



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL DE  
UNA INSTITUCIÓN ACADÉMICA**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A :**

**MARTHA PATRICIA HERNÁNDEZ RIVERA**

**ASESORA: M. C. E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.  
 FACULTAD DE ESTUDIOS  
 SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE

EXAMENES PROFESIONALES  
 ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautitlán

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
 P R E S E N T E

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Propuesta de un Plan de Motivación al Personal de una  
Institución Académica.

que presenta la pasante: Martha Patricia Hernández Rivera  
 con número de cuenta: 08056342-6 para obtener el título de:  
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE  
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 15 de Agosto de 2005

PRESIDENTE	<u>MCE. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Teresa Cruz Sánchez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Margarita Angeles Parra</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>MCE. Araceli Georgina Campos Carreón</u>	

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por su grandeza, al haberme brindado la fortaleza y capacidad que me dieron la oportunidad para realizar una de las metas más importantes de mi vida. Gracias por permitirme compartir estos momentos con las personas que quiero y por iluminar mi camino.

### **A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO Y A LA FESC.**

Por ofrecerme sus puertas siempre abiertas y por los conocimientos que me formaron primero como persona y ahora como profesionalista, comprobando que nunca es tarde para alcanzar metas.

### **A MI DIRECTORA DE TESIS**

Por la gran oportunidad de haber hecho posible un sueño, gracias por su valiosa colaboración y profesionalismo.

## **AL JURADO**

Por dedicar tiempo para la revisión de mi trabajo, por su asesoría y por contar con su presencia en uno de los momentos más importantes de mi vida.

## **A MI ESPOSO**

Por tener la dicha de contar con él siempre, por su gran amor y confianza para culminar mi trabajo.

## **A MIS HIJOS**

Por ser parte importante en mi vida. Gracias por su cariño y amor, estoy muy orgullosa y estoy segura que ustedes serán unos profesionistas muy exitosos.

## **A MIS PADRES**

Por ser el ejemplo más importante que tengo de unos seres humanos, dignos, honestos y sobretodo responsables. Gracias por el empuje, por su cariño, por enseñarme a tener perseverancia y alcanzar una carrera profesional. Les agradezco estar conmigo y apoyarme en todo momento.

## **A MIS HERMANOS**

Gracias por su cariño y apoyo que siempre me ofrecieron, gracias por preocuparse por mi.

## **AL LICENCIADO FRANCISCO RAMÍREZ ORNELAS**

Por proporcionarme la orientación y apoyo incondicional, demostrando ser una persona de gran calidad profesional y humana.

## **A MI PEQUEÑA Paola Yamilé**

Perdón Por esos espacios que te he robado para realizar este trabajo, espero que me entiendas y algún día te sientas orgullosa de mí

**Te quiero**

	INDICE	Pag.
Planteamiento del problema		1
Hipótesis		
Objetivo General		
Objetivo Específico		2
Introducción		
CAPÍTULO 1. LA ORGANIZACIÓN		
1.1 Concepto de Organización		6
1.2 Objetivos de la Organización		9
-Económicos		
-Sociales		
-Servicio		
-Tecnológicos		
1.3 Areas Funcionales de la Organización		11
-Recursos Humanos		12
-Producción		15
-Finanzas		
-Mercadotecnia		16
1.4 La Administración como elemento de funcionamiento de la Organización		20
1.5 El Proceso Administrativo como herramienta de la Administración		22
CAPÍTULO 2. LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN		
2.1		30
Recursos Humanos (Concepto		
2.2 Importancia de la persona como motor de la Organización		32
Proceso de integración de los recursos humanos en la Organización		37

CAPÍTULO 3. LA MOTIVACIÓN	40
3.1 Antecedentes de la Motivación	
3.2 Conceptos y clasificación de la Motivación	44
Etapas y factores motivacionales	48
Incentivos	54
Teorías de la motivación	59
Teoría de Frederick Hertzberg	60
CAPÍTULO 4. PLANES Y PROGRAMAS	68
4.1 Planeación	69
I) Políticas	73
II) Procedimientos	78
III) Pronósticos	79
IV) Programas	
V) Presupuestos	80
4.2 PASOS EN LA PLANEACIÓN	82
CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO	84
5.1 Antecedentes de la Institución Académica	
Situación Actual	85
Investigación	87
Propuesta de un Plan	121
CONCLUSIONES	127
BIBLIOGRAFÍA	131



## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

- \* Falta de motivación y prepotencia por parte de los Directivos
- \* No existen políticas definidas y estables
- \* No hay una estructura de organización formal
- \* Cambios constantes en la forma de decisiones
- \* Improvisaciones, inconformidad y confusión por parte del personal

## HIPÓTESIS:

Sí se crean, desarrollan y consolidan mecanismos de motivación que actúen eficazmente en los trabajadores de la Institución Académica, se mejorará el desempeño del personal.

## OBJETIVO GENERAL:

Proponer un plan de motivación que permita mejorar el clima organizacional en una institución académica.

Comprobar que los directivos no se preocupan por su personal, siendo que éste es el elemento primordial de la Institución.

## OBJETIVO ESPECÍFICO:

Demostrar que la motivación es un factor fundamental para mejorar el clima organizacional de la Institución.

## INTRODUCCIÓN:

Una de las preguntas más importantes es ¿Por qué el ser humano se comporta como lo hace?

El concepto motivo es un constructor que se relaciona con un estado interno que produce una fuerza disparadora de conducta para la satisfacción de alguna necesidad.

Para que los administradores logren manejar con diferentes tipos de personalidades ya que todos tienen sus razones para actuar de determinadas maneras, se tiene que hacer una combinación de todos los factores que conlleve a alcanzar objetivos organizacionales y una manera de lograrlo es bajo motivación, para conseguir ésta, es

necesario considerar los diversos hechos que influyen la satisfacción del personal y así mejorar el clima organizacional.

Con esta propuesta de un plan de motivación al personal de una Institución Académica se pretende encauzar afectivamente a los empleados y obtener resultados positivos en la realización y desempeño de los puestos.

En el contenido de este trabajo se habla de las generalidades de la motivación, algunos elementos de la organización, la importancia que tiene la comunicación, los tipos de incentivos, las generalidades de los planes y por último un caso práctico que está enfocado a la propuesta de un plan de motivación al personal del Instituto Washington.

## CAPÍTULO 1. LA ORGANIZACIÓN.

“Las organizaciones son un componente dominante de la sociedad contemporánea.”<sup>1</sup>

Nacimos en ellas y por lo general morimos en ellas, ya que nuestro tiempo de vida entre ambos extremos está lleno con ellas.

Siempre está la presencia de las organizaciones en nuestras vidas, ya que toda actividad en que nos involucramos durante el día, se encuentra influenciada por una organización de una manera u otra.

Siempre formamos o somos miembros de una organización, un grupo social, musical, teatral, religioso o de una empresa, las organizaciones a las que pertenecemos están contrapuestas unas con otras en muchos aspectos, algunas manejarán una organización formal y otras pueden ser estructuradas de forma más informal, aún así sin importar sus diferencias todas las organizaciones a las que pertenecemos tienen en común varias cosas, lo principal es que la razón de existir es la meta que cada una se fija.

---

<sup>1</sup> Richard H. Hall. “Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados”. Prentice Hall International. 1976. p.1

## 1.1 Conceptos de Organización.

**Byars y Rue:** “Una organización o empresa es un grupo de personas que trabajan juntas en cierto tipo de esfuerzo, concentrado o coordinado, para alcanzar objetivos”.

**Litterer:** Las organizaciones son instrumentos sociales que han sido ideados para que la sociedad, o parte de ella, obtenga cosas que no podrían obtener en lo absoluto sin ellas, o que no podrían obtener tan fácilmente o a tan bajo costo”.

**Daft y Steers:** “Una organización es una entidad social, que está orientada al logro de metas, tienen un sistema de actividad deliberadamente estructurado y un límite o frontera identificable”.

**Perrow:** “Las organizaciones son entidades estables, duraderas, con límites bien precisos y con características bien marcadas que las distinguen de todo lo demás que las rodea. Las organizaciones tienen un local, una dirección, en fin, los individuos son parte de ellas”.

Por lo tanto, *organización*: es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

En una organización siempre hay personas que tienen relación entre sí o sea están interactuando por medio de una clase de estructura.

Cada miembro de una organización tiene objetivos personales que son las razones de sus acciones. También se pueden alcanzar objetivos mancomunados, compatibles o diferentes, pero relacionados con sus objetivos personales.

Una organización es la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas, con el ambiente. La expresión “actividades diferentes” involucra el concepto tradicional de la división del trabajo.<sup>2</sup>

El término organización implica una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos, la estructura de una organización da estabilidad y confiabilidad a las acciones de sus miembros, especifica su división de las actividades y muestra como están relacionadas las diferentes funciones o actividades, también muestra el grado de especialización del trabajo, indica además su estructura jerárquica y de autoridad así como sus relaciones de subordinación.

---

<sup>2</sup> Lawrence/Lorsch. “Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción”. Fondo Educativo S.A. 1973 p.3

Organización es un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar determinados objetivos:

- a) Organización Formal: Significa la estructura funcional de papeles. En una empresa formalmente organizada, tiene en términos generales una estructura, objetivos, políticas, métodos, técnicas, procedimientos, que tienen la característica de la flexibilidad de adaptabilidad al medio y éste puede ser tanto interno como externo.
  
- b) Organización Informal: Es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente aún que contribuyan a resultados colectivos. En segundo término como una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización informal, pero que se produce espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.

## 1.2 Objetivos de la Organización.

Objetivo: Resultado que se busca obtener en toda actividad.

**Koontz y O'Donell:** Objetivos, "son los fines por los cuales se esfuerza la gente, se conocen con una gran diversidad de nombres, tales como propósitos, misiones, metas o blancos, añadiendo que

“objetivos” es un término usado comúnmente para indicar el fin de un programa administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos, mientras que la connotación de “blancos” o “metas” es casi invariablemente de operaciones específicas, cuantitativas o cualitativas, pero sin embargo como en la práctica, a menudo no se hacen distinciones claras, se usan indistintamente esos términos”.

Características de los Objetivos:<sup>3</sup>

- 1.- Precisos, concretos, específicos y expresados claramente por escrito.
- 2.- Representar resultados finales a alcanzar
- 3.- Incluir las tácticas y estrategias para alcanzarlos.
- 4.- Constituir un compromiso para el jefe y subordinado.
- 5.- Representar un reto para quienes van a realizarlo.
- 6.- Ser factibles de realizar.
- 7.- Expresarse en forma cuantitativa.
- 8.- Ser conocidos de manera que sirvan como medida del éxito o el fracaso.
- 9.- Ser estables, pero flexibles para ser modificados cuando el caso lo requiera.
- 10.-Deben ser ordenados por prioridades.

---

<sup>3</sup> Rodríguez Chávez, Celia. Viveros Pérez J. Alberto, et al. “Proceso Administrativo como Herramienta de la Administración” Edit. U.N.A.M., México 2005.



Según José Antonio Fernández Arena, los objetivos de las organizaciones comúnmente están clasificados de la siguiente forma:

- a) **Objetivos de Servicio:** Consiste en satisfacer las necesidades del público consumidor, proporcionando bienes y servicios en las mejores condiciones y de buena calidad.
- b) **Objetivos Económicos:** Es cumplir con los intereses económicos de los inversionistas, acreedores y personal, por medio de la generación de riqueza.
- c) **Objetivos Sociales:** Proteger los intereses personales y sociales del personal de la organización, del gobierno y de la comunidad, al lograr la satisfacción de estos grupos a través de las grandes relaciones interpersonales, las relaciones públicas, etc.<sup>4</sup>

Según Arias Galicia, los objetivos constituyen estados ideales a donde se propone llegar y hacia los cuales se encaminarán todos los esfuerzos de la organización.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas, México 1989 p.23

<sup>5</sup> *Ibidem.* Arias Galicia Fernando p.23

## OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN<sup>6</sup>

Objetivo Servicio	Atiende a Consumidores y/o usuarios	A través de Productos y servicios	Deptos. más Idetific.  Producción Mercadotecnia
Social	Personal Gobierno. Comunidad	Cumplir obligaciones	Rec. Humanos Rel. Públicas Jurídico
económico	Inversionistas Proveedores	Generar riqueza	Contabilidad Contraloría
Tecnológicos	Organización País	Utilizar nuevas tecnologías en Toda la empresa	Sistemas y Procedimientos
		Alentar la inves- tigación y con- tribuir al mejora- miento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional	Investigación de nuevos productos

<sup>6</sup> Ibidem. Arias Galicia Fernando p.23

### 1.3 Áreas funcionales de la Organización.

Para que una organización alcance sus objetivos necesita contar con recursos, y este logro depende de la forma en como se organice, estructure y se dividan sus actividades.

Las organizaciones se encuentran estructuradas por cuatro áreas funcionales clásicas:

1.3.1- Recursos Humanos.

1.3.2- Producción.

1.3.3- Finanzas.

1.3.4- Mercadotecnia.

En las organizaciones existen tres tipos de recursos para poder lograr sus objetivos y deben estar administrados correctamente:

**-Recursos Humanos:** Estos son los recursos más importantes, pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos, tanto técnico como material. El elemento humano es el responsable de la eficiencia de los demás recursos y está compuesto por los empleados, coordinadores, técnicos y directivos y a este grupo de recursos pertenecen otros factores: el conocimiento, las motivaciones, las experiencias, los diferentes intereses, aptitudes, actitudes,

habilidades, salud, etc., las cuales dan diversas modalidades al esfuerzo humano.

- **Recursos Materiales:** Son las instalaciones, la maquinaria y equipo, el mobiliario y herramientas, las materias primas y auxiliares, el dinero, los valores, las acciones, las obligaciones y el producto terminado.

- **Recursos Técnicos:** Son los bienes inmateriales de la empresa, los sistemas de producción, sistemas de finanzas, sistemas de ventas, sistemas de administración, sistemas de organización, o sea todos aquellos manuales, procedimientos, organigramas e instructivos que se manejan dentro de una organización.

1.3.1- Recursos Humanos: La función de esta área consiste en reclutar, seleccionar, conservar y desarrollar al personal en beneficio de la organización tomando como base los conocimientos, experiencias, habilidades, etc. Las actividades o funciones de los Recursos Humanos se subdividen en:

Empleo: Cubrir todos los puestos con el personal idóneo.

El objetivo de esta función es que todos los puestos vacantes sean cubiertos por el personal adecuado en base a una eficiente planeación de recursos humanos.

- a) Reclutamiento: Tiene por objetivo hacer de personas extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto de la misma, ya que busca atraer el mayor número de candidatos posible para cubrir las vacantes que se presenten y poder escoger a los solicitantes más adecuados por su capacidad.
- b) Selección: Su objetivo es escoger entre los distintos candidatos a los más aptos para cada puesto, analizar a los solicitantes para escoger al mejor, sus medios son: (Proceso de Selección de Personal).
- La solicitud
  - La entrevista
  - Exámenes (de conocimiento, psicológicos, etc.)
  - Encuestas (verificación de datos de aspirantes)
  - Examen médico.
- c) Contratación: Llegar a acuerdos entre patrones y trabajadores oficial y legalmente, relaciones cordiales y dentro de la ley.

d) Capacitación y desarrollo: Brindar y buscar aportaciones al personal, desarrollo de capacidad, mismas oportunidades a todos los niveles.

Puesto: Lugar ocupado en una clasificación o en un escalafón.

Análisis y evaluación del puesto: Ordenar los puestos, asignándoles puntos a los factores que lo forman, es decir habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Seguridad e Higiene Industrial:

- Seguridad Industrial: "Conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo por medio de sus causas. Se encarga igualmente de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes".<sup>7</sup>

- Higiene Industrial: "Conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer evaluar y controlar aquellos factores del ambiente psicológicos o tensionales que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud"<sup>8</sup>

Calificación de Méritos: Se evalúa la actuación de cada empleado objetivamente, o sea se valora el desempeño del trabajador al juzgar sus cualidades como lo son el criterio, la iniciativa, la previsión, la cantidad y calidad del trabajo, las responsabilidades, el entusiasmo,

---

<sup>7</sup> Arias Galicia Fernando. P 362

<sup>8</sup> Ibídem Arias Galicia: p.356

los conocimientos, el sentido de colaboración, etc. al realizar su trabajo

Políticas de Personal: Técnicas.- Eliminar subjetividad. Porque queremos medir el desempeño de las personas objetivamente.

Sueldos y Salarios: -Dar valor en pesos  
-\$ y T (sueldo igual al trabajo).

1.3.2 Producción: Es el Departamento o área responsable de transformar la materia prima en producto terminado y así poder comercializarlo, se divide en:

- Planeación y Control.
- Diseño del producto.
- Ingeniería Industrial.
- Sistemas.
- Inventarios.
- Compras.

1.3.3 Finanzas. Adquisición de capitales y manejo financiero. La función de esta área es la obtención de fondos y su control de beneficio de la organización, dividiéndose de la siguiente forma:

- Contraloría.
- Contabilidad General.
- Presupuesto
- Auditoría.
- Impuestos.
- Tesorería.

1.3.4 Mercadotecnia: Según Philip Kotler, “Mercadotecnia es el análisis, la organización, planeación y control de los recursos, los cuales afectan al cliente con vistas a satisfacer las necesidades y deseos de los mismos, obteniendo con ello una utilidad”. En esta área se implementan estrategias comerciales que ayudarán a la organización a incrementar su participación en el mercado. Se divide en:

- Estudio de mercado. Según Meter Proguer, es la función que a través de sus estudios de investigación les indicará a los ingenieros diseñadores y a los empleados de producción lo que el cliente exigirá y desea de un producto determinado.
- a) Segmentación del Mercado: Consiste en visualizarlo totalmente y dividirlo en varios sub mercados o sectores, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo en determinados aspectos.



b) Investigación: Analizar el medio ambiente, determinar riesgos y visualizar oportunidades.

- Planificación y desarrollo de las líneas del producto.
- Ventas: Son uno de los puntos primordiales de la mercadotecnia, ya que es a través de ellas, el producto puede hacerse llegar al cliente.
- Publicidad: Conjunto de actividades que se ocupan de informar de la existencia y cualidades de bienes y servicios de tal forma que estimulan en su adquisición. La publicidad es importante porque se logra que el consumidor se acerque al producto.
- Relaciones públicas: crear, desarrollar y mantener la imagen de la organización.
- Comercialización: Proceso de transferencia de propiedad, se distinguen dos funciones importantes:
  - a) Vender. Lo cual es crear una demanda para un producto
  - b) Comprar. Es procurar la variedad, calidad y cantidad de bienes que el consumidor desea para satisfacer sus necesidades.

- Precio: Es el valor que se paga para obtener el bien o servicio, cantidad de dinero que es necesario para adquirir o cambiar una combinación de producto y los servicios que lo acompañan, por lo tanto es necesario tenerlos listos para su compra, en el lugar, tiempo oportuno y precio satisfactorio.
- Canales de distribución: Son los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa eficiente y económica de sus productos de manera que el consumidor pueda adquirirlo con el menor esfuerzo posible. Reconocen cuatro tipos de canales:
  - a) Productor
  - b) Mayorista
  - c) Minorista
  - d) Consumidor.

Los objetivos de los canales de distribución son tender un puente entre el fabricante de un producto y el usuario del mismo, independientemente que se encuentren en la misma comunidad o en otros países.

- Publicidad. Imagen del producto: Es la técnica empleada para lograr llamar la atención del consumidor hacia el producto o servicio, podría ser un logotipo, escudo, dibujo, etc. Es la forma en que se logra identificar el producto.
  
- Etiqueta: Es un papel, metal o cualquier material fijado a un envase en la parte del producto que lleva información acerca del mismo. El objetivo de la etiqueta es:
  - a) Identificar al producto.
  - b) Dar instrucciones sobre el uso.
  - c) Proporcionar contenido o ingredientes.
  - d) Informar el precio y el registro ante las autoridades.
  - e) Fecha caducidad<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Matías Armas Carlos. Apuntes de Mercadotecnia 1982.

#### 1.4 La Administración como elemento de funcionamiento de la organización.

Definición etimológica de “Administración”:

*ad* - hacia

*ministratio* - que viene de “minister” comparación.

La etimología dice que administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro. Los elementos principales obtenidos son servicio y subordinación.

Concepto de Administración de algunos autores:

**Koontz y O’Donell:** Considera la administración como “La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.<sup>10</sup>

**George. P. Terry:** “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Reyes Ponce Agustín. “Administración de empresas. Teoría y Práctica” 1ra. Parte. P.15

<sup>11</sup> *Ibidem.* Reyes Ponce Agustín P.15

**Henry Fayol:** (Considerado el padre de la administración) dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.<sup>12</sup>

Agustín Reyes Ponce dice que administración es “El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social”<sup>13</sup>

Finalidad de la Administración: El hombre al buscar satisfacer sus necesidades en la sociedad lo hace con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar, o bien que lograría más imperfectamente.<sup>14</sup>

Importancia de la Administración: Según Agustín Reyes Ponce <sup>15</sup>

- 1) La administración se da dondequiera que existe un organismo social.
- 2) El éxito de un organismo social depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- 3) Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial.

---

<sup>12</sup> *Ibíd.* Reyes Ponce Agustín. P.17

<sup>13</sup> Hernández y Rodríguez Sergio. “Fundamentos de administración” p.368

<sup>14</sup> Reyes Ponce Agustín. “Administración de Empresas. Teoría y Práctica” 1ra. Parte. P.18

<sup>15</sup> *Ibíd.* Reyes Ponce Agustín P. 26-28

- 4) Para las empresas pequeñas y medianas también, quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración.
- 5) La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende por lo dicho de la adecuada administración de las empresas.
- 6) Es especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de la administración.

## 1.5 El Proceso Administrativo como herramienta de la administración.

Proceso Administrativo: Herramienta que utiliza la administración para alcanzar los objetivos de la organización.

En la actualidad una empresa aún siendo pequeña, requiere para su crecimiento de la administración, por lo que la administración se conceptualiza como la aplicación del proceso administrativo para lograr la máxima eficiencia en los recursos humanos y materiales.

El proceso constituye el núcleo propio de la administración. Son las diversas etapas en que se ha dividido la acción administrativa.

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO.<sup>16</sup>

FASES	ELEMENTOS	ETAPAS
A) Mecánica	1.- Previsión	a) Objetivos b) Investigaciones c) Cursos alternativos
	2.-Planeación	a) Políticas b) Procedimientos c) Pronósticos d) Programas e) Presupuestos
	3.-Organización	a) Funciones b) Jerarquías c) Obligaciones
B) Dinámica	4.- Integración	a) Selección b) Introducción c) Desarrollo
	5.-Dirección	a) Autoridad b) Comunicación c) Supervisión
	6.- Control	a) Su establecimiento b) Su operación c) Su interpretación

<sup>16</sup> Ibidem. Reyes Ponce Agustín. . P. 64



Fases de la Administración:

“Urwick ha dicho en su libro “La teoría de la Organización” que una teoría sobre la materia es posible tan solo si somos capaces de distinguir entre dos aspectos que él llama: Mecánica y Dinámica de la Administración.

A) Mecánica Administrativa: Aspectos de estructuración, se trata de “como deben ser las relaciones”. Mira siempre hacia el futuro inmediato o remoto, pero siempre hacia algo que “debe hacerse”.

B )Dinámica Administrativa: Es ya lo operacional, se busca “como manejar de hecho los hombres y los bienes” que forman un organismo social. Mira hacia lo inmediato y factual.

Los dos aspectos de la administración se refieren por lo tanto a las formas de estructurar y de operar un organismo social, o sea a su coordinación teórica y práctica”.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Ibídem. Reyes Ponce Agustín P.22

## Elementos y etapas de la Administración.

### Elementos:

- 1.- Previsión. Responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?
- 2.- Planeación. Responde a la pregunta ¿Qué se va a hacer?
- 3.- Organización. Responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?
- 4.- Integración. Responde a la pregunta. ¿Con qué se va a hacer?
- 5.- Dirección. Se refiere al problema. Ver que se haga.
- 6.- Control. Investiga en concreto. ¿Cómo se ha realizado?

### Etapas:

La **previsión** comprende tres etapas.

- a) Objetivos: Fijar los fines.
- b) Investigación: Descubrimiento y análisis de los medios.
- c) Cursos alternativos: Adaptación de los medios encontrados a los fines propuestos.

La **planeación** comprende tres etapas.

- a) Políticas: Principios para orientar la acción.
- b) Procedimientos: Secuencia de operaciones o métodos.
- c) Programas: Fijación de tiempos requeridos.

La **organización** tiene tres etapas.

- a) Jerarquías: Fijar la autoridad y responsabilidad.
- b) Funciones: Como deben dividirse las grandes actividades especialidades necesarias para lograr el fin general.
- c) Obligaciones: Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo para ser desempeñada por una persona.

La **Integración** de las personas abarca.

- a) Selección: Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- b) Introducción: La manera para lograr que los nuevos elementos se integren lo mejor y más rápido posible al organismo social.
- c) Desarrollo: Todo elemento es un organismo social, busca y necesita progresar y mejorar.

La **Dirección** comprende las siguientes etapas:

- a) Mando o autoridad: Es el principio del que se deriva toda la administración y por lo mismo su elemento principal es la dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
- b) Comunicación: Lleva al centro director los elementos que deben conocerse y de éste hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias debidamente coordinadas.

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

**Control**, comprende tres etapas.

- a) Establecimiento de normas: Porqué sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
- b) Operación de Controles: Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada una de ellos.
- c) Interpretación de resultados: Esta es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Ibídem. Reyes Ponce, Agustín P.60 -63

## CAPÍTULO 2.

### LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN.

Concepto de La “Administración de Recursos Humanos:

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento 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”.<sup>19</sup>

Desde dos puntos de vista se consideran los fines de la Administración de Recursos Humanos, uno es el de la Empresa, que es obtener la máxima capacidad del personal para que realice eficientemente sus funciones y desde el punto de vista del trabajador, que está consciente que debe subordinar su actividad a los fines de la misma empresa ya que espera obtener bienes que son el medio para el logro de sus fines personales. Son estos fines personales los que deben ser considerados por la Administración del Personal, para que el trabajador preste su colaboración y son, obtener un salario justo de acuerdo a sus labores, un trato y condiciones adecuadas, seguridad y progreso. La labor de la Administración de Personal es hacer el mejor

---

<sup>19</sup> Arias Galicia Fernando. “Administración de Recursos Humanos” Editorial Trillas, México 1980. p.27

uso de los recursos humanos, mediante el empleo de políticas y procedimientos adecuados.

## 2.1 Recursos Humanos:

Es el elemento eminentemente activo en la empresa y lo componen el esfuerzo de todos los empleados, supervisores, técnicos, así como los altos ejecutivos y directivos influyendo también otros factores como son el conocimiento, las experiencias, la motivación, actitudes, habilidades, etc., los cuales dan diversas modalidades al esfuerzo humano. Este recurso se considera el más valioso con que cuenta la organización, ya que se puede mejorar y perfeccionar el empleo el diseño de los recursos, tanto materiales como técnicos. A través de la actitud, el elemento humano es el responsable de la eficacia de los demás recursos.

Características de la Administración de los Recursos Humanos:<sup>20</sup>

- a) No pueden ser propiedad de la organización, los conocimientos, las habilidades, las experiencias, etc., son parte del patrimonio personal.

---

<sup>20</sup> Morales Pruneda José Luis. Apuntes materia Recursos Humanos 3°.Sem. FES Cuautitlán 1980.

b) Las actividades de las personas en la organización, son voluntarias, ya que “no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser “provechosa” en alguna forma”.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles.

d) El total de Recursos Humanos de una organización o país puede ser incrementado por medio de dos formas:

-Descubrimiento: Se trata de demostrar habilidades e intereses poco conocidos por las personas, que podría ser por test psicológico y la orientación profesional.

-Mejoramiento: Se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, a través de la educación, capacidad y desarrollo.

e) Los recursos a veces son escasos, ya que no todos poseen las mismas habilidades, conocimientos, etc.

## 2.2. Importancia de la persona como motor de la organización.

El elemento humano es un componente muy importante en toda organización aún cuando hasta la fecha ha sido pasado por alto, dando mayor importancia a los aspectos técnicos, materiales y tecnológicos de la organización.

Según Thurow (1970) "Capital humano es definido como las habilidades talento y conocimiento productivos de un individuo. Es medido en términos de valor (precio multiplicado por cantidad) de los artículos y servicios producidos"<sup>21</sup>

Existen erogaciones que representan bienes poseedores de capacidad productora aprovechable en el futuro. En el caso de los individuos, esas erogaciones se refieren al momento que se convierte en una fuerza de trabajo disponible para la sociedad. Durante ese tiempo, la manutención no solo persigue la supervivencia del individuo, sino también el desarrollo de sus habilidades. La enseñanza, la educación en términos generales constituye el ejemplo típico de erogaciones que están directamente relacionadas con el incremento de habilidades y conocimientos. Los miembros de una sociedad se ven involucrados

---

<sup>21</sup> Ibídem: Arias Galicia Fernando p.480



en la adquisición de estos conocimientos y habilidades, para emplearlos en su *modus vivendi*.

La importancia del concepto de capital humano en el esquema de la teoría del desarrollo consiste en proporcionar un indicador útil a la medición de los recursos humanos y a la participación de éstos en ese desarrollo. Algunos autores sostienen que el factor humano debe tenerse en cuenta al evaluar políticas sobre capacitación de recursos humanos, como Schutz (1961) hace la siguiente observación: "El nuevo capital procedente del exterior disponible por estos países, los subdesarrollados, se dirige a la formación de bienes de capital fijo, equipo y a veces hacia existencias. Pero por lo general no es disponible para realizar inversiones adicionales en el hombre. En consecuencia la capacidad humano no se sitúan al mismo nivel que el capital físico y se convierten en factores limitativos del crecimiento económico". En efecto, a veces no es suficiente la disponibilidad de recursos materiales, hace falta también lo referente a recursos humanos y una perfecta correspondencia entre ambos.

Para Harbison (1973), la "riqueza de una nación puede ser expresada en términos del nivel del desarrollo y de la efectividad de la utilización de las energías, habilidades y conocimientos de su pueblo y utilizarlos efectivamente en la economía nacional, lo será también para desarrollar cualquier otra cosa...". Al respecto se nota que una de las

características de un país subdesarrollado, lo es el subdesarrollo de sus recursos humanos y que por consiguiente estos países deberán seguir una política de ayuda al desarrollo de las potencialidades máximas de los individuos orientados hacia el trabajo.<sup>22</sup>

“Lo humano no puede ser definitivamente un bien de propiedad, ni siquiera lo pueden ser los conocimientos y habilidades del individuo ya que el pago de ese acervo se realiza a través de sueldos y salarios, no es por la posesión de tales conocimientos y habilidades sino por su aplicación a la producción. Cuando los conocimientos y habilidades del individuo y son consumidos como energía, como fuerza creadora o intelectual dentro de cualquier actividad comprendida en la producción de bienes y servicios, el resultado se denomina “Trabajo”. El pago del factor trabajo, implica el aprovechamiento de los conocimientos y habilidades del individuo, pero no su propiedad, sin garantizar por parte del individuo su aplicación eficaz consciente e inconsciente, de conformidad o inconformidad con la empresa y sus objetivos o su armonía o discordia con la Dirección General o con el jefe inmediato.

Los conocimientos y habilidades se requieren por medio de un contrato de trabajo en el cual el individuo acepta un pago”.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> *Ibíd.*: Arias Galicia Fernando p.486.

<sup>23</sup> *Ibíd.* p.489.

La empresa se ve en la necesidad de reconocer la existencia de conocimientos y habilidades disponibles a su favor al comenzar cada día de labores sin que esto signifique la propiedad de los mismos.

Esas existencias representan recursos humanos y como tales, se acepta que no reconocerlos sería configurar la producción y la productividad de las empresas sobre las bases falsas e irracionales.

Se puede demostrar su existencia a corto plazo por el hecho de que los trabajadores mantienen cierto grado de estabilidad en una misma empresa cuantificable por índices de rotación. Se puede suponer entonces, que si los índices de rotación no son altos, existe en un alto y significativo conjunto de conocimientos y habilidades disponibles para la empresa con el consentimiento de sus verdaderos poseedores.

La contabilidad administrativa de los recursos humanos debe proporcionar información pertinente a la toma de decisiones sobre dichos recursos.

A este respecto se debe recordar la importancia que para muchas organizaciones ha representado el factor humano en el crecimiento financiero y en los éxitos logrados. Algunos no solo se enorgullecen de la alta calidad profesional con que cuenta su grupo de ejecutivos y sub-ejecutivos, sino que en muchos casos, éstos constituyen el alma de la empresa.

“El éxito alcanzado por muchas empresas se atribuye en ocasiones más a los recursos humanos que a los recursos físicos”.<sup>24</sup>

Al observar progresos en los recursos humanos se reconocen un progreso en las habilidades y conocimientos que pudiera haber sido obtenidos en el mismo ambiente de trabajo de la organización en la que el individuo colabora.

Se está consciente de que el hombre es el elemento más valioso con que puede contar una organización y que dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización. Creemos asimismo que urge brindar oportunidades para el desarrollo y la capacitación de los elementos humanos, a fin de que, fruto de su madurez y equilibrio participen cada día más en la marcha de la organización y de la sociedad, dentro del orden y la coordinación que deben privar para que se logren los objetivos de la institución.

Todo lo anterior consideran la dignidad de la persona humana que debe ser respetada y no convertirse en objeto de manipulación, actitudes paternalistas, ni explotación.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> *Ibíd.* Arias Galicia Fernando p.492

<sup>25</sup> *Ibíd.* p.158

Las organizaciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos y por tanto están dispuestas a tomarla a cambio de dinero, pues los trabajadores necesitan fondos para satisfacer sus necesidades tanto biológicas como psicológicas y sociales. Es así como surge el mercado de trabajo, en el momento en que hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y esfuerzo, sujeto a las leyes de la oferta y la demanda.

La efectividad de una organización para alcanzar sus metas dependerá mucho de la calidad de sus recursos humanos, o sea que una persona cuenta con determinadas habilidades, conocimientos y motivaciones para lograr las metas que se ha fijado. Si los recursos humanos cuentan con altos índices de habilidades y conocimientos, se puede esperar obtener alto índice de productividad, pero si carece de elementos capaces se puede esperar que los esfuerzos por alcanzar las metas sean infructuosos.

### 2.3 Proceso de integración de los recursos humanos en la organización.

El movimiento revolucionario de 1910 buscaba una serie de reivindicaciones y objetivos en un gran número de cursos correspondían a aspectos relativos a la administración de recursos humanos. Así vemos en los movimientos anteriores a la Revolución

Mexicana, que se exigía un sistema de salarios justos, una reducción en las horas de trabajo (Cananea y Río Blanco), libertad sindical, la eliminación de las tiendas de raya y en general un trato más humano en el trabajo.

Atendiendo a estas demandas los congresistas de 1917 incluyeron dentro de la nueva constitución, el artículo 123, que posteriormente daría a su médula reglamentaria: La Ley Federal del Trabajo. Estos ordenamientos legales y otros posteriormente surgidos, contienen una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de modernas técnicas de administración y la eliminación de improvisaciones.

Al igual que en otros campos de acción en el área de administración de recursos humanos, no se han tenido que recorrer todos y cada uno de los pasos dados por otros países. Nuestro desarrollo industrial se ha caracterizado por su alto índice de crecimiento y la velocidad del mismo, ya que se han aprovechado las experiencias externas mediante un proceso de adecuación. El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, les hizo encontrarse repentinamente con que su estructura no correspondía a sus necesidades y fue entonces cuando precisó crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, integrando un experto al frente de ellas. En producción era necesario controlar la calidad; la comercialización requería técnicas como la investigación de mercados; la contabilidad

ya no era solo para pagar los impuestos y el departamento de personal formaba nóminas, necesitaba de especialistas que evitaran fracasos en la contratación de nuevos elementos, al tratar con el sindicato, etc. Consideramos que esta etapa se dio precisamente en estos últimos años, cuando la observación de la ley se intensificó notablemente.

Por otra parte la creación de nuevas organizaciones es un fenómeno que se presenta cotidianamente, encontrándose en que muchas de estas instituciones desde su fundación reconocen la necesidad de la función del administrador de recursos humanos.

## CAPÍTULO 3. LA MOTIVACIÓN

### 3.1 ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN.

Desde la época de Darwin hasta el siglo XX ha existido preocupación por los problemas de motivación que guían a una acción.

Estos problemas motivacionales han sido siempre de gran interés, ya que desde el origen del hombre ha existido la inquietud de saber sobre los incentivos que se refieren a un estímulo externo que provoca un comportamiento dirigido a una meta.

El Dualismo existe cuando el hombre primitivo compara sus características con los objetos que lo rodean y se da cuenta de la diferencia de que él y los animales tenían la propiedad del movimiento autoinducido y que los objetos como las piedras, las hojas, la tierra, permanecen inmóviles, requieren que una fuerza externa les dé el movimiento.

Esta idea sigue vigente hasta el siglo V a. C. y confirmada por destacados filósofos griegos de la misma época, como Empédocles, Sócrates, Platón y Anaxágoras.

A través de la Historia algunos personajes han aportado ideas acerca de la motivación. Aristóteles que creía que la máxima meta del



hombre es la felicidad y que debía lograrse únicamente por la actividad de la razón.

Épico, decía que el hombre únicamente perseguía el placer y que debía ser mental más que físico.

Otro fue Maquiavelo, creía que las personas como individuos sólo pensaban en dominar a la población y así alcanzar sus fines.

En el siglo XIX, la teoría evolucionista de Darwin fue un gran avance para las ciencias del comportamiento, de la que se destacan los siguientes puntos. La existencia de un seguimiento de desarrollo en todas las formas de vida, lo importante que es la adaptación al ambiente que prevalecía como medio de supervivencia lo que da que algunos perduren y otros no con la siguiente frase “La sobrevivencia de los más aptos”<sup>26</sup>

Los primeros modelos del hombre dependían de la coerción y la fuerza como “motivadores”. Las condiciones imperantes en Francia y que denotaron la Revolución fueron la centralización del gobierno, la arbitrariedad de justicia en los tribunales, la falta de libertad, la división de clases en la sociedad y la extrema desigualdad que permitía la ociosidad de unos cuantos, el trabajo extenuante y los bajos salarios de los demás.

---

<sup>26</sup> Cofer.C.N. y Appley M.H. “Psicología de la Motivación. Teoría e Investigación” Editorial Trillas, México 1976 p. 31

El descontento popular de campesinos, obreros, criados, así como de la burguesía, decidieron acabar con la monarquía francesa.

La esclavitud de Estados Unidos, fue una forma de motivación coercitiva, en que los negros trabajaban jornadas excesivas y con malos tratos de los capataces, así inicia otro periodo de explotación del hombre por el hombre. Hasta después de la Revolución Industrial se utilizó la autoridad coercitiva más marcada en las organizaciones industriales de Inglaterra. Lo que se supone con este modelo es que el hombre rinde más cuando se le obliga o castiga, pero más bien la coerción produce alineación y separación real o psicológica de la tarea.

La Revolución Industrial fue uno de los grandes sucesos de la historia de la humanidad. En la etapa previa a este movimiento, la producción artesanal en la que todos los trabajadores se conocían, en donde para ascender de obrero a maestro se necesitaba realizar casi una obra de arte frente a las máximas autoridades de la organización; se pasa vertiginosamente a la producción realizada mediante máquinas dentro de grandes fábricas, dándose dos aspectos importantes.<sup>27</sup>

1.- “La transferencia de la habilidad del artesano a la máquina, que pasó a producir mayor cantidad y mejor calidad, siendo así una reducción en el costo de la producción.

---

<sup>27</sup> Chiaventato Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración” Mc Graw Hill. México. 1985 p.24

2.- La sustitución de la fuerza animal o del músculo humano por la mayor potencia de la máquina de vapor y posteriormente por el motor, que permitía el incremento en la producción y en la economía.”

Cuando en las organizaciones se refleja baja productividad o cambio de actitudes en forma negativa, escuchamos la frase “hay que motivar a los empleados”, como si hablaran de títeres o marionetas, pero en esta frase se habla de dirección como si el trabajo fuera capaz de mantener y dirigir la conducta, es decir se trata de convertirlo en un fin, siendo que la mayoría de las personas lo ven como un medio para lograr otras cosas.

Motivo: Necesidad, deseo o urgencia específicos como el hambre, la sed o el logro que energiza y dirige la conducta hacia las metas. Poder de incitar que abarca muchas respuestas y existe antes de que aparezca el estímulo y está compuesto por la fusión de muchas influencias.

Definición de Motivación: La palabra es derivada de la raíz latina motivos, que significa, que se mueve, que tiene virtud para mover, razón por la que se mueve una cosa. De ella se derivan algunos compuestos como: emoción, conmover y motivo.

La palabra *motivación*, viene del latín “movere” que significa mover.<sup>28</sup>

### 3.2 Conceptos y clasificación de la motivación.

La motivación tiene diversas definiciones, para efecto de este trabajo, se mencionan:

**Viteles Morris S.** Motivación Psicológica: “Los motivos se relacionan con las necesidades del ser humano, por lo que la motivación puede ser fisiológica o secundaria. La fisiológica busca el equilibrio biológico de un organismo, una vez que consiguió la satisfacción de aquellas necesidades, aparece los motivos psicológicos que son los que van a determinar la conducta del hombre en el desarrollo de su personalidad.”

**Fernando Arias Galicia.** “La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir una conducta hacia un objetivo.”

---

<sup>28</sup> Merani Alberto L. “Diccionario de Psicología”. Editorial Grijalbo. S.A. de C.V. México 1986 p. 270

**Maiter.** La motivación puede definirse como el control de la conducta para satisfacer las necesidades de un individuo, las cuales se relacionan con las metas que cada uno se fija.

**P.T. Young** creía que Motivación era “una búsqueda de los determinantes de la actividad humana y animal. De modo específico: Es el proceso para despertar la acción, sostener y regular el patrón de actividad”.<sup>29</sup>

**Atkinson.** Sostiene que Motivación “es la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos”<sup>30</sup>

**Donald B Lindsey:** dice que Motivación “es la combinación de fuerzas que dirigen inicialmente y sostienen el comportamiento hacia una meta”<sup>31</sup>

“Motivación: Todo aquello de lo que emerge la conducta, la motivación representa al semejante a un motor que impulsa al organismo.

---

<sup>29</sup> Hamton, David R. S., Summer, Charles E. Webber, Rossa “Manual de Desarrollo de Recursos Humanos” Editorial Trillas. México 1982 p.19

<sup>30</sup> Ibídem Hampton, David R.S. .p. 19

<sup>31</sup> Rue Leslie W. Y Byars, Lloyd, “Administración, Teorías y aplicaciones” Alfa Omega. México 1994 p.194

El estudio de la motivación es importante para el administrador porque evidentemente las organizaciones están compuestas de diversos elementos, encontrándose entre ellos EL HOMBRE, por tanto funcionarán de acuerdo con el esfuerzo o sea con el comportamiento de sus miembros”.<sup>32</sup>

Por lo tanto, se puede decir que la motivación es un factor importante para el desarrollo de toda organización, ya que permite valga la redundancia, el desarrollo individual, lo que lleva a una mejor relación humana entre los individuos y hace más eficiente el trabajo.

Clasificación de la motivación.

El Sr. Juan Antonio Pérez López “Ética y Dirección de Empresas”, expresa en forma clara, resumida y concisa la teoría de la siguiente clasificación, en un ser humano se puede distinguir tres diferentes fuentes de motivación, para la realización de cualquier acción:

- a) **Motivación Extrínseca:** Es la fuerza que da impulso al individuo a la realización de una acción concreta debido a la retribución, premio o castigo que recibirá por su acción u omisión. A la persona no le interesa ejecutar acción en sí, sino los premios o evasión de los castigos que ésta lleva implícitos.

---

<sup>32</sup> Ibídem. Arias Galicia Fernando 4ta. Edición p. 60

**b) Motivación Intrínseca:** Es la clase de fuerza que atrae a un individuo hacia la realización de una acción concreta debido a la propia satisfacción, al valor que atribuye a la ejecución de la acción misma. Para que el trabajo provoque una motivación intrínseca, éste se necesita ampliar en forma horizontal (número y variedad de operaciones que un individuo efectúa en determinada labor), y en forma vertical (grado en que el empleado controla la planificación y la ejecución de su trabajo y participa en la fijación de políticas de la organización). De los dos tipos de ampliación de trabajo, la vertical es relativamente más importante que la horizontal, debido a que puede originar una situación en que los sujetos sientan que sus habilidades están siendo probadas y puedan ejercer autocontrol, aunque no se aplique la ampliación horizontal.

**c) Motivación Trascendente:** Es aquella que indica la fuerza que impulsa a los individuos a actuar, no en su propio beneficio, sino precisamente por la utilidad que sus acciones pueden tener para otras personas distintas a ellos mismos.

Las tres motivaciones pueden existir simultáneamente en un momento dado en cualquier individuo.

### 3.3 Etapas y factores motivacionales.

#### 3.3.1 Etapas del ciclo motivacional.

Mc. Gregor propone las siguientes etapas:

- Equilibrio
- Estímulo
- Necesidad
- Tensión
- Comportamiento
- Satisfacción.

-Equilibrio: El organismo humano permanece en un estado de equilibrio psicológico, equilibrio de fuerzas psicológicas.

-Estímulo: Es una incitación para realizar algo, que provocará una reacción. Es aquel poder que mueve a desear o hacer una cosa.

-Necesidad: Algo que no puede evitarse, algo que tenemos que realizar o deseamos hacer para sentirnos bien. Las necesidades son todo aquello que tiene el individuo y que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de los objetivos que él cree que puede satisfacerlo.



-Tensión: La necesidad provoca una tensión, estar inquieto consigo mismo por querer llegar a realizar algo que queremos hacer, la tensión mantiene el estado de desequilibrio.

-Comportamiento: Es la forma en que se actúa con respecto a la tensión que tenemos, si se hace algo que queremos, el comportamiento se da positivamente y podemos estar satisfechos pero si no, se origina una frustración.

-Satisfacción: Es cuando se nos presenta la necesidad deseada, entonces el organismo vuelve a su estado de equilibrio.

Otras etapas del proceso motivacional, son:

-Percepción: Algo que recibimos de nuestros sentidos y de acuerdo a esto pensamos y actuamos.

-Pensamiento: Facultad que todo ser humano tiene, para formarse ideas en forma reflexiva.

-Sentimientos: Acción y efecto de sentir, la sensibilidad que tiene el individuo de la vida y los actos.

-Anhelos: o ideales, deseos que las personas ansían para realizar algo.

-Compaginación: Conjunción y ordenamiento de todos los factores que influyen en el comportamiento humano para llegar a tomar una decisión de nuestros actos.

-Decisión: Esta es la etapa clave para llegar a algo que se desea, ya que ningún plan, control o sistema de organización tiene efecto mientras no se tome una decisión.

### 3.3.2 Factores:

Los motivadores son todos aquellos factores que empujan al individuo a realizar o no determinada acción.

**a) Factores Extrínsecos:** Son los que se encuentran en el medio ambiente que rodea al puesto.

-Paga o aumento de salario

-Supervisión técnica o contar con un supervisor competente.

-Calidad de las relaciones humanas.

-Política y administración de la compañía.

-Condiciones de trabajo.

**b) Factores Intrínsecos:** Se encuentran dentro del puesto:

- Logro o terminar con éxito una tarea importante.
- Reconocimiento o ser señalado para elogios.
- Responsabilidad por el propio trabajo o por el de los demás.
- Participación y desarrollo.
- Adelanto o cambio de status por ascenso.

Ambos factores satisfacen necesidades de los empleados pero son primordialmente los intrínsecos los que sirven para producir el tipo de satisfacción en el trabajo y el tipo de mejoramiento del desempeño de los trabajadores.

### **3.3.3 Factores Motivacionales:**

Los factores motivacionales que influyen en el estado de ánimo de una persona, miembro de una organización son:

1.-Compensación.

- Salario
- Actividades que promueve la organización
- Prerrogativas especiales
- Vacaciones
- Días de descanso

## 2.-Condiciones de Trabajo.

- Horario
- Ambiente físico
- Seguridad y control
- Cantidad de actividades en el puesto

## 3.- Estructura de la Organización.

- Posibilidades de mejoría
- Líneas de autoridad
- Patrones de toma de decisiones
- Sistemas de contabilidad.

## 4.- Políticas de la Organización.

- Formales (Declaradas públicamente)
- Informales (Observadas implícitamente).

## 5.- Relaciones Interpersonales

- Con los subordinados
- Con los supervisores
- Con los colegas
- Con los clientes.

## 6.-Estilos Gerenciales.

- tipos de liderazgo.

7.- Confiabilidad de la administración

8.- Frustración

- Al no ser promovidos
- Al no permitirle al empleado realizar su trabajo.

9.- Reconocimiento o falta de éste.

10.- Opinión de otros sobre la organización

- Disposiciones gubernamentales
- Imagen política
- Ecólogos expertos en consumo.

11.- Condiciones económicas generales.

En una organización en la que los demás factores permanecen fijos, el buen estado de ánimo incrementa la productividad.

### 3.4 Incentivos:

Concepto de Recompensa e Incentivo:

**Douglas Mc. Gregor** : “Las retadoras oportunidades inherentes a toda organización industrial para que la gente asuma responsabilidades, logre status, adquiera nuevas habilidades, aprenda, se desarrolle y tenga creatividad resultan evidentes una vez que se escarba en esta área de colaboración eficaz sino que en forma automática crea la sensación del fracaso psicológico.”

**Recompensa:** Estímulo motivador positivo presentado al individuo tras la terminación feliz de una reacción compleja, con el objeto de despertar su actividad o ayudar a la fijación o aprendizaje de las reacciones deseadas.

**Incentivo:** Estímulo introspectivo o actividad nerviosa central combinada con algún estímulo externo y que suscita reacción. Es toda condición para satisfacer una necesidad, condición crítica que se controla de manera deliberada para lograr que el individuo se comporte en la manera deseada.

Es la fuerza que procede de fuera del individuo, también se le denomina aliciente o recompensa.

El objeto principal del pago de incentivos es el de “incrementar o conservar cierta actividad ya iniciada o alentar una nueva forma de actividad”.<sup>33</sup>

El dinero en sí, constituye únicamente una de las posibles recompensas que de manera invariable acompaña a una situación de incentivos. En general la efectividad de los planes de incentivos depende del conocimiento que tengan los trabajadores acerca de las relaciones entre desempeño y ganancias, debiéndose especificar clara y explícitamente la relación que existe entre desempeñar ciertos niveles de comportamiento deseados y obtener el incentivo.

En general podemos decir que incentivo es toda condición que satisfará una necesidad, más específicamente es toda condición crítica que hace a un individuo portarse en una forma determinada, pero particularmente es toda condición crítica que se controla de manera deliberada para hacer que el individuo se comporte en la forma deseada. Todo lo que haga deliberadamente una persona para alcanzar metas es un incentivo. Pero este incentivo será fuerte o débil y alcanzará o no el fin deseado.

“Los motivos que generan un estado de motivación pueden ser positivos o negativo (recompensas o satisfacciones) o (amenazas y castigos)”<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> V:H:Vroom y E:L: Deci “Motivación y alta Dirección” p.120

<sup>34</sup> S/A “Gestión y motivación del personal” Ediciones Días de Santos, SA México 1996

Tipos de incentivos:

### 3.4.2 Incentivo Positivo y Negativo.

Es importante que los trabajadores sean reconocidos por aquellas actividades bien realizadas. El reconocimiento o apreciación en algunas ocasiones debe reservarse para aquellos casos en que verdaderamente se merece y cuando puede ofrecerse sinceramente, pero éste no debe mostrarse frecuentemente porque debe convertirse en una especie de enajenación. Sí la apreciación se proporciona en forma sincera, deberá ir acompañada de formas positivas tales como incremento de sueldo, promociones por antigüedad y aumentos automáticos.

Sin embargo algunas ocasiones se usan incentivos negativos tales como: el temor de perder el trabajo, el perder los ingresos, de no ser promovidos o recibir cualquier otro castigo. El incentivo ha sido y seguirá siendo un poderoso motivador del ser humano, aunque se reconoce que no es el mejor.

#### **Incentivos Positivos:**

- Monetarios
- Seguridad
- Reconocimiento
- Competencia
- Conocimiento de los resultados
- Participación



### **Incentivos Negativos:**

Estos incentivos implican el castigo o la amenaza del castigo para motivar el comportamiento del empleado hacia la conducta deseada. Los castigos en los negocios son las amonestaciones o el despido. El castigo o la amenaza del castigo son considerados por muchos niveles de mando como un dispositivo efectivo para obtener la obediencia de los empleados y puede ocasionalmente tener cierto valor.

Los estudiosos del comportamiento humano están de acuerdo en señalar que un estado de motivación puede producir cuatro diferentes efectos sobre el comportamiento.

- Efecto de Activación: El estado de motivación induce a una persona a iniciar una acción o comportamiento.
- Efecto de Reforzamiento: El estado de motivación induce a una persona a mantener una acción o comportamiento durante un cierto periodo de tiempo.
- Efecto de Dirección: El estado de motivación induce a una persona a actuar en una determinada dirección u orientación.
- Efecto de Fortalecimiento: El estado de motivación induce a una persona a incrementar el impulso con que realiza determinada acción o comportamiento.

Esta clasificación de los efectos de motivación es importante ya que cuando un directivo pretende inducir a su personal un determinado estado de motivación debe saber con precisión que tipo de efecto desea alcanzar.

Otros tipos de incentivos:

a) Incentivos de integración o remunerativos: El dinero es un buen incentivo de integración, porque realiza mejor el deseo básico del trabajador de tener seguridad en el puesto.

b) Incentivos Morales: Las condiciones que aumentan la productividad pueden reducir la integración y la moral, las que aumentan la integración pueden incrementar o reducir la productividad y la moral pero las que aumentan el interés intrínsecos de los trabajadores, aumentan también la productividad e integración.

El incentivo es de suma importancia para el trabajador para estimularlo a que siga realizando su labor de una manera destacable y precisa. Se considera que un incentivo debe ser: sencillo, cuantificable, riguroso, estable, estimulante y aceptado. El incentivo es un aliciente para el trabajador, solo se debe otorgar cuando sea realmente importante o trascendente a la persona que realmente lo merece.

### 3.5 Teorías de la Motivación.

La motivación es importante y marca una diferencia ante los resultados. Motivar es tan solo un trabajo de nivelar la balanza, algo que minimiza todo uso que podría crear un clima desfavorable y respaldar todos los aspectos positivos, actuando de este modo nos aseguramos que es el lado positivo el que prevalecerá. La motivación necesita de la honestidad y de la sinceridad.

#### Teoría "X" y Teoría "Y".

La Teoría "x" y Teoría "y" de Mc Gregor, se refieren a dos concepciones opuestas que tienen los directivos sobre la naturaleza humana en sentidos general y en especial, respecto a cómo creen que son las personas que trabajan en la empresa. Es de las primeras teorías motivadoras, fue documentada por Mc Gregor, quien definió el comportamiento humano en lo relativo a la vida empresarial de dos maneras contrastadas.

Teoría "X": Empieza por asumir que el personal es perezoso, poco interesado en el trabajo, no les gustan las responsabilidades y por ello debe ser empujado a fin de conseguir que hagan lo que sea de

manera disciplinada, con alguna recompensa para ayudar al proceso en algún grado.

Teoría "Y": Parte del punto de vista opuesto. Asume que el personal quiere trabajar, disfrutan con los logros, obtienen satisfacciones de la asunción de responsabilidades y están inclinados a buscar maneras de hacer del trabajo una experiencia positiva.

Lo que Mc Gregor hizo fue describir las posiciones extremas en que puede caer el personal.

Sí se está a favor de la teoría "x" como de la teoría "y", que es sin duda más atractiva, lo que se sugiere es que la motivación crea un proceso que saca lo mejor de cualquier situación. Algo de motivación puede hacer que el personal se traslade a una situación de teoría "x" a una de la teoría "y" y por consiguiente, será más fácil construir desde los principios positivos de la teoría "y" para conseguir un mejor sentimiento motivador y una eficacia todavía mejor.

### 3.5.1 Teoría de la Motivación de **Frederick Herzberg**:

Más importante que un sentido cotidiano y sin duda un mayor estímulo para la acción que crea una motivación positiva, Frederick Herzberg, señala que:

En el ambiente de trabajo existen factores cuya presencia o ausencia producen satisfacción o insatisfacción, pero que no constituyen por sí solos, factores capaces de motivar a las personas.

Son los que se conocen como factores higiénicos o de satisfacción-insatisfacción.

I.- Factores Higiénicos. (Producen satisfacción o insatisfacción, pero no-motivación).

Son aquellos que descontentan al personal si provocan sensaciones negativas (descontentadores)

Algunos factores higiénicos son los siguientes:

- Condiciones generales en las que se realiza el trabajo
- Políticas y prácticas que aplica la dirección de la empresa
- Niveles de ingresos ofrecidos al personal
- Nivel de cordialidad que existe en las relaciones entre compañeros.
- Niveles de seguridad que ofrece el ambiente en el que se realiza el trabajo.
- Niveles de protección y/o asistencia social de los que disfrutan los miembros del personal.

Cuando uno o varios de estos factores no están presentes en el nivel esperado por los empleados generan mayores o menores niveles de insatisfacción y descontento.

La ausencia de estos factores puede incluso, colocar al personal en una actitud negativa y contraria a los intereses de la empresa, es decir el personal se convierte en un obstáculo al logro de los objetivos de la Organización.

Descienden de forma importante sus niveles de productividad. Se elevan las situaciones capaces de generar conflictos interpersonales o entre la empresa y el personal. Se elevan las posibilidades de actividades conjuntas del personal (huelgas, boicot, etc.), pero importante ¡Cuidado! Su presencia no significa que se conviertan en elementos que generen motivación y que induzcan al personal a realizar esfuerzos especiales.<sup>35</sup>

Todos aquellos factores externos que afectan a los individuos cuando las cosas van sin problema en estas áreas todo resulta muy motivador, pero si hay problemas todos ellos contienen un potencial considerable por diluir el sentimiento motivador predominante.

## II.-Motivadores (Satisfactores).

Por el contrario existen factores motivacionales positivos, que sí son capaces de estimular al personal a que realice determinados niveles

---

<sup>35</sup> *Ibidem.* S/A. "Gestión y Motivación" P.209 y 210

de esfuerzos discrecionales. Los factores motivadores positivos más importantes son:<sup>36</sup>

- El trabajo en sí mismo (es estimulante y desafiante o es aburrido, rutinario y repetitivo).
- Las posibilidades de alcanzar altos niveles de éxito (del individuo, del departamento o de la Empresa)
- El respeto y la consideración con que es tratado por parte de los niveles de dirección y por los compañeros.
- La ausencia de temores.
- La delegación de responsabilidad que se hacen en las personas y en las unidades operativas en las que trabajan.
- El justo reconocimiento de los logros alcanzados y el trabajo bien hecho.
- Las oportunidades que ofrece la Empresa para “hacer carrera” a largo plazo.
- Las posibilidades de “crecimiento personal” que ofrece la organización.
- El sentimiento de “pertenecer” a una empresa de éxito o prestigio.

La ausencia de estos factores motivadores positivos, produce un fuerte efecto desmotivador: es posible que el personal se sienta “satisfecho” con los factores higiénicos, pero no se siente motivado a “dar de sí” más de lo absolutamente necesario.

---

<sup>36</sup> Ibídem. S/A. “Gestión y Motivación” P 210

Se puede relacionar los factores higiénicos y los factores motivacionales positivos con la escala de las necesidades de Maslow, como se muestra en la siguiente figura.

LOS FACTORES HIGIENICOS,  
LOS FACTORES MOTIVACIONALES POSITIVO Y LA ESCALA DE LAS  
NECESIDADES.<sup>37</sup>

Los factores Higiénicos	Permiten satisfacer	Las necesidades fisiológicas y de seguridad
-salarios -seguridad en el trabajo, -protección social -etcétera		-vivienda -alimentación -medicinas -seguridad, -estabilidad, -etcétera
Los factores Motivacionales Positivos	Permiten satisfacer	Las necesidades sociales, de reconocimiento
-trabajo en sí, -éxito, -respeto, -reconocimiento, -etcétera		-aceptación -ser valorados, -confianza. -prestigio, -posibilidad de expresarse, -creatividad,

<sup>37</sup> "Gestión y motivación del Personal". Guías de gestión de la pequeña empresa " p.212

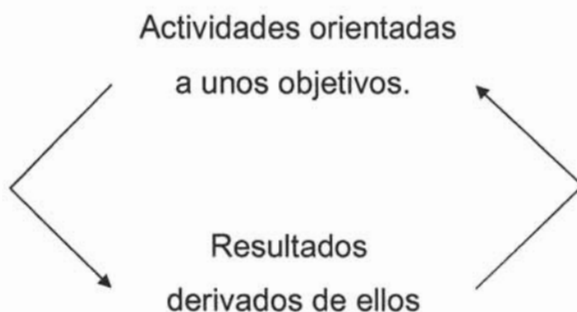


“Todos los factores motivadores (satisfactores) sean positivos o negativos y que arrancan de las cualidades intrínsecas de la naturaleza humana, las que ofrecen las mejores aportaciones para ser utilizados por la Dirección para representar su papel en asegurarse que el personal querrá trabajar eficazmente”<sup>38</sup>.

### 3.5.2 “Teoría de la expectación”:

Victor Vroom, menciona algunos principios vinculados al logro de los objetivos, primero puede haber un círculo vicioso implicado aquí, mientras las actividades o con los objetivos claros en mente llevan a sus consecuencias y el gusto a conseguir esos resultados por un lado estimulan al personal hacia ellos y continúa el proceso, mientras se establecen nuevos objetivos.

#### ACTIVIDADES ORIENTADAS A OBJETIVOS:



<sup>38</sup> Forsyth Patrick “Como motivar a la gente” The Sunday Times. Nuevos emprendedores

Quizá esto no sea otra cosa que sentido común para esta teoría ya que afirma que el efecto positivo se ve multiplicado en proporción al grado en que los objetivos se ven como asequibles.<sup>39</sup>

### 3.5.3 El Objetivo de la Motivación.

Los Esfuerzos discrecionales. Dos preguntas importantes:

1.- ¿Por qué es tan importante la motivación?

2.-¿Por qué consideramos importante que los directivos de las empresas conozcan, interioricen, compartan y gestionen con eficacia los criterios de la teoría "Y" de Mc. Gregor y tomen en consideración la escala de las necesidades y los factores motivaciones positivos?

La respuesta a estas preguntas se divide en dos partes:

Primero, como se ha señalado el objetivo final de toda buena gestión del personal, consiste en lograr por los medios más adecuados que las personas que trabajan en la empresa eleven sus niveles de productividad.

---

<sup>39</sup> Forsyth Patrick "Como motivar a la gente" The Sunday Times. Nuevos emprendedores

Segunda, La única forma estable y fiable de elevar la productividad del personal es logrando que los empleados que trabajan en la empresa estén dispuestas a realizar lo que se denomina esfuerzos discrecionales.

## MOTIVACIÓN

Decisión

### Incentivos

- 1.-Monetarios
- 2.-Seguridad
- 3.-Reconocimiento
- 4.-Agrupación

### Necesidades

- 1.-Fisiológicas
- 2.-Ego Personales
- 3.-Ego proyectados
- 4.-Sociales

Motivación

Obligación

Acción

### Satisfacción

- 1.-Espíritu de grupo
- 2.-Productividad
- 3.-Entusiasmo
- 4.-No frustraciones

### Insatisfacción

- 1.-Celos y envidia
- 2.-Esfuerzo limitado
- 3.-Pesimismo
- 4.-Frustraciones

Fuente: <sup>1</sup> Fernández Arena José Antonio "El Proceso Administrativo" p.207

## CAPÍTULO 4. PLANES Y PROGRAMAS.

### 4.1 **Planeación.** Concepto e importancia de la planeación.

Los planes son tipos especiales de decisiones que se preparan con anticipación a algún acontecimiento previsto. Así como las decisiones pueden ser programadas o no programadas, los planes difieren en el grado en que pueden detallarse por anticipado.

“La planeación se considera un proceso formal en que se fijan metas específicos y se establecen planes detallados para alcanzarlos. Muchos autores describen los resultados del proceso de planeación como una cadena “de medios y fines” en que los fines son las metas y los medios son los planes. En esta cadena, los medios para alcanzar cada una de las metas sucesivas contienen los fines hacia los cuales dirigen los medios del nivel anterior”<sup>40</sup>.

“Steiner dice que los planes deben prepararse formalmente y que deben ser “hasta el máximo posible observables, objetivos, lógicos y realistas”. Agrega:

---

<sup>40</sup> Dessler Gary. “Organización y Administración” Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. p.326

La planeación es un proceso que empieza con objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para llevar a la práctica las decisiones; e incluye una revisión del rendimiento y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación.<sup>41</sup>

-Concepto de Planeación:

“La planeación fija con precisión “lo que va a hacerse”.

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y montos necesarios para su realización.

Planeación es el alfa (principio) del proceso administrativo y el control es el omega (fin) del mismo”.<sup>42</sup>

**Goetz** ha dicho que planear es “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido”. Equivale a trazar los planes para fijar dentro de ellos nuestra futura acción.

-Importancia de la Planeación:

Planear es tan importante porque:

La eficiencia no puede venir de la improvisación.

---

<sup>41</sup> Steiner George A. Top Management Planning. N.Y. Mc. Millan and Company. 1969. P.20

<sup>42</sup> Fernández Arena José Antonio “El Proceso Administrativo” p.163.

Sí administrar es “hacer a través de otros”, necesitamos primero planear sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.

Lo que en la previsión se describió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación

Todo control es imposible si no se compara con un plan preciso. Sin planes se trabaja a ciegas.

Sus principios:

Principio de la Precisión: “Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas”.<sup>43</sup>

Principio de Flexibilidad: “dentro de la precisión, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, en razón de la parte imprevisible, y de las circunstancias que hayan variado después de la previsión”.<sup>44</sup> Por lo que debe:

Fijar máximos y mínimos de variación permisibles.

Proveer caminos de sustitución ante circunstancias especiales.

Establecer un sistema para su rápida revisión.

---

<sup>43</sup> Ibidem. Dessler Gary p. 326

<sup>44</sup> Ibidem. Dessler Gary p.326

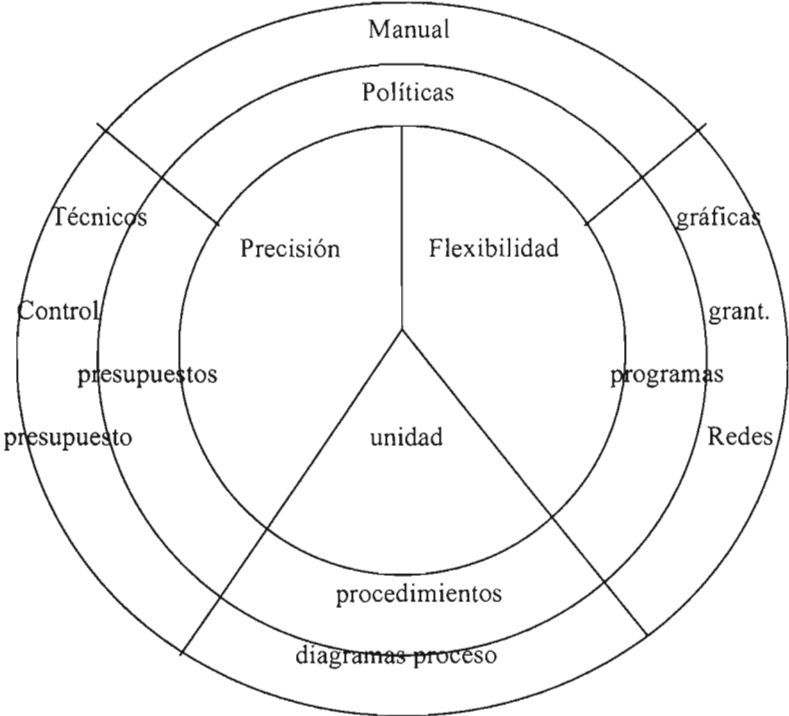
Principio de la Unidad: Todos los planes que se aplican en la empresa deben estar coordinados e integrados de tal modo que pueda decirse que existe un solo plan general.

## PLANEACIÓN

Principales instrumentos  
(círculo exterior)

Principios  
(círculo central)

Reglas  
(círculo intermedio)



Fuente: Fernández Arena José A. p.167



## Elementos de la Planeación

- I. Políticas
- II. Procedimientos
- III. Pronósticos
- IV Programas
- V. Presupuestos

En nuestro mundo actual los problemas han adquirido una complejidad múltiple, no tan sólo contamos con alternativas en grado creciente, sino que el manejo de todos los recursos resulta muy difícil, por todo esto se hace indispensable pensar en una cuidadosa planeación, la cual está constituida por políticas, programas, presupuestos y procedimientos.

**I.- Políticas:** Son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponda tomar, sirven por ello para formular, interpretar o suplir las normas concretas. Las políticas interpretan las ideas fundamentales de los dirigentes para que sirvan de guía o norma a las acciones que deben emprenderse, para obtener los resultados deseados. La importancia de las políticas en administración es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación, la cual a su vez es

esencial en la administración, ya que ésta consiste en “hacer a través de otros”.

Normas: es todo señalamiento imperativo de algo que ha de realizarse.

Las políticas son, como ya señalamos uno de los medios básicos para poder delegar autoridad, ya que sin ellas es imposible que el delegado ejecute su función con el sentido que el delegante necesita para lograr los objetivos propuestos.

Reglas de las políticas:

De Fijación: deben quedar claramente fijadas, preferentemente por escrito.

De Difusión: es indispensable que sean debidamente conocidas en los niveles donde han de ser aplicadas.

De coordinación: debe existir alguien que coordine o interprete la aplicación de las políticas.

De revisión periódica: deben fijarse términos para su revisión, con el fin de evitar su obsolescencia o que no cubran nuevos aspectos.

Técnicas de Planeación:

Las técnicas de la planeación más usadas para formular planes, son las siguientes:

- a) Manuales de objetivos y políticas, departamentales, etc.

- b) Diagramas de proceso y de flujo que sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento.
- c) Gráficas de Gantt que tienen por objetivo controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.
- d) Programas de muy diversas formas.
- e) Técnicas de trayectoria crítica porque busca planear y programar en forma gráfica y cuantitativa una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas que tienen el mismo fin y el mismo origen.

Concepto de Manual: Significa un folleto, libro, carpeta, etc. En los que de una manera más fácil de manejar, se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto; orientar y uniformar la conducta que se presenta en cada grupo humano en la Empresa.

Existen diversos tipos de manuales:

- Manual de objetivos y políticas
- Manuales departamentales
- Manual del empleado o de bienvenida
- Manual de Organización

-Necesidad de la planeación: Ninguna empresa puede alcanzar gran éxito si no tiene una administración competente. La obtención de

resultados mediante esfuerzo de otros requiere normalmente de planeación. Un administrador debe planear los esfuerzos que les permitan alcanzar los resultados deseados.

“Planear es tan importante como hacer”<sup>45</sup>

La planeación es una función fundamental del vital proceso administrativo, es básica para las otras funciones administrativas, es decir par la organización, la ejecución y el control sin la previa determinación de las actividades, por medio de la planeación no habrá nada que organizar, nada para ejecutar y nada que necesite control. Ningún administrador puede organizar, ejecutar y controlar con éxito por mucho tiempo, a menos que antes haya hecho la planeación. Concretamente se dice que la planeación ha sido reconocida desde tiempos remotos como una función básica en la dirección de cualquier empresa.

Para planear es necesario tener en cuenta dos elementos:

1.- El futuro

2.- La relación entre las metas finales y la manera de obtenerlas.

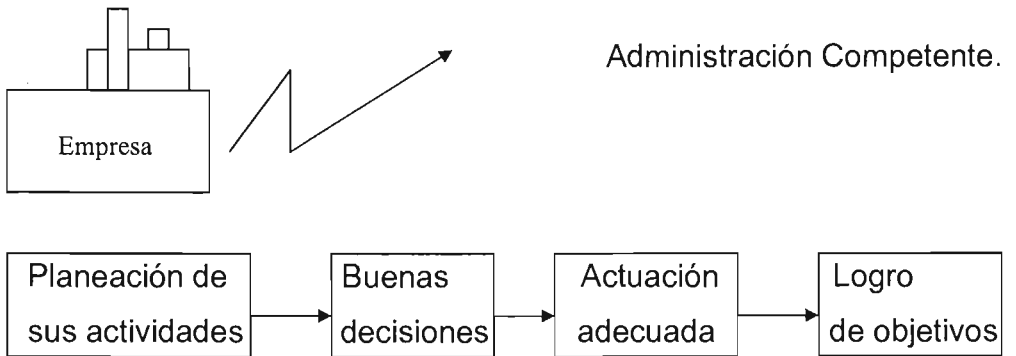
La siguiente figura relaciona las necesidades de planear dentro de un organismo social describe que un administrador, para lograr una administración competente debe hacer planes basados en hechos para prever y ordenar las actividades necesarias, como deben ser

---

<sup>45</sup> Ibídem. Reyes Ponce Agustín . p.163-178

conducidas y en que proporción contribuyen a lograr los resultados deseados.

## NECESIDAD DE LA PLANEACIÓN



**Fuente:** Gómez Ceja Guillermo. "Planeación y organización de Empresas" Guía técnica para planear y estructurar un negocio". Editorial Edico, S.A. México 1983. p.24

La obtención de resultados mediante el esfuerzo de otros, requiere planeación.

**II.- Procedimientos:** son el “cómo hacer” en el proceso de planeación. George R. Terry define los procedimientos como “una serie de labores concatenadas que constituyen la sucesión cronológica y la manera de ejecutar el trabajo”<sup>46</sup>

Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados (Tienden a formar rutinas de actividades, que de otra manera, requerirán estudio y discusión).

Un procedimiento representa la mejor forma de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, el esfuerzo y los gastos.

Reglas de los procedimientos

Deben fijarse de preferencia por escrito

Deben revisarse periódicamente, a fin de evitar tanto la rutina como la super-especialización.

Debe evitarse su duplicación.

**III.- Pronósticos:** se utilizan para conocer, en cierta medida lo que podría pasar en un futuro.” El pronóstico es una técnica que nos permite sobre una base sistemática, anticipar las oportunidades y riesgos que se pueden tener a futuro. El pronóstico es importante porque obliga a ver más allá de las operaciones normales, explorando y probando el futuro para que de manera general se pueda identificar el clima económico, las condiciones sociales, los

---

<sup>46</sup> Ibidem. Reyes Ponce Agustín p.163-178

cambios en el mercado y otros elementos que puedan influir en la vida de una empresa".<sup>47</sup>

**IV.- Programas:** Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes".<sup>48</sup>

"Para la resolución de un problema es necesario actuar; por lo que se debe desmenuzar a detalle estos conflictos para que puedan encontrarse sus soluciones a través de la utilización de algún recurso efectivo como lo es el programa, éste es un esquema en donde se establecen las secuencias de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución".<sup>49</sup>

Es muy importante que la organización cuente con un programa porque suministra información, indica el estado de avance de las actividades y las mantiene en orden, identifica las responsabilidades de las personas, determina los recursos que se necesitan, disminuye costos, orienta a los trabajadores sobre las tareas a realizarse,

---

<sup>47</sup> Ibidem.Reyes Ponce Agustín. P.167

<sup>48</sup> Ibidem.Reyes Ponce Agustín.. P.168

<sup>49</sup> Testa Gianludy "Organización y Dirección de Personal" p.120

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

determina tiempo de inicio y término, además incluye las acciones necesarias para evitar la duplicidad de esfuerzos.

Sus reglas son:

Deben ser aprobados por la suprema autoridad administrativa y contar con su completo apoyo, para que puedan tener éxito.

Deben “venderse” o convencer a los jefes que habrá de aplicarlos.

Debe estudiarse el momento más oportuno para iniciar su operación.

**V.- Presupuestos:** Son una modalidad de los programas, la diferencia consiste en determinar cuantitativamente sus elementos. Un presupuesto es un plan y en ciertos casos, es el plan más importante de una empresa, por medio de un presupuesto se pueden expresar anticipadamente los resultados, en datos numéricos tales como pesos, hombres, horas o unidades de producción.

Tipos de presupuestos:

### **Financieros**

- Costos
- Utilidades
- Pérdidas
- Gastos:



## **No financieros:**

- De producción
- De ventas
- De desperdicios
- De horas-hombre, etc.

Existe una diversidad de presupuestos, pero la gran mayoría de las empresas comprende tres tipos:

- Un presupuesto de operación: En el que se incluya la planeación de operaciones para el siguiente periodo.
- Un presupuesto de capital: Que muestre la planeación de cambiar los activos fijos y pasivos.
- Un presupuesto financiero: que muestre por anticipado el origen y la aplicación de los fondos.

#### 4.1 Pasos en la planeación.

##### 1.- Estar consciente de las oportunidades.

Es importante observar previamente todas las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y por completo.

Los gerentes deben conocer o comprender qué problemas desean resolver y por qué, así como saber qué esperan ganar.

##### 2.- Establecer objetivos para toda la empresa y después con unidad de trabajo subordinado.

Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan lo que se tiene que hacer en definitiva, a qué habrá de darse prioridad y qué tendrá que lograrse mediante la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

##### 3.- Desarrollo de premisas como pronósticos, políticas básicas aplicables y planes existentes de la compañía.

Son suposiciones sin el medio ambiente en el cual se llevará a cabo el plan. Cuanto más comprendan las personas encargadas de la planificación y estén de acuerdo en utilizar premisas de planeación consistentes, será más coordinada la planeación de la empresa.

##### 4.- Determinación de cursos alternativos.

Buscar y examinar cursos alternativos de acción.

El encargado de la planeación tiene que hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

#### 5.- Evaluación de cursos alternativos.

Después de determinar los cursos alternativos, sigue evaluarlos, preponderando los que se ajusten a las premisas y las metas.

#### 6.- Selección de un curso.

Este es el punto en el que se adopta el plan, el punto real de toma de decisiones.

#### 7.- Formulación de planes derivados.

Cuando se toma la decisión, pocas veces la planeación está completa, por lo tanto, se señala este séptimo paso. Casi invariablemente se requieren planes derivados para respaldar el plan básico.

#### 8.- Expresión numérica de los planes mediante la presupuestación.

Después de tomar las decisiones y establecer los planes, el paso final para darles significado, como se señaló en el estudio de los tipos de planes, es llevarlos a números, convirtiéndolos en presupuestos.

Si se elaboran bien los presupuestos, se convertirán en una forma de sumar los diversos planes y también de fijar estándares importantes contra los cuales se pueda medir el avance de la planeación.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Harold Koontz Heinz. "Elementos de Administración". Editorial Mc.Graw Hill Interamericana de -- México, S.A. de C.V. 5ta. Edición. México 1991. p.57-61.

## CAPÍTULO 5.

### CASO PRÁCTICO.

#### 5.1 Antecedentes de la Institución Académica:

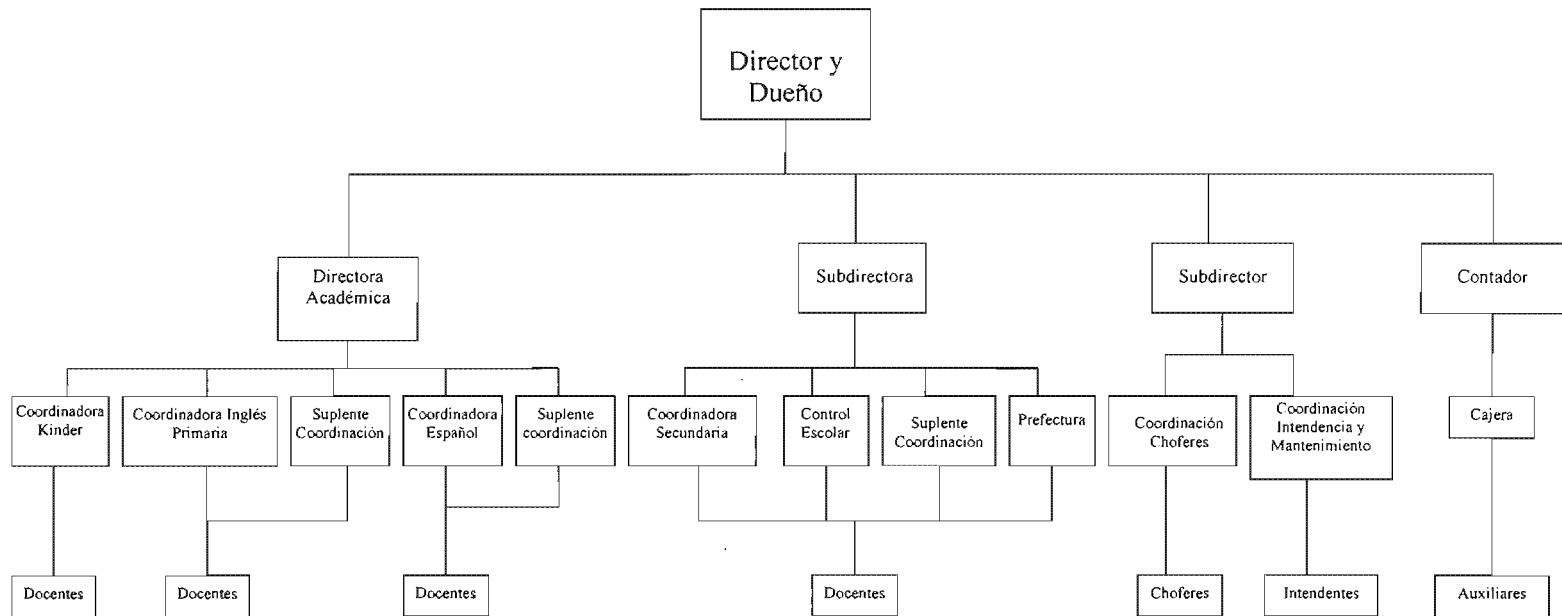
El Instituto Washington, ubicado en Cuautitlán Izcalli, Estado de México, es una empresa dedicada a la Educación, se fundó en el año 1970 por la Profa. Mireya Aguilera Santos, con la sección de pre-escolar, cinco años más tarde abre la sección primaria y en el año de 1980, se une a ella su esposo el Dr. Eduardo Meneses Santoyo, iniciando la sección de secundaria. En el año 1995, debido a las necesidades de crecimiento cambian su domicilio a instalaciones más grandes en el mismo municipio de Cuautitlán Izcalli, uniéndose a la empresa sus dos hijos, quienes deciden combinar sus carreras profesionales con la enseñanza fungiendo como sub-directores del Instituto.

## 5.2 Situación Actual:

Hoy en día es una Institución que brinda empleo a 70 personas, los cuales 18 son personal administrativo, 30 personal docente, 6 choferes, 10 personal de intendencia y 6 personal de mantenimiento.

La competencia en este ramo es muy reñida por las otras Instituciones que se dedican al mismo giro.

Está estructurada como se puede observar en el organigrama:



Investigación:

### 5.3 Definición del Problema:

El Director General Dr. Eduardo Meneses Santoyo, asiste relativamente muy poco al Instituto, dejando en manos de su esposa e hijos la dirección de la Institución, quiénes ocupan los puestos de Directora Administrativa y subdirectores académicos.

El personal que labora en el Instituto no se identifica con los objetivos de la empresa, ya que al parecer el principal interés del dueño es la cuestión monetaria y ven al educando como un cliente, descuidando así lo más importante el FACTOR HUMANO, ya que no existe motivación alguna para mejorar el clima organizacional.

En la Institución la comunicación no es efectiva, no se les comunica a los empleados sobre las políticas, objetivos y planes.

Los directivos no buscan comunicación directa y de confianza con sus empleados, un ejemplo es que sus oficinas permanecen cerradas, así como la sala de juntas, ocasionando que el personal sienta una barrera no permitiendo la comunicación abierta, únicamente buscan una relación de trabajo dentro de la empresa y no una amistad entre el personal. Los directivos no motivan al personal, no están abiertos al diálogo auténtico y no dan confianza para que fluya la información de

forma oportuna y de calidad, no dan consejos ni instrucciones precisas, no dan capacitación al personal ni reconocimientos.

Cuando existe un problema nunca lo comunican a sus empleados que siempre se dan cuenta por medio de otras fuentes y mucho menos los involucran para dar sugerencias o puntos de vista, evitando que el personal se sienta parte de la empresa, al contrario tiene la sensación de que no se le toma en cuenta y que no se le valora; en la actualidad los empleados poseen el intenso deseo de saber que ocurre en la organización en la que trabajan y que lugar ocupan en el panorama general.

El éxito de la comunicación debería comenzar por los directivos ya que son ellos los que deben ser más sensibles en la presentación de la información, preparándose cuidadosamente para ello y transmitir sus mensajes con claridad y calidez.

La comunicación es muy importante, ya que es la base para que se dé un buen funcionamiento en todos los aspectos de la vida y en el ámbito laboral también, por medio de la comunicación los individuos se relacionan entre sí y combinan sus esfuerzos. Mientras mejor es la relación entre empleado-jefe mejor es el desempeño laboral, la productividad será mayor y con más calidad, se debe ser conscientes de la importancia de la comunicación ya que ésta contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas



(planeación, organización dirección y control) a fin de que las organizaciones puedan alcanzar sus metas y vencer los desafíos que se presentan.

La comunicación dentro de la empresa ayuda a estudiar la conducta de los individuos y facilita la comprensión de las relaciones entre empleados superior-subordinado, es de vital importancia para el buen funcionamiento de cualquier organización ya que coadyuva en el desempeño de cada área de trabajo y en las relaciones interpersonales de los miembros de la organización, es decir que si existe una comunicación afectiva habrá efectos positivos en la realización de actividades y por el contrario si la comunicación es deficiente habrán resultados negativos que lleven al fracaso o a la mala coordinación de funciones.

La falta de interés por parte de los directivos sobre sus empleados (inquietudes, anhelos, objetivos, etc.) no permite que se genere una relación entre ambas partes que de cómo consecuencia confianza entre superiores-empleados.

La gente desea sentirse satisfecha de sí misma, este deseo se manifiesta en su impulso hacia la eficacia personal. Las empresas deben ofrecer oportunidades de significativo involucramiento, práctica que resultaría en beneficios mutuos para ambas partes y dar el “Valor

de las Personas”, tratárseles como seres humanos y no sólo como fuerza de trabajo.

Tanto una organización formal como una informal deben tener una cultura organizacional que sí es llevada a cabo correctamente, alojará resultados como liderazgo y comunicación eficiente, que sea **Motivada** y que dé buenos resultados.

Hoy en día en el Instituto Washington no existe una adecuada estructuración de los puestos ni de las actividades que se asignan a cada miembro de la Institución, haciendo nombramientos sin bases, eligiendo personal con el mismo estereotipo, inclinándose por personas con demasiadas necesidades, de dinero principalmente; para así manejarlas y lograr formarles la misma manera de pensar y que únicamente obedezcan por - “miedo”.

Entre los mismos directivos existe una guerra de poder, confundiendo así al personal que labora con incertidumbre.

Respecto al reglamento interno de trabajo, lo estipulan los mismos directivos, sin bases ni autorizaciones, cayendo en procedimientos fuera de la Ley Federal del Trabajo, provocando que los empleados laboren únicamente por necesidad sin motivación alguna.

En el Instituto Washington se observa descontento, insatisfacción, apatía, no existe metodología definida y única de trabajo, todo se realiza de acuerdo al gusto subjetivo de los directivos. El mal manejo de las autoridades del Instituto crea un desequilibrio del mismo ambiente laboral. No hay comunicación suficiente, existe autoritarismo, no se reconoce el esfuerzo del personal. Se percibe un ambiente de trabajo muy tenso. Los empleados trabajan únicamente por necesidad económica, por cumplir, nadie lo hace por deseos de superación. Los directivos se sienten con el derecho de organizar hasta la vida personal de los empleados, disponen de su tiempo fuera de horario, y no sólo para asuntos laborales, sino también para cuestiones personales fuera de las instalaciones.

La forma en que se expresan los Directivos hacia su personal es muy grosera y frívola, no les interesa si tienen problemas familiares, lo único que les importa es que trabajen, les niegan cualquier permiso de salida y si por alguna emergencia deben salir, proceden a realizar descuentos. Existe injusticia y falta de respeto, no hay motivación ni comprensión a los empleados y esto ocasiona que realicen sus labores de mala gana.

Cuando por alguna causa los directivos no asisten a la Institución, el personal labora con tranquilidad y realiza sus tareas adecuadamente. El personal del Instituto exige respeto, reconocimiento a su trabajo, así como apertura, humildad y comunicación por parte de los directivos, o sea una verdadera motivación.

Hipótesis:

Sí se crean, desarrollan y consolidan mecanismos de motivación que actúen eficazmente en los trabajadores del Instituto Washington, se mejorará el desempeño del personal.

El levantamiento de la información se hace a través de un censo para ser aplicado a todo el personal del Instituto, que como ya se mencionó consta de 70 personas; 18 administrativos, 30 docentes, 6 choferes, 10 intendentes y 6 de mantenimiento general.

El cuestionario consta de 20 preguntas que permitirá conocer cuales son las discrepancias que existen en el clima organizacional actual de la Institución y que impiden que los trabajadores se sientan motivados para desempeñar óptimamente su trabajo, se solicitó al personal contestarlas, indicándoles que la respuesta es individual y anónima para que así con plena confianza manifiesten sus inquietudes.

## CUESTIONARIO:

Instrucciones: A continuación encontrarás una serie de preguntas a las cuales agradeceremos tu contestación.

La respuesta sincera es muy importante para la Institución por lo que esperamos seas franco al contestarlas.

No pongas tu nombre, ya que este cuestionario será anónimo para que sientas mayor libertad al contestarlo.

Las preguntas tienen únicamente dos posibles respuestas (SI) (NO), elige la que más se apege a la realidad y explica brevemente porqué, así mismo te pedimos escribas tus comentarios.

1.- Los objetivos de la Institución están bien definidos?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2.- Hay recompensa o reconocimiento por el trabajo bien hecho?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3.- Dispones de posibilidad para planear y prepararte respecto a la forma en que debes realizar tu trabajo?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4.- Existe nivel de cordialidad y buenas relaciones en la Institución?

SÍ ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5.-Eres tratado con respeto y consideración por parte de los directivos?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6.- La Institución te la oportunidad para "hacer carrera" o de "crecimiento personal"?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7.- Te enteras de todo lo que pasa en la Institución por parte de los directivos?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8.- Consideras que tu sueldo es justo al trabajo que realizas?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

9.- Te sientes parte de la Institución?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10.-Recibes orientación, supervisión y ayuda por parte de los directivos?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_



11.-Consideras necesario implantar sistemas de motivación en la Institución?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

12.- Crees que el personal necesite ser impulsado, controlado e incluso amenazado con castigos para que se logre el objetivo de la Institución?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

13.-Percibes seguridad contra daños físicos, emocionales, morales, estabilidad y protección?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

14.- Consideras que el único estímulo que incentiva a las personas a trabajar es la recompensa económica?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

15.- Crees que para los directivos es un signo de debilidad tratar al personal con respeto-cortesía y reconocer su trabajo?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

16.- El nivel de prestaciones es el adecuado?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

17.- Consideras buenas las acciones de motivación de los directivos?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

18.- Los directivos están abiertos al diálogo?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

19.- La Institución te proporciona capacitación continua?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

20.-Consideras que en la Institución existe la debida comunicación y confianza entre jefe-empleado?

SI (    )      NO (    )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

Comentarios:

---

---

---

---

---

---

---

---

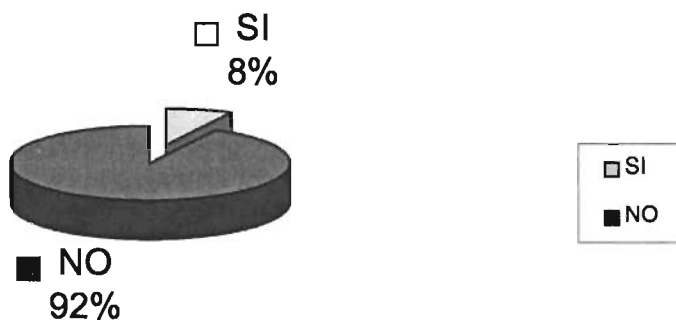
## ANÁLISIS DE RESULTADOS:

Se entregaron 70 cuestionarios al personal de la institución, de los cuales 18 son personal administrativo, 30 docentes, 6 choferes y 16 intendentes.

Por medio del censo se verificó la ausencia de liderazgo, ya que la manera de trabajar de los directivos es presionando a la gente, piensan que así obtienen resultados y no se dan cuenta que lo único que logran es el desinterés del personal con respecto a su trabajo que les corresponde realizar. Existe falta de comunicación efectiva que impide directamente el desarrollo adecuado de las funciones.

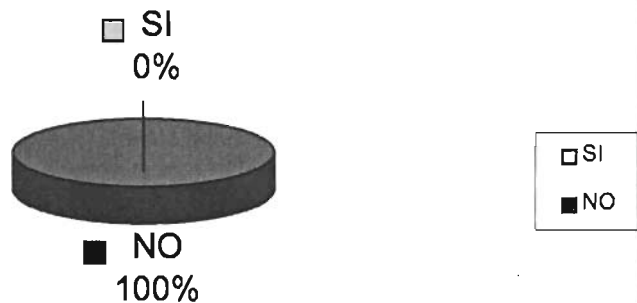
El análisis de resultados del censo que se llevó a cabo al personal de la institución académica es el siguiente.

## 1. ¿Los objetivos de la organización están bien definidas?



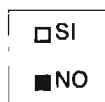
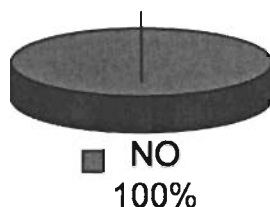
El 92% de las personas cuestionadas opinan que los objetivos de la organización no están bien definidos, ya que no son claros ni sólidos, por el contrario son erráticos y no se plantean de acuerdo a la naturaleza del servicio que se presta.

## 2. ¿Hay recompensa o reconocimiento por el trabajo bien hecho?



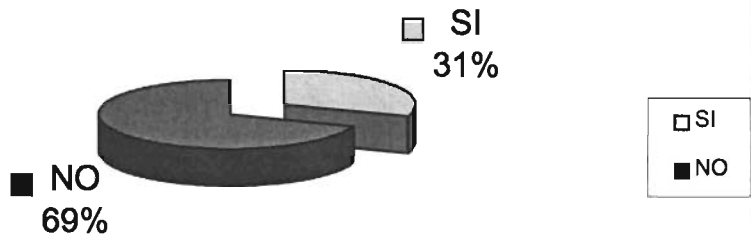
El 100% del personal contestó que no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho, ya que nunca recibe un “valor” que recompense sus esfuerzos.

**3. ¿Dispones de posibilidad para planear y prepararte respecto a la forma en que debes realizar tu trabajo?**



El 100% de los empleados contestó que no dispone de posibilidad para planear y prepararse respecto a la forma en que debe realizar su trabajo, pues nunca les dan la oportunidad, únicamente deben "obedecer" indicaciones ya estipuladas.

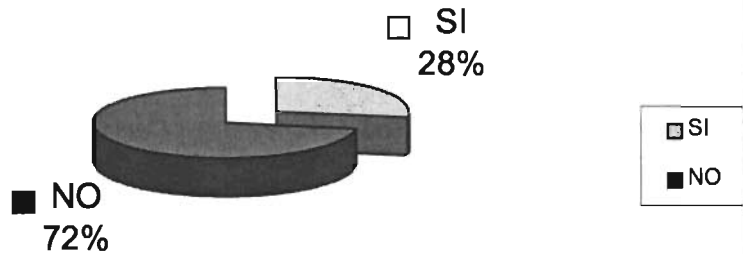
#### 4. ¿Existe nivel de cordialidad y buenas relaciones en la organización?



El 69% del personal opina que no existe nivel de cordialidad, ya que los mismos directivos no permiten ningún tipo de relación, el 31% contestó que sí, refiriéndose a que existe cordialidad oculta entre semejantes, fuera de la Institución.

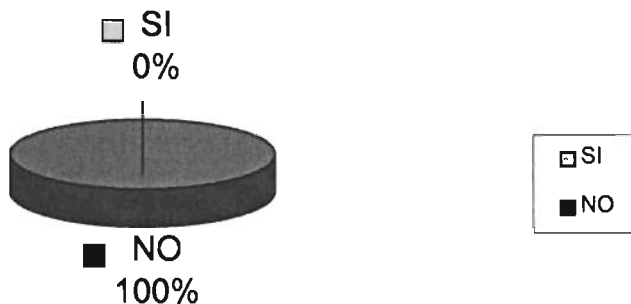


### 5. ¿Eres tratado con respeto y consideración por los directivos?



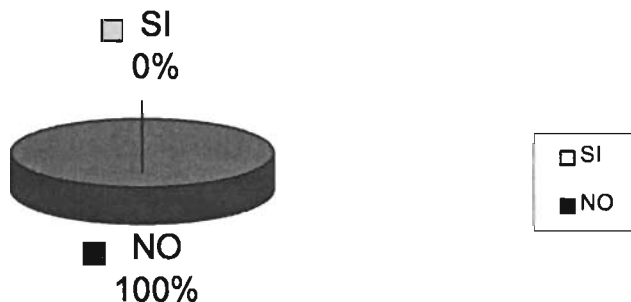
El 72% de las personas contestó que no, ya que se recibe de los directivos estilos autocráticos y rígidos sin respeto ni consideración, el 28% opina que sí.

## 6. ¿La institución te da la oportunidad para hacer carrera?



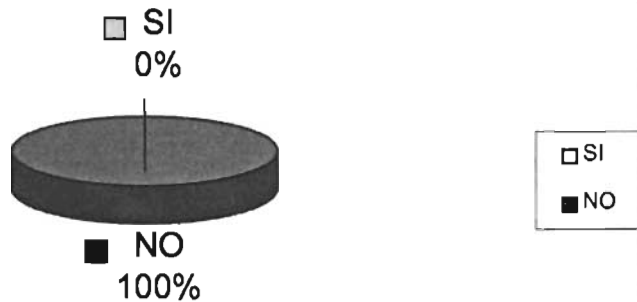
El 100% contestó que la Institución no les da la oportunidad para hacer carrera, tal parece que a los directivos no les interesa que el personal se supere, no se toman en cuenta estudios, esfuerzos ni dedicación.

**7. ¿Te enteras de todo lo que pasa en la Institución por parte de los directivos?**



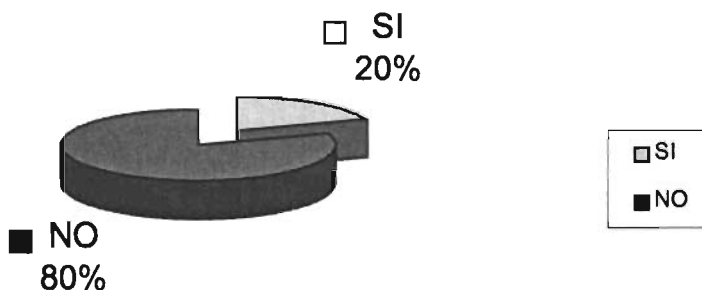
El 100% del personal contestó que no se entera de lo que pasa en la Institución por parte de los directivos, sino por otras fuentes (rumores).

## 8. ¿Consideras que tu sueldo es justo al trabajo que realizas?



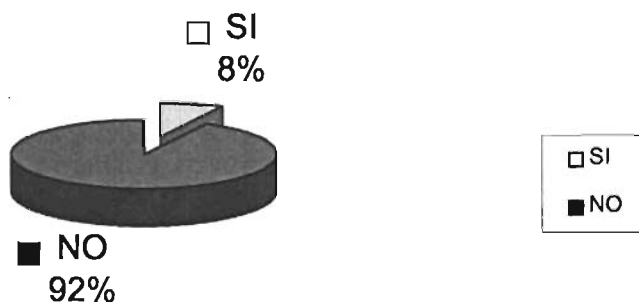
El 100% opina que el sueldo no es justo al trabajo que realizan, ya que hacen más funciones de las estipuladas en su contrato de trabajo.

## 9. ¿Te sientes parte de la institución?



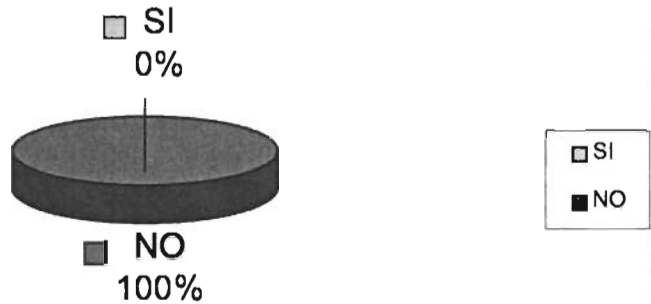
El 80% de las personas cuestionadas contestó que no se siente parte de la Institución, ya que la ven como entidad ajena, se sienten como extraños, trabajan en ella por necesidad pero no se sienten parte de ella, ya que no son involucrados ni tomados en cuenta. El 20% contestó que sí, porque tienen la esperanza de que se les reconozca algún día.

### 10. ¿Realmente existe comunicación en la institución?



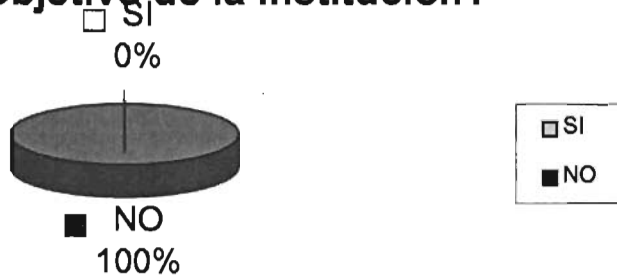
El 92% del personal contestó que no, los directivos no saben escuchar a sus empleados por lo mismo, no existe comunicación.

### 11. ¿Consideras necesario implementar sistemas y mecanismos de motivación en la institución?



El 100% contestó que si, “urgen” ya que no se encuentran motivados. Necesitan sentirse valorados, no existe comunicación en la institución y no hay reconocimiento ni respeto por parte de los directivos ni entre compañeros.

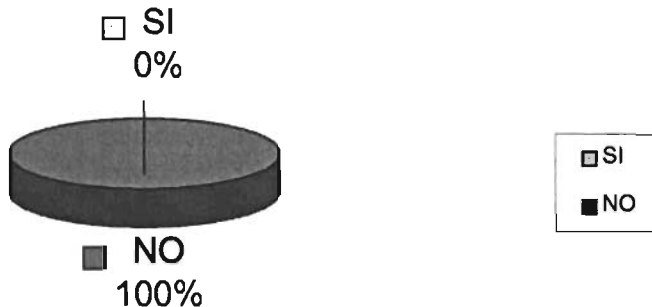
**12. ¿Crees que el personal necesite ser impulsado, controlado e incluso amenazado con castigos para que se logre el objetivo de la institución?**



El 100% opina que no, ya que son métodos que nunca funcionan y crean resentimiento en contra de la institución.



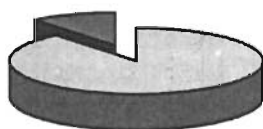
**13. ¿Percibes seguridad contra daños físicos, emocionales, morales, estabilidad, protección?**



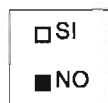
El 100% opina que no, ya que la Institución se libera de todo compromiso, no apoya al personal ni en casos necesarios.

**14. ¿Consideras que el único estímulo que incentiva a las personas a trabajar es la recompensa económica?**

■ NO  
11%

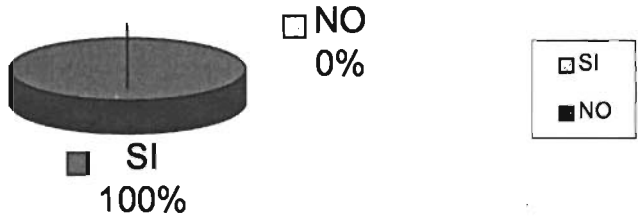


□ SI  
89%



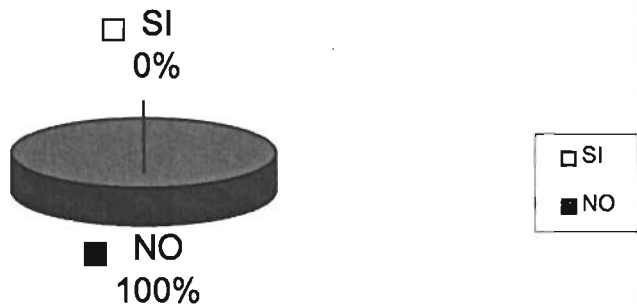
El 89% de la Institución opina que si, ya que el único incentivo que ellos sienten es el pago monetario, únicamente cumplen por necesidad, el 11% opina que no.

**15. ¿Crees que para los directivos es un signo de debilidad tratar al personal con respeto, cortesía y reconocer tu trabajo?**



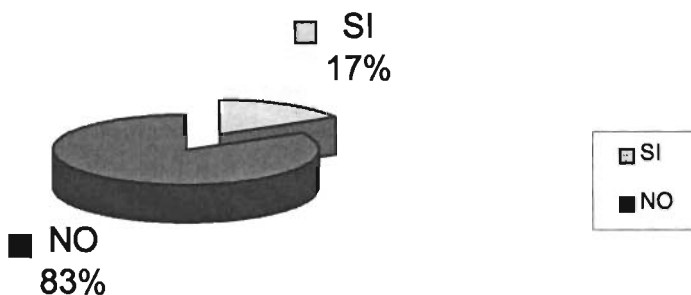
El 100% opina que para los directivos si es un signo de debilidad, ya que se sienten muy superiores a su personal y son demasiado orgullosos.

## 16. ¿El nivel de prestaciones es el adecuado?



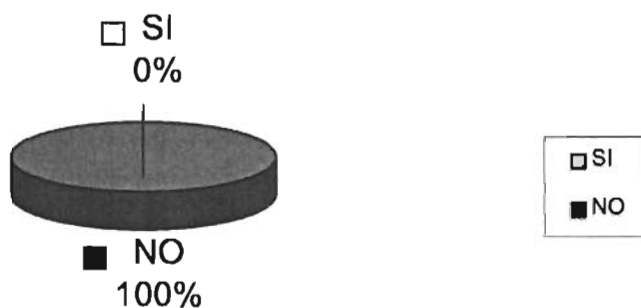
El 100% contestó que el nivel de prestaciones no es el adecuado ya que no cuentan con ellas. El personal es contratado bajo honorarios sin recibir pago de vacaciones, aguinaldo, utilidades, servicio médico, etcétera.

### 17. ¿Consideras buenas las acciones de motivación de los directivos?



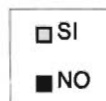
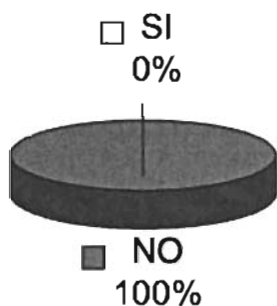
El 83% contestó que ni siquiera existen acciones de motivación, al contrario, desmotivantes, regaños, reclamos, descuentos, etcétera.

### 18. ¿Los directivos están abiertos al diálogo?



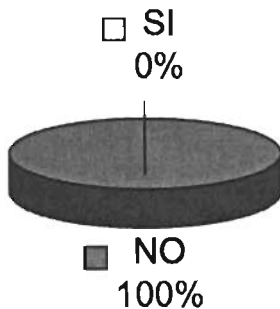
El 100% opina que los directivos no están abiertos al diálogo, no inspiran confianza para que fluya la información, no dan consejos ni instrucciones precisas.

### 19. ¿La institución te proporciona capacitación continua?



El 100% contestó que no y sí acaso el primer interés es el dinero, ya que se le cobra al personal cualquier curso, que no siempre pueden pagar, tal parece que no les interesa que el personal se supere.

**20. ¿Consideras que en la empresa existe la debida comunicación y confianza entre jefe - empleado?**



El 100% opina que no existe comunicación alguna. Mientras mejor sea la relación entre jefe y empleado, mejor será el desempeño laboral, se debe ser concientes de la importancia de la comunicación ya que ésta contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas (planeación, organización, dirección y control), a fin de que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos.



## Propuesta de un Plan.

Se hace en base a la teoría de Frederick Herzberg, (Teoría de la Motivación e Higiene) Ubica dentro de los factores higiénicos la vida personal, el salario, la seguridad y las condiciones de trabajo; y en los factores motivacionales : las relaciones interpersonales, el progreso, el reconocimiento, estatus, logro y crecimiento.

Frederick Herzberg señala que:

En el ambiente de trabajo existen factores cuya presencia o ausencia producen satisfacción o insatisfacción, pero que no constituyen por sí solos, factores capaces de motivar a las personas y son los que se conocen como factores higiénicos o de satisfacción-insatisfacción.

Los factores higiénicos son aquellos que descontentan al personal si provocan sensaciones negativas, ya que en el Instituto existen fallas en los factores higiénicos, como son:

- \*Condiciones generales en las que se realiza el trabajo.
- \*Políticas y prácticas que aplica la dirección del Instituto.
- \*Niveles de ingresos muy bajos.
- \*Nivel de cordialidad negativo.
- \*Niveles de seguridad (escasos). \*Niveles de protección (mínimos).

Los factores mencionados no están presentes en el nivel esperado por los empleados del Instituto Washington, generando niveles de insatisfacción, la misma ausencia de éstos, coloca al personal en una actitud negativa.

Por el contrario, si existieran factores motivacionales positivos, si serían capaces de estimular al personal a realizar debidamente sus funciones, como son:

- \*Trabajo estimulante.
- \*Posibilidades de alcanzar altos niveles de éxito
- \*Respeto y consideración por parte de los directivos.
- \*Ausencia de temores.
- \*Justo reconocimiento de los logros alcanzados.
- \*Oportunidades de "hacer carrera"
- \*Posibilidades de "crecimiento personal".
- \*Sentimiento de "pertenecer" a su empresa.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Ibidem. S/A. "Gestión y Motivación" p.209-210.

Para mejorar el desempeño del personal, los niveles de dirección deben:

- Transmitir al personal una imagen clara de lo que se espera de ellos.
- Proporcionar directrices claras y comprensibles para la realización de su trabajo.
- Hacer sentir al personal que el trabajo que realizan es importante.
- Asistir a cursos de calidad personal, factor humano, motivación, etc., haciendo conciencia que con esto, se lograría un cambio que además de ganar los empleados ganarían ellos como empresa.
- Promover la comunicación y aprender a escuchar al personal, para así ser entendidos y escuchados.
- Ofrecer calidad para pedir calidad, con ética.
- Interesarse genuinamente en su personal para fortalecer el aspecto humano en el equipo de trabajo y así fortalecerán su autoridad profesional.
- Lograr hacer sentir a su personal que se les valora y aprecia y sobre todo que se les respete y reconozca como personas.

La manera de lograr lo anterior sería estimulando la adecuada comunicación entre el personal para contribuir a su satisfacción laboral favoreciendo el clima organizacional.

Persuadir de la importancia de saber escuchar y saberse escuchado, reconocer y estimular el trabajo de los empleados, mejorar los canales de comunicación entre jefes y subordinados, desarrollar una comunicación afectiva dentro de la Institución , elevar el grado de identificación de los empleados para con la empresa a través de la comunicación, destacar la importancia que tienen los integrantes de la organización en la consecución de sus objetivos.

Citar a juntas informativas y brindar la oportunidad de que todos y cada uno de los empleados sea escuchado, se le permita hacer comentarios y sugerencias, aportar ideas que puedan servir al mejor funcionamiento de cada actividad, sin temores, eliminando así la barrera que existe. Debe existir total atención y disposición por parte del personal para el reforzamiento de la comunicación y las relaciones interpersonales. Los Directivos deben actuar con respeto y justicia, no mostrando distinción entre sus subordinados y no desmeritar ideas al contrario sería motivante hacerlos acreedores a recompensas y reconocimientos.

Fomentar la cooperación y las relaciones interpersonales además de mantener informados a todos los empleados acerca de lo que

acontece dentro y fuera de la organización, identificándose más con ésta.

Pueden existir pláticas informales acerca de las opiniones que tienen de las actividades realizadas, si existe una mejor comunicación entre el personal, si se ha incrementado el nivel de confianza, que actividad les ha gustado más y por qué, si sienten que sus ideas han beneficiado a la Institución. Y a su vez también los directivos manejar sus reuniones para analizar las conclusiones a que se lleguen pero sobre todo que se pongan en práctica las sugerencias que se hayan recibido del personal y se note que lo dicho por ellos se ha tomado en cuenta, para mejorar la situación, que analicen el escalafón de puestos salarios y condiciones de trabajo, para ser más justos.

Llevando a cabo todo lo anterior, los beneficios serían:

- Comunicación eficiente
- Proyección de una mejor imagen empresarial
- Aumento en confianza personal del empleado, si realmente reciben el apoyo por los directivos
- Mayor lealtad y compromiso con la Institución
- Mayor identificación de los empleados con los objetivos de la Institución
- Más satisfacción laboral.

- Institución con gran calidez humana, para dar mejor servicio a los educandos, quienes son en este caso los clientes.
- Adecuado clima organizacional
- Y sobre todo incremento en la motivación del personal.

## CONCLUSIONES:

Para poder llevar cualquier organización a un buen funcionamiento antes se debe tomar en cuenta a las personas en su condición de seres humanos procurando hacer de ellos personas de calidad.

Las empresas dedicadas a la educación cumplen en la sociedad funciones básicas y vitales, por ende es de suma importancia que se prevea el buen desempeño de estas Instituciones, proponiendo para ello un plan de motivación que sin duda, mejorará el clima organizacional, reflejando esto en una productividad eficaz y exitosa.

Sobre la base de lo estudiado es muy importante la propuesta de un plan de motivación al personal de la Institución Académica, en el que se procura delimitar de forma precisa las responsabilidades, participantes, objetivos para cada actividad, pretendiendo con ello más acercamiento entre los empleados y en consecuencia el mejoramiento de su entorno laboral, concientizarse sobre la importancia que tiene la comunicación y los beneficios dentro de la empresa, intentando poner los cimientos para el desarrollo del plan que permita encauzar afectivamente y ver resultados positivos en el desempeño de los puestos y así tratar de alcanzar el éxito tanto del personal como de la Institución.

El empleado motivado realizará mejor su trabajo y así reducirá la pérdida de tiempo, familiarizándose con sus funciones asignadas y reduciendo la incertidumbre.

Se considera que la falta de motivación y la inadecuada organización provocan conflictos entre el personal. Es necesario estimular a los empleados a sentirse impulsados por medio de un plan de motivación y de ésta forma solucionar los inconvenientes que interfieren en el desarrollo de sus actividades, así como la falta de comunicación y la sensación de que sus directivos son prepotentes.

La adecuada administración y la motivación del personal dependen de una buena comunicación, la cual con engaños no se puede obtener. La comunicación debe estar respaldada por un deseo de ayudar, de estimular, de desarrollar a la gente y de compartir el éxito de la organización con ellos.

La falta de comunicación hace sentir tensión a las personas que trabajan. Se debe aprender a escuchar a los empleados y ayudarlos a fijar metas claras y sólidas. Cuando se escucha activamente, se estimula a los empleados a que piensen por sí mismos, que diagnostiquen sus propios problemas y descubran sus propias soluciones.



Es importante trabajar donde exista disciplina, la cual debe ser manejada con mucho cuidado porque no es conveniente que sea demasiado duro con el personal o inclinarse a utilizar el castigo, ya que se crean resentimiento en contra el jefe y así la disciplina resulta contraproducente

No se debe castigar al empleado por haber hecho algo mal, pero sí hacerle ver que ha quebrantado una regla y que las reglas deben ser cumplidas.

Al personal de la Institución le gusta la dirección positiva quieren considerar a sus directivos como dirigentes, no como policías y respetar a quiénes les enseñen cuales son las reglas y los adiestre para obedecerlas, esto les permitirá disciplinarse así mismos sin necesidad de implantar castigos.

Para establecer metas, ordenar, supervisar, conocer al personal, trabajar en equipo, manejar disciplina, fomentar confianza, saber criticar, manejar quejas, adiestrar, delegar responsabilidades, etc., debe existir **comunicación**. La comunicación debe estar respaldada por un deseo de ayudar, de estimular, de desarrollar a la gente y de compartir el éxito de la organización con sus empleados.

Sí los directivos de la Institución se auto evaluaran, lo primero que deberían hacer es reconsiderar sus planteamientos personales, ya que

les es muy difícil implantar sistemas y mecanismos de motivación que realmente funcionen.

Y por último si los directivos realizan reuniones, se logrará que además de conocer el grado de avance del plan, se fortalezcan tanto las relaciones como la cooperación y la retroalimentación entre ambos para beneficio de la Institución en general.

Mediante este plan se hace una invitación a los directivos y al personal a comunicarse entre ellos para romper con la idea de que los únicos importantes son los jefes y los demás solo deben dedicarse a seguir ciegamente las ordenes. Cualquier empresa que quiera ser exitosa necesita escuchar a sus empleados por su propio beneficio, garantizando el aprovechamiento máximo de sus recursos humanos.

## BIBLIOGRAFÍA:

- 1.- Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas. 4ta. Edición. México 2000.
- 2.- Chiaventato Adalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración". Editorial Mc Graw Hill, 5ta. Edición, México 2001.
- 3.- Cofer "*Psicología de la Motivación*" *Teoría e Investigación*. C:N: Cofer. M:H: Appley. Editorial Trillas, México 1996.
- 4.- Dessler Gary. "*Organización y Administración*". Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México 1994.
- 5.- Dowling W.F.Jr. L:R: Sayles "*Mando y Motivación afectiva del Personal*" Editorial Hispano Europea.
- 6- W.F. Dowling W.F. Jr. L:R: Sayles "*Mando y Motivación afectiva del Personal*". Editorial Hispano Europea.
- 7.- Fernández Arena José Antonio. "*El Proceso Administrativo*". Editorial Diana. México 1991.

8.- Forsyth Patrick. "Como motivar a la gente". The Sunday Times. Nuevos Emprendedores. Editorial Gedisa. México 2001.

9.- Gómez Ceja Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas". "Guía técnica para planear y estructurar un negocio". Editorial Edicol, S.A. México 1993.

10.- Hall Richard H. "Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados". Prentice Hall Internacional 1996.

11.- Hampton, David R., Summer, Charles E. Webber, Rossa "Manual de Desarrollo de Recursos Humanos". Editorial Trillas. México 1982.

12.- Hernández y Rodríguez Sergio "Fundamentos de Administración" Editorial Mc Graw Hill. México 1992.

13.- Koontz Harold. Heinz Wichrich "Elementos de Administración. Editorial Mc. Graw Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V. 5ta. Edición. México 1998.

14.- Lawrence/Lorsch "Desarrollo de organizaciones, diagnóstico y acción". Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1993.

15.- Matías Armas Carlos "Apuntes de Mercadotecnia". FES-Cuautitlán. 1982.

16.- Mc. Gregor Douglas. *"El aspecto Humano de las Empresas. Editorial Diana. 1997.*

17.- Merani, Alberto L, Diccionario de Psicología. Editorial Grijalbo; S.A. de C.V. México 1997. 3ra. Edición.

18.- *Mothelet Hernández Alejandro. Manual de Laboratorio, Psicología e Higiene Mental. Colegio Indoamericano, S.C. 2002-2003.*

19.- *Mothelet Hernández Erick. Apuntes "Comunicación en las Organizaciones" y "Comportamiento Organizacional". 3º. Semestre Universidad del Valle de México. 2003.*

20.- *Reyes Ponce Agustín "Administración de Empresas, Teoría y Práctica". 1ra. Parte Editorial Limusa, S.A. C.V. México 2000.*

21.- Rue Leslie W y Byars Lloyd "Administración. Teorías y Aplicaciones". Alfaomega. México 1994.

22.- S/A. "Gestión y Motivación del Personal". "Guías de Gestión de la Pequeña Empresa". Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1996.

23.- *Steiner George A. Top. Management Planning. N:Y. Mc.Millan and Company 1989.*

24.- Testa Gianludy *“Organización y Dirección de Personal”*. Ediciones Deusto, España.

25.- Vroom Victor H y Deci. Edward L. *“Motivación y Alta Dirección”*. Editorial trillas.