



307702  
1  
Lef

TECNOLOGICO UNIVERSITARIO  
DE MEXICO

---

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INC. UNAM CLAVE 3079

MOTIVACION DEL PERSONAL EN LA EMPRESA  
PRIVADA HERRAMIENTA PARA EL ADMINISTRADOR

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

B. ELIAS PATIÑO ORTIZ

DIRECTOR DE TESIS: LIC. JOSE ANTONIO MORALES CASTRO



0274593

MEXICO, D. E.

1999

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**MOTIVACION DEL PERSONAL  
EN LA  
EMPRESA PRIVADA.**

**HERRAMIENTA PARA EL ADMINISTRADOR.**

**DOY GRACIAS.**

**A DIOS:**

**Por haberme dado la vida por medio de mis padres.**

**A MIS PADRES:**

**Que me cuidaron y guiaron por el camino del bien.**

**A MI ESPOSA Y MIS HIJOS:**

**Que me tuvieron paciencia y comprensión.**

**A MIS HERMANOS:**

**Que me apoyaron en todo momento, en especial a GABRIEL, por que a pesar de todo confió en Mi.**

**A MIS PROFESORES:**

**Por transimitirme sus conocimientos.**

**A MIS AMIGOS:**

**De los cuales omito nombres, para no olvidar a alguno.**

***El éxito consiste en:***

***"Reír con frecuencia y mucho. Merecer el respeto de las personas inteligentes y el afecto de los niños; Ganar el reconocimiento de los críticos honestos y soportar la traición de los falsos amigos; Gozar de la belleza; Descubrir lo positivo de los demás; Hacer un poco mejor el mundo, dejando detrás de ti a un hijo bueno o un jardín cultivado, o bien por que ayudaste a un pobre; Saber que no viviste en vano y que gracias a ti una persona pudo respirar con mas tranquilidad.***

***Esto es haber triunfado".***

***Bessie Anderson.***

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>I</b>
<b>SUPUESTOS BASICOS</b>	<b>II</b>
<b>Capítulo I. Origen de la Administración de Personal</b>	
I 1 Antecedentes de la Administración	2
I.1.1 Concepto y objetivo de la administración de personal	4
I.1.2 Origen y desarrollo de la administración de personal	6
I.1.3 Importancia del Personal	7
I 2 La empresa y su interrelación con el medio ambiente	8
I.2.1 La empresa y el individuo	9
I.2.2 La empresa y la comunidad	10
I.2.3 La empresa y la sociedad	11
I.2.4 El cambio interno y la estructura social	11
I.3 Generalidades de la administración de personal	12
<b>Capítulo II. Administración del Personal</b>	
II.1 Importancia del Personal	14
II 2 La función del personal	15
II.3 Integración del personal	18
II.4 Dirección del personal	20
II 5 Capacitación del Personal	24
II.5.1 Antecedentes de la capacitación en México	24
II.5.2 Importancia y tipos de capacitación	28
II.5.3 El proceso de capacitación	30
II.6 Liderazgo	31
II.7 Psicología Laboral	39
II.8 La calidad de vida en el trabajo	40

### **Capítulo III Teorías Motivacionales**

III.1 Generalidades	44
III.2 Teoría de Maslow de la motivación humana	44
III.3 Teoría X	48
III.4 Teoría Y	50
III.5 Teoría Z	53
III.6 Teoría de Herzberg	55
III.7 Teoría de Mc. Clelland	56
III.8 La zanahoria y el Garrote	58
III.9 Enriquecimiento del puesto (Herzberg)	59
III.10 Teoría Multinacional de la Expectativa (Victor H. Vroom)	60
III.11 El modelo de Porter y Lawler	61
III.12 Teoría de la equidad (J. Stacy Adams)	63
III.13 Teoría del Razonamiento (B. F. Skinner)	64
III.14 Enfoque de sistemas de contingencias en la motivación	65
III.15 Trabajo en grupos	66
III.16 Sumario sobre motivación	68

### **Capítulo IV. Aplicación de la psicología en la motivación del personal de la Empresa Privada.**

IV.1 Generalidades	71
IV.1.1 Motivadores	72
IV.1.2 Importancia de la Motivación	72
IV.1.3 Las necesidades del hombre como motivadores	73
IV.2 La psicología en la Empresa	74
IV.2.1 Definición	74
IV.2.2 Desarrollo de la conducta y personalidad con el entorno empresarial	75
IV.2.3 Factores utilizados en la psicología Empresarial	78
IV.2.3.1 Actitudes	79
IV.2.3.2 Valores	81
IV.2.3.3 Algunos aspectos del Trabajador en México	83

IV.3 El licenciado en administración y su actitud como motivador	84
IV 4 Círculos de calidad un enfoque de Motivación	87
IV 5 Motivación y Calidad en busca de la Excelencia	91
IV.6 Beneficios de la motivación	94
<b>Conclusiones y Recomendaciones.</b>	<b>96</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>99</b>

## Introducción.

Para la gran mayoría de los administradores y dirigentes que tratan con personas, es muy importante motivarlas para que contribuyan a alcanzar los objetivos, para lograr motivarlas se debe recurrir a una serie de teorías y prácticas que ponen en acción para el desarrollo y funcionamiento de los recursos humanos y la administración.

La motivación es activa, no teórica, trata de cambiar la conducta y hacer que las cosas ocurran, permite el desarrollo de las personas, trabaja con ellas, cumple objetivos y alcanza resultados de grupo

El primer capítulo de este trabajo trata sobre la administración de personal, así como de la relación que existe entre empresa y los individuos.

El segundo capítulo muestra la importancia que tiene el personal para las empresas, la capacitación como motivador, y el liderazgo como parte importante en la motivación.

El tercer capítulo, trata sobre algunas técnicas interesantes que podemos utilizar para motivar a la gente en todos los niveles jerárquicos.

El cuarto capítulo señala aspectos psicológicos y motivadores que se han aplicado al desarrollo y funcionamiento de las personas en la organización.

Toda organización para lograr sus objetivos y planes se concentra en aquellos recursos que son más problemáticos, escasos y difíciles de dirigir.

El presente trabajo presenta algunas teorías y técnicas importantes de la motivación, su contenido tiene algunos aspectos importantes de este campo, se enfoca en especial a sus teorías, así como a la psicología sobre los trabajadores y su comportamiento en la empresa. Se hace notar que el propósito fundamental es presentar la importancia y las implicaciones de la motivación en el medio social, con el fin de fomentar el espíritu de investigación y de que se originen nuevas técnicas y herramientas que permitan al administrador trabajar y desempeñar mejor su función.

## SUPUESTOS BASICOS

La motivación del personal en la empresa privada, es de suma importancia, ya que hay una estrecha relación entre el trabajador y la empresa.

La empresa tiene responsabilidad con los empleados y trabajadores. La compañía tiene como recurso esencial a la gente, Motivar a la gente es un medio indispensable para obtener productos y/o servicios que a su vez se traducen en beneficios personales y económicos tanto para el empresario como para los trabajadores. Si la empresa esta constituida por el hombre y con el hombre. El empresario no solo debe promover el progreso de sus trabajadores sino también el respeto a valores, como la dignidad, la libertad, la creatividad, la cultura, la familia, la justicia, que hacen posible la existencia de las organizaciones.

La empresa privada, es un ente, donde los trabajadores son responsables, cumplidores, con deseos de superación, que buscan el bienestar y seguridad de sus familias.

Corresponde a los administradores motivar y dar aplicación plena de las potencialidades de los trabajadores en base a una adecuada motivación y justicia aplicada en el trabajo.

# **CAPITULO I**

***Origen de la Administración de Personal.***

El manejo de personal es un subsistema del sistema administrativo. Los objetivos organizacionales de un organismo social son hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos, obtener utilidades, y satisfacer las necesidades de todo el personal

El éxito de estos objetivos está condicionado en mayor parte por los esfuerzos de los empleados. Por tal motivo es importante dar el debido reconocimiento a las relaciones humanas, y por consiguiente, las actividades administrativas deben reconocer el elemento humano en las operaciones diarias de la organización.

El área de administración de personal dirige su atención al reconocimiento de los problemas administrativos desde el punto de vista del personal. Se llevan a cabo diversos métodos de comunicación, dinámica de grupos, valoración de encuestas y estudio de conflictos.

## **1.1. Antecedentes de la administración**

### ***Definición de Administración:***

Desde la antigüedad se han elaborado explicaciones sobre las formas de gobierno más adecuadas en una sociedad, se analizó una de las principales actividades del ser humano: el trabajo.

La iglesia católica desarrolló una de las formas de administración centralizada que ha tenido su *mayor influencia en la sociedad contemporánea*. Los principios de autoridad, jerarquía, obediencia y delegación fueron aplicados en las empresas basándose en sus experiencias administrativas, echo que ha existido por más de 2000 años.

Los conflictos entre los seres humanos se pierden en la historia de la humanidad. La búsqueda de la organización para dominar o destruir al otro siempre ha sido una realidad, combinar recursos humanos, técnicos y logísticos para mejorar su uso ha sido un aprendizaje administrativo.

La revolución industrial desarrolló por una nueva concepción del trabajo provocado por un *cambio en el orden económico y social*, la sustitución de la fuerza animal por la máquina

de vapor, la aparición de las máquinas sustituyendo el trabajo artesanal, hicieron posible producir a gran escala. Se inicia así el desarrollo industrial en diferentes países, y con ello surge la necesidad de estructuras organizacionales de acuerdo al tamaño y tecnología de las nuevas empresas.

En el siglo presente el movimiento más importante se llama administración científica, se desarrollo como disciplina, a partir de ese movimiento hoy se considera el enfoque clásico, con esto surgieron múltiples corrientes, las cuales se mencionan a continuación.

#### ***Enfoque Clásico.***

Los primeros en sistematizar un conocimiento administrativo, elaborar métodos para entender la organización y mejorar su productividad fueron Frederick Winslow Taylor (1856-1915) y Henry Fayol (1841 - 1925)

#### ***Enfoque Humanístico.***

George Elton Mayo modifico la concepción de la administración al afirmar en sus estudios en la Western Eléctric, que la productividad no es un problema de ingeniería, sino un problema humano, por este motivo, este enfoque se denomina también enfoque de las relaciones humanas.

#### ***Enfoque Estructuralista.***

Max Weber, es el iniciador del modelo burocrático de la administración, que incorpora el elemento de la racionalidad y legalidad al trabajo de las organizaciones. Una burocracia debe manejarse por normas escritas con una división sistemática del trabajo y fijar reglas para el desempeño en cada cargo.

#### ***Enfoque Neoclásico.***

Peter F. Drucker es el más famoso de sus seguidores. La escuela neoclásica destaca en la practica de la administración, en el logro de objetivos y resultados, su valor radica en recuperar las aportaciones de los clásicos de la administración pero con una perspectiva ecléctica, es decir, tomar lo bueno de cada una de las aportaciones.

### ***Enfoque Conductista.***

Douglas Mc Gregor y Abraham Maslow. Dieron una nueva orientación a partir del comportamiento del ser humano:

¿Qué motiva a los seres humanos?, ¿Cuáles son las necesidades que todo individuo posee?, ¿Qué hace que un trabajo tenga significado?, ¿Qué estilo de administración es el más adecuado en las organizaciones?, Estas y otras preguntas son el tema principal de análisis de este enfoque.

### ***Enfoque Cuantitativo.***

Aparece como una indispensable necesidad de objetividad. Las organizaciones requieren medir, evaluar y precisar un fenómeno. No es lo mismo afirmar que la rotación y el ausentismo han disminuido a mencionar los índices de rotación disminuyeron un 12%.

### ***Enfoque de Sistemas.***

Ludwing von Bertalanffy, Daniel Katz y Robert Lo Kahn han aportado a la administración su visión de sistemas. En el enfoque de sistemas se parte de la identificación de variables o componentes y se descubren sus múltiples y en ocasiones complejas relaciones, su aportación consiste en destacar la interdependencia entre las partes que conforman una organización.

## **1.1.1. Concepto y objetivo de la administración de personal.**

**Administración:** La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

1.- Como administradores las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personas, dirección y control.

2.- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.

3.- Es aplicable al personal en todos los niveles jerárquicos.

4.- La meta de todos los administradores es crear un superávit.

5.- La administración se ocupa de la productividad, sobre la base de su personal.

**Concepto.**

**Victor M. Rodríguez.**

Un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.

**Byars y Rue.**

Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización.

**E.B. Flippo.**

Es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa.

Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades del personal.

**Objetivo:**

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones, que estén desarrollando en el organismo social. Un organismo puede ser una empresa industrial una dependencia pública, un hospital o un hotel, puede ser mediana, grande, muy grande, por lo tanto la administración de personal tiene diversos objetivos como:

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.

- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para lograr los objetivos organizacionales
- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- Elevar la productividad del personal, para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes
- Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.
- Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la presentación de los servicios y al término de dicha relación laboral para sostener adecuadas relaciones de trabajo.

### **I.1.2. Origen y desarrollo de la administración de personal.**

#### ***El sistema de gremios.***

Los propietarios de talleres, organizaron gremios durante el siglo XII al XIX, con el propósito de proteger sus intereses y para regular el empleo y el adiestramiento de aprendices dentro de cada oficio, después esos trabajadores, conocidos como jornaleros formaron sus propios gremios llamados gremios de pequeños propietarios, para representar sus intereses y para ayudarse mutuamente.

#### ***Sistema fabril de Producción.***

Con la fábrica textil y la maquina de vapor, llegó la conducta reglamentaria, la cual surgió de la independencia de tareas y posiciones. Como resultado de esto, algunos países promulgaron leyes para reglamentar las horas de trabajo de mujeres y niños, leyes para

establecer salarios mínimos, para reglamentar condiciones laborales que afectaban la salud y seguridad de los trabajadores. Posteriormente se promulgaron leyes de compensación para los trabajadores con el fin de dar pagos e indemnizaciones por lesiones surgidas en accidentes de trabajo

### ***Sistemas de producción en masa.***

La producción en masa fue posible gracias a la estandarización de piezas intercambiables a la tecnología de maquinaria y equipo. Esto generó aumento en los costos generales y en sueldos y salarios, los propietarios buscaron nuevas formas de utilizar más eficientemente la maquinaria y equipo así como la fuerza de trabajo

### ***La psicología industrial.***

En la década de 1900 el campo de la psicología comenzaba a interesarse en lograr mejoras en las técnicas de ventas pero también se interesaron en una combinación más efectiva de las capacidades de los trabajadores con los puestos, también se realizaron actividades sobre el desarrollo de pruebas para los trabajadores

### ***Epoca Moderna.***

A partir de 1930 surge la moderna concepción de las relaciones humanas, así como las primeras investigaciones en el campo de la conducta humana y; el desarrollo de nuevos sistemas y técnicas para administrar al personal, también en esta época se legisló sobre materia laboral que tanto influyo en la administración de recursos humanos.

## **I.1.3. Importancia del Personal.**

Las organizaciones están formadas por personas, que constituyen un medio por el cual pueden alcanzarse objetivos individuales con un mínimo de costo, tiempo, esfuerzo y de conflicto.

La administración de personal es una especialidad que surgió del crecimiento de las organizaciones, se ha demostrado que es difícil separar a las personas de las organizaciones, así como tampoco se pueden trazar límites de influencia de cada persona

en una organización. pero lo que sí se puede diferenciar son ciertas características de los recursos humanos:

a) No pueden ser propiedades de la organización ya que los conocimientos, la experiencia, habilidades, entre otros, son propiedad personal.

b) Las actividades de las personas en la organización son voluntarias.

c) Las experiencias, los conocimientos y las habilidades son intangibles, se manifiestan sólo a través del comportamiento de las personas en la organización.

d) Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo.

e) Los recursos humanos son escasos, debido a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos.

## **1.2. La empresa y su interrelación con el medio ambiente**

Las organizaciones nos han invadido, ya que no podemos vivir sin ellas, el día comienza despertamos con música de un radio - reloj, el cual fue producido por una organización, y a la vez la estación de radio es una organización, casi todo lo que utilizamos y consumimos ha sido creado o fabricado por organizaciones.

La administración tiene la tarea de evaluar el estado de la organización, los sindicatos que también son organizaciones, analizan las operaciones de las empresas con las cuales tienen relaciones. El individuo como comprador o cliente, evalúa la calidad de los elementos y de sus mercancías.

Todo lo bueno para la humanidad solo puede lograrse por medio de la organización moderna, pero también es cierto que las organizaciones discriminan, contaminan y declaran guerras de salarios.

Por lo tanto vemos que la organización y el medio ambiente están muy unidos, la empresa depende del medio ambiente y viceversa, la empresa necesita conocer el entorno donde está, su interdependencia con el medio es vital para su éxito o su fracaso. Del diagnóstico del entorno la empresa puede encontrar las oportunidades y amenazas para su existencia.

La empresa analiza el medio ambiente que la rodea para realizar su estrategia. La manera de dar respuesta se refleja en aciertos o errores, en utilidades o pérdidas, en crecimiento o liquidación, por medio de las personas que lo manejan.

### **1.2.1. La empresa y el individuo.**

Casi todo el trabajo en la sociedad contemporánea se desarrolla en organizaciones, el destino del hombre por lo regular se da en las organizaciones. Muchos análisis hechos recientemente examinan la forma en la cual los individuos reaccionan ante su vida como empleados de una organización, estos análisis están de acuerdo en que el trabajo que es de mucha rutina, repetitivo y aburridor es muy alienante para el individuo lo cual no quiere decir que el trabajo en las sociedades pre - organizacionales no fuera alienante.

Los estudios de las reacciones de los individuos con respecto a su trabajo revelan también que el que se considera como un reto, que tiene potencial para avanzar y para usar la capacidad creativa o de expansión es agradable y enriquecedor. La forma en la cual las personas reaccionan ante su trabajo es consecuencia de sus propias expectativas y de las características de la organización, es muy posible que en oficios exactamente iguales unas organizaciones demandan más creatividad que otras.

Las personas no sólo trabajan en organizaciones sino que tienen estrecho contacto con ellas como compradores o clientes, el crecimiento de ellas para defender los clientes y consumidores es un testimonio de que quienes se acercan a las organizaciones a comprar sus productos o recibir sus servicios no se encuentran satisfechos con lo que reciben.

En el análisis del individuo dentro de las organizaciones también influye el factor económico ya que es muy importante para la administración y los trabajadores.

Por un lado la administración y los propietarios del capital desean reducir los costos por medio de bajos salarios y tareas uniformes, por el otro lado, los trabajadores desean aumentar su nivel de vida y tener un trabajo seguro, lo cual crea un conflicto entre ambas partes, que debe solucionarse para el buen funcionamiento de la organización y la satisfacción de ambas partes.

Las personas tienen una inversión económica en las organizaciones en las cuales trabajan. Las organizaciones afectan el bienestar económico de los trabajadores y sus familias.

### **1.2.2. La empresa y la Comunidad.**

La empresa puede tener un impacto muy importante en el desarrollo de las comunidades, debido a que son fuente de empleo y desarrollo para el trabajador y su familia, influyen en el desarrollo de los niños al crear escuelas y parques

Todos los resultados de la empresa en la comunidad son buenos o malos, es decir, son positivos por el desarrollo y crecimiento que proporcionan a la gente, pero son negativos, cuando contaminan y destruyen la vegetación, por ejemplo: En el estado de Hidalgo (Tula de Allende) llegó hace más de 20 años PEMEX (Refinación) y llevó desarrollo a la comunidad, de esta entidad, creó fuentes de empleo, escuelas, unidades habitacionales, carreteras, así como la pavimentación de calles, pero a cambio de esto acabó con tierras cultivables, contaminó el medio ambiente, el río Tula quedó contaminado por los desperdicios dicha empresa.

En general podemos decir que la empresa lleva a las comunidades, desarrollo y progreso industrial, pero a cambio termina con sus recursos naturales.

### **1.2.3. La empresa y la Sociedad.**

El ambiente social se compone de actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia, educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados. El ambiente político y legal es, principalmente, el grupo de leyes, regulaciones y agencias gubernamentales y sus acciones, las cuales afectan a toda clase de empresas en grados variables. El concepto de la responsabilidad social requiere que las organizaciones consideren las repercusiones de sus acciones sobre la sociedad. El ambiente ético que podría muy bien incluirse como un elemento del ambiente social, incluye grupos de estándares de conducta personal, generalmente aceptados y practicados, sin embargo, las actitudes y los valores difieren entre trabajadores y empresarios ricos y pobres, estudiantes y exalumnos universitarios, contadores e ingenieros, etc , esta variedad complica a los administradores el diseño de un ambiente propicio para el desempeño y la satisfacción.

La responsabilidad social de la empresa, es la capacidad de una organización para relacionar sus operaciones y políticas con el ambiente social, en forma tal que resulten mutuamente benéficas para la compañía y la sociedad.

Las organizaciones afectan de manera obvia, a las sociedades de las cuales son parte, al mismo tiempo que son agentes de cambio y principal fuente de estabilidad social.

Las organizaciones son agentes de cambio de dos maneras. La primera involucra cambios internos con respecto a quienes pertenecen a la organización mientras que la segunda incluye intentos directos para actuar sobre el sistema social.

### **1.2.4. El cambio interno y la estructura social.**

Los cambios organizacionales internos pueden afectar la estructura social en dos formas; La primera modificando los patrones de pertenencia. Si una organización cambia su posición con respecto los miembros de los grupos minoritarios, mujeres o personas de edad avanzada, se produce un impacto directo sobre la estructura social; La segunda forma es por medio de distintos patrones de trabajo, es decir, cambios en la forma como

se realiza el trabajo por medio de programas y normas que se implanten en la organización.

En la actualidad muchas empresas participan en las acciones sociales. La acción de ampliar su participación social se debe a que la sociedad esta cambiando y la organización se debe adaptar a esta, es decir, que debe de crear productos y servicios dirigidos a la sociedad, los cuales deben satisfacer las necesidades de la gente, ya que de no ser así corre el resto de que la misma sociedad haga que la empresa quiebre

### **1.3. Generalidades de la Administración de Personal.**

La administración de personal consiste en mantener a la gente en la organización, trabajando y dando su máximo esfuerzo con una actitud positiva, para lograrlo evalúan desarrollan, motivan, utilizan los tipos y cantidad de personas que necesitan.

Los objetivos de la administración de personal son los siguientes:

- Proporcionar a la organización fuerza laboral para alcanzar los objetivos.
- Planear los recursos humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.
- Mejorar la calidad del personal para lograr una mejor eficiencia en todos los niveles de la organización.
- Desarrollar condiciones apropiadas de trabajo para lograr una satisfacción plena del personal así como de sus objetivos individuales.
- En base a los recursos humanos disponibles se debe alcanzar eficiencia y eficacia en la organización

# **CAPITULO II**

**Administración del Personal.**

## **II.1. Importancia del personal.**

Todos los objetivos de una organización son hacer frente a proporcionar bienes y servicios, obtener ganancias por lograrlo, así como satisfacer las necesidades de su personal, quedando en último término el éxito de todo esto, es condicionado al esfuerzo del personal. Por tal motivo debemos hacer notar la importancia y el reconocimiento que debe tener todo el personal así como todos aquellos que intervienen para lograrlo.

La función de personal dirige su atención al reconocimiento de los problemas administrativos desde el punto de vista de los recursos humanos, subraya la efectividad *del personal en sus trabajos como clave para el éxito.*

Toda organización necesita personal para diversos niveles operativos, personal de apoyo personal administrativo y directivo para complementar toda una gama de objetivos y actividades. El contar con el personal adecuado es fundamental para el éxito de ésta, por lo tanto se hace notar la importancia del personal en la organización.

El departamento de personal es el encargado de dotar a la organización de la gente para el logro de objetivos organizacionales. Conforme crecen la exigencia en el trabajo, el personal aumenta su importancia, ya que también debe elevar su nivel de capacidad

La función de personal está siendo muy importante en la administración de las organizaciones, Existen varios factores que contribuyen a este fenómeno:

### ***Complejidad de puestos de Gerentes de área.***

Enfrentarse a responsabilidades adicionales, requiere que busquen ayuda, ya que este problema es de los recursos humanos, los gerentes de área recurren a especialistas en la materia, contribuyendo así al establecimiento y desarrollo del departamento de personal.

### ***Influencias externas.***

Estas han contribuido más al desarrollo de la función de personal. La aprobación de leyes y reglamentos (Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social), crea la necesidad de gente que pueda interpretar y elaborar programas que aseguren su cumplimiento, además

de los sindicatos, la influencia del mercado de trabajo, también ha representado un papel de importancia en las contribuciones para el desarrollo de la función del personal.

### ***Necesidad de Congruencia.***

Confiar únicamente en el criterio de los gerentes de área en las decisiones sobre personal, conduce invariablemente a un incongruente tratamiento de los empleados, algunos gerentes pueden conceder aumentos de salario a sus subalternos favoritos, otros de acuerdo al desempeño logrado, las incongruencias generan sentimientos de injusticia.

### ***Necesidad de Pericia.***

Todos los factores anteriores han creado complejidad en las funciones de personal, dicha complejidad requiere pericia para tratar con ellas y en consecuencia casi todas las actividades requieren personas experimentadas para administrarlas.

### ***Importancia de los Recursos Humanos.***

Las organizaciones están reconociendo cada vez más el insumo laboral (los recursos humanos), que es vital para el éxito de las organizaciones sociales.

## **II.2. La función del Personal.**

Todas las organizaciones constituyen sistemas en donde todos sus componentes deben ser coordinados para que puedan funcionar de una forma total que beneficie a la propia entidad, así como a sus miembros individuales, de tal forma se presenta la función de personal como un sistema y no como una serie de partes sueltas donde cada faceta es un fragmento aislado.

La importancia de todo esto, es el proceso mediante el cual una organización trata con las personas que integran, dando un enfoque vital, puesto que satisface las necesidades de las organizaciones y de las personas que trabajan para ellas.

Las principales funciones de una organización, incluyendo su actividad de trabajo, se encuentran íntimamente ligadas con el personal, ya que el campo de personal aun siendo

un sistema de apoyo está más claramente integrado dentro de las funciones operacionales de las organizaciones.

Por ejemplo: las personas que administran la función de producción deberán confiar en un mayor grado en el personal que realiza el trabajo.

La administración moderna de personal ha estado avanzando y destacando importantemente. Las organizaciones actuales están más íntimamente relacionadas con el ámbito exterior a diferencia de hace tres décadas. El modelo de administración de personal moderno es el de un sistema abierto, representa un esfuerzo para relacionar las operaciones de una organización con el ámbito exterior, en donde la única cosa segura que existe es la presencia de la incertidumbre, de ahí la importancia de la Administración para reducir desidia e incertidumbre.

Los aspectos más sobresalientes de un modelo de la función de personal moderno, se refieren a la forma en que se visualizan las organizaciones como sistemas, integrados y como habrá de satisfacer las demandas crecientes del medio en el que se desarrolla

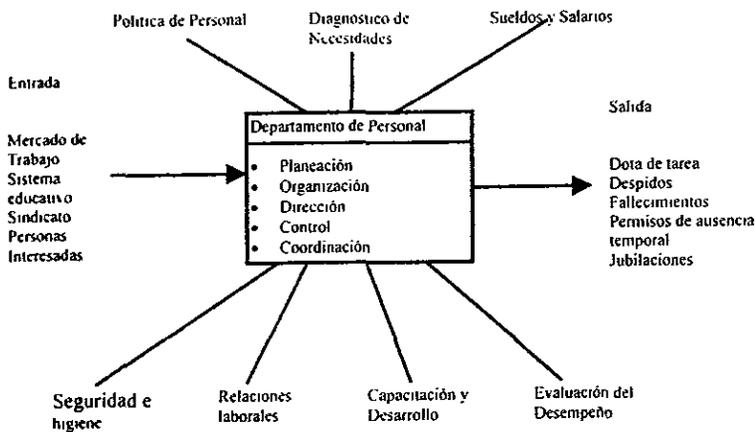


Fig. 2.2 Función de personal como sistema.

La figura muestra un conjunto de factores intrínsecos que están sujetos a un proceso destinado a lograr una determinada producción, que se propone satisfacer los objetivos del sistema de personal, formado un conjunto dinámico y orgánico, con el fin de mejorar sus resultados, no obstante se debe examinar la relación entre sus principales componentes con una visión de conjunto.

Los cambios en el medio ambiente que rodea la actividad Organizacional con los cambios de los empleados y expectativas en la vida del trabajo han modificado la misión a cumplir por la función de personal, estos cambios relacionados con el carácter de las personas y con la complejidad de organizaciones crecientes han impuesto mayor atención a las actividades de personal.

Los cambios en el entorno han influido en las organizaciones y han modificado expectativas y condiciones del trabajador. Algunos de los factores más importantes de cambio son los siguientes:

- a) Progresiva pérdida de confianza en las instituciones
- b) Progresiva tendencia a cuestionar la autoridad
- c) Pérdida de lealtad a la organización.
- d) El menor deseo de subordinar la vida personal al trabajo
- e) Mayor importancia de tiempo libre en las sociedades
- f) El deseo de dedicar menos tiempo al trabajo
- g) Menor interés o trabajos monótonos o rutinarios.

La dirección de personal no se limitará en las organizaciones del futuro a evitar los conflictos, sino a promover una mayor calidad de vida en el trabajo. El potencial de una empresa está en la gente que la integra y en el talento directivo.

La organización debe convertirse en una institución donde predominan los resultados, un mejor trabajo en equipo y un mayor aprendizaje permanente por parte de los individuos y la empresa.

### **II.3. Integración del Personal.**

"Cubrir y mantener cubiertos los puestos de la organización" Este objetivo se lleva a cabo al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario de personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, capacitar o desarrollar en alguna otra forma a los candidatos y a los titulares de los puestos para que puedan desempeñar sus tareas.

Convertir la integración en una función específica, facilita darle mayor importancia al elemento humano en la selección, evaluación y planeación, con esto, la organización tendrá más facilidad en cubrir puestos y mantenerlos cubiertos con personal calificado.

El recurso más importante de toda organización es el elemento humano, por tal motivo es importante el proceso de la integración personal apropiado, para que se logren los objetivos organizacionales

La administración de personal se relaciona con todas las funciones operacionales (áreas funcionales) de la empresa, incluyendo las funciones de determinar necesidades de personal de la organización, llevar a cabo el proceso de dotación de personal, capacitar, remunerar, asesorar, entre otros asuntos.

La tarea de proporcionar el personal apropiado es muy importante para el departamento de personal, la productividad en la organización se determina por la forma en que el personal trabaja y se combina para la utilización de los recursos organizacionales.

***Principio de la objetividad de la integración de personal.*** El objetivo de la integración de personal es asegurar que los roles de la organización sean desarrollados por personal calificado, capaz de desempeñarlos y deseoso de hacerlo.

***Principio de la integración de personal.*** Cuánto más clara sea la definición de los roles organizacionales y de requerimientos humanos, y mejores técnicas sean empleadas para la evaluación y capacitación, más alta será la calidad en el trabajo.

Aquellas organizaciones que no han establecido definiciones de puestos, que carecen de evaluaciones eficaces y de sistemas para capacitación y desarrollo tienen que confiar en la casualidad o en fuentes externas para llenar vacantes. La empresa que aplica el enfoque de sistemas a la integración de personal, utilizará los potenciales de sus empleados con más eficacia y eficiencia.

***Principio de definición de puesto.*** Cuanto mayor sea la precisión con que se determinen los resultados que se esperan del personal, mejor se podrán definir las dimensiones del puesto.

***Principio de la evaluación.*** Cuánto más claramente se determinen los objetivos verificables y las actividades del personal requeridas, más precisa será la evaluación mediante estos criterios

***Principio de competencia libre.*** Cuánto mayor sea el compromiso de la empresa con el logro de una administración de calidad, más se estimulará la competencia libre entre todos los candidatos a puestos

***Principio de la capacitación y desarrollo.*** Cuanto más se integre la capacitación y el desarrollo al proceso de administración y a los objetivos de la empresa, más eficaces serán los programas y actividades de desarrollo.

***Principios de objetivos de la capacitación.*** Cuánto más exactamente se expongan los objetivos de capacitación, más probabilidades habrá de lograrlos.

***Principio de desarrollo continuo.*** Cuanto mayor sea el compromiso de la empresa con la excelencia, más obligará al personal a practicar el autodesarrollo continuo.

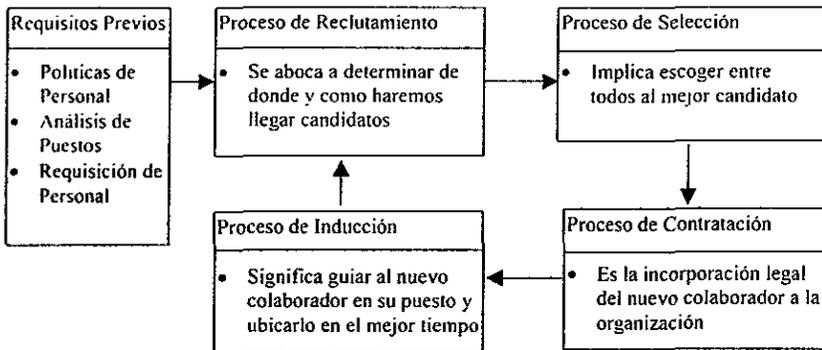


Figura 2.3 El sistema de integración de personal.

## II.4. Dirección de Personal.

La Principal tarea del Administrador es mostrar los objetivos esenciales, para que sean compartidos por los que integran la organización, y **así guiar las acciones del grupo de personas en una misma dirección**, en busca de un objetivo común sobre la base de los recursos disponibles y de acuerdo con los valores del grupo social que forma la organización.

Tener bien claro el rumbo y lograr el compromiso común de las personas es una tarea directiva de recursos humanos, por este motivo, la función de administración del talento y esfuerzo de los trabajadores no es tarea de un departamento administrativo de personal, relaciones industriales o recursos humanos, sino de todo jefe, director o supervisor en la organización.

Ser capaces de dirigir es una tarea de liderazgo; y de lograr el compromiso un proceso de motivación. Conseguir resultados superando conflictos y armonizando valores de personas es parte de la tarea de todo administrador. Enfrentarse a promover el desarrollo y crecimiento del personal para que la empresa pueda ser no solo una suma de mayor talento individual sino aprendizaje compartido.

Se necesita dar importancia a las personas ya que por muy automatizada que sea la empresa, siempre es necesario el elemento humano ya que las máquinas no toman decisiones.

**Principios importantes para la dirección de Personal.**

**Armonía de objetivos.** Cuanto más pueda el personal armonizar las metas individuales con las metas de la empresa, más eficaz y eficiente será la organización.

**Motivación.** Si se evalúa cuidadosamente la estructura de recompensas, observando desde un punto de vista situacional y de contingencia a todo el sistema de administración, más eficaz será un programa motivacional.

**Liderazgo.** Las personas tienden a seguir a quienes según su punto de vista, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los administradores que es lo que motiva a sus subordinados y como operan estos motivadores serán líderes más eficaces, y sobre todo mientras más reflejen esta comprensión en la forma de llevar a cabo sus acciones gerenciales.

**Claridad de la comunicación.** La comunicación tiende a ser clara cuando se expresa en un lenguaje y se transmite en forma tal que el receptor pueda comprenderla.

**Integridad de la comunicación.** Cuanto mayor sea la integridad y la coherencia de los mensajes escritos, orales y no verbales del emisor, mayor será la aceptación del mensaje por parte del receptor.

**Dirección en México.**

En las compañías tradicionales se usa el estilo autocrático de dirección: los subordinados cumplen con las órdenes de su jefe sin hacer comentario alguno, mostrando una obediencia y lealtad total.

Los administradores consideran que se les paga para cumplir ordenes superiores y no para pensar en mejores alternativas de trabajo, de lo contrario, este tipo de sugerencias

podría interpretarse como insubordinación. Todos los niveles administrativos adoptan el mismo enfoque autocrático cuando tratan con sus propios subordinados, la comunicación se da en un solo sentido y casi siempre de formal oral.

En las compañías modernas la dirección es participativa pues se basa en el equipo, las ideas y opiniones se fomentan en todos los niveles, se consideran con serenidad y se aplican cuando y donde conviene, la comunicación es bidireccional, se da importancia a la forma escrita cuando se refiere a los procesos y las decisiones operativas, la comunicación oral se considera importante para establecer y mantener buenas relaciones interpersonales, la distancia entre jefe y subordinado se reduce significativamente, el jefe dedica mucho de su tiempo y capacidad de directivo como facilitador y capacitador de su gente.

Existen diferentes estilos de dirección en algunas partes del mundo, por ejemplo.

### ***Japón***

- 1.- El dirigente actúa como un moderador social y miembro del grupo.
- 2.- Estilo paternalista.
- 3.- Los valores comunes fomentan la cooperación.
- 4.- Evitar la confrontación en ocasiones conduce a ambigüedades, Insistencia de armonía.
- 5.- La comunicación no crítica con frecuencia es ascendente.

### ***Estados Unidos:***

- 1.- El líder es quien toma las decisiones y como jefe del grupo.
- 2.- Estilo directivo (enérgico, firme, decidido).
- 3.- Con frecuencia hay valores divergentes; en ocasiones el individualismo obstaculiza la cooperación.
- 4.- Es común la confrontación cara a cara; se insiste en la claridad.
- 5.- La comunicación es principalmente ascendente.

**China:**

- 1.- El líder actúa como la cabeza del grupo.
- 2.- Estilo directivo (relaciones padre-hijo)
- 3.- Valores comunes, insistencia en la armonía.
- 4.- Evitar la confrontación.
- 5.- Comunicación de arriba - abajo.

**México:**

- 1.- Estilo Autocrático, el líder es quién toma las decisiones.
- 2.- La comunicación es descendente y por lo regular en forma oral.
- 3.- Hay frecuentemente confrontación con los subordinados.

**España:**

- 1.- El líder toma las decisiones.
- 2.- Estilo directivo autocrático.
- 3.- Es conflictiva, el líder busca la confrontación y ahuyentar al expositor, antes de lograr una armonía.
- 4.- Solo acepta realizar concesiones cuando se ve obligado a hacerlas.
- 5.- La comunicación es de arriba - abajo.

**Colombia:**

- 1.- Dirección fuerte, basada en la autoridad formal.
- 2.- El jefe no forma, parte del grupo.
- 3.- Dirección orientada hacia la producción y no hacia personas
- 4.- Relación estrictamente laboral entre los trabajadores.
- 5.- No existen intereses comunes.
- 6.- La comunicación es precisa, clara, directa y fluye desde el jefe hacia el subordinado.

## II.5 Capacitación del Personal.

Todo empleado de la organización tiene algo que aprender sobre la empresa e incluso puede necesitar capacitación para obtener los conocimientos necesarios

Aún cuando la capacitación y el desarrollo cuestan dinero y tiempo, las organizaciones consideran que es una inversión en el personal, la capacitación complementa las aptitudes de los nuevos empleados, dando como resultado un equilibrio entre lo que puede hacer el trabajador y lo que exige el puesto. En la *Figura 2.5* se muestra el equilibrio entre las capacidades de los empleados y las exigencias de los puestos.



**Figura 2.5 Función de personal como sistema.**

Aunque la capacitación requiere tiempo y dinero, reduce la rotación del personal y ayuda al trabajador a ser más productivo, además ayuda también a evitar la obsolescencia y a realizar las labores con mayor eficacia.

### II.5.1. Antecedentes de la Capacitación en México.

En México el desarrollo de la industria, fue la base para crear agrupaciones de trabajadores, se creó la división del trabajo entre las ramas de producción, lo cual puso en contacto a los diferentes oficios.

En nuestro país, se tienen antecedentes de una estructura aplicada de capacitación, la gran empresa dio importancia a la capacitación del personal, aunque de manera individual diseñaron sus propios métodos de capacitación. La mediana empresa, consciente de la

necesidad de capacitación, recurrieron a la opción de cursos de capacitación de manera no programada, dándolos al personal preseleccionado.

Posteriormente aparecen los lineamientos normativos, las leyes Mexicanas se consignan en la Constitución Política y en la ley Federal de Trabajo, constituyendo una de las legislaciones más avanzadas del mundo.

La promulgación de la ley que rige la obligación de la capacitación se originó en 1970, cuando fue incluida en la fracción XV del art 132 de las reformas de la Ley Federal del Trabajo. Con el fin de supervisar el cumplimiento de esta obligación patronal, se creó el mismo año el Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores, dependiendo de la dirección general del trabajo de la STPS o La supervisión que realizó tal departamento fue la de recopilar los programas de capacitación que realizaban las empresas.

\*Ver tema. 2.3 del libro El Pensamiento de la Administración, de Rodríguez Valencia, Editorial ECASA.

Después por decreto del 9 de enero de 1978, el cual entró en vigor el 1o de enero del mismo año, se reforma la ley federal del trabajo, donde se dedicaron las autoridades de la STPS, a formular leyes secundarias que reglamentan el cumplimiento de la capacitación.

### **Definición y objetivo de Capacitación y Adiestramiento.**

#### ***Definición:***

- *Bayas y Re.* Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización.
- *Reyes Ponce.* Consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica para llenar su puesto con toda eficiencia.

- *A.F. Sikuta*. Es el proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular.
- *Amaro Guzmán*. El proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas. Es el adiestramiento y preparación del trabajador a corto plazo, para cubrir mejor y eficazmente el perfil de su trabajo o de un nuevo puesto.

La capacitación motiva al trabajador para trabajar mejor y el simple hecho de que la dirección confie en ellos para capacitarlos les da la dirección de que son necesarios para la empresa.

### ***Objetivos de Capacitación.***

En los últimos años se ha dado mucho interés por llevar a cabo programas de capacitación de personal, tanto en el sector privado como en el público, la capacitación busca lograr ciertos objetivos:

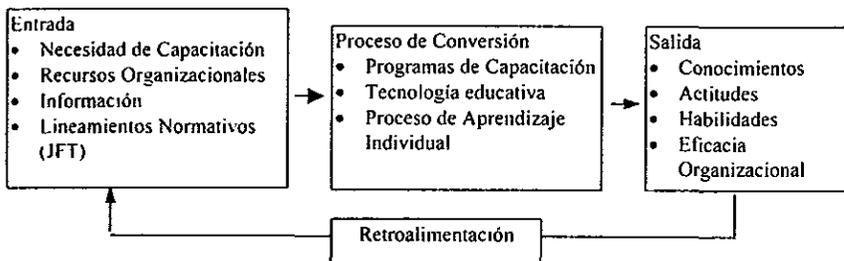
#### ***Objetivo general.***

Lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en determinada organización

#### ***Objetivos particulares.***

- Incrementar la productividad
- Promover la eficiencia del trabajador
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad

- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactoria mediante los intercambios personales
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Facilitar la supervisión del personal
- Promover ascensos sobre la base del mérito personal
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal como renuncias, distinciones y otras.
- Contribuir a la reducción de accidentes de trabajo
- Contribuir a la reducción de los costos de operación
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna



**Figura 2.5.1 La capacitación como un sistema**

## II.5.2. Importancia y tipos de Capacitación.

La importancia de la capacitación del personal no se debe subestimar, ya que contribuye al desarrollo del personal y les ayuda a afrontar sus responsabilidades con la organización, además:

a) Ayuda a la organización. Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales.

b) Ayuda al individuo. Mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.

c) Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo. Fomenta la unión en los grupos de trabajo mediante la comunicación entre grupos e individuos.

La manera más sencilla de resumir la importancia de la capacitación es considerada como una inversión que hace la organización, dicha inversión paga dividendos al patrón, a la organización y a los demás trabajadores.

### Tipos de Capacitación.

La gerencia de personal y/o el departamento de capacitación, es el encargado de administrar los diferentes tipos de programas, dependiendo de las necesidades de la organización, la capacitación se ha dividido en tres áreas, la **Figura 2.5.2** muestra esta división.

Tipos	Contenido
1 Capacitación para el trabajo	a) Capacitación de preingreso b) Inducción. c) Capacitación promocional
2. Capacitación en el trabajo	a) Adiestramiento b) Capacitación específica y humana
3. Desarrollo	a) Educación formal para adultos b) Integración de la personalidad c) Actividades recreativas y culturales

**Figura 2.5.2 Tipos de Capacitación.**

**1. Capacitación para el trabajo.** Dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso por promoción o reubicación.

a) *Capacitación de pre - ingreso.* Se realiza con fines de selección concentrándose en proporcionar al personal los conocimientos necesarios para sus actividades.

b) *Inducción.* Actividades que informan al trabajador sobre la organización.

c) *Capacitación promocional.* Capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

**2. capacitación en el trabajo.** Son diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal en las tareas que realizan.

a) *Adiestramiento.* Es la acción de desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

b) *Capacitación específica y humana.* Consiste en un proceso educativo, a través del cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

**3. Desarrollo.** Este comprende la formación integral del individuo y específicamente, las que puede llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación.

a) *Educación formal para adultos.* Son las acciones llevadas a cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.

b) *Integración de la personalidad.* La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia si mismo y su grupo de trabajo.

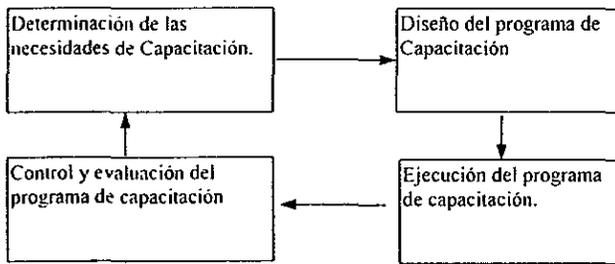
c) *Actividades recreativas y culturales.* Se refiere a las acciones que se dan a los trabajadores en cuanto al esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y su familia, así como al desarrollo de su sensibilidad, creación intelectual y artística.

### **II.5.3. El proceso de Capacitación.**

El propósito de la capacitación es el aprendizaje y elevación de la productividad de los individuos en su trabajo, influyendo sobre su comportamiento.

El aprendizaje es la manifestación que surge del individuo como resultado de sus propios esfuerzos, la capacitación orienta esas experiencias de aprendizaje en sentido positivo y benéfico, para que el personal de todos los niveles de la empresa pueda incrementar sus conocimientos para el beneficio personal y de la organización.

Es así como la capacitación cubre una secuencia de eventos que pueden ser observados como un proceso continuo, el cual, no debe alejarse de la atención de los objetivos básicos de la capacitación de personal, enseñanza, orientación a los objetivos organizacionales y cambio de Comportamiento, es recomendable pensar en la capacitación de personal como un proceso mediante el cual se puede alcanzar los objetivos de capacitación.



**Figura 2.5.3 El proceso de capacitación.**

El proceso de capacitación, aún cuando sea visto como una serie de eventos para hacer posible la adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes, sugiere un modelo de sistema abierto, es decir, recibe influencias y genera influencias de aquello con lo que está involucrado

## II.6. Liderazgo.

Liderazgo es el arte o proceso de influir sobre las personas para que no solo realicen bien su trabajo, sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza, el celo es el ardor de *hacer ahincó e intensa la ejecución del trabajo*. La confianza refleja experiencia y capacidad técnicas. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades, no quedan de tras del grupo empujando y estimulándolo, sino al frente, facilitando su avance e incitándolo para lograr las metas organizacionales. Un ejemplo de liderazgo es el director de una orquesta, cuya función es producir un sonido coordinado y corregir el ritmo mediante el esfuerzo de los músicos.

### Componentes del liderazgo

Todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible, tiene al frente alguna persona apta en el arte del liderazgo. Esta característica está integrada por lo menos con cuatro componentes importantes:

- 1) Capacidad para usar el poder con eficiencia.
- 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en distintas ocasiones.
- 3) Capacidad para inspirar.
- 4) Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

El primer integrante del liderazgo es el poder. El poder es la capacidad que tienen las personas de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos, la autoridad es el derecho en un puesto para la toma de decisiones que afecten a otros

El segundo elemento es el entendimiento fundamental de las personas. Una cosa es conocer la teoría de la motivación, las clases de fuerzas motivadoras y la naturaleza de un sistema de motivación, pero otra es saber aplicar estos conocimientos a las personas y las situaciones.

Un tercer componente es la capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus aptitudes a un proyecto. Aunque el uso de los motivadores parece centrarse en los subordinados y en sus necesidades, la inspiración proviene también de sus dirigentes del grupo. Ellos pueden ser interesantes y atractivos e inspirar lealtad, devoción y un intenso deseo por parte de los seguidores de lograr lo que quieren los líderes.

El cuarto integrante del liderazgo se relaciona con el estilo del líder y el ambiente que desarrolla. La intensidad de la motivación depende en gran parte de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se estima necesaria, la tarea a realizar y otros factores que son parte de un ambiente, así como del clima Organizacional.

"El principio fundamental del liderazgo es este: puesto que las personas tienden a seguir a quienes, desde su punto de vista, les ofrecen medios para satisfacer sus metas personales, cuando más comprendan los administradores que motiva a sus subordinados

y como operan estas motivaciones serán líderes más eficaces, sobre todo mientras más reflejen esta comprensión en el cumplimiento de sus acciones administrativas

### **Funciones del liderazgo.**

El liderazgo se puede presentar en cualquier grupo o cualquier nivel dentro de la organización. Las tareas del liderazgo se pueden resumir en cuatro categorías. La primera supone la definición de la misión y el papel Organizacional. Esto es obviamente vital en el mundo que está cambiando rápidamente. La segunda tarea es la incorporación institucional del propósito que incluye la inclusión de las políticas en la estructura o sección de los medios para alcanzar los fines deseados. La tercera tarea es defender la integridad de la organización y aquí se mezclan los valores de las relaciones públicas; los líderes presentan sus organizaciones ante el público y ante sus propios miembros. La tarea final del liderazgo es la ordenación del conflicto interno, es decir, el trabajo en armonía y la solución de los problemas organizacionales.

Los individuos que continúan ascendiendo en la jefatura tienden a identificarse a sí mismos con un liderazgo alto y con la organización. La satisfacción en el trabajo tiende a aumentar a medida que sube de nivel en la organización. Los líderes a alto nivel tienden a valorar la seguridad y estabilidad. Los seguidores valoran al líder que tiene influencia con sus superiores y que demuestra efectividad al trabajar por su bienestar y confort.

Tipo de proceso de Liderazgo.	Nivel organizacional típico.	Cognoscitivas.	Afectivas.
Iniciación : Cambio, creación y eliminación de estructura.	En la cúspide	Perspectiva de sistema	Carisma
Interpolación: Suplementación y desplazamiento de la estructura.	Niveles intermedios, papeles de pivote.	Perspectivas de subsistema. Orientación en dos direcciones.	Integración de las relaciones primarias y secundarias: Habilidades en relaciones humanas.
Administración: Uso de la estructura existente.	Niveles Bajos.	Conocimiento técnico y comprensión del sistema de reglas.	Preocupación por igualdad y en el uso de gratificaciones y sanciones.

**Figura 2.6 Patrones del liderazgo, su lugar en la organización y sus requerimientos en términos de habilidades.**

## Estilos de Liderazgo.

La forma típica en que un líder se comporta respecto a los miembros del grupo se puede clasificar en forma general de la siguiente manera

**Liderazgo autocrático:** Toda la autoridad se centra en el administrador. El administrador hace obligatorias sus decisiones mediante el empleo de recompensas y el temor al castigo. La comunicación tiende a ser en un sentido del líder a sus seguidores.

Una ventaja del liderazgo autocrático es la velocidad en la cual se toman las decisiones. Una posible desventaja es el efecto dañino sobre la moral del grupo.

**Liderazgo democrático o participativo:** Toma en consideración los deseos y sugerencias de los miembros así como los del líder. Se refiere a un enfoque de las relaciones humanas en donde todos los miembros del grupo se consideran como colaboradores importantes respecto a la decisión final. Se busca la participación para fomentar el compromiso de los miembros respecto a la decisión.

Las ventajas de un liderazgo participativo incluyen una moral más elevada de miembros, así como mejores decisiones gracias a que se comparte información entre los miembros del grupo. Las desventajas, son decisiones más lentas, una responsabilidad más diluida

**Liderazgo laissez-faire (permitir (les) hacer) :** Aquí el líder intenta ejercer muy poco control o influencia sobre los miembros del grupo. A un miembro se le señala una meta y casi se le deja solo para que la alcance. El líder funciona como miembro del grupo, proporcionando, tanto asesoramiento como dirección, según se le solicita. Una ventaja es la oportunidad que se le ofrece a los miembros del grupo para su desarrollo individual. Una desventaja es la falta de cohesión del grupo y unión hacia los objetivos organizacionales.

Autocrático	Democrático	Laizzesfaire	Autócrata Benevolente (El líder ideal)
1 -El líder es quien determina la política	1 Todas las políticas son cuestiones de discusión en grupo orientadas y animadas por el líder.	1.-Completa libertad para la decisión de grupo o individual con un mínimo de participación del líder.	1.-Elevados niveles jerárquicos Acepta la administración participativa
2 -Las técnicas y los son señalados por la autoridad uno por uno, de manera que los futuros pasos son siempre inciertos hasta cierto punto.	2.- Se trazan los pasos generales para alcanzar metas del grupo, y cuando se requiere asesoramiento el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos.	2.- Diversos materiales proporcionados por el líder que aclara que el o ella habrán de dar la información cuando se les pida. Mínima participación en discusión de trabajo.	2.- Decisiones importantes que afectan la empresa.
3.-El líder por lo general señala la tarea o trabajo específico y quien compañero de trabajo para cada miembro.	3. Los miembros están libres para trabajar con quien prefieran, y la división dependerá de la decisión del grupo.	3.-Muy poca participa de parte del líder para determinar trabajos y compañeros de trabajo.	3.-Muchos miembros son personas que buscan seguridad y por lo tanto no desean participar en la toma de decisiones.
4 - El líder tiende a actuar de una forma muy personal para alabar y criticar el trabajo de cada miembro - se mantiene ajeno de participación activa de grupo, excepto cuando haya una demostración.	4 - El líder es objetivo o basado en hechos cuando alaba o critica y trata de incorporarse al grupo en cuanto a espíritu, pero sin realizar gran parte del trabajo	4.- Comentarios espontáneos y poco frecuentes con respecto a actividades de miembros, salvo que se le pida, Haciendo muy poco intento de evaluar y regular el curso de los eventos	4.- Puede interpretarse por los empleados como su derecho a votar las decisiones administrativas y por lo general se hacen descuidados.

Figura 2.6 - 1 Cuatro estilos de liderazgo diferentes

## **Estilos de liderazgo.**

**1.-Explorador autoritario.-** Sus administradores son autocráticos, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo, y sólo ocasionalmente con recompensas; mantienen comunicación descendente y limitan la toma de decisiones a la alta dirección.

**2.- Benevolente autocrático.-** Sus administradores tienen cierto grado de seguridad y confianza en sus subordinados, motivan con recompensas y en ocasiones con temor y castigos, permiten comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados, y permiten alguna delegación de la toma de decisiones pero con estricto control de políticas.

**3.- Consultivo.-** Los administradores tienen mucha seguridad y confianza, pero no total en los subordinados, por lo regular tratan de utilizar las ideas y las opiniones de estos, motivan mediante recompensas y ocasionalmente aplican algún castigo; además permiten cierta participación utilizando el flujo de comunicación tanto descendente como ascendente, asumen políticas amplias que las decisiones operativas se tomen en niveles inferiores y actúan como consultores en otros asuntos.

**4.- Grado de participación.-** Los administradores tienen confianza en los subordinados en todos los asuntos; siempre obtienen sus ideas y opiniones y utilizan en forma consultiva. También conceden recompensas económicas con base a la participación en el grupo, en fijar metas y evaluar el avance. La comunicación es descendente, ascendente y horizontal, alientan la toma de decisiones en toda la organización, operan entre ellos y con los subordinados como grupo.

### **La conducta del líder se clasifica en cuatro grupos.**

**1.- La conducta del liderazgo de apoyo.-** Consideran necesidades de los seguidores, muestra preocupación por su bienestar y crea un clima Organizacional agradable, tiene la mayor recuperación sobre el desempeño de los seguidores cuando estos están frustrados y descontentos.

**2.- El liderazgo participativo.-** Le permite a los seguidores influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede originar una mayor motivación.

**3.- El liderazgo instrumental.-** Le da a los seguidores un asesoramiento específico y aclara lo que se espera de ellos, lo cual incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

**4.- El liderazgo orientado hacia los logros.-** Establece metas que presenten desafíos, incrementa el nivel de desempeño y tener la seguridad de que los subordinados alcanzarán metas elevadas.

Sea cual sea el estilo de liderazgo que se utilice, este se puede enseñar mediante la rotación de empleos, la capacitación en la propia compañía y la delegación de autoridad. Las cualidades de liderazgo latentes en las personas tienen que ser la base para el liderazgo.

**Los factores ideales para un liderazgo exitoso son los siguientes:**

- La confianza en los empleados es la base para delegar autoridad. El administrador consigue hacer las cosas a través de las personas.
- Los líderes deben proporcionar una visión para la empresa e inspirar a los demás a comprometerse con esa visión.
- Los líderes deben tomar el mando en los momentos de crisis, incluso aquellos que apoyan la administración participativa comprenden que en los momentos críticos, ellos tienen que hacerse cargo.
- Correr riesgos es parte de los negocios (no riesgos imprudentes, sino calculados). Probablemente que nunca han fracasado no han administrado bien.
- Es necesario que los líderes sean muy competentes en sus campos y obtengan el respeto de los empleados.

Un alto ejecutivo rodeado por gente no sólo sabe decir si tendrá un punto de vista incorrecto de lo que realmente está ocurriendo dentro y fuera de la organización. Por lo tanto, los ejecutivos deben estimular los puntos de vista divergentes.

Los dirigentes eficaces ven y comprenden la imagen general, simplifican situaciones y problemas complejos para que se puedan comprender.

## **II.7. Psicología Laboral.**

La psicología laboral estudia el comportamiento del individuo en el trabajo y el propósito de los recursos humanos, que es asegurar que los empleados de la compañía se utilicen de tal forma que el empresario obtenga el mayor beneficio posible de sus aptitudes y que el empleado obtenga recompensas tanto materiales como psicológicas de su trabajo. Todos aquellos que ejercen un control sobre otros tienen que ver con la gestión de recursos humanos.

Los recursos humanos son mucho más difíciles de dirigir que los materiales, debido en parte a que se crean conflictos entre los deseos del empresario y de los empleados, y a que cada vez es mayor medida, los empleados tratan de compartir las decisiones que se refieren en su entorno laboral.

El gerente para tener éxito, debe entender y ser capaz de utilizar técnicas de gerencia personal, y además, debe tener algún conocimiento de los principios de psicología industrial en los que se basa, debe estar enterado de los resultados de estudios psicológicos del empleado como individuo, como miembro de un grupo de trabajo y como persona, cuyo comportamiento se ve influido por su entorno tecnológico. Es posible predecir como se comportará la mayoría en ciertas circunstancias, pero es casi imposible adivinar si un individuo pertenece a la mayoría o a la minoría.

Una investigación del comportamiento humano dio el siguiente resultado:

a) El comportamiento se interpreta frecuentemente de acuerdo con la propia experiencia y personalidad del observador.

b) El comportamiento humano tiene especial característica de la que en determinados momentos puede complacer a algunas personas y a otras no, o incluso el mismo observador formarse una opinión distinta del mismo comportamiento, cuando este se repite raramente se dan juicios totalmente idénticos.

c) La investigación de todos los aspectos incluirá un conocimiento completo de la herencia y entorno de una persona.

d) Es muy difícil controlar experimentos con los seres humanos, debido a que es imposible asegurar la estabilidad y emociones del individuo. Pueden existir influencias desconocidas en el trabajo y no poder eliminar en la práctica la indiferencia de diversos factores del ambiente.

e) No se pueden medir muchos aspectos del comportamiento humano, por ejemplo, los rasgos de personalidad de cada individuo.

Por consiguiente la psicología no nos proporciona leyes infalibles de comportamiento, si no que sugiere una serie de principios, teorías o tendencias que predicen con un grado aceptable de exactitud, como se comportará la mayor parte de la gente en diversas situaciones.

## **II.8. La calidad de vida en el trabajo.**

Uno de los enfoques más interesantes sobre motivación es la calidad de vida en el trabajo, el cual, es un método de sistemas para el diseño de puestos y desarrollo prometedor en la amplia área de enriquecimiento de los mismos. La calidad de vida en el trabajo no es sólo un enfoque muy amplio para el enriquecimiento del puesto, sino también un campo de investigación y acción que convina la psicología, la sociología industrial y Organizacional, la motivación, la teoría de liderazgo y las relaciones industriales.

Los administradores la consideran como un medio para hacer frente a la productividad en decadencia. Los trabajadores y los representantes del sindicato, también han sido vistos como un medio para mejorar las condiciones de trabajo y la productividad, así como para justificar una remuneración más alta.

La mayoría de los esfuerzos que se realizan en las empresas apunta hacia el incremento de la productividad en el trabajo y en la calidad de la producción. Algunos de estos esfuerzos suelen tener éxito otros no. Para tener éxito en la calidad de vida de trabajo, debemos tomar en cuenta diez puntos importantes:

1.- Los programas orientados hacia las fuerzas de un trabajo no deben enfocarse en el aumento de la productividad ni de la calidad de los productos, sino en la satisfacción obtenida de trabajo. Deben concentrarse en la calidad de vida en el trabajo y no en la cantidad y calidad de trabajo. Si la satisfacción que se encuentra en el trabajo aumenta, la productividad y la calidad de los productos aumentan mucho más.

2.- La calidad de vida en el trabajo de los gerentes de cualquier nivel debe ser mejorada antes de emprender un programa en el mismo sentido para los empleados. Si esto se cumple, el programa para los empleados que vendrá a continuación contará con el apoyo de los gerentes de todos los niveles. Si no se hace así los gerentes de nivel intermedio e inferior obstaculizarían el programa dirigido a los empleados.

3.- Una vez que haya atendido a la calidad de vida del trabajo de los gerentes, el programa debe aplicarse para que cubra las necesidades de los empleados y obreros. La participación en este programa debe ser voluntaria para todos, excepto para los gerentes y supervisores; la participación de estos últimos debe ser una de las condiciones para el mantenimiento de su relación de trabajo con la empresa.

4.- Gerentes, empleados y obreros deben ser preparados para estos programas; incluyendo grupos cooperativos grupales y esto debe hacerse en el horario de trabajo. Es muy raro que se reúnan grupos eficientes de manera espontánea.

5.- Una vez que los programas se han lanzado, las medidas correctivas deben ser orientadas a eliminación de comportamientos no deseados antes que a su castigo. Las mejoras en el comportamiento que pueden conseguirse por medio de castigos rara vez son permanentes y es aún más raro que redunden en un trabajo satisfecho.

6.- Las medidas correctivas para los que infrinjan deben aplicarse sin distinción de nivel. No debe haber pautas dobles. Las medidas correctivas para el personal gerencial y no gerencial deben ser las mismas.

7.- Los compromisos adquiridos por cada participante en un programa de calidad de vida en el trabajo deben ser objetivo de seguimiento y finalmente debe cumplirse. Si cualquiera de los participantes no puede cumplir con uno de sus compromisos debe dar una explicación completa del porque de su falla a los otros participantes.

8.- Deben desalentarse las juntas de trabajo en grupos aislados. Las discusiones deben realizarse arbitrariamente en las reuniones de gerentes y trabajadores hasta donde sea posible.

9.- Debe utilizarse una persona de fuera, experta y competente, por lo menos al comienzo, para facilitar las reuniones conjuntas y proveer la guía necesaria durante el proceso. Esta persona no debe ser elegida con el consenso de todos los participantes.

10.- Los programas de calidad de vida en el trabajo no deben ser diseñados ni rediseñados por expertos, sino por aquellos que son afectados directamente por tales programas. Los empleados de menor nivel tienen prejuicios respecto de los expertos en especial los expertos seleccionados por la gerencia y sospechan que sus programas son instrumentos de explotación.

# **CAPITULO III**

**Teorías Motivacionales.**

### **III.1. Generalidades.**

Los motivos humanos se basan en necesidades que pueden ser conscientes o inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos del agua, aire, alimento, sueño y vivienda. Otras necesidades se pueden considerar como secundarias, como es el caso del auto estima, la posición social, la afiliación con otros, el afecto, el dar, el logro y el auto respeto. Estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo de acuerdo con las personas.

La motivación es un termino general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que hacen aquellas cosas que confían satisfacen estos impulsos y deseos e introducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

Es obvio que, aunque los objetivos de las diversas organizaciones son diferentes, las personas involucradas también tienen necesidades y objetivos, que son especialmente importantes para ellas. Mediante la función de dirección los administradores ayudan a las personas a que puedan satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir a los propósitos de la empresa, por lo tanto, deben comprender los papeles asumidos por los empleados, la individualidad de las personas y sus personalidades

### **III.2. La teoría de Maslow de la motivación humana.**

Maslow señaló las siguientes proposiciones importantes respecto al comportamiento humano:

1) Los humanos son seres que tienen deseos, siempre quieren cosas y cada vez quieren más. Tan luego que satisfacen una necesidad, otra surge y la sustituye, este proceso es interminable, persiste desde que nace la persona hasta que muere.

2) Una necesidad satisfecha no es motivadora del comportamiento, solamente las necesidades no satisfechas motivan el comportamiento, por ejemplo, consideremos su necesidad de aire. Afecta su comportamiento tan sólo cuando se vea privado del aire o sienta amenazas de que se le prive, por lo tanto sólo las necesidades que no se han satisfecho ejercen una fuerza importante sobre lo que el individuo hace.

3) Las necesidades humanas son catalogadas conforme a varios niveles, de acuerdo con su jerarquía de importancia, tan pronto las necesidades en el nivel inferior son satisfechas, las que siguen en el nivel superior jerárquico surgen y exigen ser satisfechas.

Maslow analiza la motivación del individuo en términos de un conjunto de necesidades ordenadas, cada una con su propia jerarquía, no sólo como una lista desorganizada de objetivos.

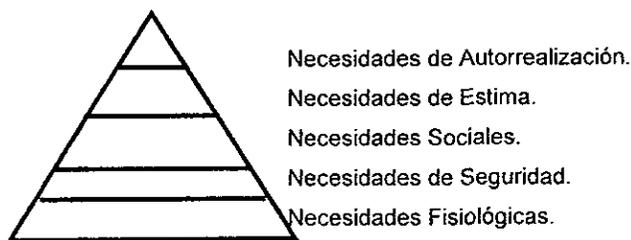


Fig. 3.2 La Jerarquía de necesidades según Maslow.

**Necesidades Fisiológicas.**- Nos referimos a necesidades que deben satisfacerse para poder conservar la vida, el oxígeno, el alimento, el agua, iluminación, descanso, actividad y control de la temperatura del cuerpo, son necesidades fisiológicas que tienen las siguientes características en común.

- 1.- Son relativamente independientes unas de otras.
- 2.- En muchos casos, podrán identificarse con un lugar específico del cuerpo.
- 3.- Dentro de la cultura rica estas necesidades son poco comunes como motivadores

4.- Deberán ser satisfechas en forma repetida durante períodos cortos.

Las necesidades fisiológicas son importantes respecto a las demás necesidades cuando no están satisfechas, por lo tanto la persona que carece de todo en la vida tal vez habrá de sentirse motivada por las necesidades fisiológicas

**Necesidades de Seguridad.-** Estas necesidades son expresadas en deseos como la protección de peligro físico, también se caracterizan por ir en búsqueda de seguridad económica; preferencia por lo conocido en contraste con lo desconocido y el deseo por un mundo predecible y ordenado. Muchas prestaciones a favor de empleados, como los planes de pensiones y seguros de grupo reflejan el deseo de seguridad económica. Las necesidades de seguridad también incluyen el deseo de conocer los límites o fronteras de lo que se considera un comportamiento permisible, o sea el deseo de poseer libertad. Las personas quienes no poseen un conocimiento firme a lo que es un comportamiento aceptable podrán sentirse amenazados, podrán intentar encontrar tales límites aún cuando tengan que comportarse de manera poco aceptable. Los supervisores podrán satisfacer las necesidades de seguridad de las personas dentro de la organización estableciendo y dirigiendo la existencia de estándares claros de comportamiento.

**Necesidades sociales.-** El individuo desea pertenecer, asociarse, recibir aceptación de los demás miembros, recibiendo amistad y afecto y además entregando lo mismo. Cuando poseen estas cosas una persona buscará su alcance en forma similar a la que consigue alimento cuando tiene hambre, aún cuando muchos administradores saben que existen tales necesidades podrán visualizarlas como amenazas para la organización, y actuarán con esa idea en la mente, los administradores con frecuencia han ido demasiado lejos para controlar y dirigir las relaciones entre empleados, de manera que son contrarias a la agrupación natural de seres humanos, por lo tanto cuando un administrador parte del supuesto que los grupos informales siempre constituyen una amenaza para la organización, lucha sin cesar para destruir los grupos existentes, por lo tanto, los individuos afectados podrán oponer resistencia y ser poco cooperativos.

**Necesidades de estima.-** Incluye las concernientes a confianza en sí mismo, alcanzar metas, adquirir capacidad de conocimiento, autorrespeto, independencia y libertad. El segundo grupo de necesidades de estima es aquel que se relaciona con la reputación de los individuos, las necesidades de alcanzar buena imagen, reconocimiento, ser

importantes, o ser queridos, así como el respeto de los compañeros, esta *necesidad clave* relacionada con la estima, si se utiliza de manera adecuada podrá producir resultados organizacionales.

Algunos ejemplos de formas para satisfacer esta necesidad, incluyen el otorgamiento de recompensas especiales, alabanza por parte de sus superiores y publicidad dentro de sus publicaciones de la compañía, así como aumentos salariales que podrán ayudar también a satisfacer esta necesidad.

***Necesidades de autorrealización.***- Es la necesidad del individuo para realizar sus propios potenciales, para realizarse a sí mismo en el logro de un continuo autodesarrollo. La forma específica de ésta necesidad habrá de variar casi de manera indefinida de una persona a otra, tal como ocurre con las personalidades humanas. El poder desarrollar una teoría importante o el convertirse en un atleta importante o sobresaliente o el administrar de manera adecuada un negocio o ser elegido para ocupar un puesto político, podrán representar ejemplos de satisfacción de necesidades de autorrealización.

***El individuo y la jerarquía de necesidades.***- La teoría de Maslow respecto a las necesidades humanas, se puede considerar que tiene una aplicación general, más no específica, por lo regular a menudo que un individuo madura, habrá de ser de suma importancia la creatividad, independencia, autonomía, discreción y expresión de una personalidad propia, sin embargo, dado que la madurez implica un elevado nivel de ajuste a las diferentes condiciones que pudiera presentar la vida, no podemos decir que existían personas por completo maduras, sino tan sólo personas en proceso de maduración, estas condiciones están cambiando de manera continua y por lo tanto el ajuste deberá ser un proceso constante.

### **III.3. Teoría X.**

La mayor parte de los principios administrativos, de acuerdo con Mc. Gregor, se han derivado en forma directa del primer conjunto de supuestos, la teoría X.

1.- El ser humano promedio, muestra un disgusto por el trabajo y trata de evitarlo si es posible.

2.- Debido a esta característica humana de desagrado por el trabajo, a la mayor parte de las personas se les obliga, controla, dirige e inclusive se les amenaza con castigo de manera que realicen su mejor esfuerzo para el logro de los objetivos organizacionales.

3.- El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar la responsabilidad, tiene relativamente muy poca ambición y desea seguridad antes que nada.

La teoría X, nos brinda una explicación de ciertos patrones de comportamiento dentro de la industria.

#### **Causas y consecuencias de la teoría X.**

Las organizaciones al tratar de obtener sus objetivos, han sido afectadas en gran medida por los resultados de la especialización, estandarización y técnicas de producción en masa. Los puestos calificados se han subdividido en parte más pequeñas, se han perdido conformidad, obediencia y dependencia a los miembros de una organización, la presión a través del uso de premios y la amenaza de castigos, han sido utilizados para alcanzar estos fines, en éste proceso muchas personas se sienten distanciadas de su trabajo, la opresión conduce a la confrontación y los subordinados reaccionan de manera perjudicial ante la eficiencia Organizacional. Con el fin de alcanzar el comportamiento deseado, la administración impulsó a una mayor restricción, se creó un ciclo vicioso y los supuestos de la teoría X parecen haberse confirmado, los administradores consideraron a los empleados como indolentes, sin ambiciones y resistentes al cambio y responsabilidad.

Los supuestos de la teoría X y el enfoque de la motivación y supervisión, que se derivan de ella, podrán en efecto, existir dentro de muchas organizaciones, pero la teoría X no refleja la naturaleza humana inherente.

Hasta cierto grado la administración industrial reconoce que el humano adulto posee capacidad para un continuo aprendizaje y crecimiento, sin embargo, en sus concepciones básicas de administración de los recursos humanos, la administración parece haber concluido que el ser humano promedio se ve preso de manera continua en el desarrollo de la adolescencia. La teoría X está sobre el común denominador humano del pasado mínimo, el Historial de la persona, las estrategias administrativas convencionales respecto a la organización, la dirección y control de los recursos humanos de la empresa están acoplados de manera admirable a las capacidades y características del niño y no del adulto.

Dado que la teoría X y el enfoque convencional de la administración sobre el cual está fundado, aún prevalece dentro de las organizaciones, sirve como una frontera significativa del rango de enfoques posibles, quizá muchos de los enfoques posibles, quizá muchos de los enfoques supuestamente más humanitarios puestos a prueba en años recientes, no modifico su forma de pensar respecto a las personas.

Por lo tanto concluimos que la teoría X puede ser verídica y que funciona simplemente porque pensamos que será verídica y actuemos como si así fuera. Si las personas definen las situaciones como reales, habrán de ser reales en sus consecuencias.

El resultado de un conjunto de supuestos de la teoría X es, de acuerdo con algunos observadores, una estrategia administrativa basada en la incapacidad de los empleados. Al suponer que las personas por lo general son poderosas y poco confiables, un administrador diseña una estrategia para vigilarlos de cerca, a su vez, los empleados reaccionan de manera negativa, confirman los supuestos de los administradores y provocan que estos se decidan a tomar medidas de vigilancia aún más estrictas.

### **III.4. Teoría Y.**

Mc Gregor, derivó un conjunto de supuestos que denomina la teoría Y.

1.- La cantidad de esfuerzo físico y mental que se gasta en el trabajo se considera tan natural como jugar o descansar, por su naturaleza el ser humano promedio no le desagrada el trabajo.

2.- El control externo y la amenaza del castigo no constituyen los únicos medios para poder lograr que se realicen esfuerzos para alcanzar los objetivos organizacionales, el hombre habla de ejercitar autocontrol al tratar de alcanzar los objetivos a los cuales está comprometido.

3.- El compromiso ante los objetivos es un resultado de las recompensas asociadas con su logro. Esto es, la satisfacción de ego, podría ser producto directo del esfuerzo encaminado hacia los objetivos organizacionales.

4.- El ser humano aprende bajo condiciones apropiadas no sólo para aceptar responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad, son consecuencias generales de la experiencia.

5.- La capacidad para ejercitar un alto grado de imaginación ingenuidad y creatividad es la solución de problemas organizacionales, esta ampliamente difundida entre la población.

6.- Bajo condiciones de la vida industrial moderna, los potenciales individuales del ser humano promedio, tal sólo se utilizan de manera parcial.

Estos supuestos, según la opinión de Mc. Gregor, proporcionan una mejor explicación de la naturaleza humana, señalan por tanto, la necesidad de una diferente estrategia administrativa al tratar con la gente.

## **Implicaciones de la teoría Y.**

Quié favorece a la teoría Y, considera a las técnicas de la organización tradicionales como causa de los patrones de comportamiento ineficaces, que muestran la teoría X, revela las características humanas naturales y los patrones de comportamiento aprendidos dentro de la organización. De acuerdo con la teoría Y muchos administradores habrían de recomendar sus supuestos, forma de pensar y métodos, de manera que las metas organizacionales y las individuales se complementen, la administración deberá adoptar políticas que promuevan la satisfacción de necesidades en el trabajo, el desarrollo individual y la expresión, por tanto, la teoría Y, no sólo es un llamado a la nueva filosofía de administración respecto a la naturaleza de las personas.

## **Satisfactores y no satisfactores.**

Frederich Herzberg llegó a las mismas conclusiones que Mc. Gregor, Herzberg entrevistó a los oficinistas y administradores, para determinar con que causas se sentían satisfechos o insatisfechos. Hezberg concluyo que la satisfacción e insatisfacción parecían ser algo independiente. Aquellos factores que provocan insatisfacción son diferentes de los que originan satisfacción, por lo tanto la satisfacción no habrá de ser tan sólo la ausencia de insatisfacción.

Para poder satisfacer o motivar a los empleados, Herzberg descubrió un diferente conjunto de factores que eran necesarios, estos comprendían los logros, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el avance o progreso, giraron en torno a la jerarquia de Maslow: estima y autorrealización.

**Supuestos de la teoría X**

**Conducen a un Insatisfacciones de Herzberg.  
énfasis en**

A la mayor parte de las personas les desagrada el trabajo

La mayor parte de las personas necesita trabajos estrechamente diseñados y una supervisión de cerca. La mayor parte de las personas desea seguridad en el trabajo y una orientación o dirección detallada por parte de la administración.

Paga.  
Condiciones de trabajo.  
Supervisión efectiva.  
Buenas relaciones con  
Los compañeros del grupo.  
Una política justa de parte de la  
compañía.

**Supuestos de la teoría Y**

**Conducen a Un Insatisfacciones de Herzberg.  
énfasis en**

El trabajo es una actividad humana natural El autocontrol es efectivo cuando las personas se sienten comprometidas ante los objetivos que persiguen. El compromiso ante los objetivos es más probable cuando la estima de una persona y las necesidades de autorrealización se pueden satisfacer durante el proceso. Las habilidades innovadoras se difunden entre la población general y por lo regular no son aprovechadas al máximo dentro de la organización.

Logros.  
Reconocimiento  
Trabajo más retador.  
Avance o progreso

**Fig. 3.4 Una comparación de la teoría X y Y respecto a los satisfactores e insatisfactores de Herzberg**

Los satisfactores o motivadores de Herzberg son similares a la teoría Y, estos enfatizan el autocontrol de los empleados y mayor aprovechamiento de los talentos de las personas, enfatizan el contenido del trabajo como centro de la satisfacción del empleado, parten del supuesto que al no poder aprovechar al máximo sus talentos, un empleado no podrá sentirse satisfecho, a su vez la productividad se verá afectada en tanto que la persona se sienta satisfecha.

### **III.5. Teoría Z.**

En la teoría Z se adaptan algunas prácticas administrativas japonesas al ambiente de Estados Unidos. Una de las características de la organización de tipo Z tal como sugiere el profesor William Ouchi, es la insistencia en la capacidad interpersonal necesaria para lograr la interacción en el grupo. Sin embargo a pesar de la insistencia en la toma de decisiones del grupo, la responsabilidad sigue siendo individual ( lo que difiere bastante de la práctica japonesa que subraya la responsabilidad colectiva), También se insiste en las relaciones informales y democráticas, basadas en la confianza. A pesar de ello, la estructura jerárquica ha permanecido intacta, donde las metas no sólo, definen el comportamiento corporativo sino también la autoridad, las reglas y la disciplina.

La administración participativa facilita el libre flujo de información necesaria para llegar a un consenso. La planeación formal y los objetivos son importantes, pero no se le da demasiada importancia a las mediciones numéricas. En lugar de ello, la filosofía y los valores corporativos guía las acciones administrativas. A las personas se les considera seres humanos completos, no simples factores de la producción. En resumen, las compañías de tipo de teoría Z usan, selectivamente, algunas prácticas administrativas japonesas pero adaptadas al ambiente que prevalece en Estados Unidos.

#### **Supuestos de la teoría Z.**

- a) La gente quiere sentirse importante
- b) Ser informada

- c) Pertenecer a grupos
- d) Que se le reconozcan sus méritos.

### **Políticas.**

- a) Motivar para un trabajo bien hecho.
- b) Informar a los subordinados.
- c) Lograr que la gente se sienta importante.
- d) Establecer un espíritu de gran familia.
- e) Vender ideas.
- f) El jefe debe explicar porqué de las ordenes

### **Expectativas.**

- a) Un trabajador satisfecho produce más.
- b) Los subordinados cooperan de buen grado.
- c) Los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.

El administrador que sigue los principios de la buena administración de personal, obtiene resultados efectivos con los demás si, mediante una buena dirección, logra obtener de ellos un mejor esfuerzo.

El trabajador contento produce más; por consiguiente precisa satisfacer las necesidades a fin de obtener mayor productividad.

### **III.6. Teoría de Herzberg.**

Básicamente la teoría dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, etc. cuando están presentes motivan, favorablemente al personal, es decir, causan satisfacción pero que ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, etc., están ausentes. Dicho en otro forma, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo le causa insatisfacción pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción deben medirse en escalas diferentes, por esta razón se les denomina también teoría dual.

Una implantación inmediata de esta teoría es que las prestaciones de tipo social ( seguro de vida, cuentos deportivos, fiestas) y el modelo de supervisión basado en las relaciones humanas y enfatizando por muchas empresas, así como la labor de las comunicaciones mixtas de higiene y seguridad que deben ser instruidas en cada organización por disposiciones legales, sólo tendrían a evitar la insatisfacción, pero no lograrán la satisfacción, para llegar a ella se requeriría buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, dar mayor oportunidad por el despliegue de iniciativa, etc.

#### **Crítica a la teoría.**

Aunque no deja de ser atractiva para muchas personas la teoría dual del Herzberg ha sido muy combatida.

Se le censura que los resultados sólo pueden ser obtenidos si se sigue el método descrito, eso equivale a decir que hay únicamente un camino para llegar a Roma. Otro argumento es que tendemos a adjudicarnos el crédito por los éxitos y en cambio a culpar a alguien por los fracasos ajenos a nosotros. En este caso, los sujetos tendrían a indicar que la satisfacción se debió a que pudieron poner en juego algún aspecto personal,

mientras tenderían a arrojar la responsabilidad de su insatisfacción a los compañeros, al supervisor a las políticas de la empresa, etc., es decir factores que existen en el medio

Algunos críticos hacen notar que Herzberg y sus seguidores se han preocupado por el hecho de que algunos factores intrínsecos han sido señalados como fuentes de insatisfacción en un porcentaje mayor que factores extrínsecos.

Algunos críticos se quejan también de que el método de clasificación de respuestas es muy subjetivo y que por tanto pueden verse resultados vaciados por los prejuicios de los investigadores.

Tal vez entre todas las teorías de la motivación ninguna se ha visto envuelta en tantas polémicas como la teoría dual de Herzberg.

### **III.7. Teoría de Mc. Clelland.**

Para Mc. Clelland las personas están motivadas primordialmente por tres factores uno de realización, de logro; otro de afiliación y otro de poder

**Logro.-** Las personas motivadas por este factor desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas.

**Afiliación.-** Las personas, están más interesadas en establecer contactos personales cálidos.

**Realización.-** Las personas desean lograr sus metas aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo. Los realizadores son los jefes de empresas, los ejecutivos interesados en lograr ganancias, en establecer compañías bien acreditadas. Las personas motivadas por el poder tratan de influir sobre los demás.

Tal teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en este su deseo de superarse o realizarse; lo importante es la motivación del logro que los individuos posean. Factores tales como la confianza, la libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro.

Mc Clelland ha realizado una serie de estudios en diversos países para probar su teoría. Los cuales consisten en pedir a las personas que relaten una historia que se le ocurra al serles presentada una lámina. Los contenidos de las historias son calificados después dando por resultado que en los países industrializados la motivación del logro es mayor que en algunos no industrializados y que en estos últimos la motivación de afiliación resulta más elevada que en los primeros.

### **Críticas.**

Mc. Clelland ha hallado que los más altos ejecutivos denotan menos motivación de logro que algunos de sus subordinados. Este autor señala que llegar a la cumbre indica que pueden ya tomar un respiro y por ende desciende su motivación de logro.

Esta teoría de Mc. Clelland afirma que para lograr el desarrollo económico es necesario en necesario inyectar la motivación del logro de los individuos de los países subdesarrollados.

Mc. Clelland dice que el logro y afiliación son opuestos en otras palabras, el realizador, es un individuo aislado afectivamente. Precisa ser individualista.

Sin embargo, ¿por qué hacer opuestos afiliación y logro?, ¿No pueden ser complementarios? Las organizaciones requieren del esfuerzo coordinado de sus miembros; luego entonces en el grupo está la materia prima de la organización y, mutuamente, si estas son productivas el nivel económico del país puede elevarse.

En definitiva, para muchas personas el lograr situaciones económicas, políticas, adecuadas a la sociedad, será motivación válida y tal vez más atractiva que el sólo aspecto económico por sí mismo. El empresario no tiene que ser un hombre motivado exclusivamente por el afán de lucro, puede al igual buscar el desenvolvimiento integral de

los miembros de su colectividad, sintiendo que su papel entraña también una responsabilidad social. En este caso, la motivación de logro y afiliación no son opuesta sino definitivamente complementarias.

### **III.8. La Zanahoria y el Garrote.**

#### **Motivación: La Zanahoria y el Garrote.**

Al analizar las principales teorías de la motivación, pocas veces se hace referencia a la zanahoria y el garrote.

Por su puesto que esta metáfora se relaciona con el uso de recompensas y castigos con el fin de incluir un comportamiento deseado.

A pesar de todas las investigaciones y de las teorías de la motivación que se han desarrollado en años recientes, la recompensa y el castigo siguen considerándose como fuentes motivadoras. No obstante durante siglos, con demasiada frecuencia se penso que eran las únicas fuerzas que podían motivar a las personas.

Al mismo tiempo, en todas las teorías de motivación se reconocen el poder de la persuasión de algunas clases de zanahorias. Con frecuencia se trata de dinero bajo la forma de remuneración o bonos. Aunque el dinero no es la única fuerza motivadora ha sido y seguirá siendo muy importante. El problema con el enfoque de la Zanahoria monetaria, es que con demasiada frecuencia todos obtienen una Zanahoria, con independencia del desempeño, debido a prácticas como los aumentos de sueldos y los accesos por antigüedad, los aumentos automáticos por méritos y los bonos ejecutivos que se basan en el desempeño individual del administrador.

El garrote bajo la forma de temor ( a la pérdida de empleo o del ingreso), reducción de los bonos, o algún otro castigo) ha sido y continua siendo un fuerte motivador. Sin embargo hay que admitir que no es el mejor. Con frecuencia da lugar a un comportamiento defensivo o de represalias, sin embargo no se puede pasar por alto el temor al castigo. Tanto si los administradores son supervisores de primer nivel o directores generales. El

poder que les otorga su puesto para dar o negar recompensas, o imponer castigos de diversa clase. les da capacidad de controlar, en un grado muy alto, el bienestar económico y social de sus subordinados. No es extraño que muchos subordinados se limiten a decir si y a simplemente estar de acuerdo con sus superiores en lugar de utilizar su juicio.

### III.9. Enriquecimiento del puesto (Herzberg).

El método de Herzberg propone para aplicar su teoría le ha denominado enriquecimiento del puesto. Comprende un diseño del trabajo en el que los factores motivadores como las oportunidades del logro y los retos estén presentes en las actividades que desempeñan.

Existen cinco acciones específicas que un gerente puede seguir para enriquecer el puesto de un subordinado.

- **Formar grupos de trabajo naturales.** Diseñan el puesto de tal forma que cada persona sea responsable de un conjunto de tareas identificables.

- **Combinar las tareas.** Permitir que una persona ensamble un producto de principio a fin en lugar de que este pase por varias operaciones realizadas por diferentes personas

- **Establecer responsabilidades hacia el cliente.** Permitir que el trabajador tenga contacto con el cliente tanto como sea posible con el cliente.

- **Carga vertical.** Permitir que el trabajador determina su propio programa, resuelva sus problemas y decida cuándo empezar o dejar de trabajar.

- **Abrir canales de retroalimentación.** Finalmente, encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño

### **III.10. Teoría Multinacional de la Expectativa (Victor H. Vroom).**

Otro enfoque que muchos consideran más adecuado para aplicar cómo se motivan las personas, es la teoría de la expectativa, explicada por el psicólogo Victor H. Vroom, quién sostiene que las personas se sentirán motivadas a desarrollar ciertas actividades para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta, y si sienten que sus acciones contribuirán a lograrla. La teoría de Vroom afirma que la motivación de las personas para realizar alguna actividad está determinada por el valor que asignen el resultado de sus esfuerzos, multiplicando por la confianza que tiene de tales esfuerzos ayudarán en forma importante a lograr una meta. En otras palabras, Vroom sostiene que la motivación es un producto del valor anticipado que una persona le asigna a una meta y las posibilidades que ve de lograrlas. En sus propias palabras la teoría de Vroom se puede expresar así:

***Fuerza = Valor X expectativa***

En donde la fuerza es la intensidad de la motivación de una persona valor a intensidad de la preferencia de la persona por un resultado y expectativa la probabilidad de acción en particular produzca el resultado deseado. Cuando a una persona le resulta indiferente lograr una cierta meta, existe un valor de cero; existe negativo cuando la persona prefería no alcanzar la meta. Por supuesto que el resultado de cualquiera de los casos sería falta de motivación. De igual, forma una persona no tendría motivación para lograr una meta si la expectativa fuera de cero o negativa. La fuerza aplicada para hacer algo depende tanto de valor como de la expectativa. Mas aún, el motivo para lograr alguna acción podría estar determinado por el deseo de lograr algo más. Por ejemplo, una persona podría estar dispuesta a trabajar mucho para obtener un producto a cambio de un valor bajo la forma de remuneración.

#### **La teoría de Vroom y la práctica.**

La teoría de Vroom reconoce la importancia de varias necesidades y motivaciones individuales. Por lo tanto, evita algunas de las características simplificadoras de los enfoques de Maslow y Herzberg. Parece ser más realista. Esta de acuerdo de armonía de los objetivos; las personas tienen metas personales diferentes a las de la organización,

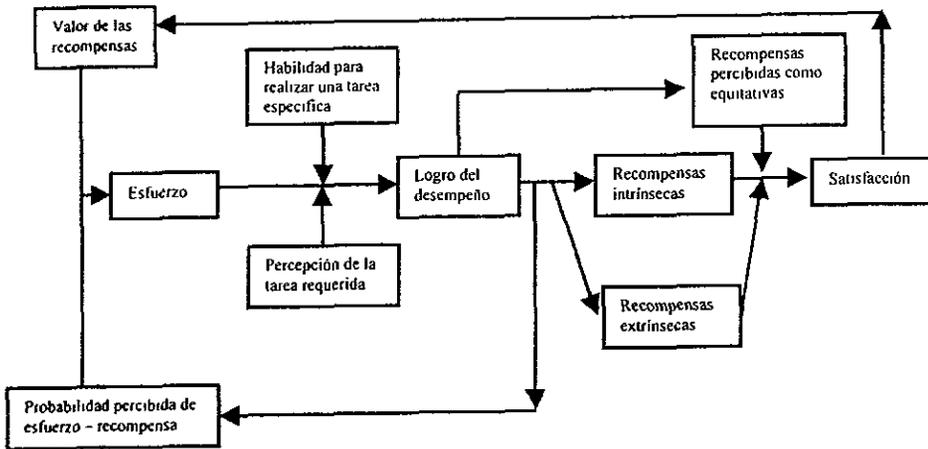
pero ambas se pueden armonizar. Es más, la teoría de Vroom es completamente coherente con el sistema de administración por objetivos.

Las ventajas de la teoría de Vroom son también sus debilidades su suposición de que las percepciones del valor varían entre las personas en momentos y lugares diferentes, parece adaptarse con más exactitud a la vida real. También es congruente con la idea de que el trabajo de un administrador es diseñar un ambiente para el desempeño, tomando necesariamente en cuenta las diferencias de las distintas situaciones. Por otra parte, la teoría de Vroom es difícil de aplicar en la práctica. A pesar de su dificultad en la aplicación, su exactitud lógica, indica que la motivación es mucho más compleja en lo que parecen implicar los enfoques de Maslow y Herzberg.

### **III.11. El modelo de Porter y Lawler.**

Liman W. Porter y Edward E. Lawler III crearon un modelo de motivación mucho más completo, elaborado en gran parte con base a la teoría de las expectativas. En su estudio ampliaron este modelo principalmente a los administrativos (*Figura 3.11*)

Cómo señala este modelo, la cantidad de esfuerzo (la intensidad de la motivación y la energía aplicada) depende del valor de la recompensa más la cantidad de energía que la persona cree que se necesita y la probabilidad de recibir recompensa. El esfuerzo y la probabilidad percibidos de obtener realmente una recompensa reciben a su vez la influencia de del historial del desempeño real. Es evidente que si las personas saben que pueden hacer un trabajo o si ya lo han hecho, tienen una mejor comprensión del esfuerzo requerido y conoce mejor la probabilidad de obtener una recompensa.



**Fig. 3.11 El modelo de Motivación de Porter y Lawler.**

El desempeño real en un empleo, se determina principalmente por el esfuerzo aplicado. Pero también tiene gran influencia sobre el mismo la capacidad individual para hacer el trabajo y por su percepción de cual es la tarea requerida. A su vez que considera que el desempeño conduce a recompensas intrínsecas y extrínsecas. Estas recompensas, moderadas por lo que la persona considera equitativo, conducen a la satisfacción. Sin embargo el desempeño influye también sobre los que se consideran recompensas, equitativas. Es comprensible que lo que la persona ve como una recompensa justa por sus esfuerzos afectará necesariamente la satisfacción obtenida. De igual forma, la satisfacción influirá sobre el valor real de la recompensa.

### **Implicaciones en la práctica.**

El modelo de motivación de Porter y Lawler, aunque es más complejo que otras teorías de la motivación es con toda seguridad una representación más adecuada del sistema de motivación. Para el administrador, significa que la motivación no es un simple asunto de causa y efecto. Significa también, que los administradores deben evaluar con cuidado sus estructuras de recompensas y que, mediante la planeación cuidadosa, la administración por objetivos y una definición clara de los deberes y las responsabilidades mediante una

buena estructura Organizacional es posible integrar el sistema de esfuerzo-desempeño-recompensa-satisfacción a todo un sistema administrativo.

### III.12. Teoría de la equidad ( J. Stacy Adams).

Un factor importante en la motivación es si las personas perciben como justa la estructura de recompensas. Una forma de resolver este punto es mediante la teoría de la equidad, que se refiere a los juicios subjetivos de una persona sobre lo justo de recompensa que obtiene, en relación con los insumos (que influye factores, tales como el esfuerzo, la experiencia y la educación) en comparación con las recompensas de otros. Los aspectos esenciales de esta teoría se pueden expresar en la forma siguiente.

Resultados de una persona  $\sim$  Resultados de otra persona

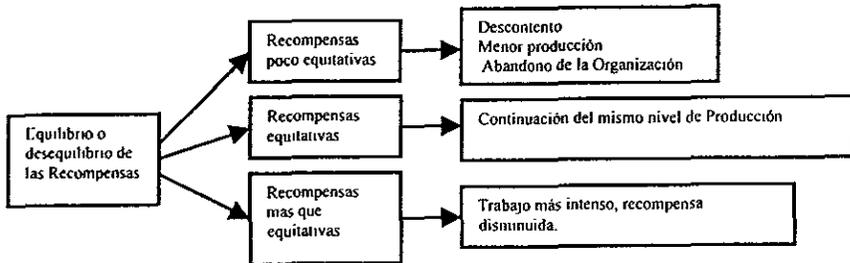
Insumos de una persona  $\sim\sim$  Insumos de otra persona.

Debe existir un equilibrio de la relación resultados/insumos para persona en comparación con la otra persona

Si las personas sienten que se les recompensa en forma poco equitativa pueden sentirse descontentas, disminuir la cantidad o calidad de la producción o abandonar la producción. Si las personas perciben las recompensas como equitativas, posiblemente continuarán con el mismo nivel de producción. Si piensan que las recompensas son mayores de lo que se considera equitativo, puede trabajar con mayor intensidad. También es posible que algunos deseen reducir la recompensa. Como lo muestra la **Figura 3.12**.

Uno de los problemas es que las personas quizá sobrestimen sus propias contribuciones y las recompensas que reciben otros. Los empleados pueden tolerar durante algún tiempo ciertas faltas de equidad, pero el sentimiento prolongado de injusticia puede provocar reacciones violentas ante un reconocimiento aparentemente sin importancia. Por ejemplo, un desempleado al que se le llama la atención unos pocos minutos tarde quizá se enoje y decida renunciar al trabajo, no tanto por la llamada de atención si no por el sentimiento acumulado durante mucho tiempo de que las recompensas por sus contribuciones son

menores que las que reciben otros. En igual forma, una persona puede estar muy satisfecha con un sueldo semanal de 500 pesos hasta que se entera de que otra persona que hace un trabajo similar recibe 50 pesos más.



**Figura 3.12 Teoría de la Equidad.**

### III.13. Teoría del Razonamiento (B.F. Skinner).

El psicólogo B.F. Skinner, de Harvard, desarrollo interesante pero controvertida técnica para la motivación. Este enfoque denominado el reforzamiento positivo o la modificación de la conducta, afirma que es posible motivar a las personas mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y de elogio de su desempeño. Paralelamente, el castigo, por un desempeño deficiente produce resultados negativos.

Skinner y sus colaboradores van mucho más allá de elogiar el buen desempeño. En primer lugar analizan la situación de trabajo para determinar que ocasiona que los trabajadores actúen en la forma en que lo hacen. Luego de ello realizan cambios para eliminar áreas problema y las obstrucciones al desempeño. Por último se determinan metas específicas con la participación y ayuda de los trabajadores se pone a su disposición retroalimentación rápida y periódica de los resultados y las mejoras en el desempeño se recompensan con reconocimientos y elogios. Incluso cuando el desempeño no responde a las metas, se encuentran formas para ayudar al personal y elogiarlos por las tareas que realizan en forma correcta. También se ha encontrado que es muy útil y motivador proporcionar al personal información sobre los problemas de la compañía, en particular aquellos en los que están involucradas. Esta técnica parece ser

demasiado sencilla para que funcione, y muchos científicos del comportamiento y administradores la vean con escepticismo. Sin embargo varias compañías importantes lo encuentran beneficioso.

Quizá la fuerza del enfoque de Skinner es su extrema semejanza con los requerimientos de la buena administración. Insiste en la eliminación de obstrucciones al desempeño, en la planeación, organización cuidadosa, en el control mediante la retroalimentación y en la expansión de las comunicaciones.

### **III.14. Enfoque de sistemas de contingencias en la motivación.**

Se debe considerar la motivación desde un punto de vista de sistemas y congruencias. Debido a la complejidad de motivar a individuos con personalidad y en situaciones diferentes, se corre el riesgo del fracaso cuando se aplica un solo motivador, a un grupo de ellos, sin tomar en cuenta estas variables. La conducta humana no es sencilla sino que se debe contemplar como un sistema de variables e interacciones en el que ciertos factores de motivación son un elemento importante.

Es definitivo que los factores de la motivación no existen en el vacío. Incluso los deseos e impulsos individuales están condicionados por necesidades creadas por los antecedentes de una persona. Pero aquello por lo que las personas están dispuestas a luchar también resulta afectado por el clima Organizacional en el que operan. En ocasiones, un ambiente puede cambiar la trayectoria de las motivaciones, en otras, puede estimularla.

La interacción de la motivación y el clima Organizacional no sólo muestra los aspectos del sistema de la motivación, sino que también destaca la forma en que la motivación depende y al mismo tiempo influye sobre la práctica administrativa. Los administradores deben responder a las motivaciones de las personas si quieren diseñar un medio en el que se les estimule a trabajar de buen grado. De igual forma pueden diseñar un clima que fomente o reduzca la motivación.

Los administradores cumplen su función cuando establecen metas verificables, desarrollan y comunican estrategias y planean para lograr los objetivos. Lo hacen al diseñar un sistema de papeles organizacionales en el que las personas puedan desempeñarse con eficacia. También cuando se aseguran que las herramientas de control, la información y los enfoques proporcionan al personal la retroalimentación que necesita para contar con una motivación eficiente.

### **III.15. Trabajo en grupos.**

La mayor parte de los trabajadores tienen colegas cuyos deseos y personalidad es necesario comprender, pues trabajan al lado de ellos. Cuando trabajamos, con otros es necesario que modifiquemos nuestro comportamiento en cierta medida, trabajando de una forma aceptable para el grupo más que para él mismo.

Un individuo puede obtener el trabajo, ciertos beneficios gracias a su pertenencia a un grupo:

- La satisfacción de necesidades sociales.
- Los beneficios de aprender de personas con más experiencia.
- Apoyo mutuo.

Una base para la autoexpresión ya que la seguridad que proporciona el grupo fomenta a menudo creatividad.

Cuando se crea un grupo de trabajo, éste se comportará de cierta forma característica en cierta medida como su tú en una vida independiente de las vidas de los individuos que lo forman. Las características más importantes son:

- a) Un grupo crea un sistema de relaciones personales y de costumbres.

- b) Un grupo ejerce una gran presión sobre todos los miembros determina que se componen según sus normas.
- c) Un grupo tiende a resistirse a cualquier cambio que se le impone, y reaccionará lentamente con respecto al mismo determinando la amenaza que representa para su existencia, seguridad, costumbres y normas de relación.
- d) Se refiere en líderes no oficiales en el grupo que cambian de trato con las necesidades de la situación del momento.
- e) Un grupo parece seguir generalmente el mismo proceso de motivación que un individuo; conseguir satisfacer sus metas.
- h) El carácter del grupo no cambiará porque una persona lo proporcione, o sea hacia él al menos que sea alguien extremadamente influyente
- g) Una amenaza externa, o la competencia con otros, aumentará la unión del grupo

La medida en que los individuos se sienten dueños del grupo y la medida de su unión al grupo, se denomina cohesividad o moral. Los grupos de trabajo cohesivos tienen generalmente tasas reducidas de rotación de mano de obra y ausentismo.

Por otra parte, cuando se organizan la estructura o los métodos de trabajo para facilitar la formación de grupos, aumenta la productividad.

- A) **Espíritu de equipo:** El sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.
- B) **Identificación con los objetivos de la empresa:** El coordinar los intereses del grupo con los individuos y todos con los de la organización, motivará al grupo, ya que éste se autorrealizará con la obtención de los objetivos.

- C) Practicar la administración por participación: Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones
- D) Establecimiento de relaciones humanas adecuadas: La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización de la empresa promueven la eficiencia del personal.
- E) Eliminación de prácticas no motivadoras: Para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes prácticas:
- Control excesivo.
  - Poca consideración a la competencia
  - Decisiones rígidas
  - No tomar en cuenta los conflictos.

### **III.16. Sumario sobre motivación.**

A la motivación de las organizaciones le corresponde descubrir aquél estímulo que un administrador puede utilizar para alcanzar un comportamiento productivo en la empresa.

Pero la motivación es, en última instancia una cuestión individual que deberá ajustarse para adaptarse a cada situación y persona específica. Sin embargo, será necesario conocer las características generales de las personas, y la teoría de Maslow es útil para comprender la naturaleza general de deseos y necesidades de las personas. Las teoría X y Y de Mc. Gregor y los satisfactores y no satisfactores de Herzberg proporcionan directrices de supuestos acerca de la naturaleza de las necesidades de las personas dentro de las organizaciones modernas.

El modelo de expectativa proporciona un punto de vista de contingencia de lo que es una motivación efectiva. Pero es difícil llevarla a cabo de una forma efectiva debido al requerimiento de proceder a determinar el estado interno de cada individuo. Mientras que Skinner se concentra en el comportamiento resultante de un estímulo externo Se comparte el supuesto de diferencia individual que existe en el modelo expectativo, pero no le interesa el estado mental interno.

Hasta épocas recientes las organizaciones se verán obligadas a escoger entre una filosofía de operación que promovía la dependencia o la independencia Pero la mayor parte de las personas no desea escoger entre estas dos alternativas. El equilibrio para el individuo dependerá de sus propias necesidades y de su propia personalidad, el objetivo básico para los administradores será encontrar el apropiado para cada individuo y grupo dentro de la organización.

La tarea primordial de un administrador o supervisor es conseguir que la organización funcione de manera adecuada. Para lograrlo, los subordinados deben trabajar con eficiencia y generar resultados que sean en beneficio de la empresa. Todo acto que realicen los administradores dentro de una organización provoca una reacción en los empleados. Debido a esto no hay opción para que el administrador determine si hay o no de motivar a sus empleados, sino más bien cómo llevar a cabo ésta, sin importar la técnica que utilice, ya que debe entregar buenos resultados.

# **CAPITULO IV**

**Aplicación de la psicología en la motivación del personal de la Empresa Privada.**

## IV.1. Generalidades.

- Motivar es mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es la labor más importante de la dirección a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos empresariales.
- Un motivo es el que impulsa a las personas a actuar en determinada forma. Esta necesidad de acción, puede ser generada por un estímulo externo o bien puede generarse internamente en los procesos fisiológicos y de pensamiento del individuo.

La motivación de cualquier organismo incluso del más sencillo, solo se comprende parcialmente, implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. El comportamiento subyacente es movimiento. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio, identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que lo llevará al logro de esas metas.

Es evidente que las necesidades son distintas en cada individuo y consecuentemente nos llevan a diferentes patrones de conducta. Para complicar más las cosas, las necesidades de un individuo varían en épocas diferentes, su sistema de valores evoluciona continuamente y una parte integral de esta evolución es el proceso de motivación. A medida que se satisfacen algunas necesidades, éstas se hacen menos importantes en su esquema general, y otras más se generan o desarrollan a través de la experiencia. Por lo tanto, la comprensión de la motivación individual obliga a una actualización continua con el fin de reflejar fielmente la combinación actual de metas.

La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen aquellas cosas que confían satisfarán estos impulsos y deseos e introducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

### **IV.1.1. Motivadores.**

Los motivadores son cosas que inducen a una persona a actuar. Mientras que las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso de satisfacer estos deseos. También son los medios a través de los cuales es posible conciliar las necesidades opuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otras.

El administrador puede contribuir en buena medida a reforzar los motivos estableciendo aun ambiente favorable para ciertos impulsos. Por ejemplo: al personal de un negocio que ha desarrollado una reputación de excelencia y de alta calidad tiende a sentirse motivado para mejorar aún más. En forma similar, el ambiente de un negocio en el que el desempeño administrativo es eficaz y eficiente, tiende a alimentar un deseo de contar con una administración de alta calidad entre la mayoría, o entre todos los administradores y el personal.

Un motivador es algo que influye sobre la conducta de una persona. Es el factor decisivo de lo que hace esta. Es obvio que en cualquier empresa organizada los administradores deben preocuparse por los motivadores y ser inventivos en su uso. Con frecuencia, las personas pueden satisfacer sus deseos de diversas formas. Por ejemplo, una puede satisfacer su deseo de afiliación al participar activamente en un club social en lugar de hacerlo en una empresa, cubrir las necesidades económicas desarrollando un trabajo tan sólo lo suficientemente bien para ir pasando o satisfacer las necesidades de posición social dedicando tiempo a trabajar para un partido político. Lo que tiene que hacer el administrador es usar aquellos motivadores que conducirán a las personas a desempeñarse de un modo eficaz para la empresa que las emplea.

### **IV.1.2. Importancia de la Motivación.**

La motivación podrá ser tanto positiva como negativa. La motivación positiva a veces denominada motivación de reducción de tensiones, ofrece algo de valor para la persona. Dentro de estas se incluye la paga, incentivos y posibilidades de llegar a convertirse en un empleado de tiempo completo como premio a una actuación aceptable. La motivación

negativa, utiliza el castigo o la amenaza. Como ejemplo se incluyen las llamadas de atención, amenazas de despido o de traslado a un puesto de menor categoría en caso de que la actuación no sea apropiada. Cada tipo de motivación será el adecuado dentro de las organizaciones, dependiendo de la situación.

La motivación esta íntimamente relacionada con el comportamiento y existen muchos factores diversos que lo afectan. Las necesidades de las personas y actitudes de la administración son dos de los más importantes.

Los mejores gerentes se empeñan en saber que es lo que hace funcionar a sus subalternos y de ahí tratan de crear incentivos que logren hacerlos lo más productivo posible. Esto requiere que los gerentes asuman diferentes funciones para empleados diferentes en momentos diferentes. Un aspecto, cada vez más importante, del papel del gerente consiste en la preparación y el desarrollo de su equipo. Cultivar los talentos es fundamental para los planes de sucesión y quienes son contratados incluso lo pueden considerar un derecho o condición de su empleo.

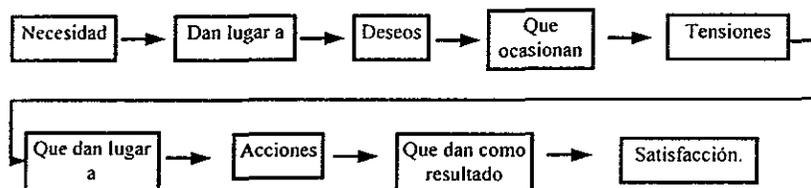
#### **IV.1.3. Las necesidades del hombre como motivadores.**

La motivación incluye una reacción en cadena: las necesidades percibidas dan lugar a los deseos o metas que se buscan, lo cual ocasiona funciones que provocan acciones para alcanzar las metas, y finalmente satisfacen los deseos. (*Figura 4.1.3*).

En primer lugar, excepto por las necesidades fisiológicas como es el hambre, las necesidades no son independientes del ambiente en que se desarrolla una persona. Sin embargo los factores ambientales estimulan muchas necesidades fisiológicas.

El ambiente tiene una influencia importante sobre nuestra percepción de las necesidades secundanas. El ascenso de un colega puede despertar el deseo de alcanzar un puesto más alto. Un problema que represente un reto quizá despierte el deseo de lograr algo solucionándolo. Un grupo social a fin puede aumentar la necesidad de afiliación y el estar sólo más de lo que se desea puede representar una fuerte motivación para desear la compañía de otras personas.

Las necesidades provocan una conducta, pero también pueden ser el resultado del comportamiento. La satisfacción de una necesidad quizá despierte el deseo de satisfacer más necesidades.



**Figura 4.1.3 Necesidades como Motivadores.**

## **IV.2. La Psicología en la Empresa**

### **IV.2.1. Definición.**

El hombre siempre ha tratado de conocer mejor a sus semejantes en las diversas relaciones que tiene con ellos. Así como las aspiraciones de conocer y predecir la reacción que tendrán las personas ante determinadas situaciones y la posibilidad de intervenir en sus ideas y acciones. La psicología utiliza métodos científicos para comprender las causas del comportamiento humano, para medir las habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación y conflictos.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración del personal es sumamente valiosa ya que interviene en áreas como:

- a) Selección de personal
- b) Entrenamiento y Capacitación
- c) Orientación Profesional

d) Test Psicológicos

e) Conceptos y modelos de actitudes y motivación

f) Reducción de conflictos

Se ha dicho que la sociedad industrial moderna no satisface las necesidades psicológicas de la gente. La psicología trata entre otras cosas, de adoptar e integrar mejor a las personas dentro de la organización y a la inversa, una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona. Si el trabajador es considerado como una especie diferente, no sujeto a las mismas esperanzas y temores de quienes dirigen la administración de personal ésta ira al fracaso

La psicología laboral estudia pues, el comportamiento del empleado para con la empresa, así como su desarrollo dentro de ella.

#### **IV.2.2. Desarrollo de la conducta y personalidad con el entorno empresarial.**

El estudio del comportamiento individual examina factores personales importantes. Los estudiosos se han centrado en la motivación, criterio percepción, capacidad de aprendizaje, memoria y rasgos de personalidad del individuo.

Las personas son en extremo complejas. Sus intereses y capacidades son diferentes. Por otra parte poseen muchas características comunes. Por lo general las características de una persona son el producto de herencia genética cualidades físicas y experiencias de aprendizaje.

Toda persona se distingue de los demás. Sin embargo el contemplar exclusivamente las diferencias es solo ver para lado, ya que las personas poseen muchas características que comparten con los demás. Estas similitudes proporcionan la base de un conocimiento

acerca de la manera como las personas se comportan tanto solos como en asociación con otras personas dentro de la organización.

**Inteligencia.** La habilidad intelectual humana es muy superior a la de otros seres, las personas que pueden determinar relaciones de causa y efecto, harán inferencias deducciones, fantasías y generalizaciones respecto de sus conocimientos. Pueden crear objetos o ideas totalmente nuevas y tienen voluntades conscientes. Las personas utilizan la inteligencia para adaptarse a una gran diversidad de situaciones.

**Autorreflexión.** La gente no sólo conoce demasiado también está consciente de que conoce. Esta habilidad de autorreflexión tiene profundas implicaciones para la civilización y otras participaciones organizacionales. La autorreflexión le brinda a las personas la posibilidad de elección.

**Fabricación de herramientas.** Las personas incrementan en gran escala, su poder fabricando las herramientas que se consideran esenciales para niveles más elevados de producción, así como para los sistemas más complejas de especialización e intercambio.

**Lenguaje.** El lenguaje es el material de construcción de las organizaciones complejas debido que una cooperación efectiva requiere de una buena comunicación. Parece ser que los humanos tienen los lenguajes auditivos más efectivos y los únicos que constan por escrito.

**Avances externamente registrados.** Las personas poseen la gran habilidad de registrar y transmitir no solo su genética sino también todos sus avances. Por tanto pueden transmitir a las nuevas generaciones toda una civilización. De lo contrario toda generación tendría, que comenzar sin una cultura. Las bibliotecas son una evidencia elocuente de esta habilidad.

Las personas pueden entazar o unir el tiempo, pueden pensar no solo en el presente sino también en el pasado y futuro. Las personas poseen los sistemas familiares, y sociales más complejas. Tratan de comprender la existencia a través de la religión y consiente y deliberadamente controlan el cambio. No tienen que esperar los sucesos que al azar produzcan lo que desean.

## **La relación del Intercambio.**

Existe una relación de intercambio entre los individuos y la organización. La medida en que se hagan de satisfacer los objetivos individuales determinará su percepción de la relación. Esta habrá de percibirse como satisfactoria para aquellas personas que consideran que los beneficios obtenidos de la organización superan a los que la organización les ha demandado.

Al mismo tiempo la organización espera que la contribución que le haga cada persona supere los costos de manutención de tal persona dentro de ella.

Con esto no se pretende decir que los objetivos específicos de un individuo deban ser siempre precisados para que una organización pueda satisfacer al individuo, o que una organización pueda satisfacer al individuo o viceversa, un administrador podrá no reconocer todos sus objetivos y mucho menos los de otras personas. Sin embargo, es relativamente fácil ver que todo lo que una persona hace constituye una expresión de sus objetivos personales. Independientemente que la persona lo sepa o no. El administrador que actúa con más eficiencia es aquel que prosigue tal forma de razonamiento un paso más y reconoce que todo lo que hace una organización, también habrá de ser un reflejo de los objetivos de los individuos.

Los objetivos personales son muy importantes para la formación y continuidad de las organizaciones. Sin tales objetivos, estas no podrían existir. Cuando una organización existente no satisface ya las necesidades y objetivos de la mayor parte de sus miembros, deberá cambiar o dejar de existir.

Se puede decir que los humanos en realidad son seres complejos y viven muchos papeles en su vida. Aún cuando todas las personas se distinguen de las demás, todas comparten una serie de características que incluyen inteligencia elevada, poder de reflexión, capacidad de trabajo y además poseen otras cualidades reconocidas.

Las personas constituyen organizaciones o se unen a ellas con el fin de alcanzar objetivos individuales y así satisfacer sus necesidades. Al mismo tiempo, las organizaciones van en busca de nuevos miembros considerando las oportunidades o contribuciones que pueden

hacer a la organización. Una relación favorable habrá de ser aquella en la cual la persona y los demás miembros de la organización, perciben que está relación representa un exceso de beneficios sobre costos.

Los objetivos que los individuos tratan de satisfacer dentro de la organización son el resultado de sus necesidades. Si bien existen varias clasificaciones de sistemas cada uno clasifica las necesidades conforme lo prefiera.

A semejanza de las necesidades, los objetivos son complejos. Rara vez habrá de perseguir una persona un solo objetivo. La mayor parte de los objetivos que se persiguen están sujetos a varias restricciones. Estos son también objetivos que el individuo está tratando de alcanzar.

Podemos decir que, así como el individuo busca satisfacer sus necesidades, la organización también es decir existe una retroalimentación entre ambos.

#### **IV.2.3. Factores utilizados en la Psicología Empresarial.**

Los administradores muestran sensibilidad hacia las actitudes, creencias y valores de las personas, grupos o sociedades. Las actitudes y los valores difieren entre trabajadores y empresarios, ricos y pobres, estudiantes y exalumnos universitarios. Esta variedad complica a los administradores el diseño de un ambiente propicio para el desempeño y la satisfacción.

Resulta aún más difícil responder a estas fuerzas cuando se encuentran fuera de la empresa. Sin embargo los administradores no tienen otra alternativa que considerarlas al tomar decisiones.

Algunas creencias sociales que resultan significativas para el administrador son:

1. Creencia de que, para las personas que estén dispuestas y capacitadas para trabajar, existen oportunidades que pueden aprovechar.

2. Fe en los negocios
3. Creencia en la competencia y la competitividad
4. Respeto por la persona individual
5. Respeto hacia la autoridad
6. Creencia y respeto por la educación
7. Fe en los procesos lógicos, la ciencia y la tecnología.
8. Creencia en la importancia del cambio y la experimentación para encontrar formas mejores de hacer las cosas.

Como ocurre en todas las culturas, cuando mejora el nivel de vida de las personas sus expectativas para una vida mejor tienden a aumentar, incluso con más rapidez. A pesar de esto las creencias arraigadas desde hace tiempo, aún siguen fuertes, apoyadas por la ética de trabajadores pioneros en las empresas.

#### **IV.2.3.1. Actitudes.**

La actitud es una forma característica del individuo de responder ante un objeto o situación. Se basa en su experiencia y conduce a cierto comportamiento o a la expresión de ciertas opiniones.

En contraste con la necesidad que tiene corta vida y es transitoria, una actitud dura largo tiempo y existe incluso cuando todas las necesidades están satisfechas.

Las actitudes proporcionan un conjunto determinado de respuestas, de manera que el comportamiento de una persona o sus opiniones pueden preverse a menudo en ciertas situaciones. Conociendo la actitud de una persona hacia la política, por ejemplo, es

posible predecir de manera bastante exacta lo que contestará cuando se le pida un comentario acerca de un asunto tópico.

Cualquier sujeto puede mantener actitudes, aunque frecuentemente parezca que las actitudes que mantiene una persona puedan ser agrupadas bajo un encabezamiento general como autoritario o permisivo. Quien tenga cierta actitud mantendrá una creencia en correspondencia con la misma, pero una persona que tenga una actitud opuesta mantendrá creencias igualmente sinceras de un tipo bastante diferente. La percepción se ve también influenciada por las actitudes, así algunas personas percibirán una situación como favorable, mientras que otras percibirán la misma situación como desfavorable.

### **Como se forman y cambian la Actitudes.**

Las investigaciones muestran que la experiencia dentro de un grupo social es el factor más importante en la determinación de actitudes, comenzando con la experiencia en el grupo familiar y continuando en grupos escolares, entre amigos y en el trabajo. El proceso de la formación de actitudes es algo misterioso. El cambio de actitudes es más importante en el trabajo, ya que puede explicar porque el comportamiento de un empleado se ha visto alterado y quizá sea necesario a veces intentar un cambio en la dirección deseada por motivos de formación o para mejorar las relaciones laborales. Existen tres formas principales de cambio en las actitudes:

- a) La presión que ejerce un grupo social sobre un individuo para cumplir las normas del grupo, que incluyen las actitudes aceptadas del mismo. Esto puede ocurrir naturalmente cuando recién llegado se une a un grupo o puede formar parte del entrenamiento.
- b) A través de la influencia de un individuo altamente respetado
- c) Como resultado de un fuerte impacto o de una intensa presión.

Es útil para la gerencia conocer la naturaleza y fuerza de las actitudes de sus empleados como guía para la política futura y para poner de manifiesto causas posibles de relaciones laborales poco satisfactorias. Por ejemplo, si un gran número de empleados abandona la

compañía, una encuesta, acerca de las actitudes quizá revelará las razones e indicaría lo que se podría hacer para retener a más empleados. Las principales formas de medir o detectar las actitudes son:

- a) Una entrevista de investigación en la que se fomenta que el empleado exprese sus actitudes.
- b) Una entrevista al empleado que deja la compañía. Se le pide que explique las razones por las que se va, revelando su respuesta a menudo sus actitudes y las de sus colegas. Aunque parece razonable esperar que alguien que deja la compañía va hablar más libremente que otro, la experiencia muestra que, el que deja la compañía se guarda sus observaciones, en parte para proteger a sus compañeros y en parte para poder marcharse sin problemas.
- c) Observadores de actitudes, que piden a los empleados que comenten una lista de afirmaciones o preguntas indicando aquellas con las que están de acuerdo.

Las actitudes de los empleados se ponen de manifiesto en sus conversaciones diarias y en su comportamiento en el trabajo. Un supervisor o gerente cuyas comunicaciones con sus subordinados sean buenas sabrá mediante esta evidencia muchas de sus actitudes y la fuerza que tienen cuando existen, aunque la diferencia de la posición social impedirá probablemente su completo conocimiento.

#### **IV.2.3.2. Valores.**

La poca autoestima del mexicano se debe a una excesiva y mal atendida humildad que se autoimpone a fin de destacar el valor y la grandeza de los símbolos en los que creen: Dios, la virgen, los santos, la iglesia, y los de las personas e instituciones que son su razón de ser: la madre, el padre, la familia, el hermano mayor, los compadres, los amigos.

Esto explica que la mayor parte de las actividades del mexicano se dirige a la ceremonia, la comunicación, la identificación con estos grandes símbolos, instituciones, personas y personajes que provocan su percepción reducida e importante pero que por otro lado proporcionan seguridad emocional superior a la que priva en otros países y culturas

Costumbres y tradiciones mexicanas que refuerzan el valor de la familia como fuente de apoyo y protección, así como su orientación al afecto y amor como base fundamental de las relaciones, son aspectos positivos de la cultura mexicana. Lo malo es que, si se llevan al extremo producen comportamientos negativos.

La misma cultura mexicana al ser revalorada en sus dimensiones genuinas puede ser altamente positiva. Si bien es cierto que no sobresalimos en valores de logro, tales como la iniciativa, la ambición, la independencia la audacia y la perseverancia, también es cierto que cultivamos los valores de convivencia, el respeto afectuoso, la bondad, la humildad, la paciencia, la tolerancia, la amistad, la resignación. El hombre aprende de su núcleo familiar a desarrollar valores como la lealtad, la cooperación y el afecto así como el servicio a los demás.

Los mexicanos están siempre dispuestos al servicio y en principio a la cooperación pueden entender que la colaboración es el mejor camino para obtener resultados. Presto a dar y compartir desde lo material hasta lo espiritual, fácilmente encuentran apoyo y comprensión en sus semejantes.

La actitud solidaria con la familia, con el grupo y la sociedad también son factores positivos que pueden aprovecharse para el desarrollo social.

Los valores fundamentales de los trabajadores son: la familia, la patria, y la religión. La religión es muy importante, sin embargo en el centro de ella se encuentra la fe, valor imprescindible para el logro en cualquier campo.

#### **IV.2.3.3. Algunos aspectos positivos del Trabajador en México.**

Los aspectos más positivos del trabajador los encontramos en su actitud servicial, inclinada a la colaboración siempre que se sienta aceptado y valioso. Las empresas bien harían en que aprovechar estas cualidades recompensando a sus trabajadores por su actitud servicial y cooperativa. Fácilmente pueden por este medio desarrollar lealtad a la empresa. Su sentido del humor permite adaptarse a cualquier adversidad. Su capacidad imaginativa conviene orientarla más hacia el esfuerzo creador que a las soluciones improvisadas de último momento.

Existen características en nuestro pueblo que lo predisponen o lo acercan a lograr una alta calidad en la producción, el mexicano le gusta lo bonito, nuestro pueblo valora la belleza y el arte.

Otra cualidad es su flexibilidad, que hace a los mexicanos dispuestos, tipos de producción muy diferenciada, a fin de cumplir las exigencias de los clientes. Asimismo su ingenio puede aprovecharse para el mejoramiento de la calidad de los servicios y productos.

El respeto y la obediencia, unidos a su flexibilidad e ingenio hacen al trabajador mexicano apreciado, en otras culturas.

En condiciones favorables, el mexicano puede ser un excelente trabajador, dispuesto a todo a colaborar con su esfuerzo y con el deseo de lograr lo mejor, pero necesita saber ser útil e importante.

El trabajador mexicano puede ser pasivo, fatalista y dependiente pero también es afectuoso, obediente, humilde y cooperativo.

Tenemos tanto o más potencial que los habitantes de otros países, sólo hace falta aumentar la responsabilidad por parte de unos (los trabajadores) y el aprecio de estos valores por parte de los otros (empresarios y gerentes).

### **IV.3 El Licenciado en Administración y su actitud como motivador.**

Para ser eficaces, los administradores necesitan tener diversas habilidades que oscilan desde las técnicas hasta el diseño. La importancia relativa de estas habilidades varía de acuerdo con el nivel que ocupan en la organización. Además deben tener aptitudes analíticas y de solución de problemas así como ciertas características personales.

#### **Habilidad analítica y de solución de problemas.**

Los administradores deben ser capaces de identificar los problemas, analizar situaciones complejas y solucionar dichos problemas, aprovechar las oportunidades que se presentan. Deben explorar el ambiente e identificar mediante un proceso racional, aquellos factores que obstaculizan las oportunidades. Por lo tanto, se deben usar aptitudes analíticas para determinar las necesidades. Se ha demostrado ampliamente que este enfoque de búsqueda de oportunidades puede significar el éxito de la empresa. Los administradores también necesitan tener la voluntad para poner en práctica las soluciones, deben reconocer las emociones, necesidades y motivaciones de las personas que participan en la iniciación del cambio requerido así como las de aquellas que se resisten a él.

#### **Características personales que deben reunir los administradores.**

Además de las diversas aptitudes que necesitan los administradores eficaces también son importantes varias características personales, a saber:

1. Deseo de administrar
2. Capacidad para comunicarse con empatía
3. Integridad y honestidad
4. Experiencia personal (su desempeño anterior como administrador) característica muy importante.

**Deseo de Administrar.** Debe tener un intenso deseo de administrar, de influir sobre otros y obtener resultados mediante el esfuerzo conjunto de sus subordinados. Muchas personas aspiran a gozar de los privilegios de los puestos gerenciales, pero carecen de la motivación básica para lograr resultados mediante la creación de un ambiente en el que las personas puedan trabajar juntas hacia el logro de metas comunes. El deseo de administrar requiere esfuerzo, tiempo, energía y por lo general, largas horas de trabajo.

**Aptitud para comunicarse y empatía.** La comunicación exige claridad, pero aún más requiere empatía. Esta es la capacidad de comprender los sentimientos de otras personas y manejar los aspectos emocionales de la comunicación. Las aptitudes para la comunicación son importantes para la comunicación del grupo, es decir, con personas en la misma unidad organizacional.

**Integridad y honestidad.** Los administradores deben ser moralmente íntegros y merecedores de confianza. Dicha integridad incluye la honradez en cuestiones monetarias y en el trato con la gente, el esfuerzo por mantener informados a los superiores, el apego a la verdad, la fuerza de carácter, y el comportamiento de acuerdo con estándares éticos socialmente aceptados.

**Desempeño anterior del administrador.** El desempeño anterior del administrador es probablemente pronóstico más confiable de su desempeño futuro. Una evaluación de la experiencia administrativa no es posible al seleccionar supervisores de primera línea entre los empleados, debido a que no han tenido esa experiencia. Sin embargo los logros anteriores son considerados para seleccionar administradores.

**Una motivación y liderazgo efectivos.** La realización de cada una de las funciones administrativas está íntimamente relacionada con el análisis de la situación total. Los enfoques motivacionales y de liderazgo son ejemplos de un punto de vista. La clave de una motivación efectiva radica en la satisfacción de los objetivos del empleado a través del logro de los objetivos organizacionales. En tanto el empleado visualice las recompensas que reciba habrá de ser productivo dentro de los límites de su capacidad y dentro de las restricciones que la organización le imponga. La tarea del administrador habrá de ser la de analizar la situación para determinar las recompensas más apropiadas dentro del contexto organizacional total que haga de conducir a la productividad elevada.

Íntimamente revolucionado con la motivación, se encuentra el liderazgo efectivo de los miembros de la organización. Lo ideal en la organización será que el líder cambie su estilo de dirigir de manera que se adapte a un conjunto dado de circunstancias. Esto podría no ser posible. Puesto que la personalidad del líder resulta ser un insumo dentro de la situación total, tal vez sea necesario acoplar a los líderes con aquellas situaciones que exijan estilos de liderazgo que mejor les acomode.

### **Capacidad para motivar a los empleados inconformes.**

Muchos de la nueva generación de empleados resultarán más difíciles de motivar que los empleados anteriores. Esto se deberá en parte al resultado de cambio en los sistemas de valores aunado a mayores niveles educativos. Con frecuencia se podrá apreciar menos respeto hacia la autoridad y se tendrá mayor escepticismo respecto a las grandes organizaciones. Será mucho menos probable que haga una aceptación táctica de las reglas y reglamentos.

A pesar de que estos empleados lleguen a constituir un problema para los administradores, también podrá constituir una fuente de gran creatividad y logros. Si se puede aprovechar todo, su potencial, muchos de ellos podrán hacer grandes aportaciones a la organización.

La solución propuesta por los investigadores es la creación de una comunidad dentro de la organización que haya de modificar el papel que el trabajo desempeña de manera tradicional. Este enfoque comprende el uso de un sistema de toma de decisiones participativo, enriquecimiento del puesto y menor énfasis en los controles burocráticos tradicionales. Los investigadores enfatizan que este nuevo enfoque no implica que todos los trabajadores hagan lo propio sin ninguna o poca orientación. Lo que en realidad significa es que se hayan de desarrollar metas establecidas por acuerdo mutuo, tales metas habrán de servir de base a partir de la cual los empleados se habrán de evaluar.

#### **IV.4. Círculos de Calidad un Enfoque de Motivación.**

Para poder entender los círculos de calidad, primero nos enfocaremos a dar algunas definiciones de calidad.

La calidad puede definirse como la satisfacción de un consumidor utilizando para ello adecuadamente los factores humanos, económicos, administrativos y técnicos, de tal forma que se logre un desarrollo integral y armónico del hombre de la empresa y de la comunidad.

El concepto de calidad ha tenido una profunda evolución en los últimos años, va desde la simple selección de la naturaleza, al permitir la supervivencia de los seres vivos y de las obras de estos, hasta la estructuración de una teoría de calidad como modelo de desarrollo empresarial. Existen dos elementos fundamentales que caracterizan la verdadera esencia de la calidad. El primero parte de la misma naturaleza humana, el emanar del hombre como fuente de su pensamiento y creación de su sabiduría, el segundo como criterio de sus realizaciones o como práctica de su vivir diario y cuyo producto es la obra de su creación. La calidad puede referirse a diferentes campos de la actividad humana como son:

##### **- Calidad humana.-**

El ser humano es el principio de la calidad, lo cual se logra mediante el fortalecimiento de la educación y comprensión de la responsabilidad social y pública de los participantes.

##### **- Calidad del sistema.-**

Se refiere a la calidad del estado en sus diferentes representaciones del poder público, de las leyes de la base jurídica del estado, y a la calidad de las empresas como unidades económicas de producción de bienes y servicios

##### **- Calidad de administración.-**

Tiene que ver con la calidad de funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección, liderazgo y control.

Por lo tanto podemos decir, que la calidad inicia con el hombre, calidad de vida humana y termina con el hombre, calidad del cliente. La calidad se relaciona con el ser humano, es decir, el cliente, el trabajador y el accionista. La calidad se debe entender como un sistema dinámico y en evolución, el cuál debe revisar permanentemente las características, especificaciones y estándares para acomodarlos al mundo cambiante de las necesidades.

### **Círculos de Calidad.**

Los círculos de calidad permiten a las personas participar en el mejoramiento de sus trabajos. Esto provoca orgullo y un sentimiento de pertenencia a la organización.

Los círculos de calidad reconocen y aprovechan el potencial intelectual de los empleados. Restablecen la dimensión óptima del trabajo: La oportunidad de trabajar con la mente y con las manos.

Los círculos de calidad proporcionan entrenamiento y oportunidades estructuradas para que el individuo participe activamente en un proceso interpersonal de solución participativa de los problemas. Los círculos son propiedad de los trabajadores, no de la gerencia. Tiene por objeto el desarrollo de las personas y no solo la reducción de costos. Brindan a los empleados la oportunidad de un crecimiento personal, autorespeto, autoestima, autorealización y logros en el trabajo.

Los círculos de calidad promueven un estilo gerencial orientado a las personas que respeta la inteligencia de los empleados para asimilar el entrenamiento y la motivación para emplearlo en forma constructiva; un estilo que escucha las recomendaciones de los trabajadores y reconoce los logros de un modelo personal.

Por lo tanto un circuito de calidad: Es un grupo de cuatro o diez empleados que realizan un trabajo similar y que por su voluntad acuerdan reunirse regularmente en horas de labor, para identificar las causas de los problemas del trabajo y proponer soluciones a la gerencia. Una vez a la semana, en un foro cuidadosamente estructurado y dirigido por el supervisor inmediato, los miembros emplean técnicas avanzadas de solución de problemas para lograr resolverlos. El concepto de los círculos de calidad se basa en el

principio de que las personas que realizan un trabajo todos los días saben más sobre el mismo que cualquier otro individuo.

Como técnica motivacional es un éxito consumado.

## **Como Operan los Círculos.**

Por lo general los miembros del círculo son compañeros de trabajo en una sección. La participación es voluntaria, se invita a los trabajadores nunca se les obliga a formar un círculo.

El círculo se reúne normalmente una hora por semana. Lo ideal es que se reúna fuera de lugar del trabajo, en una habitación preparada con este propósito. Cada círculo tiene un líder, de ordinario, el supervisor o sobrestante de primera línea de la sección. La tarea del líder consiste en dirigir las reuniones, ayudar a resolver las disputas y participar en la solución de problemas. Los líderes reciben un entrenamiento para dirigir las reuniones en forma tal que promueva el libre intercambio de ideas; el facilitador les enseña durante los días las herramientas correspondientes.

El facilitador proporciona la información, el material y otros recursos que necesita el círculo y ayuda a su presentación ante la gerencia. El facilitador y el líder enseñan a los miembros técnicas básicas y creativas de solución de problemas durante las primeras seis u ocho reuniones.

Los miembros también aprenden como presentar sus conclusiones y recomendaciones ante la gerencia. Un círculo se pasa con frecuencia entre ocho y doce semanas analizando un problema característico del trabajo, mientras que en un círculo experimentado puede pasar varios meses tratando de solucionar un problema muy complejo. El facilitador luego arregla una reunión entre el círculo y el nivel gerencia correspondiente para que así el círculo pueda presentar sus propuestas. La gerencia puede aceptar, rechazar o modificar las recomendaciones. Es importante recordar que el círculo propone soluciones; No las implanta sin el consentimiento de la gerencia. En efecto, un círculo de calidad multiplica los recursos intelectuales disponibles dentro de la organización.

Los círculos de calidad tienen diez fundamentos básicos:

- Desarrollo personal.
- Voluntariedad.
- Actividad de grupo.
- Participación de todos.
- Utilización de técnicas de calidad.
- Actividades relacionadas con el área de trabajo.
- Acrecentamiento duradero de los círculos de calidad.
- Desarrollo mutuo.
- Creatividad.
- Conciencia sobre; calidad, problemas y mejoramiento.

Los objetivos de los círculos de calidad están relacionados con los intereses de la empresa, del individuo, de la sociedad y la nación. Tales objetivos son:

- Mejorar la motivación y la autorealización de las personas mediante la participación en solución de los problemas empresariales.
- Crear grupos que actúen.
- Desarrollar las comunicaciones y las relaciones humanas.
- Crear una conciencia y mentalidad de calidad, promoviendo la filosofía sobre autocontrol y prevención de fallas.

- Aumentar la productividad.
- Mejorar las condiciones de trabajo

Los círculos de calidad dan mucha importancia a la calidad, ya que es el objetivo real y tangible y el lograr altos niveles de calidad produce clientes satisfechos, y esto promueve el desarrollo de las empresas y las personas que las constituyen.

#### **IV.5. Motivación y Calidad en busca de la Excelencia.**

Lograr la excelencia en la calidad exige la contribución continua y visible de todos los niveles de la organización y de todas sus funciones. El tono de esta amplia colaboración debe de emanar de la alta gerencia.

A continuación presentamos una lista de comportamientos sugeridos mediante los cuales los ejecutivos pueden estimular la calidad y la excelencia.

- Estimular el compromiso personal de cada individuo hacia la creencia de que la calidad es la base de la ventaja competitiva.
- Insistir en que se incluyan en el plan estratégico los temas y acciones claves sobre calidad.
- Asegurar que cada unidad operativa tenga un plan escrito para el mejoramiento de la calidad.
- Asegurar que las percepciones que se obtengan del cliente sobre la calidad, se usen con efectividad y se controlen con propiedad.
- Aplicar técnicas de gerencia participativa en las interrelaciones con los subordinados.
- Entrenar a los empleados en métodos t técnicas básicas sobre mejoramiento de la calidad.

- Patrocinar, revisar y participar en auditorías sobre calidad y acciones de seguimiento.
- Insistir en la identificación e informe de todos los costos asociados con la mala calidad.
- Cambiar sistemas de evaluación gerencial y de recompensas para estimular una perspectiva a largo plazo de mejoramiento de calidad.

La contribución de un individuo para mejorar la calidad y la productividad depende de una combinación de habilidad y motivación. Así, una persona que tiene una gran habilidad, pero que carece de motivación, hará un mal trabajo. Una persona sin habilidad, aunque con gran motivación, también hará un mal trabajo. La habilidad y la motivación son ingredientes fundamentales para el buen desempeño del empleado. La habilidad es resultado del conocimiento y la destreza, que se obtienen a través de la educación, la experiencia, el entrenamiento y el interés. La destreza también es afectada por las actitudes y la personalidad.

Los trabajadores de hoy tienen más conocimientos y habilidades que antes y pueden hacer contribuciones significativas al mejoramiento de la calidad y del nivel de productividad. Depende de la gerencia proporcionar el ambiente físico y social adecuado que motive a los empleados a usar sus habilidades en el mejoramiento de su desempeño laboral.

## **Las condiciones de excelencia para la calidad son las siguientes:**

### ***1.-Plan estratégico.-***

Aquí se incluyen temas claves de calidad y programas de mejoramiento con objetivos cuantificables. Se usa la calidad para mantener una ventaja competitiva.

### ***2.-Plan del programa de calidad.-***

Hay un plan de la división con un programa de calidad amplio, escrito orientado a la prevención, apoyo por procedimientos departamentales funcionales y actualizando conforme a los nuevos requerimientos.

### **3.-Percepción del cliente.-**

La percepción del cliente sobre la calidad se comprende, se controla y mide regularmente, y se emplea para mejorar el desempeño.

### **4.-Aseguramiento del diseño.-**

Los diseñadores entienden exactamente las necesidades de los clientes y trabajan conforme a métodos y procedimientos aprobados y probados

### **5.-Materiales comprados.-**

Los proveedores siempre satisfacen los requisitos de materiales con un mínimo de rechazos.

### **6.-Gerencia participativa.-**

El ambiente continuamente estimula y proporciona los medios para que todos los empleados contribuyan a mejorar el desempeño.

### **7.-Entrenamiento.-**

El entrenamiento en curso desarrolla una dedicación al mejoramiento de la calidad y competencia a través de la organización.

### **8.-Tecnología avanzada.-**

Existe un programa de actualización continua que utiliza los equipos y procesos óptimos.

### **9.-Medición del desempeño.-**

Son reportes que identifican con exactitud todos los costos de la calidad, indican tendencias del desempeño y señalan las oportunidades de mejoramiento.

### **10.-Reconocimiento.-**

Las contribuciones de los empleados al mejoramiento se estimulan oportunamente y se reconocen adecuadamente.

Los trabajadores de hoy son los medios para una mejor calidad y un aumento en la productividad. Así pues los factores técnicos y humanos son factores que están interrelacionados. Así como el buen desempeño del empleado afecta a los factores

técnicos, así también los empleados trabajaran mejor con buenos materiales, equipos, herramientas y métodos.

El trabajador es el recurso más importante de una organización, es un recurso rico y disponible. Entre todos los activos de una empresa, los recursos humanos son los únicos activos que se valorizan: todos los demás sufren depreciación. Constituyen un activo con un potencial enorme para contribuir a una mayor productividad.

Vivimos tiempos de gran velocidad, el cambio no puede esperar debemos comprometernos a ser mejores en base a una disciplina de convertirnos en lo que deseamos ser.

El movimiento por la excelencia es una autentica responsabilidad de nuestros gobernantes, de nuestros medios educativos públicos y privados para hacer nuevas generaciones con ambición de ser personas excelentes. En la medida de que cada mexicano decida ser excelente saldremos adelante.

Debemos despertar en todos los mexicanos una nueva mentalidad de triunfadores, convencernos a nosotros mismos de que si se puede, de que poseemos todo para lograr el éxito; y para ello es necesario unir todos los medios a nuestro alcance

México ya no es el de antes. Es el de ahora y ahora mas que nunca se requieren de lideres comprometidos consigo mismo y su nación. Ahora es cuando, nos urgen lideres auténticos que no se vendan al poderoso, ni trafiquen con sus valores.

Una nueva generación de lideres que sustenten la honestidad como aval de cada una de sus acciones, la justicia y la equidad como expresión máxima de su poder.

#### **IV.6 Beneficios de la motivación.**

La motivación bien llevada a cabo en la organización es un fuerte estímulo para los trabajadores, en la actualidad existen muchas organizaciones que la utilizan de acuerdo a sus necesidades y han obtenido excelentes resultados.

A continuación mencionamos algunos casos en México:

En MORESA industrial, una empresa, donde se fabrican refacciones para automóvil tenían un plan de incentivos individuales que consistía en un tanto por ciento mas de dinero por pasar del estándar de piezas maquinadas. Pero esto no daba resultado ya que en algunas máquinas el maquinado de piezas era más tardado y complejo, por lo tanto había inconformidad de algunos empleados de la línea de maquinado.

Entonces la gerencia opto por dar el incentivo a toda la línea de maquinado por producto terminado; es decir, todos los trabajadores de la línea tienen el mismo estándar, ahora el incentivo sería igual para todos, gracias a esto los trabajadores quedaron mas conformes y trabajaron mejor.

También se les otorgo premios de puntualidad y asistencia el cual consiste en dar un dinero extra por no faltar y llegar temprano. Estos premios son cada tres meses y anuales.

Otra motivación extra que se da en MORESA son también los reconocimientos por desempeño laboral, el cual se otorga al trabajador que maquine un menor número de piezas defectuosas.

Gracias a esto hoy en día MORESA es una empresa con mucho éxito en México, en la fabricación de refacciones automotrices.

**CONCLUSIONES**  
**Y**  
**RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES.

La motivación aplicada adecuadamente a los trabajadores, logra obtener la aplicación de sus potencialidades, traduciéndose en beneficios que en primer lugar dan satisfacción plena a estos, tanto personal como económicamente.

El elemento humano es lo más valioso con que cuenta cualquier organización, son quienes realizan las actividades que se requieren para el buen funcionamiento de la empresa. Los administradores son los encargados de organizar y motivar a las personas, para lo cual, se deben apoyar en *técnicas motivacionales, así como en la Psicología*, para aprovechar al máximo el potencial de los trabajadores.

El personal es el recurso más valioso con que cuenta la empresa, y corresponde a los gerentes dar la importancia que este merece, ya que depende de éste el adecuado funcionamiento de la organización, para lograr los fines propuestos y beneficios a los empresarios y trabajadores.

El departamento de personal es el encargado de dirigir, y guiar a su personal dentro de la organización, para satisfacer las necesidades de la empresa y el trabajador.

Corresponde a los administradores, la motivación de los trabajadores, para que estos desarrollen todo su potencial y se sientan orgullosos de pertenecer a la organización, generalmente el estilo, es el *"situacional combinado con la madurez del dirigente"*.

Dar importancia a los valores, creencias y virtudes de los trabajadores, los mantiene motivados y dispuestos a dar lo mejor de sí por su empresa.

La motivación sea cual sea bien encaminada a los trabajadores, despierta en éstos el interés por mejorar, ya que podrán satisfacer sus necesidades y las de su familia.

## **RECOMENDACIONES.**

**En este trabajo se ha hecho énfasis de la importancia de motivar a las personas para el mejor funcionamiento de las organizaciones y las recomendaciones que se dan son las siguientes:**

**Se debe motivar a las personas en el trabajo, y en todos los niveles jerárquicos, ya que la motivación debe ser para todos.**

**La motivación debe ser permanente, debido a que el comportamiento de las personas es incierto y no sabemos como se comportaran.**

**Debemos tratar de satisfacer las necesidades de los empleados, para que la empresa obtenga eficiencia y pleno desarrollo que se transmita en beneficios para ambos.**

**Sea cual sea, el método o técnica que utilice el administrador para motivar a las personas, debe ser continuo para que estas trabajen satisfechas, aplicando sus potencialidades plenamente al desarrollo de sus labores y se sientan orgullosas de pertenecer a la organización.**

**El trabajador mexicano esta siempre dispuesto a colaborar, por lo que, se debe obtener el mayor provecho de esta situación, para el beneficio de la empresa y el del propio trabajador.**

**Los administradores deben combinar las técnicas de motivación, para alcanzar la mayor eficiencia de los trabajadores, lo cual se convierte en beneficio para la organización.**

**Debemos hacer sentir a las personas que son parte importante de la organización y que su participación y bienestar nos interesa, para que el se sientan seguras y realicen sus labores con agrado.**

# **BIBLIOGRAFIA**

- 1.- ARIAS Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, México: Trillas, 1994
- 2.- BARRA Ralph, *Circulo de Calidad en Operación*, México: Mc. Graw Hill, 1993
- 3.- CORNEJO Miguel Angel, *El ser excelente*, México: Grad, 1990
- 4.- DENISON R. Daniel, *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*, Colombia: Legis, 1991
- 5.- DIAZ Mérito Angel, *Liderazgo para la Calidad*, México: DIME Editores, 1997
- 6.- GARCIA Martínez, Galindo Munch, *Fundamentos de Administración*, México: Trillas, 1994
- 7.- GARZA Treviño J. Gerardo, *Administración Contemporánea, Reto para la Empresa Mexicana*, México: Alhambra Mexicana, 1996
- 8.- GERENCIA de Mantenimiento PEMEX-TULA, *Compendio de Calidad*, México: 1997
- 9.- HALL H. Richard, *Organizaciones, Estructura y Procesos*, México: Prentice Hall, 1983
- 10.- HICKS G. Hebert, Gullett Ray C., *Administración*, México: Cecsca, 1992
- 11.- KOONTZ Harold, Heinz Wehrich, *Administración. Una perspectiva Global*, México: Mc. Graw Hill, 1994
- 12.- MACDONALD Jhon y Piggott Jhon, *Calidad global. La nueva cultura de la Administración*, México: Panorama, 1993

- 13.- MILO Sobel, *Programa MBA para el administrador de Hoy*, México: Prentice Hall, 1997
- 14.- PICKIE, *Administración de Empresas, Pequeñas y Medianas*, México: Limusa, 1995:
- 15.- REFINERIA Miguel Hidalgo, *El Reto*, México: 1995
- 16.- RODRIGUEZ Estrada, Ramírez Buendía, *Psicología del Mexicano en el Trabajo*, México: Mc. Graw Hill, 1996
- 17.- RODRIGUEZ Valencia J., *Administración Moderna de personal I*, México: ECASA, 1993
- 18.- RODRIGUEZ Valencia J., *Administración Moderna de personal II*, México: ECASA, 1993
- 19.- RUSELL L. Ackoff, *Cápsulas de Ackoff*, México: Limusa, 1995
- 20.- STAFT David A., *La Psicología*, México: Harla, 1980
- 21.- STUART Crainer, *Ideas fundamentales de la Administración*, México: Panorama, 1997
- 22.- VELAZQUEZ Mastreta, *Administración de los Sistemas de Producción*, México: Limusa, 1993
- 23.- WEISS Donald H., *Como Asesorar y Dirigir a su Personal*, México: American Managment Association, 1994
- 24.- WERTHER B. William Jr., Heit Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México: Mc. Graw Hill, 1997