



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ACTITUD: UNA FORTALEZA DE LA MOTIVACION ORGANIZACIONAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

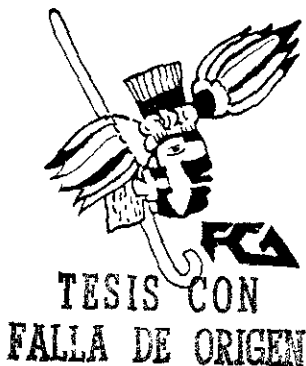
PRESENTAN:

**VIRIDIANA GARCIA VAZQUEZ
SILVIA YURIKO KAWASAKI SUBIAS
CRISTINA IRAN PUCHEU BARBA**

ASESOR DEL SEMINARIO:
LIC. MIGUEL YUNES TORVAY

MEXICO, D F.

1996





Universidad Nacional
Autónoma de México




UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



**FE EN MIS IDEALES
CORAJE EN MIS
COMPROMISOS, PAZ Y
SATISFACCION POR MIS
RESULTADOS**

- Agradecemos a nuestro asesor el Lic. Miguel Yunes, por dedicarnos su tiempo y conocimientos para poder concluir esta investigación.
- A la Enciclopedia Británica, por las facilidades otorgadas para el desarrollo de esta investigación, y en especial al Sr. Daniel Valencia, y al Lic. Hector Serrano.
- A la familia de cada una por su comprensión, y apoyo en cada momento.
- A Karina Valencia, Claudia Calva, Marco Antonio Barrios, José Luis Díaz, y Antonio Guerrero, por su ayuda en el momento más preciso.

IRAN, YURI Y VIRI

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por darme todo lo que tengo para llegar a ser lo que soy; se que nunca te has apartado de mi, gracias.

Mami:

Eres el pilar de mi vida, te agradezco todo lo que has hecho por mí.

Esta tesis va dedicada a ti más que a nadie; creo que es una pequeña manera de recompensar todo tu esfuerzo y amor.

Mil gracias por tus bendiciones, sin ellas no lo hubiera podido lograr. TE AMO

Papá:

Agradezco el apoyo que me has brindado en la medida de lo posible; se que no fue fácil.

Gracias por haberme dado las bases para llegar a donde estoy. Siempre tendrás mi cariño y respeto.

Ernesto:

Tener una hermana así no es tan sencillo; gracias por aguantarme, pero sobre todo gracias por darme tu apoyo cuando más lo necesité, nunca lo voy a olvidar a pesar de todo. Gracias papito.

Migue:

No existen palabras para agradecerte tu preocupación y cariño incondicionales, que han sido indispensables en mi vida. Aunque casi nunca te lo he dicho te adoro, eres el mejor de los hermanos y de los padrinos. Mil gracias por tus consejos.

Madrina:

Tal vez todo el cariño que me has dado desde niña no ha sido correspondido como mereces; créeme que conforme pasa el tiempo uno se da cuenta mejor de las cosas. Hoy quiero agradecerte todo lo que me quieres y todo lo que has hecho por mí. Te quiero.

Chayo:

A pesar de nuestras broncas quiero que sepas que tengo un cariño especial por ti; hasta las mejores amigas tienen problemas, sin embargo este es un buen momento para agradecerte tu apoyo y tu tiempo para escucharme cuando ha sido necesario. Mil gracias.

Tati, Dani, Deni, Quique y Ernestito:

Son parte importantísima de mi vida, los super adoro. Espero que lo que hasta hoy he logrado, de alguna manera sea ejemplo para ustedes.

César:

A pesar de tu ausencia tu recuerdo siempre me acompaña, fuiste algo sumamente grande en mi vida: mi maestro, mi consejero pero sobre todo mi mejor amigo. Tus lecciones, tus regaños y consejos son lo más valioso, gracias a ellos he logrado ser más auténtica.

Se que estas disfrutando este logro tanto como yo, gracias por seguir junto a mi y convertirme en mi ángel de la guarda.

Samy:

Tener la paciencia necesaria para sobre llevar mi carácter, tu amor incondicional, tu tiempo y tu perseverancia hacen que cada día te quiera más. Gracias por todo el apoyo que me has brindado, créeme que sin tu ayuda no hubiera logrado muchas cosas. Te adoro.

Mariana:

Tu amistad y cariño son algunas de las cosas que quiero conservar siempre. Gracias por ser la amiga que siempre sabe escuchar, te quiero mucho.

Yuri y Viri:

Creo que lo más valioso de esta aventura fue haberla vivido juntas y descubrir que a pesar de las adversidades y complicaciones todo puede salir adelante.

José Luis:

Llegaste justo en el momento en que la inspiración se estaba terminando. Mil gracias por tu tiempo y apoyo; tus consejos y aportaciones fueron fundamentales.

Quiero agradecer a todas aquellas personas que siempre me han demostrado su apoyo y cariño, gracias a ustedes puedo seguir adelante porque se que por más difícil que sea el camino no estoy sola. Gracias: Abuelita Linda, tía Nena, Raquel, Raquelito, tía Tolla, tío Alejandro, tía Kika, tía Rosa, tía Mely, tío Pedro, tía Guille, madrina Esperanza, Astrid, Karina, Luis Benito, Merino: los quiero mucho.

Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México por darme la oportunidad de adquirir los conocimientos necesarios para convertirme en la profesionista que siempre soñé ser.

IRÁN

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios por la luz que me ha dado a través de toda mi vida como estudiante y mujer, por su fuerza, alegría y protección que me dio en todo momento.

A mis padres por su esfuerzo, comprensión, apoyo y cariño; que hicieron posible alcanzar mi meta como profesionista y ahora logro recompensarles.

A mis hermanos por su cariño y bondad; a ti Alayde por ser la hermana más dulce y comprensiva del mundo.

A mis abuelitos y especialmente a mi "abue Guichita" que ha sido como mi segunda madre, gracias por todos tus consejos, tus regañíos, tus cuidados y tus oraciones.

A todos mis tíos: Ninfa, Paco, Rosi, Roby, José, Memo, Gloria, Mary; y por el otro bando: Felipe, Lalo, Chelita; Lalo Reyes; que me han visto crecer y con quienes he tenido los momentos más felices en mi familia.

Gracias tío Marco por todo tu cariño, comprensión y apoyo desde pequeña.

Gracias tía Marce por estar conmigo en momentos difíciles, por quererme, por tus consejos y por ser un gran ejemplo para mí.

A todos mis primos que los adoro, teniendo muy especialmente en mi corazón a Castor, a Gilda y a Vane.

Y a todos mis amigos por su compañía inigualable, por su cariño, respeto y lealtad. Por todos los momentos en que hemos estado juntos y en muchos lugares.

Gracias a todos esos amigos a quienes amo y ocupan un lugar en mi corazón: Kari, José, Nancy, Axa, Miguel, Ulises, Roberto, Kari Hernández, Vanesa, Lore, Vero, Berenice, Yuri, Mariana, Irán, Bibiana, Viky, Claudia y Marco.

Y a esta respetuosa y gran Universidad por la oportunidad, el reto y los conocimientos que ha dejado en mi mente y espíritu como profesionista y mujer.

VIRIDIANA

AGRADECIMIENTOS

Dios mío, te agradezco, por darme la Luz divina y la fuerza espiritual que siempre me han acompañado y que en mi carrera profesional se ha intensificado.

A mis papas **Mati y Pepe**, que son muy buena onda comprensivos, cariñosos, y que siempre me impulsan a lograr mis grandes anhelos, y miles de cosas que nunca acabaré de enlistar y agradecer, **LOS QUIERO MUCHO**.

Gracias Dios Mío por los papas que tengo.

A mis hermanas **Sayuri y Haruko**, que siempre me han ayudado, y son ejemplo para mí, por que son las mejores amigas que tengo.

A mi **abuelita**, por sus sabios consejos y compañía.

A **Viri e Iran** por la amistad que ambas me han brindado a lo largo del tiempo que nos conocemos y comprobar que *la unión hace la fuerza*.

A **Gina**, mi amigocha y comadre de toda la vida.

A **Mariana, Maricruz, Ivette**, por ser amigas incondicionales y por preocuparse y ayudarme siempre.

A **Gilda y Deya**, les agradezco su amistad y aunque muchas veces escuche "Te lo dije". Finalmente *concluí este trabajo*.

A **Susana**, por tus consejos y los rezos que me dedicaste para que no se me ocurriera dejar la carrera.

A **Toño Guerrero** por ser mi mejor amigo y darme su apoyo y comprensión cuando más lo necesité.

A mi trabajo **SCT** por brindarme las facilidades que hasta ahora me han permitido poder terminar mi carrera y titularme.

Al **Ing. Felipe González, Ing. Roberto Castañeda, Pati, Minerva**, por sus consejos y ayuda durante mi carrera profesional y por ser personas que siempre han confiado en mí.

A **Omarcito, Carlos Yunes y Siliva, Amarillo, alias Guillermo Alvarado, Cositas, Wally, Lilian, Habril Castillo, Gustavo, Josué, Quika, Katia, Evangelina, Hector, Rebeca, Everardo, Verónica Ramirez, Sandra Enriquez, Mike, Vero y Ulises, Toño González, Mauricio, Carlos Ruiz, Omar Mendez, Pablo Villalba, Quike**, y a todos mis compañeros y profesores de primero hasta décimo semestre. A todos por su amistad.

Agradezco a todos y cada una de las personas que me rodean y representan mucho tanto en mi vida personal, como estudiante y profesional, y por compartir este sueño que por fin se materializa.

SINCERAMENTE YURI

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPITULO I METODOLOGÍA | |
| 1.1 Objetivo General | 4 |
| 1.2 Objetivo Particular | 4 |
| 1.3 Hipótesis | 4 |
| 1.4 Técnicas de obtención de la información | 4 |
| 1.5 Muestra | 7 |
| 1.6 Logística | 7 |
| 1.7 Justificación Social | 15 |
| 1.8 Metodología | 19 |
| 1.9 Alcances y Limitaciones | 19 |
| CAPITULO II GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN | |
| 2.1 Antecedentes Históricos | 20 |
| 2.2 Escuela de la Administración Científica | 23 |
| 2.3 Escuela de la Teoría Clásica de la Administración | 25 |
| 2.4 Escuela Humano-Relacionista | 26 |
| 2.5 Escuela Estructuralista | 27 |
| 2.6 Escuela del Neohumano-Relacionismo | 29 |
| 2.7 Autores Mexicanos | 30 |
| 2.8 Definición de Administración | 31 |
| 2.9 El Proceso Administrativo | 33 |
| 2.10 Áreas Funcionales | 34 |

CAPITULO III ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

| | |
|---|----|
| 3.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos | 36 |
| 3.2 Referencia Histórica de la Administración de Recursos Humanos | 36 |
| 3.3 Importancia de los Recursos Humanos | 40 |
| 3.4 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos | 41 |
| 3.5 Proceso de la Administración de los Recursos Humanos | 42 |
| 3.6 Modelo de Sistemas de Administración de Recursos Humanos | 43 |
| 3.6.1 Fundamentos y desafíos | 46 |
| 3.6.2 Preparación y Selección | 46 |
| 3.6.3 Desarrollo y Evaluación | 47 |
| 3.6.4 Compensación y Protección | 47 |
| 3.6.5 Relación con el personal y evaluación | 47 |

CAPITULO IV GENERALIDADES DE LA MOTIVACIÓN

| | |
|---|----|
| 4.1 La Motivación como parte del Proceso Administrativo de los Recursos Humanos | 49 |
| 4.2 Concepto de Motivación | 49 |
| 4.3 Las Primeras Teorías de la Motivación | 51 |
| 4.3.1 La Teoría de la Pirámide de las Necesidades | 51 |
| 4.3.2 Teoría X y Y | 53 |
| 4.3.3 Teoría de la Motivación-Higiene (R-A) | 54 |
| 4.3.4 Teorías Contemporáneas | 56 |

CAPITULO V ACTITUD COMO UN CAMBIO Y EL DESARROLLO DE PERSONAS

| | |
|--|----|
| 5.1 Generalidades | 67 |
| 5.2 Barreras por derribar en la cultura tradicional de hoy | 68 |
| 5.3 El cambio de actitud | 70 |
| 5.4 Metodología del Cambio | 73 |
| 5.5 Contrato Psicológico | 74 |
| 5.6 Desarrollo de Personas | 75 |

CAPITULO VI CASO PRACTICO. ENCICLOPEDIA BRITANICA

| | |
|--|-----|
| 6.1 Hitos en la Historia de Enciclopedia Britanica | 76 |
| 6.2 Breve Historia | 78 |
| 6.3 Estructura Orgánica | 79 |
| 6.4 Cuestionario | 80 |
| 6.5 Tabulación | 85 |
| 6.6 Gráficos | 91 |
| 6.7 Propuestas | 114 |

| | |
|---------------------|-----|
| CONCLUSIONES | 119 |
|---------------------|-----|

| | |
|---------------------|-----|
| BIBLIOGRAFÍA | 123 |
|---------------------|-----|

| | |
|---------------------|-----|
| HEMEROGRAFIA | 125 |
|---------------------|-----|

INTRODUCCIÓN

La administración como ciencia social logró un gran desarrollo durante el siglo XX debido a la necesidad de integrar a los recursos materiales, financieros, técnicos y humanos de las organizaciones, hacia propósitos más productivos y realidades más complejas, resultado de la Revolución Industrial y las guerras mundiales.

La administración se basa principalmente en la teoría científica que es donde se le da la importancia de su aplicación como un proceso para elevar la productividad, posteriormente surgieron diferentes movimientos que le dieron un enfoque más claro, de ahí nacen varias escuelas entre las que podemos citar la Teoría Clásica, la Humano-Relacionista y la Estructuralista. En dichas escuelas podemos encontrar cada vez más un marcado interés en el hombre como pieza fundamental del éxito organizacional.

Con la división funcional de las empresas en Ventas, Producción, Mercadotecnia, etc., destaca el área de Recursos Humanos, que es la que se encarga del desarrollo del personal y la eficaz aplicación del mismo en el sistema "organización", que resultan ser la renovada ventaja competitiva de las organizaciones de hoy y de mañana. Se considera que dentro de las organizaciones el factor humano es una clave fundamental para el funcionamiento de la misma y la motivación es el motor que lleva al recurso humano a cumplir su cometido.

Hoy en día es común escuchar hablar de motivación del personal, pero realmente existe un concepto claro de ésta, que permita usarla adecuadamente?.

Si bien es cierto este concepto ha sido manejado por autores como Maslow, Herzberg, Likert, Mc Gregor, Argyris, Carlos Llano entre otros, a través de modelos y teorías que han servido de base para su estudio. Todos estos pueden ser válidos si tenemos capacidad para entenderlos, adaptarlos e implantarlos.

Esta investigación no pretende volver a exponer estas ideas sino de partir o contar con ellas como esencia de la misma, complementada con otros conceptos como la creatividad.

Los caminos que se consideran a seguir para que una organización esté motivada son:

1. **ACTIVAR LA FORMA DE PENSAR** (cultivar el pensamiento creativo, acrecentar las innovaciones)
2. **DESARROLLAR A LA GENTE** (aprender continuamente, participar en equipo, perfeccionar capacidades, actuar bajo una visión)
3. **LA EFECTIVA RESPUESTA AL CAMBIO** (responder al cambio, elevar la competitividad)
4. **CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL** (cambio en la forma de sentir, pensar y percibir valores que encajen en el personal y la organización)

Se cree que la aplicación de estos principios son clave del cambio de actitud en las organizaciones que promoverán un mejor desempeño.

Actualmente se distingue una gran preocupación por humanizar las actividades que realizan los individuos, como ya mencionamos son muchas las técnicas administrativas que enfatizan la participación activa y responsable de todos los miembros de la empresa como el principal recurso de ésta para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, al tratar de aplicarlas dentro de una empresa nos encontramos con nuestra propia tendencia al mínimo esfuerzo.

Todo cambio de hábitos y actitudes en el ser humano requiere necesariamente de un esfuerzo adicional al efectuado normalmente, ante esto ¿cómo lograr que los empleados estén dispuestos a realizar este esfuerzo adicional?, ¿Por qué querrían los miembros de la organización cambiar su actitud ante el trabajo?, ¿Qué los movería a hacerlo?.

Probablemente las respuestas a estas preguntas podríamos encontrarlas si tomamos en cuenta que lograr una influencia en la conducta de los otros, respetando su libertad, es un proceso en el que intervienen tres elementos; la bondad del cambio, la forma de presentarlo (la persuasión empleada) y sobre todo la autoridad moral de quién lo proponga.

El propósito de la investigación es medir el nivel motivacional en las organizaciones de acuerdo a parámetros y objetivos previamente establecidos, teniendo como base de estudio a la Empresa Enciclopedia Británica.

Se debe tener presente que una propuesta no es receta de cocina, sino que hay que adecuarla y matizarla. No existe a priori y sólo tienen sentido en su aplicación específica ya que ninguna organización es igual.

CAPITULO I METODOLOGÍA

1.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer el grado de motivación en la organización identificando fortalezas y debilidades que permitan implementar un cambio motivacional.

1.2 OBJETIVO PARTICULAR

- a) Conocer la opinión y sentir del personal respecto a la empresa con el objeto de determinar lo que espera y/o le gustaría recibir de la misma.
- b) Definir el tipo de contribución que estaría dispuesto a proporcionar el personal en beneficio propio y de la organización.

1.3 HIPÓTESIS

Activando la forma de pensar y desarrollando al personal a través de un cambio de actitud se pretende lograr incrementar la motivación, el desempeño y por ende la productividad de los mismos.

1.4 TÉCNICAS DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recopilación de datos se hará a través de encuestas y observación directa, ya que son los métodos más utilizados que nos permiten obtener mejores resultados.

Dentro de las ventajas de la encuesta encontramos que proporciona más información que ningún método, se puede combinar con la observación y permite utilizar material gráfico y muestras que ayudan al entrevistado a captar mejor las ideas.

Tipos de Preguntas

El cuestionario estructurado contiene preguntas predeterminadas de tipo:

✓ **Introductorias**

Son las que tienen por finalidad atraer la atención del interrogado con preguntas agradables que despierten su interés.

✓ **Cerradas**

Llamadas también alternativas fijas, pueden ser dicotómicas o en abanico. Las primeras admiten solamente una respuesta afirmativa o negativa, las segundas permiten elección entre varias categorías.

✓ **En Batería**

Constituyen una serie de preguntas encadenadas que se complementan entre sí con el fin de profundizar en una determinada cuestión.

✓ **De Evaluación**

En ellas se pide al entrevistado que exprese un juicio de valor respecto a un determinado tema, debe elegir frente a una serie de opciones aquel o aquellos que estime preferentes

✓ **Ponderativas**

Se dan a escoger posibles respuestas en orden progresivo de calificación.

Tipo de Cuestionario

Podemos distinguir entre cuestionarios hechos, actitudes y opiniones, la encuesta de hechos sirve para averiguar lo que las personas saben.

La encuesta de actitudes u opiniones sirve para averiguar lo que las personas piensan o sienten, misma que está enfocada al estudio de esta investigación.

Observación Directa

Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta; puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas situaciones. Sin establecer comunicación con los sujetos de estudio se observan las acciones y hechos que interesan .

Para las condiciones de su aplicación los estudios de observación son de cuatro tipos:

a) Observación en situación natural: se puede llevar a cabo con el conocimiento del observado o sin él.

b) Observación en situación artificial: se crean situaciones artificiales para obtener en menor tiempo la información deseada con la desventaja de que el comportamiento del individuo puede variar al sentirse observado y falsear las actitudes.

c) Observación no estructurada: se coloca el observador en un lugar estratégico y se van registrando los hechos y acciones que se juzgue convenientes para el estudio.

d) Observación estructurada: se debe planear y anotar con mucha precisión cuáles son los hechos que se deben de observar, para eliminar en lo posible, los errores subjetivos de los observadores.

Prueba Piloto

El cuestionario fue revisado previamente por especialistas en la materia. Posteriormente fueron aplicados 20 cuestionarios a personal de la Subdirección de servicios de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Lo anterior con la finalidad de perfeccionar el contenido y estructura de la encuesta.

1.5 MUESTRA

Enciclopedia Britanica cuenta con 110 empleados, lo cual permite estudiar un censo sin ser necesario obtener una muestra representativa, ya que el universo es susceptible de analizarse en su totalidad, logrando así un margen de error nulo.

1.6 LOGÍSTICA

A través de la aplicación de una Encuesta y de los resultados que de ella se obtengan se tiene como objetivo estudiar aspectos relacionados con la motivación en las diferentes áreas de trabajo.

Esta encuesta está basada en los factores principales de la Teoría de la motivación-higiene de Herzberg que indica que la relación entre la persona y su trabajo es básica y que su actitud ante el trabajo puede determinar el éxito o el fracaso de la misma.

1. Se clasificaron en diversos parámetros las áreas que contribuyen a identificar lo que piensa y/o siente el empleado para conocer el tipo de fortalezas y/o debilidades que existen en la organización, así como para medir el nivel motivacional de avance en cada una de ellas.

Cada parámetro está relacionado directamente con su grupo de preguntas correspondiente como se detalla a continuación:

| <u>PARÁMETROS</u> | <u>DISTRIBUCIÓN DE PREGUNTAS</u> |
|---|----------------------------------|
| * Superación y desarrollo | grupo 1 |
| * Reconocimiento y apoyo | grupo 2 |
| * Seguridad e higiene | grupo 3 |
| * Seguridad económica | grupo 4 |
| * Salario | grupo 5 |
| * Ambiente laboral y relaciones | grupo 6 |
| * Incentivos | grupo 7 |
| * Status e identificación con la organización | grupo 8 |

2. Para definir el nivel de involucramiento y compromiso que puede tener el empleado, se establecieron los siguientes rubros:

| <u>PARÁMETROS</u> | <u>DISTRIBUCIÓN DE PREGUNTAS</u> |
|--|----------------------------------|
| * Trabajo en equipo | grupo 9 |
| * Responsabilidad (involucra empeño) | grupo 10 |
| * Calidad en el trabajo | grupo 11 |
| * Eficiencia | grupo 12 |
| * Compromiso con el trabajo y la empresa | grupo 13 |

GRUPO 1 SUPERACIÓN Y DESARROLLO

Objetivo

Conocer si la organización ofrece condiciones que coadyuven a desempeñar eficientemente las funciones de sus empleados, así como si fomenta las oportunidades de desarrollo dentro de la organización.

- Recibí cursos de inducción y capacitación al ingresar en esta organización.
- Existen cursos de actualización o reforzamiento que enriquecen mis labores
- La organización fomenta y apoya el desarrollo profesional.
- Mi trabajo se califica objetivamente a través de un programa periódico.
- Se me motiva para aumentar mi rendimiento

GRUPO 2 RECONOCIMIENTO Y APOYO

Objetivo

Conocer el grado en que proporciona la organización reconocimiento y apoyo de opiniones a sus empleados, así como los equipos de trabajo necesarios para el adecuado desempeño de sus funciones.

- Puedo sugerir y en ocasiones mis opiniones son tomadas en cuenta por mis superiores.
- Recibo apoyo para desempeñar mi trabajo en:
 - Herramientas y equipos suficientes
 - Instrucciones de trabajo claras
 - Apoyo a ideas nuevas

GRUPO 3 SEGURIDAD E HIGIENE

Objetivo

Conocer si la empresa cuenta con la seguridad e higiene necesarias para la preservación de la salud de los trabajadores y del mantenimiento de las condiciones de trabajo higiénicas, así como las actividades relacionadas con la prevención de incidentes y accidentes.

- Las instalaciones de la empresa son seguras e higiénicas.
- Existen áreas de seguridad así como señalización y rutas de evacuación.
- He recibido capacitación respecto a : primeros auxilios y prevención y combate de incendios
- Se efectúan simulacros periódicamente (sismos e incendios).
- El desarrollo de mi trabajo implica constantes riesgos de accidentes.
- Existen dispositivos y políticas para robos internos.

GRUPO 4 SEGURIDAD ECONÓMICA

Objetivo

Conocer el grado de seguridad económica que ofrece la empresa a empleados fuera y dentro de la organización de acuerdo a las prestaciones propuestas (seguras retribuciones económicas) que puedan garantizar un bienestar económico.

- La empresa me proporciona un seguro de vida y/o seguro médico de gastos mayores adicional a mis prestaciones legales.
- Si decidiera renunciar o tuviese que salir de la empresa sé que me proporcionarían una justa retribución económica.
- Las prestaciones que me brinda la empresa contribuyen a mi mejoría económica estimando que ascienden a un porcentaje por encima de mi salario.

GRUPO 5 SALARIO

Objetivo

Conocer el grado de satisfacción de los empleados en relación a sus salarios así como detectar su sentir en comparación a otras organizaciones del mismo giro.

- Mis percepciones económicas están dentro del nivel de sueldos que ofrecen otras compañías del mismo ramo.
- Mi sueldo está por arriba de los sueldos que ofrecen otras compañías en mi mismo puesto.
- El sueldo que percibo corresponde a las funciones que desarrollo.
- Me siento satisfecho con lo que gano.
- Las revisiones anuales al salario se hacen sobre las bases de calificaciones objetivas.

GRUPO 6 BUEN AMBIENTE DE TRABAJO Y RELACIONES

Objetivo

Se conocerá el grado de alcance de factores que contribuyan a una adecuada armonía de relaciones entre los trabajadores.

- El ambiente de trabajo es agradable.
- He percibido grupos líderes y círculos cerrados que influyen negativamente en la productividad del empleo.
- Mi jefe inmediato propicia un adecuado desempeño de mi trabajo.
- Existen actividades fuera que fomenten mi integración con los demás compañeros.

GRUPO 7 INCENTIVOS

Objetivo

Conocer cuales son los incentivos más importantes para los trabajadores de acuerdo a sus preferencias.

- De acuerdo a la importancia que representan para usted los siguientes incentivos, enumere sus respuestas en orden siendo el número 1 el que más prefiera y así sucesivamente.
- Reconocimiento
- Ascensos
- Pertenecer a un club deportivo
- Seguro médico
- Seguro de vida
- Aumento de sueldo
- Bonos por productividad

- Vales de despensa y restaurante
- Vales de gasolina
- Préstamos financieros a corto o mediano plazo
- Caja de ahorro
- Vales de descuentos en tiendas, restaurantes, eventos culturales y/o deportivos

GRUPO 8 STATUS E IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN

Objetivo

Conocer la importancia que da el trabajador a sentirse parte de la empresa así como el grado de identificación que tiene con la misma.

- Conozco la misión, visión y valores de la empresa.
- Me siento identificado con la organización.
- Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización por tener una imagen reconocida .

GRUPO 9 TRABAJO EN EQUIPO

Objetivo

Detectar si existe y se fomenta el trabajo en equipo a través de una adecuada cooperación e integración entre los trabajadores.

- Prefiero trabajar en mis actividades individualmente.
- Existe cooperación de otras áreas para que en conjunto se alcancen las metas.

GRUPO 10 RESPONSABILIDAD

Objetivo

Detectar si los trabajadores reconocen la responsabilidad como un factor de vital importancia para el desempeño y desarrollo de su trabajo.

- Estoy consciente de los efectos de mi toma de decisiones en la empresa.
- Considero que mis funciones se pueden enriquecer.
- Prefiero ejecutar tareas que implican un alto grado de responsabilidad.
- Estaría dispuesto a adquirir más responsabilidades dentro de mi puesto.

GRUPO 11 CALIDAD EN EL TRABAJO

Objetivo

Detectar si los trabajadores reconocen la calidad en el trabajo como parte de un mejoramiento continuo en beneficio propio y de la organización.

- Busco un mejoramiento continuo en mi trabajo.
- Estoy dispuesto en formar parte de un "círculo de calidad" que me permita sugerir ideas nuevas para el mejoramiento de mi área, sin importarme en ocasiones el horario.

**GRUPO 12
EFICIENCIA**

Objetivo

Detectar si el trabajador realiza sus actividades dentro de los niveles de tiempo óptimos de acuerdo a las necesidades de la organización.

- Tengo mi trabajo terminado para el momento y hora en que se me solicita.
- Si tengo oportunidad de posponer mi trabajo lo hago.

**GRUPO 13
COMPROMISO CON EL TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN.**

Objetivo

Detectar el sentir del empleado en cuanto al compromiso que tiene con su trabajo y la organización.

- Me siento motivado y comprometido con mi trabajo y la organización.

APARTADO A

¿ Qué tipo de actividades considera usted que contribuirían a fomentar la motivación del personal dentro de la organización?

1.7 JUSTIFICACIÓN SOCIAL

A partir de que una empresa, pequeña, mediana o grande genera empleos, cobra una gran importancia ya que al hacerlo desempeña su labor social.

Por otro lado la actividad económica de nuestro país, como sabemos se encuentra dividida en los siguientes sectores:

| | |
|---------------|----------------------|
| SECTOR | SERVICIO |
| | INDUSTRIAL |
| | MANUFACTURERO |

ENCICLOPEDIA BRITANICA pertenece al sector manufacturero como se observa a continuación:

| SECTOR | SUBSECTOR | RAMA |
|---------------|--|--|
| Manufacturero | 34 Papel y productos de papel, imprentas y editoriales | 3420 Imprentas, editoriales e industrias conexas |

En 1997 el Producto Interno Bruto (P.I.B.) de México ascendió a US\$402,541.1 (\$4,025,411,000)millones donde el 21.50% corresponde a la participación del Sector Manufacturero, lo que muestra la importancia de este sector en nuestra economía.

En lo que respecta a Enciclopedia Británica sus ventas aproximadas fueron para 1997 de \$84,000,000.00 ., lo que representa aproximadamente el 2.08 % de aportación del total del PIB.

Debido al giro de la empresa ENCICLOPEDIA BRITANICA pertenece a las siguientes Asociaciones y Cámaras:

*** Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México**

- Ofrece soporte técnico, de servicios en diversas áreas comerciales, como son:

1. servicio de representación
2. tramites delegacionales
3. seminarios y conferencias
4. asesoría legal en problemas laborales y fiscales
5. información al empresario
6. asesoría en créditos, etc.

*** Cámara de la Industria Editorial Mexicana**

Al estar inscrita la empresa, esta cámara emite un boletín informativo. Así mismo IMPARTEN:

1. cursos especializados
2. asesorías
3. capacitación del personal
4. registro de obras
5. protección de los derechos de autor
6. comisión calificadora de publicaciones y revistas publicadas
7. promoción de la industria editorial mexicana en el extranjero
8. representación en ferias internacionales, etc.

*** Cámara Nacional de la Industria Cinematografía y Videograma**

La relación que existe con esta cámara es debido a la distribución y comercialización de los videos con temas especializados.

*** Confederación Patronal de la Federación Mexicana**

Coparmex trabaja para armonizar las relaciones de los patrones entre si y de éstos con los obreros. Estudia la optimización de las relaciones laborales, fomenta una nueva cultura laboral; defiende los legítimos derechos de sus asociados en su carácter de patrones y promueve las reformas sociales, económicas, jurídicas y políticas que fomentan el desarrollo nacional.

*** Asociación Mexicana de Ventas Directas**

Esta asociación realiza juntas periódicas para mantener informados a los socios respecto a lo que se hace y se ha logrado. A su vez imparte cursos de capacitación, seminarios y asesorías en relación a las ventas.

*** Sistema de Información Empresarial Mexicana (SIEM), SECOFI**

Sistema que permite detectar a posibles clientes potenciales tanto su oferta como su demanda a nivel nacional, su acceso es a través de internet o bien de los módulos de información gratuitos existentes en SECOFI.

Cabe mencionar que cualquier empresa que se inscribe a la cámara o cámaras necesarias deberá tener un representante general al inscribirse, que en su mayoría es el director de la empresa que a la vez ayuda a estar mejor informado.

Con la finalidad de complementar nuestra educación escolar y posteriormente para el enriquecimiento de nuestra cultura general, las enciclopedias son excelentes instrumentos de apoyo que nos ayudan a resolver dudas, no solo a través de explicaciones y definiciones, sino también de ilustraciones, mapas, gráficos que facilitan la realización de tareas escolares, así como actividades del hogar y el trabajo.

El significado de la palabra "ENCICLOPEDIA" viene del griego *en* que significa *kylos*, que quiere decir "círculo" y *paideia*, que es "instrucción".

ENCICLOPEDIA BRITANICA, se ha distinguido por mantenerse a la vanguardia en la información universal, fomentando de esta forma la cultura en la sociedad.

ENCICLOPEDIA BRITANICA ofrece:

- * Obras fundamentales
- * Obras de apoyo
- * Obras Infantiles
- * Obras de profundización
- * Cursos de enseñanza programada
- * Videos y obras en formato electrónico

Sus magnas obras son:

* ENCICLOPEDIA BRITANICA

Es la obra cumbre en inglés consta de 32 volúmenes que juntos suman más de 32 mil páginas , 44 millones de palabras, 87 mil artículos, y más de 23 mil ilustraciones a todo color.

* ENCICLOPEDIA HISPÁNICA

Es la obra en español que constituye el acontecimiento editorial trascendente de los últimos tiempos esta formada de 18 volúmenes, cuenta con 7 mil 500 ilustraciones, tablas adicionales y atlas con información acerca de todos los países.

* ENCICLOPEDIA DE MÉXICO

El mayor acervo de conocimientos sobre nuestro país en materia de geografía, fauna, riquezas naturales, tradiciones, etc. Esta formada por 14 volúmenes con 8 mil 796 páginas, 11 mil 900 artículos, y mil ilustraciones en blanco y negro.

Enciclopedia Britanica hace donaciones anuales a bibliotecas públicas, con la finalidad de que sus obras puedan ser consultadas por todas las personas que lo requieran.

La misión de Enciclopedia Británica es el fomento de la cultura y de los conocimientos universales que ayuden a enriquecer al ser humano en su vida intelectual a través de sus obras.

1.8 METODOLOGÍA

Se realizará una investigación formal bibliográfica para nuestra base teórica, la cual nos llevará al campo de estudio, procediendo al diseño del instrumento de investigación, basado en parámetros comprobables y previamente estudiados.

De acuerdo a los resultados arrojados, éstos se analizarán y presentarán con sus respectivas propuestas para su solución o mantenimiento.

1.9 ALCANCES Y LIMITACIONES

Este estudio será de utilidad para la empresa Enciclopedia Británica por lo que se consultará información correspondiente a la organización y será complementada con los resultados obtenidos en la misma en relación a la motivación del personal. Cabe señalar que este trabajo no será comparativo, puesto que estudiará características particulares, sin embargo puede resultar aplicable a otras organizaciones tomando en cuenta los mismos parámetros que se pretenden estudiar, con sus respectivos resultados.

Para lo anterior se pretende conocer la evolución del área de estudio de administración para tener bases para el desarrollo de la presente tesis.

CAPITULO II GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Hasta el inicio del siglo XX, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante, solamente a partir de este siglo pasó por fases de desarrollo de notable pujanza e innovación. En el final del siglo pasado la sociedad era completamente diferente. Hace 80 años, las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes como: médicos, abogados, que trabajaban por cuenta propia.

♦ Influencia de los filósofos.

La administración recibió enorme influencia de la filosofía, desde los tiempos de la antigüedad por ejemplo, Platón, se preocupó profundamente por los problemas políticos y sociales inherentes al desarrollo social y cultural del pueblo griego. En su obra "La República", expone su punto de vista sobre la forma democrática del gobierno y sobre la administración de negocios públicos, otro caso es el de Aristóteles, que dio enorme impulso a la filosofía, abriendo las perspectivas del conocimiento humano de su época. En su libro "La Política" estudia la organización del Estado y distingue tres formas de administración pública que son:

1. Monarquía o gobierno de uno solo
2. Aristocracia o gobierno de una élite
3. Democracia o gobierno de pueblo

◆ **Influencia de la Organización Católica.**

A través de los siglos, las normas administrativas y los principios de la organización pública se fueron transfiriendo de las instituciones de los estados (Atenas, Roma) hacia las instituciones de la naciente Iglesia Católica. La iglesia tiene una organización jerárquica tan simple y eficiente que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: el Papa, cuya autoridad coordinadora, según la Iglesia le es delegada por una autoridad divina superior.

◆ **Influencia de la Organización Militar.**

Esta también ha influenciado enormemente el desarrollo de las teorías de la administración a lo largo del tiempo. La organización lineal por ejemplo tiene su origen en la organización militar de los ejércitos de la antigüedad. La unidad de mando (donde cada subordinado solo puede tener un supervisor) es el núcleo central de todas las organizaciones militares de aquellas épocas. La escala jerárquica, o sea la escala de niveles de mando de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad correspondiente es típicamente un aspecto de la organización militar utilizado en otras organizaciones.

El concepto de Jerarquía dentro de la organización militar es probablemente tan antiguo como la propia guerra, pues la necesidad de un estado mayor siempre existió para el ejército.

Otra contribución de la organización militar es el principio de dirección, a través del cual todo soldado debe conocer perfectamente lo que se espera de él y aquello que debe hacer.

♦ **Influencia de la Revolución Industrial.**

A partir de 1776, con la invención de la máquina de vapor por James Watt y su posterior aplicación en la producción, una nueva concepción de trabajo vino a modificar completamente la estructura social y comercial de la época, provocando profundos y rápidos cambios de orden económico, político y social que en un lapso de aproximadamente un siglo, fueron mayores que los cambios ocurridos en el milenio anterior; como una nueva tecnología de los procesos de producción, de la construcción, y funcionamiento de las máquinas.

La principal preocupación de los empresarios se fijaba lógicamente en la mejoría de los aspectos mecánicos y tecnológicos de la producción, con el objeto de producir cantidades mayores de productos mejores y a menor costo. La gestión de personal eran asuntos de poca o ninguna importancia.

El poder de las máquinas , la producción masiva, la reducción de costos de transportación por el rápido crecimiento del ferrocarril y la casi absoluta carencia de reglamentos gubernamentales influyeron en el desarrollo de las grandes corporaciones que requerirían prácticas administrativas formales. Se hacía necesaria una teoría formal que guiara a los gerentes para administrar sus operaciones. No obstante, no fue sino hasta principios del siglo XX que se desarrollo esta teoría.

2.2 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

La Teoría de la administración científica surgió en parte por la necesidad de elevar la productividad; y la única manera de hacerlo era elevando la eficiencia de los trabajadores. Fue así como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conocen como la teoría de la Administración Científica.

Frederick W. Taylor

Fundamentó su filosofía en los siguientes 4 principios:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
2. La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
3. La educación y desarrollo del trabajador en forma científica
4. La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones.

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una revolución total de la mentalidad de los obreros y patrones quienes supuestamente tenían el mismo interés en elevar la productividad. En lugar de partir de métodos laborales tradicionales, analizó y tomó el tiempo de los movimientos de trabajadores siderúrgicos que realizaban una serie de trabajos. Asimismo, sugirió a los patrones que le pagaran a los trabajadores más productivos una cantidad superior a la de los demás, con lo que beneficiaría tanto a la empresa como al trabajador.

Taylor llamó a su plan el "sistema de tasas diferenciales", que ha sido aplicada , en todo tipo de organizaciones, si bien estos métodos produjeron un notable aumento de la productividad y mejores sueldos en una serie de casos, los trabajadores y los sindicatos empezaron a oponerse a este enfoque por temor al hecho de trabajar más y a mayor velocidad, esto agotaría el trabajo disponible y conduciría a los recortes de personal, sus criterios se oponían a las condiciones aceleradas que ejercían una presión desmedida en los empleados para que trabajaran cada vez a mayor velocidad. La importancia concedida a la productividad y por extensión a la rentabilidad, hizo que algunos gerentes explotaran a trabajadores y clientes, lo que aumento la cantidad de trabajadores sindicalizados.

Henry L. Gantt

Gantt trabajó con Taylor en varios proyectos, abandonó el sistema de tasas diferenciales porque consideró que era fuente de muy poca motivación y, a cambio, presentó otra idea. Cada uno de los trabajadores que terminará la porción de trabajo diaria que se le hubiera asignado, obtendría una bonificación de 50 centavos, además el supervisor obtendría una bonificación para cada uno de los trabajadores que cumpliera con la ración diaria, más otro bono extraordinario si todos los trabajadores lo hacían.

El avance de cada uno era calificado públicamente y registrado en las columnas individuales de gráficas. Gantt fue el iniciador de las gráficas para candelarizar la producción (gráfica de Gantt), sentó las bases en 2 instrumentos para graficar, que fueron inventados para ayudar a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas: el método de la ruta crítica y la Técnica para la revisión y evaluación de programas (PERT).

Los Gilbreth

Colaboraron con estudios sobre la fatiga y el movimiento y se concentraron en cómo mejorar el bienestar del trabajador individual. Según ellos, el movimiento y la fatiga estaban entrelazados y con movimiento que se eliminaba, se reducía la fatiga.

Afirmaron que el estudio de los motivos mejoraría el ánimo de los trabajadores, en razón de los beneficios evidentes y porque demostraba la preocupación de la gerencia por el trabajador.

2.3 ESCUELA DE LA TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Esta teoría surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas como por ejemplo las fábricas.

Henry Fayol es considerado el fundador de la escuela clásica de la administración, a diferencia de Taylor que se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que en su opinión era la operación empresarial más descuidada.

Fayol trazó una premisa que contiene 14 principios básicos de la administración, los cuales hasta el día de hoy han sido considerados, éstos son:

1. DIVISIÓN DE TRABAJO.
2. AUTORIDAD.
3. DISCIPLINA..
4. UNIDAD DE MANDO.
5. UNIDAD DE DIRECCIÓN.
6. SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS INDIVIDUAL AL BIEN COMÚN.
7. REMUNERACIÓN.
8. CENTRALIZACIÓN.
9. JERARQUÍA.
10. ORDEN.
11. EQUIDAD.
12. ESTABILIDAD DE PERSONAL.
13. INICIATIVA.
14. ESPÍRITU DE GRUPO.

2.4 ESCUELA HUMANO-RELACIONISTA.

Es a partir de los estudios Hawthorne realizados en la Western Electric donde nace la teoría de las Relaciones Humanas elaborada por Elton Mayo y Roethlisberger, teniendo como objetivo el lograr una relación más humana dentro de las empresas. Según Elton Mayo a través de la integración de los individuos dentro de su grupo y de la identificación con el propio trabajo debería mejorarse el clima del trabajo evitando los conflictos abiertos y con esto aumentar la eficiencia en la producción sin inversiones adicionales.

En 1927 los ingenieros de Western Electric pidieron a Elton Mayo, y a sus colegas, que se unieran al grupo como consultores. Así empezó una relación que perduraría hasta 1932 y ubicaría numerosos experimentos en el rediseño de puestos, cambios en la duración de la jornada diaria y de la semana, la introducción de períodos de descanso y planes de compensación individuales frente a los de grupo.

Mayo concluyó que el comportamiento y los sentimientos están íntimamente relacionados, que las influencias del grupo afectan significativamente el comportamiento individual, que los estándares del grupo establecen la productividad individual del trabajador y que el dinero es un factor de menor importancia para determinar los estándares de producción del grupo, los sentimientos del grupo y la seguridad. Estas conclusiones llevaron a un renovado énfasis en el factor humano, en el funcionamiento de las organizaciones y en la consecución de sus metas.

Sin embargo existen limitaciones dentro de esta teoría como son : la falta de visión para situar a la organización dentro de su contexto y el no reconocer la contradicción entre los intereses de la dirección y los trabajadores.

Por su parte los estudios Hawthorne no han dejado de recibir críticas, sin embargo desde un punto de vista histórico, es de poca importancia que los estudios tuvieran una base académica, o que sus conclusiones fueran justificadas. Lo que resulta importante, es que estimularon el interés en los factores humanos dentro de las organizaciones, esto es, estaban ahí para contribuir a que la organización alcanzara sus metas con eficiencia.

2.5 ESCUELA ESTRUCTURALISTA.

Esta corriente surge posterior a Taylor y a Mayo, realizando una síntesis de los conceptos que éstos expresaban.

La corriente estructuralista se diferencia básicamente de las escuelas de la administración científica y de las relaciones humanas, en cuanto al análisis que realiza sobre las relaciones de la unidad productiva o empresas con el sistema social que la rodea , entre los conceptos principales de esta corriente se encuentran los siguientes:

- a. Analiza los elementos formales e informales de la organización, así como la relación que existe entre ambos.
- b. La extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización, es decir toda la dinámica social que se produce dentro de una unidad productiva analizando ésta como una organización.
- c. Dirige su análisis a todos los niveles de la organización, rebasando a Taylor y Mayo que se centran en algún aspecto o nivel específico de la organización.
- d. Estudian estímulos tanto materiales, como sociales, ambientales, así como la dependencia de éstos y la influencia mutua.
- e. Estudian las relaciones, intercambios, influencias entre la organización y el medio ambiente.
- f. Estudian organizaciones de todo tipo; productivas, de lucro, sociales, políticas, etc., a fin de poder realizar análisis comparativos entre éstas y el medio social y la relación de las organizaciones entre sí.

Esta corriente parte de los estudios que sociólogos y algunos otros especialistas realizan sobre la organización; partiendo del análisis de las organizaciones sociales, del sistema social global y la interdependencia de las diferentes organizaciones, llegan a concretizar y caracterizar una serie de elementos afines a todas las organizaciones.

Asimismo estudian la influencia que la sociedad tiene sobre cada una de las organizaciones y cómo los conflictos de la estructura social se reflejan en la organización, sea del tipo que sea.

Estos sociólogos centran su análisis en 5 puntos fundamentales

- a. Los objetivos de la organización
- b. Tipología de las organizaciones
- c. Las relaciones sociales dentro de la organización
- d. La organización y su relación con el medio ambiente social
- e. Los conflictos en la organización

La teoría de los conflictos de los estructuralistas se reduce a la suavización, conducción y control de las expresiones de los conflictos dentro de una organización ante la imposibilidad de resolver estos problemas y contradicciones estructurales. Entre los autores más representativos se encuentran RENATE MAYNTZ, RALF DAHRENDORF y AMITAI ETZIONI.

2.6 ESCUELA DEL NEOHUMANO - RELACIONISMO

Paralelo al desarrollo de las corrientes estructuralistas en Europa, se produce en los Estados Unidos una nueva escuela denominada NEOHUMANO RELACIONISTA que considera aspectos fundamentales de la corriente representada por Elton Mayo y sus teorías de las relaciones humanas dentro de la organización productiva, así como algunos aspectos que vienen a revisar a Elton Mayo en relación con las influencias entre la estructura social y la organización.

Esta escuela aporta una actualización de las diversas teorías de las relaciones humanas dentro de la empresa y la industria, proponiendo que, los trabajadores puedan fijar sus objetivos secundarios y superficiales acerca de la labor que realizan a fin de dar la sensación de participación en las decisiones y en la vida de la organización.

Para los humano-relacionistas la solución no se encuentra en desagenar el trabajo productivo, ya que esto implicaría cuestionar la estructura misma de las relaciones productivas. Sus teorías se reducen a encontrar cómo presentar el control con una apariencia de participación, es decir, en dar al hombre productivo la sensación de que participa realmente dentro de las decisiones acerca de su trabajo. De aquí surgen los términos administración por objetivos, administración participativa, y otros muchos que engloba esta corriente.

Entre los principales autores de esta corriente se encuentra DOUGLAS MC GREGOR, su obra más importante es "El aspecto humano de las empresas" que en la actualidad es una especie de manual. Presenta dos modelos del trato que se da al personal y los fundamentos en que descansa cada uno, al primero lo llama teoría "X" y al segundo lo designa como la teoría "Y".

2.7. AUTORES MEXICANOS

La conceptualización y el estudio de la administración no ha sido únicamente tarea de autores extranjeros, algunos de los autores más importantes de nuestro país son:

LARIS CASILLAS FRANCISCO.

Refleja la necesidad de organizar y sistematizar los conceptos analizados a través del estudio. Su principal obra es "La administración Integral", en la que se dedica a analizar, esquematizar y describir detalladamente el proceso administrativo .

REYES PONCE AGUSTÍN.

Sus principales obras son "Administración de empresas" y "Administración por objetivos"; en su primera obra describe las características de la organización su universalidad, su especificidad, su unidad temporal , su unidad jerárquica y hace un análisis del proceso administrativo. Su segunda obra señala que existen objetivos individuales y colectivos, particulares y generales, subordinados y básicos, a corto y largo plazo.

GUZMAN VALDIVIA ISAAC.

Sus obras principales son "La ciencia de la administración" y "Reflexiones sobre la administración", en esta última señala que primero existió una administración de cosas derivadas de los orígenes históricos de la administración, pero su natural avance se tuvo que ir rodeando de conocimientos surgidos de la economía, el derecho, psicología, y la sociología hasta llegar a una etapa superior que es la administración de personas .

En su obra la ciencia de la administración señala que la dirección social o dirección de los grupos humanos es un movimiento existencial cuya eficacia depende de su apoyo a la realidad psicológica o histórica además hace un desarrollo del proceso administrativo.

FERNÁNDEZ ARENAS JOSÉ ANTONIO.

Sus principales obras son "El proceso administrativo" e "Introducción a la administración". Aborda el tema de la categoría de la administración, clasificándola como la ciencia social. El carácter científico de la administración lo complementa señalando los métodos que utiliza para la integración de sus conocimientos, siendo estos el experimental, el analítico de experiencias y el comparativo, señala también la necesidad de que se utilicen métodos racionales en el manejo de las organizaciones.

Es importante decir que los autores anteriormente mencionados cubren una primer etapa proporcionando los conceptos básicos, pero ahora corresponde a los interesados en la administración profesional la adaptación y creación de tecnología administrativa fundamentada en el conocimiento de su realidad y en el compromiso de transformarla.

2.8 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Definición Etimológica.

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad" hacia, y de "ministrativo". Esta palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

La etimología de minister es pues diametralmente opuesta a la de "magister" de "magis", comparativo de superioridad, y de "ter".

Si pues "magister" (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad - el que ordena o dirige a otros en subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son los elementos obtenidos.

A continuación se presentan definiciones dadas por los principales autores en administración:

E.F.L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado"

Koontz y O' Donell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes"

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

Rollin H. Simonds: Es planear, organizar, dirigir y controlar las actividades, el personal y los recursos de una organización.

American Management Association: Actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

Henry Fayol, " administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Agustín Reyes Ponce: Técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa.

Fernández Arena: Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura formal a través del esfuerzo humano.

2.9 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones; La Planeación, La Organización, La Dirección y El Control .

Proceso: Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los administradores, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

El proceso administrativo, consiste a grandes rasgos, en fijar un objetivo, realizar las actividades necesarias para alcanzarlo y determinar si se alcanzó o no, a fin de corregir las acciones de este último caso.

PLANEACIÓN: La planeación presenta los objetivos de la organización y establece los procedimientos idóneos para alcanzarlos. El primer paso para planear consiste en elegir las metas de la organización.

ORGANIZACIÓN: Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que se puedan alcanzar las metas.

DIRECCIÓN: Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, o con mas frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

CONTROL: Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

2.10 ÁREAS FUNCIONALES

Con el objeto de enfocar el área de estudio resulta necesario identificar las áreas funcionales dentro de la estructura de una organización, siendo las más comunes:

PRODUCCIÓN: se encarga de la transformación de materias primas a través de un proceso con el objetivo de elaborar bienes y/o servicios que puedan comercializarse.

COMPRAS: es aquella que provee de los bienes materiales y servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización.

FINANZAS: su objetivo principal consiste en obtener e invertir adecuadamente los recursos monetarios para operar la entidad, alcanzando los objetivos y manteniendo así la solvencia de la misma. Tomando en cuenta que la función financiera es influenciada por todas y cada una de las actividades de la organización, ya que las decisiones en la mayoría de las áreas; provocan un impacto sobre el flujo de efectivo.

MERCADOTECNIA: a través de los estudios que ésta realice se logrará satisfacer las necesidades y deseos del cliente, determinando el bien o servicio, el lugar y el precio adecuados.

SISTEMAS: Área encargada de la sistematización y automatización de datos e información concernientes a la empresa de una forma rápida y eficaz.

RECURSOS HUMANOS: su función es la de proveer el personal idóneo en el lugar adecuado mediante un proceso aplicado al desarrollo y conservación del esfuerzo de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la organización y del país en general.

Es el área de recursos humanos dentro de la cual está enfocada esta investigación, partiendo de la premisa de que a través del proceso de recursos humanos se logra tener al personal idóneo en cualquier organización, o en su defecto, los recursos humanos ofrecen las herramientas necesarias para ser aplicadas y lograr el eficiente desempeño del trabajo, descubriendo fortalezas y desarrollando al máximo.

Con la finalidad de conocer los antecedentes de esta importante área, en el siguiente capítulo se hará una breve reseña de los mismos así como de un diferente enfoque del proceso que para su desarrollo se realiza.

CAPITULO III ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las condiciones de trabajo, los niveles de compensación y los conflictos de áreas geográficas remotas tienden ahora, gracias a la creciente red de comunicaciones que une a todos los países, a ejercer crecientes efectos globales.

La forma en que el país enfoque los desafíos derivados de la economía global será determinada, en su totalidad por el desempeño de sus organizaciones públicas y privadas. En último término, la riqueza y el bienestar de cada sociedad dependen de sus recursos humanos que en todos los casos operan dentro de organizaciones.

Las organizaciones poseen a su vez, un elemento en común: todas están integradas por personas, las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado.

En los países en vías de desarrollo como es el caso de nosotros, el compromiso del administrador de los recursos humanos resulta especialmente serio y vital. Por tanto, la administración de los recursos humanos consiste en el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte a través del uso eficaz y eficiente de los recursos con que se cuentan.

3.2. REFERENCIA HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El campo de la administración de los recursos humanos no apareció de improviso, por el contrario, evolucionó durante largo tiempo hasta adquirir sus características actuales. Al trazar esta evolución se puede también adquirir una perspectiva adecuada sobre la creciente importancia del campo de la administración de los recursos humanos.

Esta perspectiva histórica sirve también para demostrar que la práctica de la administración de los recursos humanos siempre ha estado influenciada por el medio ambiente, que a su vez se encuentra en perpetuo cambio.

No es posible señalar el momento en que se dio inicio a las técnicas de administración de personal por la razón de que la existencia de este campo es condición necesaria para la existencia de la civilización.

Cuando se consideran los problemas técnicos que enfrentaron los ingenieros y arquitectos de las más remota antigüedad, se descubren de inmediato los problemas de separación de las labores que debieron resolver.

Desde mucho antes de la Revolución Industrial existieron organizaciones muy grandes que presentaban problemas resueltos de diversas maneras. Los ejemplos podrían multiplicarse infinitamente.

- Administración de Recursos Humanos Precolombina

Aún antes de la conquista española, varios grupos indígenas habían establecido diversos organismos que entrañaban la resolución de complejos problemas de administración de los recursos humanos. Por ejemplo, tanto la sociedad azteca como la inca habían establecido sistemas de correo relativamente eficientes antes del contacto con los europeos.

- Administración de Recursos Humanos Colonial

La etapa colonial supuso el inicio de una nueva mentalidad, enfocada sobre todo a la obtención de beneficios comerciales para la metrópoli. Aunque desafortunadamente la violencia desempeñó un papel destacado al inicio o en el curso de muchas operaciones coloniales, ciertas técnicas de administración de personal con frecuencia injustas, pero adaptadas a la época, permitieron establecer operaciones de considerable magnitud y complejidad.

Cuando América Latina pasó a la etapa independiente, durante el siglo XIX, estableció nuevos nexos con los países industrializados, en un proceso de intercambio que se ha ido haciendo cada vez más activo. En general, en el campo de la administración de recursos humanos como en tantos otros, América latina ha experimentado una evolución muy influenciada por el mundo occidental, pero se sigue caracterizando por su peculiar idiosincrasia y estructura social.

La Revolución Industrial

- Administración de Recursos Humanos en el siglo XVIII

A mediados del siglo XVIII la aparición de maquinarias complejas en el seno de la sociedad inglesa dio inicio al fenómeno conocido como Revolución Industrial que significó un nivel cada vez más alto de mecanización de muchas labores y a su vez esto condujo a condiciones de hacinamiento, peligro y profunda insatisfacción.

- Administración de Recursos Humanos en el siglo XIX

Los directivos de organizaciones de grandes dimensiones crearon un "departamento de bienestar" que se puede considerar el antecesor directo de los actuales departamentos de personal.

Estos contaban entre sus funciones con la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores (vivienda, educación, atención médica, etc.), así como la procuración del mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores.

Los "departamentos de bienestar" señalan la aparición de la administración especializada en recursos humanos, en forma claramente diferenciada de las funciones de capataces, jefes de turno, gerentes de operación y similares.

- Administración Científica

Gracias a las contribuciones de Taylor quedó demostrado que el estudio científico y sistemático de las labores podía conducir a mejoras en la eficiencia. La necesidad de proceder a especializaciones y a mejor capacitación quedaron demostradas gracias a las aportaciones de la escuela científica de administración y esto, a su vez, impulsó la

creación de más departamentos de personal que reemplazaron poco a poco las antiguas secretarías de bienestar laboral.

En los nuevos departamentos se contribuía en forma decisiva a la eficacia de la organización, pues en ellos se mantenían los salarios a niveles apropiados, se seleccionaban los candidatos para determinados puestos y se manejaban las quejas de diversos tipos; también se hicieron cargo de las negociaciones con los sindicatos y de procurar resolver varias de las necesidades del personal.

- Administración de Recursos Humanos en el siglo XX

Después de la Primera Guerra Mundial los departamentos de personal desempeñaron funciones de gran importancia como la creciente atención a las necesidades de los empleados que se hizo aún más relevante por los estudios en la planta Hawthorne, cuyas conclusiones ejercieron un profundo y duradero efecto en la administración de personal.

Historia Reciente

- Administración de Recursos Humanos Moderna

A partir de la década de 1960 se han experimentado en Iberoamérica y en algunos otros países, cambios sociales de profunda importancia como la incorporación masiva de las mujeres a la fuerza laboral, la reducción progresiva en el número de horas trabajadas, la acelerada revolución tecnológica, etc.

Estas modificaciones provocaron cambios en la administración de personal, los departamentos de personal se encuentran sometidos a mayor presión para complementar el pago de sueldos y salarios mediante servicios como asistencia médica y educación, además de enfrentar desafíos como la negociación de paquetes de vivienda y seguros, determinación de estrategias para optimizar el efecto de las nuevas tecnologías entre el personal, asimismo el mantenimiento de indicadores de sueldos y salarios en determinadas zonas y actividades que ofrecen estadísticas con frecuencia más confiables que las proporcionadas por el sector oficial de varios países.

3.3 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

La administración de Recursos Humanos es de vital importancia, ya que toda actividad que se realiza en cualquier empresa se encuentra determinada por el factor humano que es el que inicia y puntualiza los resultados.

Es gracias a las personas y a su intervención que se determinará la dinámica de la dirección de la estructura organizacional. A la vez este organismo, se apropiará de los recursos necesarios del medio que lo rodea para el éxito deseado. Se puede afirmar que toda organización sea pública o privada, de poco o mucho capital basará su éxito en la cantidad de recursos con que cuente.

Dichos recursos se clasifican en cuatro y son los siguientes:

Recursos humanos: determinan la dinámica de la organización ya que varían de acuerdo a la misma; sus características son determinadas por su personalidad, capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, motivación e intereses entre otras.

Recursos materiales: son todos aquellos recursos físicos, como las fábricas, edificios máquinas, equipos, herramientas; de su disponibilidad dependen las decisiones de la organización.

Recursos financieros: son los recursos monetarios propios o ajenos con que cuenta la empresa, indispensables para la ejecución de las decisiones.

Recursos técnicos: son aquellos que sirven como instrumentos auxiliares en la coordinación de los recursos anteriores, ejemplo de éstos son los mercadotécnicos y los administrativos.

La administración de recursos permite, a través de la aplicación de sus técnicas, que el organismo social cuente con un equipo competente.

La adecuada administración de los Recursos Humanos ayuda a los individuos a desarrollar sus capacidades y habilidades logrando no sólo la máxima satisfacción sino su formación e integración como parte de un grupo de trabajo.

Por lo cual la principal función de la administración de recursos humanos es lograr que los individuos de una organización trabajen en forma eficaz y eficiente para el alcance de los objetivos.

3.4 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El objetivo de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

A su vez persigue 4 objetivos esenciales:

1. **Objetivos sociales:** es la contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad, se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, por ejemplo, cuando las organizaciones permiten prácticas discriminatorias basados en sexo, religión, raza o grupo cultural específico, no solo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable.

2. **Objetivos Corporativos:** el administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para seguir a la organización.

3. **Objetivos Funcionales:** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en despido de recursos.

4. **Objetivos personales:** la administración de los recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con la de la organización para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar. Es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes, de otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

3.5 PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Comúnmente se conoce el proceso de la administración de recursos humanos como el área que se compone de actividades o pasos que si se realizan de manera adecuada dotarán a una organización de empleados competentes y de alto rendimiento que sean capaces de sostener su desempeño a largo plazo, las cuales son:

1. **Planeación.** Proceso mediante el cual el departamento de recursos humanos se asegura que tiene el número y tipo correcto de personas, en los lugares exactos y en el momento preciso.
2. **Reclutamiento.** Proceso de localizar identificar y atraer a solicitantes capaces.
3. **Selección.** Busca determinar por anticipado qué solicitantes tendrán éxito si son contratados.

4 .Capacitación. Proceso a través del cual se induce al personal a la organización, dándoles las herramientas y los conocimientos necesarios para su adecuado desarrollo dentro de la misma.

5. Relaciones Laborales. Se encarga de una serie de actividades exigidas por la ley y que son fiscalizadas por el gobierno a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

6. Sueldos y Salarios. Comprende aspectos tales como la definición de puestos y valor de los mismos, control de las variaciones en ellos, oferta y demanda de la mano de obra y mantenimiento del elemento humano en condiciones óptimas de aprovechamiento principalmente.

7. Higiene y Seguridad de Trabajo. La Higiene de trabajo es el área que se preocupa de la preservación de la salud de los trabajadores y del mantenimiento de condiciones de trabajo higiénicas y saludables así como las actividades relacionadas con la prevención de accidentes con la eliminación de condiciones inseguras de trabajo.

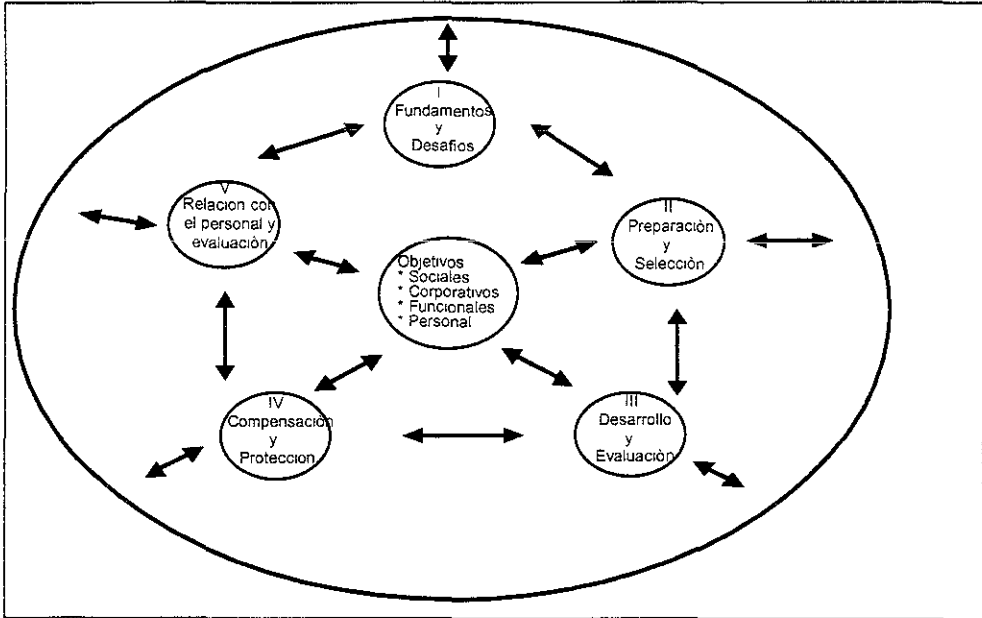
3.6 MODELO DE SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El modelo de sistemas de los recursos humanos que se presenta a continuación parte de que las organizaciones modernas constituyen las innovaciones más importantes de nuestra era, las cuales han triunfado mediante la combinación eficaz de sus estrategias en los recursos humanos. Este modelo presenta los fundamentos y temas de ésta dinámica área , sin ser de carácter enciclopédico con la intención de referirnos a las áreas principales de la administración de recursos humanos en términos mas reales y prácticos.

Cuando las actividades están interrelacionadas forman un sistema. Un sistema consta de dos o más partes (subsistemas), que interactúan, pero que poseen respectivamente límites claros y precisos, señala que las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos, como lo muestra la siguiente figura. Esta indica que cada actividad se relaciona directamente con todas las demás. Por ejemplo ésta figura indica que los Desafíos que enfrenta el departamento de personal afectan la selección de empleados. El subsistema de selección influye en los subsistemas de desarrollo y evaluación de recursos humanos. Además, cada subsistema se ve afectado por los objetivos del departamento de personal, por sus políticas y por el medio externo en el cual tiene lugar la administración de recursos humanos.

Un sistema abierto es aquel que puede ser afectado por el entorno. Las organizaciones y las personas son influidas por el entorno en que existen, y, por tanto son sistemas abiertos (**teoría de sistemas**). Asimismo el departamento de Recursos humanos constituye un sistema abierto, influido y dependiente en gran medida de su entorno.

El siguiente análisis de un modelo de sistemas explicará el papel de los principales subsistemas de recursos humanos.



3.6.1. FUNDAMENTOS Y DESAFÍOS

La administración de recursos humanos enfrenta muchos desafíos en su relación diaria con el personal. El desafío básico es ayudar a que la organización mejore su eficiencia y eficacia de una manera ética y socialmente responsable, para enfrentar este desafío se requiere que el departamento de recursos humanos se organice de manera que pueda *alcanzar sus objetivos y, en forma simultánea, servir a la organización*. Las cambiantes necesidades y demandas del personal, la competencia internacional y la nacional, la influencia de determinados grupos de presión, la necesidad de mantener los niveles de ética profesional y el cumplimiento de las disposiciones legales son solo una parte de los desafíos que enfrenta el departamento. Hay también desafíos internos que se derivan de la organización misma, es posible que los desafíos mas importantes de la actualidad derivan de la necesidad de establecer oportunidades igualitarias para toda la fuerza de trabajo.

3.6.2 PREPARACIÓN Y SELECCIÓN

En la base misma de la actividad que denominamos administración de recursos humanos se encuentra la necesidad de disponer de información sólida sobre las personas que integran la organización. Si no se cuenta con ella, los departamentos de recursos humanos no pueden actuar de manera totalmente eficaz. Se necesita proceder a la recolección de datos sobre cada puesto , así como sobre las necesidades de recursos humanos a futuro (*ANÁLISIS DE PUESTOS*), a partir de esta información los especialistas pueden asesorar a la gerencia sobre el diseño de los puestos que supervisan y pueden encontrar incluso maneras de hacer que estos puestos sean mas productivos y satisfactorios. Los estimados de las necesidades de recursos humanos a futuro permiten que el departamento opere de manera proactiva en el proceso de reclutar y seleccionar a sus nuevos integrantes y promover a sus empleados actuales.

3.6.3 DESARROLLO Y EVALUACIÓN

Los empleados recién contratados tienen la necesidad de ser entrenados (*CAPACITACIÓN*) para cumplir con su trabajo, además de adquirir destreza para futuras responsabilidades. Por medio de la evaluación tanto el departamento de recursos humanos como el empleado aprenderán a encauzar sus esfuerzo hacia el éxito.

3.6.4 COMPENSACIÓN Y PROTECCIÓN

Un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir un salario justo por su contribución productiva, cuando las compensaciones son demasiado bajas es probable que surja una alta tasa de *rotación de personal*, así como otros problemas. Las prestaciones constituyen un importante elemento en cualquier paquete de compensaciones y deben corresponder a la productividad del empleado para que la compañía conserve sus empleados y continúe siendo competitiva, por otra parte la organización debe proteger a sus empleados de los riesgos de todo tipo , incluyendo el campo de la prevención de accidentes y la observancia de las *normas adecuadas de medicina preventiva para evitar enfermedades profesionales*; mediante programas de Seguridad e Higiene por ejemplo.

3.6.5 RELACIÓN CON EL PERSONAL Y EVALUACIÓN.

Para mantener una fuerza de trabajo afectiva se requiere mas que un pago justo e instalaciones de trabajo adecuadas. Los empleados necesitan *MOTIVACIÓN* y el departamento de recursos humanos es parcialmente responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo. Para mejorar los niveles de satisfacción y la productividad de la organización, se emplean mecanismos de comunicación que mantiene informadas a las personas indicadas.

Cuando los niveles de incentivos, MOTIVACIÓN y otros aspectos no se llevan a cabo de manera adecuada, pueden surgir conflictos dentro de la organización. El departamento de recursos humanos debe evaluar sus éxitos y aprender a identificar sus reveses.

Se considera que la Motivación del personal es parte fundamental y trascendente que puede hacer que una organización funcione de una manera integral y satisfactoria; posteriormente se ampliará su concepto, se conocerán las teorías básicas así como las contemporáneas que rodean a la motivación de personal con sus características principales.

CAPITULO IV GENERALIDADES DE LA MOTIVACIÓN

4.1 LA MOTIVACIÓN COMO PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Algunos aspectos de la administración de personal, como la contratación, las decisiones de promoción y capacitación, en gran parte se basan en la premisa de que las personas difieren significativamente unas de otras. Esta comprobado que las personas difieren en términos de capacidades intelectuales, temperamento, capacidades motoras, intereses, actitudes, nivel de aspiraciones, energía disponible, educación, capacitación y experiencias. Los administradores, por lo general toman decisiones acerca de la selección, utilización y desarrollo de las personas con base en su conocimiento, y los miembros de la organización rutinariamente ajustan su propia conducta para conciliar las diferencias entre compañeros. Las características individuales de los miembros de la organización evidentemente pueden determinar el éxito organizacional, el desempeño promedio o el fracaso, por ende la motivación es parte importante dentro del proceso administrativo de los recursos humanos, ya que contribuye a lograr que los objetivos individuales sean congruentes con los objetivos de la misma organización.

4.2 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

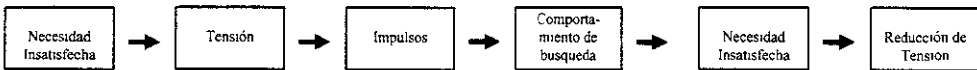
¿QUE ES LA MOTIVACIÓN?

Antes empezaremos por explicar "lo que no es la motivación". Muchas personas consideran indebidamente que la motivación es un rasgo personal; es decir, que algunas personas tienen y otras no. Se sabe que la motivación es el resultado de la interacción del individuo y la situación. Por tanto, conforme se analice este concepto hay que recordar que el grado de motivación varía de una persona a otra y también en el caso de una misma persona, pero en diferentes momentos.

Motivación. Se define como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por alcanzar cualquier meta, nuestro enfoque se limitará a las metas de la organización, debido a nuestro interés particular por la conducta laboral.

Los tres elementos clave de esta definición son esfuerzo, metas de la organización y necesidades.

El elemento del esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado hace un gran esfuerzo. Sin embargo, es poco probable que el gran esfuerzo conduzca a un buen rendimiento laboral, a no ser que éste se canalice en una dirección que beneficie a la organización. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización, y consistente con ellas, es el tipo de esfuerzo que se pretende.



Necesidad significa una condición interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, la cual despierta impulsos dentro del individuo. Estos impulsos generan una conducta de búsqueda de metas específicas que, en caso de alcanzarse, satisfacen la necesidad y reducirán la tensión.

Por tanto podemos decir que los empleados motivados se encuentran en estado de tensión. Para liberarse de tal tensión, hacen un esfuerzo. Cuanto mayor la tensión, mayor el grado de esfuerzo. Si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce. Sin embargo, como lo que nos interesa es la conducta laboral, este esfuerzo por reducir la tensión también debe ir dirigido hacia las metas de la organización. Por consiguiente, el requisito de que las necesidades personales sean

compatibles y consistentes con las metas de la organización es parte inherente a la definición de motivación.

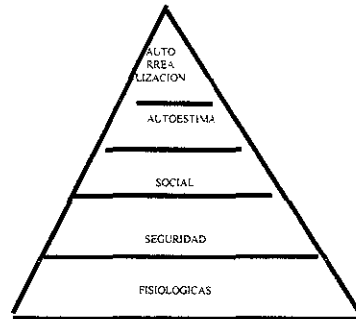
4.3 LAS PRIMERAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

La década de los 50's fue un periodo fructífero para el desarrollo de conceptos sobre motivación. En este periodo se formularon tres teorías específicas que, si bien fueron objeto de muchos ataques y ahora se cuestiona su validez, representan las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Estas son: la teoría de la pirámide de las necesidades, las Teorías X y Y y la teoría de la motivación - higiene; las cuales representan el fundamento de donde parten las teorías contemporáneas.

4.3.1 La Teoría de la Pirámide de las Necesidades.

Podemos afirmar que la teoría más conocida de la motivación es la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow. Maslow partió de la hipótesis de que cada humano tiene una jerarquía de cinco necesidades, que son:

1. Necesidades fisiológicas: incluyen hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades corporales.
2. Necesidades de seguridad: incluye la seguridad y la protección contra daños materiales y emocionales.
3. Necesidades sociales: incluyen el afecto, el sentimiento de pertenencia y de aceptación y la amistad.
4. Necesidad de estima: Incluye factores de estima internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y la realización, y factores de estima externos como la posición, el reconocimiento y la atención.
5. Necesidad de autorrealización: El impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad; incluye crecimiento, realización y el aprovechamiento de todo el potencial propio.



Cuando se satisface una parte importante de cada una de estas necesidades, domina la siguiente necesidad. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría establecería que si bien ninguna de las necesidades queda plenamente satisfecha jamás, una necesidad substancialmente satisfecha ya no motiva. Por tanto, según Maslow si se quiere motivar a alguien, se tendrá que comprender en qué nivel de la pirámide se encuentra y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o del siguiente superior.

La teoría de las necesidades de Maslow es ampliamente reconocida, sobre todo por parte de los administradores en ejercicio, quizá debido a su lógica intuitiva y a que es fácil de comprender. Sin embargo y por desgracia las investigaciones no convalidan la teoría. Maslow ya que no presentó fundamentación empírica alguna y ciertos estudios que pretendieron validar la teoría no encontraron base para hacerlo.

4.3.2 Teoría X y Y

Douglas Mc Gregor propuso dos concepciones diferentes del ser humano:

- Una básicamente negativa, llamada Teoría X y otra básicamente positiva llamada Teoría Y. Mc Gregor, tras observar como trataban los administradores a los empleados, llegó a la conclusión de que la opinión de los administradores en cuanto al carácter del ser humano se basa en cierto grupo de supuestos y de que éstos tienden a modelar la conducta que observan con los empleados de acuerdo con tales supuestos.

Según la teoría X, los cuatro supuestos de los administradores son:

1. A los empleados no les gusta trabajar y, siempre que pueden tratarán de no hacerlo.
2. Como los empleados no les gusta trabajar, deben ser sujetos a presiones, controles o amenazas de castigo para alcanzar las metas.
3. Los empleados eluden la responsabilidad y buscan dirección formal siempre que pueden.
4. La mayor parte de los empleados concede más importancia a la seguridad que a cualquier otro factor laboral.

En el otro extremo de esta opinión negativa del carácter del ser humano Mc. Gregor presentó cuatro supuestos positivos que llamó Teoría Y:

1. Los empleados piensan que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego.
2. Las personas son capaces de autodirigirse y controlarse solas si se dedican a alcanzar los objetivos.
3. La persona media puede aprender a aceptar la responsabilidad, incluso a buscarla.
4. La capacidad para tomar decisiones innovadoras está muy difundida en toda la población y no siempre es dominio exclusivo de quienes ocupan puestos administrativos.

Por tanto, la respuesta a las implicaciones para la motivación queda bien expresada dentro del marco presentado por Maslow. La Teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a las personas. La teoría Y supone que las necesidades de orden superior dominan a las personas.

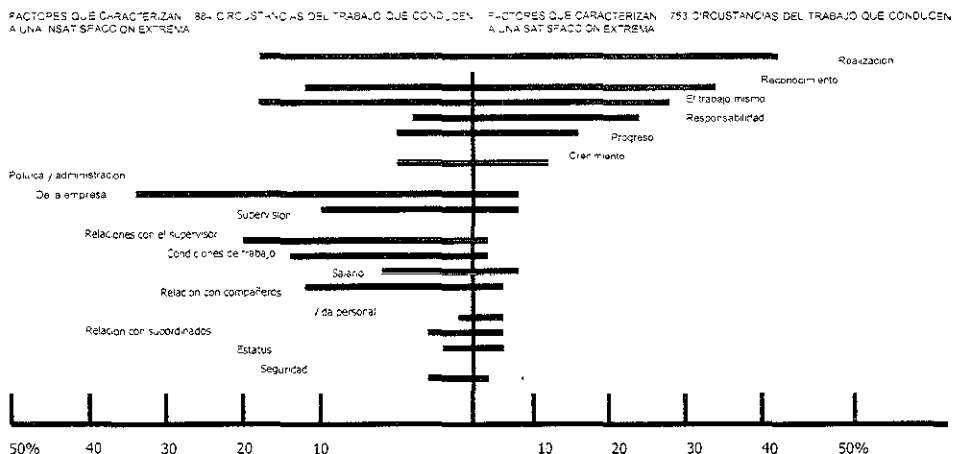
El mismo Mc Gregor pensaba que los supuestos de la teoría Y eran mas valiosos que los de la teoría X.

Por desgracia no existen pruebas que confirmen la validez de estas series de supuestos, ni de que, si se aceptan los supuestos de la Teoría Y y se adaptan las acciones propias en consecuencia, se llegue a tener trabajadores mas motivados. Los supuestos de esta Teoría pueden resultar idóneos en una situación concreta.

4.3.3 Teoría de la Motivación - Higiene (R-A)

A finales de los años cincuenta Frederick Herzberg y sus colegas realizaron un estudio de la actitud laboral de 200 ingenieros y contadores. Herzberg investigó la pregunta "¿Qué es lo que las personas quieren de sus trabajos?" Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las cuales se sentían excepcionalmente bien o mal en relación con sus empleos, de tal forma que las respuestas se clasificaron dentro de una de 16 categorías en donde los factores del lado derecho guardaban relación en forma consistente con la satisfacción laboral y los del lado izquierdo con la insatisfacción laboral como se muestra en la siguiente figura:

La Comparación De Herzberg De Los Factores De La Satisfacción E Insatisfacción En El Trabajo



Cabe mencionar que la insatisfacción se encuentra más ligada a la organización del trabajo que al trabajo mismo. Herzberg se refiere a los factores de insatisfacción como "factores de higiene", los cuales incluyen condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, políticas de administración de la compañía, vida personal, estatus, seguridad, supervisión y salario. En cambio, los factores de satisfacción son logro, reconocimiento, trabajo, responsabilidad, ascenso y crecimiento.

Del análisis de estos hallazgos, Herzberg concluyó que las respuestas que las personas dan cuando se sienten bien respecto a su trabajo difieren de manera significativa de las repuestas que dan cuando se sienten mal. Los factores intrínsecos como logro, reconocimiento, y responsabilidad están relacionados con la satisfacción en el empleo. Cuando las personas entrevistadas se sentían bien acerca de su trabajo, tendían a atribuir estas características. Cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores intrínsecos como la política de la compañía y su administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Según Herzberg, la información sugiere que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción como generalmente se creía, por tanto los factores que conducen a la satisfacción en el empleo

están separados y son distintos de los que conducen a la insatisfacción en el empleo; los gerentes que buscan eliminar factores que crean insatisfacción en el trabajo pueden generar una armonía en el centro de trabajo pero no necesariamente la motivación, puesto que no motivan a los empleados los factores que crean insatisfacción en el trabajo, estos fueron denominados "factores higiénicos". Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas, sin embargo tampoco estarán satisfechas y para motivar a las personas en sus empleos, Herzberg sugiere concentrarse en los motivadores, que son los factores que incrementan la satisfacción en el trabajo.

La teoría de la motivación-higiene no deja de tener críticos, las críticas a la teoría comprenden:

1. El procedimiento de Herzberg está limitado por la metodología usada. Cuando las cosas salen bien, las personas suelen atribuirse el éxito, pero cuando salen mal, asignan la culpa del fracaso a circunstancias externas.
2. La metodología de Herzberg no es confiable. Dado que las personas deben interpretar los resultados para clasificarlos, existe la posibilidad de que los contaminen comprendiendo una respuesta de una manera y dando un trato diferente a otra similar.

4.3.4. TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN

♦ "EL SER ADULTO" DE CHIRS ARGYRIS

Argyris señala que el desarrollo natural del individuo va en dirección de su madurez o condición de adulto. Propone varias dimensiones de tal condición, a través de las cuales la persona desarrollará y alcanzará una buena salud mental.

La tendencia natural hacia la madurez hace que el comportamiento se caracterice por una actividad creciente por la independencia, la conciencia y control de sí mismo, la aspiración a ocupar una posición igual o superior a la de sus semejantes, por una perspectiva del tiempo a largo plazo, por un profundo interés en su desarrollo, por su capacidad de comportarse de muy diversas maneras con el fin de satisfacer sus necesidades.

♦ TEORÍA ERG

Clayton Alderfer parte de la pirámide de las necesidades de Maslow adaptándola a investigaciones empíricas, creando así una nueva teoría llamada Teoría ERG.

Alderfer dice que existen tres grupos de necesidades medulares: existencia, relación y crecimiento.

A diferencia de la teoría de Maslow, esta teoría demuestra que:

1. en un momento dado puede existir más de una necesidad operando, y
2. si se estanca la gratificación de una necesidad de orden superior, aumenta el afán por satisfacer una necesidad de orden inferior.

Se considera entonces, que las personas suben y bajan por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

♦ LA TEORÍA DE MC CLELLAND DE LAS NECESIDADES

EN 1940, el psicólogo David Y. McClelland experimentó con una prueba para medir las necesidades humanas. En esta prueba consistía en mostrar imágenes a la gente y pedirles que escribieran historias cortas acerca de ellas.

1. NECESIDAD DE REALIZACIÓN. Deseo por destacar, por realizarse de acuerdo por ciertos estándares, para alcanzar el éxito.
2. NECESIDAD DE PODER: Deseo de controlar o influenciar el comportamiento de otras personas y de ser responsables de ellas.
3. NECESIDAD DE AFILIACIÓN: Deseo de tener relaciones interpersonales amigables y estrechas.

Mc CLELLAND basa sus estudios de motivación en la tradición filosófica del hedonismo que asegura que la gente prefiere maximizar el placer y minimizar las penas.

♦ TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Las personas deciden su conducta eligiendo entre varios posibles cursos de acción, basándose en sus expectativas de lo que podrán obtener de cada acto. David Nadler y Edward Lawler describen 4 hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas.

- * La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- * Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- * Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- * Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas de que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos supuestos son la base del llamado modelo de las expectativas, que consta de tres componentes fundamentales:

1. Las expectativas del desempeño-resultado. Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
2. Valencia. El resultado de una conducta concreta tiene una valencia, o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño. Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectarán las decisiones sobre su conducta.

De acuerdo con esta teoría las personas están motivadas cuando encuentran una combinación favorable de lo que les resulta importante y lo que esperan como recompensa para sus esfuerzos, y se comportan en consecuencia.

La conducta de una persona dependerá, en cierta medida, de los tipos de resultados esperados. Algunos resultados actúan como recompensas intrínsecas; es decir, recompensas que la persona siente directamente, ejemplo de ello es el sentimiento de realización, el aumento de amor propio y la satisfacción por desarrollar habilidades nuevas.

Por otra parte, un agente externo, por ejemplo un supervisor o grupo de trabajo, es el que ofrece las recompensas extrínsecas, como bonos o ascensos. Un mismo grado de desempeño puede estar ligado a una serie de resultados intrínsecos y extrínsecos, y cada uno tendrá su propia valencia.

Las expectativas del desempeño-resultados, la valencia y las expectativas del esfuerzo-desempeño están ligadas en una cadena multiplicadora. Esta teoría permite también la inclusión de ciertas características dinámicas debido a la composición de las personas pudiendo pasar de positivas a negativas con el tiempo.

◆ **TEORÍA DE LAS METAS**

Esta teoría se centra en el proceso de establecer metas. Según Edwin Locke, la propensión natural que tienen los humanos a establecer metas y a luchar por alcanzarlas sólo servirá si la persona entiende y acepta una meta específica.

Las personas están motivadas cuando se comportan de manera que las impulsa hacia ciertas metas claras, las cuales aceptan y pueden tener la esperanza razonable de alcanzar.

Esta teoría se une a la teoría de las expectativas y a la teoría del reforzamiento como una manera diferente de explicar por qué las personas se comportan como lo hacen.

Christopher Earley y Christine Shalley describen el proceso para establecer metas en términos de las 4 fases que sigue el razonamiento de una persona.

1. Establecer una norma que se alcanzará.
2. Evaluar si se puede alcanzar la norma.

3. Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.
4. La norma es aceptada, estableciéndose así la meta y la conducta se dirige hacia la meta.

Las investigaciones arrojan que cuando las metas son específicas y desafiantes, funcionan mejor como factores de motivación para la actuación de personas o grupos. También indican que la motivación y el compromiso son mayores cuando los empleados toman parte en establecer las metas. Sin embargo, los empleados necesitan retroinformación exacta sobre su desempeño para poder adaptar sus métodos laborales cuando resulta necesario y para que aliente su perseverancia en el trabajo para alcanzar las metas.

♦ **TEORÍAS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ACTIVIDADES.**

Estas teorías pretenden identificar las características laborales de las actividades, la forma en que estas características se combinan para integrar diferentes empleos y su relación con la motivación, la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

Frank Greer reconoce dos hechos:

1. los empleos son diferentes y
2. unos son más interesantes y desafiantes que otros

De aquí que se hayan desarrollado las teorías de las características de las actividades, existiendo por lo menos siete teorías muy parecidas entre sí. Recordemos que Herzberg decía que los trabajos que daban lugar a la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y otros elementos similares, aumentaban la satisfacción de los empleados. Por otra parte, Mc Clelland demostró que las personas con interés por su realización rendían más en trabajos que les ofrecían responsabilidad personal, retroalimentación sobre su actuación y riesgos moderados.

La teoría de las características de las actividades tiene como principales teorías la de los atributos requeridos por la actividad, el modelo de las características del trabajo y el modelo del procesamiento de información social.

TEORÍA DE LOS ATRIBUTOS REQUERIDOS POR LA ACTIVIDAD: La corriente de las características de la actividad parte de las primeras obras de Turner y Lawrence, que a mediados de los años sesenta efectuaron una investigación para estudiar las consecuencias que diferentes tipos de trabajo tenían en la satisfacción y el ausentismo de los empleados. Supusieron que los empleados preferían trabajos complejos y desafiantes; es decir, que estos trabajos aumentaban la satisfacción y, por consiguiente, reducían los porcentajes de ausentismo.

Definieron la complejidad del trabajo en términos de seis características de la actividad: variedad, autonomía, responsabilidad, conocimientos y habilidades, interacción social requerida e interacción social optativa. Según Turner y Lawrence, cuanto mayor la calificación de un trabajo en cuanto a estas características, tanto más complejo sería.

Los resultados confirmaron su supuesto sobre el ausentismo; los empleados en actividades muy complejas tenían mejores registros de asistencia. Al tomar en cuenta las diferencias personales de los antecedentes urbanos y rurales, encontraron que los empleados con marcos urbanos estaban más satisfechos con trabajos poco complejos. Los empleados con antecedentes rurales manifestaron más satisfacción con trabajos de gran complejidad.

Llegaron a la conclusión de que los trabajadores de comunidades más grandes tenían una serie de intereses ajenos al trabajo y por consiguiente estaban menos interesados y motivados por su trabajo, no así con los de poblaciones pequeñas que eran más receptivos a las actividades complejas.

Se dice entonces que esta teoría es importante por tres motivos:

1. Demostraron que los empleados sí responden de manera diferente a diferentes tipos de empleos

2. Presentaron una serie preliminar de atributos de actividades que permitían evaluar los trabajos
3. Dirigieron la atención hacia a la necesidad de tomar en cuenta la influencia que las diferencias personales ejercen en la reacción de los empleados a su trabajo

MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO: La teoría de los atributos requeridos sentó las bases para el marco que domina en la actualidad para definir las características de la actividad y para explicar su relación con la motivación de los empleados. Según el modelo de las características del trabajo de Hackman y Oldham, cualquier trabajo se puede describir en términos de cinco dimensiones laborales medulares:

1. Variedad de habilidades. Medida en que el trabajador requiere una gama de actividades diferentes, de tal manera que el trabajador puede recurrir a una serie de habilidades y facultades diferentes.
2. Identidad de la actividad. Medida en que el trabajo requiere que se termine una labor total e identificable.
3. Dignificado de la actividad. Medida en que el trabajo tiene consecuencias importantes en la vida o el trabajo de otros.
4. Autonomía. Medida en que el trabajo ofrece al individuo bastante libertad, independencia y discreción para programarlo y para definir los procedimientos que se emplearán para realizarlo.
5. Retroalimentación sobre la actuación. Medida en que la realización de las actividades laborales que requiere el trabajo hace que el individuo reciba información clara y directa acerca de la eficacia de su rendimiento.

Desde el punto de vista de la motivación este modelo dice que el individuo obtiene recompensas internas cuando sabe (conocimiento de resultados) que él personalmente (experiencia de responsabilidad) ha cumplido bien una actividad que le interesa (experiencia de algo que tiene sentido). Cuanto mayor sea la presencia de estos tres estados psicológicos, tanto mayor será la motivación, el rendimiento y la satisfacción del empleado y tanto menor su ausentismo y la probabilidad de que abandone la organización. Los nexos entre las dimensiones de trabajo y los resultados están moderados o ajustados por la fuerza de la necesidad personal de crecimiento.

Las dimensiones medulares se pueden combinar en un sólo índice de previsión, conocido como la calificación del potencial de motivación. Los trabajos que tienen gran potencial de motivación también deben tener una calificación alta, cuando menos, en uno de los tres factores que conducen a experimentar que el trabajo tiene sentido, y deben tener una calificación alta en autonomía y en retroalimentación sobre la actuación. Si los trabajos tiene una calificación alta en el potencial de motivación, el modelo prevé que la motivación, el rendimiento y la satisfacción se verán afectados de manera positiva, mientras que la probabilidad de ausentismo y rotación disminuirá.

Las investigaciones realizadas a este respecto permite afirmar que:

1. Las personas que trabajan en empleos con dimensiones medulares laborales que tienen una calificación alta, por regla general, están más motivadas y satisfechas y son más productivas, que aquellas que no lo hacen.
2. Las dimensiones del trabajo operan por medio de los estados psicológicos para influir en las variables del resultado laboral y personal en lugar de influir en ellas de manera directa.

MODELO DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN SOCIAL. Dice que los empleados adoptan actitudes y conductas como respuesta a los indicadores sociales que les presentan otras personas con las que tienen contacto; como pueden ser compañeros de trabajo, supervisores, amigos, familiares o clientes.

Una serie de estudios confirman la validez de este modelo. Por ejemplo, se ha

demostrado que la motivación y la satisfacción de los empleados pueden ser manipuladas con actos tan sutiles como que un compañero o jefe comente que existen o no características del trabajo como la dificultad, el desafío y la autonomía.

◆ TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

Esta teoría se coloca en el extremo contrario de la teoría de las metas. La segunda propone que los propósitos del individuo guían sus acciones. La teoría del reforzamiento dice que el reforzamiento condiciona la conducta.

La teoría del reforzamiento, ligada al psicólogo B. F. Skinner y sus seguidores, muestran que las consecuencias de la conducta pasada afecta los actos futuros, mediante un proceso de aprendizaje cíclico. El cual se puede representar así:

| | | | |
|----------|-----------|---------------|------------------|
| Estímulo | Respuesta | Consecuencias | Respuesta Futura |
|----------|-----------|---------------|------------------|

Esta teoría implica que las personas recuerden las experiencias pasadas con relación al estímulo-respuesta-consecuencia. Una persona está motivada cuando responde a los estímulos con patrones de conducta consistentes en el tiempo.

La modificación de la conducta aplica la teoría del reforzamiento con el propósito de cambiar la conducta humana. Por tanto, un gerente que desea cambiar la conducta de los empleados debe cambiar las consecuencias de esa conducta.

Existen 4 métodos comunes para modificar la conducta que son el refuerzo positivo, el aprendizaje por elusión, la extinción y el castigo.

Esta teoría pasa por alto la condición interior del individuo y solo se centra en lo que le ocurre a la persona cuando actúa. Como la teoría no toma en cuenta lo que inicia la conducta, en términos estrictos no es una teoría de motivación; sin embargo si ofrece un medio adecuado para analizar qué controla la conducta y, por ello se suele considerar cuando se habla de motivación.

♦ TEORÍA DE LA IGUALDAD

Esta teoría se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. Las personas comparan los procesos y resultados de su trabajo con los de otras personas y, acto seguido, responden para terminar con las desigualdades que pudieran existir.

El empleado puede hacer 4 comparaciones de acuerdo con el punto de referencia que haya establecido:

1. El yo y el interior : Las experiencias que haya tenido el empleado en otro puesto en la misma organización donde trabaja
2. El yo y el exterior : Las experiencias que haya tenido el empleado en un puesto o una situación fuera de la organización donde trabaja.
3. El otro y el interior : Otra persona o grupo de personas dentro de la organización del empleado.
4. El otro y el exterior : Otra persona o grupo de personas fuera de la organización del empleado.

Por tanto los empleados se pueden comparar con amigos, vecinos compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones o empleos que han tenido antes. Así tres variables moderadoras se han convertido en el punto focal: El nivel de sueldo del empleado, su grado de escolaridad y su antigüedad.

Según la teoría se puede prever que cuando los empleados perciben una desigualdad tomarán una de entre 6 decisiones.

1. Cambiar su esfuerzo.
2. Cambiar sus resultados.
3. Distorsiona su percepción del yo ("yo creía).
4. Distorsionar su percepción de otros.
5. Escoger otro punto de referencia.
6. Abandonar el campo.

Las teorías anteriormente señaladas y descritas son parte del estudio e investigación acerca de la motivación de personal, contando cada una con sus respectivas características y enfoques. Sin embargo cabe mencionar que las teorías llamadas "contemporáneas" están basadas en la teorías de Maslow, Herzberg y Mc. Gregor principalmente.

La presente investigación tomará como base los parámetros de la teoría de Herzberg, que se refiere a los factores de higiene principales que pueden influir en toda organización.

CAPITULO V ACTITUD COMO UN CAMBIO Y EL DESARROLLO DE PERSONAS

5.1 GENERALIDADES

Para que una empresa **mejore y aumente** su eficacia debe desarrollar a su base verdadera, el eje sobre el que gravita toda la organización, es decir las personas que lo componen.

En el planteamiento de una nueva actitud y desarrollo de personas, se hace asimismo necesario perfeccionar el talento directivo, es decir aquellas personas con responsabilidad o capacidad de dirigir un equipo humano y con poder para tomar decisiones.

No solo se requiere asumir con eficacia los constantes retos del entorno actual, sino también se piensa en la importancia del rediseño en las organizaciones con base en una filosofía de compromiso, en la comprensión y transformación de la realidad.

Vivimos actualmente en una realidad incierta donde se hace necesario en todos los niveles saber ser lo suficientemente estructurado y claro de mente como para intentar ordenarla, y saber ser lo suficientemente ágil y flexible como para intentar adaptarse ante el cambio continuo.

El comportamiento humano y su motivación así como la eficaz aplicación del mismo en el sistema de organización son la renovada ventaja competitiva de las organizaciones de hoy y mañana. Para comprender a una empresa, hay que **COMPRENDER** y conocer a las personas que trabajan en ella.

Es importante señalar que asimismo influye la cultura que se maneje o se fomente en las organizaciones, sabiendo que cultura se trata de un proceso de socialización durante el cual cada miembro de la asociación contrasta, piensa o al menos siente cómo los nuevos valores encajan y pueden quedar internalizados en él.

Indudablemente todo el proceso de cambio cultural tiene que estar apoyado y defrendado por la alta dirección. Por lo que se puede decir que un cambio de actitud debe ir acompañado del cambio cultural sin ser necesario que sea al mismo ritmo.

5.2 BARRERAS POR DERRIBAR EN LA CULTURA TRADICIONAL DE HOY

La metodología del cambio empieza con la ardua tarea de la actitud humana, y la resistencia que se presenta como miedo, que opera a manera de barrera. Se entiende por resistencia la dificultad de transformar las acciones y las ideas, los paradigmas y las filosofías, los métodos y procedimientos.

Los siguientes puntos son algunas de las barreras a las que se enfrentan las organizaciones, mismas que bien valdría la pena considerar para eliminarlas en la medida que sea necesario.

1.- El jefe siempre tiene la razón

En las empresas constituidas como organizaciones piramidales la razón se encuentra siempre en el superior. El disentir puede representar un riesgo a veces no asumible si se pretende "hacer carrera" en la empresa. "Pensar en voz alta" puede ser peligroso, solo el jefe piensa adecuadamente, en su papel está explicar dicho pensamiento cuando lo estime oportuno.

2.- Acaparadores y tratantes

"No compartas información con otras áreas, ni siquiera con algunos de los tuyos".

Poseer una información diferente en tiempo y forma, proporciona un poder del que se puede hacer uso en cualquier momento tanto para defender posiciones como para acceder a otros puestos.

La discriminación en la información es la nueva tarea para quien quiere estar bien informado en cualquier momento.

3.- Reírse de quienes sugieran nuevos modos de hacer las cosas

En algunas ocasiones se confunde la antigüedad con experiencia: "No sonrías mucho, el trabajo es una cosa muy seria, ganarse el pan con el sudor de tu frente", parece que si no hay sudor y agonía no hay trabajo. La alegría puede significar distracción y abandono. Mas vale que en todo momento el empleado este consciente de que está para trabajar y no para divertirse y pasársela bien. Con estas premisas SE HACE MUY DIFÍCIL QUE EL TRABAJADOR SEA CREATIVO Y PROMOTOR DE NUEVAS IDEAS Y SOLUCIONES.

4.- Aquí no pasa nada

"No veas lo malo, no oigas lo malo, no hables de lo malo aquí no pasa nada". "Si te entrometes y denuncias algo al final el problema podrá recaer sobre ti". "Protege a los demás para que te protejan ellos a ti". "El compadrazgo nos conviene a todos" ,por otra parte suele ser mas positivo el pasar desapercibido que llamar la atención.

5.- Lo normal es hacerlo bien,no existe el reconocimiento

"No aceptes responsabilidades". "Ser mas responsable significa mas trabajo y problemas".

"¿Merece la pena sabiendo lo mal que esto se paga?", sin embargo lo que si se toma en cuenta son los errores. "El sobresalir para verse mejor suele interpretarse normal" .

"Además con frecuencia me exigen mas responsabilidades y ni si quiera me dan los medios para llevarlas acabo".

6.- Patrimonialización del despacho, puesto y empresa.

"Protégete a toda costa". "Mi casa, mi empresa". La seguridad y permanencia es lo que importa aunque no se gane demasiado estar aquí tiene sus ventajas pues seguramente será para siempre incluso intentaré que mis hijos y sobrinos se incorporen; que sea leal y fiel. Esto suele darse sobre todo en personas que ya llevan 20 o 25 años dentro de la organización y han sobrevivido a diferentes cambios en la cúpula. 80.

5.3 EL CAMBIO DE ACTITUD

Definición de actitud:

Manifestación externa de una mente que de modo primordial se extiende en asuntos positivos, es una determinación mental que se inclina a favor de la actividad creativa en vez de la ociosidad.

Al considerar un cambio motivacional como una forma fundamental de pensar altamente creativa, se hace hincapié en la necesidad de cultivar ese tipo de pensamiento como parte de esa disciplina.

El cultivo de la capacidad creativa para fines de la motivación, es la capacidad que se necesita para ser verdaderamente revolucionarios, no sólo en la gerencia sino también en la profesión y aun en la vida personal.

Un cambio motivacional o de cualquier índole requiere un NUEVO PARADIGMA MENTAL, o sea una nueva forma de pensar completamente diferente a los esquemas mentales.

"Los nuevos problemas y situaciones demandan de nuevas soluciones y de nuevas formas de pensar"

Para que la gente tenga éxito, no solo tiene que cambiar en la forma de actuar, sino también en la manera de pensar acerca del pasado.

Todo tiene su tiempo y éste cada vez es más escaso para cualquier proceso. El ciclo de vida de productos ideas y tecnologías se reduce continuamente.

La sensación de vuelta a empezar puede llegar a crear una nueva angustia sino se logra asumir que esto ya va a ser siempre así. Los conocimientos quedan obsoletos rápidamente y la mejora del aprendizaje continuo son indispensables para poder reiniciar una nueva etapa. El corto plazo no domina.

Los modelos ya no se pueden extrapolar linealmente, haber tenido éxito antes con una forma de actuar no quiere decir que podamos seguir teniéndolo si mantenemos el modelo. Debemos abrirnos también hacia el pensamiento lateral que complementa y enriquece el razonamiento lógico del que estamos acostumbrados.

En un entorno día a día mas corpulento e incontrolable no podemos esperar los acontecimientos y simplemente accionar ante ellos, es preciso ante ponerse, facilitar vías y medios de actuación a través de la preparación que nos permita dirigir aunque sea parcialmente nuestro propio destino o actividad. Cuando nos enfrentamos a un número de estímulos, entradas, acontecimientos, interrelaciones, oportunidades, y crecen aceleradamente, esto crea complejidad y muchas ocasiones nos hacen reaccionar de la misma forma, en este entorno la búsqueda de lo sencillo (no simple) marca uno de los posibles caminos a seguir.

Es necesario para conjugar el éxito de la organización y el éxito de cada persona que cada una debe ser consciente de cuál es su aportación a lo global, cuáles son lo parámetros limitativos y cuáles las energías que se pueden obtener.

Se cree que el achatamiento de las pirámides organizacionales suprimiendo niveles intermedios implicaría la disminución del control directo y la necesidad de un mayor auto control por parte de los niveles inferiores. En las nuevas organizaciones el feedback (retroalimentación) que los demás nos pueden dar se convierte en una técnica de apoyo a la gestión.

Por otro lado se hace importante tomar en cuenta el concepto de la administración de uno mismo. No es posible permitir que el entorno nos controle y dirija en todo momento sin que nosotros podamos intervenir o sin ser siquiera conscientes de ellos, toda persona debe encontrar su propia guía para equilibrar sus demandas interiores, su motivación, su integridad y convivencia con otros seres humanos. Vivimos con y entre otras personas y precisamente a través de la interdependencia entre unos y otros es posible el desarrollo y la evolución, se hace necesario crear y mantener un clima social que permita un funcionamiento que lleve a la consecución de los objetivos empresariales y personales.

5.4 METODOLOGÍA DEL CAMBIO

Dentro de las empresas, los grupos se vuelven equipos cuando todos los miembros comprenden el propósito común. En un equipo efectivo cada miembro desempeña el papel asignado, utilizando su talento para lograr una mayor ventaja, cuando los miembros integran sus habilidades, acentúan sus puntos fuertes y disminuyen los débiles, así normalmente se alcanzan los objetivos del equipo. Para considerar la posibilidad de conformar un equipo de trabajo eficiente es necesario que sus integrantes identifiquen claramente lo que es un equipo, sus características y las ventajas que conllevan a su formación y desarrollo.

Para lograr sobrevivir a esta etapa de globalización, las organizaciones deben cambiar la visión que tienen de sí mismas, por lo que se requiere practicar las siguientes cinco disciplinas:

1. Pensamiento sistémico. Es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos.
2. El dominio personal. Es la capacidad de alcanzar coherentemente los resultados más importantes, nos permite aclarar y ahondar continuamente en nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.
3. Modelos mentales. Son percepciones arraigadas, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar.
4. Visión compartida. Es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear, que propicie un compromiso genuino antes que mero acatamiento, en la que al conseguir los objetivos organizacionales también se alcancen los propios.

5. Aprendizaje en equipo. Aptitud extraordinaria para la acción coordinada de ideas, donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, la disciplina de aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender supuestos, e ingresa un auténtico pensamiento de conjunto.

Algunas organizaciones son candidatas perfectas para trabajar en equipos, ya que cuentan con la cultura organizacional, que las respalda, y sus gerencias aceptan cambios constructivos. Esto es precisamente lo que se pretende fomentar no sólo en "algunas" sino en todas las organizaciones.

Sumado a lo anterior se considera que; el conocimiento y uso del idioma inglés, el estudio de computación y la misma experiencia adquirida en el trabajo, son factores básicos que pueden fomentar el impulso en el desarrollo profesional de los empleados, tomando en cuenta las características de sus funciones en el trabajo.

5.5 CONTRATO PSICOLÓGICO

Existe un acuerdo tácito entre los empleados y su patrón, este contrato psicológico establece las expectativas de ambas partes, lo que la administración espera de los trabajadores e inversa.

De hecho este contrato define las expectativas conductuales que incluye cada rol. Se espera que la administración trate a los empleados de manera justa, que ofrezca condiciones laborales aceptables, que comunique con claridad el trabajo diario y que proporcione retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. Se espera que los empleados respondan con una actitud positiva y con lealtad para la organización. En conclusión es donde existe una aportación de ideas y una mayor integración en los objetivos de la empresa.

5.6 DESARROLLO DE PERSONAS

El asesoramiento y el desarrollo del personal son los que tratan todo lo concerniente al clima y motivación de los trabajadores, así como la sensibilización hacia una actitud positiva ante el cambio y todo lo relativo al mismo. Lo único que vuelve a existir hoy igual que ayer, es el cambio (aunque con distinto ritmo y naturaleza) y que, consecuentemente hay que actuar de una forma más coactiva que activa de manera que la empresa se cree *su propio funcionamiento como sistema dinámico auto regulado*.

Se considera que todos y cada uno de los empleados de la organización deben contar con un programa de capacitación donde una parte de éste se enfoque al aprendizaje de una actitud hacia el cambio y una forma de descongelar todo aquello que se necesite transformar.

Con lo que respecta a la organización suma importancia el hecho de valorar al personal de manera correcta, a través de su desarrollo, capacitación, reforzamiento de conocimientos y apoyo en sus cualidades, logrando con esto abrir nuevas ventanas de crecimiento, motivación y por ende productividad y desempeño en los mismos.

Siendo la fuente de la investigación la empresa ENCICLOPEDIA BRITANICA, posteriormente se conocerán sus características estructurales y organizacionales, las cuales son la base para proceder al estudio de campo.

CAPITULO VI ENCICLOPEDIA BRITANICA . CASO PRACTICO

6.1 HITOS EN LA HISTORIA DE ENCICLOPEDIA BRITANICA.,

- 1768** William Smith, Andrew Bell y Colin Macfarquhar fundan una sociedad de Caballeros en Edimburgo, Escocia, a fin de publicar la primera edición de la Enciclopedia Británica, que consta de 3 volúmenes, 2718 páginas y 160 grabados.
- 1777** Aparece una nueva edición de la enciclopedia, ahora de 10 volúmenes.
- 1788** La Enciclopedia Británica reúne ya 18 volúmenes. Y sus artículos empiezan a ser firmados por conocidos eruditos. Con el tiempo, las siguientes personalidades aportan sus conocimientos a Británica: Thomas R. Malthus, sir Walter Scott, Sigmundo Freud, Albert Einstein, Lin Yutang, Tomás Masaryk, Henry Ford, Madame Marie Curie, León Trotsky, George Bernard Shaw, Douglas McArthur.
- 1910** Se publica la XIV edición de la obra que, con 29 volúmenes es aclamada por la crítica debido a su erudición y a la universalidad de los conocimientos que contiene.
- 1952** Aparece la colección "Los grandes libros del mundo occidental" "The Great Books of the Western World" que incluye 443 obras de autores de todos los tiempos, desde Homer hasta Freud, y cuyo Syntopicon o sinopsis de ideas alberga más de 160 000.
- 1957** Las necesidades específicas de América Latina llevan a la creación de la Enciclopedia BARSÁ, redactada en español y portugués. El éxito de este producto hace de Enciclopedia Británica la antorcha que ilumina los círculos del conocimiento de América Latina.

- 1975** Tras de quince años de trabajo nace Britanica 3, con una inversión de más de 30 millones de dólares y la participación de 5 000 expertos. Dividida en 3 secciones (Micropaedia, Macropaedia y Propaedia), la nueva enciclopedia ratifica la misión de Britanica en el mundo: "transmitir la cultura de más maneras a más personas".
- 1985** Aparece la XV edición de la Enciclopedia Britanica que cuenta con 32 volúmenes con las secciones Índice (2 volúmenes), Micropaedia (12 volúmenes), Macropaedia (17 volúmenes) y Propaedia (1 volumen), una estructura acorde a las necesidades del momento.
- 1989** "El otro gran acontecimiento"; se edita la obra considerado el lanzamiento editorial más importante en la historia de la lengua española, la ENCICLOPEDIA HISPÁNICA que cuenta con 18 volúmenes y un formato de fácil acceso y consulta tanto alfabética como temática.
- 1993** La ENCICLOPEDIA DE MÉXICO, el mayor acervo de conocimientos sobre nuestro país. El lanzamiento de la segunda edición, revisada y actualizada se efectuó en el Museo Nacional de Antropología e Historia en el mes de septiembre.
- 1997** Enciclopedia Britanica siempre a la vanguardia en tecnología y presta a cubrir las necesidades de los usuarios, desarrolló la ENCICLOPEDIA DE MÉXICO CD ROM que adiciona otras posibilidades de consulta y que complementan a la obra impresa. En el servicio de consulta por correo del banco de datos denominado INFORMATECA es sustituido por una consulta inmediata, total y permanente de dicho banco de datos a través de la INFORMATECA CD ROM que es entregado al cliente como un beneficio posventa de Britanica Society.
- 1998** Entrega de la ENCICLOPEDIA HISPÁNICA CD ROM, obra desarrollada durante 1997.

6.2 BREVE HISTORIA

Enciclopedia Británica ha estado presente en Latinoamérica de varias formas desde poco después de terminada la Segunda Guerra Mundial.

Una rama comercial de Enciclopedia Británica Inc. se estableció en México en 1947. En 1950, la compañía Barsa de Los Ángeles, una firma comercial fundada en 1946, asumió la distribución de los derechos de los productos de EB en Latinoamérica, el Caribe, las Filipinas y Japón.

Alfredo de Sá, un exdiplomático brasileño, era el presidente de esta compañía. Desde el principio, sin embargo, la verdadera fuerza conductora fue su joven esposa, Dorita Barret, de nacionalidad estadounidense. El nombre de la firma Barsa proviene de la combinación de sus apellidos.

A principios de la década de 1950 comenzó la planeación de una obra en español. Esta sería una adaptación de la Británica Junior que realizaría un equipo establecido en EB Inc., en Chicago, III, bajo la dirección editorial del mexicano Manuel Hinojosa Flores. La Enciclopedia Barsa, de 15 volúmenes (más tarde se aumentaría a 16) se publicó en 1957. El libro del año en español, el Libro del año Barsa, comenzó a publicarse anualmente, también bajo la dirección editorial de Hinojosa Flores.

Un nuevo director editorial de nacionalidad mexicana, Sergio Sarmiento, fue contratado en 1978. Se estableció también un consejo editorial, con Dodge como presidente, para supervisar el desarrollo de la nueva obra.

Javier Patin, un colombiano que había trabajado para la compañía en su país natal y después en Argentina fue designado en 1980 director ejecutivo, y más tarde director general de Enciclopedia Británica de México, puesto que ocupa a la fecha.

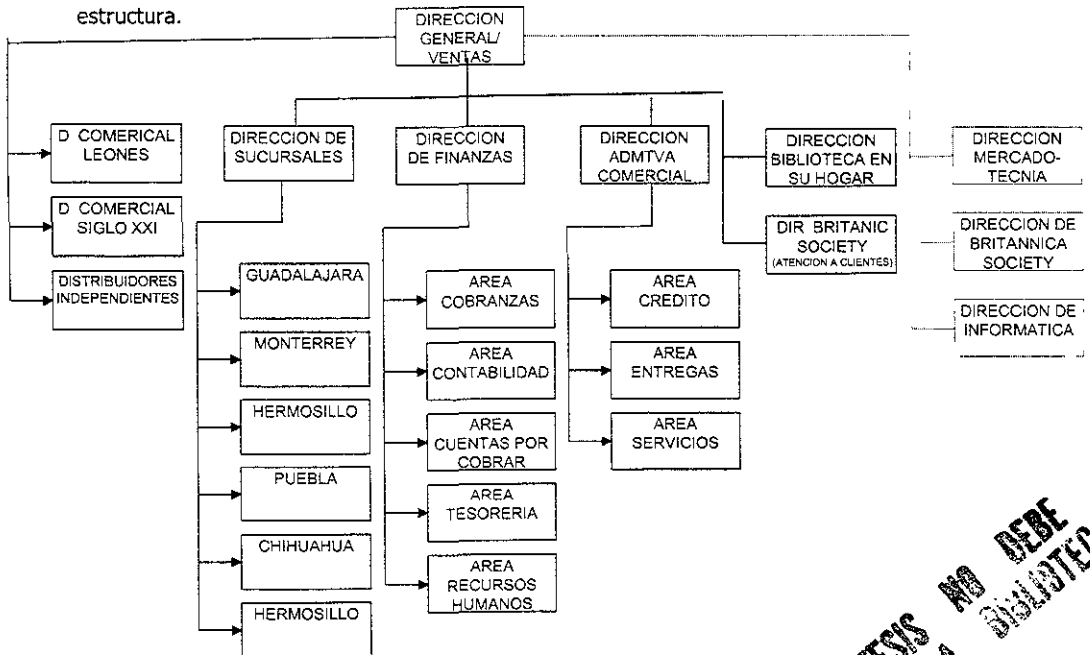
La Enciclopedia Hispánica, la primera enciclopedia en español de ámbito internacional, de 18 volúmenes, 7,664 páginas, 6 millones de palabras e ilustraciones a todo color, se publicó en México en septiembre de 1989.

Como caso práctico, será aplicado un cuestionario que nos llevará a conocer el nivel de motivación del personal de acuerdo a los parámetros previamente mencionados. Así como los resultados del mismo para proceder a su análisis y propuestas conforme a los objetivos señalados.

6.3 ESTRUCTURA ORGANICA

Las siguientes gráficas muestran los porcentajes tanto del sexo de los empleados como del tiempo que tienen en esta organización.

Asimismo el organigrama de la organización que permite tener un panorama de su estructura.



ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

6.4 CUESTIONARIO

La recopilación de la información se realizó mediante la aplicación del siguiente cuestionario, de manera esporádica se realizaron algunas observaciones directas que nos permitieron conocer la actitud de los empleados de esta organización, permitiendo así complementar nuestras conclusiones de lo que ya se había obtenido por medio de dichos cuestionarios.

11. Se efectúan simulacros periódicamente (sismos e incendios)

SI NO

12. El desarrollo de mi trabajo implica constantes riesgos de accidentes.

Siempre Frecuentemente Algunas Veces Pocas Veces
Nunca

13. Existen dispositivos y políticas para robos internos.

SI NO

14. La empresa me proporciona un seguro de vida y/o seguro médico de gastos mayores adicional a mis prestaciones legales.

SI NO

15. Si decidiera renunciar o tuviese que salir de la empresa sé que me proporcionarían una justa retribución económica.

SI NO

16. Las prestaciones que me brinda la empresa contribuyen a mi mejoría económica estimando que ascienden a un porcentaje por encima de mi salario.

SI NO

17. Mis percepciones económicas están dentro del nivel de sueldos que ofrecen otras compañías del mismo ramo.

Superiores Iguales Inferiores

18. Mi sueldo está por arriba de los sueldos que ofrecen otras compañías en mi mismo puesto.

Superiores Iguales Inferiores

19. El sueldo que percibo corresponde a las funciones que desarrollo.

SI NO

20. Me siento satisfecho con lo que gano.

Siempre Frecuentemente Algunas Veces Pocas Veces Nunca

21. Las revisiones anuales al salario se hacen sobre las bases de calificaciones objetivas

Siempre Frecuentemente Algunas Veces Pocas Veces Nunca

22. El ambiente de trabajo es agradable

Siempre Frecuentemente Algunas Veces Pocas Veces Nunca

23. He percibido grupos líderes y círculos cerrados que influyen negativamente en la productividad del empleo.

SI NO

24. Mi jefe inmediato propicia un adecuado desempeño de mi trabajo.

Siempre Frecuentemente Algunas Veces Pocas Veces Nunca

25. Existen actividades fuera de la empresa que fomenten mi integración con los demás compañeros

Siempre Frecuentemente Algunas Veces Pocas Veces Nunca

26. De acuerdo a la importancia que representan para usted los siguientes incentivos, enumere sus respuestas en orden siendo el número 1 la que más prefiera y así sucesivamente.

- Reconocimiento
- Ascensos ()
- Pertenecer a un club deportivo ()
- Seguro médico ()
- Seguro de vida ()
- Aumento de sueldo ()
- Bonos por productividad ()
- Vales de despensa y restaurante ()
- Vales de gasolina ()
- Préstamos financieros a corto o mediano plazo ()
- Caja de ahorro ()
- Vales de descuentos en tiendas, restaurantes, eventos culturales y/o deportivos ()

27. Conozco la misión, visión y valores de la empresa.

Totalmente Una Parte Nada

28. Me siento identificado con la organización

Totalmente Una Parte Nada

29. Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización por tener una imagen reconocida .

Totalmente Una Parte Nada

30. Prefiero trabajar en mis actividades individualmente

Siempre Frecuentemente Algunas Veces Pocas Veces Nunca

31. Existe cooperación de otras áreas para que en conjunto se alcancen las metas.

Siempre Frecuentement Algunas Veces Pocas Veces Nunca

32. Estoy consciente de los efectos de mi toma de decisiones en la empresa.

Siempre Frecuentemente Algunas Veces Pocas Veces Nunca

33. Considero que mis funciones se pueden enriquecer.

Siempre Frecuentemente Algunas Veces Pocas Veces Nunca

34. Prefiero ejecutar tareas que implican un alto grado de responsabilidad.

Siempre Frecuentemente Algunas Veces Pocas Veces Nunca

35. Estaría dispuesto a adquirir más responsabilidades dentro de mi puesto.

SI NO

36. Busco un mejoramiento continuo en mi trabajo.

Siempre Frecuentemente Algunas Veces Pocas Veces Nunca

37. Estoy dispuesto a formar parte de un "circulo de calidad" que me permita sugerir ideas nuevas para el mejoramiento de mi área, sin importarme en ocasiones el horario.

SI NO

38. Tengo mi trabajo terminado para el momento y hora en que se me solicita.

SI NO

39. Si tengo oportunidad de posponer mi trabajo lo hago.

Siempre Frecuentemente Algunas Veces Pocas Veces Nunca

40. Me siento motivado y comprometido con mi trabajo y la organización.

Siempre Frecuentemente Algunas Veces Pocas Veces Nunca

¿ Qué tipo de actividades considera usted que contribuirían a fomentar la motivación del personal dentro de la organización.?

6.5 TABULACION

La siguiente tabla, representa la forma en que se recopiló la información obtenida de los cuestionarios, conforme a los parámetros previamente establecidos.

| GRUPO 1 SUPERACION Y DESARROLLO | | | | | | |
|--|------------|----------------|------------------|----------------|-----------|----------------|
| Pregunta No | SI | NO | NO CONTESTO | | | |
| 1 | 76 | 33 | 1 | | | |
| 2 | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 31 | 36 | 30 | 11 | 2 | 0 |
| 3 | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 33 | 27 | 30 | 17 | 2 | 1 |
| 4 | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 37 | 31 | 26 | 9 | 5 | 2 |
| 5 | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 33 | 33 | 31 | 9 | 3 | 1 |
| Total de 2-5 | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 210 | 127 | 117 | 46 | 13 | 5 |
| Total grupo 1 | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 286 | 127 | 117 | 46 | 46 | 6 |

| GRUPO 2 RECONOCIMIENTO Y APOYO | | | | | | |
|---------------------------------------|------------|----------------|------------------|----------------|----------|----------------|
| Pregunta No. | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| 6 | 15 | 25 | 39 | 25 | 6 | |
| 7a | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 53 | 35 | 14 | 2 | 2 | 4 |
| 7b | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 43 | 32 | 28 | 3 | 0 | 4 |
| 7c | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 25 | 28 | 45 | 7 | 1 | 4 |
| Total grupo 2 | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 136 | 120 | 126 | 37 | 9 | 12 |

GRUPO 3 SEGURIDAD E HIGIENE

| Pregunta No. | SIEMPRE | FRECIENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
|--------------------|------------|----------------|------------------|----------------|------------|----------------|
| 8 | 60 | 24 | 19 | 5 | 1 | 1 |
| 12 | 3 | 3 | 6 | 16 | 79 | 3 |
| Total de 8 y 12 | 63 | 27 | 25 | 21 | 80 | 4 |
| Pregunta No. | SI | NO | NO CONTESTO | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| 9 | 100 | 10 | 0 | | | |
| 10 | 91 | 19 | 0 | | | |
| 11 | 11 | 98 | 1 | | | |
| 13 | 41 | 62 | 7 | | | |
| Total de 9 -13 | 243 | 189 | 8 | | | |
| Total grupo 3 | 306 | 27 | 25 | 21 | 269 | 12 |

GRUPO 4 SEGURIDAD ECONOMICA

| Pregunta No. | SI | NO | NO CONTESTO | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
|------------------|------------|------------|----------------|----------------|-------|----------------|
| 14 | 52 | 55 | 3 | | | |
| 15 | 54 | 51 | 5 | | | |
| 16 | 57 | 49 | 4 | | | |
| Total grupo 4 | 163 | 155 | 12 | | | |

GRUPO 5 SALARIO

| | | | | |
|---------------------|------------|------------|------------|----------------|
| Pregunta No. | | | | |
| 17 | SUPERIORES | IGUALES | INFERIORES | NO CONTESTO |
| | 5 | 80 | 15 | 10 |
| 18 | SUPERIORES | IGUALES | INFERIORES | NO CONTESTO |
| | 5 | 76 | 19 | 10 |
| Total de 17 y 18 | SUPERIORES | IGUALES | INFERIORES | NO CONTESTO |
| | 10 | 156 | 34 | 20 |

| | | | | | | |
|--------------------------|------------|----------------|------------------|----------------|-----------|----------------|
| Pregunta No. | | | | | | |
| 19 | SI | NO | NO CONTESTO | | | |
| | 68 | 34 | 8 | | | |
| 20 | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 21 | 43 | 33 | 7 | 2 | 4 |
| 21 | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 21 | 55 | 28 | 1 | 3 | 2 |
| Total de 19 -21 | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 42 | 98 | 61 | 8 | 5 | 6 |
| total grupo 5 | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 110 | 98 | 61 | 8 | 39 | 14 |

GRUPO 6 BUEN AMBIENTE DE TRABAJO Y RELACIONES

| | | | | | | |
|------------------------|------------|----------------|------------------|----------------|-----------|----------------|
| Pregunta No. | | | | | | |
| 22 | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 33 | 59 | 16 | 2 | 0 | 0 |
| 24 | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 60 | 32 | 14 | 3 | 0 | 1 |
| 25 | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 7 | 10 | 27 | 35 | 26 | 5 |
| Total de 22 -24 -25 | 100 | 101 | 57 | 40 | 26 | 6 |
| Pregunta No. | | | | | | |
| 23 | SI | NO | NO CONTESTO | | | |
| | 32 | 75 | 3 | | | |

GRUPO 6 BUEN AMBIENTE DE TRABAJO Y RELACIONES

| | | | | | | |
|---------------|------------|----------------|---------------|-------------|-----------|-------------|
| Total grupo 6 | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 175 | 101 | 57 | 40 | 58 | 9 |

GRUPO 7 RECOMPENSAS

| | | | | |
|-----------------|-----------|-----------------|-------------------|-----------|
| Pregunta No. 26 | ASCENSOS | RECONOCIMIENTOS | AUMENTO DE SUELDO | BONOS |
| Total grupo 7 | 54 | 77 | 68 | 20 |

GRUPO 8 STATUS

| | | | | |
|-----------------|------------|-----------|----------|-------------|
| Pregunta No. 27 | TOTALMENTE | UNA PARTE | NADA | NO CONTESTO |
| | 80 | 28 | 0 | 1 |
| 28 | TOTALMENTE | UNA PARTE | NADA | NO CONTESTO |
| | 76 | 32 | 0 | 2 |
| 29 | TOTALMENTE | UNA PARTE | NADA | NO CONTESTO |
| | 75 | 32 | 0 | 3 |
| Total grupo 8 | TOTALMENTE | UNA PARTE | NADA | NO CONTESTO |
| | 231 | 92 | 0 | 7 |

GRUPO 9 TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION

| | | | | | | |
|-----------------|----------|----------------|---------------|-------------|-----------|-------------|
| Pregunta No. 30 | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 5 | 31 | 35 | 25 | 14 | 0 |
| 31 | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 4 | 60 | 37 | 9 | 0 | 0 |
| Total grupo 9 | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 9 | 91 | 72 | 34 | 14 | 0 |

GRUPO 10 RESPONSABILIDAD

| Pregunta No. | SIEMPRE | FRECUEMENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
|-------------------|------------|------------------|------------------|----------------|-----------|----------------|
| 32 | | | | | | |
| | 30 | 44 | 31 | 1 | 1 | 3 |
| 34 | | | | | | |
| | 26 | 48 | 27 | 4 | 4 | 1 |
| 35 | | | | | | |
| | 37 | 46 | 24 | 0 | 0 | 3 |
| 33 | SI | NO | NO CONTESTO | | | |
| | 103 | 5 | 2 | | | |
| Total grupo 10 | SIEMPRE | FRECUEMENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 196 | 138 | 82 | 5 | 10 | 9 |

GRUPO 11 CALIDAD EN EL TRABAJO

| Pregunta No. | SIEMPRE | FRECUEMENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
|-------------------|------------|------------------|------------------|----------------|----------|----------------|
| 36 | | | | | | |
| | 46 | 48 | 14 | 1 | 0 | 1 |
| 37 | | | | | | |
| | 55 | 29 | 21 | 3 | 0 | 2 |
| Total grupo 11 | SIEMPRE | FRECUEMENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 101 | 77 | 35 | 4 | 0 | 3 |

GRUPO 12 EFICIENCIA

| Pregunta No. | SIEMPRE | FRECUEMENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
|-------------------|------------|------------------|------------------|----------------|-----------|----------------|
| 38 | | | | | | |
| | 37 | 53 | 19 | 0 | 0 | 1 |
| 39 | | | | | | |
| | 5 | 15 | 21 | 44 | 22 | 3 |
| Total grupo 12 | SIEMPRE | FRECUEMENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
| | 143 | 145 | 75 | 48 | 22 | 7 |

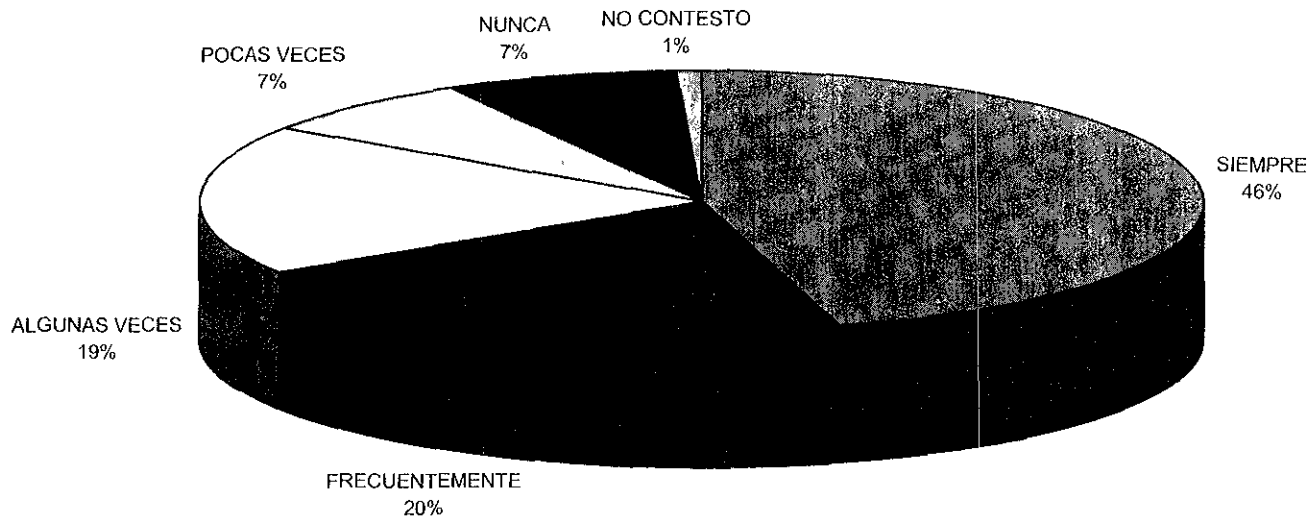
GRUPO 13 COMPROMISO CON EL TRABAJO Y LA ORGANIZACION

| Pregunta No | SIEMPRE | FRECUENTEMENTE | ALGUNAS VECES | POCAS VECES | NUNCA | NO CONTESTO |
|-------------------|-----------|----------------|------------------|----------------|----------|----------------|
| 40 | | | | | | |
| Total grupo 13 | 54 | 43 | 11 | 1 | 0 | 1 |

6.6 GRAFICAS

Las siguientes gráficas son la interpretación de la información obtenida, cada una cuenta con una conclusión que posteriormente nos ayudará a establecer tanto las propuestas como las conclusiones generales.

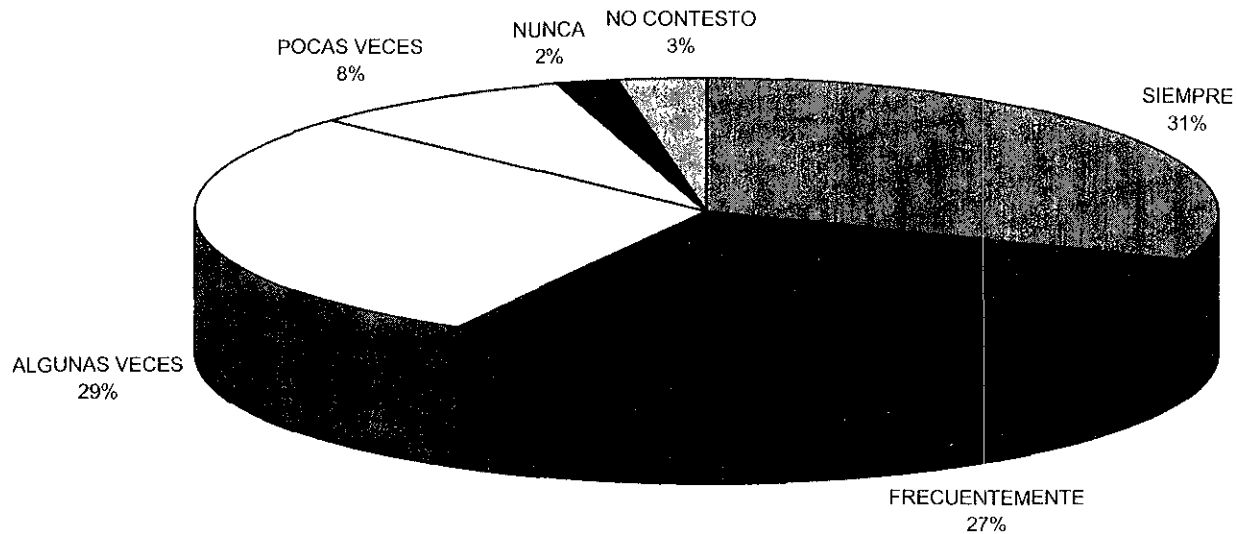
GRUPO 1. SUPERACION Y DESARROLLO



La organización ofrece en un 66 % condiciones que contribuyen a desempeñar eficientemente las funciones laborales como son cursos de inducción, capacitación y reforzamiento Asimismo apoya y fomenta las oportunidades de desarrollo profesional

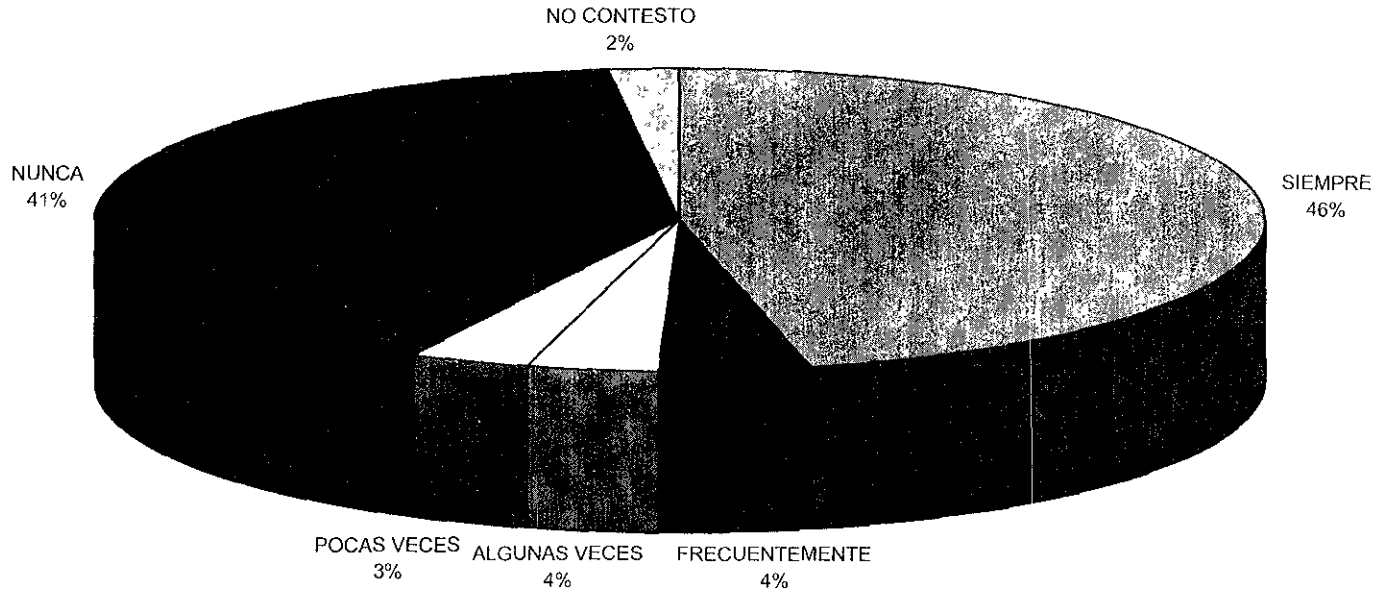
Cabe mencionar que los cursos de reforzamiento son dirigidos de acuerdo a las necesidades y funciones del personal refiriéndose al porcentaje restante.

GRUPO 2. RECONOCIMIENTO Y APOYO



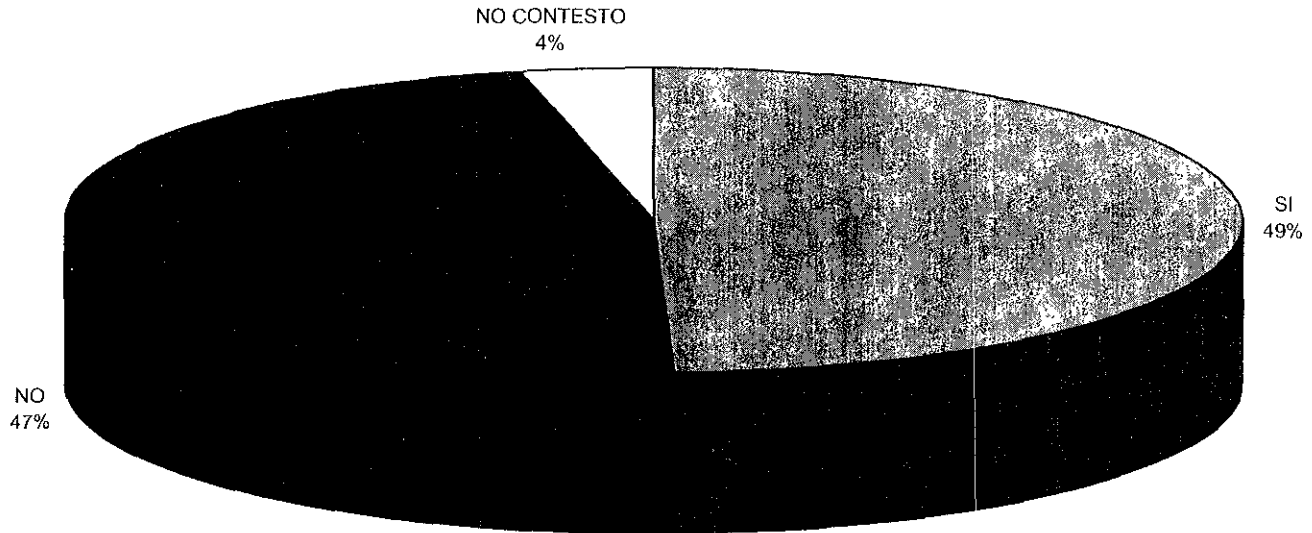
En un 58% los empleados reciben reconocimiento en su trabajo y sus opiniones son tomadas en cuenta. Asimismo cuentan con los equipos de trabajo necesarios para su adecuado desempeño. Sin embargo el porcentaje restante indica que no hay suficiente apoyo en cuanto a ideas nuevas, probablemente por la naturaleza de la misma.

GRUPO 3. SEGURIDAD E HIGIENE



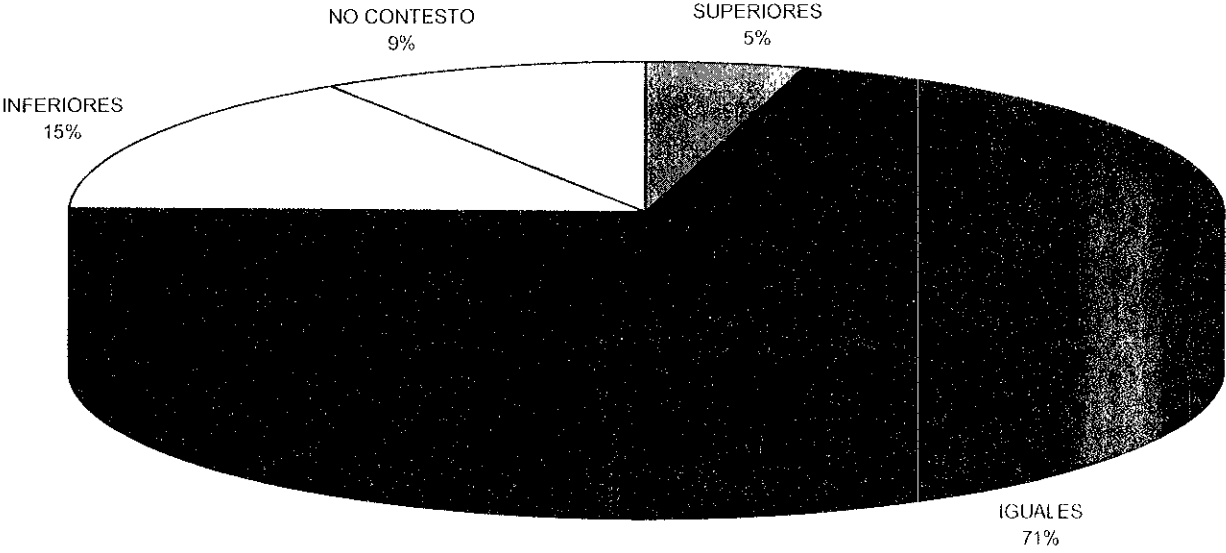
La empresa cuenta con las condiciones de Seguridad e Higiene necesarias para el cuidado del personal e instalaciones, a pesar de que la figura muestra porcentajes similares, dicha semejanza se debe a la no ejecución de simulacros y a la falta de dispositivos para robos internos.

GRUPO 4. SEGURIDAD ECONOMICA

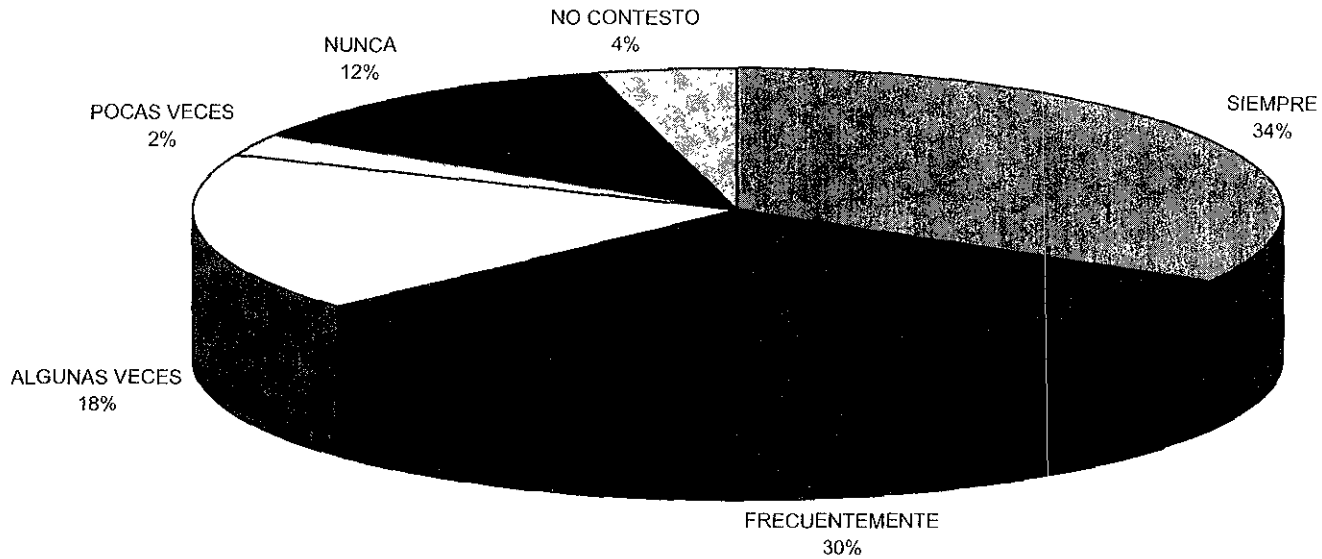


El resultado estadístico de este gráfico indica que la organización si propicia una seguridad económica a sus empleados en cuanto a seguros de vida y / o médicos, prestaciones y retribuciones económicas posteriores a su salida de la misma, contribuyendo de esta forma a su bienestar económico, sin embargo dichas prestaciones son aplicables de acuerdo a la antigüedad y/o jerarquía

5. SALARIO
MIS PERCEPCIONES ECONOMICAS ESTAN DENTRO DEL NIVEL DE SUELDOS QUE OFRECEN OTRAS
COMPAÑIAS DEL MISMO RAMO.

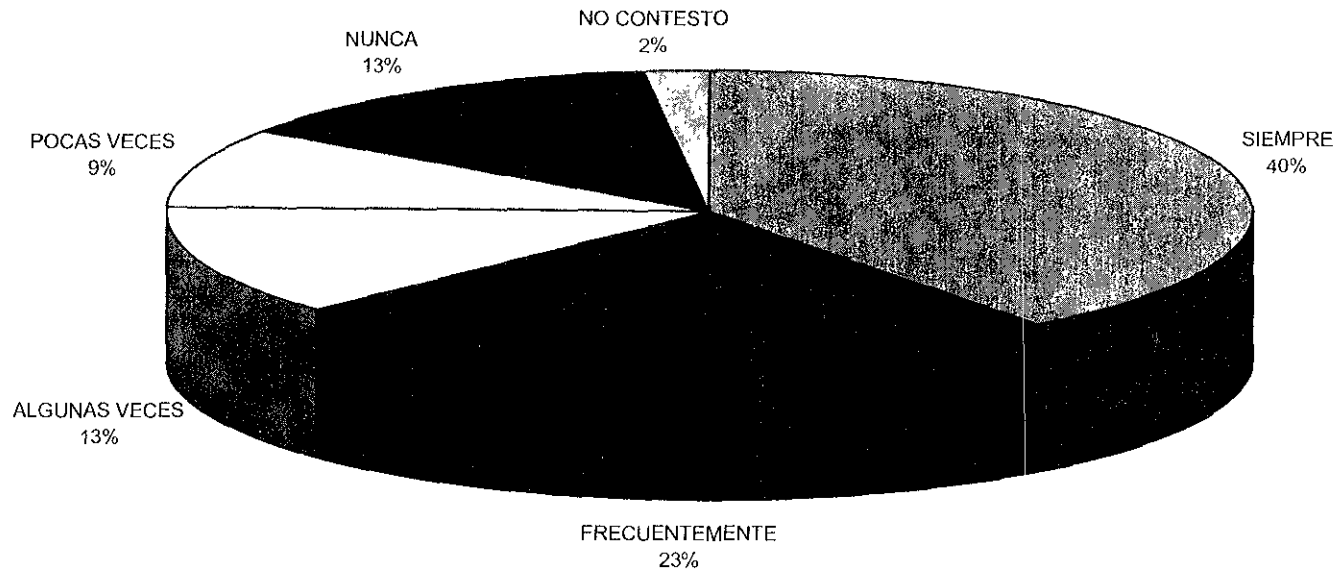


5.1 SALARIO



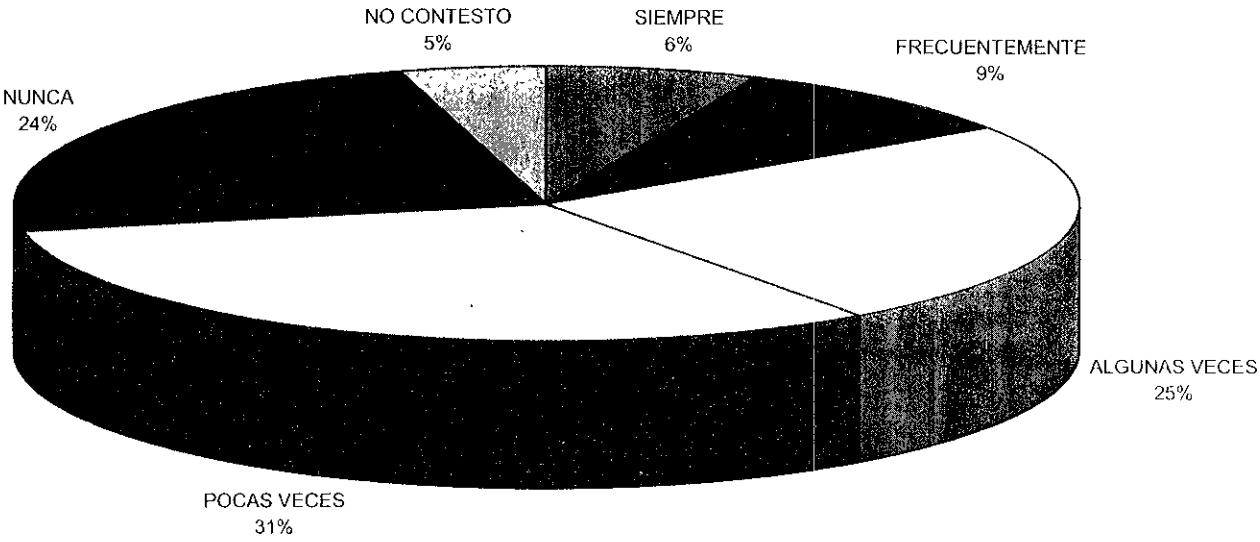
En un 64% los empleados dicen sentirse satisfechos con sus salarios y que a su vez el sueldo corresponde a las funciones que realizan. Por otro lado se presume que el 71% percibe salarios promedio en comparación con otras organizaciones, lo que indica, que esta organización se encuentra en un nivel standar en relación a los sueldos. Ver gráfico 5

GRUPO 6. AMBIENTE DE TRABAJO

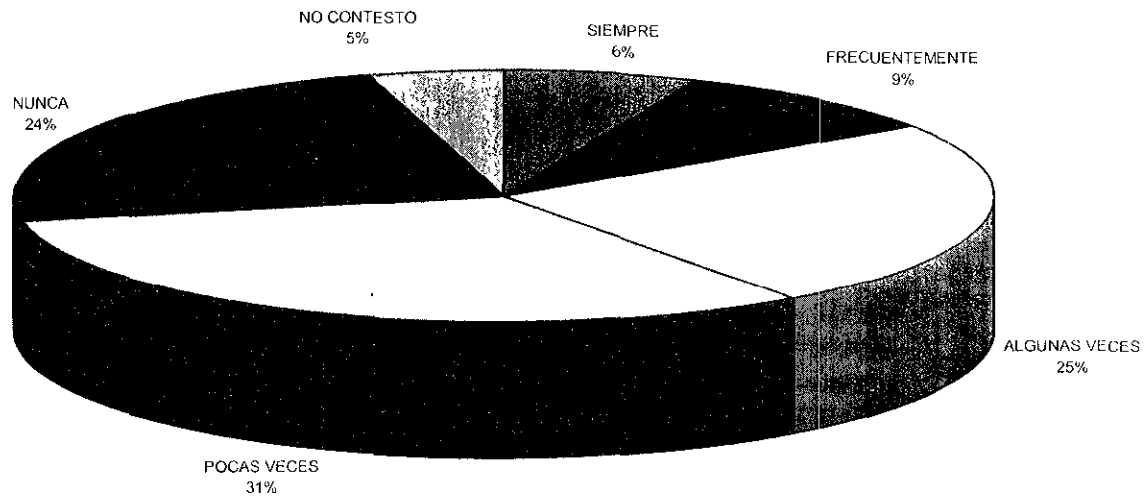


De acuerdo al ambiente de trabajo, las buenas relaciones laborales y la no percepción de grupos líderes y círculos cerrados que puedan influir negativamente en la productividad del empleado se propone una adecuada armonía entre los trabajadores en un 63%, sin embargo este indicador no alcanza a representar el 80% que se hace notar en las estadísticas correspondientes (ver gráfico 6.1) debido al efecto de la falta de actividades fuera de la empresa que contribuyan a fomentar la integración.

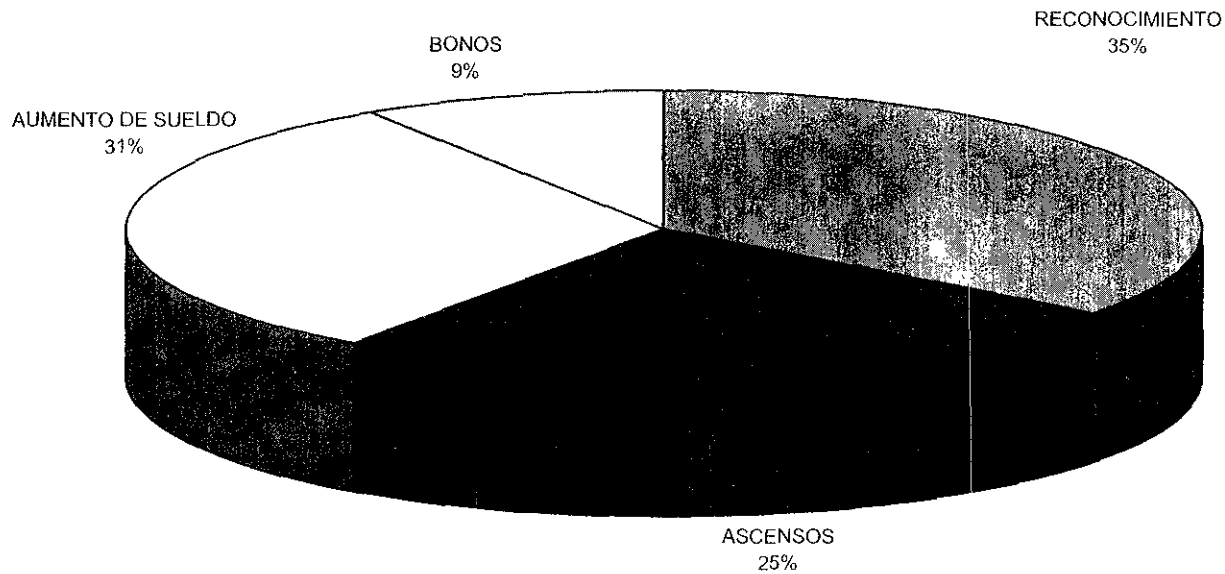
**6.1 AMBIENTE DE TRABAJO
EXISTEN ACTIVIDADES FUERA DE LA EMPRESA QUE FOMENTAN MI INTEGRACION CON LOS
DEMAS COMPAÑEROS.**



6.2 EXISTEN ACTIVIDADES FUERA DE LA EMPRESA QUE FOMENTAN MI INTEGRACION CON LOS DEMAS COMPAÑEROS

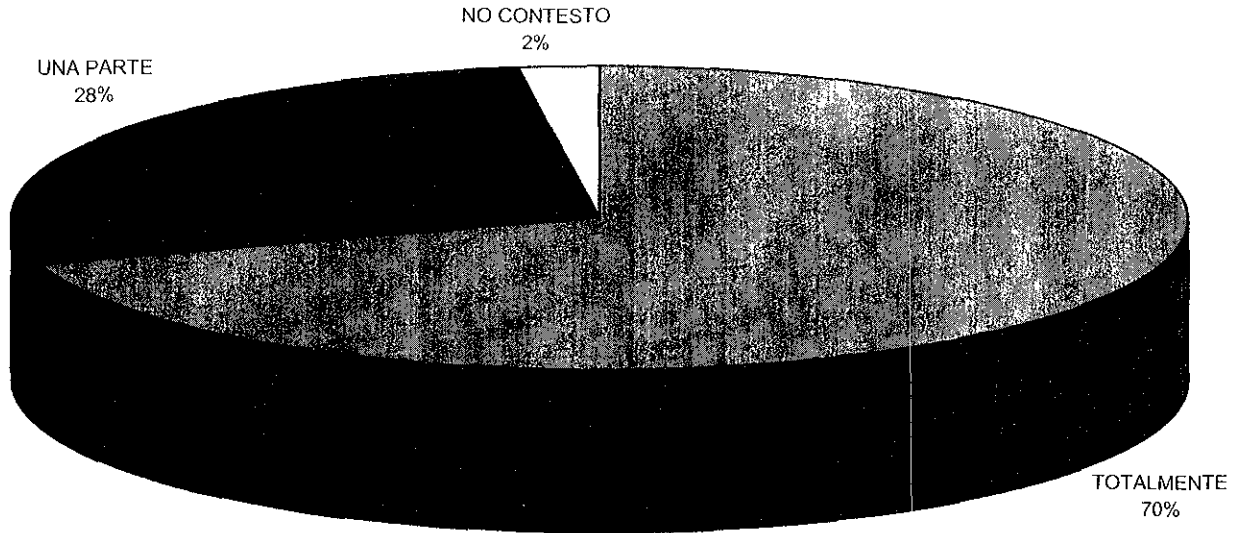


GRUPO 7. RECOMPENSAS QUE SE PREFIEREN



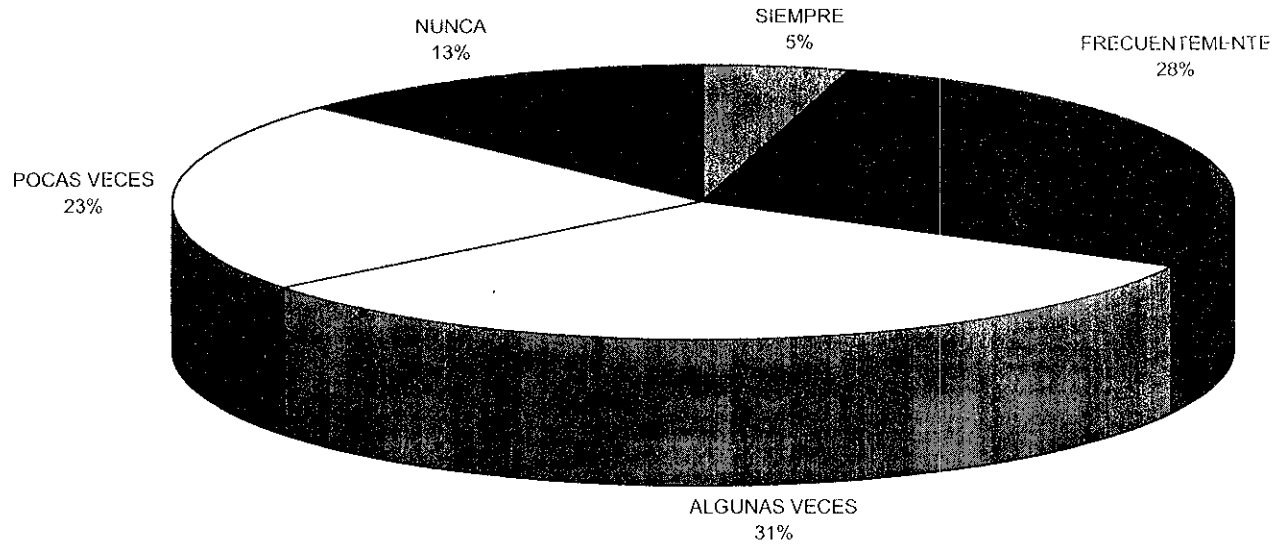
Como se puede observar el personal se inclina por tener reconocimientos, aumento de sueldos, ascensos y bonos por incentivos principales.

GRUPO 8. STATUS

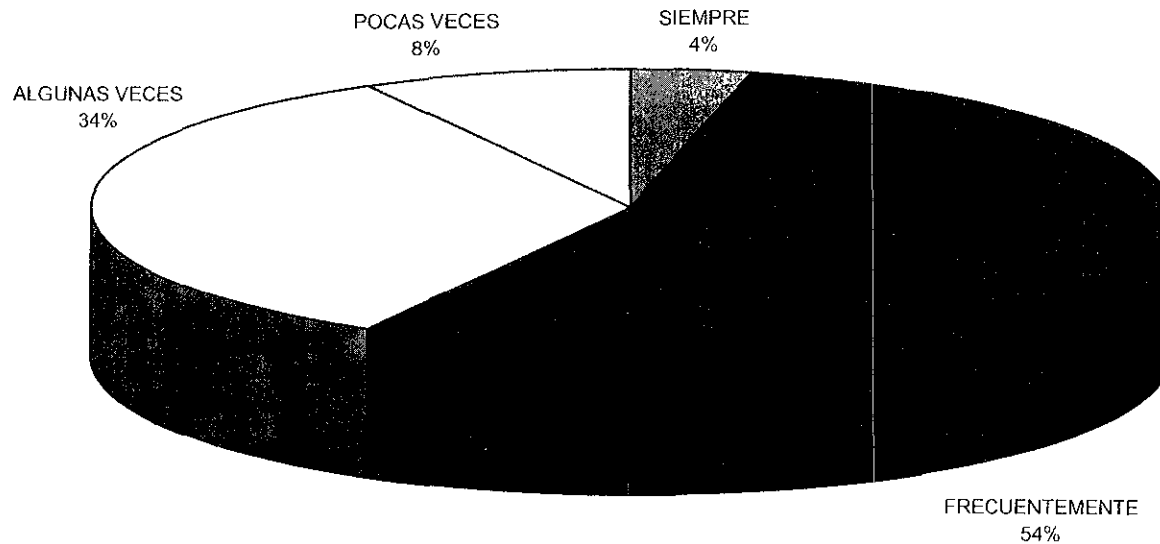


Este gráfico representa que el 70% del personal se siente totalmente identificado y orgulloso de pertenecer a la organización así como con el conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa. Por lo anterior se puede decir que el pertenecer a esta institución, para la gran mayoría implica un status.

**GRUPO 9. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION
PREFIERO TRABAJAR EN MIS ACTIVIDADES INDIVIDUALMENTE**

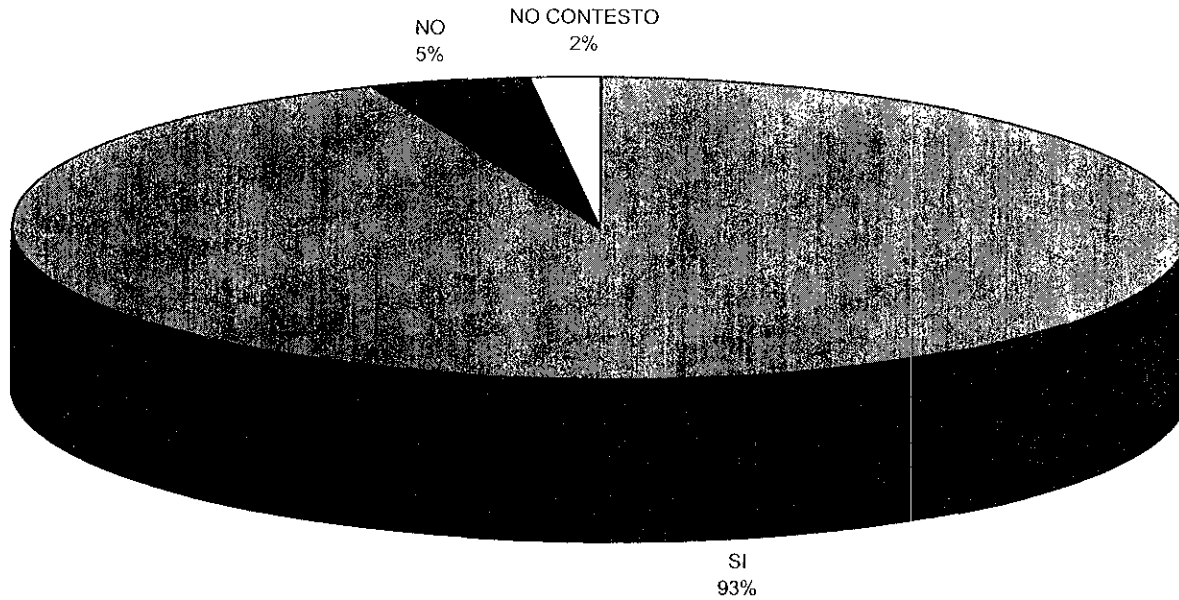


9.1 TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION EXISTE COOPERACION DE OTRAS AREAS PARA QUE EN CONJUNTO SE ALCANCEN LAS METAS

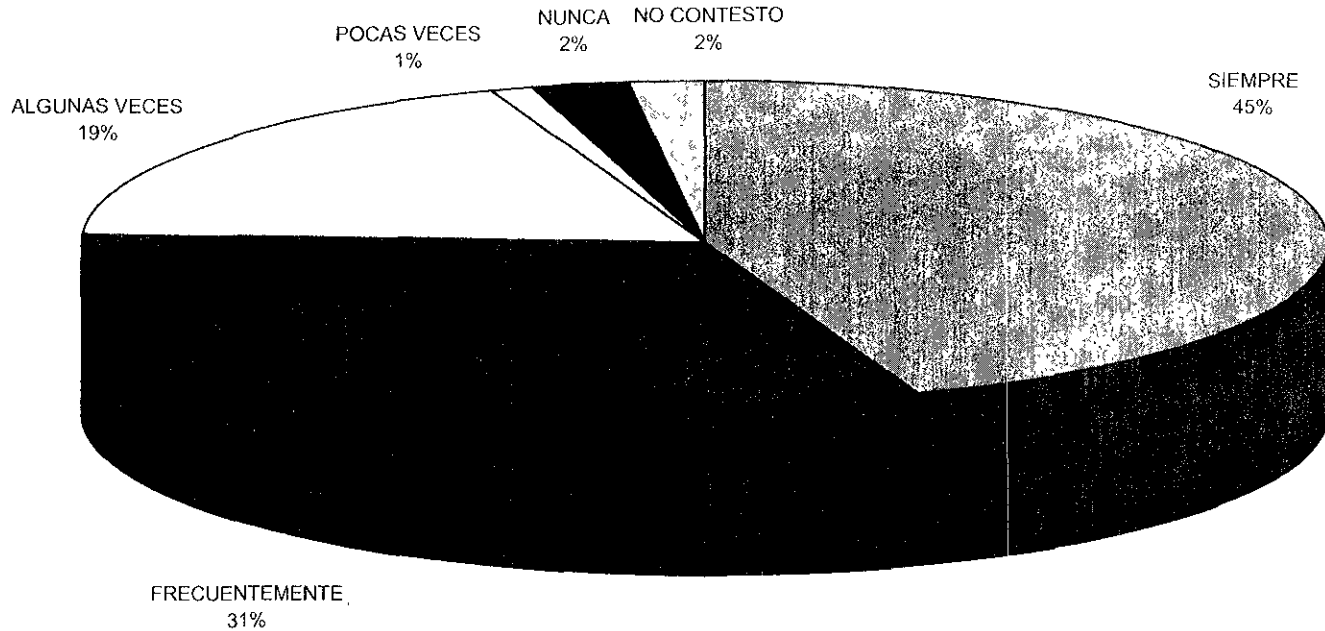


En un 58% se da la cooperación entre las áreas siendo este un indicador del fomento del trabajo en equipo, aunque algunas veces el 31% (ver gráfico 9) el personal prefiere trabajar en sus actividades individualmente.

**GRUPO 10. RESPONSABILIDAD
CONSIDERO QUE MIS FUNCIONES SE PUEDEN ENRIQUECER**

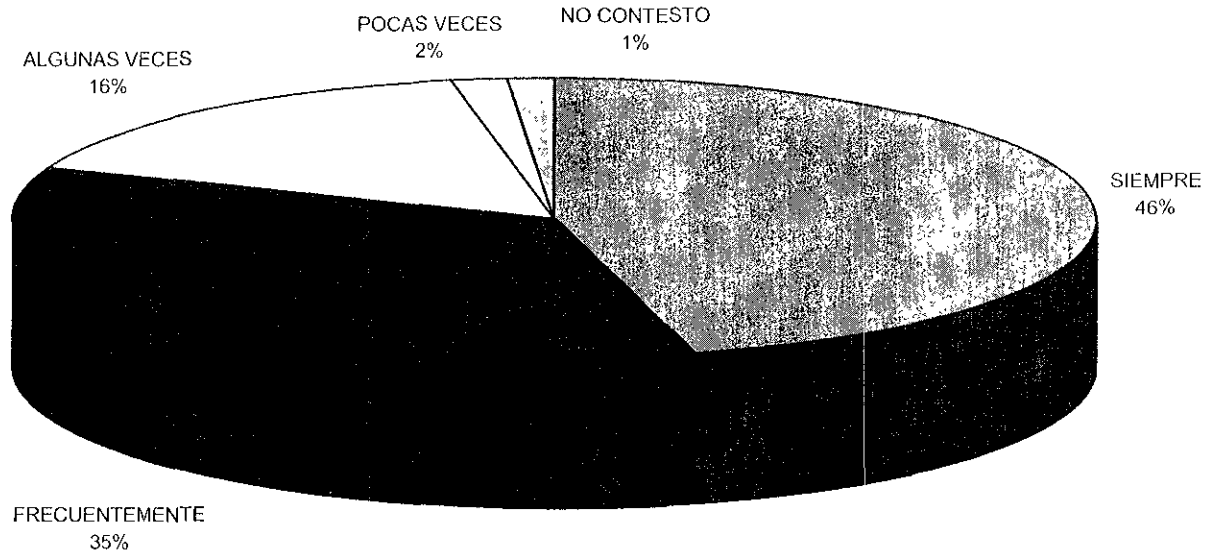


10.1 RESPONSABILIDAD



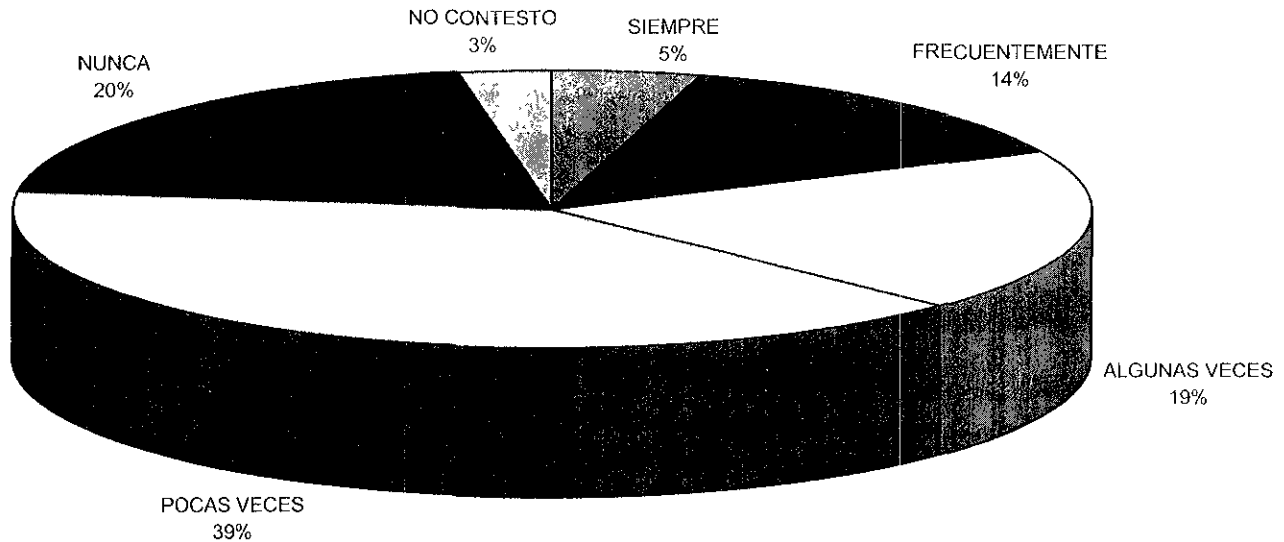
Los trabajadores reconocen en un 76% la responsabilidad en el trabajo como un factor de vital importancia para el desempeño y desarrollo del mismo. Estando consientes de los efectos de la toma de decisiones, considerando en su gran mayoría (93%), (ver gráfico 10) que sus funciones se pueden enriquecer, prefiriendo ejecutar así mismo tareas que implican un alto grado de responsabilidad.

GRUPO 11. CALIDAD EN EL TRABAJO



Existe un 81 % en el reconocimiento de la calidad del trabajo, como factor clave para un mejoramiento continuo, así mismo el personal se encuentra dispuesto a formar parte de un círculo de calidad en beneficio propio y de la organización.

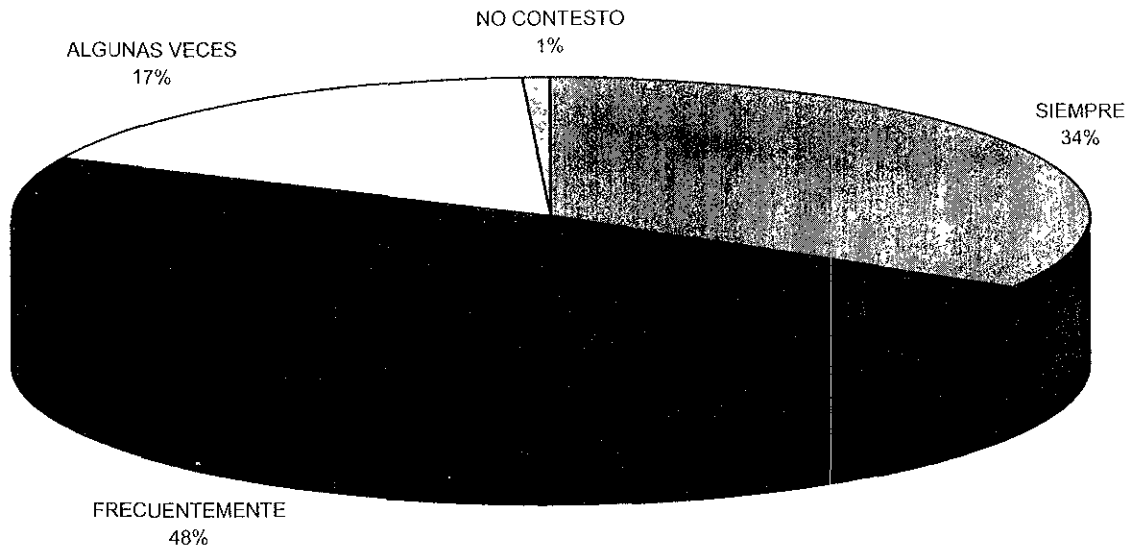
GRUPO 12. EFICIENCIA SI TENGO OPORTUNIDAD DE POSPONER MI TRABAJO LO HAGO



En este gráfico podemos observar un porcentaje relativamente bajo (19 %) de personas que prefieren posponer su trabajo si tienen la oportunidad, por lo que se puede deducir que este índice no cumple con los niveles óptimos que requiere la empresa.

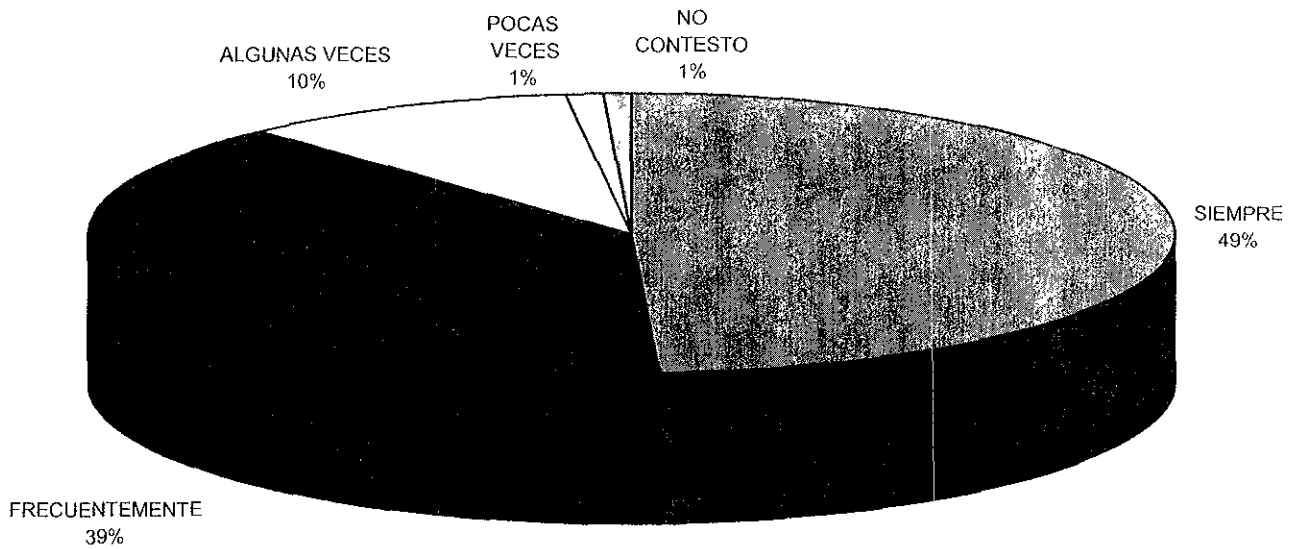
12.1 EFICIENCIA

TENGO MI TRABAJO TERMINADO PARA EL MOMENTO Y HORA EN QUE SE ME SOLICITA



Con este gráfico se confirma (82 %) la diferencia que existen entre el personal que pospone sus labores con los que realizan sus actividades dentro de los niveles óptimos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

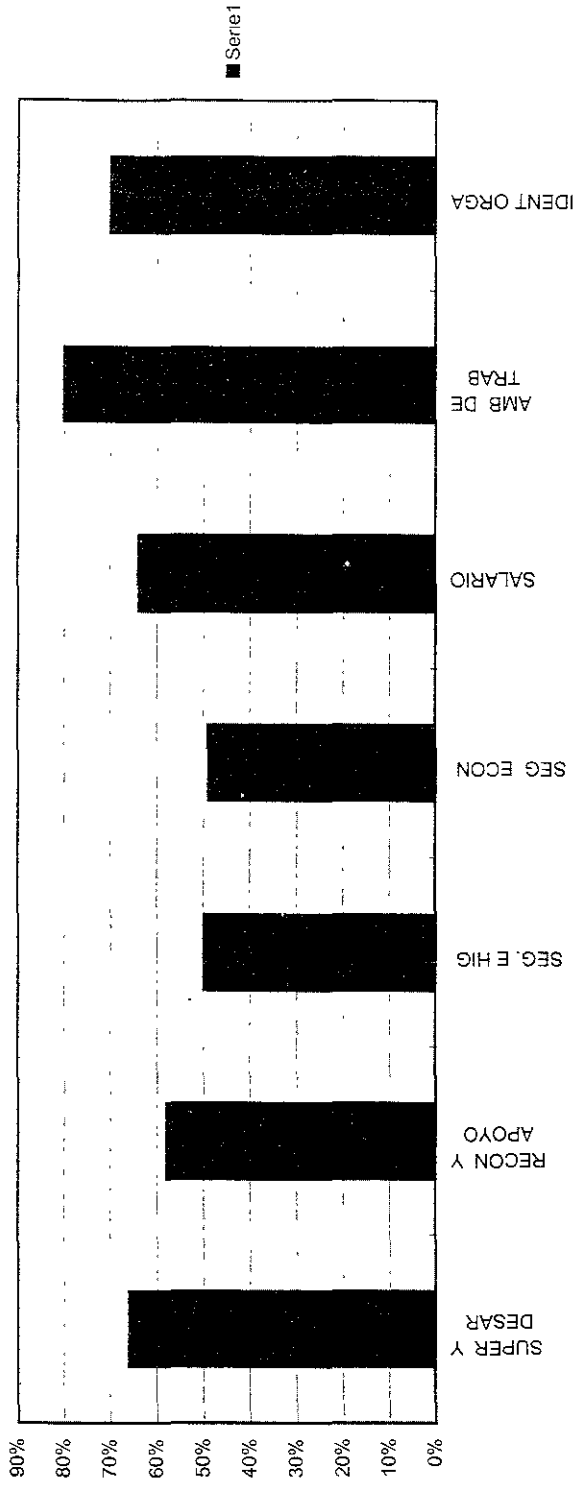
GRUPO 13. COMPROMISO CON EL TRABAJO Y LA ORGANIZACION



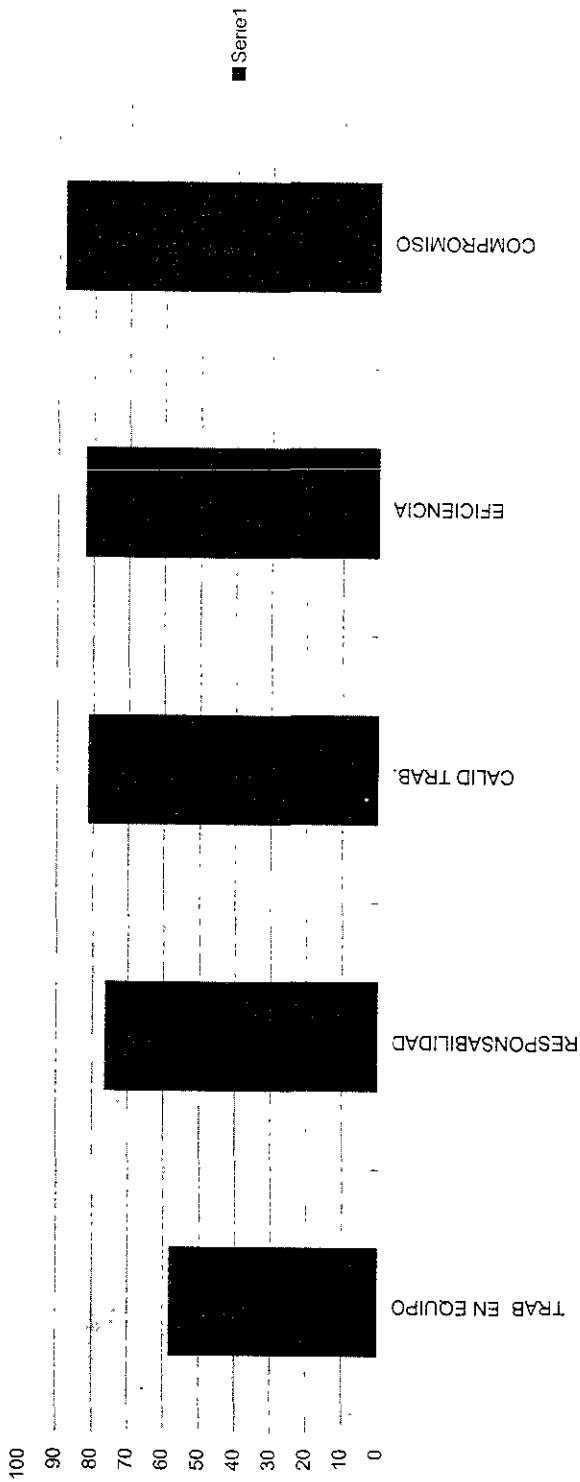
Los empleados están completamente identificados con la organización y esto se puede considerar un factor benéfico ya que ayuda al desarrollo de la misma.

En los siguientes gráficos, se muestra de manera condensada los resultados de los cuestionarios, por grupo o parámetro.

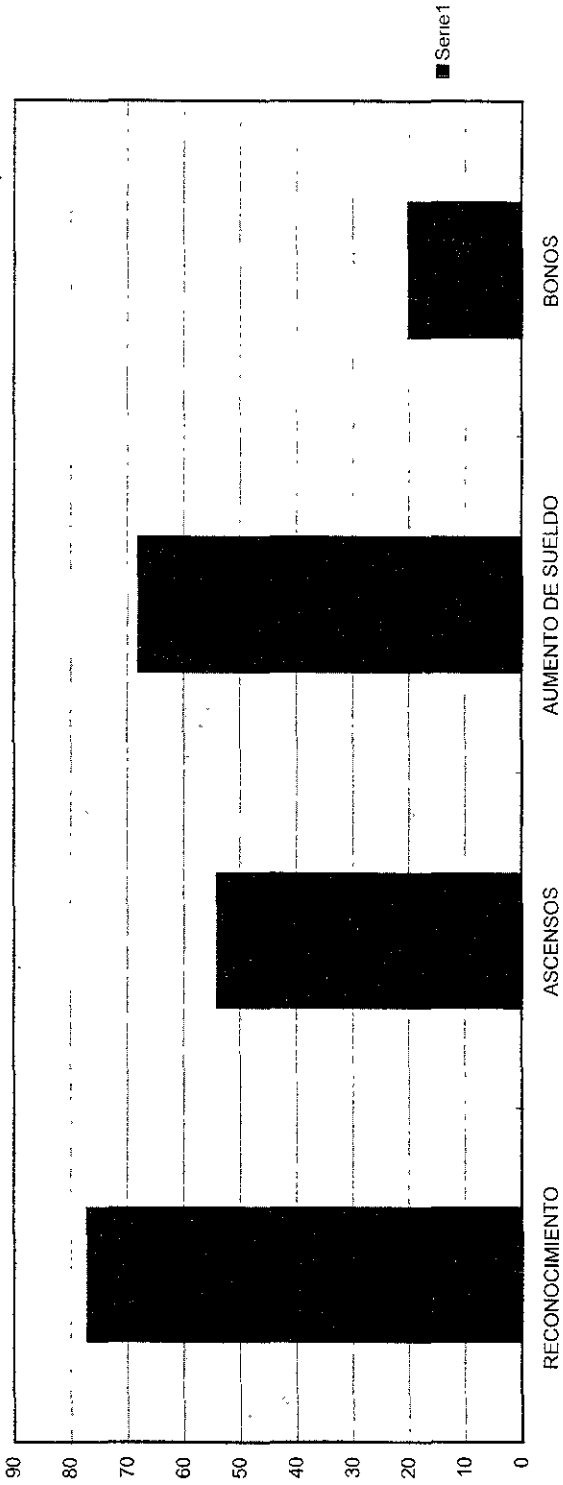
SENTIR DEL EMPLEADO



LO QUE ESTA DISPUESTO A DAR



INCENTIVOS MAS IMPORTANTES



6.7 PROPUESTAS.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación el sentir del empleado se cubre en un 60% en los parámetros establecidos, sin embargo cabe mencionar que el incentivo más importante para el personal es la falta de reconocimiento aunado al apoyo y aumento de sueldos.

Por otro lado el personal se encuentra realmente comprometido con su organización (90%) aunque el trabajo en equipo signifique de poca importancia para el funcionamiento de las actividades.

Posteriormente se analizará cada parámetro con sus respectivas recomendaciones.

SUPERACIÓN Y DESARROLLO

Conocer si la organización ofrece condiciones que coadyuven a desempeñar eficientemente las funciones de sus empleados, así como si fomenta las oportunidades de desarrollo dentro de la organización.

- * Contratar y proporcionar a los empleados sin discriminación; utilizando su calificación, actuación y experiencia como criterio básico.
- * Capacitar y desarrollar al personal como agentes de cambio, deben mantenerse en constante proceso de aprendizaje y con una mentalidad creativa que ayude a identificar oportunidades. Asimismo capacitar de manera continua, considerando esta labor de formación como parte integrante de la tarea asignada a cada persona que pueda desarrollar eficientemente su tarea actual y vaya preparándose para lo que pudiera corresponder hacer más adelante.
- * Promocionar a los gerentes que desempeñan sus trabajos.

RECONOCIMIENTO Y APOYO

Conocer el grado que proporciona la organización de reconocimiento y apoyo de opiniones, así como los equipos de trabajo necesarios para el adecuado desempeño de sus labores.

- * Permitir una flexibilidad en la organización a través de oportunidades de contribución, interacción e influencia.
- * Crear un ámbito de trabajo que apoye a las diferentes personas y sus ideas. El esfuerzo por lograr objetivos globales que estén fijados y acordados con claridad.
- * Responder a las sugerencias y problemas de los empleados con mayor interés y prontitud.
- * Ofrecer a los empleados la oportunidad de participar en la toma de decisiones.
- * Reconocer las contribuciones individuales.
- * Fomentar la seriedad y la responsabilidad.
- * Utilizar la tecnología necesaria que permita contribuir a la optimización de las funciones de las actividades de la empresa.

SEGURIDAD E HIGIENE

Conocer si la empresa cuenta con la seguridad e higiene necesarias para la preservación de la salud de los trabajadores y del mantenimiento de las condiciones de trabajo higiénicas, así como las actividades relacionadas con la prevención de incidentes y accidentes.

- * Conservar un ambiente de trabajo limpio y sano.
- * Dar servicios médicos adecuados y la oportuna formación en temas de seguridad dentro del trabajo.
- * Fomentar una cultura de prevención de accidentes; simulacros; dispositivos para robos internos a través de los programas correspondientes.

SEGURIDAD ECONÓMICA

Conocer el grado de seguridad económica que ofrece la empresa al empleado dentro y fuera de la organización de acuerdo a las prestaciones predeterminadas (seguros, retribuciones económicas) que puedan garantizar un bienestar económico.

- * Perseguir una política de crecimiento a largo plazo.
- * Conservar a los empleados de la empresa en cuanto sea posible, o bien reubicar aquellos que hayan tenido un rendimiento aceptable y estén expuestos a salir de la organización, siempre que existan puestos adecuados alternativos.

SALARIO

Conocer el grado de satisfacción de los empleados en relación a sus salarios así como detectar su sentir en comparación a otras organizaciones del mismo giro.

- * Mantener programas tanto salariales como de beneficios que sean plenamente competitivos con los más significativos del mercado.
- * Mantener como una tradición y no como una obligación el reparto de beneficios de utilidades con los empleados.

AMBIENTE DE TRABAJO

Se conocerá el grado de alcance de factores que contribuyan a una adecuada armonía de relaciones entre los trabajadores.

- * Esforzarse por un ambiente de trabajo cooperativo, amistoso que facilite tanto las labores individuales como el trabajo de equipo, colaborar juntos por una meta en común para poder mantener una organización sencilla y sensible de tal modo que las ideas e información pueda fluir libremente entre las que la necesiten.
- * Organizar actividades recreativas fuera de la organización.
- * Tener juntas o desayunos periódicos donde asista el director, general y su equipo de trabajo para que se entere al personal avances o problemáticas por enfrentar, así como aprovechar y hacer reconocimientos del personal que se haya desempeñado.
- * Promover las relaciones cooperativas más que las competitivas.

INCENTIVOS

Conocer cuales son los incentivos más importantes para los trabajadores de acuerdo a sus preferencias.

- * Ya que el reconocimiento, aumento de sueldo, ascensos y bonos son los incentivos más importantes del trabajador, se propone implementar un sistema de incentivos a través del alcance de metas

IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN

Conocer la importancia que da el trabajador a sentirse parte de la empresa así como el grado de identificación que tiene con la misma.

- * La dirección de la empresa se determinará de acuerdo a su misión y sus objetivos, que deberán ser diseñados tomando en cuenta el entorno de la misma y la visión de hacia donde se dirigen las necesidades de la organización. Así como los valores en los que se cree y se respetan

TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN

Detectar si existe y se fomenta el trabajo en equipo a través de la cooperación e integración entre los trabajadores.

- * Reconocer que solo gracias a la cooperación efectiva dentro de la organización se podrán alcanzar las metas trabajando en equipo para cumplir las expectativas de los clientes, accionistas y otras personas que intervengan en la organización.
- * Mantener buenas relaciones entre todos los empleados basadas en un sentido de participación, respeto mutuo y entendimiento de los objetivos comunes.
- * Crear un clima en el cual todos los empleados puedan expresar libremente sus preocupaciones y opiniones con la seguridad de que estas sean consideradas en forma justa.
- * Seguir la política de "todos estamos trabajando juntos".

RESPONSABILIDAD

Detectar si los trabajadores reconocen la responsabilidad como un factor de vital importancia para el desempeño y desarrollo de su trabajo.

* El empleado debe aceptar personalmente cierta responsabilidad y se le debe animar a que aumente sus conocimientos y capacidades por medio de una formación y desarrollo progresivo, esto es importante para una actividad técnica en la que el ritmo de progreso es rápido y en la que se espera que la gente se adapte al cambio.

CALIDAD EN EL TRABAJO

Detectar si los trabajadores reconocen la calidad en el trabajo como parte de un mejoramiento continuo en beneficio propio y de la organización.

* La calidad debe ser planteada como un proceso dinámico que representa nuevos retos que exigen de aprendizaje y aportación de nuevas ideas continuas, que coadyuven al desarrollo de la organización de las persona que participan en ella. Cabe mencionar que la calidad no es elaborada, controlada ni responsabilidad de alguien en especial, si no que, es responsabilidad de todos.

* Los círculos de calidad pueden formar parte de la metodología utilizada en la implantación del desarrollo en el trabajo con calidad .

* Fijar criterios de calidad para todas las funciones.

EFICIENCIA

Detectar si el trabajador realiza sus actividades dentro de los niveles de tiempo óptimos de acuerdo a las necesidades de la organización.

* Se requiere establecer niveles adecuados de desempeño para cada puesto.

* Asegurar que el rendimiento de todos los empleados alcancen los niveles necesarios de acuerdo a los tiempos óptimos, dando el adecuado reconocimiento aquellos cuyo rendimiento es el esperado y descontando a aquellos que a pesar del esfuerzo de superiores por ayudarles no cumplan con dichos niveles.

* Respetar el tiempo necesario para completar un proceso.

COMPROMISO CON EL TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN.

Detectar el sentir del empleado en cuanto al compromiso que tiene con su trabajo y la organización.

* La estrategia en el ambiente empresarial tiene como objetivo servir de motor e impulsor de acciones, es una búsqueda de diversos planes de actuación que descubren y potencian la ventaja competitiva. La estrategia, al señalar los objetivos por alcanzar, requiere el compromiso de los coparticipantes en los mismos y una guía que facilite.

De acuerdo al modelo analizado, basado en los factores de la teoría de Herzberg y asimismo aplicado a través del instrumento de la presente investigación se logra identificar las fortalezas y debilidades de la organización en estudio.

Cabe mencionar que las fortalezas de una organización se entienden como la parte potencial de la organización, que deben mantenerse e incrementarse constantemente, buscando que no se vuelvan debilidades.

Por su parte las debilidades se consideran un indicador de deficiencias, que a su vez permiten la búsqueda y fomento de nuevas alternativas que den como resultado una fortaleza mas para la organización.

Por lo que se concluye que los factores principales de atención son: el ***compromiso*** como una fortaleza (lo que el empleado está dispuesto a dar), que debe aprovecharse adecuadamente por parte de la organización, y por otro lado la falta de ***reconocimiento y de seguridad económica*** como indicadores de debilidad, mismos que tienen que ser atacados y desarrollados de tal forma que logren convertirse en fortalezas.

CONCLUSIONES GENERALES

Los factores de éxito de una organización y por tanto de las personas que forman parte de ella, no eran lo mismo en los años 70's que en los 90's ni lo serán en el 2000, lo que significa que se tiene que continuar investigando y trabajando para actualizar y adaptar los modelos a seguir.

La escuela de la administración científica se considera fundamental para las investigaciones de administración subsecuentes, por sus características y principios específicos como son: las bases para lograr cubrir las necesidades de elevar la productividad y la eficiencia de los trabajadores, y que aún en la actualidad son aplicados en diversas organizaciones, adecuándolos a las necesidades y características de la mismas.

Taylor menciona la importancia de una **revolución total de la mentalidad de los obreros y patrones**, por lo que hoy día, nos da la pauta para la confirmación de nuestra propuesta enfocada a la importancia del cambio de actitud en una organización, a través de una nueva mentalidad y creación de ideas.

Las escuelas subsecuentes empiezan a enfocarse a la importancia de la satisfacción de los empleados, como lo fue: La Humano-Relacionista cuyo principal autor fue Elton Mayo, la cual nos dice que a través de la integración de los individuos dentro de su grupo y la identificación para el propio trabajo debería mejorarse el clima donde éste se desarrolle, evitando los conflictos abiertos y con esto aumentar la eficiencia en la producción sin inversiones adicionales.

Fue a partir de ésta escuela que los recursos humanos cobraron una gran importancia como parte independiente y básica de estudio de la administración.

Los recursos humanos son de vital importancia ya que el factor humano inicia y puntualiza los resultados en una organización. El proceso de Recursos Humanos permite a través de la aplicación de sus técnicas que el organismo social cuente con un equipo competente, colocando al personal adecuado en el puesto adecuado, logrando así el éxito y satisfacción de ambas partes.

Dentro del modelo de administración de recursos humanos se desprende la parte de: RELACIÓN CON EL PERSONAL Y EVALUACIÓN, en la que se observa la importancia de la motivación de los empleados, parte central de la presente investigación.

Las teorías contemporáneas de la motivación se encuentran basadas en las teorías clásicas, lo que comprueba la veracidad de éstas. Para fines de este estudio se tomaron como base los factores de la Teoría de Herzberg, por medio de los cuales se detectó el nivel motivacional de los empleados de la Empresa Enciclopedia Británica, como fueron presentados en el desarrollo de este estudio.

Es necesario que las organizaciones diseñen planes de acción para la motivación del personal, cabe mencionar que no existe una cultura motivacional como tal, para saber lo que las personas piensan o sienten, principalmente debido a dos razones; no poder cubrir sus expectativas y perder el control de los resultados.

Actualmente se atraviesa por una serie de acontecimientos no favorables para el empleado, en ocasiones los sueldos, las funciones, el ambiente, etc. no son lo que se espera aunque en ocasiones se necesita seguir trabajando, y es en donde la organización debe aprovechar los talentos e iniciativas que tiene cada persona para sobresalir, exhortándolos y estimulándolos para de esta forma poder alcanzar los objetivos en común.

Si bien el cambio es organizacional e integral, en buena medida la tarea debe empezar por la cabeza, el líder, quien juega el papel de agente de cambio más importante al direccionar al factor humano y motivar a la acción.

La responsabilidad de salir adelante con este contexto y responder dentro de las organizaciones le corresponde a la gerencia. En este sentido, se refiere a aquellos que están encargados de tomar decisiones para asegurar la supervivencia actual y futura de la institución o empresa. Estas personas, reconocidas como gerentes, son las que tienen que manejar el cambio.

El papel del responsable de la dirección de personal es de vital importancia ya que tiene que cooperar con la alta dirección en la definición de visión y misión de la organización, asimismo es indispensable que éste pertenezca al comité de dirección, ya que en éste se determinan las decisiones que en su momento pueden afectar al personal.

Hoy día, las organizaciones buscan formas responsables para reducir los gastos y aumentar el rendimiento. Tienen que ser más innovadoras para poder sobrevivir, especialmente encontrando maneras creativas para usar el talento de sus empleados.

Uno de los mayores problemas en las organizaciones es lograr integrar equipos de trabajo, para el logro de un proyecto determinado, por lo que es necesario estar constantemente trabajando con los empleados día con día, para inculcarles el valor del trabajo en equipo.

En la investigación realizada en la empresa Enciclopedia Británica se encontró que el personal es un factor importante aunque no es considerado como la base verdadera, el eje sobre el que gira toda la organización., por lo que es importante estimular la iniciativa, la innovación y el sentido empresarial entre todos los empleados así como ofrecer oportunidades para una mayor motivación y satisfacción en el puesto de trabajo, ayudando así a que la empresa alcance sus objetivos. Esto se hace necesario para conjugar el éxito de la organización y el éxito de cada persona que, en donde cada uno debe estar consiente de su aportación.

Dentro de la estructura orgánica de esta empresa existen niveles medios que son considerados el puente de comunicación y de crecimiento entre niveles operativos y altos mandos, por lo que es necesario que éstos tomen conciencia y responsabilidad del puesto que desempeñan.

Enciclopedia Británica cuenta con los líderes necesarios, conscientes de la importancia del recurso humano que aunado a un rediseño de actitudes y manejo adecuado de su motivación podrán potencializar el desempeño y desarrollo del personal.

Actualmente Enciclopedia Británica con el fin de crear y fomentar un agradable ambiente de trabajo, se encuentra en un proceso de rediseño de sus instalaciones de la siguiente forma:

| CONCEPTO | PISO 9 | PISO 14 | PISO 15 | PISO 16 | PISO 17 | PISO 18 | TOTALES |
|--------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| 1.0 MOBILIARIO | 29,721 | 41,068 | 39,365 | 23,588 | 14,718 | 24,366 | 172,826 |
| 2.0 OBRA CIVIL Y PLAFON | 18,498 | 18,498 | 18,498 | 18,498 | 24,083 | 24,083 | 122,158 |
| 3.0 INSTALACION ELECTRICA | 14,573 | 14,573 | 14,573 | 14,573 | 14,573 | 14,573 | 87,438 |
| 4.0 AIRE ACONDICIONADO | 3,117 | 6,085 | 5,783 | 6,058 | 8,107 | 7,196 | 36,346 |
| 5.0 CABLEADO Y SEGURIDAD | 5,150 | 5,150 | 5,150 | 5,150 | 5,150 | 5,150 | 30,900 |
| SUBTOTAL REMODELACION | 71,059 | 85,374 | 83,369 | 67,867 | 66,631 | 75,368 | 449,668 |
| 6.0 EQUIPO DE TELEFONIA | 8,660 | 8,660 | 8,660 | 8,660 | 8,660 | 8,660 | 51,960 |
| 7.0 CENTROS DE LLAMADAS | 39,862 | 19,930 | | | | | 59,792 |
| TOTALES GLOBALES | 119,581 | 113,964 | 92,029 | 76,527 | 75,291 | 84,028 | 561,420 |

NOTA

- 1.0 CONTEMPLAN MOBILIARIO PARA 127 PERSONA FIJAS, ASI COMO PARA LAS REUNIONES PERIODICAS DEL AUDITORIO Y CAPACITACION, SE CUENTA CON UN TOTAL DE 1365.75 M2, DE LOS CUALES EL AREA PARA FUNCIONES ADMINISTRATIVAS ES DE 958.85 M2, EL AREA DE BODEGA, LIBREROS, SITE Y CAJA GENERAL ES DE 69.2 M2 Y EL AREA DE ARCHIVO ES DE 11.35 M2. EXISTEN 326.36 M2 QUE CORRESPONDEN A COLUMNAS, ELEVADORES, BAÑOS Y ESCALERAS
- 2.0 INCLUYE DEMOLICIONES NECESARIAS PARA NUEVO DISEÑO, ALFOMBRA DE USO RUDO PARA PISOS 17 Y 18, PERSIANAS VERTICALES, REUBICACION DE BAÑOS EN EL PISO 17 CAPACIDAD 8 PERSONAS
- 3.0 SE CONTEMPLA REHACER LAS INSTALACIONES ELECTRICAS DE LUGARES Y MAYOR CARGA DE ENFRIAMIENTO
- 4.0 E APROVECHA EL EQUIPO ACTUAL CON ADECUACIONES DE LUGARES Y MAYOR CARGA DE ENFRIAMIENTO
- 5.0 CONTEMPLAR CABLES DE COMPUTO, ASI COMO EQUIPOS SENSORES DE HUMO, CONTROLES DE ACCESO DIGITALES Y EXTINTORES CONTRA INCENDIO
- 6.0 EQUIPO CON 32 TRONCALES DE LAS CUALES 25 SON PARA CENTROS DE LLAMADAS, CON 112 EXTENSIONES ANALOGICAS Y 16 EXTENSIONES DIGITALES, INCLUYENDO COSTO DE CABLEADO ESTRUCTURADO
- 7.0 CONTEMPLAR QUE EL TIEMPO DE REMODELACION POR PISO ES DE 6 SEMANAS

Por lo anterior se deduce que ésta organización cumple con los factores de: "Seguridad e Higiene" y "Ambiente de trabajo", del modelo previamente establecido.

Podemos concluir que las empresas mexicanas deben adoptar técnicas y parámetros adecuados con el fin de aprovechar el potencial humano, con el que lograrán productividad, calidad y entrega total del trabajador a sus funciones, que se reflejará en el sentir de las personas, por lo que se requiere personal experimentado que pueda realizar eficientemente sus labores y responda rápidamente a los cambios.

BIBLIOGRAFIA

- ➔ **Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos**
French, Wendell L.
Universidad Washington
Editorial Lumusa, 1991 655 p.p.
- ➔ **Administración de Recursos Humanos**
Arias Galicia, Fernando
Editorial Trillas, 1991 535 p.p.
- ➔ **Iniciación a la Administración de Personal**
Chiavenato, Idalberto
Editorial Mc Graw Hill, 1993 109 p.p.
- ➔ **Administración de Empresas. Teoría y Práctica**
Reyes Ponce, Agustín
Editorial Limusa, 1975 392 p.p.
- ➔ **Principios de Administración de Personal**
Flippo, Edwin B.
Editorial Mc Graw Hill, 1984 500 p.p.
- ➔ **Motivación y Alta Dirección**
Vroom, Victor H., Deci, Edward L.
Editorial Trillas, 1992 366 p.p.
- ➔ **Introducción General a la Teoría de la Administración**
Chiavenato, Idalberto
Editorial Mc Graw Hill, 1990 684 p.p.
- ➔ **Administración de Personal y Recursos Humanos**
William B. Werther Jr., Ph D., Keith Davis, Ph D.
Editorial Mc. Graw Hill, 1995 986 p.p.
- ➔ **Administración**
Robbins Stephen P., Coulter Mary
Editorial Prentice Hall, 1996 770 p.p.
- ➔ **Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones**
Robbins, Stephen P.
Editorial Prentice Hall, 1994 780 p.p.
- ➔ **Administración**
Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward, Gilbert Jr.
Editorial Prentice Hall, 1996 691 p.p.

-
- La Nueva Dirección de Personas
Casalla, José María
Editorial Sicco, 1996 351 p.p.
- ▶ Cómo ser mejor... formando equipos de trabajo
White, Rupert E.
Editorial Panorama, 1998 146 p.p.
- ▶ Cómo entender la Administración de la Calidad Total
Macdonald, John
Editorial Panorama, 1995 96 p.p.
- Creatividad e Innovación en la Reingeniería de Procesos de Negocios
Martínez Villegas, Fabián
Editorial Pac, 1996 211 p.p.
- Cómo hacer Reingeniería
Manganelli, Raymond L., Klein, Mark M.
Editorial Norma 349 p.p.
- El Aspecto Humano de las Empresas
Mc Gregor, Douglas
Editorial Diana 237 p.p.
- Como ser mejor ... motivando al personal
Allan John
Editorial Panorama 146 p.p.
- Actitud su percepción más valiosa
Champan Elwoodn
Editorial Iberoamericana 86 p.p.

HEMEROGRAFIA

➔ Administrate Hoy
Números 28, 38, 53 y 54

➔ IPADE
Notas Técnicas
Ing. Benito Solorio