunicación Administrativa

El propósito de la comunicación administrativa en una empresa es llevar a cabo el cambio, influir la acción del bienestar hacia la empresa.

La comunicación sirve también para hacer llegar a los trabajadores conocimiento de lo que van a hacer, de lo que están haciendo y cómo lo están haciendo, por tanto es obligación de la parte administrativo de una empresa dar a conocer desde los objetivos, políticas y metas a corto plazo hasta la misión misma de la empresa.

Así por medio de una buena difusión de tales aspectos se hace participe al trabajador y este al saberse importante suele ser más productivo o por lo menos más disponible o vulnerable para los cambios.

2. Teorías "X" y "Y"

Douglas McGregor formuló un conjunto de hipótesis sobre la naturaleza humana en el trabajador y su conducta, analizando y clasificando los estilos de dirección en X y Y. (Véase cuadro No. 3)

Suposiciones de la teoría "X" y de la teoría "Y" sobre la de las personas.

TEORÍA X**TEORÍA Y**

El trabajador es flojo, evita hacer esfuerzos.	El trabajador gusta del esfuerzo físico y mental.
El trabajo es degradante.	El trabajo produce la satisfacción.
Hay que forzar y dirigir a la gente.	La gente se autocontrola y se automotiva cuando se compromete.
Para que trabajen hay que amenazar y nunca el pago les parece suficiente.	El compromiso con los objetivos está en razón directa con las recompensas.
El trabajador evita la responsabilidad.	El trabajador aprende y gusta de aceptar responsabilidades.
No tiene ambición, sólo busca seguridad y Ser dirigido.	Tiene capacidad para imaginar, crear e ingeniar.
Los trabajos forman una masa mediocre.	La industria sólo está aprovechando una parte de la capacidad de los trabajadores.

(Kasuga;1991:54)

Los datos de este análisis fueron obtenidos de gerencias que podían demostrar verdaderamente lo que ocurría con su fuerza de trabajo. Todo esto, sin embargo, no eran las causas de las actitudes, sino las consecuencias de las mismas.

Es muy probable que el Estilo X fue el que por muy largo tiempo a través de la historia se empleó. Pero con el paso del tiempo, demostró que no era un sistema

desarrollador y se empezó a utilizar el Estilo Y, que era paternalista como característica principal.

La gran mayoría de las empresas aún en la actualidad utilizan una mezcla de los dos estilos, aplicados las más de las veces, en el Estilo X, para los niveles bajos y el Y para los de alta preparación, lo que crea un clasismo que también produce conflictos.

Conforme el avance que presenta la ciencia y tecnología, también los trabajadores han avanzado de nivel, habiendo empresas en que todos los trabajadores son intelectuales. Es por lo tanto, muy importante que los estilos de dirección se actualicen para que a través de ellos se logre el desarrollo del personal.

3. El diseño de puestos

Es requisito indispensable para el buen desempeño de una persona dentro de una empresa el contar con un diseño de puesto que le permita al trabajador conocer de una forma bien delimitada y exacta las actividades que corresponden a su puesto y así mismo la contribución específica que su trabajo tiene para el buen funcionamiento de la organización. El dueño de puesto sirve como guía para el desarrollo tanto de trabajador como de la empresa.

Vale hacer una comparación de lo que pueda ser el "ideal" del puesto con el perfil real que presenta cada trabajador. Obviamente de dicha comparación saldrá como consecuencia una diferencia que nos va a permitir conocer posibles consecuencias que estén influyendo en el desempeño del trabajador .

Estas consecuencias pueden ser de origen: motivacional, administrativo, espacio físico, el ambiente ó bien otras áreas que le estén afectando indirectamente.

La aplicación de las anteriores estrategias nos dan una perspectiva más amplia de lo que queremos para la empresa y si aunado a esto realizamos un adecuado análisis de necesidades quizá estemos ante una justificación lógica de usar la capacitación como el mejor camino para el rediseño de nuestro sistema organizacional y de nuestra fuerza de trabajo.

2.6 Teorías Motivacionales.

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades..

Esta teoría fue formulada por el Psicólogo Abraham Maslow. Considero que las necesidades humanas forman una jerarquía y concluyó que cuando se lograba satisfacer cierto grupo de necesidades, éste dejaba de servir como motivador.

Las necesidades humanas básicas son:

1.- Necesidades Fisiológicas: Necesidades que deben satisfacerse para la conservación de la vida misma: agua, comida, etc.

2.- Necesidades de Seguridad y protección: Son necesidades de estar al abrigo de peligros físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, etc.

3.- Necesidades de Pertenencia o de Aceptación: Ya que las personas son seres sociables, necesitan pertenecer y ser aceptados por los demás.

4.- Necesidades de Estima: Las personas que empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia.

5.- Necesidades de Autorrealización: Esta necesidad es la de más alta jerarquía y consiste en el deseo de convertirse en lo que cada uno es capaz de llegar a ser (Hampton,1990:430-436)

El Enfoque Motivación-Higiene de la Motivación.

Frederick Herzberg y sus colaboradores modificaron de manera considerable el enfoque de Maslow sobre las necesidades humanas. Sus investigaciones dan a entender que desembocan en una teoría de la motivación de dos factores. En un grupo de necesidades se encuentran elementos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, la posición social, la seguridad en el trabajo y la vida personal.

Herzberg señaló que éstos eran insatisfactores, no motivadores.

Su existencia no motiva en el sentido de producir insatisfacción y se les llamó "factores de higiene".

Clasificó a varios satisfactores relacionados con el contenido de los puestos: logro, reconocimiento, trabajo estimulante, progreso personal y el desarrollo en el trabajo. La existencia de éstos factores puede provocar sentimientos de satisfacción o de no satisfacción.

Los factores que señala Herzberg son muy similares a los que determinó Maslow.

A los del primer grupo de elementos Herzberg los llamó factores de conservación o de higiene. El segundo grupo son los auténticos motivadores.

Las investigaciones de Herzberg no han dejado de ponerse en tela de juicio. Se considera que la conocida tendencia de las personas a atribuir a sus esfuerzos los buenos resultados y a responsabilizar a los demás por los fracasos perjudicó los descubrimientos de Herzberg que los llamados factores de higiene sí producen satisfacción o insatisfacción.

El Modelo de Porter y Lawler.

L.W. Porter y E.E. Lawler han explicado su modelo sobre todo a personal gerencial.

Como es posible ver, la cantidad de esfuerzo depende del valor de un premio más la cantidad de la energía que la persona considera que se va a requerir y de la probabilidad de recibir el premio. Pero el esfuerzo requerido y la probabilidad de acabar recibiendo dependen, a su vez, del desempeño pasado de la persona.

El modelo de la motivación de Porter y Lawler con toda seguridad representa la descripción más apropiada del proceso motivacional, la motivación no es un asunto de simples causas y efectos. Da una clara definición de las tareas y responsabilidades en el marco de una estructura organizacional apropiada, el sistema esfuerzo-desempeño-premio-satisfacción puede integrarse al sistema global de administración.

Teoría de los Refuerzos.

El Psicólogo B.F. Skinner, de Harvard, desarrollo una interesante técnica motivacional, conocida como refuerzo positivo o modificación de la conducta, sostiene que los individuos pueden ser motivados creándoles un entorno laboral apropiado y felicitándolos por su empeño, y que los castigos por su bajo desempeño sólo producen resultados negativos.

Teoría de la Motivación con base en las necesidades, de McClelland

David C. McClelland ha contribuido a la comprensión de la motivación identificando tres tipos de necesidades básicas de motivación, las clasificó como necesidades de poder, necesidad de pertenencia y necesidad de logro.

Estos tres impulsos tienen especial importancia, es necesario tomarlos en cuenta para lograr que una empresa organizada funcione como es de esperarse. Debido a que toda empresa organizada representan grupos de individuos que trabajan juntos en el cumplimiento de ciertas metas, la necesidad de logro adquiere una importancia fundamental.

Las personas con un alto grado de necesidad de poder demuestran una gran preocupación por ejercer influencia y control.

Las personas con una fuerte necesidad de potencia casi siempre derivan su satisfacción cuando se sienten queridas y tienen a evitar la pena de verse rechazadas por un grupo social.

Técnicas Especiales de Motivación

¿Cuáles son algunos de las principales técnicas motivacionales que pueden emplear los administradores?

⇒ Primero, es probable que el dinero, como tal, sea más importante, por ejemplo, para un empleado que tiene que mantener a su familia, que para el directivo que "ya llegó" y para el cual las necesidades de dinero ya no son tan importantes.

⇒ Segundo, quizás sea muy cierto que en la mayor parte de los negocios y de otras clase de empresas, el dinero se emplea como medio para mantener la organización adecuadamente integrada y no como uno de sus principales motivadores.

⇒ Tercero, se tiene a disminuir la importancia del dinero como motivador en parte por la costumbre de hacer que todos los sueldos de los distintos gerentes de la compañía sea razonablemente similares.

⇒ Cuarto, para que el dinero sea motivador eficaz, las personas con puestos diferentes y aunque sean de nivel similar deben recibir salarios y premios que reflejen su desempeño individual.

También lo hacen cuando se preocupan cuando se integre apropiadamente la estructura.

Teoría Motivacional de las Expectativas

Otro enfoque, es el que nos dice que se motivan las personas, en la teoría de las expectativas.

Vroom afirma que las personas se sienten motivadas a hacer las cosas para cumplir con un objetivo si creen en la validez de éste y si consideran que lo que van a hacer servirá para cumplirlo. En cierto sentido, esta no es más que una versión moderna de lo que expreso Martín Lutero hace varios siglos cuando dijo que: "todo lo que se hace en el mundo se hace con esperanza".

Lo anterior se puede lograr cumpliendo con un requisito que resulta indispensable para el buen funcionamiento de una persona dentro de una empresa; consiste en la definición del puesto, técnica que permite delimitar y enmarcar exactamente las actividades que corresponden al puesto y sirve como guía para el desarrollo del mismo.

La teoría de Vroom y la práctica

Uno de los mayores atractivos de la teoría de Vroom es que tomo en cuenta la importancia de las diversas necesidades y motivaciones individuales y, por tanto, elimina algunas de las características simplistas de las teorías de Maslow y de Herzberg.

La fuerza de la teoría de Vroom es, al mismo tiempo, su debilidad la percepción del valor varia según los individuos, según el momento y según el lugar parece ajustarse con mucha precisión a la realidad.

La teoría de Vroom resulta difícil de aplicarse en la práctica. Pero esta misma dificultad sólo comprueba que la motivación es un asunto mucho más complicado de lo que parece indicárnoslo los enfoques de Maslow y Herzberg. (Ibid.:439-445)

CAPÍTULO 3

LA CAPACITACIÓN

En este capítulo se definirá la capacitación para analizar su importancia en el desarrollo del personal de una empresa, también se tocará a la capacitación desde un punto de vista legal y su relación con la empresa. Así como sus beneficios y función específica una vez detectada la necesidad de su impartición y al final se muestra un modelo aplicable de capacitación y sus etapas.

3.1 Concepto de Capacitación

Aunque si bien es cierto se carece de una definición única y exacta del concepto capacitación, por la función de la misma se puede ofrecer el siguiente concepto:

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del Recurso Humano.

Otra definición de Capacitación es la siguiente:

"Adquisición de conocimiento, principalmente de carácter técnico científico y administrativo". (Arias, 1994:319).

Se puede concluir que la capacitación es:

El proceso mediante el cual el hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes a través de un conjunto de contenidos y procedimientos teórico-prácticos relativos al conocimiento de un determinado campo tecnológico para lograr una formación integral que responda a las exigencias de un determinado puesto de trabajo.

3.2 Beneficios de la Capacitación.

La capacitación es un instrumento sumamente importante con que cuenta una empresa para transformar a sus recursos humanos.

La capacitación es vital en todos los niveles y tienen como propósito fundamental mejorar el rendimiento de la fuerza de trabajo mediante la superación de los conocimientos básicos y el perfeccionamiento de las habilidades específicas y adecuación de las actitudes de las personas.

Por medio de la capacitación bien dirigida, la empresa logra tener beneficios más acertado de los objetivos. Estos beneficios pueden ser para la organización, los individuos y las relaciones humanas, como se muestra en la siguiente relación:

Beneficios de la Capacitación para las Organizaciones.

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.

- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo son vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización.

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.

- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, reacciones internas y externas, y adopción de políticas.

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir

en ella. (Werther:1996:210)

3.3 Marco Legal de la Capacitación

Las acciones de capacitación y adiestramiento desde un punto de vista jurídico-laboral, se remontan en México a 1870, cuando el Código Civil destina un capítulo al aprendizaje, siendo 1884 la fecha en que se incluyó aunque con algunas modificaciones. A partir de entonces se reglamenta, para luego suprimirse el contrato de aprendizaje (1970). En 1978 se consolida el "Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento" como consecuencia de las reformas introducidas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y a la Ley Federal del Trabajo.

La teoría integral del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está fundada en el artículo 123 de nuestra constitución, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

El Artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patronos, y regula los derechos de huelga, despidos, etc., Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

Para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional del Artículo 123 en su fracción XIII, en la que se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

Artículo 123 Constitucional:

Fracción XIII.- "Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación".

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de Abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año.

De la Ley Federal del Trabajo:

Por mencionar uno de los incisos del Artículo 153 de la ley Federal del Trabajo.
Capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 153-A al 153-X.

En todos nos señalan lo siguiente:

- Todo trabajador tienen derecho a que su patrón le proporcione capacitación en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad.

- La capacitación deberá ser conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y sus trabajadores.

- Esta capacitación podrá ser dentro o fuera de la empresa (instructores de la USECA depende de STPS).

-La capacitación podrá ser por conducto de personas propias a la empresa, instructores especializados o bien mediante adhesión a los sistemas generales de la STPS.

* Las cuotas de dicha adhesión serán cubiertas por el patrón.

* Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación deberán ser autorizadas por STPS.

- Objetivos de la Capacitación:

*Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador, así como proporcionarle información para una nueva aplicación.

* Preparar al trabajador para ocupar puesto nuevo o vacante.

* Prevenir riesgos de trabajo, incrementar su productividad y en general mejorar sus aptitudes.

- Los planes y programas de capacitación deberán presentarse ante la STPS para su autorización, está a su vez autorizará o propondrá los cambios que crea convenientes en inteligencia de que aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral, se entenderán totalmente aprobados.

3.4 Importancia y Situación Actual de la Capacitación.

Un diagnóstico breve de la situación actual de la capacitación nos lleva a determinar sin lugar a dudas ciertos aspectos sobre los cuales se debe actuar:

- Desvinculación entre la actividad productiva, el mercado de trabajo y la propia empresa.

- Separación entre el concepto modernización, productividad y capacitación.

- Poco razonable concepto de manejo de la capacitación por parte de los responsables en las empresas.

- Directrices poco cualitativas y que respondan a la realidad del fenómeno por parte de los responsables, transformándose más bien en normas que deben cumplirse.

- El concepto capacitación se ha degradado cambiándose la esencia de su filosofía de mejorar el trabajo humano, por una simple actividad repetitiva de cursos alejados de la realidad, por personal que sólo busca ingresos, o por empresarios que sólo cumplen con una disposición legal.

- Inexistencia de un plan de desarrollo de la capacitación que busque, crear, adaptar o desarrollar tecnología propia.

- Las empresa carecen de sus propios sistemas de capacitación por no considerarla como una función más real y necesaria de su actividad y supervivencia.

- Los programas de capacitación obedecen al capricho del responsable de la capacitación de la empresa y no a las necesidades de la misma, ni a métodos y mecanismos específicos que se requieran para tal fin.

- Los directores de capacitación generalmente no reúnen los perfiles para tal puesto; y algo más, no están ni concientizados ni mucho menos preparados de manera integral para poder llevar a cabo una función tan delicada y onerosa.

He aquí el punto de análisis y de atención preferencial que se debe dar a la capacitación. En ella se dan las siguientes actitudes:

- Poca importancia para la capacitación, debido a la falta de concientización del empresario.

- Se considera la función capacitadora como un gasto y no como una inversión.

- El crecimiento y desarrollo tecnológico va desbordando el desarrollo de su potencial humano.

- Los responsables de la capacitación en dichas empresas, más que educadores y administradores de la capacitación, son profesionistas de diversos orígenes que no tienen noción de ésta y su alcance, simplemente ocupan un puesto dentro de la organización.

- No hay vinculación entre los posibles programas de capacitación que se implementan con las demandas del entorno productivo y de la propia empresa.

- Los esquemas de capacitación existentes, resultan obsoletos en su concepción y en sus métodos.

- La tecnología se trata de adaptar, sin una preparación previa de los trabajadores.

- Existe poco estímulo y apoyo a la pequeña y mediana empresa en este aspecto por parte de las autoridades.

- Existen centros de capacitación con perfiles netamente comerciales, más que educativos, que apoyan a las empresas y por lo tanto sus resultados son mediocres.

- El capacitador, tanto interno como externo, no responde ni en calidad ni en método a las necesidades de capacitación de la empresa y del trabajador.

- No existe una conciencia clara y definida sobre la necesidad, alcance y apoyo a la capacitación por parte de la clase directiva, considerando la capacidad en todo caso, como una función complementaria y sin importancia que se puede dejar de lado. (Ramírez; 1993:43-45)

3.5 La Capacitación y la Empresa.

Los antecedentes mencionados nos indican claramente que en México desde hace un siglo se vislumbró el concepto de la capacitación como elemento de desarrollo del trabajador.

El interés por el tema se hace necesidad interna de la empresa y externa por parte de la sociedad que cada vez cambia a ritmo acelerado.

Hay empresas que sienten la necesidad de invertir en la capacitación debido al requerimiento de personal calificado para cumplir funciones muy específicas. La capacitación debe poseer un carácter integral y universal para la empresa.

La capacitación como elemento del desarrollo humano conlleva equidad de posibilidades en materia laboral; mejora de la productividad empresarial y del bienestar del trabajador; incremento del índice laboral. La capacitación se orienta hacia el trabajo y a la formación en éste. En primera modalidad hay centros capacitadores y el propio sistema educativo escolarizado; en la modalidad de formación en el trabajo, son las empresas las responsables de su personal.

Otra de las características de la capacitación en el empleo es que la pequeña y mediana industria realiza actividades, pero en un momento determinado el personal capacitado es absorbido por las empresas más grandes que les otorgan mejores salarios y otro tipo de prestaciones más atractivas.

3.6 Detección de Necesidades de Capacitación.

La capacitación no se puede aplicar con éxito contando solamente con buenos deseos y nobles intenciones sino que es necesario diseñar y poner en práctica programas específicos, mismos que deben apoyarse en una clara y exacta determinación de necesidades.

Por tanto existe la urgente tarea de determinar las áreas críticas de la empresa y aplicar la capacitación.

Así pues se deben de evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor, una vez determinados los objetivos se debe considerar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje.

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafiado que es necesario enfrentar mediante el desarrollo en un plazo determinado.

En conclusión una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Es importante comentar el gran crecimiento de instituciones dedicadas a la formación de jefes, la preocupación de las empresas por implantar programas internos y la saludable coordinación, todavía no madurada entre la universidad y la empresa, para que con su esfuerzo conjunto beneficien y logren el desarrollo de los futuros ejecutivos.

En la actualidad existen muchos y diferentes programas de capacitación y desarrollo ejecutivo y; las áreas más importantes que cubren éstos programas son las siguientes:

- Programa de administración general
- Técnicas y habilidades administrativas
- Desarrollo económico
- Finanzas
- Legislación
- Aspectos internacionales
- Mercadotecnia
- Personal
- Organización

- Producción
- Planeación de vida y carrera

3.7 Función de la Capacitación y su Finalidad

En este espacio señalamos que la capacitación tiene como finalidad señalar las etapas que, de acuerdo con la lógica, se deben seguir para tener éxito en la función de capacitación.

Brevemente enunciadas son:

1. Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo: previsión.
2. Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr: planeación.
3. Definir qué contenidos de educación son necesarios, es decir, qué temas, qué materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
4. Señalar la forma y método de instrucción para el curso.
5. Una vez determinado el contenidos, forma y realizado el curso, se deberá evaluar.
6. El seguimiento o continuación de la capacitación. (Siliceo;1983:53)

Organización de la función de Capacitación.

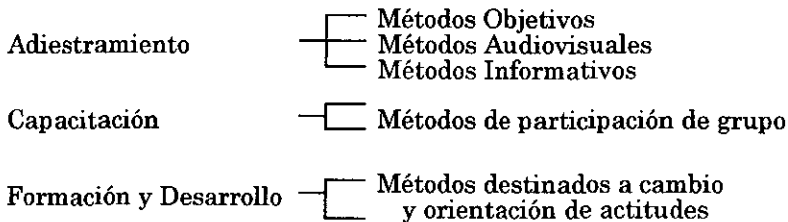
La función de capacitación debido a su importancia dentro de las organizaciones requiere de efectuar un proceso administrativo propio que incluya la

planeación, organización, integración, dirección y control. Modelo sintético de organización de la función de capacitación.

Existen diversos criterios para clasificar técnicas y métodos de capacitación. A continuación se hará mención de 3 aspectos:

1. Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persiguen.

La relación que se presenta admite cambios, es flexible y es la siguiente:



2. Según la actividad realizada por el sujeto:

- Labor individual y autoeducación.
- Interacción y participación de grupo.

3. Información de conocimientos:

Son recomendables los métodos de enseñanza participativa y aquellos que son auxiliados por las técnicas audiovisuales.

Experiencia	}	Labor individual Autoeducación
Lectura planeada		
Autocrítica		
Observación		
Instrucción programada		

Mesa Redonda	}	Labor de equipo Participación grupal Desarrollo de Actitudes
Panel		
Grupos Efectivos de Trabajo		
Seminario		
Trabajos de grupo o conferencia con participación		
Método del Caso		
Foro		
Congreso		
Comité		
Simposio		
Tormentas cerebrales		
Dinámica de grupos		
Sensibilización		

Aprender-haciendo	}	Información Impartición de conocimientos
Clase formal		
Conferencia		
Discurso		
Proyección de Transparencias		
Visitas		
Viaje		

(Ibid., 73-76).

La Capacitación tiene como finalidad:

- ⇒ Superación laboral
- ⇒ Superación económica
- ⇒ Superación psicológica, social y moral
- ⇒ Beneficios personales
- ⇒ Beneficios hacia la empresa
- ⇒ Mejoramiento del servicio

Así mismo la capacitación prepara al individuo para enfrentar en mejores condiciones su trabajo y a la empresa la dota de recursos humanos para alcanzar altos niveles de motivación y productividad que cubran la demanda existente.

El objetivo general de un programa de capacitación, es decir, su finalidad es concientizar al directivo responsable sobre la necesidad, valor y alcance de la capacitación de frente al trabajador, a la empresa y a la sociedad.

3.8 Modelo de Capacitación

Este modelo se compone básicamente de dos sistemas: el sistema receptor de capacitación y el sistema productor de la misma, de dicho modelo surgen las siguientes etapas:

Primera Etapa: Identificación del sistema receptor. labor del departamento de capacitación deberá apoyarse en la información que existe en la organización.

- Proceso de selección de personal
- Inventario de recursos humanos
- Análisis de puestos
- Organización formal
- Descripciones e funciones
- Necesidades de desarrollo de la empresa

La información proporcionará al departamento de capacitación un perfil de la población del sistema receptor.

Segunda Etapa: Necesidades u requerimientos de los integrantes del sistema receptor. Se deberá investigar al detalle cuales son los requisitos que en materia educativa los individuos futuros sujetos de un programa de capacitación deben poseer para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido. Esta etapa proporciona una discrepancia entre "lo que es" y "lo que debiera ser".

Un punto de referencia objetivo y medible para ser utilizado posteriormente en el plan de capacitación propuesto.

Tercera Etapa: Establecimiento de la misión del sistema productor en el problema a tratar. El departamento de capacitación establece con toda claridad y objetividad su misión en relación al problema a tratar objetivos generales y valores que influirán.

Cuarta Etapa: Establecimiento de metas. Establecer las metas que se llevarán al departamento de capacitación a lograr la misión; características, cuantificables, realistas, adecuadas a los requerimientos de la organización.

Quinta Etapa: Establecimiento de programas. Los programas a que se hace referencia en esta etapa, medios que van a ayudar al cumplimiento de las metas. Auxiliar formas de estructuración. Tres variables en la elaboración de éstos programas:

- 1.- Conocimiento y experiencia del trabajo a realizar.
- 2.- Habilidades para la implementación.
- 3.- Recursos necesarios para su consecución. (Ibidem.:54-55)

Algunos organismos que imparten la capacitación son:

- a) Centro nacional de productividad.
- b) Adiestramiento rápido de mano de obra
- c) Organizaciones patronales
- d) Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los trabajadores del Estado
- e) Instituto Mexicano del Seguro social
- f) Otras

Cabe señalar que el último inciso hace referencia a todos aquellos centros privados de capacitación que existen en México, y que por su extensión no se mencionan.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO

Una vez que se optó por realizar la investigación en la empresa VIDRIOMEX, toca conocer algunas características y antecedentes de la misma, para establecer el cómo inicio y el cómo funciona actualmente. Así mismo dentro de este capítulo se habrá de mencionar la metodología empleada, quién y porqué se entrevistó o encuestó, según sea el caso y hasta citar los objetivos que se hayan planteado para alcanzar las posibles soluciones de este caso.

4.1 Antecedentes Históricos de la Empresa VIDRIOMEX

En enero del año de 1980 se constituyó legalmente VIDRIOMEX registrado como persona física con domicilio social en la Ciudad de Uruapan, Michoacán con un capital de \$30,000.00 aportación hecha por su creador y único dueño el Lic. Efraín Macías Fernández.

El inicio de las actividades de esta empresa se realizó en un local pequeño ubicado en la Calle de 5 de Febrero casi esquina con Nicolás Romero, local en el que por cierto se complicaba bastante el manejo del vidrio en lo correspondiente a la carga y descarga del mismo.

VIDRIOMEX contaba entonces con 2 trabajadores y fue hasta 1981, es decir un año después cuando incrementó el número a 4 trabajadores y 2 vehículos.

Tras la decisión de cambiar de domicilio el mismo Lic. Efraín Macías Fernández hubo que invertir una hora de su tiempo, parado en la esquina que hacen las calles de Morelos y Galeana en la Colonia Morelos de la misma Ciudad, con el objetivo de conocer el tránsito vehicular de dichas calles y así determinar la calle que habría de recibir a su negocio, el resultado fue que por la calle Galeana bajaban y bajan de la calle Morelos en dirección Oriente-Poniente.

Luego de este peculiar experimento queda establecida la empresa VIDRIOMEX en la Calle Galeana No. 12 (entre Sarabia y Morelos), domicilio que después de 16 años sigue ocupando, después de haber hecho algunas modificaciones necesarias, pues adquirir dicho lugar, este solo contaba con un pequeño cuarto al frente y otro atrás siendo la mayoría un solar, cabe señalar que las modificaciones se hicieron ya bajo la marcha del negocio.

Desde su creación y hasta 1983 la empresa laboraba con extensas jornadas de 12 horas diarias regularizándose después a las 8 hrs. diarias que marca la ley.

VIDRIOMEX ha basado su filosofía en el servicio y buen trato a los clientes, así mismo su hoy gerente y director general el Lic. Efraín Macías Fernández ha logrado transmitir su filosofía hacia el interior de la empresa y dando un buen trato al personal. Cinco camionetas y tres sedan conforman hoy día los vehículos al servicio

de la empresa, así como un total de 15 trabajadores que juntos logran hacer funcionar exitosamente la empresa.

Los productos ofrecidos actualmente por VIDRIOMEX son todo lo referente al concepto de vidrios para construcción, cancelería y aluminio arquitectónico. Así, los productos antes mencionados y el servicio que ofrece le han permitido a esta empresa en sus 17 años de vida, Ser líder en el mercado local

Fuente: Entrevista Directa 1997

4.2. Metodología y objetivos

Toda investigación de esta índole requiere de seguir una metodología que facilite y permita llegar más adecuadamente al objetivo planteado, en esta investigación se persiguen los siguientes objetivos:

Objetivo general: Analizar la trascendencia del factor motivación en la integración del personal de la empresa VIDRIOMEX.

A su vez se derivaron los siguientes objetivos particulares:

- 1.- Describir las características que presenta actualmente el factor motivación en la empresa VIDRIOMEX.
- 2.- Identificar si las necesidades y expectativas están siendo o no satisfechas por los actuales programas motivacionales y de capacitación.
- 3.- Determinar la vinculación que existe entre los programas de capacitación y las expectativas del personal de la empresa.

4.- Proponer las mejoras correspondientes de acuerdo al problema detectado, en caso de Ser necesarias.

Como se dijo antes, toda investigación requiere de un cierto seguimiento que permita ordenadamente llegar a los objetivos que se plantean, en la presente investigación se optó por realizar una entrevista directa con el gerente general de la empresa, la causa es simple, el gerente es dueño también de la empresa y además labora junto con los demás empleados situación que le permite vivir de cerca y conocer a la perfección el funcionamiento de la organización y lógico es la persona idónea para proporcionar información su empresa. Seguido a la entrevista mencionada, se realizó un censo que permitió a través de un cuestionario aplicado a todos y cada uno de los trabajadores recabar la información necesaria para la detección del problema, así como para alcanzar los objetivos planteados y estar en posición de proporcionar un análisis profundo y bien fundamentado que le permita a la dirección tomar las decisiones que sean pertinentes a los distintos problemas detectados en el estudio.

4.3. Cuestionario aplicado a los trabajadores de VIDRIOMEX.

A continuación se presenta el cuestionario que fue aplicado al total de los trabajadores de la empresa para recabar la información que pudiera ser útil para el alcance de los objetivos ya mencionados.

Cada pregunta contiene un número específico de opciones en las cuales el cuestionado marco aquella que fuera de acuerdo con su experiencia.

En esta presentación vienen impresos entre paréntesis el total de asignaciones hacia cada respuesta, cabe señalar que el total de cuestionados fue de quince.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A TRABAJADORES DE VIDRIOMEX.

1.- Su llegada a esta empresa fue:

- (10) Por recomendación
- (1) Buscando intencionalmente
- (4) Circunstancial

2.- Al ser aceptado para laborar, la empresa le presentó:

	TODOS	SOLO LOS MAS IMPORTANTES	ALGUNOS	NINGUNO(A)
Sus compañeros de trabajo	10	2	3	0
Las instalaciones	9	4	1	1
Las políticas de trabajo	10	1	3	1
Los objetivos de la empresa	13	2	0	0

3.- En términos generales ¿Como fue el trato que se le dio al ingresar a la empresa?

- (5) Excelente
- (8) Bueno
- (2) Regular
- (0) Malo

4.- ¿Cómo considera la empresa en relación a la competencia local?

- (8) La mejor
- (7) De las mejores
- (0) No tan buena
- (0) Mala

5.- ¿Qué opina del ambiente de trabajo en la empresa? ES:

(0) Excelente (12) Muy bueno (3) Tolerable (0) Malo

6.- ¿Cómo es la disciplina en su área de trabajo?

(1) Excelente (12) Buena (2) Regular (0) Mala

7.- ¿Cómo son sus relaciones con sus compañeros, Jefes y/o Subordinados?

(2) Excelente (10) Buena (3) Regular (0) Mala

8.- En relación a su participación en la actividad de la organización se le permite dar su punto de vista y sugerir:

(10) Siempre (1) Casi siempre (4) A veces (0) Nunca

9.- ¿Son tomadas en cuenta las sugerencias que usted emite?

(4) Siempre (3) Casi siempre (8) A veces (0) Nunca

10.- En relación a su trabajo:

Lo capacitaron (1)

Ya sabía hacerlo (5)

Aprendió sobre la marcha (9)

11.- Cuando tiene problemas laborales, generalmente son resueltos:

(8) Satisfactoriamente (3) Parcialmente (4) A veces son resueltos

(0) No son resueltos

12.- Generalmente ¿De quién recibe asesoría y apoyo?

(8) Gerente General (2) Supervisor (5) Algún compañero (0) No recibe

13.- La empresa promueve: (Puede marcar más de una opción)

	SI	NO	A VECES
Convivencia con los demás trabajadores	(9)	(3)	(3)
El trabajo en equipo	(12)	(0)	(3)
Conferencias motivacionales	(10)	(1)	(4)
Cursos de capacitación	(8)	(1)	(6)
Eventos culturales y deportivos	(1)	(12)	(2)

14.- ¿Cómo considera que es su salario en relación a su mismo puesto dentro de otras empresas de giro similar?:

(9) Superior (4) Igual (2) Inferior

15.- ¿Que es lo que más le gusta y lo motiva actualmente a Realizar su trabajo?
(puede marcar más de una opción)

- (5) El sueldo que percibe
- (15) El trabajo que realiza
- (12) El relacionarse con otras personas
- (4) La posibilidad de ascenso
- (4) Otro factor

Especifique: Satisfacción al cliente

La familia

Superación

16.- Indique el grado en que apoyan los siguientes factores al desarrollo de su trabajo y a su bienestar:

	BASTANTE	REGULAR	POCO	NADA
Limpieza	(11)	(4)	(0)	(0)
Orden	(6)	(7)	(1)	(1)
Herramientas	(9)	(6)	(0)	(0)
Espacio físico	(6)	(6)	(1)	(2)
Vehículo	(10)	(0)	(1)	(4)
Equipo de trabajo	(10)	(3)	(1)	(1)

17.- En general sus percepciones económicas le permiten satisfacer sus necesidades de:

	BIEN	REGULAR	MAL
Vivienda	(8)	(7)	(0)
Alimentación	(7)	(8)	(0)
Vestido	(6)	(8)	(1)
Educación	(6)	(9)	(0)
Salud	(8)	(7)	(0)
Diversión	(5)	(8)	(2)

18.- El trabajar en esta empresa lo hace sentirse: (puede marcar más de una opción)

- (6) Estimado
- (12) Productivo
- (7) Que sus opiniones son valiosas
- (8) Seguro en términos generales

19.- ¿Ha recibido cursos de capacitación?

SI (13) NO (2)

20.- En caso de respuesta positiva:

Los cursos de capacitación han cumplido con sus expectativas de:

	MUCHO	REGULAR	POCO	NADA
Facilidad en el trabajo	(7)	(5)	(1)	(0)
Posibilidad de ascender a otro puesto	(4)	(4)	(0)	(5)
Mejorar como persona	(10)	(2)	(1)	(0)
Mejorar sus relaciones de trabajo	(10)	(3)	(0)	(0)
Mejorar su nivel de vida (ingresos)	(9)	(2)	(1)	(1)

21.- ¿Considera que la motivación es un factor necesario para la integración del personal en su empresa?

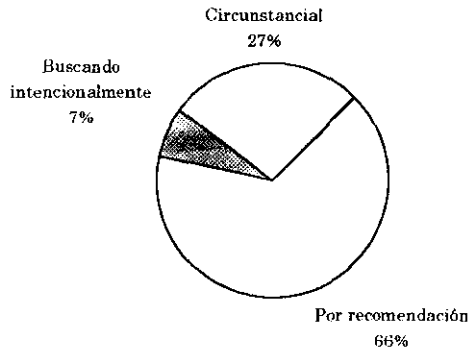
SI (15) NO (0)

4.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Una vez aplicado el cuestionario a los trabajadores de la empresa, se contabilizaron las respuestas que a continuación se presentan gráficamente y acompañadas de una interpretación que pretende profundizar en cada tema tratado en las distintas preguntas de acuerdo a sus resultados.

Respecto a cómo llegó a la empresa :

Gráfica 1

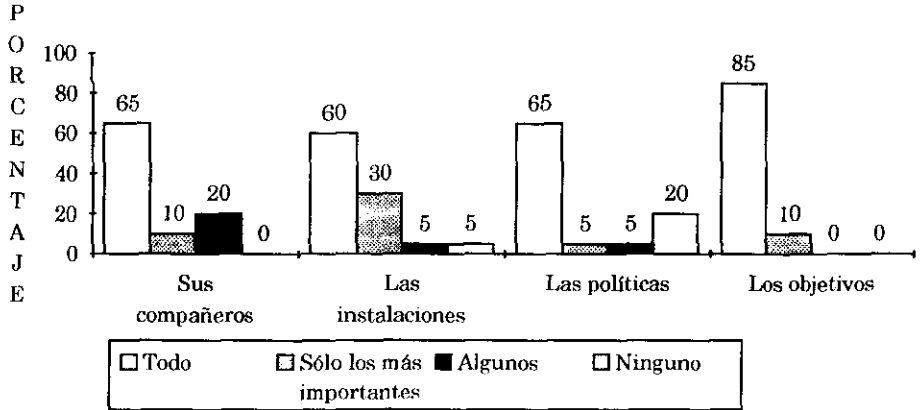


Fuente: Encuesta Directa, 1997

Se puede observar que dos terceras partes del total de los trabajadores en la empresa han sido recomendados lo cual definitivamente ahorra para la empresa el proceso de reclutar y seleccionar al personal y como consecuencia llegan personas relacionadas con el giro de la empresa se acelera y facilita la integración del personal a la misma.

Respecto al conocimiento de la empresa:

Gráfica 2

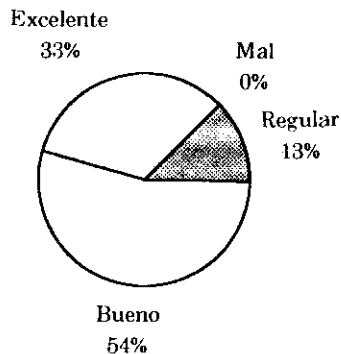


Fuente: Encuesta directa 1997

Como se muestra en la gráfica la empresa esta realizando un adecuado proceso de inducción pues la gran mayoría del personal que ingresa tiene la oportunidad de conocer los factores con los que va a interrelacionarse y la forma y camino a seguir en la organización, situación que por supuesto representa ventaja para el funcionamiento de la misma, pues incorpora rápidamente al personal al proceso productivo y le facilita su ambientación en la empresa.

Trato recibido por el empleado al ingresar a la empresa

Gráfica 3

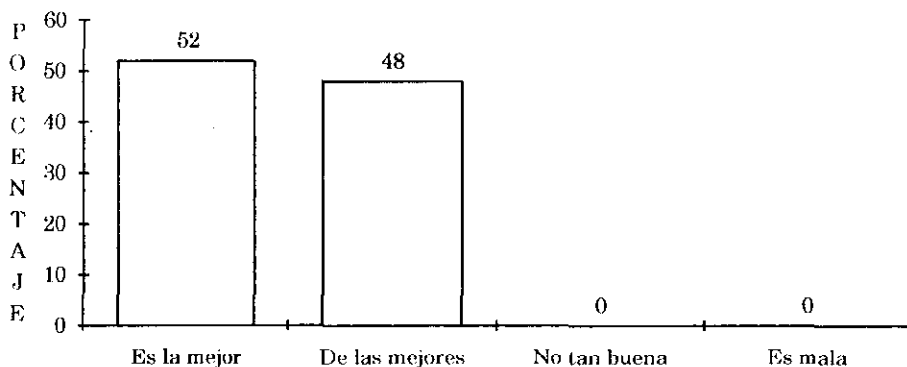


Fuente: Encuesta Directa 1997

El trato recibido por los trabajadores al ingresar a la empresa no ha sido malo por el contrario se les ha tratado bien con lo cual se logra dar confianza al trabajador para la adaptación pronta del mismo al ambiente de la empresa, Así se demuestra la disponibilidad que tiene la dirección de la empresa para que desde el ingreso mismo del trabajador se le dé un trato justo que le permita la suficiente confianza para desarrollarse en su trabajo.

Consideraciones en relación a la competencia local

Gráfica 4

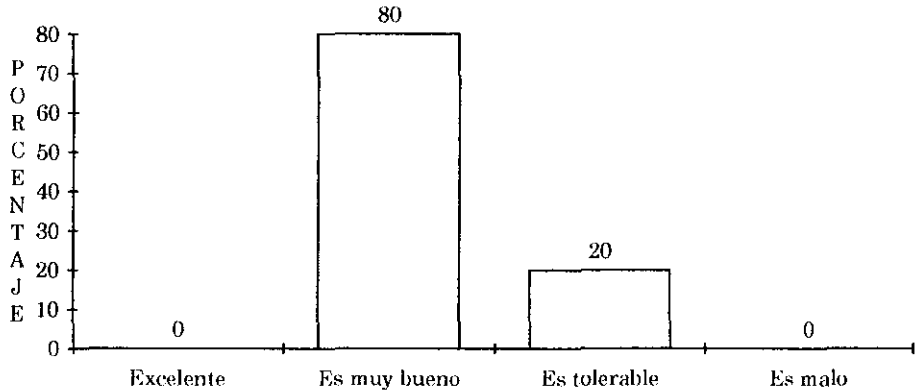


Fuente: Encuesta Directa: 1997

Todos los trabajadores están conscientes de que la empresa se encuentra entre las mejores, sin duda el sentirse parte de una de las mejores empresas les exige a dar lo mejor de sí mismos, refleja a su vez que el trabajador esta realizando sus actividades consciente de que contribuye a mantener a la empresa en la consideración que la tienen.

Consideración del ambiente de trabajo

Gráfica 5

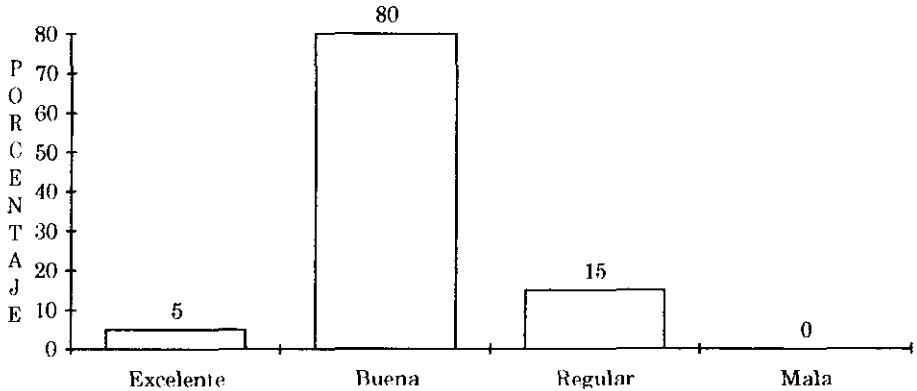


Fuente: Encuesta Directa: 1997

El ambiente de trabajo deja muy poco que desear pues es muy bueno como refleja el resultado de la gráfica con lo que podemos entender que es un aspecto que no debe preocupar a la empresa, pues cuenta con un factor muy importante para el desarrollo del trabajador y por otro lado deja ver la ausencia de conflictos laborales.

La disciplina en la empresa

Gráfica 6

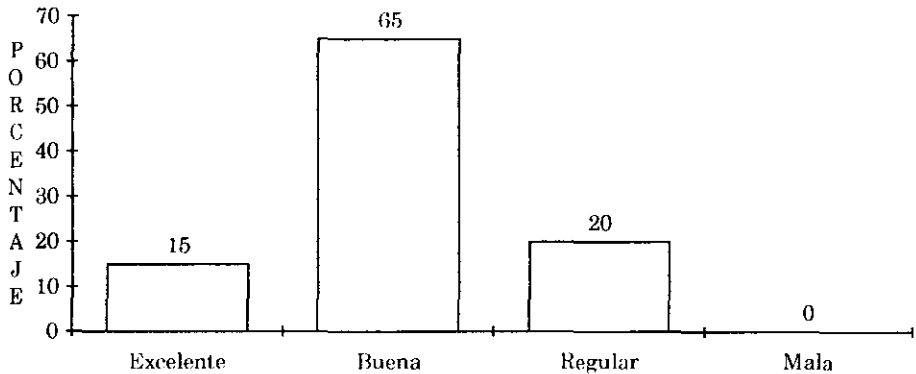


Fuente: Encuesta Directa, 1997

La disciplina es condicionante de auto control para cualquier trabajador en este caso la empresa VIDRIOMEX presenta un elevado porcentaje de DISCIPLINA en sus trabajadores como consecuencia tal situación se facilita el trabajo de la dirección de la empresa, y se cuenta con trabajadores dispuestos y respetuosos de las políticas establecidas para alcanzar los objetivos.

Relación entre los compañeros de la empresa

Gráfica 7

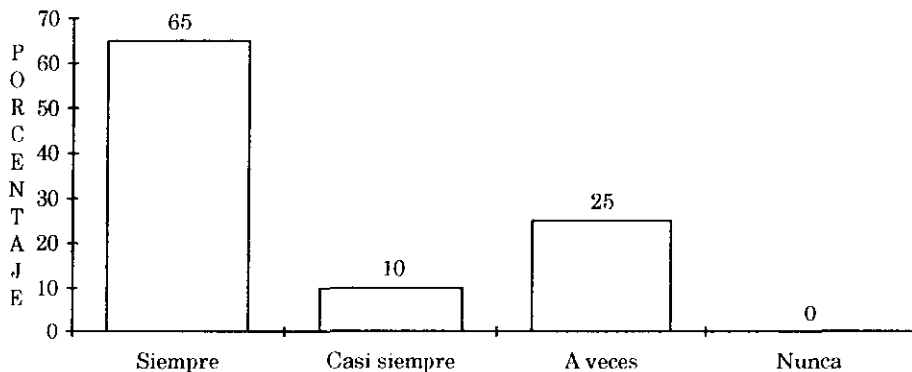


Fuente: Encuesta Directa, 1997

Las relaciones humanas en la empresa VIDRIOMEX presentan buenos síntomas en términos generales lo cual hace obvio el hecho de que esto es favorable para la organización, permite que fluya la comunicación de manera adecuada entre el personal y eso eficiente la participación y la interrelación de los mismos.

Participación informal de los trabajadores en las actividades de la empresa

Gráfica 8

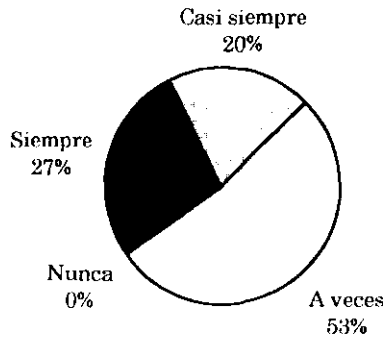


Fuente: Encuesta Directa, 1997

Los trabajadores de esta empresa tienen la ventaja de que se les permite dar su punto de vista en las situaciones o problemas que se presentan eso es punto a favor pues el sugerir te hace parte del problema y te hace también responsable.

Frecuencia con que son tomadas en cuenta las sugerencias de los trabajadores

Gráfica 9

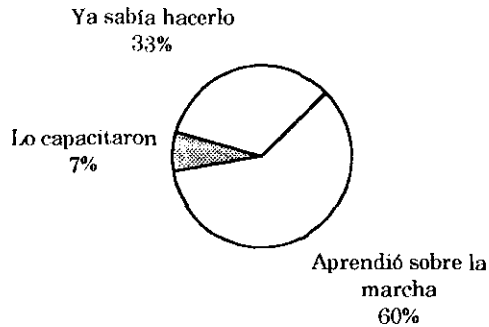


Fuente: Encuesta Directa, 1997

Aquí es importante señalar que aunque la empresa sí permite sugerir y dar punto de vista, no siempre se toman en cuenta las mismas, situación que a la larga puede contrarrestar la participación de los empleados en el desarrollo de la empresa.

En relación al trabajo de la empresa

Gráfica 10

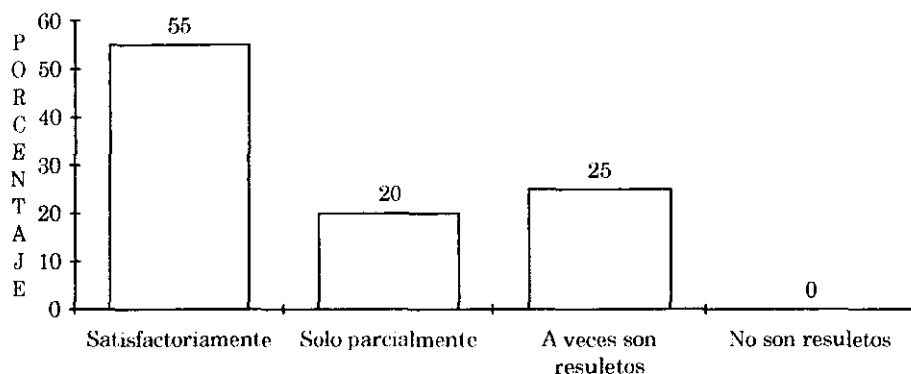


Fuente: Encuesta Directa, 1997

En lo que se refiere a las actividades que se realizan en la empresa vemos que se da muy poca capacitación, esto como consecuencia quizá de que como ya vimos al principio la mayoría ya vienen recomendados de oficio y el aprender sobre la marcha muy seguramente se debe a la diferencia que existe entre trabajar independientemente y hacerlo en la empresa, que cuenta con reglas, políticas y horarios bien definidos.

Respecto a cómo resuelven los trabajadores sus problemas laborales

Gráfica 11

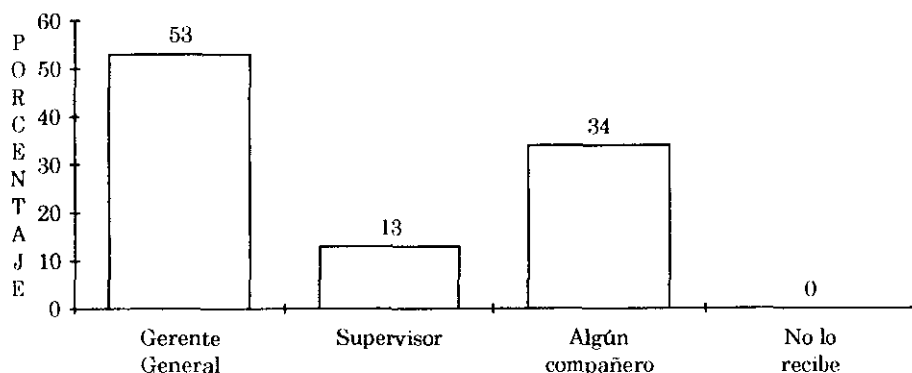


Fuente: Encuesta Directa, 1997

Los resultados presentados en esta gráfica muestran que no hay problemas sin resolver y que por el contrario la mayoría son resueltos satisfactoriamente cada vez que se presentan y esto sin duda muy importante pues muestra que la dirección fomenta un estilo consultivo adecuado y por tanto capaz de tener resultados positivos.

Consideración de los trabajadores respecto a de quien reciben asesoría y apoyo

Gráfica 12

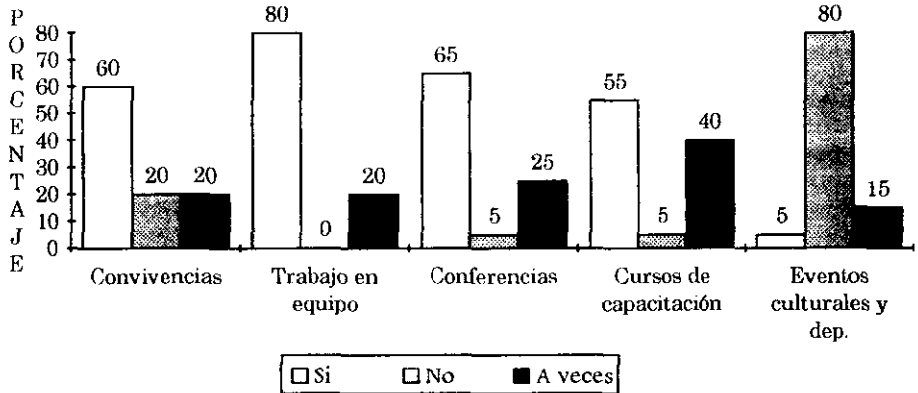


Fuente: Encuesta Directa, 1997

El apoyo y la asesoría ante situaciones laborales se centra principalmente en el Gerente General o bien menormente en algún compañero, situación que a pesar de mostrar cierta centralización en la toma de decisiones para resolver problemas, también muestra compañerismo y algo más positivo nadie se queda sin apoyo o asesoría, aquí se confirma el mencionado estilo consultivo de la dirección que practica la empresa.

Eventos promovidos por la empresa para sus trabajadores

Gráfica 13

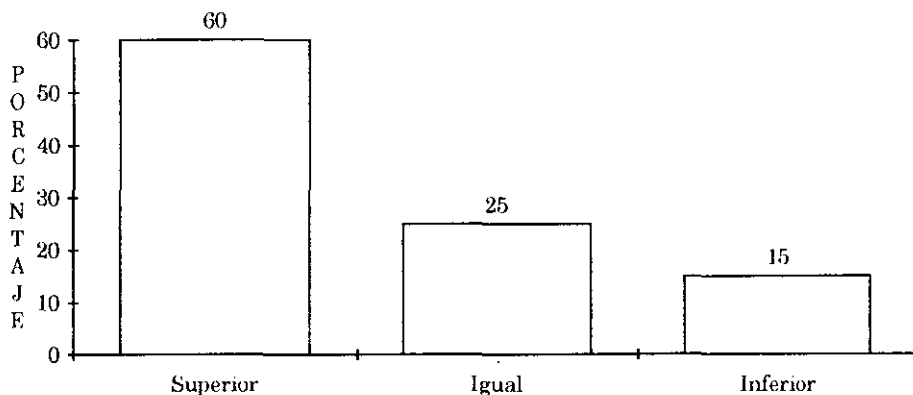


Fuente: Encuesta Directa, 1997

En términos generales si promueve la convivencia, la superación y el trabajo en equipo de los trabajadores aunque algunos de los citados solo son de vez en cuando como los cursos de capacitación, sin embargo hay un renglón preocupante y es la no promoción de eventos culturales y deportivos, renglón en el cual la empresa podría considerarlo, de hacerlo permitiría las relaciones informales de los trabajadores y a su vez la satisfacción de las necesidades concretamente de estima y diversión, todo esto en conjunto de darse así generaría motivación en el personal.

El salario de los trabajadores respecto a su mismo puesto en la competencia

Gráfica 14

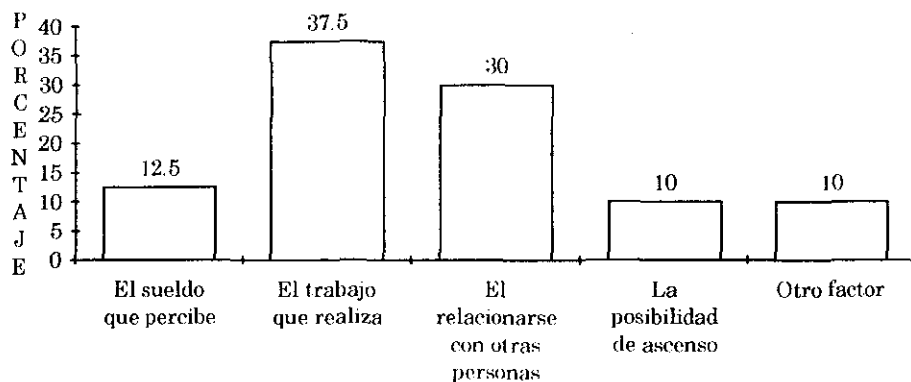


Fuente: Encuesta Directa, 1997

La mayoría de los trabajadores están siendo bien remunerados en relación a la actividad que realizan, lo que ubica a la empresa en la cuestión salarial de igual a superior comparada con la competencia importante de ese rubro en la ciudad, esto trae como resultado un punto más a favor de la motivación deseada en el trabajador por la empresa.

Aspectos que motivan al personal a realizar su trabajo

Gráfica 15

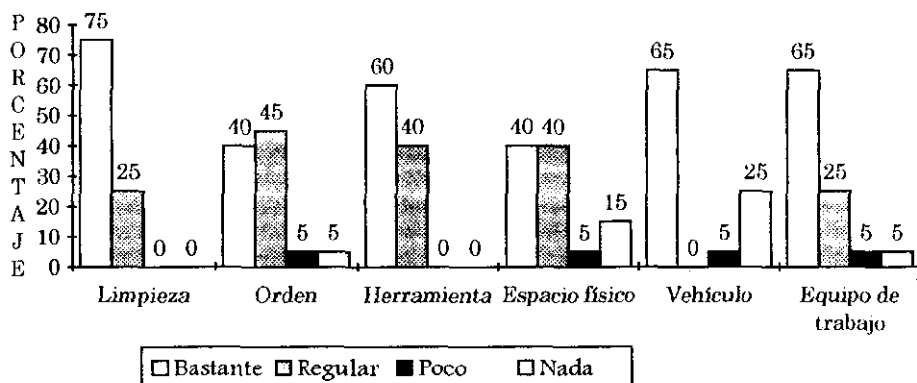


Fuente: Encuesta Directa, 1997

La totalidad de los trabajadores que se encuentran en la empresa están satisfechos y motivados por el trabajo que realizan y a su vez la mayoría les gusta su trabajo porque pueden relacionarse con otras personas, cosa que favorece a la organización de manera tal que cada quien encuentra satisfacción en el puesto que desempeña y estima en sus relaciones con los demás.

Grado en que apoyan los factores mencionados al desarrollo del trabajo

Gráfica 16

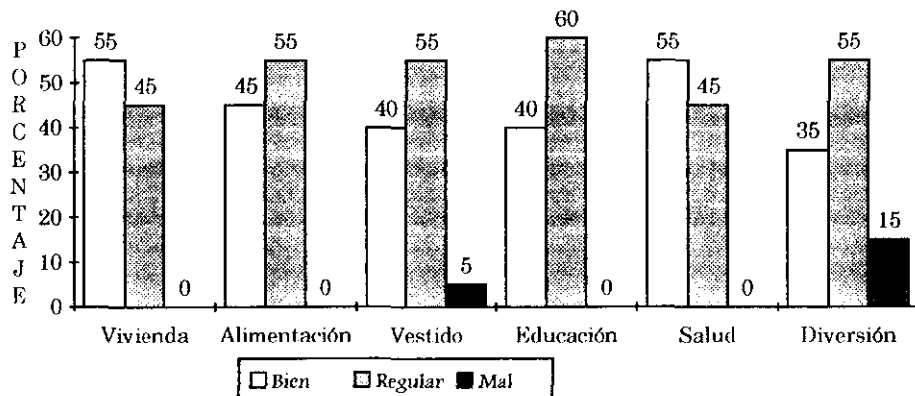


Fuente: Encuesta Directa, 1997

Esta representación es difícil de describir pues los factores los apoyan de diferente manera a los trabajadores, es decir, de acuerdo a la actividad que realizan, sin embargo podemos rescatar que se imponen los factores universales como el de la limpieza y el orden dejando un poco más abajo pero igual de importante a las herramientas de trabajo que son indispensables para la realización de su trabajo en particular.

Cómo satisfacen sus necesidades los trabajadores de acuerdo a sus percepciones económicas

Gráfica 17

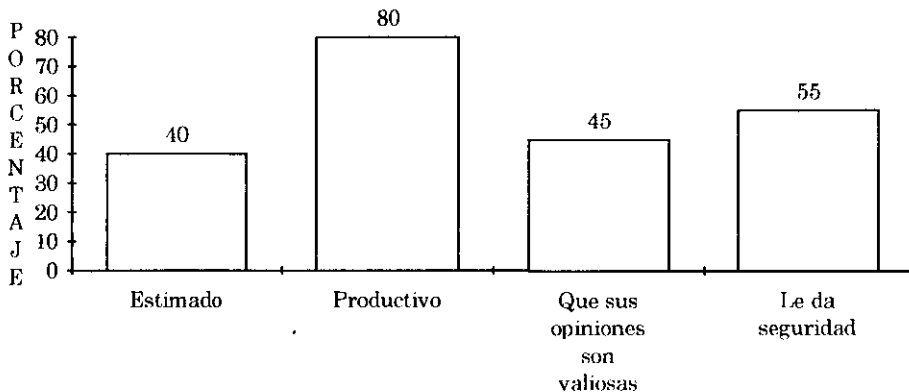


Fuente: Encuesta Directa, 1997

La representación muestra que casi todas las necesidades son satisfechas de forma regular por la empresa aunque aquí vale aclarar que quizá no sea cuestión de la cantidad que se paga, pues como ya lo vimos antes la empresa paga de igual a superior comparado con la competencia aquí quizás no sea el problema tan significativo para la empresa como parece, puede tratarse más bien de factores no controlables para la empresa.

El sentir del trabajador al realizar sus actividades en la empresa

Gráfica 18

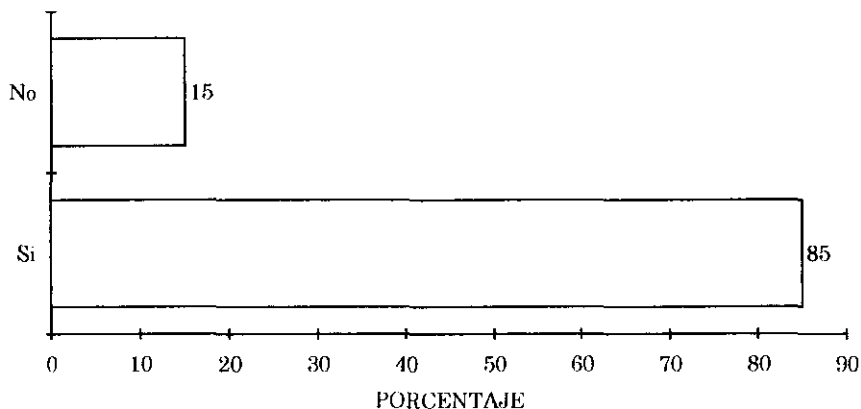


Fuente: Encuesta Directa, 1997

A casi el total de los trabajadores su labor los hace sentirse productivos y les brinda la oportunidad de sentirse seguros en todos los aspectos y esto es punto a favor de la empresa, simplemente porque la actividad que esta realizando si representa un reto y le merece un esfuerzo que obviamente se ve encausado hacia la productividad de la empresa.

Respecto a si los trabajadores han recibido capacitación

Gráfica 19

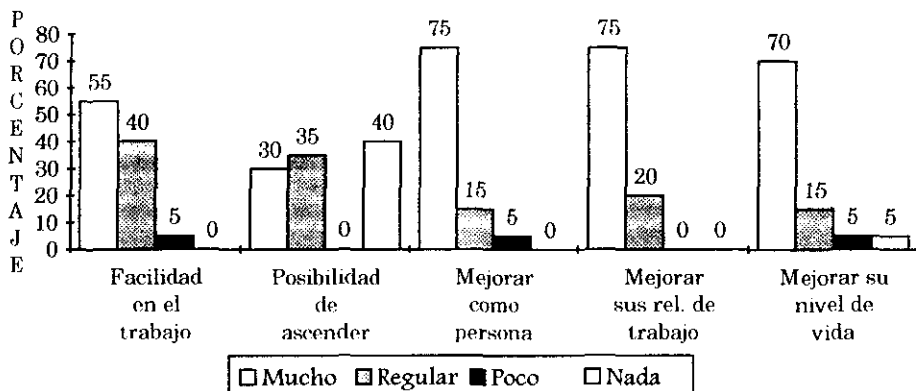


Fuente: Encuesta Directa, 1997

La empresa como lo muestra la gráfica si promueve e imparte cursos de capacitación para sus trabajadores con regularidad y por supuesto esto le permite sustentar el logro de sus objetivos y dar a los trabajadores herramientas necesarias para que desempeñen mejor su trabajo.

Contribución de los cursos de capacitación en el desarrollo de los trabajadores

Gráfica 20

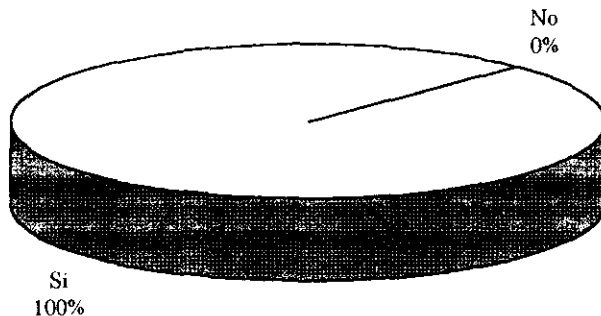


Fuente: Encuesta Directa, 1997

Los cursos les han servido de mucho a los trabajadores para mejorar los factores señalados en la gráfica, excepto en la posibilidad de ascender a otro puesto, quizás el punto medular muy seguramente se deba a la falta de existencia de esta posibilidad, es decir por el número reducido de puestos y su función tan específica, la empresa no cuenta con esa posibilidad.

Consideración de los trabajadores respecto a si la motivación es o no factor necesario para la integración del personal en su empresa.

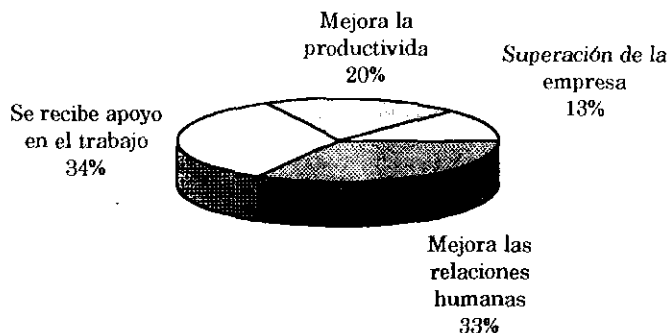
Gráfica 21



Fuente: Encuesta Directa, 1997

¿Por qué?

Gráfica 21



Fuente: Encuesta Directa, 1997

Todos los trabajadores consideran importante y necesaria a la motivación para que existe integración en la empresa y la mayoría de ellos coincidieron en que esta motivación les facilita las relaciones con los compañeros les induce a apoyarse mutuamente y como consecuencia ésta eleva su productividad y conduce a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

CONCLUSIONES

No importa cuán automatizadas sean las empresas o sus instalaciones, de todos modos se requiere gente trabajando en ellas y serán finalmente para gente los productos y/o servicios que las mismas ofrezcan.

Es tanta la importancia del elemento humano que los convierte en el único elemento ineludible y a su vez el único capaz de reevaluarse, por eso las empresas deben tomar en cuenta que esta gente desea trato humano y de respeto que les permita la participación igualitaria en las actividades que dan vida a la organización.

De ahí y por todo lo antes dicho que la integración del personal en la empresa es fundamental y para eso se necesita conducir a un equipo al logro de los objetivos motivándolo para que se sienta parte de la empresa y como tal responsable de lo que ahí suceda.

La empresa a través de su dirección deberá buscar los factores necesarios para motivar la integración del personal difundido entre todo su personal, las metas organizacionales y la forma en que se pretendan alcanzar.

En VIDRIOMEX se tuvo la oportunidad de encontrar resultados muy motivadores, que para el personal deben significar beneficios importantes. Por otro lado, se encontraron algunos indicadores en donde se habrá de avanzar y dar alcance a las necesidades reales de los trabajadores buscando mejor productividad pues existen algunas disyuntivas que perturban la satisfacción posible de las necesidades de las personas.

De lo registrado en la investigación queda lo siguiente:

La gran mayoría del personal que trabajan en VIDRIOMEX llegó por recomendación y con conocimiento de lo que era la empresa y eso aunado con una adecuada recepción y un buen trato, permite concluir que en cuanto a inducción la empresa esta aportando buena parte para que sea la incorporación más rápida de los trabajadores a las actividades. Aquí la propuesta es que se formalizará más la inducción del personal elaborando un manual de bienvenida sencillo pero que permita al director tener por escrito la información que el nuevo elemento necesita para que este último pueda digerir mejor su nuevo compromiso y de Ser posible contar con un reglamento interior de trabajo que se le pueda facilitar a los de nuevo ingreso como lo marca la Ley Federal del Trabajo.

Por otro lado los trabajadores se sienten bien de trabajar en la mejor empresa local de ese giro, lo que sin duda propicia que la “camiseta” este puesta siempre y a su vez permite la armonía que se requiere y que a decir de ellos mismos el ambiente en el que trabajan es muy bueno.

Y sus relaciones con los demás también, pues existe autocontrol aún en ausencia del director y esto como consecuencia de que existe una buena disciplina dentro de la empresa.

Aquí vale comentar qué para algunos la relación con sus compañeros y dirección manifestaron es regular. Sin embargo, esto es debido a las características de su puesto, el cual no les permite relacionarse con el resto del personal.

Se recomendaría aquí a la dirección promover alguna convivencia en donde tomen parte todos los trabajadores para que se conozcan y convivan más.

Ya que se toca ese tema, los trabajadores consideran que esta convivencia sí se da, solo que se presente esporádicamente y lo que definitivamente no se presenta en esta empresa es el fomento de eventos culturales y deportivos lo que de aplicar daría la oportunidad de satisfacer a su vez las necesidades de diversión de los trabajadores.

En relación a la participación podríamos llamarla informal de los trabajadores en el desarrollo de la empresa se encontró que siempre se les permite dar su punto de vista y sugerir pero desafortunadamente casi nunca son tomados en cuenta sus sugerencias, se concluye que el estilo de dirección es de tipo consultivo. Es deseable un estilo de dirección participativo, cual traería como consecuencia una mayor productividad al generarse un clima organizacional adecuado y un sentimiento de autorealización en los empleados, sin embargo para adoptar el citado estilo es requisito una alta madurez de los subordinados (conocimientos, habilidades,

actitudes, motivación y deseos de logro), lo que solo es posible a través de la capacitación.

Un alto porcentaje de los trabajadores de VIDRIOMEX aprendieron su trabajo sobre la marcha, lo que indica que seguramente no se esta aplicando una capacitación y adiestramiento para facilitar sus labores sin embargo, manifestaron que cuando tienen problemas en sus labores invariablemente algún compañero o el Gerente General se los resuelven satisfactoriamente y nunca se han quedado sin apoyo o asesoría.

Cabe entonces señalar que aunque sí reciben capacitación esta se ha enfocado solo a mejorar como persona y a mejorar sus relaciones , cosa que no es negativa por supuesto, pero que una capacitación para que sea efectiva a mi ver requiere de cubrir más áreas como podría y debería Ser el facilitarse el trabajo al elemento humano y darle posibilidad de ascender tanto dentro de la empresa como en su nivel de vida.

Actualmente los trabajadores en su gran mayoría consideran que el salario que perciben es de igual a superior en relación al mismo trabajo en otra empresa del mismo giro, lo cual los mantiene motivados a seguir en la empresa en cuanto a la remuneración se trata.

Y por lo que se refiere a las actividades que realizan, consideran que el trabajo en sí es motivante, especialmente porque este le permite relacionarse con otras personas .

La investigación también arrojó que el trabajador se siente productivo y seguro al laborar en VIDRIOMEX sin dejar a un lado la importancia que para ellos tiene el sentirse estimados.

Por lo que se propone fortalecer todas aquellas actividades motivantes para el trabajador a fin de crear un escenario que impulse al trabajador a poner a disposición de la empresa y de buena voluntad sus mejores esfuerzos.

Al final de cuestionario aplicado a los trabajadores de VIDRIOMEX se incluyó una pregunta orientada para saber si ellos, los trabajadores consideraban a la motivación un factor necesario para su integración en la empresa, a lo que ellos manifestaron todos absolutamente que sí, y contestando en general el porque se pudo captar que tal hecho les permita funcionar como un verdadero equipo de trabajo lo cual es fundamental para la superación tanto de la empresa como de ellos y los motiva a tener más empeño y más responsabilidad para lograr juntos la satisfacción del cliente y dar un buen servicio que al fin y al cabo representarían en conjunto la misión de la empresa VIDRIOMEX.

La investigación reveló que la empresa adolece de un desfase entre la propuesta de su capacitación y motivación y las necesidades de los trabajadores, pero un desfase no tan grave como podría parecer sin embargo nunca es tarde para empezar a unir los factores que nos permitan aminorar ese desfase y definir bien sus tareas en general adaptándolos a su propia estructura y política.

Otro factor importante para la integración son los sistemas de incentivos y reconocimientos que induzcan al trabajador ya no a ponerse la "camiseta" , sino a meterse en el "overol" y trabajar en conjunto para el logro de los objetivos superiores de la organización.

Buscar el desarrollo integral del personal es buscar que el personal esté preparado y dispuesto, y eso solo se puede lograr a través de la capacitación y la motivación aplicadas a través de programas fieles a las demandas de la organización y expectativas de los capacitados. Por eso VIDRIOMEX tiene que ir más allá y aplicarse sin olvidar lo que dentro de este estudio se manifiestan:

Cuando un trabajador no puede hay que enseñarlo y cuando un trabajador no quiere hay que motivarlo.

Para capacitar primero hay que motivar, de ahí la importancia del tema.

El objetivo pues de la investigación pretende que la dirección entienda a la capacitación y a la motivación como bastión para dotar a sus trabajadores de herramientas y conocimientos que a la postre sustentará el cambio deseado para lograr la integración del personal y con ello facilitar el logro de sus objetivos organizacionales.

Así mediante la aplicación de programas motivacionales adecuados y bien aplicados por medio de la capacitación logrará la empresa integración en su

personal y esa integración a su vez hará que a la empresa se le facilite el logro de sus objetivos.

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

1.- "A mayor aplicación de programas motivacionales, es mayor la productividad del personal".

Comprobación: Al trabajador de VIDRIOMEX le motiva su trabajo por sí solo y la oportunidad que le brinda el mismo para relacionarse con otras personas, y lo realiza por que se siente productivo, consideran que los programas motivacionales que por medio de la capacitación les brinda la empresa les permite mejorar su persona y sus relaciones de trabajo lo que en conjunto se ve reflejado en la productividad del personal.

2.- "La motivación en la empresa provoca que exista una adecuada integración entre el personal de la misma".

Comprobación: Todos los trabajadores consideran importante la motivación para su integración a la empresa coinciden que ésta mejora las relaciones humanas y permiten la concordancia entre sus metas y los objetivos de la empresa creando esto, un comportamiento motivado entre los integrantes de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Ayala O'Henry, Karla Graciela (1994), *Conocimiento de psicología Social como parte Integral del proyecto de Dirección*, Tesis Profesional, Universidad Don Vasco, Escuela Superior de Administración y Contaduría, Uruapan Michoacán
- Arias Galicia, Fernando (1994), *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Trillas, 4ª Edición, México.
- Bolles, Roberto (1990), *Teoría de la Motivación*, Editorial Trillas, 2ª Edición, México.
- Certo, Samuel C. (1992), *Administración Moderna*, Editorial McGraw Hill, 1ª Edición, México
- Fernández Arenas, José Antonio (1977), *Introducción a la Administración*, México, UNAM, 5ª Edición
- Gellermani, Saúl (1996), *La Motivación en la Empresa*, Editorial Deusto, 1ª Edición
- Hampton, David (1990), *Administración*, Editorial McGraw Hill, 4ª Edición
- Kasuga de Yamazaki, Hermelinda (1991), *Círculos de Calidad*, Colegio de Graduados en Alta Dirección, Editorial Grad
- Koontz, H, O'Donell, C. (1988), *Elementos de Administración*, Editorial McGraw Hill, 3ª Edición
- Mendoza Nuñez, Alejandro (1986), *Manual Para Determinar Necesidades de Capacitación*, México, Editorial Trillas, 2ª Edición
- Pérez Escamilla, Antonio, (1974), *Un Sistema de Capacitación para la Formación de Recursos Humanos*, Tesis Profesional, UNAM, Escuela Nacional de Economía, México

- Ramírez Cavassa, César (1993), *Vicios y Virtudes de la Capacitación*
Editorial PAC, 1ª Edición, México
- Reyes Ponce, Agustín (1996), *Administración de personal, Relaciones Humanas, Primera Parte*, México, Limusa
- Reyes Ponce, Agustín (1995), *Administración de Empresas, Teoría y Práctica 1ª Parte y 2ª Parte*, México, Editorial Limusa
- Siliceo, Alfonso (1983), *Capacitación y Desarrollo de Personal*, México, Editorial Limusa, 5ª Edición
- Rodríguez Valencia, J. (1993), *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, Editorial ECASA, 3ª Edición
- Vroom, Deci (1988), *Motivación y Alta Dirección*, México, Editorial Trillas, 4ª Edición
- Werther, William, Davis, Heith (1996), *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial McGraw Hill, 4ª Edición