



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Propuesta de un modelo de
motivación al personal del
área de fotografía de EDU
Uruapan**

Tesis

Que para obtener el título de:

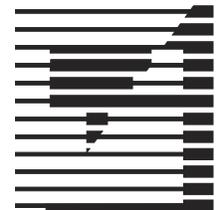
Licenciada en Administración

Presenta:

Pilar Daniela Talavera Arriaga

Asesor:

L.A. Carmen Lucía Mora Ochoa



Uruapan, Michoacán. 02 de Junio de 2022.



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.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO 1. LA ADMINISTRACIÓN.....	8
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	8
1.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.....	13
1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	15
1.4 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	16
1.5 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	17
1.6 EL ADMINISTRADOR Y SUS FUNCIONES.....	19
1.7 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	19
1.7.1 PLANEACIÓN.....	20
1.7.1.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.....	20
1.7.1.2 PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN.....	21
1.7.1.3 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN.....	21
1.7.2 ORGANIZACIÓN.....	22
1.7.2.1 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	22
1.7.2.2 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	22
1.7.2.3 ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	23
1.7.2.4 TIPOS DE ORGANIZACIÓN.....	24
1.7.2.5 TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN.....	26

1.7.3 DIRECCIÓN.....	30
1.7.3.1 IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN.....	30
1.7.3.2 PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.....	31
1.7.3.3 ETAPAS DE LA DIRECCIÓN.....	31
1.7.4 CONTROL.....	32
1.7.4.1 IMPORTANCIA DEL CONTROL.....	33
1.7.4.2 PRINCIPIOS DEL CONTROL.....	34
1.7.4.3 ETAPAS DEL CONTROL.....	34
CAPÍTULO 2. ASPECTOS TEÓRICOS BÁSICOS DE LA MOTIVACIÓN.....	36
2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA MOTIVACIÓN.....	36
2.2 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN.....	39
2.3 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN.....	41
2.4 TIPOS DE MOTIVACIÓN.....	41
2.5 NECESIDADES DEL INDIVIDUO.....	43
2.6 PRINCIPALES FACTORES MOTIVACIONALES.....	45
2.7 LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES..	47
2.8 MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD.....	49
CAPÍTULO 3. PRINCIPALES TEORÍAS MOTIVACIONALES.....	52
3.1 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS – ELTON MAYO.....	52
3.2 TEORÍA OPERANTE – BURRHUS F. SKINNER.....	55

3.3 TEORÍA DE LAS NECESIDADES - ABRAHAM MASLOW.....	56
3.4 TEORÍA DE LA VALENCIA – EXPECTATIVA – VICTOR VROOM.....	58
3.5 TEORÍA DE LA EQUIDAD LABORAL – J. STACY ADAMS.....	59
3.6 TEORÍA X y Y- DOUGLAS MCGREGOR.....	60
3.7 TEORÍA DEL FACTOR DUAL – FREDERICH HERZBERG.....	63
3.8 TEORÍA DE LA FIJACIÓN DEL METAS – EDWIN LOCKE.....	64
3.9 TEORÍA Z – WILLIAM OUCHI.....	66
3.10 TEORÍA DE CAMPO – KURT LEWIN.....	68
3.11 TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS – DAVID McCLELLAND..	69
CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO APLICADO A EDU URUAPAN.....	72
4.1 LA EMPRESA: EDU URUAPAN.....	72
4.1.1 ANTECEDENTES.....	72
4.1.2 MISIÓN.....	73
4.1.3 VISIÓN.....	73
4.1.4 VALORES.....	74
4.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	74
4.2 JUSTIFICACIÓN.....	75
4.3 OBJETIVO GENERAL.....	76
4.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	76
4.5 HIPÓTESIS.....	77

4.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	77
4.6.1 INSTRUMENTACIÓN.....	79
4.7 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	82
4.8 GRÁFICAS E INTERPRETACIÓN.....	82
4.9 DIAGNÓSTICO.....	95
4.9.1 PRINCIPALES PROBLEMAS.....	96
4.9.2 PETICIONES SUGERIDAS POR LOS TRABAJADORES.....	96
4.9.3 POSICIÓN DE LA DIRECCIÓN ANTE EL MODELO.....	97
4.10 MODELO PROPUESTO.....	97
4.10.1 OBJETIVO DEL MODELO.....	98
4.10.2 GENERALIDADES DE LA PROPUESTA.....	98
4.10.3 POLÍTICAS DEL PROGRAMA.....	98
4.10.4 MODELO DE MOTIVACIÓN PARA EDU URUAPAN.....	99
4.10.4.1 CARTAS PERSONALES.....	99
4.10.4.2 RELACIONES INFORMALES.....	100
4.10.4.3 CAPACITACIÓN.....	101
4.10.4.4 RECONOCIMIENTOS.....	102
CONCLUSIÓN.....	103
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	107
ANEXOS.....	113

INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo y la evolución de la sociedad, la administración ha tomado un papel único, innegable y fundamental para el correcto funcionamiento del mundo en el que se vive actualmente. La enorme importancia de la administración en la actualidad radica en la gran diversidad de áreas que ésta cubre para el seguimiento armónico de cada una de ellas. Es por eso que en el presente trabajo se enfocaron los esfuerzos en tratar una de las áreas más importantes que cubre la administración: la motivación correspondiente al área de Recursos Humanos.

Es un hecho que la capacidad de convivencia de los seres humanos debido a su inminente naturaleza social se ve reflejada de manera directa en organizaciones sociales de distintas índoles, y con mayor relevancia en las empresas, ya que éstas constituyen el lugar donde las personas pasan la mayor parte de su tiempo, y por lo tanto se ven inclinadas a formar relaciones tanto formales como informales. Dicha situación es el punto de partida de este trabajo, puesto que la actividad empresarial necesita la colaboración de individuos capaces de formar un sólido equipo de trabajo que en conjunto otorgue un beneficio significativo a la empresa y a ellos mismos. Es aquí donde entra el punto medular: la motivación, puesto que gracias a esta es como se logrará el constante y óptimo desempeño de todas las partes que conforman a la empresa para el logro de los objetivos.

Hace algunas décadas se creía unánimemente que la única manera de conseguir que el trabajador se sintiera motivado y realizara esfuerzos diarios era pagándole más u otorgándole mayores prestaciones, y si esto no funcionaba de la manera esperada, la mejor opción sería el despido.

En la actualidad esto ha cambiado, puesto que ahora un buen administrador entiende que otorgar más dinero o más beneficios no darán por hecho un resultado ineludible de mayor motivación y por ende de productividad. Así como también comprende que esto no se conseguirá con amenazas de despido. Los constantes estudios como resultado del creciente interés por tratar de comprender el comportamiento humano tanto de manera individual como grupal, han permitido llegar a las empresas a la conclusión de que la manera más correcta y segura que defienda los intereses del individuo y de la empresa es motivándolo, satisfaciendo tanto las necesidad psicológicas y emocionales como las económicas.

Al hablar de motivación se suele pensar de manera inmediata en retribuir más y mejor (método que no necesariamente es el mejor) o dar una palmada de felicitación o aprobación al trabajador cada vez que hace bien sus labores. Pero ninguna de estas herramientas funciona de manera aislada; para ello es necesario contar con un modelo adecuado a las necesidades y características particulares de los trabajadores y de la empresa misma, en donde se estipulen los métodos ideales así

como las técnicas creadas para tal efecto, fáciles de comprender y aplicar, para estimular el desempeño del personal.

Es por eso que el presente trabajo se estructuró de manera teórica y práctica, para en un primer momento recopilar toda la información necesaria que posteriormente sería puesta en marcha con un modelo práctico. Es así como el primer capítulo de este trabajo se enfoca en hablar de manera detallada sobre la administración, sus antecedentes, definiciones de grandes exponentes en la materia, los principios que la rigen, las principales funciones del administrador y las distintas etapas que conforman el proceso de administración dentro de una empresa. En el segundo capítulo se abordan aspectos teóricos básicos de la motivación, que ayudan a ampliar el panorama de este concepto de la manera más completa y actual. El tercer capítulo está enfocado en hablar de las principales teorías motivacionales que existen y que son aplicadas de manera exitosa en la actualidad. Posteriormente, en el capítulo cuatro se lleva a cabo la aplicación práctica de los tres capítulos anteriores, presentando de manera detallada a la empresa con la cual se trabaja y el área en el que se centra la investigación, que corresponde al área de fotografía de EDU Uruapan, para concluir con la propuesta de un modelo de motivación adaptado a las necesidades específicas de los integrantes de la organización.

CAPÍTULO 1

LA ADMINISTRACIÓN

La administración en este mundo se encuentra en todas partes, en todas las áreas y en todos los niveles, y en el mundo empresarial es una verdad innegable que todo sin excepción necesita ser administrado, desde las actividades más complejas en los puestos directivos, hasta el trabajo diario y más cotidiano en los puestos operativos. Es por eso que a continuación se hablará ampliamente de la historia de la administración para que sea posible comprender la profunda importancia y el pilar fundamental que juega la administración en la gestión y función óptima e integral de una empresa.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Para poder entender la administración, es necesario conocer la historia que le precede y los hechos del pasado que dieron pie a lo que conocemos hoy en día, para que de esta manera sea posible darle un sentido a los conocimientos actuales.

De acuerdo a lo que dice Chiavenato (2006), la administración surgió de manera formal en el siglo XX como resultado del trabajo y aportaciones de precursores, filósofos, físicos, economistas, estadísticos y empresarios, sin embargo, la administración aplicada de manera informal lleva existiendo siglos, específicamente desde que el ser humano comienza a trabajar en sociedad al formar agrupaciones formales como las antiguas civilizaciones de la humanidad.

Entre las civilizaciones más destacadas que preceden a la administración de las cuales se tiene una referencia histórica durante la antigüedad se pueden mencionar la cultura Egipcia, Mesopotámica, Asirica y China. Cada una de estas civilizaciones fue formando y aportando valiosas ideas que con el tiempo se fueron perfeccionando y adecuando a las necesidades que exigía la sociedad.

Avanzando un poco más en el tiempo, nos situamos en las civilizaciones filosóficas, aquellas que destacaron por contar con diversos filósofos y estudiosos que aportaron ideales invaluable para la administración, como los filósofos griegos Sófocles (470 a.C.-399 a.C.), Platón (429 a.C.-3947 a.C.) y Aristóteles (384 a.C.-322 a.C.), los cuales influyeron enormemente en sus aportaciones sobre la administración enfocados especialmente a la política y a la forma de gobierno y administración de los distintos recursos que se tenían en las ciudades de la época.

Años más tarde y después de muchos años de transferencias de organización de instituciones estatales como en Roma o Grecia hacia una de las organizaciones que tuvo más impacto en la administración fue la Iglesia Católica. Esta organización se centró en estructurarse en una jerarquía muy simple pero a la vez eficiente que le permitía controlar a una innumerable cantidad de personas situadas en distintas partes geográficas a través de una sola cabeza ejecutiva: El papa, cuya autoridad era irrefutable puesto que era elegida por un ser divino. Como describe Chiavenato (2006) "Con el paso de los años la estructura firme y jerárquica establecida por la

Iglesia Católica sirvió como modelo a otras organizaciones, asegurando así su éxito". (p.29)

Ligado a la organización de la Iglesia Católica, la organización militar influyó de manera determinante en la historia de la administración, concretamente en las teorías administrativas, gracias a la estricta formación jerárquica de sus integrantes y en las distintas estrategias ideadas para la ejecución de batallas, y como describe Chiavenato en su libro *Introducción a la teoría general de la administración* (2006), aunque es un hecho que el concepto militar es tan antiguo como la guerra misma, no fue hasta 1665 en Brandeburgo, que se estableció el estado mayor formal (como un cuartel general, por ejemplo) en el que la línea militar estaba estrictamente definida de manera lineal de puestos superiores a inferiores, lo que a partir de ese momento aseguró una experiencia más efectiva y con menores errores en la ejecución. (p.30)

Aunque la influencia de todo lo mencionado anteriormente fue crucial para la administración, en la evolución paulatina de ésta existe un suceso definitivo que trascendió rotundamente en cambios sociales, políticos y económicos: la Revolución Industrial en el s. XVIII. Esta partió a través de la invención de la máquina de vapor y su posterior aplicación en los procesos productivos, lo que dio como resultado una concepción completamente nueva del trabajo, lo que poco a poco fue modificando por completo la estructura social y comercial de la época. Esta

maquinización de la producción hizo que las organizaciones cambiaran radicalmente, ya que la producción en pequeñas unidades quedaba en el pasado y daba la oportunidad de que la producción se llevara a cabo a gran escala. Como es de esperarse, requirió de mucha mano de obra; lo que al mismo tiempo resultó paradójico pero cierto, ya que la capacidad de las máquinas dependía del factor humano, del llamado “obrero” en aquella época. Esto creó muchos empleos en las ciudades europeas más grandes e industrializadas, pero al mismo tiempo hubo una depauperación de la condición del obrero como ser humano, ya que el salario era muy bajo y se les sometían a jornadas extenuantes de trabajo con el fin de poder ser más competitivas a las empresas de la competencia fija y emergente. “Estas condiciones llevaron a la sociedad al nacimiento de los sindicatos que no precisamente surgieron en Europa, sino en Estados Unidos”. (IBID: 2006: 33)

Lo anterior dio paso al surgimiento de los pioneros de la administración en el Siglo XX, siglo que, como bien describe Chiavenato, fue el auge definitivo para la administración moderna.

La administración como tal surge a principios del siglo XX con exponentes como Frederick Taylor, reconocido padre de la administración científica y Henry Gantt a quien se le debe las famosas barras de Gantt, Frank y Lillian Gilbreth, quienes postularon sus premisas basadas en el estudio de los tiempos y movimientos para la obtención de la máxima eficiencia en la producción. Luego apareció Henry Fayol,

conocido como padre de la teoría de la administración moderna cuyo trabajo se enfocó en la división de actividades industriales, lo que hoy día son las áreas funcionales, y la postulación de la importancia de la unidad de mando. Después surgieron otros teóricos de la administración como Hugo Munsterberg, Walter Dell Scott, Wilfredo Pareto, Elton Mayo y Roesthisberguer quienes destacaron por sus experimentos al aplicar la psicología en la administración, dando como resultado el trabajo cooperativo formal como una herramienta fundamental, la publicidad y la comercialización. Esto último significó un avance sumamente importante que ayudó a los negocios de distintos giros a posicionar estratégicamente a sus empresas a través del marketing.

Más adelante viene Chester Barnard quien se enfocó en un completo enfoque de sistemas sociales de la administración y después de este surge el pensamiento administrativo moderno con Peter Drucker, William Ouchi quien destacó por la teoría Z y por ser uno de los intelectuales que más ha contribuido en la introducción de las prácticas japonesas al ambiente empresarial estadounidense. Por último, en este pequeño recuento histórico, se encuentran Thomas Peters y Robert Waterman, quienes se encargaron de analizar y destacar las características más relevantes de las compañías que consideraban excelentes.

Como fue posible observar, la Administración a lo largo de su historia ha contado con grandes exponentes que con el paso del tiempo y de la mano con sus aportaciones fueron mejorando, expandiendo y optimizando a la misma para llegar

a la increíble disciplina con la que contamos hoy en día para la gestión de las organizaciones y de la sociedad en general.

1.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Al tratar de conocer la definición de algún término suele ser muy útil remontarse a su definición etimológica: la palabra administración se deriva del latín *administratio*, misma que se puede dividir en tres vocablos para entenderla de manera integral. Primero se tiene el vocablo *ad* que significa hacia, dirección o tendencia, después se tiene el vocablo *minister* que significa subordinación y obediencia, y por último se encuentra el vocablo *tio* que significa acción o efecto. Lo que en conjunto da como resultado la determinación de que la administración es aquella acción que se realiza bajo el mando de otro para la obtención de un fin u objetivo. (Apuntes de la materia Fundamentos de la Administración, 2018)

A través del tiempo varios autores han creado su propia manera de definir la administración, es por eso que a continuación se expondrán distintos conceptos para que se pueda comprender de manera más clara su definición:

“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”. (Chiavenato, 2006, 60)

"La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización". (Stoner, 1989,37)

"La administración es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa". (Reyes Ponce, 1996,96)

"La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia, competitividad, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos". (Münch, 2003,25)

"La administración es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional". (A. Hitt, Michael, 2001)

Teniendo las definiciones de distintos autores se puede concluir que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar con eficacia y eficiencia los recursos de una empresa con el propósito de lograr el mayor beneficio

con el mínimo de recursos, para que de esta manera se logren de forma satisfactoria los fines o metas de la organización.

1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

En todas y cada una de las actividades que realizamos de manera cotidiana es necesario ejecutar una correcta planificación y metodología de trabajo para que todas las actividades puedan realizarse de manera correcta y del mismo modo obtener los resultados que deseamos. La importancia de la administración radica justamente en eso: En su universalidad. Esta característica fundamental permite que la administración pueda ser aplicada en cualquier rubro de nuestra vida y sociedad, y con mayor razón en las organizaciones a través de una metodología y procesos administrativos específicos para el óptimo funcionamiento de las mismas.

A continuación se enumerarán puntos sobre la importancia de la administración:

- Es posible aplicar la administración en cualquier organismo social.
- El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente de su buena administración, de los elementos humanos, materiales, etc. con que cuenta.
- Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, no podrían actuar si fuera a base de una administración sumamente técnica.
- Simplifica el trabajo al permitir el establecimiento de métodos, principios y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.

- A través de los principios que la administración postula, esta contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para la optimización del aprovechamiento de los recursos, el mejoramiento de las relaciones humanas y la generación de empleos dignos.

(Apuntes de la materia Fundamentos de Administración, 2018)

1.4 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración posee varias características que la hacen única. Gracias a éstas características es que esta puede lograr sus objetivos y le es posible plantearse de manera ordenada a dónde desea llegar y cómo es que lo realizará. A continuación se mostrarán las características previamente mencionadas:

- Universalidad: La administración es digna de funcionamiento en varias áreas y lugares no únicamente dentro de una empresa puede ser aplicada en un hospital, en cualquier evento social, en el deporte, etc.
- Valor instrumental: Su finalidad es inminente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo.
- Amplitud de ejercicio: Se aplica en todos los niveles o subsistemas de la organización.
- Especificidad: Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.

- Multidisciplinariedad: Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias o técnicas.
- Versatilidad: Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social donde se aplican.

(Münch, 2007,23)

1.5 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

De acuerdo a lo que comenta Lourdes Münch (2007) “Toda ciencia debe basarse en leyes o principios, por lo que Henry Fayol definió los principios generales de la administración, los cuales son universales y se adaptan a cualquier lugar o circunstancia.”

Estos 14 principios generales según Fayol son:

1. División del trabajo: A cada uno de los empleados se les debe asignar una tarea de acuerdo a sus habilidades y conocimientos.
2. Autoridad y responsabilidad: La autoridad es la capacidad que se tiene para dar órdenes y que ellas se cumplan y la responsabilidad implica el rendir cuentas se relaciona directamente con la autoridad.
3. Disciplina: Es el respeto que se tiene por las normas establecidas, es decir su cumplimiento y la obediencia de estas.
4. Unidad de mando: Se refiere a que cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.

5. Unidad de dirección: Se debe asignar un jefe para cada grupo de actividades siempre y cuando tengan un objetivo en común.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: Se refiere a que los intereses de la empresa deben estar primero que los intereses personales.
7. Remuneración del personal: Cada uno de los empleados debe recibir un pago justo y satisfactorio.
8. Centralización: Es la responsabilidad que tiene un gerente sobre los demás.
9. Cadena escalar: Es el principio de mando, que la autoridad va desde el puesto más bajo hasta el más alto.
10. Orden: Cada cosa debe estar puesta en su lugar de la manera más ordenada posible.
11. Equidad: Todos y cada uno de los empleados deben ser tratados de la misma manera sin importar el puesto que ocupen.
12. Estabilidad del personal: Se debe evitar la rotación del personal, entre más tiempo o recuperar una persona en su puesto que son mejores resultados para la empresa.
13. Iniciativa: Es la capacidad que se tiene de emprender o de realizar una actividad sin que los demás de lo pidan, es decir que nazca de ti realizarla.
14. Espíritu de equipo: Se refiere a la unión, coordinación y buen ambiente de trabajo dentro de una organización. (Chiavenato, 2006, 72)

1.6 EL ADMINISTRADOR Y SUS FUNCIONES

Jennifer M. George (2009) señala que “El trabajo del administrador es ayudar a la organización a hacer el mejor uso de los recursos para conseguir las metas de la organización” (p.8) a través de las cuatro funciones gerenciales: planear, organizar, dirigir y controlar.

Cada una de estas funciones gerenciales corresponder a las etapas del proceso administrativos, las cuales serán descritas de manera detallada a continuación.

1.7 PROCESO ADMINISTRATIVO

“El proceso administrativo es una metodología fundamental para la aplicación de la Administración” (Münch, 2007, 36).

Entendiendo como proceso al conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, el proceso administrativo es una metodología conformada por varias etapas que permite al administrador, ejecutivo, gerente, empresario o cualquier otra persona poder manejar de manera eficaz una organización. Este conjunto de fases sucesivas permite la aplicación de la administración de manera integral.

El proceso administrativo está constituido por dos fases: Una estructural a la cual se le denomina mecánica, en la cual se determina la finalidad y rumbo de la empresa así como las formas para conseguir los objetivos; y una operativa denominada

dinámica, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante un periodo estructurado.

1.7.1 PLANEACIÓN

La planeación es la “Determinación de escenarios futuros y del rumbo a donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito.” (Münch, 2007, 39)

1.7.1.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

La planeación es sumamente importante para el adecuado funcionamiento de cualquier organización, tanto empresarial como humana.

- Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.
- Reduce al mínimo los riesgos y niveles de incertidumbre del futuro.
- Optimiza los recursos.
- Permite hacer frente a las contingencias.
- Es la base para establecer un sistema de control efectivo en todas las áreas funcionales.
- Ayuda a la toma de decisiones premeditadas y conscientes.
- Evitar la improvisación.

1.7.1.2 PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

1. Factibilidad: Lo que se planee debe ser realista, alcanzables y realizable.
2. Objetividad y cuantificación: Es necesario basarse en hechos o información verídica, precisa y/o real.
3. Flexibilidad: Establecer márgenes de holgura.
4. Unidad: Todos los planes de la empresa deben integrarse en un plan integral.
5. Cambio de estrategias: Las estrategias, procedimientos, presupuestos, programas, etc. se deben ajustar conforme al tiempo que van transcurriendo.

1.7.1.3 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

- Filosofía
- Valores
- Misión
- Visión
- Propósitos
- Premisas
- Investigación
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Programas

(Apuntes de la materia Fundamentos de Administración, 2018)

1.7.2 ORGANIZACIÓN

“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.” (Reyes Ponce, 1994, 277)

1.7.2.1 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

La organización es el elemento final del aspecto teórico, ya que recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles toda la planeación y previsión llevada a cabo sobre la empresa previamente.

1.7.2.2 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

1. Del objetivo. Las actividades que se establecen se relacionan con los objetivos del puesto.
2. Especialización. El trabajo se elaborará de manera más sencilla si se divide. Entre más específico y menor sea el campo de acción de un empleado, mayor eficiencia y destreza se obtendrá.
3. Jerarquía. Es necesario establecer centros de autoridad para supervisar que se realice el trabajo y se tomen decisiones para solución de problemas.
4. Igualdad de autoridad y responsabilidad. A cada grado de responsabilidad se debe establecer una autoridad.
5. Unidad de mando. El empleado sólo puede tener un único jefe.

6. Difusión. Las responsabilidades y autoridades deben publicarse y ponerse por escrito.
7. Amplitud o tramo de control. Debe de existir un límite en el número de subordinados. (Lyndall Urwick dice que no debe ser mayor a seis subordinados).
8. De la coordinación. Los departamentos deben estar coordinados para llegar a los objetivos de la empresa.
9. Continuidad. Una vez establecida la organización se debe mantener, actualizar y difundir. Cuando se elabora el organigrama, manuales (con políticas y procedimientos), se deben de actualizar para que no pierdan su efecto, además difundir para que sean del conocimiento de los empleados y puedan realizar sus actividades de acuerdo a los objetivos de la empresa.

(Córdova López, 2012, 94-96)

1.7.2.3 ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN

La organización se lleva a cabo en dos etapas: *División de trabajo y Coordinación*.

La *División de trabajo* “Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar un trabajo con mayor eficiencia.” (Münch, 2014, 46). Este a su vez se divide en los siguientes pasos:

- a) Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de mando, grado o importancia a través de niveles jerárquicos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean.

- b) **Departamentalización:** Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas de acuerdo a las funciones y actividades que realicen estos dentro de la empresa.
- c) **Descripción de funciones:** Consiste en definir con toda claridad las labores y actividades que se deberán desarrollar en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización.

La *coordinación* por su parte “Es la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea” (Münch, 2014, 47)

1.7.2.4 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Existen 2 tipos de organización: Formal e Informal.

- 1) **Organización formal:** “Está basada en la división del trabajo, es aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de organigramas, manuales de organización, descripción de puestos, reglas, procedimientos, etc. Es la organización formalmente oficializada.”

Ejemplo:



(Córdova López, 2012, 98)

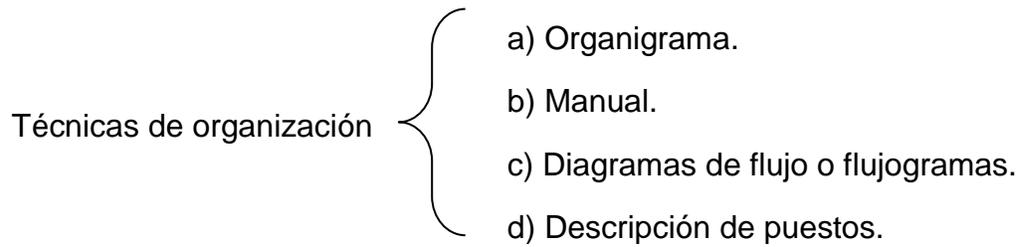
2) Organización informal: “Es la que se origina de manera espontánea y natural entre las personas que realizan una labor en la organización formal y desde las relaciones establecidas entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.”

Ejemplo:



(IBID: 2012: 98)

1.7.2.5 TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN



a) Organigramas. Son representación de la estructura orgánica de la empresa.

Los tipos de estructura de organigramas son:

1) Lineal: Se fundamenta en la autoridad y responsabilidad.

- Ventajas. Es sencilla, clara, facilita la acción, es usada en la micro empresa.
- Desventajas. No tiene especialización, es poco flexible en crecimiento, los jefes están saturados, provoca trastornos administrativos, por estar soportada en los jefes.



(IBID: 2012: 99)

2) Funcional y de Línea: Se organiza en departamentos o secciones.

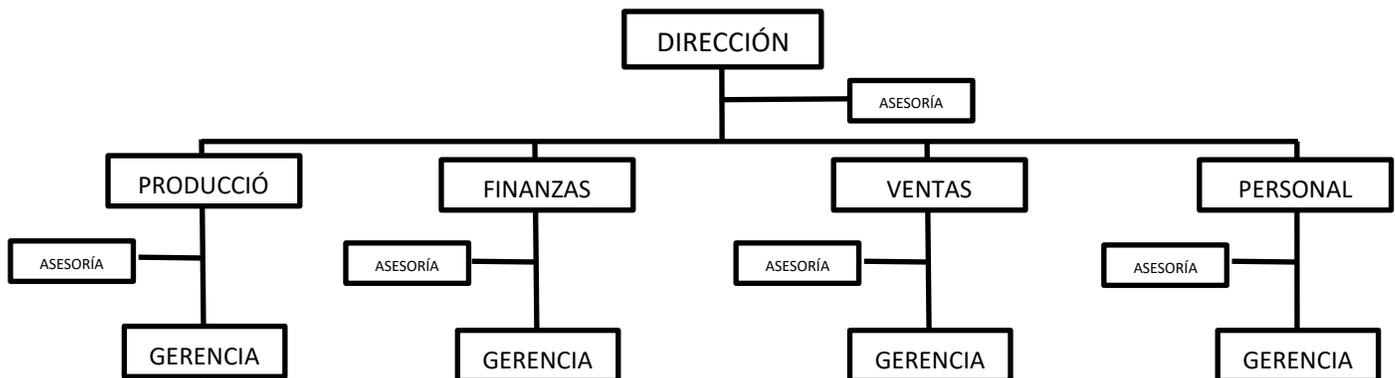
- Ventajas. Aumenta la capacidad y eficiencia, hay especialización, adaptación rápida a los cambios.
- Desventajas. Dificultad para definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe.



(IBID: 2012: 99)

3) Organización lineal y staff: Se origina en las grandes empresas y por el avance de las tecnologías en éstas, lo que amerita la necesidad de ayuda de un staff (asesoría) a cargo de un especialista para la correcta gestión de los detalles.

- Ventajas: Existe la especialización planeada al contratar personal externo.
- Desventajas: Puede existir confusión en las líneas de mando con los asesores, o también puede existir falta de aceptación de las recomendaciones u observaciones de los asesores.



(IBID: 2012: 99-100)

- b) Manual: “Documento en el cual se encuentra de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad, Es un instrumento de control sobre la actuación del personal, muestra la estructura organizacional, representa un medio de comunicación.”
(Córdoba López, 2012, 102)

Objetivos del manual:

- 1) Instruir al personal en objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc.
- 2) Precisar funciones y relaciones.
- 3) Ayudar en la ejecución de labores.
- 4) Ser un medio de integración y orientación del personal.
- 5) Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

Ventajas y desventajas de los manuales administrativos

VENTAJAS

- Evitar malos entendidos.
- Evitar la duplicidad de puestos.
- Incrementar la coordinación.
- Delegar de forma efectiva.

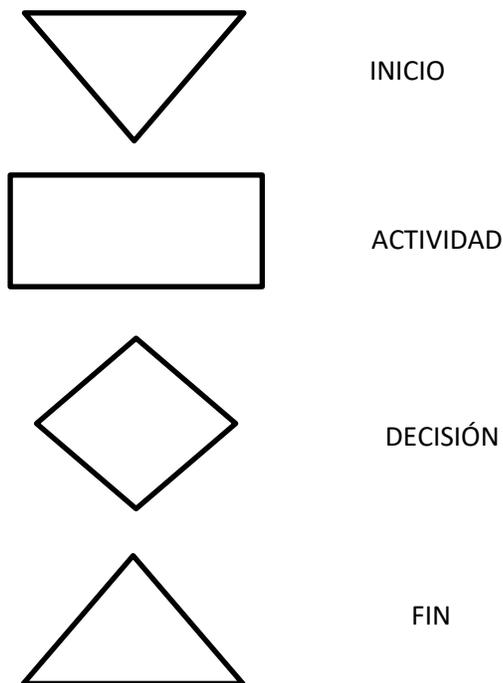
DESVENTAJAS

- Costos altos para su desarrollo o actualización.
- No toman en cuenta aspectos informales.

- Ayuda a institucionalizar objetivos, políticas, formas, etc.
- Pierden efectividad al no actualizarlos.
- Asegura la continuidad y coherencia.
- Problemas en el desarrollo de operaciones si están mal elaborados.

(Córdoba López, 2012, 105)

c) Diagrama de flujo o flujogramas: Son la representación gráfica de pasos con los que consta un procedimiento, así como las personas o departamentos involucrados para su realización. Para su realización es necesaria la utilización de simbología, la cual consiste en el uso de figuras que representa distintas acciones dentro del flujograma. Las más comunes son:



(Córdoba López, 2012, 108)

- d) Descripción de puestos: “Es un documento que enumera las tareas o funciones del puesto y lo diferencia de los demás cargos de la empresa; indica qué se hace en el puesto, deberes, responsabilidades, periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo. (Córdova López, 2012, 107)

1.7.3 DIRECCIÓN

Joel J. Lerner y H.A. Baker describen que la etapa de Dirección “Consisten en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.” (Münch, 2003, 147)

Es posible decir con lo anterior que la Dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional mediante la guía de esfuerzos de las personas a través de la motivación, supervisión, liderazgo y comunicación.

1.7.3.1 IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN

La importancia de la ejecución de esta etapa es crucial para el proceso administrativo, puesto que en ella se pone en marcha lo establecido en las etapas previas de planeación y organización, y de la correcta o incorrecta ejecución de esta etapa depende el éxito o fracaso de la organización.

1.7.3.2 PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

1. De la armonía de objetivo o coordinación de intereses: Los objetivos de la empresa se van a lograr siempre y cuando los subordinados se interesen en ello, de tal forma que también se vean beneficiados sus objetivos individuales.
2. Impersonalidad de mando: La autoridad y el mando surgen como una necesidad de la empresa para obtener ciertos resultados y no por iniciativa propia del jefe o supervisor.
3. De la operación directa: Apoyo y comunicación que debe tener el supervisor o jefe hacia sus subordinados.
4. De la vía jerárquica: Respetar los canales de comunicación y autoridad establecidos por la organización formal para la existencia de orden en todas las actividades.
5. De la resolución del conflicto: Los conflictos deben ser resueltos en el momento de su surgimiento.
6. Aprovechamiento del conflicto: Un conflicto puede significar una oportunidad para visualizar y planear nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

(Apuntes de la materia Fundamentos de Administración, 2018)

1.7.3.3 ETAPAS DE DIRECCIÓN

1. Toma de decisiones: Elección de un curso de acción entre varias alternativas.
Para tomar una decisión se debe: Definir el problema, Analizar el problema,

Evaluar las alternativas, Elegir entre las alternativas, para finalmente aplicar la decisión.

2. Integración: El administrador elige y se apropia de los recursos materiales y humanos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.
3. Motivación: Los administradores motivan a sus trabajadores a contribuir activamente en la organización para la obtención de los objetivos.
4. Comunicación: Es el proceso a través del cual se transmite y recibe información de un grupo social. En una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones informales hasta las más complejas y formales.
5. Liderazgo y supervisión: Consiste en guiar y vigilar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

(Apuntes de la materia Fundamentos de Administración, 2018)

1.7.4 CONTROL

El proceso administrativo consta de las etapas de Planeación, Organización, Dirección y Control, cuando las primeras tres ya han sido ejecutadas, es necesario llevar a cabo una revisión de lo planeado, organizado y dirigido con el objeto de ofrecer una retroalimentación, ahí es donde entra en marcha la etapa de control.

A continuación se mencionarán algunas definiciones del control de diversos autores con la intención de tener un mayor conocimiento acerca de su significado:

Burt K. Scanlan define a esta etapa como aquella que “Tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos”.

George R. Terry define al control como “El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es, necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”.

En conclusión, el control previene y mejora las operaciones, a través de la medición y corrección del desempeño individual, departamental y organizacional, con el propósito de identificar si los planes y objetivos de la empresa han sido ejecutados de manera correcta. La etapa de control significa un medio de retroalimentación para validar todo proceso administrativo y prever y mejorar las operaciones. Es un medio de retroalimentación que sirve para reiniciar el proceso administrativo.

1.7.4.1 IMPORTANCIA DEL CONTROL

- Determina y analiza las causas de las desviaciones.
- Proporciona información sobre la ejecución de las actividades.
- Implanta medidas para corregir las actividades y alcanzar los objetivos.
- Al controlar se salvaguardan los recursos de la empresa.
- Retroalimenta a la nueva planeación.
- Mejora la calidad.
- Agrega más valor a la empresa.
- Facilitar la delegación del trabajo.

1.7.4.2 PRINCIPIOS DEL CONTROL

2. Equilibrio: Un grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente.
3. De los objetivos: El control debe ir en función a los objetivos, puesto que el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos.
4. De la oportunidad: El control se debe aplicar en el momento preciso antes de que se cometa un error.
5. De las desviaciones: El control permite conocer las causas de los problemas o de los errores.
6. Costeabilidad: El control no debe ser más caro que lo que estamos controlando.
7. De excepción: El control se debe aplicar únicamente en las actividades específicas.
8. De la función controlada: La persona que realizará el control no debe estar involucrada con la actividad de controlar, a que puede intervenir con aspectos de carácter personal.

(Apuntes de la materia Fundamentos de Administración, 2018)

1.7.4.3 ETAPAS DEL CONTROL

- Establecimiento de estándares: Un estándar es la unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón, para efectuar el control. Los estándares

deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados; también son conocidos como indicadores.

- **Medición de resultados:** La medición de resultados consiste en la aplicación de unidades de medida para evaluar la ejecución y los resultados. Implica la determinación, detección de fallas, desviaciones o no conformidades en relación con los estándares.
- **Corrección:** Antes de iniciar la acción correctiva es importante reconocer si la desviación es un síntoma o una causa.
- **Retroalimentación:** Consiste en la retroinformación de los resultados obtenidos para efectuar mejoras en el proceso.

(Münch, 2007, 56-57)

En la sociedad moderna la comunidad humana se encuentra en búsqueda de una forma de organización que le permita enfrentar retos y proyectos con la mejor calidad y eficiencia posible para el cumplimiento y/o superación de los objetivos. Esto de hoy en día es posible gracias al concepto de administración con el que se cuenta, la cual ha sido resultado de las modificaciones constantes que la administración ha sufrido a lo largo de los siglos en pos de una mejora continua para el alcance de la excelencia.

CAPÍTULO 2

ASPECTOS TEÓRICOS BÁSICOS DE LA MOTIVACIÓN

La motivación es una herramienta de vital importancia para el individuo cuando se desea desarrollar cualquier actividad, y en las organizaciones ésta se convierte en un factor determinante para el correcto desempeño y el logro de los objetivos establecidos de y para los trabajadores dentro de una organización. Por tal motivo, en el presente capítulo se explicará a detalle los aspectos teóricos básicos de la motivación para entender de manera clara su importancia en la sociedad y el rol indispensable que tiene en las empresas.

2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA MOTIVACIÓN

La motivación puede ubicarse desde tiempos remotos, ya que ésta implica el uso de factores tanto intrínsecos como extrínsecos al ser humano, que lo impulsan a realizar determinadas actividades. La motivación por tanto ha sido un concepto de interés para muchos filósofos en la antigüedad. Los primeros intentos para explicar la naturaleza de la motivación según Palmero, F., Gómez, C., Capri, A., & Guerrero, C. (2018) proceden de los pensadores griegos, quienes encontraron posibles respuestas que, aunque aparentemente ofrecían diversas explicaciones para tratar de comprender la conducta humana, no pasaron del terreno meramente especulativo, por ejemplo: Epicuro afirmaba que el hombre estaba en búsqueda del placer y que a pesar de ello éste placer debería ser más mental que físico. Por su parte Demócrito explicó que el hombre buscaba la

felicidad, que debía entenderse como un estado de reflexión que no debía basarse en cosas materiales externas, ya que caducan, en cambio, la felicidad interior nadie puede quitarla. Sócrates por su parte, trató de encontrar el porqué de la búsqueda de la felicidad en el hombre, mientras que Aristóteles se basó en la observación de los hechos concluyendo que determinadas conductas están relacionadas con los sentimientos, y estos últimos son los que rigen el comportamiento. (p.147–149)

Varios siglos después, Spinoza (1982) concluyó que “La conservación de la propia vida es el motor principal que mueve al hombre” y es allí precisamente en donde se encuentra un nexo con lo que posteriormente se catalogaría como instintos, aunque Spinoza recalcó que el esfuerzo debería ser racional. Otro filósofo de importante mención es Nietzsche (2003), quien creía que “El deseo de poder es la causa principal de la conducta humana.” Finalmente, filósofos y pensadores consecuentes llegaron a la conclusión de que el amor era el motor que movía al hombre, una visión bastante romantizada y humanizada, propia de la evolución del pensamiento de la sociedad.

En lo sucesivo, la motivación sería abordada desde dos enfoques o posiciones diferentes: no marxistas y marxistas, sin embargo, las no marxistas fueron las que tomaron mayor relevancia en el ámbito laboral, el ejemplo más destacado es la teoría del Psicoanálisis creada por Freud (1998), la cual se basa principalmente en la vida instintiva, en esta se trata de explicar la conducta humana en tres instancias: *El ello*, *el yo* y *el súper yo*. En donde *el ello* continúa en el nivel consciente, donde los instintos pueden resumirse en dos a la vez: *Eros* (amor y sexo) y *tanatos* (muerte), y a medida que se va creciendo, la sociedad misma impide que se lleven acciones dictadas solamente por el instinto; esto

es reforzado por el *super yo* (normas éticas), a lo cual los instintos se reprimen y se establece así una interminable lucha. (p. 21-27)

Seguido del Psicoanálisis, hacia la década de los 30 se intenta explicar la conducta mediante argumentos que respalden que esta se basa fundamentalmente en la relación estímulo-respuesta. “La obtención de un objetivo, independientemente de las consecuencias inmediatas, hace que el sujeto se implique y se sienta motivado a llevar a cabo una actividad a largo plazo de un periodo de tiempo.” (Bandura, 2019, p.19). A este enfoque se le conoce como Enfoque Conductista, el cual reduce a la motivación del sujeto solo a lo extremo, simplificando dicha motivación a las conductas que este asume, y va dirigida meramente a la adquisición de aprendizaje y no al proceso de la motivación en su integridad.

Hacia los años 50 predominan los modelos mediacionales y de variaciones intervinientes y en los años 70 predomina la orientación cognitiva, surgiendo así el Enfoque Cognitivista, el cual se centra en el estudio del conocimiento del hombre, centrandolo en los procesos perceptivos e intelectuales que tienen lugar en él, considerando que “Hay aprendizaje significativo, si la tarea del aprendizaje puede relacionarse de modo no arbitrario y sustancial con lo que el individuo ya sabe y si este adopta la actitud de aprendizaje correspondiente para hacerlo así”. (Ausubel, 1983, p.37). Por tanto, es posible resumir que el Enfoque Cognitivista se centra meramente en la mente y el conocimiento que esta puede recibir, y deja de lado la posibilidad de que sea factible aprender a través de implicaciones afectivo-emocionales.

Esto último dio pie al surgimiento de las Teorías Humanistas, de base filosófica existencialista, en donde se enfatiza el rol activo y creador de la integridad del ser humano, tomando en cuenta sus emociones, sentimientos y necesidades desde el aspecto más básico y primitivo de su existencia hasta el desarrollo integral de sus facultades.

2.2 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Actualmente existen diversas concepciones sobre motivación, refiriéndose varias de ellas al logro de objetivos establecidos, como es el caso de Fernando Arias Galicia (1990) “Motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta humana hacia objetivos.” (p. 65). Se entienden como factores aquellos tanto de tipo biológico como son comer, beber o respirar, así como aquellos de tipo psicológico y de tipo social o cultural que de una u otra forma afectan el comportamiento humano.

Otro concepto sobre motivación es “La motivación es la predisposición a actuar en una manera específica dirigida a un objetivo.” (Hellriegel y Slocum, p.374, citado por Terry y Franklin,1987). También se cuenta con la siguiente definición de motivación: “Un motivo es un estado interno que da energía activa o mueve (y de allí motivación), y que dirige o canaliza la conducta hacia una meta.” (Berelson y Steiner p.530, citado por Koontz y Odonnell, 1988), dicho de otra forma, el decir que los administradores motivan a sus

subordinados, significa que hacen uso de las cosas que creen satisfacen dichos impulsos y deseos e inducen a actuar de la forma deseada o requerida.

Es posible decir que la motivación implica una reacción en cadena, que inicia con el sentimiento de una o varias necesidades, las cuales a su vez originan deseos, encaminados a metas u objetivos que buscan ser satisfechos, los cuales producen tensiones al no lograrse y que posteriormente causan acciones para el logro de dichas metas u objetivos, y finalmente, conducen a la satisfacción de deseos.

No se puede dejar de lado la forma de ver a la motivación por parte de Hermelinda Kasuga de Yamazaki (1991) en donde sostiene que: “La motivación es la energía motriz cuando deseamos lograr alguna meta u obtener alguna cosa, y enfocamos nuestros mejores esfuerzos para conseguirlo. Es una fuerza maravillosa que impulsa al ser humano a lograr las cosas a pesar de...” (p.48). En esta definición se muestra la parte optimista de los impulsos humanos para realizar las acciones que posteriormente conducirán al logro final de objetivos establecidos, así como de los deseos y necesidades sentidas, al cual Hermelinda Kasuga de Yamazaki denomina una conducta motivadora, la cual no se verá completamente satisfecha hasta lograr la meta planteada.

Se puede concluir entonces, que la motivación es una fuerza interna que cada ser humano posee, pero que también puede venir del exterior, en donde en cualquiera de los casos lo que se pretende es orientar una conducta para poder así obtener de forma satisfactoria el logro de objetivos o metas previamente planteados.

2.3 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN

Es imposible negar que actualmente se vive en un mundo cada vez más complejo y con una tecnología paulatinamente más refinada que está al alcance de todos, sin embargo, el mundo real en el que toda la sociedad coexiste es, evidentemente, un mundo de gente, y como es bien sabido, el éxito procede de las personas; he aquí la importancia de motivarlas, y he aquí también el por qué la motivación se ha convertido en una de las tareas administrativas más importantes dentro de las organizaciones: motivar implica la habilidad para comunicar, fomentar, delegar, desafiar, involucrarse, entrenar y desarrollar, así como informar, resumir y ofrecer a los trabajadores los lineamientos y recompensas justas y a su medida para poder alcanzar este éxito.

2.4 TIPOS DE MOTIVACIÓN

Al tener una idea sólidamente definida de lo que la motivación implica, es importante conocer sus diversos tipos y formas, los cuales se pueden clasificar genéricamente en dos:

1) Primeramente se encuentra la automotivación, es decir, aquel tipo de motivación que el propio individuo puede brindarse, para así satisfacer sus propias necesidades, siempre y cuando no intervengan en ello factores externos como la sociedad.

2) La motivación adquirida, que es totalmente aprendida, pues es precisamente la sociedad quien va moldeando en parte la personalidad de cada individuo, y la cultura va moldeando la conducta y creando a la vez nuevas necesidades, esto se puede presentar de la siguiente forma:

- Se presenta un estímulo.

- La persona responde al estímulo.
- Un miembro de la sociedad juzga el comportamiento y decide si es adecuado o no.
- Si lo es, otorga una recompensa, si no, un castigo. Tanto la recompensa como el castigo generalmente deben ser a corto plazo.
- La recompensa aumenta las posibilidades de que en el futuro se repita la respuesta premiada ante estímulos semejantes.
- El castigo disminuye la probabilidad de que se repita en un futuro la acción reprobada, además de que es menos efectivo.
- Se logra un aprendizaje que consiste en adquirir nuevos tipos de conducta, pues una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte del equipo conductual, además de que puede incluso afectar la forma en que perciben los estímulos los individuos, y ya no pueden ser vistas las cosas de la misma manera.

(Chiavenato, 2019, p.42)

Por lo tanto, la motivación se presenta como un aspecto complejo debido a la cambiante naturaleza humana y a los diferentes satisfactores que requiere cada individuo.

2.5 NECESIDADES DEL INDIVIDUO

El análisis de las necesidades humanas es un aspecto de vital importancia en lo que se refiere a la motivación y merece un estudio de forma particular, ya que todo ser humano está sujeto a ellas, y son principios que llevan a generar el actuar de una u otra forma en un momento determinado ante circunstancias específicas que se presentan.

Existe una cierta similitud entre necesidades y deseos, pero a pesar de ello son dos conceptos que contienen diferentes elementos; por un lado las necesidades “Son un estado de privación de algo que tiene una persona.” (Kotler, 1989, p.4), es decir, las necesidades humanas son abundantes y variadas, así como por demás complicadas en algunos de los casos, abarcan desde las fisiológicas como la alimentación, vestir, la sensación del clima y seguridad hasta las necesidades sociales de pertenencia, influencia y afecto. Cuando una necesidad no es satisfecha, la persona no es feliz (por lo menos no en ese momento), en donde posiblemente buscaría la forma de satisfacerla o trataría de extinguirla si no fuera posible.

Por otro lado los deseos “Son la forma que adoptan las necesidades humanas, de acuerdo con la cultura y la personalidad individual.” (Kotler, 1989, p.5); los deseos se describen en términos de objetos definidos culturalmente para poder hacer lo que sea necesario para satisfacer una necesidad pero de acuerdo a estándares establecidos por la sociedad.

Los tipos de necesidades pueden clasificarse básicamente en tres tipos de niveles biológico-sociales:

1. Nivel biológico: Para funcionamiento del organismo. Se llaman biológicas o primarias porque requieren de una satisfacción urgente como lo son el comer, beber o vestir. Desafortunadamente no muchos individuos pueden satisfacerlas plenamente debido al alto índice de pobreza que prevalece en el mundo, lo cual da lugar a que se presenten frustraciones, conflictos internos, y otros sentimientos que afectan la conducta humana.
2. Nivel psicológico inferior: “Éstas no afectan directamente la conservación de la vida, pero orientan al organismo en el medio.” (González S, 2008, p.122). Se refieren a la reputación, relación con otros seres, las necesidades de exploración, percepción, reconocimiento, apreciación, respeto, entre otras.
3. Nivel psicológico superior: Este tipo de necesidad es exclusivo del ser humano. “El nivel psicológico superior es aquel donde el hombre asimila la conciencia social, la cultura de la sociedad” (González S, 2008, p.123); y es justamente aquí donde surgen las necesidades individuales específicas del hombre, como las necesidades espirituales, de autorrealización, autovaloración, dar sentido a la vida, intereses cognitivos entre otros.

2.6 PRINCIPALES FACTORES MOTIVACIONALES

“Los factores motivacionales representan un sistema total de elementos que logran inducir a las personas a contribuir en forma efectiva y eficiente en una actividad específica” (IBID: 62), y para efectos administrativos, representa el conjunto de factores o herramientas administrativas que ayudarán a que el personal contribuya de manera óptima al logro de los objetivos de la misma.

Entendiendo a los motivadores como sinónimos de factores motivacionales anteriormente definidos, en donde se mencionó que eran aquellas cosas que inducen conductas en un individuo, es posible destacar: Un mayor salario, un título prestigioso, el reconocimiento de colegas así como una gran variedad que dan a los individuos una razón para llevar a cabo determinadas acciones.

Aunque en realidad las motivaciones reflejan deseos, son las recompensas o incentivos que se perciben los que agudizan el impulso para satisfacer deseos, y son también medios para reconciliar necesidades en conflicto para definir las prioridades que tiene cada persona en un determinado momento ante unas circunstancias específicas.

Existen algunos factores motivacionales de importancia, tomando en cuenta que cada individuo es diferente, pues tiene necesidades y carencias muy específicas y particulares, y esto se observa en el comportamiento del personal dentro de una organización; por lo que sería interminable una lista exacta de factores de motivación, por tal motivo a continuación se hará mención de algunos de los principales: Premios de tipo económico,

hábito de competitividad, seguridad, confianza y reconocimiento por parte de superiores, formación de algunos grupos informales.

Los premios financieros directos, que suelen ser los más comunes y en ocasiones los más eficaces, son los formados por sueldos, bonos, pagos automáticos y otros métodos que pueden tener un gran poder para cambiar el comportamiento del personal, y apoyar el cambio; sin embargo, el dinero como premio está comúnmente relacionado con la forma en que se utiliza, es decir, puede darse el caso de que el personal se encuentre confuso respecto a la forma en que su rendimiento afecta sus ingresos, y es por eso que aspectos de ese tipo deben quedar claramente definidos, y de esta forma los premios serán de gran utilidad cuando reflejen un rendimiento real.

El ascenso es quizá una de las opciones más poderosas (después del dinero en muchos de los casos) que pueden hacer los superiores con su personal, con base en la forma en que determinado empleado ha venido desarrollando su labor en un periodo de tiempo determinado y con ciertas características solicitadas para tal efecto.

Los reconocimientos no financieros van desde los procedimientos más simples como dar una sencilla palmadita en la espalda como signo de aprobación y felicitación a la vez, hasta otorgar placas, diplomas o reconocimientos escritos y a nivel público, lo cual representa un aspecto altamente motivador, pues tiende a hacer más responsables a las personas y en especial si se han venido ganando algunos otros tipos de premios. Otro punto importante, es que se presenta como una herramienta de motivación efectiva pues

hace que el personal sepa qué dirección y compañeros notan el trabajo destacado que se ha realizado.

Es posible afirmar que los principales factores motivacionales son todos aquellos que, de acuerdo al tipo de organización o departamento en el que se apliquen, pueden brindar algo de provecho y satisfacción al personal una vez detectadas sus necesidades, lo cual contribuirá a que éstos realicen su labor de manera óptima y con agrado y contribuyan de esta forma al logro de los objetivos planteados tanto de forma personal como institucional.

2.7 LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Motivación y satisfacción son conceptos que se encuentran íntimamente relacionados, pero que de ninguna manera se pueden definir como sinónimos, a pesar de que ambos factores pueden ser otorgados dentro de una institución en determinadas áreas. “La motivación se refiere al impulso y esfuerzo para satisfacer un deseo o bien para lograr una meta” (González S, 2019, p.52); por otro lado la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta cuando se colma un deseo, es decir, la motivación implica impulsos dirigidos hacia un resultado mientras que la satisfacción es un indicador de la motivación e implica resultados ya experimentados.

Desde un punto de vista administrativo, lo anterior significa que un individuo puede tener cierto grado de satisfacción en un puesto, pero un grado inferior de motivación hacia el

trabajo o viceversa. Mientras más agradables son las actividades que se realizan en un puesto determinado, más entusiasmo se pone en ellas, y se lleva a cabo un mayor esfuerzo por mejorar y obtener así el éxito deseado.

Normalmente los individuos desean desarrollar actividades interesantes, sin embargo, cada persona tiene su propia idea de lo que es interesante. Es probable que una persona le resulte atractivo un trabajo desafiante en el cual tenga que enfrentarse a una serie de problemas que necesitan una solución, en cambio a otras puede resultarles más emocionante trabajar en situaciones más sencillas y sin tantas complicaciones.

Es precisamente aquí donde se establece la función de un buen líder auxiliado por el departamento de personal de la institución, cuya principal tarea consiste en elaborar e implantar sistemas motivacionales entendiendo como sistema motivacional al “Conjunto de factores tales como incentivos de tipo monetario o no monetario, concursos, etc.” (González S, 2019, p.98)

El trabajo en sí es una consideración de extrema importancia en la motivación, pues históricamente el trabajo ha sido considerado como un proveedor de la oportunidad de tomar parte en la tarea de desarrollar y mantener al ser humano. Aquí influyen además valores naturales y las circunstancias bajo las cuales se desarrolla. Se debe considerar además que algunas personas realizan su trabajo por el simple hecho de conservarlo, en otros casos por obtener cierto ingreso para poder vivir, y otros más por lo que consideran que están obteniendo de él; de esta forma, el trabajo estaría en último término, relacionado con los objetivos personales del individuo. Para evitar este tipo de actitudes,

es necesario que se apliquen los motivadores adecuados, para lograr que el personal obtenga lo que realmente busca y su labor se realice con agrado y de la mejor manera.

Algunos factores que deben tomarse en cuenta con relación a la motivación en el trabajo son: La naturaleza del trabajo, retos y usos que se requieren de acuerdo al talento, habilidades y aptitudes acorde a un perfil específico, libertad para ejecutar la labor y usar ideas personales, oportunidades de desarrollarse y progresar, reconocimiento de la realización del trabajo en forma directa, sincera y oportuna, incentivos, algunas prestaciones superiores a las de ley, por mencionar algunos.

2.8 MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

La motivación y la productividad son dos conceptos que tienen una estrecha relación, y para poder comprender dicha relación cabe mencionar algunos conceptos sobre productividad en la empresa, en donde ésta es vista desde dos puntos diferentes pero que al final llevan a un solo fin:

1. Desde el punto de vista técnico: "Productividad es una relación entre los resultados logrados en un proceso versus los recursos empleados en obtenerlos; de esta forma se incrementará la productividad si:
 - Logramos más resultados con los mismos recursos.
 - Logramos los mismos resultados con menos recursos.
 - Logramos más resultados empleando menos recursos." (Cornejo, 1994, p.23)

2. Desde el punto de vista humano, que es en el que se basará esta investigación:
“La productividad es una actitud mental del individuo, que tiende a optimizar todo lo que hace (actividades, funciones, prestación de servicios), en otras palabras, una mentalidad de hacer las cosas como se deben hacer.” (Cornejo, 1994, p.23)

Las definiciones anteriores manejan la importancia de utilizar recursos humanos adecuados, tratando de que los medios empleados para la obtención del objetivo final ya sea un bien o un servicio sean los mejores. Es posible medir el grado de productividad en forma sencilla con diversos parámetros, pero el más visible son las utilidades, las cuales corresponden al dinero que ingresa por la ejecución de las actividades dentro de una organización y el nivel de vida que éste ingreso percibido permite. Además del elemento cuantitativo mencionado, también se cuenta con elementos cualitativos para su medición, como por ejemplo las relaciones entre compañeros, la creación y mantenimiento de recursos, lo que se traduce a un ambiente laboral adecuado en donde los individuos puedan encontrar razones personales para utilizar toda su energía a favor de la institución a través de las actividades que realice y del servicio que ofrezca.

Según J. Willard Marriot Jr. Ejecutivo de Hoteles Marriot, un adecuado ambiente de trabajo se engloba en cuatro variables principalmente:

- 1) La primera es la calidad de vida del trabajo en general, que se manifiesta la gente con base en sus propios puntos de vista en donde se encuentran factores tales como: Satisfacción en el trabajo, seguridad en el empleo, salario y prestaciones, oportunidades de ascenso, supervisión competente y ambiente de armonía.

- 2) Un segundo indicativo es la moral en general, de acuerdo a costumbres y cultura que delimitan lo que está permitido y lo que no.
- 3) El tercer indicador de un ambiente de motivación es un nivel de energía adecuado, predominando una sensación de tranquilidad individual y bienestar general.
- 4) El cuarto indicativo es la sensación de optimismo en todas aquellas áreas de la empresa tornado en una convicción de que hay nuevas posibilidades de hacer las cosas de mejor manera.

Los indicadores mencionados por J. Willard Marriot Jr. a pesar de ser inicialmente aplicados en sus propias empresas, aportan grandes y adecuadas opciones de motivación a otras empresas para lograr una mayor productividad; es por ello que se deben tener presentes los factores motivacionales que se elijan utilizar, ya que deberán estar de acuerdo al tipo de institución, políticas y lineamientos propios de la misma, así como de las necesidades detectadas.

Con todo lo abordado a lo largo de este capítulo respecto a los aspectos teóricos de la motivación es posible concluir que la motivación es aquella actividad encargada de activar y orientar la conducta humana para lograr satisfacer las necesidades integrales de los colaboradores y ayudar a la organización al cumplimiento de los objetivos individuales y colectivos para llevar a la organización al éxito que se plantea.

CAPÍTULO 3

PRINCIPALES TEORÍAS MOTIVACIONALES

La motivación en los últimos tiempos ha sido un tema de gran interés para su estudio, dando lugar a un sinnúmero de investigaciones que han arrojado como resultado importantes teorías motivacionales de gran ayuda para su aplicación en las organizaciones. A lo largo de este capítulo se desarrollarán las teorías motivacionales aplicadas en el ámbito laboral más destacadas de manera cronológica.

3.1 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS – ELTON MAYO

Elton Mayo como especialista en el comportamiento humano en el año de 1924 en la compañía Westren Electric comenzó a estudiar las condiciones de trabajo como: luminosidad, fatiga, ruido y otras, y su relación con la productividad; estos experimentos duraron tres años, en donde la productividad de los obreros era casi igual con las modificaciones hechas a las condiciones de trabajo que en la situación normal.

Años después, en 1927, se seleccionó a un grupo de seis empleados para continuar dicho experimento, informándoles sobre su participación en un importante experimento destinado a mejorar las condiciones de trabajo de todos los empleados de la fábrica. Los trasladaron a un local pequeño donde eran observados por una persona especial que registraba con la mayor meticulosidad todo lo que allí sucedía, así como su salud física,

averiguando además pormenores de su vida privada. Durante 18 meses se realizaron investigaciones cambiando la jornada de trabajo y descansos, dando a los obreros trabajo gratuito, lo cual produjo un incremento en la productividad. Fue hasta 1928 cuando Elton Mayo comenzó con sus experimentos. A continuación se explicaran brevemente los mismos:

Experimento 1

Elton Mayo ordenó que todas las mejoras implantadas fueran anuales, a los cual todos los investigadores pensaron que la productividad se reduciría, sucediendo lo contrario. El factor fundamental para explicar los resultados era de carácter psicológico y la productividad había aumentado debido a que se había persuadido a los obreros a colaborar y se les había convencido de la importancia del experimento. Posteriormente, ordenó que se interrogara a los empleados ¿A qué atribuirían ellos las causas del aumento de la productividad? La mayoría de estos concluyó que ellos sentían una gran distinción al ser invitados a formar parte del experimento, además de que se había evitado la presencia de capataces que les infundían miedo y seguían prácticas muy desagradables. Esto último sorprendió a Mayo, pues tenía informes de que en la industria se contaba con un magnífico sistema de supervisión, y fue así como tomó la decisión de llevar a cabo un segundo experimento entrevistando a más del 50% de los empleados, que eran alrededor de 40,000.

Experimento 2

Se inició entrevistando a más de 22,000 obreros, desarrollándose bajo la técnica con la forma de pregunta y respuesta, a lo cual los obreros hablaban con la libertad necesaria

bajo un sello de secreto profesional, y al terminar la investigación se concluyó que los estados de ánimo, sentimientos y factores subsecuentes ejercían de forma decisiva influencia en la productividad en donde frecuentemente el hombre presenta conductas ilógicas. Además, según Mayo, los obreros no estaban en condiciones de detectar las causas de su descontento, por lo que se determinó que las entrevistas servirían para curar al ser un medio de desahogo de sus problemas al soltar todas sus tensiones emocionales. Todo esto llevó a la conclusión final de que los sentimientos individuales llevaban de manera directa a actitudes grupales que afectaban de manera general a toda la organización.

Experimento 3

En este tercer experimento Elton Mayo se dedicó a observar las variaciones de la productividad con relación a los incentivos que recibían observando que los que los incentivos económicos no son las que determinan la productividad, sino las relaciones espontáneas de amistad o compañerismo que generan los obreros independientes a las relaciones formadas establecidas, las cuales en su interacción determinan la conducta individual estableciendo normas y valores informales, pero seguidos por todos los involucrados.

Mayo en sus conclusiones finales subraya la importancia vital que juegan los grupos formales e informales dentro de la organización para bien o para mal de la misma.

3.2 TEORÍA OPERANTE – BURRHUS F. SKINNER

Una de las principales afirmaciones de Skinner es que “Los empleados pueden ser motivados por un ambiente de trabajo propiamente diseñado y por alabanzas respecto al desempeño deseado” (Terry y Franklin, 1987, p.387). Su trabajo principal explica que la suma del ambiente externo determina el comportamiento exacto de los individuos, no las necesidades, carencias o deseos.

Según Skinner, un reforzador positivo, es una recompensa o estímulo que fortalece la probabilidad de una respuesta deseada que a su vez conduce a una consecuencia positiva (para el gerente y para los colaboradores), y tiende a repetirse. Las respuestas que conducen a consecuencias negativas, tienden a no ser repetidas por los individuos.

Lo anterior se describe a continuación en la figura (3.1).

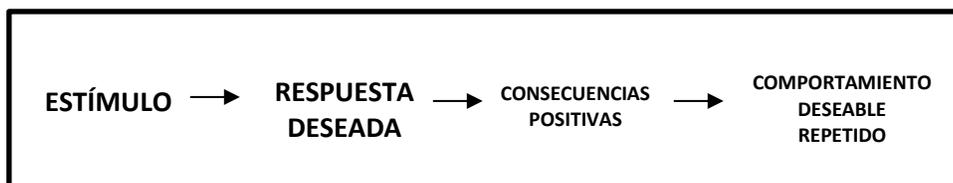


FIGURA 3.1 – TEORÍA OPERANTE DE SKINNER

Debido a que la mayoría de los grupos valúan las consecuencias positivas, la principal función de un buen gerente debe ser el seleccionar reforzadores poderosos que puedan establecer, fortalecer y perpetuar el comportamiento deseado. Las asignaciones de trabajo interesante, salarios equitativos, promociones, participación en la toma de decisiones, y muchos otros reforzadores pueden ser utilizados para lograr los resultados deseados.

La principal aportación de Skinner fue la de afirmar que la principal razón de que tanto gerentes como empleados no estén motivados en su puesto se debe a que no distinguen la relación entre su desempeño personal y el dinero que se les paga, razones que hay que son necesarias considerar para poder emplear los motivadores adecuados.

3.3 TEORÍA DE LAS NECESIDADES – ABRAHAM MASLOW

La Teoría de las necesidades de Maslow es una de las Teorías Motivacionales mencionada con mayor frecuencia, la cual considera que las necesidades humanas están ordenadas de forma jerarquía que estas se organizan en orden ascendente y van desde necesidades inferiores como las fisiológicas hasta las necesidades superiores. En su teoría concluyó que cuando un conjunto de necesidades han sido satisfechas, cesa de ser una motivación y surgen inmediatamente otras necesidades superiores, y una vez que éstas también han sido cubiertas, van surgiendo otras y así sucesivamente.

Las necesidades humanas básicas que identifica Abraham Maslow en orden ascendente de importancia son:

1. Necesidades Fisiológicas: Son necesidades básicas de mantenimiento de la vida humana como el alimento, agua, vestido, habitación y sueño. Maslow asumió que

una vez que estas necesidades son satisfechas, se está en posibilidades de motivar a una persona con la satisfacción de unas nuevas.

2. Necesidades de seguridad: Son necesidades de sentirse libre de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, la propiedad, abrigo o habitación.
3. Necesidades de afiliación o aceptación. Dado que las personas son seres sociales por naturaleza, necesitan identificarse, adaptarse o ser aceptadas por otros.
4. Necesidades de estima: Según Maslow, una vez que las personas comienzan a satisfacer sus necesidades de pertenencia, tienden a querer estimarse a sí mismas, ya que otras personas los estimen: Este tipo de necesidades producen satisfacciones como poder, prestigio, posición y confianza en sí mismo.
5. Necesidades de autorrealización: Maslow consideró que ésta era la única necesidad de superior jerarquía, pues el deseo de convertirse en lo que cada quien es capaz de convertirse, de maximizar su propio potencial y lograr lo que más anhela para sí mismo era el mayor a alcanzar.

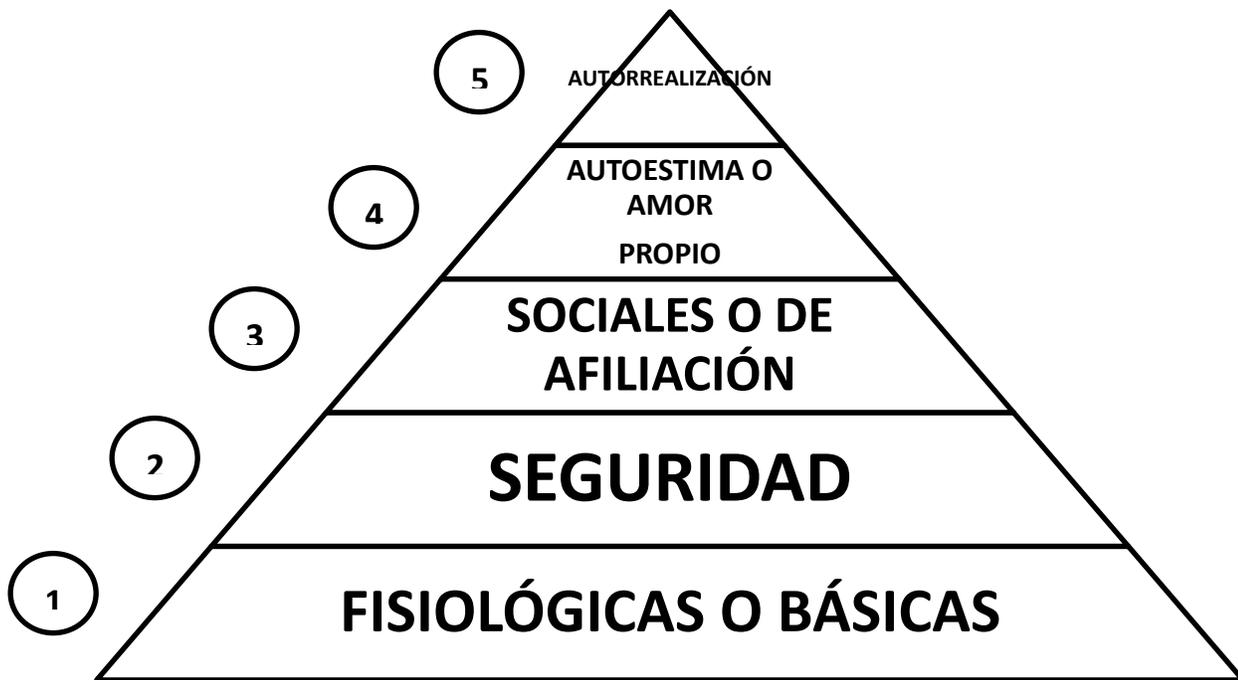


FIGURA 3.2 – PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

3.4 TEORÍA DE LA VALENCIA-EXPECTATIVA – VICTOR VROOM

Vroom describe en esta teoría que el nivel de productividad en el proceso de motivación en el entorno del trabajo y no solo en formulaciones genéricas y de contenido sobre la motivación humana como en otras teorías. Según Vroom la productividad en el trabajo depende de tres fuerzas básicas que actúan dentro del individuo, las cuales son:

“**Valencia.** Mide el valor que una persona otorga a una determinada recompensa que puede ser extrínseca (salario, ascenso o tiempo libre) o intrínseca (sensación de logro, satisfacción o felicidad).”

Expectativas. Mide la confianza que tiene depositada la persona en ser capaz de conseguir los resultados esperados. Es una medida puramente subjetiva de una creencia individual de sí mismo.

Instrumentalidad. Mide hasta qué punto un individuo cree que su empresa o superior le dará las recompensas prometidas.” (Turienzo, 2016, p.73)

Según Vroom, estos tres factores son los que determinan la motivación del individuo para llevar a cabo adecuadamente sus actividades en determinado momento para el alcance de los objetivos.

La teoría de Vroom puede plantearse de la siguiente forma:

$$\text{FUERZA} = \text{VALENCIA} \times \text{INSTRUMENTALIDAD} \times \text{EXPECTATIVA}$$

En donde la *fuera* es la potencia de la motivación de una persona, *valencia* es el valor de recompensa, la intensidad de la preferencia individual respecto a un resultado y *expectativa* es la probabilidad de que una acción específica conduzca a un resultado deseado.

3.5 TEORÍA DE LA EQUIDAD LABORAL – J. STACY ADAMS

Adams afirmaba que “Las personas se sienten poco motivadas hacia la acción cuando observan que son tratadas de un modo no equitativo o injusto” (Turienzo, 2016, p.48). Básicamente este planteamiento argumenta que el individuo siempre

se encuentra en constante comparación con sus semejantes, y por tanto, cuanto mayor sea el sentimiento de desigualdad, se desmotiva.

La teoría de la equidad abarca tres conceptos: “*El otro*, que es aquella persona que ocupa cargos similares dentro de la organización, aunque también pueden ser amigos, vecinos cualquier persona con la cual el individuo se compare; *El sistema*, que corresponde a las políticas y procedimientos organizativos de compensación, así como su administración; y por último *La persona misma*, la cual cuenta con niveles de aportes y resultados únicos.” (Fernández S, E & Junquera C, B. 2010. p.5-9)

Adams concluye que “una persona percibirá un trato justo si considera que la relación entre los resultados que obtiene (salidas) y sus contribuciones (insumos) es equivalente al de las personas de referencia (referentes). (Adams, 1963, p.9-10)

3.6 TEORÍA X y Y – DOUGLAS MCGREGOR

Douglas McGregor es considerado como uno de los pilares de la teoría moderna de la administración por sus importantes estudios sobre teorías de dirección, sin duda es uno de los principales psicólogos industriales que aportó bases esenciales para poder comprender el comportamiento humano y así poder motivar al personal adecuadamente.

En esta teoría McGregor “Se centró en comparar dos procedimientos antagónicos de administrar: un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente ortodoxo y pragmático (teoría X) y el otro método basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano (teoría Y). Dicho de otro modo, el poder del sistema

mecánico frente a la grandeza del desarrollo de las personas.” (Turienzo, 2016, p.41)

Teoría X

La Teoría X sostiene que el hombre es indolente por naturaleza, carece de ambición, le desagrada la responsabilidad prefiriendo que lo dirijan, es flojo y evita hacer esfuerzos, ve el trabajo como algo degradante, es crédulo y no muy listo, es reacio al cambio, y por lo tanto, es necesario amenazarlo para que trabaje.

Mc Gregor dice que las instituciones tradicionales parten de tres postulados para someter al individuo a la organización y poder de esta forma controlar su conducta:

1. La responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva es la gerencia o dirección.
2. Se debe seguir un proceso de encaminar esfuerzos, motivaciones, control de acciones y modificación de conductas de las personas para ajustarlas a las necesidades de la organización.
3. Sin esta intervención activa de la gerencia o dirección, las personas serían pasivas, incluso renuentes al respecto de las necesidades de la institución. Hay que motivarlas, persuadirlas, recompensarlas, castigarlas y controlarlas, por lo tanto las actividades deben ser dirigidas.

Teoría Y

La teoría Y está fundamentada en premisas y conceptos actuales, dejando a un lado prejuicios sobre la naturaleza del trabajador. Fundamentalmente se apoya en la teoría de Maslow, a lo cual dice textualmente: “Reconocemos, de bastante gana que un hombre que sufre una grave deficiencia dietética o esté enfermo, la insatisfacción de necesidades fisiológicas tiene consecuencias en la conducta. Lo mismo sucede, aunque no tan bien reconocido, con la insatisfacción de necesidades de más alto nivel en donde el hombre cuyas necesidades de seguridad, asociación, independencia o posición se frustran, está tan enfermo como quien tiene raquitismo, y en su enfermedad tendrá consecuencia en su conducta. Nos equivocamos si atribuimos su pasividad resultante, su hostilidad, su rechazo a aceptar la responsabilidad a su naturaleza humana, estas formas de conducta son síntomas de enfermedad o privación de sus necesidades sociales y de autorrealización.” (Hernández, 1991, p.261)

Mc Gregor sostiene como principales fundamentos de su Teoría Y que el trabajador gusta del esfuerzo físico y mental, desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos, que el trabajador es capaz de auto controlarse y auto motivarse cuando se lo propone, el trabajo le produce satisfacción, el compromiso con los objetivos está en razón directa a las recompensas, el trabajador cuenta con la suficiente capacidad para imaginar, crear e ingeniar.

La Teoría Y es fundamentalmente un proceso que crea ambientes organizacionales adecuados, que permiten dar la oportunidad a que el hombre contribuya con todo su potencial al logro de las metas y objetivos de la institución. Sin embargo se debe de tener

en cuenta que ambas teorías necesitan cuidarse puesto que la Teoría X por sí sola presenta dificultad para crecer y aportar ideas en los trabajadores y la Teoría Y puede presentar falta de rigor y exigencia.

3.7 TEORÍA DEL FACTOR DUAL – FREDERICK HERZBERG

La teoría de la motivación-higiene, conocida habitualmente como la teoría de los dos factores o teoría del factor dual “Propone que los elementos que provocan insatisfacción en los equipos son de naturaleza radicalmente dispar a los elementos que generan satisfacción.” (Turienzo, 2016, p.63)

Herzberg se basó en diversas investigaciones que se conocieron como motivaciones y factores higiénicos, pues sostiene que factores intrínsecos o pertenecientes al puesto como: iniciativa, creatividad, responsabilidad motivan favorablemente al personal cuando están presentes, es decir, causan satisfacción, pero su ausencia no les causa insatisfacción alguna.

Por otro lado, Herzberg observó que se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto como: limpieza en el lugar de trabajo, relaciones de trabajo, relaciones laborales adecuadas, están ausentes. Herzberg menciona que “Es equivocado el pensar que la satisfacción tiene como contraparte a la insatisfacción y apunta que por el contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas

diferentes, y es por ello que se le denomina a esta teoría: Teoría Dual.” (Herzberg F. p. 73, citado por Arias G., 1990) A continuación se muestran ejemplos de algunos factores de higiene y motivación usualmente empleados en las empresas (Fig. 3.3) en donde se especifican de manera general los principales factores de cada uno de los conceptos.

FACTORES DE HIGIENE	FACTORES DE MOTIVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Dinero y compensación - Vida personas - Condiciones de trabajo - Relaciones de trabajo - Status - Seguridad en el trabajo - Política y administración de la compañía - Calidad de supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> - Un trabajo reiterador - Responsabilidad aumentada - Oportunidad de progresar - Reconocimiento de la administración de un buen trabajo.

FIGURA 3.3 – EJEMPLOS DE FACTORES DE HIGIENE Y MOTIVACIÓN DE LA TEORÍA DUAL DE HERZBERG

(Terry y Franklin, 1987, p.384)

3.8 TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS – EDWIN LOCKE

Edwin Locke define a una meta como “aquello que una persona se esfuerza por conseguir”, así que según esta teoría, la intención de alcanzar metas es la fuente primordial de la motivación de los seres humanos. La teoría motivacional de Locke tiene la premisa de que “Cada individuo construye su meta asumiendo determinaciones cuidadosas y está comprometido a cumplir con las acciones necesarias en virtud de la meta que se ha establecido”. (Turienzo, 2016, p.37) Es

decir, la motivación individual surge de la intención de conseguir un objetivo concreto o predefinido.

Esta teoría motivacional por tanto describe que “Las altas expectativas conducen a niveles más altos del desempeño.” (Steve Motowidlo y Phil Bobko, p.37, citado por Turienzo, 2016) Pese a esto, esta teoría también delimita que cuando las expectativas son bajas pero el nivel de meta es alto, el desempeño puede ser de igual manera alto.

Locke estableció por tanto estándares y moderadores respecto a la fijación de metas para que éstas sean correctamente definidas, específicas, autoproclamadas, alcanzables y retadoras. De la misma manera, Locke estableció condiciones inamovibles para el planteamiento y alcance de las metas, las cuales se mencionarán a continuación:

- Deben ir desde simples a complejas, y alcanzarse de forma gradual.
- Deben ser claras y establecer el nivel de desempeño que requieran, así como la recompensa que proporcionan.
- Deben considerar las diferencias individuales de las personas.

Los objetivos o metas que se planteen a los trabajadores dentro de una empresa deben ser interesantes para despertar su motivación y movilización. Si los objetivos son muy generales o poco concretos, ambiguos o abstractos, la probabilidad de motivar al trabajador para conseguirlos disminuirá considerablemente. Aquí radica

la importancia de delimitar objetivos específicos y congruentes de acuerdo a la capacidad de la organización: cuanto más específico sea un objetivo, más eficaz será para motivar la realización del comportamiento adecuado.

3.9 TEORÍA Z – WILLIAM OUCHI

William Ouchi formuló la Teoría Z en alusión a sus precursores de la Teoría X y Teoría Y, haciendo un análisis comparativo de los diferentes estilos de dirección, en donde detectó que existían notorias diferencias fundamentales en la estructuración de las organizaciones, condiciones laborales y métodos de capacitación por parte de las empresas en la formación personal.

Ouchi describe que existen tres tipos de organizaciones: las A que correspondían a empresas americanas, el grupo J que corresponde a las empresas japonesas, y las Z, que se componen de una nueva estructura.

La teoría Z delimita que el trabajador es un ser integral conformado tanto por su vida profesional como individual. En este sentido William Ouchi planteo cuatro postulados principales:

1. *Cultivar e talento de los individuos.* Para que cada uno de los trabajadores pueda desarrollar su potencial creativo, es necesario que cuente con una preparación constante de adiestramiento para un mejor desempeño de su labor.

2. *Crear estructuras adecuadas*, en donde el sistema organizacional sea flexible y que el personal pueda planear la carrera de su trabajo de por vida.
3. *Crear incentivos* para poder ver en el trabajo una gran fuente de satisfacción, no solo de necesidades básicas, sino también de las de seguridad, pertenencia, sociales y de autorrealización.
4. *Crear conceptos filosóficos de la administración*, que abarquen el aspecto espiritual del trabajo u objetivos de orden superior.

Ouchi “creía que el trabajo era parte estructural de la vida de toda persona, apostaba además por una cultura Z que invocaba a ciertas condiciones especiales como el trabajo en equipo, el empleo de por vida y la toma de decisiones colectivas. Todas ellas orientadas a obtener un mayor rendimiento y así conseguir mayor productividad empresarial desde el sentido de pertenencia. (Turienzo, 2016, p.45)

En conclusión se puede apreciar que la motivación y actitud hacia el trabajo, parte no sólo de la necesidad material del hombre, sino que es importante entender el aspecto espiritual. La concordancia entre estas necesidades y las metas empresariales, crearán un comportamiento motivado entre los integrantes de una organización. Por tanto, la dirección de la empresa debe desarrollar la habilidad de manejar la conducta motivada, poniendo metas medibles y alcanzables, pero que representen un reto y produzcan satisfacción al alcanzarlas.

3.10 TEORÍA DE CAMPO – KURT LEWIN

La teoría de Lewin ofrece una de las explicaciones más claras de cómo la motivación depende del clima organizacional, y el por qué se le debe de considerar a éste último como un elemento fundamental del sistema. Esta teoría parte de su fórmula sobre la conducta humana:

$$B = (P, E)$$

En donde:

B= Corresponde a la conducta humana.

P= Corresponde a la persona.

E= Es el medio ambiente en el que se desenvuelve.

Dicho de otra forma, para poder comprender la conducta humana, es un determinado momento, se requiere saber algo acerca de la persona, así como de su medio ambiente en ese momento, colocando en el contexto de la motivación dichos factores, lo cual significa que la persona tiene motivaciones distintas en tiempos distintos, y que por el poder que tiene para motivar a las personas depende del clima en que el individuo opera.

La teoría de campo de Lewin se deriva del concepto de un campo magnético, es decir, contempla a los seres humanos como entes que operan en un campo de

diversas fuerzas, y que se puede pensar en la conducta humana como en un producto de las fuerzas de este campo.

Con relación a lo anterior, se considera que las personas operan en un campo de fuerzas restrictivo (fatiga, normas de grupo de trabajo, superación inefectiva, etc.) y fuerzas impulsoras (trabajo agradable, supervisión efectiva, recompensas). Por tanto, la conducta real depende de la potencia de las fuerzas opuestas, por ello existen fuerzas que tienden a limitar la productividad y fuerzas que tienden a motivar a las personas a ser productivas. Desde el punto de vista administrativo, aplicarlas o prescindir de ellas dependerá del tipo de organismo en que se pretenda hacer uso de esta teoría.

3.11 TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS - DAVID McCLELLAND

McClelland propuso una hipótesis en la que explica que las personas se motivan por alguna de las tres necesidades adquiridas desde la infancia: logro, poder y afiliación. Estos tres impulsos son de especial importancia para la administración, puesto que se les debe reconocer para lograr que una empresa organizada y sus respectivos departamentos trabajen juntos para lograr los objetivos y metas. Es decir, que la necesidad de logro se convierta en un factor primordial.

Los tres tipos de necesidades básicas serán descritos a continuación:

1. Necesidades de poder: Son las que poseen personas que “tienen un fuerte deseo de influencia sobre los demás y desean estar al mando en cualquier situación, tengan las capacidades requeridas o no. Desean controlar los procesos, dirigir equipos de mayor número de personas y establecer jerarquías verticales.” (Turienzo, 2016, p.52) Son personas que tienen gran necesidad de superioridad y ven satisfecha dicha necesidad al manipular y controlar a otros.
2. Necesidades de afiliación: Corresponder a aquellas personas “con un fuerte deseo de aprobación social, pertenencia a un equipo y a ser aceptadas.” (IBID: 2016: 54) Por lo general suelen ser personas sensibles, tratan de ser agradables, desean crear relaciones cálidas, amistosas y personales y suelen apoyar ideas que conduzcan a una interacción personal agradable y a un entorno social cordial. Suelen ser personas fundamentales en las organizaciones debido a sus buenos contactos y su mucha información adquirida, pero no suelen ser grandes líderes debido a que sus decisiones dependen de las otras personas y de sus sentimientos.
3. Necesidades de logro: Son típicas de personas “que buscan la excelencia y la realización personal. Sienten más deseo por el cumplimiento de sus metas que por la recompensa que podría venir de ellas.” (IBID: 2016: 52) Este tipo de personas piensan constantemente cómo pueden mejorar su trabajo y se preguntan cómo podrían lograr algo valioso. Además, este tipo de personas no piensan solamente en los objetivos que pretenden alcanzar, sino también en los obstáculos que pueden encontrar y necesitan superar para poder triunfar.

Por lo tanto, esta teoría, de forma muy similar a lo que expone Maslow pero con un enfoque distinto, trata de explicar la conducta de los individuos inmersos en un grupo y la influencia que éste tiene en ellos para su forma de actuar.

La motivación laboral es un factor determinante dentro de la sociedad y toma mayor relevancia dentro de las empresas, ya que es aquí donde el hombre puede interactuar y obtener satisfacción al descubrir y superar retos poniendo en juego sus capacidades intelectuales para obtener crecimiento integral y ser competentes en distintos ámbitos. Es por eso que la motivación dentro de las empresas es fundamental para el crecimiento y desarrollo de sus integrantes, y lo anterior es posible con la aplicación de las teorías motivacionales dependiendo de las características y necesidades individuales de las organizaciones.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO APLICADO A EDU URUAPAN

En el presente capítulo se abordarán de manera práctica los conceptos teóricos descritos en los capítulos anteriores en el área de fotografía de la empresa EDU Uruapan a través de la realización de una investigación administrativa con el apoyo de distintos instrumentos que servirán para determinar la problemática que se presenta y poder dar solución a la misma.

4.1 LA EMPRESA: EDU URUAPAN

4.1.1 ANTECEDENTES

EDU Uruapan es una escuela enfocada en la capacitación para la formación de diversas áreas de crecimiento como: maquillaje profesional, fotografía profesional, cosmetología profesional y automaquillaje a través de la docencia de profesionales altamente capacitados y con estudios avalados por la SEP.

Esta empresa ubicada en la ciudad de Uruapan en el estado de Michoacán fue fundada en el año 2013 por el Dr. Arturo Peña Medina Romano Fotógrafo profesional y Doctor en Educación con más de 20 años de experiencia, con la intención de ofrecer opciones innovadoras para la capacitación a los ciudadanos de su localidad fomentando la cultura y el arte en la ciudad de Uruapan.

4.1.2 MISIÓN

La misión del centro de capacitación EDU Uruapan es formar profesionales competentes, libres y comprometidos, dispuestos a poner su ser y su trabajo al servicio de la sociedad.

Ampliar las fronteras del conocimiento y la cultura, dando así, la oportunidad de hacer un cambio benéfico en nuestra sociedad, particularmente en la ciudad de Uruapan.

Busca que el alumno aprenda colectivamente, reflexione sobre el entorno social que lo rodea y adquiera las herramientas para transformarlo. Todo esto encaminado al desarrollo de una comunidad más justa y humana.

4.1.3 VISIÓN

EDU Uruapan se ve a sí misma como una institución autónoma que ofrezca las mejores herramientas para el desempeño académico, posicionándose como la mejor opción para la formación profesional en las áreas de fotografía, maquillaje, modelaje y en el presente abarcando campo en la formación de auxiliares en la educación, en la ciudad de Uruapan y sus alrededores.

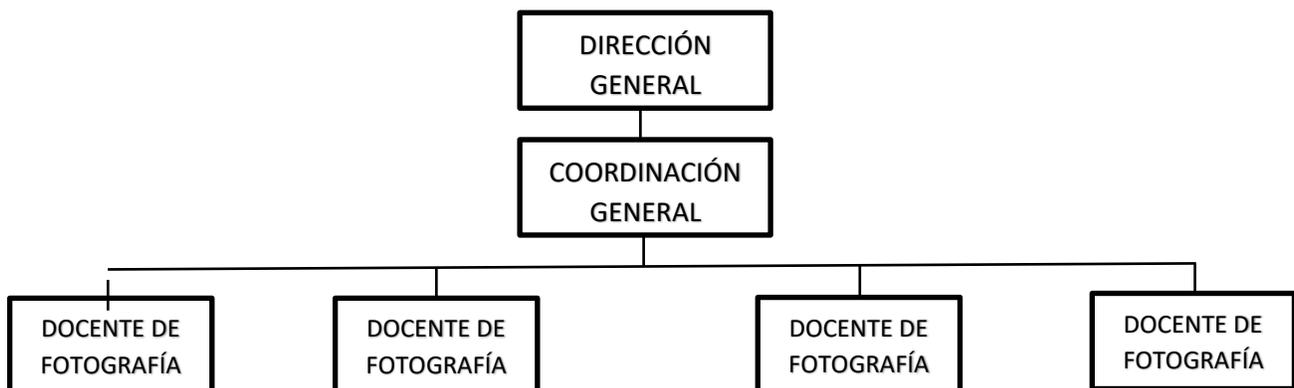
Cumplir con la demanda del sector productivo de nuestra región de un nuevo modelo de educación que sea integral y congruente con la actualidad, resultando así, un programa de talleres y cursos de acuerdo a las necesidades, requerimientos y fortalecimiento de habilidades.

Nuestra visión es formar, capacitando personas con conciencia social, que ejerzan sus profesiones u oficios de forma honesta y justa, individuos los cuales puedan a través de los conocimientos adquiridos, mejorar la situación social, económica y cultural de su entorno.

4.1.4 VALORES

- Respeto. Acepta la individualidad de los demás.
- Honestidad. Habla y actuar con la verdad siempre y en todo lugar.
- Compromiso. Invertir nuestras capacidades y recursos para cumplir todo lo que se nos confía.
- Disciplina. Actuar de manera ordenada, conforme a los lineamientos y normas que nos rigen.
- Responsabilidad. Asumir el rol que nos corresponde y las consecuencias de nuestras acciones y decisiones.
- Perseverancia. Luchar constantemente para lograr el éxito

4.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



4.2 JUSTIFICACIÓN

La motivación laboral es esencial en toda empresa sin importar su tamaño o giro para mantener a los empleados con un alto estímulo que les permita desarrollar actitudes positivas, y con ello, mejorar su desempeño en el trabajo. La importancia del factor humano es tal que sencillamente es la clave del éxito de una empresa. De aquí la inmensa importancia de gestionar adecuadamente el recurso humano, ya que esto dará como resultado una organización eficiente que proporcione una mejor calidad de vida de los trabajadores, que de manera proporcional será reflejada en la excelente ejecución de sus funciones, ayudando a resolver desde los problemas más pequeños y cotidianos, hasta los más vitales y decisivos para el bienestar organizacional.

La presente investigación determinará el estado motivacional en el desempeño laboral de los empleados del área de fotografía de EDU Uruapan. Dicha empresa ha sido elegida por ser una escuela de capacitación única en su tipo en la localidad de Uruapan en el estado de Michoacán, ya que ofrece un amplio ramo de carreras, de las cuales se trabajará de manera específica en el área de la carrera de fotografía por ser la carrera más solicitada y rentable de la organización. El objetivo de la investigación será determinar con base en los resultados obtenidos la problemática motivacional que existe en esta área y plantear una propuesta de motivación adecuada a las necesidades de la empresa y sus trabajadores con el fin de resolver

dicha problemática y optimizar el funcionamiento integral del área fotográfica de esta escuela.

4.3 OBJETIVO GENERAL

El objetivo de la presente investigación es obtener información sobre las necesidades motivacionales del personal del área de fotografía de EDU Uruapan, para que así, con la información obtenida, sea posible realizar la propuesta de un modelo de motivación que dé solución tanto a los trabajadores como a la empresa.

4.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el nivel de motivación en los empleados.
- Conocer el nivel de satisfacción laboral que tienen los empleados.
- Identificar el grado de recompensa de los empleados.
- Conocer las principales problemáticas de trabajo en el área de fotografía.
- Conocer los factores que hace que el clima laboral no se adecuado.
- Identificar las actitudes del empleado en su labor dentro de la organización.
- Determinar si los objetivos tanto individuales como grupales son alcanzados, y en caso negativo, la razón(es) por la que esto ocurre.
- Conocer el estado de las instalaciones y las condiciones de trabajo en las que labora el empleado y como esto repercute en su desempeño.

4.5 HIPÓTESIS

La motivación al personal es fundamental para que éste lleve a cabo sus actividades adecuadamente, es por ello que es necesario llevar a cabo la recopilación de información sobre el grado de motivación en la que estos se encuentran y de esta manera proporcionar la manera en la que esto se puede mejorar; por tanto, “Si se cuenta con mayor información objetiva recabada entonces habrá mayores posibilidades de poder llevar a cabo la propuesta de un modelo de motivación al personal que beneficie tanto a los empleados como a la organización.”

4.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se expone está basada en criterios de validez que rigen al método científico.

La primera parte del trabajo consiste en la fundamentación teórica de la investigación, que permite tener un mayor conocimiento sobre la motivación con el fin de corroborar la propuesta que se hará.

La segunda parte del trabajo, correspondiente a la elaboración del trabajo de campo incluye una serie de pasos que permiten la aproximación gradual al objeto de estudio:

1. Determinación de las necesidades de información.
2. Selección de técnicas de investigación de campo que permitan un acopio más eficaz de datos para este caso.

3. Elaboración de instrumentos para recabar información, tales como la encuesta (documento básico de esta investigación), la entrevista y la observación:
- En la presente investigación se trabaja con la población del área de estudio y no con una muestra debido al número reducido de empleados correspondientes.
 - La estructuración del cuestionario con su respectivo contenido de preguntas y respuestas, así como las variables a las que corresponde cada reactivo y su codificación, son de tipo cerradas y abiertas, con la finalidad de proporcionar datos relevantes a la investigación, y de que la información obtenida sea lo más objetiva posible
 - Los cuestionarios se aplican a niveles intermedios correspondientes a los trabajadores del área de fotografía de EDU Uruapan.
 - La aplicación de las encuestas y cuestionarios son los instrumentos bajo los cuales se recaba la información más significativa.
 - La entrevista como técnica de campo, se lleva a cabo con el Director General, para recabar opiniones y puntos de vista adicionales y de apoyo.
 - Otra técnica utilizada es la observación del personal durante las horas de trabajo, la cual permite obtener información significativa para la investigación.

4.6.1 INSTRUMENTACIÓN

Se ha elegido la encuesta como principal medio de recopilación de información porque ésta proporciona los datos requeridos, al poder ser contestado en el momento en que se considere más oportuno, y sobretodo porque puede omitirse el nombre del informante, brindando mayor confianza a los encuestados para expresar con mayor libertad sus puntos de vista y/o sugerencias.

A continuación se presenta el formato del cuestionario utilizado para la recolección de la información requerida.



UNIVERSIDAD DON VASCO A.C.
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CUESTIONARIO PARA OBTENER INFORMACIÓN DE PRIMERA MANO ENCAMINADO A CONOCER EL GRADO DE MOTIVACIÓN EN EL QUE SE ENCUENTRAN LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE FOTOGRAFÍA DE LA EMPRESA EDU URUAPAN PARA PODER LLEVAR A CABO LA PROPUESTA DE UN MODELO DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL QUE BENEFICIE TANTO A LOS EMPLEADOS COMO A LA ORGANIZACIÓN.

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de preguntas, las cuales se les solicita que conteste con toda sinceridad. Dicha información será de tipo confidencial y anónima.

1. ¿Considera usted que el trabajo que desempeña es un medio adecuado para desarrollarse profesionalmente?

- a) Si b) No c) En algunos casos

2. ¿Cómo considera usted que es el ambiente de trabajo?

- a) Bueno b) Regular c) Malo

3. ¿Cómo considera las instalaciones y el área de trabajo?

- a) Buenas b) Regulares c) Malas

4. ¿Considera usted que cumple con sus objetivos personales en el trabajo que desempeña?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

5. ¿Cómo considera la comunicación entre sus compañeros de área?

- a) Buena b) Regular c) Mala

6. ¿Considera que su trabajo es reconocido y valorado?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción dentro del puesto que desempeña?

- a) Bueno b) Regular c) Malo

8. ¿Se le brinda capacitación constantemente?

- a) Frecuentemente b) A veces c) Nunca

9. ¿De qué depende su permanencia en el trabajo?

- a) Relaciones de trabajo
- b) Sueldo
- c) Crecimiento laboral y personal
- d) Otro _____

10. ¿Cómo es su relación con la dirección general?

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala

11. ¿Qué reconocimientos le gustaría recibir?

- a) Diplomas de reconocimiento al trabajo
- b) Publicación del mejor trabajador
- c) Cartas personales de reconocimiento
- d) Premios como reconocimiento al trabajo realizado
- e) Incentivos económicos

12. ¿Cree usted importante que se hagan reconocimientos personales y sociales en su trabajo? ¿Por qué?

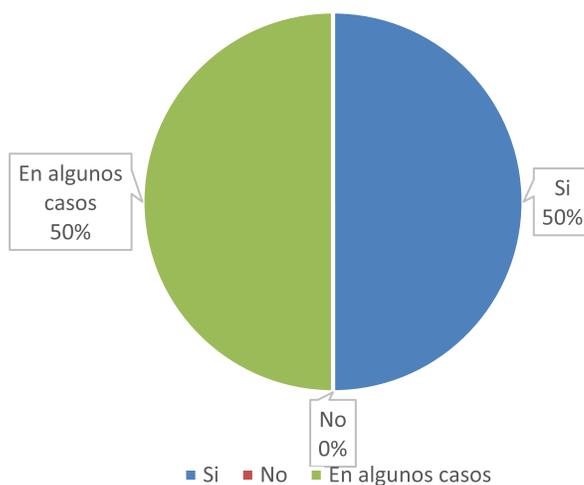
13. ¿Tiene usted alguna sugerencia o comentario para mejorar su trabajo?

4.7 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Los resultados obtenidos, principalmente a aquellos cuantificables, fueron codificados en una hoja de registro y posteriormente se recurrió al análisis de cada uno de ellos, los cuales serán expresados a continuación a manera de porcentajes para una apreciación más objetiva y funcional para su interpretación.

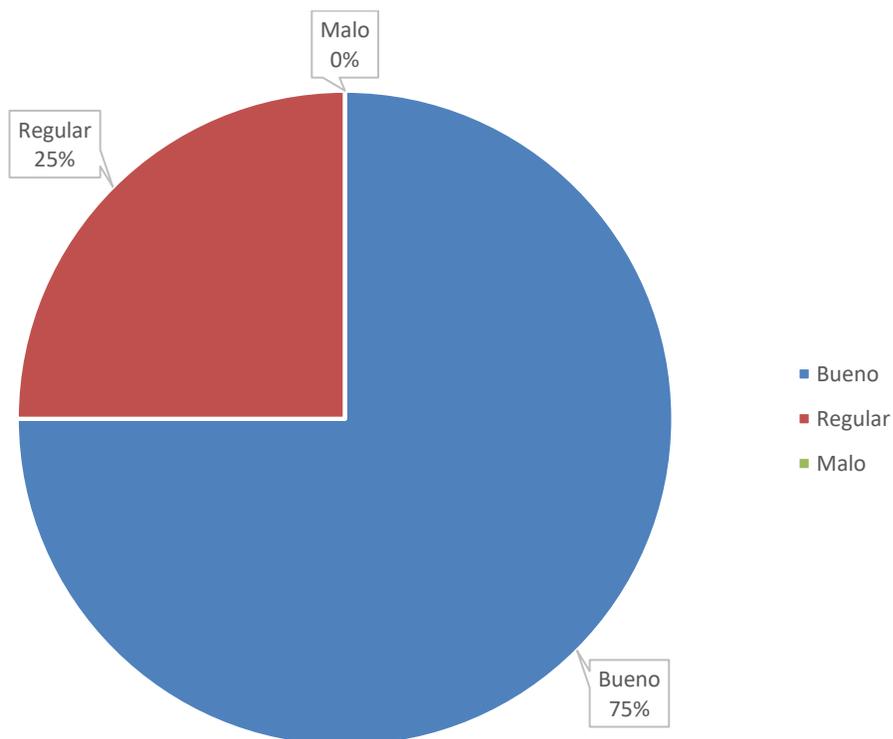
4.8 GRÁFICAS E INTERPRETACIÓN

1. *¿Considera usted que el trabajo que desempeña en EDU Uruapan es un medio adecuado para desarrollarse profesionalmente?*



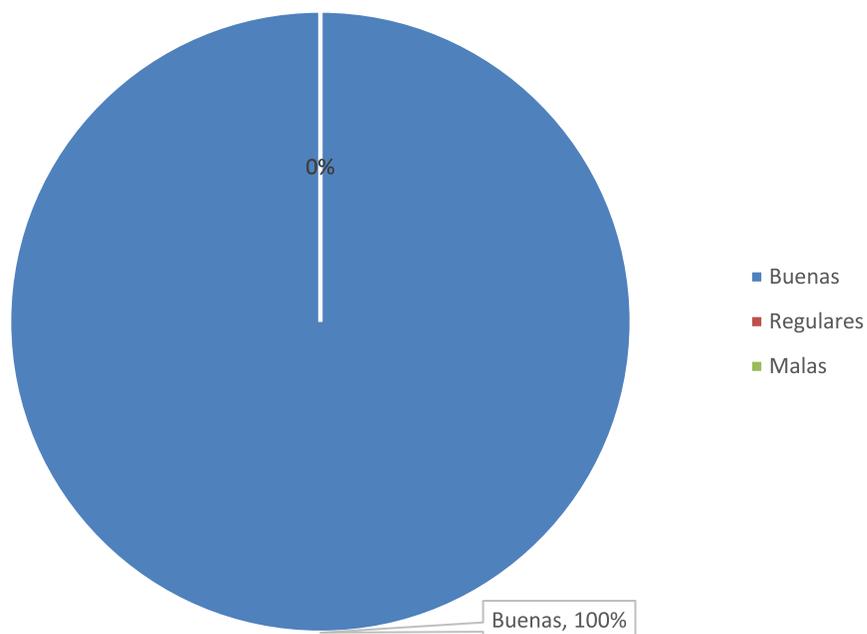
Como es posible observar en el gráfico anterior, el 50% de los encuestados considera que el trabajo que desempeña en EDU Uruapan es un medio adecuado para desarrollarse profesionalmente y el resto correspondiente al 50% considera que en algunos casos. Ninguno de los encuestados considera que EDU Uruapan no sea un medio adecuado para desarrollarse profesionalmente.

2. ¿Cómo considera usted que es el ambiente de trabajo?



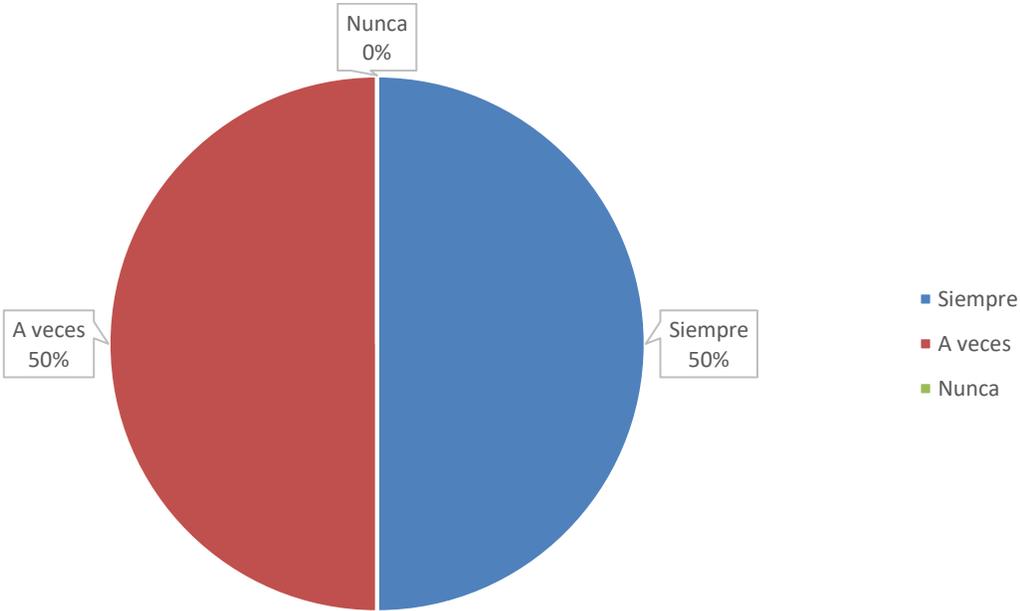
Como se aprecia en el gráfico anterior, el 75% de los docentes del área de fotografía de EDU encuestados contestaron que consideran que el ambiente de trabajo es bueno, el 25% restante comentó que considera que es regular. Ninguno de los encuestados considera que el ambiente de trabajo es malo.

3. ¿Cómo considera las instalaciones y el área de trabajo?



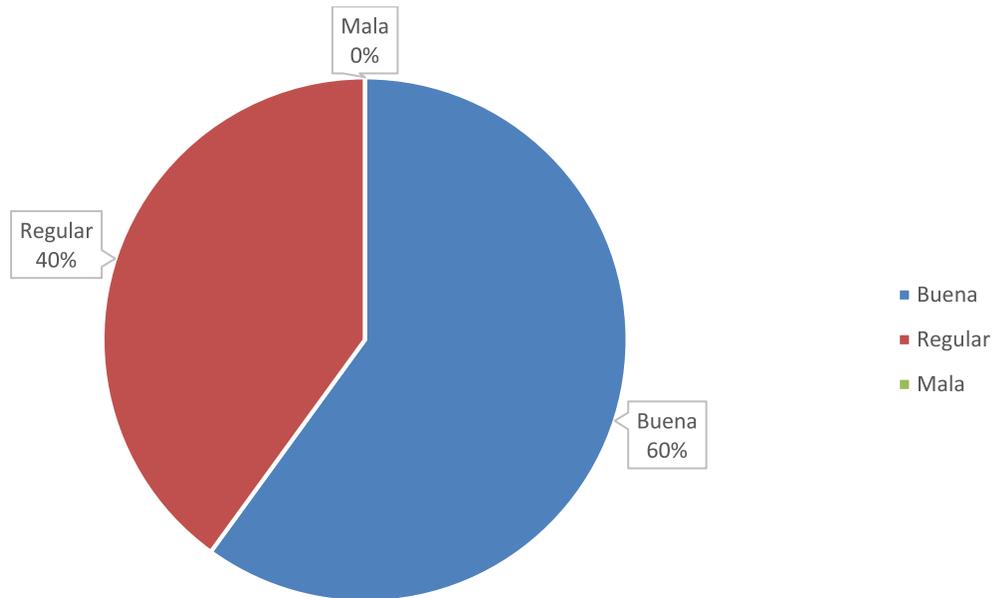
Como se puede observar en el gráfico, el 100% de los encuestados considera que las instalaciones y el área de trabajo de EDU Uruapan son buenas, quedando así descartadas las opciones de que las instalaciones de EDU Uruapan sean regulares o malas.

4. *¿Considera usted que cumple con sus objetivos personales en el trabajo que desempeña?*



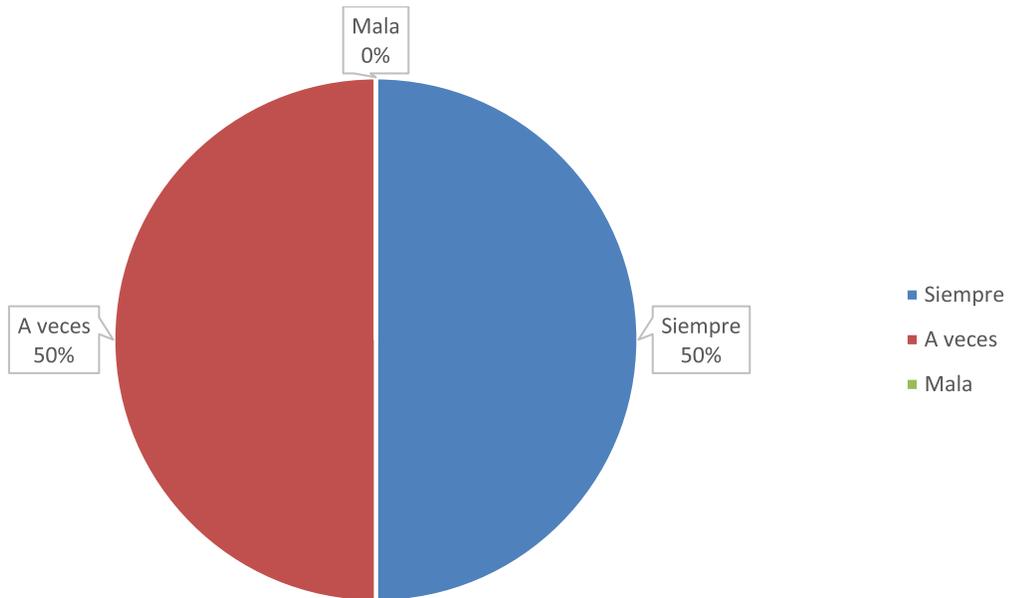
El 50% de los encuestados considera que cumple con sus objetivos personales en el trabajo que desempeña y el resto de los encuestados correspondientes al otro 50% considera que a veces logra cumplir con sus objetivos personales en el trabajo que desempeña.

5. ¿Cómo considera la comunicación entre sus compañeros de área?



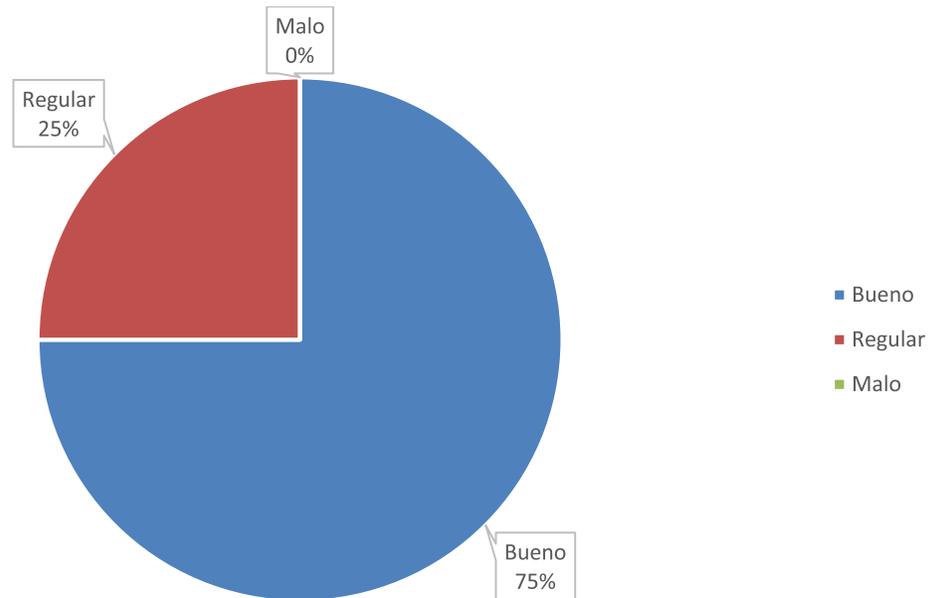
De acuerdo a la gráfica, estos fueron los resultados obtenidos: el 60% de los encuestados contestaron que consideran que la comunicación entre sus compañeros de área es buena y el 40% restante contestó que consideran que la comunicación entre sus compañeros de área es regular.

6. *¿Considera que su trabajo es reconocido y valorado?*



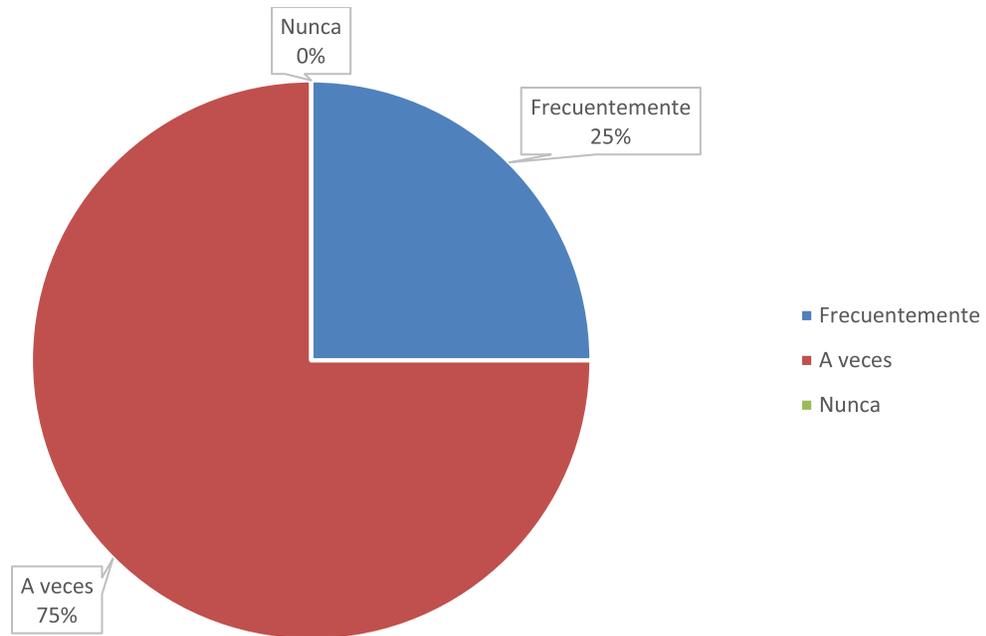
Como se observa en el gráfico, el 50% de los encuestados consideran que su trabajo es reconocido y valorado en EDU Uruapan y el 50% restante contestó que consideran que a veces su trabajo es reconocido y valorado.

7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción dentro del puesto que desempeña?



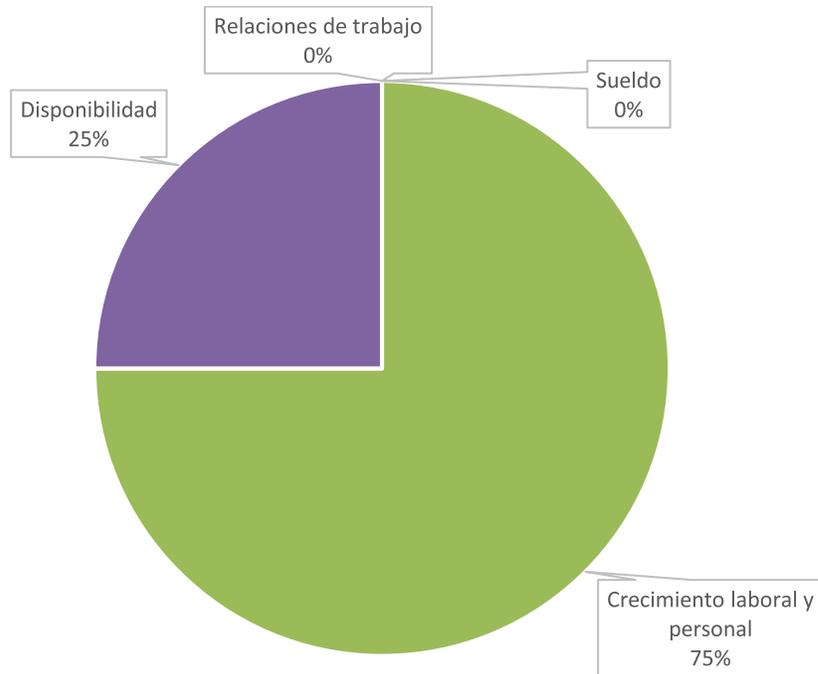
Como es posible observar en el gráfico, el 75% de los encuestados contestó que su nivel de satisfacción dentro del puesto que desempeña en EDU Uruapan es bueno y el 25% contestó que su nivel de satisfacción dentro del puesto que desempeña en EDU Uruapan es regular.

8. ¿Se le brinda capacitación constantemente?



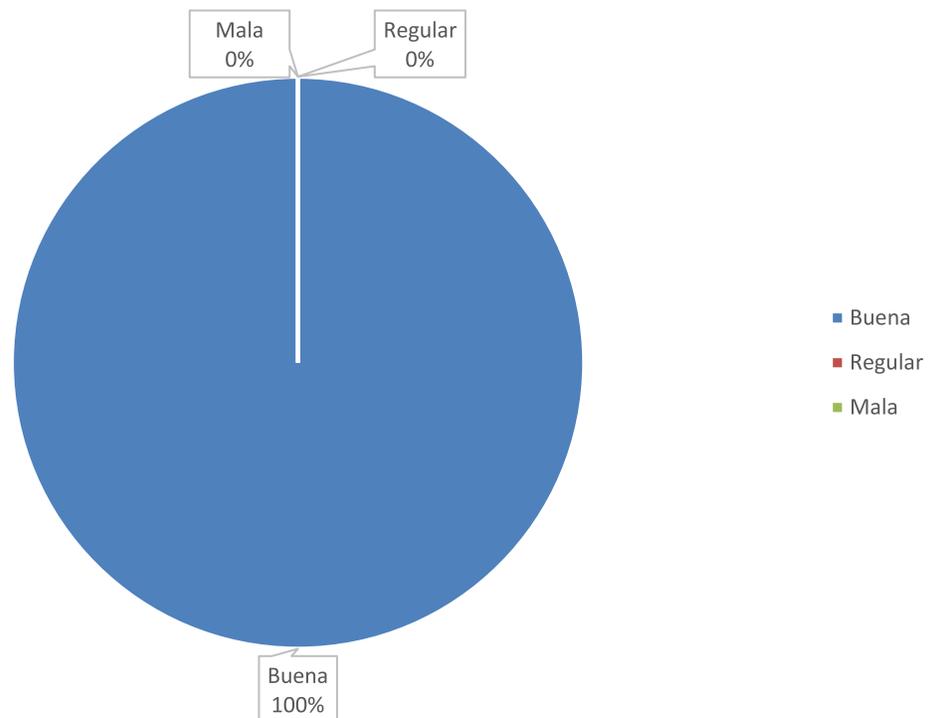
Como se observa en el gráfico, el 75% de los encuestados contestó que se le brinda capacitación en EDU Uruapan a veces y el 25% contestó que frecuentemente se le brinda capacitación.

9. ¿De qué depende su permanencia en el trabajo?



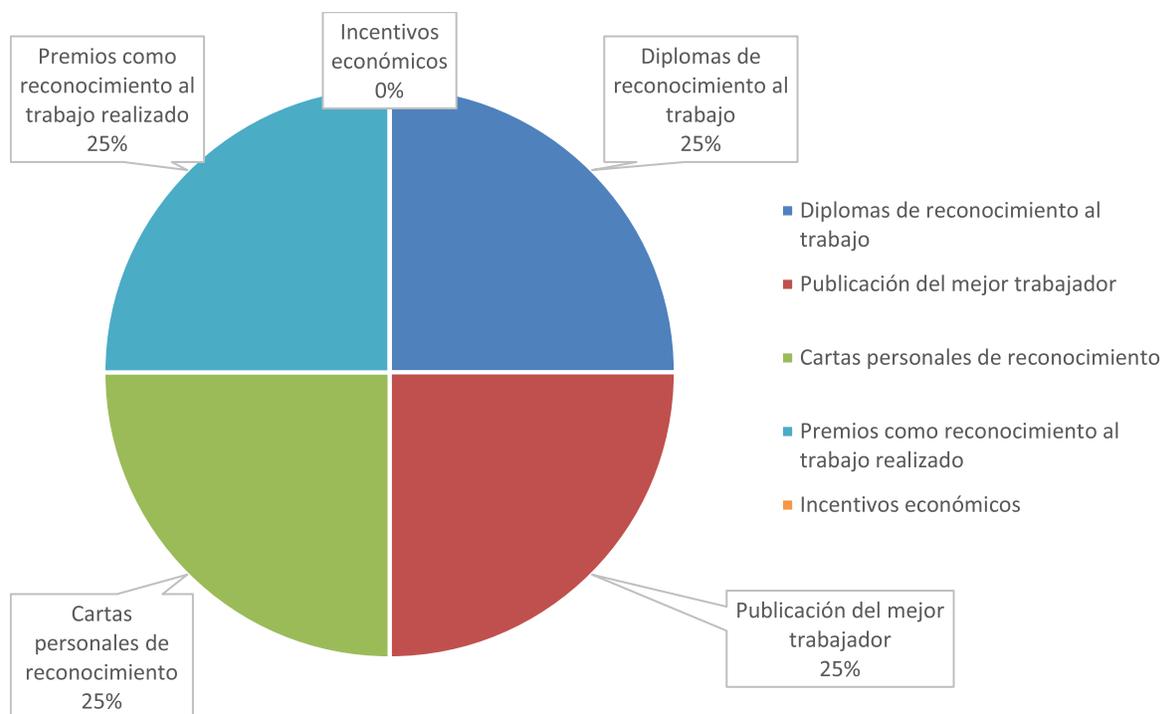
Como es posible observar en el gráfico, el 75% de los encuestados contestó que su permanencia en el trabajo depende de su crecimiento personal y laboral, por otra parte el 25% contestó que su permanencia en el trabajo depende de su disponibilidad. Ninguno de los encuestados contestó que su permanencia en el trabajo dependa del Sueldo o las Relaciones de trabajo.

10. ¿Cómo es su relación con la Dirección General?



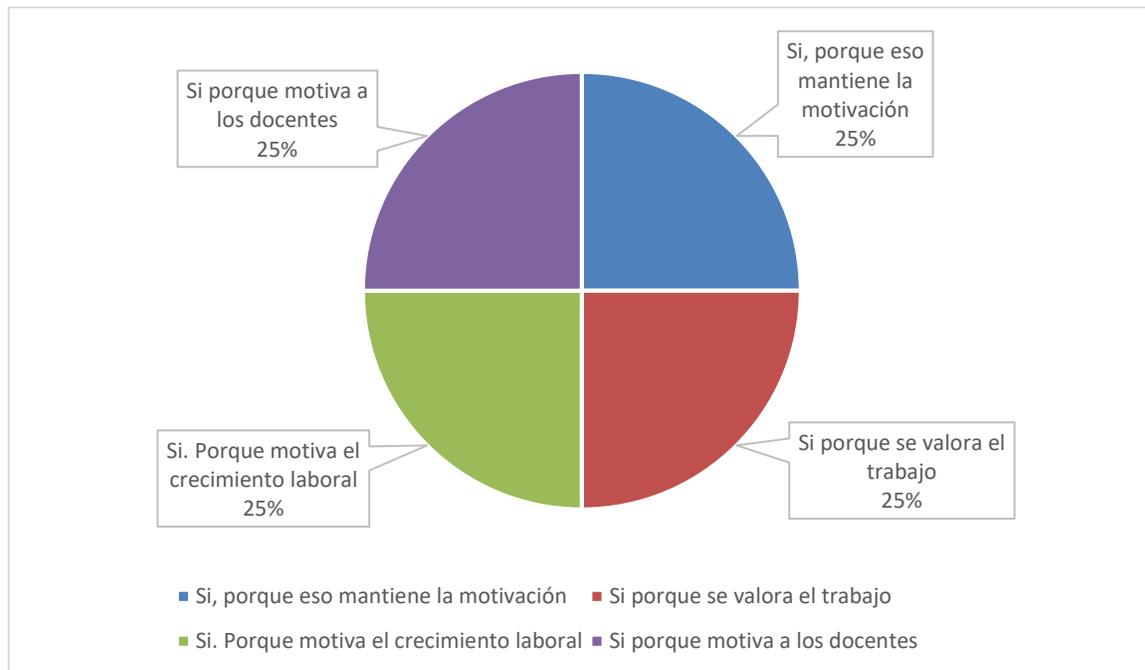
La totalidad de los encuestados contestó que su relación con Dirección General es buena. Descartando completamente las opciones de que su relación con la Dirección General sea regular o mala.

11. ¿Qué reconocimientos le gustaría recibir?



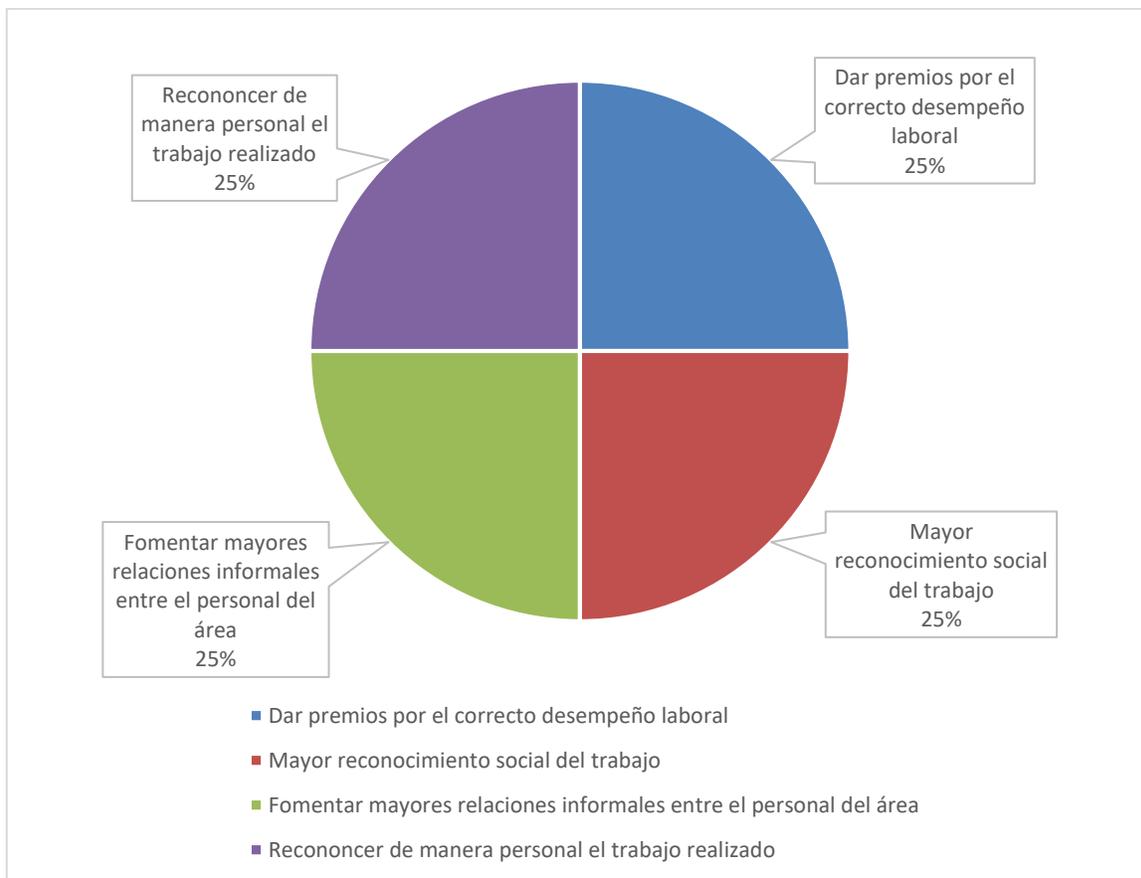
Como se puede observar en el gráfico anterior, el 25% de los encuestados contestó que le gustaría recibir Diplomas de reconocimiento al trabajo el 25% contestó que preferiría recibir Cartas personales de reconocimiento, otro 25% contestó que le gustaría recibir como reconocimiento la Publicación del mejor trabajador y por último, el 25% restante comentó que le gustaría recibir Premios como reconocimiento al trabajo realizado. Ninguno de los encuestados contestó que le gustaría recibir incentivos económicos.

12. ¿Cree usted importante que se hagan reconocimientos personales y sociales en su trabajo? ¿Por qué?



Los docentes del área de Fotografía profesional de EDU Uruapan consideran importante que se realicen reconocimientos personales y sociales porque así se mantiene la motivación, motiva el crecimiento laboral y ayuda a la valoración del trabajo.

13. ¿Tiene usted alguna sugerencia o comentario que lo pueda inspirar a mejorar su trabajo en EDU Uruapan?



Las sugerencias que proporcionaron los empleados que podrían inspirar a mejorar su trabajo en EDU Uruapan fueron:

- Dar premios por el correcto desempeño laboral.
- Mayor reconocimiento social del trabajo.
- Fomentar mayores relaciones informales entre el personal del área.
- Reconocer de manera personal el trabajo realizado.

4.9 DIAGNÓSTICO

Además de las encuestas realizadas a los docentes del área de Fotografía profesional de EDU Uruapan se realizaron entrevistas en los niveles de dirección y coordinación, de las cuales se obtuvo información muy valiosa, en donde se mencionó que los docentes del área de fotografía son motivados aunque no frecuentemente, por tanto se reconoce la utilidad que tendría el otorgar reconocimientos adicionales de manera periódica a los docentes como: diplomas, reconocimientos verbales y/o escritos, agradecimientos personales y públicos así como premios por su correcto desempeño laboral.

En lo que respecta a la observación llevada a cabo, los docentes realizan sus actividades de manera correcta, responsable y proactiva. Se relacionan de manera cordial con los alumnos y con la gerencia. Cumplen íntegramente el reglamento interno y transmiten su amor por su profesión. Por tal motivo la implementación de las sugerencias proporcionadas por los docentes para incrementar la motivación serían justas y proporcionales al desempeño y aportes que realiza el personal del área de fotografía a la empresa.

4.9.1 PRINCIPALES PROBLEMAS

De acuerdo con la información proporcionada por el personal del área de fotografía de EDU Uruapan, se encontró que:

- Aunque el ambiente de trabajo es bueno en general, podría ser mejor, lo que ayudaría a que las actividades se realicen con aún mayor agrado.
- La comunicación entre el personal es bueno, pero podría mejorar.
- Un porcentaje considerable de los docentes del área de fotografía comenta que sería conveniente implementar reconocimientos sociales y personales de trabajo de forma periódica, ya que consideran que solo a veces su trabajo es reconocido y valorado.
- Se sugieren capacitaciones de manera periódica para el personal.

4.9.2 PETICIONES SUGERIDAS POR LOS TRABAJADORES

Las sugerencias que proporcionaron los empleados que podrían inspirar a mejorar su trabajo en EDU Uruapan fueron:

- Dar premios por el correcto desempeño laboral.
- Mayor reconocimiento social del trabajo.
- Fomentar mayores relaciones informales entre el personal del área.
- Reconocer de manera personal el trabajo realizado.

Además los docentes encuestados comentaron los reconocimientos que les gustaría recibir:

- Diplomas de reconocimiento al trabajo.
- Cartas personales de reconocimiento.
- Publicación del mejor trabajador.
- Premios como reconocimiento al trabajo realizado.

4.9.3 POSICIÓN DE LA DIRECCIÓN ANTE EL PROGRAMA

Con base en las entrevistas realizadas a la Gerencia y Coordinación General, quienes serán los que autorizarán o no el modelo, se tienen adecuada disposición y apoyo para la implementación de un modelo de motivación que solicita en el área de fotografía.

4.10 PROPUESTA DE UN MODELO DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL DEL ÁREA DE FOTOGRAFÍA DE EDU URUAPAN

A través de este modelo de motivación se espera que el nivel directivo de EDU Uruapan que tiene a cargo un excelente personal en el área de fotografía considere nuevas formas de motivar a su personal para optimizar sus labores diarias y por consiguiente mejorar su desempeño dentro de la empresa.

4.10.1 OBJETIVO DEL MODELO

“Proponer un modelo de motivación para EDU Uruapan con la intención de optimizar aún más la satisfacción en el trabajo del personal del área de fotografía.”

4.10.2 GENERALIDADES DEL MODELO

El modelo debe estar aprobado por la dirección EDU Uruapan teniendo un conocimiento adecuado del proyecto.

- El modelo se debe ver como una inversión, ya que este motivará a su personal optimizando sus labores diarias y por consiguiente el desempeño del mismo dentro de la empresa.
- El modelo se lleva a cabo a mediano plazo (Un año).
- Es un modelo enfocado a mejorar el desempeño del factor humano.
- El modelo será aplicado de acuerdo al calendario escolar establecido para cada nivel dentro de la carrera de fotografía.

4.10.3 POLÍTICAS DEL MODELO

1. El programa deberá ser aplicado con todo el personal del área de fotografía.
2. Se deberá avisar a todos los participantes del modelo.
3. Se darán a conocer oportunamente las fechas y modalidades de aplicación del modelo a todos los involucrados.

4.10.4 MODELO DE MOTIVACIÓN PARA EDU URUAPAN

El presente modelo de motivación constará de distintas modalidades de aplicación para cubrir los aspectos sociales y emocionales de los individuos que forman parte del área de fotografía de EDU Uruapan a lo largo de todo el ciclo escolar.

4.10.4.1 CARTAS PERSONALES DE RECONOCIMIENTO

Dirigida a: Docentes con un destacado desempeño laboral.

Tiempo: A lo largo del primer semestre del ciclo escolar.

La creación y entrega de cartas personales tiene como principal finalidad reconocer el destacado desempeño de los docentes haciendo hincapié en las razones por las que es expedida esta (Anexo D). Dicha carta tendrá una página estructurada con no más de una cuartilla y será entregada de manera directa de la Dirección al personal aunada a una felicitación verbal.

4.10.4.2 RELACIONES INFORMALES

Dirigida a: Docentes del área de fotografía, Dirección, Coordinación y sus respectivas familias.

Tiempo: En fechas festivas (la Dirección elegirá el día más conveniente):

- Día de la Independencia (Noche Mexicana) – Septiembre
- Posada – Diciembre
- Día de San Valentín – Febrero
- Día del maestro – Mayo

Lugar: Instalaciones de EDU Uruapan.

La finalidad de realizar dichas reuniones es fomentar y fortalecer las relaciones informales de todo el equipo de trabajo. En dichas reuniones serán invitadas las familias de cada uno de los integrantes. Estas reuniones además de fortalecer los vínculos de los integrantes recompensarán a través de dinámicas el esfuerzo de los docentes, motivándolos e incentivándolos a continuar con su excelente labor.

→ En el mes de Febrero se llevará a cabo una tómbola de regalos alusivo a la festividad de San Valentín, en donde cada asistente colocará su nombre y un número al ingresar. Posteriormente este número coincidirá con el número que será colocado en cada regalo.

→ Se llevarán a cabo 2 rifas al año (Mayo y Septiembre) de aditamentos fotográficos para los docentes.

→ En la posada del mes de Diciembre se entregarán canastas navideñas a cada uno de los docentes con productos tradicionales de la localidad, con la finalidad de fortalecer el orgullo local denotando que EDU Uruapan también es una empresa Uruapense que crece y se construye gracias a su trabajo y esfuerzo.

4.10.4.3 CAPACITACIONES

Dirigida a: Docentes del área de fotografía.

Tiempo: En Marzo y Junio. (La Dirección elegirá los días más convenientes.)

Lugar: Instalaciones de EDU Uruapan.

Los docentes del área de fotografía en conjunto con la Dirección propondrán la temática fotográfica en tendencia que desean recibir en cada capacitación. Esta decisión se llevará a cabo a través de una pequeña reunión 2 meses antes de la fecha tentativa para poder conseguir al fotógrafo/ponente ideal para que exponga la temática deseada. Dichas capacitaciones contendrán temáticas fotográficas profesionales así como tips didáctico-educativos para poner en práctica en su labor docente.

La capacitación continua de personal permitirá a los empleados planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades, que en colaboración con los demás integrantes de la organización constituirá un equipo de trabajo de alto nivel.

4.10.4.4 RECONOCIMIENTOS

Dirigida a: Docentes del área de fotografía.

Tiempo: Al término del ciclo escolar.

Evaluado por: Dirección y alumnos.

Los reconocimientos tienen como finalidad dar el justo valor al correcto desempeño de los empleados en distintas áreas como lo son:

- Fidelidad a la empresa: Reconocimiento a través de diplomas enmarcados por permanencia en la empresa por: 1 año, 5 años, 10 años, etc.
- Puntualidad: Récord de puntualidad a lo largo de cada trimestre del ciclo escolar a través de diplomas.
- Publicación del mejor profesor: Se entregará un diploma en el evento de clausura del ciclo escolar además de publicar en las redes sociales oficiales el profesor más destacado a lo largo de la carrera. Esto se llevará a cabo a través de unas sencillas encuestas aplicadas a los alumnos de manera anónima (Anexo E). Los resultados obtenidos en contraste con los resultados observados por la Dirección (Anexo F), ayudarán a delimitar al mejor profesor que tuvieron los alumnos a lo largo de la carrera.

CONCLUSIONES

La Administración cuenta con distintas teorías motivacionales creadas por personalidades enfocadas en tratar de explicar los porqué del comportamiento humano tales como Psicólogos, Sociólogos, Ingenieros Industriales o estudiosos del tema de destacado reconocimiento como Maslow, McClelland, Herzberg, Vroom, Porter, Skinner, entre otros, quienes a través de sus distintas formas de concepción y métodos de investigación intentaron explicar el sentido y camino real de la motivación.

Sin embargo, a pesar de los diversos ángulos de estos exponentes, todos coinciden que la motivación es un término enfocado en los deseos e impulsos que una persona siente para realizar una actividad o cumplir un objetivo; y de igual forma coinciden en que en el momento en que dichos deseos o impulsos no cubren las necesidades que los individuos desean satisfacer, provocarán un efecto contrario causando frustración y desmotivación en ellos. Es así que la motivación vista desde todas las perspectivas juega un papel de consideración para cualquier empresa sea del giro que sea, ya que sin ella el trabajador sólo cumpliría sus labores como una obligación sin significado y no como un motivo lleno de sentido para formar parte de la misma.

La motivación en las empresas es un factor de vital importancia, pues permite conducir a los trabajadores a interesarse más y mejor hacia el alcance de los objetivos individuales y grupales de la empresa. Y sin duda alguna, en la actualidad más que nunca, la motivación corresponde a un elemento fundamental en la administración, por lo que es indiscutible la necesidad de conocer el tema a profundidad, y aún más dominarlo, ya que solo así la organización se encontrará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida que beneficie a todas las partes e intereses que conforman a la empresa. Es precisamente en este punto en donde los administradores deben auxiliarse de las distintas herramientas motivacionales que incentivan a los trabajadores y enriquecen cada una de las necesidades a cubrir de estos.

Lo anterior, aplicado de la manera correcta, conducirá a la empresa al logro de los objetivos y por consiguiente al incremento en la productividad global de la misma, al contar activa y constantemente con el apoyo y participación del personal en todas las actividades.

Una vez analizado de manera minuciosa, se concluye que toda teoría mantiene una estrecha relación con los modelos de motivación al personal, como fue en el presente caso de estudio, el cual se pretende que sea aplicado al personal del Área de Fotografía de EDU Uruapan ya que han sido identificadas sus necesidades y

determinadas las mejores herramientas que ayudarán a la satisfacción de las mismas a través del modelo de motivación.

Como fue posible observar en los resultados de la investigación del caso de estudio, las necesidades de motivación de la empresa se centran en el factor social, destacando de manera particular en el reconocimiento constante en distintas modalidades, mismas que serán resueltas a través de herramientas óptimas y adecuadas a la empresa y sus integrantes para su fácil ejecución propuestas en el modelo.

Todo lo mencionado anteriormente, permite la satisfactoria aprobación de la hipótesis inicial sobre la cual se trabajó: “Si se cuenta con mayor información objetiva recabada entonces habrá mayores posibilidades de poder llevar a cabo la propuesta de un modelo de motivación al personal que beneficie tanto a los empleados como a la organización.” Es por eso que en base a lo anterior fue posible que la propuesta del modelo de motivación para EDU Uruapan fuera desarrollado de manera concreta y acorde a las necesidades específicas según el caso lo amerita, para lograr incrementar la motivación en el área prescrita y de la empresa en general.

Finalmente, es importante recalcar la importancia de la motivación, mucho más allá de una herramienta indiscutible de la Administración. Aquellos trabajadores que son motivados se sienten cómodos y valorados en el puesto que ocupan dentro de la empresa, se identifican con los valores organizaciones, los interiorizan y los comparten con quienes los rodean. Como resultado, serán más productivos y eficientes consigo mismos y en conjunto.

FUENTES DE INFORMACIÓN

CAPÍTULO I

Apuntes de la materia Fundamentos de Administración, impartida por la Lic. Erika Lourdes Calvillo Rodríguez, en el Ciclo Escolar 2018.

Chiavenato I. (2006). "Introducción a la teoría general de la administración". (Séptima ed.). México. Editorial McGraw Hill.

Córdova López, R. (2012). "Proceso administrativo". (Primera Edición). Tlalnepantla, Estado de México. Editorial Red Tercer Milenio.

George, Jennifer M. & Jones, Gareth R. (2009). "Administración Contemporánea". (Sexta ed.). México. Editorial McGraw Hill.

Hitt, Michael. (2006). "Administración". (Novena ed.) . México. Pearson Education.

Munch Galindo, L. (2006). "Fundamentos de administración. Casos y prácticas". (Segunda ed.). México. Editorial Trillas.

Munch Galindo, L. (2007). "Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor". (Primera edición). México. Editorial Pearson.

Munch, L. & García Martínez, J.G. (2003). "Fundamentos de administración". (Quinta ed.). México. Editorial Trillas.

Munch, L. & García Martínez, J.G. (2014). "Fundamentos de administración". (Décima ed.). México. Editorial Trillas.

Reyes Ponce, A. (1994). "Administración moderna". (Segunda ed.). México. Editorial Limusa.

Reyes Ponce, A. (2007). "Administración moderna". México. Limusa Noriega Editores.

Stoner James A.F. & Wankel C. (1989). "Administración". (Tercera ed.). México. Editorial Prentice-Hall.

CAPÍTULO II

Arias Galicia, F. (1990). "Administración de Recursos Humanos". México. Editorial Trillas.

Ausubel, D. (1983). "Psicología educativa: Un punto de vista cognitivo. Primera Edición. México. Editorial Trillas.

Bandura, A. (2019). "Principles of behavior modification". Primera Edición. Estados Unidos. International Psychotherapy Institute.

Chiavenato, I. (2019). "Administración de Recursos Humanos". (Décima ed.). México. Editorial McGraw Hill Education.

Cornejo y Rosado, M.A. (Junio 1994). "Motivación y productividad". Revista Excellentia. Vol. V. p.23.

Freud, S. (1998). "Esquema del Psicoanálisis". (Primera Edición). México. Debate Editorial.

González Serra, D.J. (2008). "Psicología de la motivación". (Primera Edición). La Habana, Cuba. Editorial Ciencias Médicas.

Kasuga de Yamazaki, H. (1991). "Círculos de calidad". México. Editorial Grand, S.A. de C.V.

Koons y O'donnell. (1988). "Administración". (Primera Edición). México. Editorial McGraw Hil.

Kotler, P. (1989). "Mercadotécnia". México. Editorial Prentice Hall.

Nietzsche, F. (2003). "Beyond Good and Evil". (Primera Edición). Londres, Inglaterra. Penguin Classics.

Palmero, F., Gómez, C., Capri, A., & Guerrero, C. (Septiembre 2018). *Perspectiva histórica de la psicología de la motivación*. Revista de la Universitat Jaume I de Castellón. España. Vol.1, No. 5. pp.147–149.

Spinoza, B. (1982). "The ethics and selected letters". (Primera Edición). Estados Unidos. Hackett Pub. Co.

Terry y Franklin. (1987). "Principios de Administración". (Primera Edición). México. Editorial CECSA.

CAPÍTULO III

Adams, J.S. (1963). "Wage inequities, productivity, and work quality". (Primera Edición). Estados Unidos. Editorial Industrial Relations.

Arias Galicia, F. (1990). "Administración de Recursos Humanos". México. Editorial Trillas.

Fernández S, E & Junquera C, B. (Junio 2010). *¿Es realmente una herejía hablar de equidad, justicia y confianza en las organizaciones?*. Pecunia Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de León. México. pp.5-9

Hernández y Rodríguez, S. (1991). "Fundamentos de administración". (Segunda Ed.). México. Editorial Interamericana.

Terry y Franklin. (1987). "Principios de Administración". (Primera Edición). México. Editorial CECSA.

Turienzo, R. (2016). "El pequeño libro de la motivación". (Primera Edición). Barcelona, España. Editorial Grupo Planeta.

ANEXOS



**UNIVERSIDAD DON VASCO A.C.
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

CUESTIONARIO

CUESTIONARIO PARA OBTENER INFORMACIÓN DE PRIMERA MANO ENCAMINADO A CONOCER EL GRADO DE MOTIVACIÓN EN EL QUE SE ENCUENTRAN LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE FOTOGRAFÍA DE LA EMPRESA EDU URUAPAN PARA PODER LLEVAR A CABO LA PROPUESTA DE UN MODELO DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL QUE BENEFICIE TANTO A LOS EMPLEADOS COMO A LA ORGANIZACIÓN.

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de preguntas, las cuales se les solicita que conteste con toda sinceridad. Dicha información será de tipo confidencial y anónima.

1. ¿Considera usted que el trabajo que desempeña es un medio adecuado para desarrollarse profesionalmente?

- a) Si b) No c) En algunos casos

2. ¿Cómo considera usted que es el ambiente de trabajo?

- a) Bueno b) Regular c) Malo

3. ¿Cómo considera las instalaciones y el área de trabajo?

- a) Buenas b) Regulares c) Malas

4. ¿Considera usted que cumple con sus objetivos personales en el trabajo que desempeña?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

5. ¿Cómo considera la comunicación entre sus compañeros de área?

- a) Buena b) Regular c) Mala

6. ¿Considera que su trabajo es reconocido y valorado?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción dentro del puesto que desempeña?

- a) Bueno b) Regular c) Malo

8. ¿Se le brinda capacitación constantemente?

- a) Frecuentemente b) A veces c) Nunca

9. ¿De qué depende su permanencia en el trabajo?

- e) Relaciones de trabajo
f) Sueldo
g) Crecimiento laboral y personal
h) Otro _____

10. ¿Cómo es su relación con la dirección general?

- a) Buena b) Regular c) Mala

11. ¿Qué reconocimientos le gustaría recibir?

- f) Diplomas de reconocimiento al trabajo
g) Publicación del mejor trabajador
h) Cartas personales de reconocimiento
i) Premios como reconocimiento al trabajo realizado
j) Incentivos económicos

12. ¿Cree usted importante que se hagan reconocimientos personales y sociales en su trabajo? ¿Por qué?

13. ¿Tiene usted alguna sugerencia o comentario para mejorar su trabajo?



UNIVERSIDAD DON VASCO A.C.
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

GUÍA DE ENTREVISTA

GUÍA DE ENTREVISTA AL DIRECTOR GENERAL PARA RECABAR OPINIÓN Y PUNTOS DE VISTA
ADICIONALES Y DE APOYO.

ENTREVISTA: ÚNICA

ENTREVISTADO: _____ FECHA: _____

1- . ¿Cómo considera que es la relación que sus empleados del área de fotografía tienen para con usted? ¿Por qué?

2-. ¿Cómo considera que es el ambiente de trabajo en el área de fotografía? ¿Por qué?

3-. ¿Considera que la comunicación dentro de la empresa es buena?

4-. ¿La empresa cuenta con un plan de motivación definido para sus trabajadores?



UNIVERSIDAD DON VASCO A.C.
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

OBSERVACIONES

FORMATO PARA EL REGISTRO DE LAS OBSERVACIONES LLEVADAS A CABO EN LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO EN EL ÁREA DE FOTOGRAFÍA DE EDU URUAPAN.

OBSERVACIÓN # _____

OBJETIVO:

FECHA	HORA	OBSERVACIÓN	COMENTARIO

ANEXO D



FECHA _____

Estimado (a) profesor (a) _____ (Nombre completo del docente) _____, por medio de la presente tengo el gusto de saludarle y dirigirme a usted para felicitarle por su excelente desempeño como docente de fotografía en EDU Uruapan. Su _____ (razones por las cuales el docente ha destacado) _____ han sido demostradas a lo largo de estos meses desde el inicio desde el ciclo escolar.

Su gran dedicación, constancia y amor por lo que hace ha trascendido y dejado una huella significativa en cada uno de los integrantes y alumnos de la carrera. Esperamos permanezca con nosotros por mucho tiempo y siga dando lo mejor de sí como lo ha hecho hasta el momento.

Sin más por el momento, me despido dándole de nuevo mis más sinceras felicitaciones.

Atentamente

DIRECTOR GENERAL

ANEXO E

 <p>EDU URUAPAN Formación y Desarrollo Integral</p>	<h3>EVALUACIÓN DE ALUMNOS A DOCENTES DE FOTOGRAFÍA CICLO ESCOLAR _____</h3>											
IDENTIFICACIÓN DEL DOCENTE EVALUADO:												
1. Apellidos	2. Nombres	3. Módulo que imparte										
4. Periodo que cubre la evaluación												
5. FACTORES (Marque con una X la casilla que corresponda con la ejecución del evaluado)	CALIFICACIÓN										OBSERVACIONES DEL EVALUADOR	
	DEFICIENTE					REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
A. TAREA DE PROFESOR												
El profesor explica con claridad.												
El profesor es ordenado y sistemático en sus exposiciones.												
Es fácil tomar apuntes con este profesor.												
El orden en que el profesor da clases me facilita su seguimiento.												
El profesor mantiene un ritmo de exposición correcto.												
El profesor demuestra, con sus explicaciones, que ha preparado sus clases.												
El profesor demuestra un buen dominio de la materia que explica.												
El profesor demuestra y contagia interés por la materia que imparte.												
El profesor hace la clase amena y divertida.												
El profesor consigue mantener mi atención durante las clases.												
Sus explicaciones me han ayudado a entender y mejorar mi desempeño en fotografía.												
El profesor habla con expresividad variando los tonos de su voz convenientemente.												
Me gustaría recibir clases otra vez con este profesor.												
B. INTERACCIÓN CON EL GRUPO												
El profesor fomenta la participación de los alumnos.												
El profesor resuelve dudas de manera concreta y exacta.												
El profesor manifiesta una actitud receptiva y respetuosa hacia el alumnado.												
El profesor logró conseguir una buena cohesión con el alumnado.												
El profesor se preocupa por saber si entendemos lo que explica.												
C. UNIDADES IMPARTIDAS												
Las unidades del módulo me aportan nuevos conocimientos significativos para mi preparación fotográfica.												
La formación recibida es útil.												
Los contenidos de las unidades son interesantes y aplicables en el campo práctico.												
CALIFICACIÓN FINAL												

ANEXO F

	EDU URUAPAN	EVALUACIÓN DE DIRECCIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO DE DOCENTES DE FOTOGRAFÍA CICLO ESCOLAR _____									
IDENTIFICACIÓN DEL DOCENTE EVALUADO:											
1. Apellidos	2. Nombres	3. Módulo que imparte									
4. Periodo que cubre la evaluación											
5. FACTORES (Marque con una X la casilla que corresponda con la ejecución del evaluado)	CALIFICACIÓN										OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
	DEFICIENTE					REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN											
CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado esmero, preocupación mostrada en el trabajo ejecutado.											
CUIDADO DE EQUIPOS Y MATERIALES: Uso adecuado de equipos y materiales para realizar un trabajo programado.											
COLABORACIÓN: Aptitud para integrarse al trabajo mediante un esfuerzo conjunto con los compañeros de trabajo dirigido al logro de objetivos.											
PLANEACIONES: Entrega correcta, ordenada y puntual de las planeaciones docentes.											
B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES											
ASISTENCIA: Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo.											
PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto del horario establecido en el trabajo tanto a la entrada como salida del mismo.											
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trabajo con la Dirección, Coordinación, Docentes y Alumnos.											
RESPONSABILIDAD: Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a las metas y plazos establecidos.											
INICIATIVA: Capacidad de tomar decisiones proactivas y de provecho para su docencia y la empresa.											
CALIFICACIÓN FINAL											