



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN

RECURSOS HUMANOS :  
"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN  
PARA MEJORAR LAS RELACIONES LABORALES  
ENTRE LOS EQUIPOS DE TRABAJO".

**TRABAJO DE SEMINARIO**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA :

GEORGINA ROSAS RIOS

ASESORA : L.A. YOLANDA ZAMUDIO GARCÍA

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO.

1999.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

275200

71  
lej



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCÍA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos.  
Propuesta de un Programa de Motivación para mejorar  
las Relaciones Laborales entre los Equipos de Trabajo

que presenta la pasante: Georgina Rosas Ríos  
con número de cuenta: 9013652-0 para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 05 de Abril de 19 99

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>L.A. Regino Quiroz Solís</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A. Francisco Ramirez Ornelas</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. Yolanda Zamudio Garcia</u>	<u>[Firma]</u>

## **AGRADECIMIENTOS :**

### **A DIOS :**

Por ofrecerme la oportunidad de realizar uno de mis más grandes logros, por brindarme una familia tan hermosa y por estar en todo momento conmigo.

GRACIAS DIOS MIO

### **A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO Y A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN :**

Por otorgarme los conocimientos necesarios para poder realizarme como estudiante, culminando así una carrera profesional, desarrollando en mí una persona con empeño y deseos de lograr mis metas. Para poder servir a mi México.

### **A MI ESPOSO E HIJOS :**

A ti Manuel por estar a mi lado, por tu gran amor y apoyo, por comprender que un logro mío es tuyo, a Ilse y mi bebé por ser la chispa que me impulsa para cada día ser mejor y lograr así una vida positiva y poder ser feliz.

LOS AMO.

### **A MIS PADRES :**

Agradeciéndoles la oportunidad de poder estudiar, por forjar en mí las ganas de superarme, por su apoyo y comprensión a lo largo de mi vida, por ser como son, quiero que sepan que me inspiran admiración, respeto, orgullo y amor.

LOS QUIERO MUCHO.

VICTORIA Y MIGUEL.

**A MIS HERMANOS :**

Por ser mis compañeros y amigos de vida, por enseñarme lo bonito que es el contar con una familia grande en muchos aspectos, por ser siempre unidos y tener buena vibra. A Roberto y Francisco por su gran ayuda. Y a Hugo y Oscar, por que sé que donde quiera que estén comparten todo momento conmigo y estarán orgullosos de mi

LOS QUIERO MUCHO

**A MIS SUEGROS Y CUÑADO :**

Quiero agradecerles la forma como se portan conmigo, apoyándome y aceptándome como una integrante más en la familia, teniéndome la confianza y el cariño necesarios para poder ser feliz.

MUCHAS GRACIAS

MARIA ESTHER Y MANUEL. Y ROBERTO

**A MIS AMIGAS :**

Por compartir momentos de alegría y tristeza, por convivir con nuestras experiencias más importantes de nuestra vida y por darnos buenos consejos para triunfar en la vida.

GRACIAS A :

Ana Lilia, Miriam, Claudia, Mari, Paty, Neyda y Adriana.

**A LOS PROFESORES :**

A todos aquéllos profesores que convivieron conmigo, compartiendo sus conocimientos, cada uno con su personalidad y maneras de pensar. En especial a los del Seminario y a la Lic. Yolanda Zamudio Garcia por su ayuda para el desarrollo de este trabajo.

**A TODAS AQUELLAS PERSONAS :**

Que con su trabajo y colaboración hicieron posible la terminación de este logro.

## INDICE.

	PAG.
IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	i
HIPOTESIS	ii
OBJETIVO	iii
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1. GENERALIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS	
1.1. Concepto	3
1.2. Importancia de los recursos humanos	3
1.3. Administración de recursos humanos	5
1.3.1. Objetivos	5
1.3.2. Funciones	7
1.4. Motivación	
1.4.1. Concepto	29
1.4.2. Importancia de la motivación	29
1.4.3. Teorías de la motivación	31
CAPITULO 2. EQUIPOS DE TRABAJO	
2.1. Concepto	42
2.2. Integración de equipos de trabajo	42
2.3. Diferencia entre grupos y equipos	47
2.4. Funciones del conductor de equipos de trabajo	49

### CAPITULO 3. GENERALIDADES DE LA COMPAÑIA DISQUERA EMI MUSIC

3.1. Concepto y Antecedentes	59
3.2. Organigrama y funciones generales	63
3.3. Objetivos para la sociedad	66
3.4. La música como entretenimiento	67
3.5. Efectos de la música en la cultura mexicana	69

### CAPITULO 4. CASO PRACTICO. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA COMPAÑIA DISQUERA EMI MUSIC

4.1. Concepto de programa	72
4.2. Objetivos y metas	72
4.3. Informar al personal	76
4.4. Desarrollo del programa	80
4.5. Ventajas que ofrece el programa	90

CONCLUSIONES	91
--------------	----

BIBLIOGRAFIA	93
--------------	----

**IDENTIFICACION DEL PROBLEMA :** La relación que existe entre los equipos de trabajo de una Compañía Disquera es deficiente, afectando las actividades realizadas para el correcto funcionamiento de la misma.



**HIPÓTESIS** : Aplicando este programa de motivación a los equipos de trabajo de la Compañía, mejorarán las relaciones laborales, beneficiando así el desarrollo de las funciones y el ambiente laboral.

**OBJETIVO :** Mejorar las relaciones laborales de los equipos de trabajo a través de un programa de motivación, satisfaciendo tanto los intereses de los empleados, como los de la Organización y de los clientes. Lo que permitirá un desarrollo y cumplimiento de metas para la empresa, habrá un cambio en el ambiente laboral a través de interacciones positivas y comunicación abierta, ofreciendo así un servicio de calidad.

## INTRODUCCIÓN.

A través del presente trabajo se muestra la importancia que tiene el personal dentro de cualquier organismo. Es básico ofrecerles las herramientas necesarias para el desarrollo de sus labores, y así poder cumplir con los objetivos tanto organizacionales como personales.

Existen problemas en varias organizaciones que no permiten lograr el éxito de las mismas. No le ofrecen al personal la importancia que deben, visualizan tan sólo la obtención de utilidades.

Es necesario mantener al personal satisfecho con su trabajo y consigo mismo, y esto se puede lograr con una motivación a través de incentivos y remuneraciones que logren mejorar las relaciones para así tener un ambiente laboral con mejores condiciones a las actuales.

Se necesita conscientizar a las Organizaciones de que la forma más adecuada de cumplir la meta y objetivos, se logrará a través de trabajar "todos juntos" que el Director o Gerente General se acerque al personal con el que cuenta, que lo conozca realmente y le ofrezca su atención, para que dé por enterado al mismo que su presencia y labores son importantes para la misma y su desarrollo.

El objetivo de este trabajo es presentar la propuesta de un programa de motivación para mejorar las relaciones laborales entre los equipos de trabajo, y así obtener un ambiente armónico que permita interacciones positivas y ofrecer un servicio de calidad.

El desarrollo del presente trabajo comienza con un capítulo dedicado a las generalidades de los Recursos Humanos, abarcando conceptos e importancia, también lo referente a la Administración de Recursos Humanos, dando una breve explicación de la Motivación, su importancia y Teorías de la misma.

El capítulo dos hace referencia a los Equipos de Trabajo, haciendo énfasis en la importancia y necesidad de que trabajar en conjunto es más fácil, se obtienen mejores resultados y el personal se encuentra satisfecho con las labores que realiza.

Más adelante en el capítulo tres se tratan las generalidades de la Compañía Disquera "EMI MUSIC DE MEXICO S.A. DE C.V. ", empresa donde se espera aplicar el programa.

Por último en el capítulo cuatro se muestra la propuesta y el desarrollo de un programa de motivación para mejorar las relaciones laborales entre los equipos de trabajo.

## CAPITULO 1.

### GENERALIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS.

#### 1.1. Concepto.

- Los recursos humanos son el conjunto de esfuerzos, habilidades humanas y factores que dan diversas modalidades a determinada actividad como : conocimientos, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, etc
- Münch Galindo nos dice : Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos (técnicos, materiales y financieros). Poseen características como : desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismas que los diferencian de los demás

De los conceptos anteriores podemos concluir que .

- Los recursos humanos son todas aquéllas personas con las que debe contar la organización para poder operar, tienen características como : conocimientos, experiencia, habilidades, actitudes, etc., para así colaborar con la misma y lograr metas trazadas.

#### 1.2. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

En toda organización existe un elemento que es indispensable para el funcionamiento de ésta, y es de gran importancia debido a su capacidad para realizar ciertas actividades que llevarán a la Organización al cumplimiento de sus objetivos y metas. Este elemento tan importante es : "el recurso humano".

Los recursos humanos son más importantes que los materiales, técnicos y financieros, ya que pueden perfeccionar el empleo y el diseño de los mismos, lo cuál no puede suceder a la inversa.

Actualmente escuchamos muchos sobre los cambios que ha tenido la tecnología, cada vez más avanzada, con la cuál se puede lograr infinidad de labores con el menor esfuerzo, se están logrando actividades y resultados de total calidad, llegando así al cumplimiento de las metas u objetivos planteados, y se les da demasiada importancia a los medios con los cuáles se logra esto. Como ya es común la utilización de dichos medios, la organización cada vez valora menos al recurso por el cuál son manejados, sin darse cuenta de que el recurso humano es el que realmente merece esa importancia. Sería bueno darles el lugar que merecen a todos los seres humanos que laboran ofreciendo sus conocimientos, habilidades y experiencias como parte integral del buen funcionamiento de la organización donde se desempeñen.

El elemento humano, como ya se planteó es el más valioso, por lo que se debe procurar atenderlo como él requiera. Las organizaciones, y en especial el departamento de recursos humanos tiene como objetivo principal el desarrollo y mantenimiento de los esfuerzos, aptitudes, actitudes, experiencia y conocimientos de los recursos humanos.

Por lo tanto el encargado de dichas funciones deberá preocuparse más por lograr que el empleado se encuentre satisfecho con su trabajo, y que esté satisfecho con el desarrollo de sí mismo.

Es muy importante conocer de cerca a cada uno de nuestros empleados para así estar enterados de lo que gira en torno a sus necesidades. Para saber en qué momento se deben dar reconocimientos, felicitaciones, compensaciones o algún otro tipo de incentivos para que se sigan desempeñando de una manera eficiente. Así como también saber cuando es bueno corregirlos, o llamarles la atención por no lograr lo establecido.

Entonces, lo primero que deben tomar en cuenta las organizaciones desde su inicio y a lo largo de su historia, es la importancia que tiene el elemento humano para poder lograr lo que se desea.

Lo único que tiene que hacerse es estar pendientes de nuestros empleados, darles la atención debida, acercarnos a ellos, mejorar las relaciones laborales, todo esto para que el desarrollo de las funciones sea más eficiente y agradable, y poder cumplir con las metas de la organización, al mismo tiempo que el trabajador se sentirá como parte de la misma y por tanto, dará lo mejor de sí.

### **1.3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

La Administración de Recursos Humanos es la parte de la Administración que estudia la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y tipo adecuado de personal

- Arias Galicia nos dice : "Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del mismo, de la propia organización y del país en general."

#### **1.3.1. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.**

El objetivo de la Administración de Recursos Humanos es optimizar el desempeño y las aportaciones del personal a la organización.

Pero fundamentalmente tiene cuatro objetivos :

- **Objetivos Sociales :** La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad -- por ejemplo, cuando permiten prácticas discriminatorias basadas en sexo, religión, raza o grupo cultural específico -- no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable.
- **Objetivos corporativos :** El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización.
- **Objetivos funcionales :** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos, cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en problemas para el manejo del mismo.
- **Objetivos personales :** La Administración de recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar, es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

Estos objetivos se consiguen mediante la aportación del esfuerzo y el trabajo de las personas que contribuyen a su logro con eficiencia y eficacia. Por estas razones, los ejecutivos del área de administración de recursos humanos llevan a cabo tareas que están alcanzando importancia creciente en la moderna administración de empresas.



### 1.3.2. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de recursos humanos tiene funciones específicas que se llevan a cabo lógicamente en el departamento de recursos humanos.

En dicho departamento se realiza una compleja gama de actividades, por tanto puede haber una serie de puestos con funciones muy variadas.

La terminología empleada puede variar de una a otra compañía, por ejemplo en algunas el título de "gerente de personal" puede corresponder al responsable de toda el área de la administración de recursos humanos.

Algunos de los términos empleados con frecuencia para referirse a este aspecto son los siguientes :

**RELACIONES HUMANAS** : Es cualquier interacción de dos o más personas constituyendo así una relación humana, éstas no se dan exclusivamente entre los miembros de la organización, sino en todas partes. Este término se convierte en sinónimo de lo que Strauss en 1967 denomina "cortesía industrial" ; tratar bien a los subordinados, jefes y compañeros.

**RELACIONES INDUSTRIALES** : Este término queda reducido a la industria y a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde también se requiere del recurso humano, estableciéndose relaciones entre proveedores-fábrica y ésta con sus clientes.

**RELACIONES LABORALES** : Este término se reserva por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos, esta asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.

**MANEJO DE PERSONAL** : Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, para el logro de los propósitos de una empresa (Watkins, Dodd y McNaughton, 1950) ; aunque este término da idea de explotación, de que se está tratando con maniquies y no con personas. Yoder en 1960 estableció que este término se ha reservado para las relaciones entre la organización y la persona individual quedando fuera los aspectos colectivos.

De acuerdo a lo anterior, administración de recursos humanos parece ser la asignación más adecuada

Dependiendo de la estructura organizacional de cada empresa, tamaño y complejidad varían las funciones, pero generalmente son :

1. Planeación de recursos humanos.
2. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
3. Capacitación y desarrollo.
4. Administración de sueldos y salarios (\*) - compensaciones y prestaciones.
5. Seguridad e higiene en el trabajo.
6. Relaciones laborales y con los empleados

(\*) Dependiendo de cada empresa, muchas incluyen en esta función el análisis y descripción de puestos, valuación de puestos y la evaluación del desempeño.

A continuación se presentan las funciones generales antes mencionadas :

#### 1. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

Es el proceso de revisar los requerimientos de recursos humanos para asegurar que la cantidad necesaria de empleados con las habilidades necesarias esté disponible.

Deben de contar con un sistema bien diseñado de información que proporcione el perfil de los puntos fuertes y débiles que la organización tiene en sus recursos humanos.

Entre los componentes de la planeación de recursos, se encuentran los siguientes :

- Hacer un inventario de las potencialidades de los recursos humanos disponibles actualmente.
- Proyectar las potencialidades disponibles en el futuro con base en .
  - a) La probable rotación del personal actual
  - b) El probable desarrollo de ese personal
- Proyectar las capacidades que se necesitarán en un futuro específico

Un inventario de recursos humanos debe considerar los siguientes puntos :

- Historia y experiencia de trabajo
- Antecedentes educativos
- Evaluación de fuerzas y debilidades de cada empleado y/o gerente
- Necesidades de desarrollo
- Potencial de promoción en la actualidad y desarrollo futuro
- Desempeño actual del puesto
- Área de especialización
- Preferencias del puesto
- Preferencias geográficas
- Metas y aspiraciones de carrera
- Fecha anticipada de jubilación
- Historia personal, incluyendo estudios psicológico.

## PROCESO DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

PREGUNTA DE PLANEACIÓN	ENFOQUE DEL DIAGNÓSTICO
¿ En dónde nos encontramos ahora ?	Estimar las condiciones externas y de la organización, con las características del personal que requerimos para laborar
¿ En dónde queremos estar ?	Establecer objetivos de recursos humanos con base en la eficiencia y la equidad, de acuerdo con las dimensiones de interés para el personal con el que contamos
¿ Cómo hacemos para pasar de aquí a allá ?	Elegir actividades de recursos humanos y emplear los recursos necesarios
¿ Cómo lo hicimos ? ¿ En dónde estamos ahora ?	Evaluar los resultados por medio de las nuevas condiciones acordes con los objetivos y reiniciar de nuevo el proceso

¿ EN DONDE NOS ENCONTRAMOS AHORA ? Se analizan las condiciones actuales, tanto internas como externas de la organización, tomando ciertos factores importantes para la misma, como: estado de la economía del país, el producto interno bruto, etc., es decir actividades externas que involucren las proyecciones financieras futuras que tenga presente la organización, también se analizan las características de los empleados es decir elegir al personal con los requerimientos necesarios para llevar a cabo la planeación de recursos humanos.

¿ EN DONDE QUEREMOS ÉSTAR ? decidir en dónde queremos estar es el primer paso en las condiciones deseadas. Después identificar las distancias entre dónde nos encontramos ahora y dónde deseamos estar. Las distancias amplias no permiten cumplir nuestros objetivos. Para establecer nuestros objetivos es muy importante decidir acerca de qué condiciones realmente queremos cambiar.

¿ COMO HACEMOS PARA PASAR DE AQUÍ A ALLA ? Elegimos emplear actividades de recursos humanos, con los recursos necesarios destinados al cumplimiento de los objetivos, así como diversas actividades que pueden unirse y combinarse para alcanzar una amplia variedad de objetivos.

¿ COMO LO HICIMOS ? Después de emplear nuestros recursos y de poner en marcha las actividades seleccionadas, nos podemos preguntar si hemos cumplido el objetivo.

Por lo regular las normas que utilizamos para determinar el éxito reflejan aquellas de que nos valemos para establecer los objetivos.

Las decisiones de recursos humanos son las elecciones acerca de cómo emplear los recursos humanos destinadas al cumplimiento de objetivos.

La planeación ofrece enlace entre las acciones y las consecuencias. Sin ella no contamos con medios para saber que estimaciones son útiles, si nos estamos desplazando en la dirección correcta, cuáles de nuestras acciones están logrando los resultados más importantes y cómo integrar las diferentes actividades de manera que se complementen entre sí. Sin la planeación, la administración de recursos humanos puede convertirse sólo en un conjunto de actividades, cada una independiente de la otra y que se centran en sus propias metas.

La planeación de recursos humanos en una empresa pequeña, prácticamente no existe, ya que no se justifica la operación, en cambio en organizaciones medianas y grandes cada día se está utilizando en mayor escala.

Ventajas de la planeación de recursos humanos:

- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Coordinar la coincidencia de los esfuerzos del área de recursos humanos con los objetivos generales de la organización.
- Disminuir el costo de las contrataciones.
- Establecer la base de datos del personal, para apoyar otros departamentos de la organización.
- Coadyuvar la coordinación de los diferentes programas de la empresa como por ejemplo elevar el nivel de productividad, programas de capacitación y desarrollo, programas de reducción de costos; por concepto de optimización de los recursos humanos.

## 2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

Reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de aspirantes, de los cuáles posteriormente se seleccionará a alguno para recibir los ofrecimientos de empleo.

Las fuentes para reclutar personal son internas o externas.

- Interna : Proviene de los trabajadores actuales que laboran en la organización, los cuáles pueden ser promovidos o transferidos a otras áreas o absorben funciones adicionales. O también cuando recomiendan a amistades, compañeros de escuela o excompañeros de trabajo
- Externa : Corresponde a la oferta de la mano de obra exterior a la organización, la cuál tiene los siguientes canales y/o medios
  - a) Candidatos espontáneos
  - b) Anuncios en prensa ( general y/o especializada )
  - c) Agencias de temporal ( definitivo y/o temporal ).
  - d) Instituciones educativas.
  - e) Asociaciones profesionales
  - f) Sindicatos.
  - g) Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo

Objetivo del reclutamiento : Poner a disposición de la empresa a posibles aspirantes para proceder a la selección. El principio del reclutamiento es hacer de una "persona extraña" un "candidato".

La selección es el proceso de escoger de un grupo de solicitantes a aquéllos individuos más calificados para un puesto específico. El proceso de selección comienza con un filtro inicial de solicitantes para eliminar a los que no cumplen con los requerimientos de la vacante.

El siguiente paso puede ser permitir al empleado potencial elaborar su solicitud de empleo.

A menudo se utilizan las pruebas de selección para la evaluación de las aptitudes del solicitante y su potencial del éxito. Las pruebas de selección diseñadas correctamente son objetivas, se basan en normas sólidas, confiables, y son válidas.

La entrevista de empleo es una conversación orientada a la meta dónde el entrevistador y el entrevistado intercambian información. la entrevista inicial es el primer filtro, se toma en consideración el listado de requisitos quién cumple con ellos continuará el proceso de selección, quién no cumple se descarta y se coloca en cartera de espera.

En la entrevista técnica se evalúan los conocimientos técnicos y aptitudes del postulante.

Es muy importante analizar lo que piensa el candidato sobre un futuro y qué expectativas trae consigo sobre el puesto-empresa para evaluar la posibilidad de respuesta por parte de ésta.

Se conversa con el candidato sobre la empresa, su organización, el área de trabajo específicamente en que existe la vacante. Esta entrevista puede estar a cargo del supervisor o jefe inmediato de esa área.

En base a toda la información obtenida, el gerente debe dar el paso importante de tomar una decisión real de contratación. Después de haberla tomado, informa si fue aceptado el candidato, si no fue aceptado no le dice por qué, sino simplemente se le informa que el puesto está cubierto y se le da las gracias por su colaboración, al candidato ganador se le somete a un exámen físico.

En el supuesto de que no se descubra durante el exámen médico ningún problema que descalifique al solicitante, se puede proceder a contratarlo.

## CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN.

La contratación es el punto final del proceso de la selección de personal, es un establecimiento formal de las relaciones de trabajo entre una persona física (trabajador) y una persona moral (empresa), o entre dos personas físicas por medio del contrato individual de trabajo.



El contrato de trabajo es el convenio por medio del cuál una persona se obliga a prestar a otra (física o moral) un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Los contratos pueden ser :

1. Por tiempo indefinido
2. Por tiempo determinado
3. Por obra determinada

Los requisitos y documentos básicos que se requieren para la contratación, generalmente son :

1. Solicitud de empleo debidamente autorizada
2. Aceptación del sindicato (si es el caso)
3. Registro Federal de Contribuyentes
4. Acta de nacimiento
5. Cartilla del servicio militar nacional (si es el caso)
6. Aviso de alta del Instituto Mexicano del Seguro Social
7. Contrato individual de trabajo
8. Exámen médico autorizado
9. Certificado de estudios
10. Solicitud de seguro de vida (opcional)
11. Solicitud de fianza (opcional)
12. Solicitud de gastos médicos mayores (opcional)
13. Fotografías
14. Cartas de recomendación
15. Constancia de percepciones pagadas

La inducción es el ajuste dirigido a los nuevos empleados con la empresa, al puesto y al grupo de trabajo. Existen tres etapas esenciales en un programa de inducción efectiva.

Durante la primera etapa se proporciona información general acerca de la organización.

El supervisor del trabajador es el responsable de la segunda etapa, y le explicará sus funciones y responsabilidades.

La tercera etapa comprende la evaluación y el seguimiento que son realizados conjuntamente por el departamento de recursos humanos y el supervisor inmediato

Cuanto mayor información haya en la inducción más rápidamente será la integración del nuevo colaborador a la empresa.

La inducción consiste en suministrar información sobre :

- La historia de la empresa
- Estructura de la organización
- Línea de productos o servicios
- Descripción del proceso de producción
- Políticas y normas
- Presentación con el supervisor, compañeros del área y subordinados
- Prestaciones y servicios al personal
- Funciones y deberes específicos

Se puede afirmar que el éxito de la inducción dependerá del grado de preparación real que se logre dar al nuevo empleado.

Los objetivos a cumplir de la inducción son :

- a) Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo elemento humano en la entidad.
- b) Ayudarle a que se ajuste a su nuevo ambiente.
- c) Proporcionarle información acerca de las políticas, objetivos, reglamentos, prestaciones y beneficios que le proporcionará la entidad.
- d) Crear una actitud hacia la empresa y sus objetivos.
- e) Reducir la rotación de personal que llega a su punto máximo en los primeros meses.
- f) Ahorrar tiempo y esfuerzo al nuevo elemento y a la empresa, evitando que tenga que estar constantemente preguntando.

### 3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos es un esfuerzo planeado y continuo de las organizaciones para mejorar los niveles de competencia y productividad de los empleados, así como de la propia organización.

La capacitación está diseñada para permitir que los empleados adquieran conocimientos y habilidades necesarias para su puesto actual. La mayor parte de la capacitación se da en el puesto, sólo que sea especializada se ofrece de manera distinta.

El desarrollo significa un aprendizaje que ve más allá del presente y del puesto que se tiene actualmente; tiene un alcance de más largo plazo. Provoca un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos, habilidades y conductas.

Cuando decimos cambio positivo, entendemos lo que la propia organización ha definido como meta operativa de la acción a realizar.

Para facilitar el cambio en las organizaciones, el proceso general de desarrollo, tiene los siguientes pasos :

1. Detectar las necesidades del desarrollo de recursos humanos.
2. Establecer objetivos específicos.
3. Seleccionar los métodos de desarrollo de recursos humanos.
4. Seleccionar los medios que se utilizarán.
5. Implantar los programas de desarrollo de recursos humanos.
6. Controlar y evaluar los programas de desarrollo de recursos humanos.

Los principales métodos de capacitación y desarrollo son :

- Capacitación en el puesto
- Capacitación en las aulas de la organización
- Capacitación vestibular
- Simulaciones de situaciones reales (juegos de negocios)

- Estudio de casos
- Método de conferencia o de discusión
- Métodos con videograbadoras que ilustran habilidades interpersonales específicas o para motivación a los empleados

Los efectos de la capacitación en el trabajo son el enriquecimiento de la población ya que los conocimientos adquiridos, el mejoramiento de las destrezas, conductas o actitudes preparan al hombre en forma integral para la vida.

Mediante la capacitación y el desarrollo de los trabajadores actuales, se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo; ya que si los empleados se desarrollan adecuadamente es más probable que las vacantes que se produzcan se puedan cubrir con promociones y/o traslados internos. A la vez estas promociones y traslados constituyen un factor de motivación y retención del personal, pues les demuestra a los trabajadores, que no sólo laboran para la empresa, sino que en ella pueden "desarrollar" una carrera o alcanzar un grado de conocimientos que le permitan a su empleabilidad permanente.

Las organizaciones utilizan diversos medios para evaluar los programas de capacitación y desarrollo de los recursos humanos como :

1. La opinión de los participantes de cada programa.
2. El grado de aprendizaje y aplicación práctica de los empleados en sus puestos y/o funciones.
3. La habilidad para aplicar los nuevos conocimientos y comprobar los avances reales.
4. Evaluar si se han logrado las metas establecidas de capacitación y desarrollo de recursos humanos.

## 4. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.

### ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

El análisis de puestos es el proceso sistemático para determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar un puesto en la organización.

Es una técnica esencial de la administración de recursos humanos

La información del análisis de puestos se utiliza para preparar descripciones y especificaciones de puestos.

La descripción de puestos especifica las actividades, y las responsabilidades que van asociadas con el puesto.

Las secciones que comúnmente se utilizan en una descripción de puestos son :

1. Identificación del puesto
2. Fecha de la descripción
3. Propósito del puesto
4. Descripción genérica
5. Descripción específica

En la especificación del puesto normalmente se incluyen requerimientos como : educación, experiencia, características de personalidad y habilidades físicas.

Los métodos utilizados en la técnica de análisis de puestos son : cuestionarios, observación, entrevistas dirigidas tanto al trabajador como al supervisor, otro método es solicitar a los empleados que describan las actividades diarias de su trabajo en un diario o bitácora. Se puede utilizar una combinación de cualquiera de estos métodos.

Las descripciones de puestos, son una herramienta básica para la administración de recursos humanos, ya que sirven de apoyo en todas las funciones ; para la planeación de recursos humanos, para el reclutamiento y selección de personal, para la capacitación y el desarrollo, para la evaluación del desempeño, para las compensaciones y prestaciones, y en la seguridad e higiene, así como en las relaciones laborales con los empleados.

## APLICACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .

- Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo
- Como base para posteriores estudios de capacitación y méritos
- Como elemento primario de estudios de valuación de puestos
- Como parte integrante de manuales de organización
- Para una selección objetiva de personal
- Para orientar discusiones de contratación tanto individualmente como colectiva.
- Para estructurar sistemas de higiene y seguridad.
- Para sistemas de incentivos
- Para determinar montos de fianzas y seguros
- Como valioso instrumento en auditoría administrativa

## VALUACIÓN DE PUESTOS.

La valuación de puestos es parte de un sistema de compensaciones de la empresa que determina el valor relativo de un puesto en relación a otro

El propósito fundamental de la valuación de puestos es eliminar las desigualdades internas en los salarios de los empleados causadas por deficiencias en la estructura de los mismos.

Los métodos utilizados en la valuación de puestos en organizaciones, básicamente son :

- Método de jerarquización
- Método de clasificación
- Método de comparación de factores
- Método de valuación por puntos
- Método de perfiles y escalas

Los métodos de jerarquización y clasificación son cualitativos, mientras que los métodos de comparación de factores, por puntos y de perfiles y escalas son enfoques cuantitativos.

A la fijación de un valor en dinero a un puesto se le llama determinar el valor de mercado a los puestos. Se le asigna el valor de mercado a los puestos después de su valuación y después de haber determinado el valor relativo

Los niveles de pago son agrupamientos de puestos similares, para simplificar el proceso de fijación de valor de mercado de los puestos.

Las escalas del pago incluyen un rango mínimo, medio y máximo de los sueldos con un porcentaje de variación entre cada rango. Las escalas del pago permiten que se pague a los empleados de acuerdo con la antigüedad y nivel de desempeño

#### APLICACIÓN DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS :

- Conocer en forma tangible la línea de salarios que se estructura con su aplicación asciende con rapidez o por medio del contrario si el aumento es casi imperceptible en relación a los demás puestos.
- Conocer si hay desproporción en los salarios que se pagan en un departamento contra otro .
- Afrontar con bases objetivas la línea de salarios, así como las situaciones y consecuencias que se presenten por los problemas relativos con un criterio técnico estableciendo en la asignación de salarios.
- Cuando la valuación de puestos es bien administrada deben hacerse ajustes de los salarios, cada vez que se requiera, evitando que se acumulen injusticias y descontentos.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un sistema que proporciona la revisión y evaluación periódicas del desempeño de un trabajador o un grupo de trabajadores. El propósito primordial de la evaluación del desempeño es mejorar la efectividad de la organización. La identificación y logro de los objetivos y/o metas proporciona el punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño.

Los usos de la evaluación del desempeño también son aplicables en la planeación de los recursos humanos, en el reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo de los recursos humanos, planeación y desarrollo de carrera de los empleados, para programas de compensaciones, en las relaciones internas con los empleados y finalmente en la evaluación del potencial de un empleado.

El proceso de la evaluación del desempeño es:

- a) Identificar las metas específicas establecidas para la evaluación del desempeño.
- b) Establecer las expectativas del puesto (descripción del puesto)
- c) Examinar el trabajo desarrollado
- d) Evaluar el desempeño contra objetivos establecidos
- e) Analizar el desempeño con el empleado.

El periodo de evaluación puede ser en el aniversario de cada trabajador o una vez al año, generalmente al final de cada ejercicio.

Los métodos utilizados en la evaluación del desempeño más usuales son:

1. Método de escalas
2. Método de incidente crítico
3. Método del ensayo
4. Método de estándares de trabajo
5. Método de jerarquización



6. Método de distribución forzosa
7. Informe de desempeño de elección forzada o informe del desempeño de lista de verificación ponderada
8. Método de escala de calificación conductual
9. Finalmente la Administración por Objetivos (APO) también puede considerarse como un método para la evaluación del desempeño de los subordinados.

Al final del periodo de evaluación, el evaluador tiene una entrevista formal de evaluación con el empleado. La clave para el éxito en esta entrevista es estructurarla de forma que tanto el gerente y/o el supervisor la visualice como una sesión para la solución de problemas más que para señalar culpables.

## COMPENSACIONES Y PRESTACIONES .

La compensación se refiere a la retribución que reciben los trabajadores a cambio de su trabajo. La compensación financiera directa consiste en el pago que un trabajador percibe en forma de salario, sueldo, bonificaciones, comisiones, primas o premios de vacaciones, productividad, etc.

La compensación financiera indirecta comprende todas las compensaciones financieras que no se incluyen en la compensación directa, como por ejemplo comedor, automóvil y gastos del mismo, ayuda para transporte, va desde despensa, etc.

La compensación no financiera es la satisfacción que un trabajador recibe directamente de su puesto o del ambiente psicológico y/o físico en el desempeño de sus labores. Todos los tipos de compensaciones deben de estar comprendidos en un programa total de compensaciones de la organización.

Muchos factores interactúan con las compensaciones que afectan a la misma ; la organización, el mercado de trabajo, el puesto, la antigüedad y el empleado tienen impacto en la determinación de la compensación financiera de los empleados.

La mayoría de las organizaciones reconocen la responsabilidad que tienen respecto a sus empleados al proporcionar prestaciones que cubren su salud, su seguridad en el puesto así como su bienestar general. A estos programas se les denomina servicios y prestaciones, incluyen todas las compensaciones financieras que generalmente no se pagan de manera directa al empleado, como las prestaciones que la ley exige se paguen como : la seguridad social, las indemnizaciones, aportaciones al Infonavit, Sistema de Ahorro para el Retiro

Las organizaciones también proporcionan de forma voluntaria un número importante de servicios y prestaciones adicionales a las que exige la ley, mismas que se conocen como prestaciones contractuales, las cuáles se pueden clasificar como :

1. Pago de tiempo no trabajado.
2. Prestaciones para la salud y seguridad como el seguro de vida, gastos médicos mayores y planes de pensión y/o jubilaciones.
3. Pago de primas extras.
4. Servicios a los empleados.

Los servicios y prestaciones habitualmente se denominan por el tiempo que un empleado pase en el trabajo.

Las prestaciones de los ejecutivos en términos generales incluyen :

1. Sueldo base
2. Incentivos o bonos a corto plazo
3. Incentivos a largo plazo
4. Prestaciones adicionales por el puesto o por resultados
5. Prestaciones especiales de alta dirección

Los servicios y prestaciones para los empleados de las áreas de ventas implican consideraciones especiales, como por ejemplo, automóvil para el desempeño de su labor, los gastos de mantenimiento del mismo, premios especiales por resultado.

Al recibir los trabajadores las compensaciones y prestaciones directas o indirectas que satisfagan sus necesidades básicas, siempre tendrán la tendencia a desear retribuciones que satisfagan necesidades de orden más elevado. De manera específica, las necesidades sociales, del ego y de autorrealización cobran mayor importancia. Es necesario que el mismo puesto y/o ambiente de trabajo satisfagan estas necesidades.

## 5. SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.

La seguridad significa la protección de los empleados de lesiones ocasionadas por accidentes relacionadas con el trabajo. La seguridad es la técnica que estudia y norma la prevención de actos y condiciones inseguras causantes de los accidentes del trabajo.

Conforman un conjunto de conocimientos técnicos que se aplican en la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo. La seguridad en el trabajo es responsabilidad de las autoridades, patrones y trabajadores.

Un accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior a la muerte producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sea el lugar y tiempo en que se presenten.

Las causas de los accidentes de trabajo se presentan por :

1. Condiciones inseguras que son las causas que se derivan del medio en que los trabajadores realizan sus labores, y se refiere al grado de inseguridad que pueden tener las instalaciones, máquinas, los equipos y los puntos de operación.
2. Actos inseguros son las causas que dependen de las acciones del propio trabajador y que pueden dar como resultado un accidente.

El origen de los actos inseguros generalmente es la falta de capacitación y adiestramiento para el puesto de trabajo, el desconocimiento de las medidas preventivas, la falta de equipo de seguridad y la carencia de hábitos de la misma en el trabajo ; también las características personales como la confianza excesiva, la actitud del incumplimiento a normas y procedimientos de trabajo, la irresponsabilidad y la fatiga.

La higiene se refiere a las condiciones que permiten al personal estar libres de enfermedades físicas o emocionales, es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquéllos factores del ambiente, psicológicos o tencionales que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud,

La higiene busca conservar y mejorar la salud del personal en relacion con la labor que realicen. La higiene en el trabajo incluye el ambiente laboral, es decir las condiciones del lugar donde se trabaja.

Una enfermedad de trabajo se entiende como el estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga origen o motivo en el trabajo o en la acción en que el personal se vea obligado a presentar sus servicios.

Los factores que intervienen en las enfermedades de trabajo son:

- 1) Agentes contaminantes como los químicos, físicos y los biológicos
- 2) Condiciones donde se realiza la labor como el medio ambiente y factores físicos.
- 3) Ambiente o clima laboral que incluye factores psicológicos.

## 6. RELACIONES LABORALES Y CON LOS EMPLEADOS

La negociación colectiva es fundamental para las relaciones obrero-patronales. Los sindicatos y patronos atraviesan por periodos donde una parte tiene que dictar la mayoría de los términos a la otra. En el futuro predecible, se espera que los integrantes de la organización mantengan la ventaja en las negociaciones colectivas.

La estructura de las negociaciones colectivas pueden afectar la forma en que se lleve a cabo. En las grandes organizaciones donde la mayoría de los trabajadores operativos están sindicalizados, la función de administración de los recursos humanos y de relaciones industriales se ve afectada por la actitud que muchos empleados toman, debido a su sindicalización.

Hay tres categorías en las negociaciones colectivas : obligatorias, facultativas y prohibidas. Los temas de la negociación obligatoria son básicamente la determinación del salario, horarios y demás condiciones del empleo. Los puntos de negociación facultativa pueden surgir, pero ninguna de las partes está obligada a que se negocien. Los puntos de negociación prohibida son aquéllos que no están prescritos por la ley, y por tanto son ilegales.

El documento producido por el proceso de negociación colectiva se conoce como acuerdo laboral o contrato colectivo de trabajo, y regula la relación entre el patrón y los trabajadores durante un periodo específico de tiempo. Este acuerdo laboral y/o contrato deberá de ser firmado por ambas partes: sindicato, trabajadores, patrón y como testigo las autoridades laborales en este caso la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en donde se depositará un ejemplar para su vigilancia y cumplimiento.

En un contrato colectivo de trabajo, se incluyen determinados acuerdos como : reconocimientos de las partes, derechos de los trabajadores y patrón, seguridad del sindicato, compensaciones y prestaciones, procedimientos de quejas y sugerencias, seguridad de los trabajadores y factores relacionadas con las categorías y/o puestos de los trabajadores (escalafones).

Un aspecto necesario pero frecuentemente difícil de las relaciones internas con los empleados y/o trabajadores es la acción disciplinaria.

El propósito principal de ésta es asegurar que el comportamiento del personal sea consistente con las políticas y reglas de la empresa. Mientras el comportamiento del mismo no se aparte de las prácticas aceptables, no es necesaria la acción disciplinaria.

Cuando la conducta del personal viola una regla, se debe tomar una acción correctiva. La terminación de la relación laboral es el castigo más severo que puede imponer una organización a su personal.

El empleo voluntario se crea cuando el personal acuerda trabajar para un patrón, pero no existe un acuerdo de duración de la relación laboral.

Las relaciones internas con el personal también consideran los aspectos como : las renunciaciones, transferencia, reajuste de personal, promociones y jubilaciones.

## **1.4. MOTIVACIÓN.**

### **1.4.1. CONCEPTO.**

Algunos conceptos de motivación aplicados en la administración de recursos humanos son :

- Es el deseo de realizar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de una organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales.
- Son los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta humana hacia un objetivo.
- La motivación es una característica de la psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana.

De estos conceptos, se concluye que :

- Es la manera de impulsar a los empleados a desarrollar sus capacidades, a través de incentivos y remuneraciones para así satisfacer alguna necesidad individual interna.

### **1.4.2. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN.**

Todos los seres humanos tenemos determinadas capacidades que se resúmen en dos grupos, con tres elementos básicos, a saber :

- Capacidades innatas :
  - La capacidad física
  - La capacidad intelectual
  - La resistencia psíquica

- Capacidades adquiridas :
  - Las habilidades
  - El conocimiento
  - La experiencia

Por lo regular, en las organizaciones tratan de darle cierta importancia a éstas capacidades para así lograr las metas.

Teóricamente el factor más importante en una empresa, son los recursos humanos, se supone que se debe estar al pendiente del entorno que rodea a nuestro personal, para estar enterados de las situaciones que acontecen. Desde hace muchos años se viene descuidando está situación y muy pocas empresas en la actualidad han captado que el secreto es el trato que les otorgan a todo el personal, desde el más alto nivel hasta los más bajos.

Pero ¿cómo mantener buena relación con el personal ?. Un factor muy importante para lograrlo es la motivación a través de satisfactores, y ésta la podemos aplicar de muy diversas formas para alcanzar lo que se quiere.

Las organizaciones deben empezar por reconocer y aceptar la falta de atención hacia su personal, para después tomar en cuenta la importancia que tiene la motivación para lograr un acercamiento con el mismo.

El personal necesita saber que es tomados e cuenta por la organización, que realmente les importa cómo se está desarrollando. Cada empleado tiene características diferentes, por lo tanto se tendrá que conocer la individualidad personal para saber de qué manera motivar a cada uno de los integrantes del personal.

Tal vez a las organizaciones les parece difícil el conocer a cada uno de los miembros, sin embargo podrían comenzar por hacerlo en forma general, que se conozcan realmente todos, muchas veces los empleados están laborando sin saber como se llaman sus compañeros.



Es necesario integrarse primeramente para proceder a conocer los motivos internos y necesidades de cada uno. Después vendrán los impulsos necesarios para motivarlos a desarrollar al máximo sus habilidades, conocimientos y experiencias.

El punto final es que la organización considere realmente a su personal, que lo valore, lo que se busca son básicamente dos puntos: la satisfacción del personal al cubrir necesidades individuales y el cumplimiento de metas por parte de la organización para lograr el éxito.

De aquí que remarquemos la importancia de la motivación como herramienta útil manejada por la administración de recursos humanos para propiciar personal realizado en su trabajo.

### **1.4.3. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.**

En los años 50's hubo un desarrollo de los conceptos de motivación. Durante este período se formularon tres teorías específicas clásicas, que aunque fueron atacadas y se consideraba cuestionable su validez, es la mejor explicación conocida sobre la motivación al personal.

Estas son: Teoría de la jerarquía de las necesidades, las Teorías X y Y, y la Teoría Motivación-Higiene.

#### **TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES.**

Esta teoría del autor Abraham Maslow, mejor conocida como teoría de la jerarquía de las necesidades considera que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades.

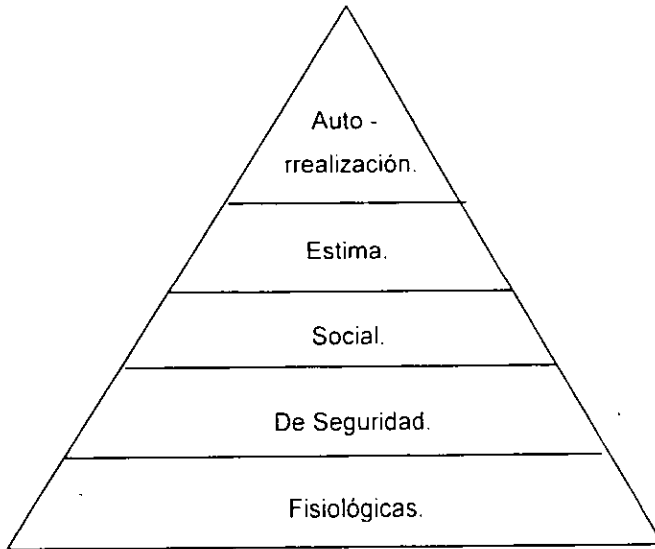
1. **Necesidades Fisiológicas** : Abarcan los requerimientos corporales como: comer, beber, satisfacción sexual y protección entre otros.
2. **Necesidades de Seguridad** : Seguridad y protección de daño físico y emocional Brindan protección y estabilidad.
3. **Necesidades Sociales** : Están ligadas a la naturaleza social y su necesidad de compañía, afecto, pertenencia, aceptación y amistad
4. **Necesidades de estima** : Son los factores internos de estima como el respeto así mismo, la autonomía y logros, además factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. **Necesidades de autorrealización** : Deseo de convertirse en todo lo que uno es capaz de llegar a ser, alcanzar el potencial propio y la autosatisfacción.
6. Conforme se satisface cada necesidad, la siguiente escala se vuelve dominante, el individuo se mueve hacia arriba en la jerarquía.

Desde el punto de vista de motivación la Teoría dice que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad considerablemente satisfecha ya no motiva

Si se desea motivar, se debe comprender en qué posición de la jerarquía se encuentra el individuo y enfocarlo a satisfacer sus necesidades a su nivel o por encima de éste.

Esta teoría ha recibido un amplio reconocimiento, en particular entre los administradores, esto se atribuye a la lógica intuitiva y a la fácil comprensión de la misma.

## JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW.



## TEORIA X, TEORIA Y

Douglas McGregor propuso dos puntos de vista, distintos sobre la naturaleza de los seres humanos: un enfoque básicamente negativo, llamado teoría X, y un punto de vista básicamente positivo, denominado Teoría Y, después de observar la manera en que los administradores se relacionan con los empleados. McGregor concluyó que la opinión de los trabajadores sobre la naturaleza humana se basa en un grupo de supuestos ya sean positivos y negativos, y que el administrador moldea su comportamiento para con los empleados de acuerdo con estos supuestos.

A continuación se presentan dichos supuestos acerca del comportamiento de la gente.

Conjeturas acerca del comportamiento de la gente:

Tradicional ( X).

1. La gente es naturalmente perezosa, prefiere no hacer nada
2. La gente trabaja principalmente por dinero y posición
3. La mayor fuerza que sostiene a la gente trabajando es el temor de ser suspendida o despedida.
- 4 La gente permanece inmadura (niños grandes). Es naturalmente dependiente de los líderes.
5. La gente espera y depende de la dirección de arriba, no desea pensar por si misma
6. Es necesario decirle las cosas. Debe ser enseñada acerca de los medios apropiados de trabajar.
7. La gente necesita supervisores que la vigilen de cerca y puedan recompensar el buen trabajo y castigar el mal trabajo.
8. La gente tiene poco interés, a excepción de sus intereses materiales inmediatos.
9. La gente necesita instrucciones específicas de qué hacer y cómo hacerlo.

Potencial ( Y ).

1. La gente es naturalmente activa se señala metas y obtiene satisfacción cumpliéndolas.
2. La gente busca muchas satisfacciones en su trabajo : dignidad y sentido de la labor realizada; interés en el desarrollo de un proceso ; sentido de contribución ; placer en la asociación, estímulos de varias índoles.
3. La fuerza principal que sostiene a la gente productiva en su trabajo es el deseo de lograr sus objetivos personales y sociales.
4. La gente normalmente adquiere el estado de madurez. Aspira a la independencia, a la autorrealización, a la responsabilidad.
5. La gente que está próxima a la situación siente y ve lo que es necesario hacer y es capaz de autodirección.
6. La gente que entiende y le importa lo que está haciendo puede crear y mejorar los métodos de desempeñar el trabajo.
7. La gente debe sentir que se le respeta como capaz de asumir responsabilidades y autodirección.
8. La gente busca dar significado a su vida identificándose con naciones, religiones, partidos políticos, causas, empresas, sindicatos.
9. La gente quiere entender mejor las cosas. Necesita comprender el significado de las actividades que está desempeñando o con las cuáles está relacionada.

Basándonos en la teoría de Maslow, la teoría X supone que las necesidades fisiológicas y de seguridad dominan al individuo. La teoría Y considera que las necesidades como el aspecto social y la estima son dominantes.

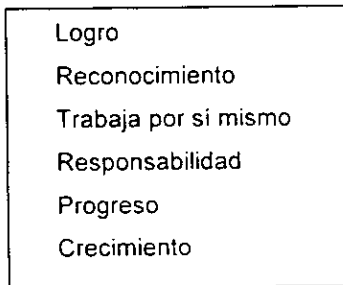
McGregor sostuvo que los supuestos de la teoría Y fueron más válidos que los de la teoría X. Por lo tanto propuso que la participación en la toma de decisiones, los puestos de responsabilidad y de retos, y una buena relación de grupo aumentarán el esfuerzo laboral.

## TEORÍA DE MOTIVACIÓN-HIGIENE.

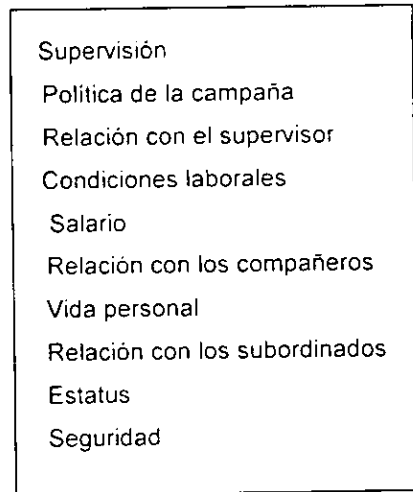
La teoría de motivación-higiene fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg, consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso

Frederick Herzberg investigó la pregunta ¿ qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos. Estas respuestas se tabularon y clasificaron.

### MOTIVADORES



### FACTORES DE HIGIENE



↑  
SATISFECHO

↑  
NEUTRAL

↑  
DESCONTENTO

A partir del análisis concluyó que las respuestas que dieron las persona cuando se sintieron bien por su trabajo fueron muy diferentes de las otras respuestas, cuando se sintieron mal. Como se ve anteriormente ciertas características estuvieron relacionadas con la satisfacción en el trabajo (lado izquierdo) y otras a la insatisfacción (lado derecho).

Los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad fueron relacionados con la satisfacción del trabajo. Según Herzberg los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es el descontento como se creyó tradicionalmente. Eliminando las características de descontento de un puesto no necesariamente provoca la satisfacción en el mismo. Lo opuesto de satisfacción es no satisfacción, y el opuesto de descontento es no descontento.

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conduce al descontento en el trabajo. Hay administradores que buscan eliminar factores que creen que el descontento en el trabajo puede traer armonía pero no necesariamente motivación. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como factores de higiene. Cuando estos son adecuados, las personas no estarán descontentas, sin embargo tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores, los factores que incrementan la satisfacción en el trabajo.

Las ideas de Maslow se enlazan con las de Herzberg. Los motivadores contribuyen principalmente a las necesidades de alto nivel: estima y autorrealización.

Los factores de higiene contribuyen principalmente a la satisfacción de las necesidades de bajo nivel; fisiológicas, de seguridad y de afecto. Los factores de higiene no tienen capacidad de motivar, debido a que los trabajadores los dan por supuestos en todas las organizaciones.

Los motivadores por su parte pertenecen al ámbito de su trabajo y tienen relación directa con su desempeño personal.

Existen algunas teorías contemporáneas que tienen algo en común, cada una de ellas posee un grado razonable de documentación que apoya su validez. Las siguientes teorías representan las explicaciones actuales de la naturaleza de la técnica de motivación a los empleados.

## TEORÍA DE MC.CLELLAND.

David McClelland y colaboradores han propuesto la teoría de tres necesidades, en la que sostienen tres motivos o necesidades muy importantes en las situaciones laborales :

1. Necesidades de logro (nL) : Se evidencia en personas con una preocupación intensa por fijar metas que luchan por lograrlas, que demandan una retroalimentación sobre su desempeño y en el reconocimiento por su éxito.
2. Necesidad de poder (nP) : Se expresa en que los sujetos deben sentirse poderosos. Esto significa, por ejemplo para algunos tener necesidad de un determinado coche, reloj, etc. o de sentir que realmente pueden influir en otras personas o de mejorar su presencia. Esta necesidad se manifiesta de dos maneras : los que necesitan el poder personal ; poder para que las cosas se hagan para mantener o acrecentar su propio poder. La otra manifestación es el poder institucional o social, los administradores ejercen el poder de influir en las personas como un medio para reforzar o cumplir los objetivos de la institución. La referencia no es su persona sino la institución y la función.
3. Necesidad de afiliación (nA) : Es el deseo de relaciones amistosas, son las personas que necesitan tener buenas relaciones con los demás que gustan de la compañía de otras.

Algunas personas tienen una apremiante impetú por el éxito, pero se esfuerzan por el logro personal más que por la recompensa del éxito (nL). Tienen el deseo de realizar algo mejor o con mayor eficiencia de lo que han hecho antes.



A partir de la investigación de McClelland encontró que quienes tienen alto desempeño se distinguen de otros por su deseo de hacer mejor las cosas, buscando situaciones en las que puedan lograr la responsabilidad personal para encontrar soluciones a los problemas, en las que puedan recibir retroalimentación rápida y precisa sobre su desempeño para saber si están mejorando o no, y en las que puedan establecer objetivos moderadamente desafiantes

La necesidad de poder (nP) es el deseo de tener impacto y ser influyente. Las personas que tienen alto nivel en (nP) disfrutan estar a cargo, se esfuerzan por influir en otros y prefieren estar en situaciones competitivas y orientadas al estatus.

La tercera necesidad aislada por McClelland es la afiliación (nA), que es el deseo de agradar y ser aceptado por otros. Los individuos que poseen alto nivel se esfuerzan por la amistad, prefieren situaciones de cooperación más que competitivas, y desean relaciones que impliquen un alto grado de comprensión mutua.

#### TEORIA DE LA IGUALDAD.

La teoría de la igualdad desarrollada por J. Stacey Adams, establece que los empleados perciben lo que obtienen en una situación de trabajo (resultados) en relación con lo aportado (insumos) y lo comparan la relación insumos-resultados con la de otros, corrigiendo cualquier desigualdad.

Si percatan que la relación es igual a la de aquéllos con quienes se comparan existe un estado de equidad, perciben que su situación es justa. Si la proporción es diferente, existe desigualdad ; esto es, que se consideran subcompensados o sobrecompensados.

La Teoría de la igualdad reconoce que los individuos se interesan no sólo en las compensaciones absolutas que reciben por su esfuerzo sino también en la relación de éstas compensaciones con las que otros reciben. Formular juicios en torno a la relación entre sus insumos y resultados y los insumos y resultados de otros.

Basados en sus insumos, como el esfuerzo, la experiencia, la educación y capacidad, el individuo compara sus resultados como niveles salariales, aumentos, reconocimiento y otros factores. Cuando las personas advierten un desequilibrio entre la proporción insumos-resultados en relación con los de otros, experimentan tensión. Esta tensión ofrece la base para la motivación cuando la persona se esfuerza por lo que percibe como igualdad y justicia.

La teoría establece las cuatro posiciones relacionadas con el pago. Las propuestas listadas a continuación han demostrado ser correctas :

1. De acuerdo con un salario por tiempo, los empleados sobrecompensados producirán más que los empleados a quienes se les paga de manera equitativa. Los empleados por horas y asalariados generan una producción de alta cantidad o calidad a fin de incrementar el lado de los insumos de la proporción y originará la equidad.
2. De acuerdo con el pago por cantidad de producción, los empleados sobrecompensados producirán menos, pero unidades de calidad superior que los empleados a quienes se les paga de manera equitativa. Los individuos a quienes se les paga con base en cuota por pieza aumentarán su esfuerzo para lograr la igualdad, lo cuál puede dar como resultado mayor calidad o cantidad. Sin embargo los incrementos en la cantidad sólo aumentarán la inequidad, puesto que cada unidad producida resulta el mayor sobrepago. Por tanto, el esfuerzo se dirige hacia el incremento de la calidad más que la cantidad.
3. De acuerdo con el pago por tiempos, los empleados subcompensados producirán menos o productos de baja calidad. Se verá disminuido el esfuerzo, lo cuál origina menor productividad o productos de menor calidad que los sujetos a quienes se les pagan de manera equitativa.

4. De acuerdo con el pago de cantidad de producción, los empleados subcompensados producirán gran cantidad de unidades de baja calidad en comparación con los empleados a quienes se les paga equitativamente. Los empleados que se encuentran en los planes de pago por cuota-pieza pueden originar la equidad ya que intercambian la calidad de los productos por la cantidad que les resultará en un incremento en las recompensas con poco o ningún incremento en sus contribuciones.

Una revisión de la investigación confirma la tesis de igualdad : la motivación a los empleados está influida de manera importante por las compensaciones relativas, así como por las compensaciones absolutas.

Cuando los empleados perciben inequidad , actuarán para corregir la situación. El resultado podría ser reducir o aumentar la productividad, mejorar o reducir la calidad del producto, un incremento en el ausentismo o una renuncia voluntaria

## **CAPITULO 2. EQUIPOS DE TRABAJO.**

### **2.1. CONCEPTO.**

En la actualidad se usa mucho el concepto de equipos de trabajo. A continuación se presentan algunos de ellos :

- Son grupos formales integrados por individuos interdependientes responsables de la consecución de una meta.
- Es el número reducido de empleados dotados de autoridad por la organización para establecer metas, tomar decisiones, emprender tareas y asumir la responsabilidad tanto individual como colectiva sobre los resultados.
- Un equipo de trabajo son dos o más trabajadores interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares de la organización que permitirán alcanzar el objetivo general de la misma.

De esto se concluye que :

- Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que interactúan para lograr una meta establecida. Es trabajar en forma integrada, con responsabilidad tanto individual como colectiva.

### **2.2. INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO.**

En la actualidad se habla mucho de este tema en muchas empresas se está presentando la formación de equipos de trabajo como una nueva manera de llevar a cabo la organización de las tareas. El propósito es realizar un cambio en la modalidad de producción o de acción empresarial. Se tiende a lograr una mayor efectividad en el desarrollo de las tareas mejorando los resultados.

Los grupos se vuelven equipos cuando todos los miembros comprenden el propósito común, dentro del equipo efectivo cada miembro desempeña el papel asignado haciendo uso de su talento para lograr una mayor ventaja.

Cuando los miembros "integran" sus habilidades para acentuar sus puntos fuertes y disminuir los débiles, normalmente se alcanzan los objetivos de equipo, por el contrario cuando toman una actitud individualista y egoísta, tienden a fracasar.

La mayor parte de las victorias y pérdidas son resultado del trabajo de equipo. El trabajo en equipo efectivo no sabe de niveles. Es tan importante entre los más altos ejecutivos, administradores medios, los supervisores de primera línea, como entre el personal en general. La ausencia de éste en cualquier nivel o entre los niveles limitará la efectividad organizacional.

No existe una explicación única para la creciente y reciente popularidad de los equipos. Los miembros del equipo esperan y exigen mucho los unos de los otros. Al hacerlo facilitan la cooperación y mejoran su propia moral, las normas del equipo tienden a alentar a los miembros a lograr la excelencia y, al mismo tiempo a crear un clima que incremente la satisfacción en el trabajo.

Hacer funcionar equipos de trabajo permite que el personal canalice su atención hacia cuestiones más importantes como la planeación estratégica que es a largo plazo. Trasladar la toma de decisiones verticalmente hacia abajo, hasta los equipos, permite mayor flexibilidad a las organizaciones para una más rápida toma de decisiones. Los miembros de un equipo con frecuencia saben más acerca de los problemas relacionados con el trabajo que los administradores, como consecuencia de que ellos están más cerca de esos problemas.

Para la integración de los equipos de trabajo es necesario que el líder o capitán del mismo tome en cuenta los siguientes factores :

1. Seleccionar empleados que cumplan con los requerimientos del trabajo y que sean capaces de coordinarse con otros
2. Hacer partícipes a los miembros para el establecimiento de metas en la resolución de problemas y en actividades de mejoramiento en la productividad
3. Crear un espíritu de equipo motivando a la gente a trabajar unida y apoyando toda la actividad relacionada.
4. Tener una comunicación abierta y honesta, estimularlos a la respuesta.
5. Sostener acuerdos para mantener la confianza ( esencial en el liderazgo ).
6. Ayudar a los miembros del equipo a conocerse entre sí para así confiar, respetar y apreciar el talento y la habilidad individual.
7. Asegurarse de que la capacitación dada sea la correcta para realizar su trabajo.
8. Tratar de resolver cualquier conflicto que se presente de manera rápida antes de que se vuelvan críticos e irreparables.

Ahora, el personal encargado de los equipos deberá estar consciente de lo que se desea lograr, considerando el trabajo de equipo como un gran valor que requiere de un esfuerzo para desarrollarlo y mantenerse constante, y así obtener una buena recompensa. Resulta ventajoso para todo líder desarrollar un equipo independiente, y toda actitud positiva ante la integración de equipos es esencial. Se debe tratar a la gente con respeto y a las tareas con mentalidad de poder hacerlas.

Un líder tiene la responsabilidad de ayudar a los miembros, coordinar el esfuerzo del equipo y supervisar el desarrollo de las tareas. Así como también los miembros del equipo deben conocer su trabajo, tener la habilidad de desempeñarlo bien y comprometerse para la acción.

Tanto el líder como los integrantes deben comunicarse unos con otros, confiar y apoyarse entre sí, y resolver sus diferencias de manera constructiva.

Es bueno que cada miembro ejerza el autocontrol, en caso de que no sea así el líder debe imponerlo. También es muy importante que exista un sistema de recompensa que cubra tanto las necesidades del equipo, como las necesidades personales.

Para llevar por buen camino la integración de equipos de trabajo es necesario que se cumplan ciertos factores :

a) Saber planificar : Dar a conocer al equipo las causas de su existencia, es decir, lo que deben lograr y quién más está involucrado en ellos. Es necesario que el líder sepa que dirección están tomando y de que manera están coordinados para alcanzar las metas. La planificación es la reflexión que precede al trabajo, si no existe tal el tiempo y el esfuerzo se pierden. Una planificación efectiva incluye :

- 1) Establecer metas.
- 2) Articular necesidades de la organización.
- 3) Formular planes de implantación.
- 4) Identificar los recursos necesarios para alcanzar las metas, (asegurándose de su disponibilidad).
- 5) Establecer límites de tiempo y fechas de terminación de planes; 6) determinar los niveles de desempeño y la forma de medir resultados.

b) Fortalecer las habilidades de organización : Después de la planificación la organización es importante. Los recursos (humanos, técnicos, materiales y financieros) se deben coordinar efectivamente para lograr las metas del equipo. Los miembros del equipo necesitan del líder para la dirección y asignación de recursos. Si la organización es mala, el grupo se verá confuso y desmotivado, será polémico, no cooperativo y estará a la defensiva. El trabajo de equipo será imposible. Se debe diseñar un sistema de información que asegure una retroalimentación apropiada mientras el trabajo avanza ; establecer redes de comunicación que aseguren un libre flujo de información.

c) Generar un clima de motivación : La gente se esfuerza por múltiples razones. Aquello que es importante para una persona puede tener poca importancia para otra. La motivación es personal y los supervisores deben conocer al personal como individuos para saber que los motiva. Algunas personas se esfuerzan por cubrir las necesidades básicas de supervivencia, mientras que otras buscan seguridad. Hay quienes se esfuerzan por lograr la satisfacción de su ego, o incluso algo más profundo. Un supervisor debe ser sensible para reconocer estas necesidades de los empleados y diseñar las formas de cubrirlas mientras se alcanzan las metas de la organización.

d) Establecer sistemas de control que aseguren el alcance de las metas : Cuando inicie el proyecto, es necesario un sistema de control para asegurar que se desarrolle de acuerdo con el plan y que se alcance la meta. Los controles deben establecerse durante el proceso de planificación y ser lo más sencillos posibles. Una vez que el sistema de control está articulado, el líder y el equipo pueden comparar lo que sucede con lo que se esperaba basándose en los resultados en curso, puede ser necesario revisar el objetivo, modificar el plan, reorganizar, impulsar algunos recursos motivacionales adicionales a cualquier otra acción apropiada.



### 2.3. DIFERENCIA ENTRE GRUPOS Y EQUIPOS.

Los grupos son las unidades fundamentales de la organización, desde el principio de la humanidad, los individuos han formado grupos. Los grupos sientan las bases de la convivencia familiar, la protección, la defensa, el gobierno, la recreación y el trabajo. La conducta del grupo ha pasado del caos total a un éxito sorprendente, pero es cada vez más evidente que los grupos disfrutan su mayor fortuna cuando se convierten en estas unidades más productivas llamadas equipos.

En muchas organizaciones los gerentes parecen contentos con el desempeño de su grupo ; esto sucede por que no han pensado más allá de lo que se está alcanzando, en comparación con lo que puede alcanzarse, bajo circunstancias ligeramente distintas.

Otros gerentes tienen a su cargo el mismo número de gente que realizan tareas similares con la misma tecnología, se las arreglan de alguna para mejorar drásticamente la productividad mediante el establecimiento de un clima en el que la gente está dispuesta a dar lo mejor de sí y a trabajar en equipo.

La comparación entre grupos y equipos se muestra a continuación :

---

**GRUPOS :**

---

---

**EQUIPOS**

---

- Los miembros piensan que forman un grupo sólo para fines administrativos. Los individuos trabajan solos.
- Los miembros tienden a poner atención en sí mismos porque no están lo suficientemente involucrados en la planificación.
- No se les pregunta a los miembros cuál puede ser el mejor enfoque sino que únicamente se les ha dicho qué hacer. No se les motiva a sugerir.
- Los miembros desconfían de los motivos de los colegas, la expresión de opiniones o el desacuerdo se consideran actitudes divisionistas o debilitadoras.
- Los miembros son tan cautelosos para hablar que no es posible establecer una verdadera comprensión.
- Aunque los miembros reciben una buena capacitación, ya sea el supervisor o los demás miembros, los limitan cuando tratan de aplicarla al trabajo.
- Los miembros se encuentran en situaciones conflictivas que no saben cómo resolver, atrasando la solución, produciendo así un daño serio.
- Los miembros pueden participar o no hacerlo en las decisiones que afectan al grupo.

- Los miembros trabajan juntos, apoyándose entre sí para cumplir con la meta.
- Los miembros tienen un sentimiento de propiedad con respecto a sus trabajos, están comprometidos con las metas que antes ayudaron a establecer.
- Los miembros contribuyen al éxito de la organización aplicando su especial talento y conocimiento para alcanzar los objetivos del equipo.
- Los miembros trabajan rodeados de un clima de confianza y están motivados a expresar abiertamente sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos.
- Los miembros practican una comunicación abierta y honesta. Se esfuerzan por entender a los demás.
- Los miembros están motivados a desarrollar sus habilidades y a aplicar en su trabajo todo lo que aprendan. Reciben el apoyo del equipo.
- Los miembros reconocen que los conflictos son un aspecto normal de las interacciones humanas. Y los resuelven rápida y constructivamente.
- Los miembros participan en las decisiones del equipo comprendiendo que su líder debe dar el fallo final.

## 2.4.FUNCIONES DEL CONDUCTOR DE EQUIPOS DE TRABAJO.

En las organizaciones se puede concebir la conducción de un equipo de trabajo como función y esta función recibe distintas denominaciones según el tipo de actividad, del equipo que se trate. Conducir es una función en si misma o una característica clave de una función asociada, como es la del gerente.

Por lo general está función (conducir equipos de trabajo) es el resultado de una prescripción organizacional explícita en un manual de organización y procedimientos.

Los manuales expresan funciones y responsabilidades que se deben llevar a cabo, para finalizar la acción del equipo se verifican los niveles de satisfacción con los resultados obtenidos.

Es función del conductor de equipos planear con los integrantes la modalidad de trabajo y de tener en cuenta las expectativas y deseos individuales previos, para poder mejorar el desarrollo en tareas de equipo.

A continuación se presentan las funciones necesarias para conductores de equipos.

- FIJAR SU FUNCION.

La primera función del conductor es establecer los alcances y límites de su propia función, para la organización y su equipo. Se instala un estilo, una modalidad. Los límites estructuran y organizan su labor para él y los integrantes del equipo.

Fijar su función no eliminará los conflictos que surjan, sin embargo operan como un instrumento de análisis, válido para la reelaboración de los obstáculos y la propuesta de soluciones alternativas.

En la realización de su tarea, el conductor puede centrarse :

- 1) En su persona; Sus creencias, su visión de la organización y del equipo. La forma de pensar debe ser respetada por los integrantes.
- 2) En la organización ; El conductor depende de las órdenes de sus superiores, es un intermediario entre sus jefes y el equipo . Todos los miembros de la organización deben satisfacer los propósitos organizacionales.
- 3) En el equipo ; Desarrolla su trabajo integrando todas las variables a su alcance. Tiene claro que el logro de equipos es su propio logro, es uno más al momento de opinar y facilita las decisiones que se tomen en concenso. El reconocimiento se hace al equipo y a sus logros, en lugar de privilegiar los objetivos organizacionales o personales. Aunque se tiene presente que al lograr los propósitos del equipo, se contribuye, a los organizacionales e individuales.
- 4) En los procesos ; El conductor va evaluar permanentemente el proceso interno del equipo. Tiende a reforzar los vinculos, las relaciones interpersonales, como estrategia de trabajo, pensando que un buen proceso reforzará los resultados.
- 5) En los resultados ; Lo que importa al conductor son los resultados y estos deben ser alcanzados.

- CONOCER A LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO.

El conductor debe tomar en cuenta la "comunicación", estableciendo vinculos con cada integrante, desarrollado en dos ejes :

- 1) Sobre el conocimiento y experiencia del integrante para ejercer su función específica en el equipo. Sus potencialidades individuales en el terreno profesional.

2) Sobre el nivel de relación con el integrante Su historia personal, sus experiencias, expectativas, fortalezas y debilidades, sus relaciones con otros integrantes, actitudes, formas de ver los problemas, sus reacciones afectivas (gustos, placeres, medios, etc.) para la incorporación de nuevos conocimientos, y para afrontar nuevas experiencias, su potencialidad para la productividad del equipo, etc.

Este conocer-se es un proceso de interacción humana ; es una instancia que se va produciendo al contacto con el integrante , ya sea en la acción del equipo, en los momentos de preparación a ello, o encuentros extra-equipo formal o informalmente determinados.

Dentro de esta función se encuentra la capacitación, que se constituye como instrumento para conocerse. Favorece el aprendizaje de habilidades, y hace posible el compartir los conocimientos propios.

La capacitación para trabajar en equipo es una forma continua de revisar y evaluar las formas de producción del mismo.

- DEFINIR LA(S) ESTRATEGIA(S) DEL EQUIPO Y COORDINAR SU IMPLEMENTACION.

La estrategia definida es uno de los principales componentes que determina el "estilo", o "cultura" del equipo. Las estrategias son acciones que se marcan para obtener y cumplir con los propósitos y metas del equipo.

Aquí se plantean tres diferentes enfoques que el conductor toma para definir las estrategias :

- 1) "Yo se más" . Esta persona siente que el trabajo debe realizarse controlando a la gente, hay que decir a los integrantes del equipo qué hacer, cómo hacerlo y cuándo detenerse. Esta actitud no invita a que surjan nuevas ideas, ni motiva a la gente, ni estimula un espíritu cooperativo y de apoyo.
- 2) "Yo establezco estrategias, tú las llevas a cabo". Esta persona siente que en virtud de la superioridad de su conocimiento, habilidad o experiencia, es correcto que ella establezca estrategias para que otros las realicen. Se les da la oportunidad de discutir las maneras de alcanzar las metas, pero sin importar nada realmente. Cuando esto sucede, es difícil obtener el compromiso de los empleados.
- 3) "Vamos a revisar juntos el trabajo, a establecer estrategias y a evaluar el desempeño de acuerdo con ello". Este conductor destaca el desempeño laboral, no el control autoritario. La idea es transmitir primero las necesidades de la organización y luego hacer que los miembros del equipo contribuyan con las ideas, el conductor es más bien un recurso y un adiestrador y no un juez. La comunicación es abierta y fluye en ambas direcciones. El valor del apoyo es mutuo y la cooperación se reconoce y aplica.

- ALCANZAR NIVELES DE CONFIABILIDAD Y COMPROMISO.

En este punto se articulan de distintas formas la trilogía función-rol-comunicación.

La función de conducir debe alcanzar los niveles de confiabilidad en cada integrante del equipo.

La posibilidad de ejercer roles facilitadores de la comunicación, que den espacio de expresión, le dan a la función el rol que la complementa.

La comunicación es el elemento articulador, el que inicia y a la vez finaliza, el que articula, genera y puede destrabar conflictos, muestra conocimientos y posibilita la acción interfuncional. Un líder emplea la comunicación para reunir, procesar y transmitir información esencial para el bienestar de la organización.

La confiabilidad se da entre los integrantes del equipo y con su conductor o líder y define la característica de "calidad en la producción" del mismo, sin duda la carencia de ésta dificulta la operación de la tarea.

El líder tiene la función de sostener la confiabilidad, facilitar el establecimiento de la misma a través de la comunicación y de la tendencia a la solución de problemas. Funcionalmente se trata de fomentar el compromiso individual con el equipo.

El compromiso no debe forzarse, se autogenera y desarrolla normalmente a raíz de sentirse partícipe, los miembros aumentan su compromiso con el equipo cuando se les permite contribuir para alcanzar su éxito.

Cuando están activamente comprometidos, los integrantes se sienten más importantes y necesarios cuando asumen la responsabilidad de los resultados, es el momento en que se desarrolla una genuina preocupación por los otros miembros del equipo. Los problemas del equipo se vuelven problemas individuales y las metas del equipo se vuelven metas personales. Los miembros contribuyen con su mejor esfuerzo a la solución de problemas, ya que existe un interés personal de hacerlo.

El compromiso también ayuda a los miembros del equipo a satisfacer las necesidades de participación de otros. Y esto ayuda a construir una estructura en la que todos los miembros pueden aprender, comprender y apoyar a cada individuo.

- PROMOVER EN FORMA SIMULTANEA LA CREATIVIDAD Y LA PROFESIONALIZACION DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO.

La creatividad se puede entender como potencial de desarrollo de habilidades, creación de conocimientos nuevos de estilos de actividad, que facilitan la tarea del equipo.

El establecer tareas repetitivas, sin posibilidad de aporte creativo, es una "trampa" para el crecimiento del equipo y para su productividad.

Aquí la función principal del líder de equipo es fomentar la profesionalización y la creatividad simultáneamente. Aquí son importantes la iniciativa y la innovación siendo éstas variables de uso permanente en un ámbito de respeto por el otro, se le da privilegio a las propuestas en lugar de descalificarlas.

El grado óptimo resulta una combinación interesante de estilo individual del conductor y de los integrantes, la profesionalidad, el nivel de relación intergrupal (comunicación, cooperación, aprendizaje); propósito del equipo y pautas o rutinas para cumplirlos, posibilidad de incluir la iniciativa y la innovación en un ámbito de respeto, estímulos o motivación, etc.

- FACILITAR EL ESTABLECIMIENTO DE UN LENGUAJE COMUN.

El éxito de un equipo, en muchos estudios se le ha contribuido al desarrollo de códigos, pautas de comunicación propias que generan una "intimidad" propia.

Si el estilo comunicacional, es facilitado, promovido y compartido por el conductor, desarrolla un efecto benéfico en la producción conjunta. El líder debe fomentar su creación y utilización.



Puede ser también que el conductor no facilite o estimule el desarrollo de dicho lenguaje común pero los miembros del equipo lo pueden desarrollar por igual; sólo que se tendrá que dar por enterado a éste.

Los niveles simbólicos de la comunicación influyen más de lo que se cree en la efectividad de equipos. El líder debe tener la mentalidad de que los integrantes del equipo no son modelos cerrados que operan como máquinas, sino por el contrario debe darse cuenta de lo importante que es que exista un lenguaje común entre el equipo, para así poder cumplir con la meta determinada y obtener el éxito.

- RELATIVIZAR LA CREENCIA DE QUE SU VERDAD ES ABSOLUTA.

Se trata de una de las habilidades más difíciles de desarrollar para un conductor de equipos a medida de que el éxito individual se convierta en el éxito para muchos conductores de equipo, parece haber una presión social, organizacional e interna que tiende a fortalecer la creencia de que el conductor es el dueño de la verdad para el equipo.

Esta delegación por parte de la sociedad, directivos de la organización, etc., pueden estimular en el conductor una falsa creencia que suele tener resultados altamente negativos para la producción de un equipo.

Si el conductor instala una modalidad de "mi verdad" los integrantes del equipo poco a poco la tomarán como propia, aprendiendo así una forma de obediencia, con el riesgo, en caso de desobediencia, y de quedar fuera del equipo u organización.

En este caso de conductores problemáticos es necesario enfatizar en propuestas por parte de los integrantes del equipo para exponer las consecuencias en la producción del equipo, para luego decidir cuáles son las formas de resolver dicho problema.

La presencia de un observador externo independiente preferentemente participante o conduciendo la intervención suele ser un factor importante para iniciar un proceso corrector.

- PROMOVER LA RECOLECCION Y ANALISIS DE DATOS . COMPARTIR LA INFORMACION.

En cualquier trabajo en equipo, uno de los principales riesgos es la concentración de información de algún miembro, sin compararla.

Para afrontar cualquier situación cotidiana, así como también para resolver problemas, la recolección y circulación de la información constituye una de las claves de la producción del equipo.

Poner a disposición a cada uno de los integrantes dicha información, se convierte en uno de los factores determinante para el rendimiento del equipo.

Existen muy diversas técnicas para recolectar datos, seleccionarlos, analizarlos y tomar decisiones, los hay desde las entrevistas, cuestionarios, estudios con modelos matemáticos avanzados, etc. Cada uno de ellos aporta en forma diferente, a la situación que se evalúe.

La información obtenida va a ser muy útil para el desarrollo de tareas en equipo o en su caso para resolver conflictos.

La posibilidad de efectividad del equipo, por gestión del conductor y de la acción de sus integrantes, tiende al óptimo en cada situación si se dan los siguientes factores :

- El conflicto se considera útil y positivo para el desarrollo del equipo.
- El conflicto se constituye en desafío.
- Se cuestionan las malas soluciones para así destruir la ilusión de uniformidad.
- Se produce un proceso de estímulo múltiple, en un contexto de respeto y motivación.

## 2.5. CARACTERISTICAS Y TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Existen muchas formas de categorización y clasificación de equipos. Estos pueden diferir en términos de sus metas generales, duración y membresía. Las diferencias de metas de los equipos pueden estribar en su interés en el desarrollo de productos, la elevación de la calidad o la resolución de problemas. La duración de los equipos puede variar del corto plazo (un equipo a cargo de un proyecto con una duración prevista de cuatro meses, por ejemplo), a la permanencia (un equipo departamental funcional, por ejemplo). La membresía de los equipos puede variar de lo funcional (empleados de un mismo departamento) a lo interfuncional (empleados de diversas funciones, e incluso proveedores y clientes). Se consideran los siguientes tipos de equipos de trabajo.

- **EQUIPOS DE DIRECCION** .- Estos son equipos de trabajo básico y tradicionales determinados por relaciones de autoridad formales ilustrados en el organigrama. Generalmente incluyen a un administrador y subordinados que le reportan.
- **EQUIPOS LATERALES O TRANSVERSALES** .- Reúnen los conocimientos y habilidades de individuos de diversas áreas de trabajo con el propósito de solucionar problemas de operación. Los equipos que operan en forma transversal también incluyen grupos cuyos miembros han sido capacitados para realizar el trabajo de unos y otros.
- **EQUIPOS AUTO-ADMINISTRATIVOS** .- Esencia, son grupos independientes que, además de efectuar sus actividades operativas, asumen responsabilidades tradicionales como contratación, planeación y programación, además de evaluar el desempeño.
- **EQUIPO DE TRABAJO ESPECIALES ("TASK - FORCE")**.- Son grupos temporales creados para realizar una actividad específica. Una vez que la actividad ha sido terminada el grupo se disuelve.

- **EQUIPOS DE CIRCULOS DE CALIDAD** .- se trata de un grupo de empleados de la misma área de trabajo, que se reúnen regular y voluntariamente para identificar, analizar y proponer soluciones a problemas de su centro de trabajo. Sus reuniones duran alrededor de una hora y se llevan a cabo una o dos veces a la semana durante o después del horario normal de labores, suelen recibir el pago de horas extras . Reciben ocho o más horas de capacitación formal en toma de decisiones y procesos grupales, conocimientos que aplican en sus reuniones .
- **EQUIPOS INTERFUNCIONALES**.- Este equipo puede constar de un grupo de cinco a treinta empleados con diversas funciones y en ocasiones de dos niveles organizacionales , se le asignan tareas colectivas orientadas hacia una meta .
- **EQUIPO DE MEJORA CONTINUA**.- Es personal de funciones interrelacionadas, que se reúnen regularmente para el constante perfeccionamiento del producto o proceso del que es responsable.
- **EQUIPO DE DESARROLLO DE PRODUCTOS**.- Es un grupo temporal existente durante el periodo requerido para introducir un producto en el mercado, el lapso puede variar de un par de meses a varios años.
- **EQUIPOS AUTODIRIGIDOS**.- Se componen normalmente de cinco a quince empleados que trabajan diariamente en común para producir un bien o un componente o un servicio entero, suelen desempeñar tareas administrativas. Se les delega autoridad para el control del desempeño de sus labores .

## CAPITULO 3. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DISQUERA EMI MUSIC DE MEXICO S.A. DE C.V.

### 3.1. CONCEPTO Y ANTECEDENTES.

La industria disquera se puede conceptuar como aquella que ofrece servicios de producción de discos, contrata a artistas, ofrece promociones, distribución, comercialización y difusión musical.

#### ANTECEDENTES.

En 1888 Emile Berliner inventó el gramófono (aparato que reproduce las vibraciones del sonido grabado en un disco fonográfico).

Emile nació en Hannover, Alemania y emigró a los E.U.A. en 1870, en 1878 inventó la tecnología del micrófono, en 1884 puso más atención a los problemas relacionados con el sonido, para ese entonces ya tenía una visión sobre el invento del gramófono, y fue en 1888 cuando lo presentó y demostró el funcionamiento de dicho aparato.

Este invento dió origen a que las demás generaciones de la grabación y producción fueran aportando mejoras para el negocio de las industrias. Berliner fue responsable del establecimiento para el negocio de grabar discos en los E.U.A. y Canadá en 1897. Fue el primer hombre de negocios que inventó también el primer proceso comercial de grabado de sonidos.

Berliner toda su vida fue muy creativo, y se mantuvo activo en el desarrollo de su trabajo, es el inventor que se recordará siempre en la Industria Disquera debido a sus grandes logros y aportaciones, a lo que ahora, se le llama el mundo musical.

En el año de 1919 en Washington D.C., fundó "La Compañía Gramófono" asociado con Charles Sumner Tainter ; quién inventó el grafónomo (aparato utilizado para lograr las grabaciones, a su vez Sumner ya había fundado antes "La Compañía Columbia Grafónoma".

Charles Sumner Tainter nació en 1854, y para el año de 1879 trabajaba con Alexander Graham Bell en inventar y diseñar un radiofóno, siendo éste un instrumento para transmitir sonidos.

En 1886 formaron su laboratorio en Washington D.C., juntos mejoraban los trabajos anteriores y aportaban nuevas ideas, mejorando al mismo tiempo la intensidad con que iba creciendo la "industria disquera".

Alexander siguió trabajando en la ciencia del sonido, y en 1880 creó el laboratorio Volta, en Washington, D.C., como resultado de su trabajo.

Entre 1881 y 1885 Alexander Graham Bell junto Charles Sumner Tainter precisaban cada vez más su trabajo, mejorando los problemas de sonido en discos.

Conforme pasaba el tiempo obtenían resultados más satisfactorios aportando trabajo para una industria disquera que hoy ya cumplió 100 años de historia.

Actualmente EMI es una de las Compañías Disqueras con más historia en el mundo, junto con sus catálogos de discos más importantes y famosos en la historia, con gran diversidad de tipos de música, desde la primera música medieval hasta el pop.

Tiene como origen a "La Compañía Gramófono", y a "La Compañía Grafónoma" cuando se formaron en 1897. Para 1931 se formó la "Industria Eléctrica y Musical" (*Electric and Musical Industries*) EMI. A la que estaban asociados los inventores del disco, comenzando con la Industria Disquera en los Estados Unidos de América.

Es de importancia la genealogía de EMI y su extraordinaria continuidad para ser una de las más grandes Compañías Disqueras. Para 1890, ya usaban discos tipo cilindro con sonidos grabados..

En Julio de 1897 Barry Owen era el principal creador y aportador de nuevos trabajos e ideas para la EMI, después de haber manejado también lo que fuera "La Compañía Gramófono".

En 1898 "La Compañía Gramófono" fué la primera en grabar discos. Conforme pasaban los años la Compañía crecía cada vez más en cuánto a diseños, personal, discos grabados, contrataciones con los artistas del momento, haciendo promociones y negocios en diversos países, etc.

Para 1907, ya contaban con la maquinaria más adecuada para la manufactura y distribución de los discos. En 1912 abrieron nuevas oficinas, que contaban con estudios de grabación y con los aparatos necesarios para obtener mejores resultados a los de años anteriores.

Para 1929 ya contaban con varias fábricas y empleaban aproximadamente a 7,500 personas en las diferentes plantas de la Compañía, con jornadas de 8 horas diarias. Después EMI comenzó a manufacturar nuevos productos que ya existían para ese entonces; en éstos se incluye radios, televisores y aparatos domésticos. En 1931 tenían una gran Industria Disquera, que cada vez se expandía más.

En 1952 comenzó a fabricar Discos Lp de vinyl de 45-rpm y de 33 1/3-rpm (revoluciones por minuto).

Para 1973 revolucionaron totalmente, estudiando los requerimientos de la tecnología y comenzaron a grabar la música en cintas tipo cassette, distribuyendo los productos a diversos lugares para así venderlos. En ese tiempo la producción y distribución que utilizaba EMI, era nueva para todo ese medio en general.

Para 1980 ya manufacturaban el CD (disco compacto) y contaban ya con el área de Mercadotecnia, facilitando el trabajo de la Compañía.

Poco a poco fue decayendo el Disco Lp de 45 y 33 1/3 - rpm, debido a las innovaciones que se iban presentando.

A lo largo del camino de EMI, se encuentran artistas ligados a dicha Compañía, que en su momento revolucionaron totalmente a los fanáticos de la música, apoyando así el desarrollo de la misma.

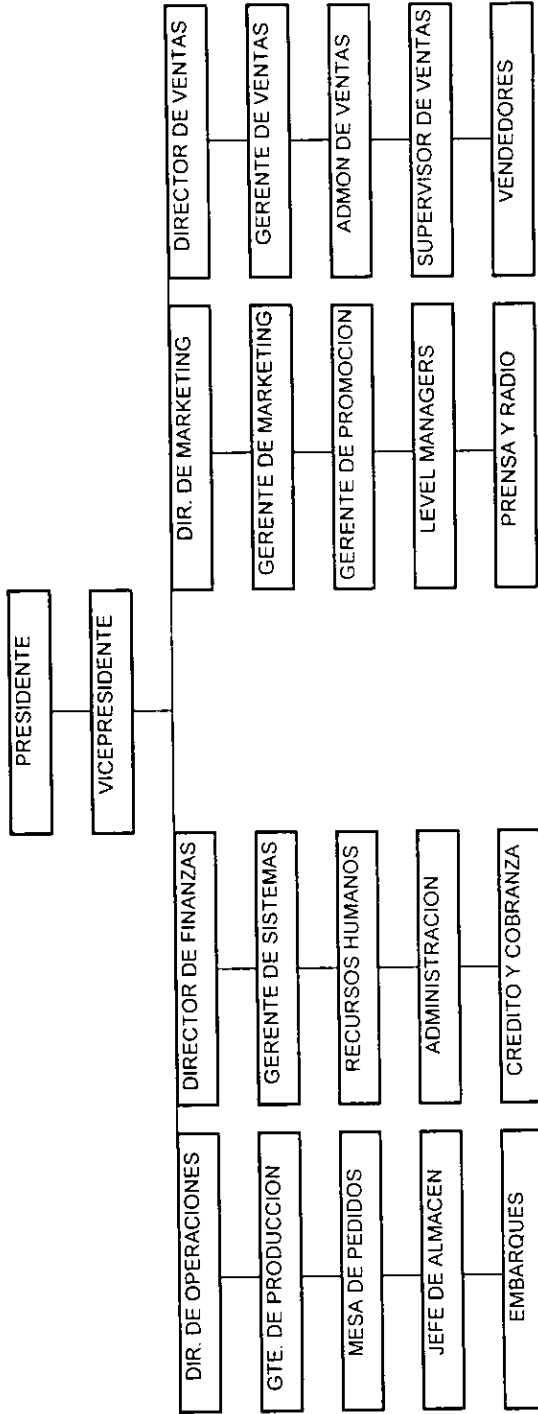
Artistas de alto nivel, famosos internacionales que lograron dejar su huella en la historia del mundo musical. Algunos de los intérpretes conocidos antes y durante nuestra época hablando desde aproximadamente 1960 hasta la fecha, son : Frank Sinatra, Nat "King" Cole, Elvis Presley, Los Beatles, Diana Ross y Las Supremas, Los Beach Boys, Pink Floyd, Queen, Iron Maiden, Tina Turner, Pet Shop Boys, y Radiohead entre muchos más.

Actualmente EMI se encuentra establecida en varios países. Aquí a México llegaron a establecerse aproximadamente hace 35 años, estamos hablando de los años 60's, y ha sido tal su éxito que a la fecha sigue en pie culminando grandes logros apoyada por la confianza de todos sus artistas y por la colaboración de todo su personal.



3.2. ORGANIGRAMA Y FUNCIONES GENERALES.

EMI MUSIC DE MEXICO S.A. DE C.V.



## FUNCIONES GENERALES.

### PRODUCCION :

- Calcular y definir las cantidades de producto de cada lanzamiento nuevo por mes.
- Revisión semanal de inventario en existencia física para calcular la producción de los títulos de catálogo.
- Alcanzar una rotación de cinco vueltas de inventario al año.
- Supervisión de control de calidad de la producción.
- Mandar el producto con poco desplazamiento, y producto descatalogado a destrucción fiscal.

### PEDIDOS :

- Captura de pedido a pedido por código alterno de la Compañía

### ALMACEN :

- Control de inventarios, facturación, devoluciones y surtido de pedidos ya capturados.

### EMBARQUES :

- Distribución y entrega de pedidos ya capturados y facturados por cliente.

### SISTEMAS :

- Soporte y asistencia técnica para la red de cómputo de la Compañía.
- Creación y aplicación de nuevos sistemas para la Compañía.

### RECURSOS HUMANOS :

- Reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar y mantener las habilidades del personal.

### ADMINISTRACION :

- Planear, integrar, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de la Compañía para lograr eficacia en el desarrollo de la misma.

#### CREDITO Y COBRANZAS :

- Control y manejo de la cartera de clientes en estados financieros para la Compañía.

#### MERCADOTECNIA :

- Creación de la imagen de los diferentes productos.
- Genera la demanda del producto mediante algunas técnicas de promoción
- Recopilación y envío de toda la información de novedades al cuerpo de ventas
- Decoraciones en los puntos de venta con el diferente material pop
- Manejo, control y asignación a las diferentes rutas de ventas del material promocional : discos compactos, videos, camisetas, etc.

#### PROMOCION :

- Promover a través de diversas técnicas nuestros productos y servicios.

NIVEL DE MANDO : (Aquí se encuentran los representantes (managers) de los artistas)

- Personal destinado a los diferentes géneros musicales. Ejemplo : Rock en español, anglo y popular.
- Control y promoción por cada uno de los artistas nacionales e internacionales.

#### PRENSA Y RADIO :

- Medios de difusión para la promoción de nuestros artistas.

#### VENTAS :

- Distribución, colocación y comercialización de todos los productos de la Compañía.
- Concentración de preventa en artistas de nuevo lanzamiento.
- Generación de promociones en punto de venta.
- Control de devoluciones por cliente.

### 3.3. OBJETIVOS PARA LA SOCIEDAD.

Principalmente una industria disquera lo que ofrece son servicios a artistas y productos a la población, a través de diversas empresas distribuidoras, para EMI MUSIC DE MEXICO, es muy importante la satisfacción de sus clientes tanto para los artistas que contratan como para los clientes a los que les distribuyen material de discos compactos, videos, cassettes, etc.

Dentro de sus objetivos ya establecidos se encuentran los que tienen para con la sociedad en especial. ¿Por qué con la sociedad?. Por que la sociedad forma parte esencial en el desarrollo de cualquier empresa, es como una cadena en la cual todos tienen que aportar y ofrecer algo, recibiendo en respuesta diversos beneficios.

Los objetivos que tiene para la sociedad son :

- Satisfacer las necesidades de escuchar la música que deseen o que les guste, ofreciendo varios tipos de la misma como : rock, jazz, clásica, pop, ranchera, etc.
- Que la sociedad adopte un estilo de vida a través de la música.
- Que se identifique con algún tipo de música o con algún artista específico, muchas veces la gente escucha cierta música o a cierto artista por que se identifica con lo que canta y dice en sus canciones, ya sea como protesta o agradeciendo algo o a alguien.
- Cambiar de alguna manera los estatutos de la sociedad a través de la música, es decir escuchando música cambian de estados de ánimo.

- Ofrecer muy variados y diversos tipos de música para todos los estilos con el fin de mantener a la sociedad entretenida, es como un hobby que muchas personas tienen.
- Mantener en cierta forma la tradición de escuchar y/o bailar la música en nuestro país.

#### **3.4. LA MUSICA COMO ENTRETENIMIENTO.**

La música es una forma de sentir y gozar la vida, una manera de transmitir lo que el ser humano quiere expresar de sus sentimientos a través de instrumentos musicales.

Ahora, la música como entretenimiento es una forma de aprender y divertirse escuchando los sonidos de los instrumentos musicales, experimentando al mismo tiempo nuevas formas de crear diferentes tipos de música.

La música es una de las manifestaciones artísticas más antiguas del ser humano, por lo que para muchas personas es una necesidad básica escuchar y comprar música, es un producto que los medios han ayudado enormemente a comercializar y dependiendo del tipo de música que la población escuche es un símbolo de estatus.

Como negocio es altamente rentable cuando se cuenta con producciones de gran éxito lo cuál incide en las ventas. Así mismo es una constante de superación creativa, tanto para escritores, productores, interpretes y en general para todas las personas involucradas en el proceso de creación de una producción nueva obviamente, hasta concluir con la venta al cliente final (consumidor).

La música como entretenimiento, lo cuál es la esencia del surgimiento de la misma, ha sido muy importante y determinante en la sociedad humana. Recordando que en las cortes Europeas de los grandes reyes siempre había música, y con el nacimiento de los grandes compositores clásicos, la mayoría eran patrocinados por un mecenas (protector de los literarios y artistas) para la creación de sus obras y poder mostrarlas en las cortes y así tener una distracción. Esto se podría decir que se repitió durante la Segunda Guerra Mundial cuando los grandes intérpretes eran llevados a los frentes de batalla para así ofrecer distracción a las tropas que se encontraban combatiendo en la gran Guerra.

Con el surgimiento de la radio y posteriormente de la televisión, la música se convirtió en un producto masivo, lo cuál originó el surgimiento de grandes consorcios dedicados exclusivamente al "*Music Business*" o lo que es lo mismo a los negocios musicales, lo cuál llevo al nacimiento de grandes figuras de la escena musical, muchos de los cuáles han sido auténticos ídolos, que han influido en la forma de pensar, de vestir, de bailar, en fin en la manera de ver la vida para muchos millones de gente cosa que sucede hasta la fecha.

En México existe cierta inclinación de la población por la música, no hay hogar que no cuente con un radio, exceptuando las zonas rurales, por ejemplo; tomando en cuenta al Distrito Federal, se observa que a la gente realmente le gusta escuchar música, se nota en tiendas, mercados, lugares públicos, medios de transporte, etc.

La música ha venido marcando toda una historia a lo largo del tiempo, presentándonos a artistas de alto nivel conocidos en todo el mundo, a la gente le gusta mucho que los artistas les complazcan al cantar y expresar sus sentimientos.

En concreto, se sabe y se nota que la música como entretenimiento es benéfica, muchas veces ayuda a combatir el estrés, otras llena de alegría, emoción, etc. Y esto es bueno para la sociedad mexicana, ya que se desenvuelven y toman actitudes positivas o en ciertas circunstancias negativas, en el aspecto de que la música algunas veces provoca tristeza, pero en todos los casos escuchar música es un deleite para algunas personas, para otras sólo la oyen y les gusta bailar. La música es un refugio que ayuda a vivir plenamente.

### **3.5. EFECTOS DE LA MUSICA EN LA CULTURA MEXICANA.**

Los efectos de la música en la cultura mexicana han sido muchos y muy variados, pero más han sido los efectos de la sociedad mexicana en la música

Como en muchos países ocurre, la música es parte fundamental del qué hacer humano, siendo afectada directamente por éste, por ejemplo, sin Revolución Mexicana no hubiera surgido el género de los corridos, o sin esa cercanía tan influyente que tenemos con los Estados Unidos de América la música en México no sería tan marcadamente un símbolo de estatus. ¿Por qué?. Por que de acuerdo a la clasificación que la sociedad a dado a los diferentes géneros musicales se es malo o no.

Por ejemplo escuchar música popular (ranchera, tropical, cumbias, etc.) algunas personas opinan que sólo lo hace la gente de escasos recursos, de vecindad.

Escuchar música en inglés, aunque muchas veces no se les entiende nada, es estar en un nivel más alto tanto cultural como socioeconómico.

Entre los jóvenes mexicanos se escuchan frases como : "Dime que música escuchas y te digo quién eres", para ellos no es lo mismo escuchar estaciones de radio como la "Zeta" (música popular), que "WFM" (música en inglés) o "Barrilito" que Stereo Rey.

Esto lo saben muy bien los anunciantes, los cuáles ya tienen clasificados a la sociedad de consumo en tres o más niveles socioeconómicos : nivel A (los que tienen dinero), nivel B (clase media) y el nivel C (la mayoría en el país, clase baja o popular), aunado a esto la radio y la televisión no ofrecen la misma calidad en los programas musicales para los diferentes sectores.

Por esta misma situación la música ha sido de gran influencia en la transculturación (Proceso de difusión o de influencia de los rasgos culturales de una sociedad cuando entra en contacto con otra que se encuentra bastante menos evolucionada) que ha sufrido la cultura mexicana, por parte, principalmente de los estados Unidos de América, tanto en el idioma, la forma de vestir y en algunos casos hasta la forma de pensar.

A raíz de la aparición de los medios electrónicos de comunicación masiva, los músicos vieron la oportunidad de difundir por medio de sus canciones, diversas formas de pensar tanto a favor como en contra de diversas situaciones políticas, sociales, culturales, o en algunos casos posturas mucho más radicales que han sido producto de la evolución de las sociedades de la época, basta mencionar por ejemplo la década de los 60's y 70's, tan llena de rebeldía por parte de una juventud cansada de los viejos valores, de las guerras, y en general de todo lo que representaban los sistemas establecidos.

Otro de los efectos más importantes es que la música ha atacado todos los parámetros sociales que adopten un estilo de vida, claro sólo temporalmente en lo que trasciende la corriente musical, al final de todo cada persona se queda con sus propias creencias y raíces culturales de su país y/o de su familia y del ambiente en el que se desenvuelven.

La música ha provocado en algunos casos momentos críticos por parte de los jóvenes mexicanos, ponen resistencia a la educación dada por sus padres, desobediencia, rebeldía y problemas críticos que se asocian a las famosas modas musicales.



Por su parte los padres piensan que esa música afecta a sus hijos y les trae actitudes negativas, pero no piensan en la posibilidad de que ellos fueron jóvenes y en su tiempo y espacio tal vez fueron así o de alguna otra manera demostraban descontento.

Muchas personas dejan caer sus pensamientos y alteraciones en la música, quieren expresarse a través de ella, demostrando que tienen la necesidad de desahogarse y de tratar situaciones que califican como no tolerables, tal vez por esta razón los jóvenes de cierta forma se distraen escuchando música de su época, vistiéndose como los intérpretes de la misma y expresándose como ellos lo hacen en sus canciones. Pero con el pasar de las épocas todo vuelve a la normalidad, como hasta ahora ha venido sucediendo con nuestros abuelos, padres e hijos.

Por otro lado la música ha traído consigo otro tipo de efectos en la sociedad mexicana, ha servido para unir voces de diferentes partes del mundo, realizando actos altruistas para ayudar a niños de la calle, ancianos, enfermos de "sida" u otros grupos diferentes, teniendo cada uno sus características propias y su razón para pedir ayuda.

## **CAPITULO 4. CASO PRACTICO.**

### **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.**

#### **4.1. CONCEPTO DE PROGRAMA.**

“Es un esquema que detalla actividades ordenadas cronológicamente a realizar, para lograr una meta determinada, fijándose el tiempo de inicio y terminación de cada una de sus partes.”

#### **4.2. OBJETIVOS Y META.**

Los objetivos del programa son :

- Alentar a los integrantes de los equipos a trabajar en conjunto, unidos y apoyándose entre sí.
- Propiciar relaciones de afecto y confianza para tener eficacia en la realización de sus tareas.
- Hacerles saber a los equipos de trabajo, que son importantes para la Organización y que gracias a ellos se puede obtener el éxito.
- Motivar a cada uno de los integrantes a través de incentivos, satisfaciendo necesidades personales.
- Lograr una optimización en las operaciones de la Organización para así cumplir con los objetivos de la misma.
- Establecer una competencia leal de trabajo entre los equipos, basada en el respeto, comunicación abierta y en el aprecio tanto del talento como la habilidad individual.
- Ofrecer un mejor servicio a los clientes a través del mejoramiento en la Organización, para así lograr satisfacer las necesidades de los mismos.

La meta es :

"Mejorar las relaciones de los equipos de trabajo, para obtener un ambiente laboral dinámico, armónico y eficaz."

Es importante para llevar a cabo este programa que existan ciertas características por parte del personal :

- a) **COLABORACION** : Cuando la gente reconoce los beneficios de ayudar, trabaja de manera unida, poniendo todo lo que éste de su parte, logrando así tanto objetivos como meta. Se estimulan unos a otros para llegar a niveles de realización.
  
- b) **COMPROMISO** : Este no debe forzarse, se autogenera y desarrolla normalmente a raíz de sentirse partícipe. La gente aumenta su compromiso con el equipo cuando se les permite contribuir para alcanzar el éxito. Una vez que están activamente comprometidos se desarrolla un sentimiento de propiedad y una genuina preocupación por los otros miembros del equipo. Los problemas del equipo se vuelven problemas individuales y las metas del equipo se vuelven metas personales.
  
- c) **CONFIANZA** : Es la seguridad en el carácter, habilidad y fortaleza de algo o alguien, es esencial para el desarrollo del equipo, se da a través de una comunicación abierta y honesta. Los empleados deben tener confianza en sus supervisores (líderes de equipo) o gerentes y viceversa; esperando así resultados de beneficios, tanto para el equipo como para la Organización.

Por su parte, en lo que se refiere a quien aplica el programa, es decir al líder de equipo deberá tomar ciertas actitudes :

- Ayudar a los miembros a conocerse "más" entre sí para que se genere un verdadero compañerismo.

- Respetar y hacer respetar las ideas y formas de desenvolverse de cada uno de los integrantes, no exigirles ; el cambio en personas introvertidas, se logrará poco a poco.
- Establecer una comunicación abierta y honesta, estimulando en respuesta el mismo tipo de comunicación.
- Hacer participe al equipo en el establecimiento de futuras tareas, solución a problemas y en actividades que lleven al mejoramiento del mismo.
- Crear un espíritu de equipo , alentar a los miembros a trabajar unidos, apoyándose entre sí.
- Poner atención a lo que el equipo necesite para poder desarrollarse, ofrecer apoyo y ayuda continúa.

El programa deberá ser aplicado por el líder por lo que tendrá que ser sensible al dirigirse hacia al equipo.

#### GENERAR UN CLIMA MOTIVACIONAL A TRAVÉS DE DIVERSOS INCENTIVOS.

Se habló anteriormente de que la motivación es personal, son razones internas de cada individuo que lo mueven hacia una acción determinada, a través de incentivos y/o remuneraciones.

Los incentivos son los estímulos que se le proporcionan a un individuo para su desarrollo.

Las remuneraciones son los premios o pagos extras que se le otorga al personal por haber realizado sus labores satisfactoriamente.

La motivación es personal, por lo que el líder debe conocer a cada uno de los integrantes del equipo para saber de que manera puede impulsar a cada quién. Aquello que es importante para una persona, para otra puede no tener importancia y no tomarlo en cuenta, hay quienes se preocupan por estar satisfechos en sus necesidades básicas, y hay otros que les importa mucho cubrir sus necesidades de ego, y de autorrealización.

Por lo que es necesario y básico que el líder se acerque al personal para así conocerlos internamente y estar enterado de lo que le preocupa, emociona, impulsa o desmotiva a cada uno de ellos.

Algunos puntos clave para motivarlos :

- Conocer su nombre completo, y cómo le gusta más que lo llamen, también si es necesario hablarle de "tú" o de "usted" respetando sus puntos de vista
- Conocer y acercarse a los integrantes de su familia.
- Conocer en que ambiente social se desarrolla.
- Saber que tipo de música, películas, libros, comida, ropa, etc. le gusta más
  
- Platicar con cada uno de los integrantes para conocer los valores que tienen para desarrollarse tanto personal como profesionalmente.
- Saber de qué manera y qué tipo de conversación utilizar para lograr una buena relación entre supervisor-empleado.
- Estar enterado de sus pasatiempos y proyecciones futuras para sí mismos, y así en un momento determinado poder ayudarlo a cumplir con ello

Todos estos puntos son importantes y esenciales para poder llevar a cabo el programa. En muchas organizaciones este aspecto de conocer a su personal no es básico y no lo toman en cuenta, pero no saben los beneficios que puede traer consigo. Se tiene una idea errónea de que es "perder el tiempo" y se desesperan de que es a largo plazo como van a obtener resultados.

Sin embargo si se toma una actitud positiva comenzando por los niveles gerenciales a lo largo del tiempo observarán que mantener al personal satisfecho en su totalidad es imprescindible para el crecimiento y desarrollo de la organización, se cumplirán tanto objetivos personales como organizacionales, llegando así a la optimización de funciones para cubrir una meta que a muchas Organizaciones les importa demasiado y es el : "ÉXITO." Sólo a través del personal se puede obtener, para mantenerlo se necesita CONSTANCIA que es fundamental para lograr lo deseado.

Ahora, el líder de equipo deberá cubrir con los requerimientos necesarios para así integrarse a su equipo, y entender que trabajar unidos es como se llega más fácil a la obtención de resultados. Una vez que conozca a cada uno de sus integrantes sabrá de qué manera los puede motivar y a través de qué o cuáles incentivos y remuneraciones lo puede hacer.

Dentro de los incentivos y remuneraciones se encuentra : las reuniones informales, concursos, premios, rifas, viajes, regalos, reconocimientos, etc.

#### **4.3. INFORMAR AL PERSONAL.**

Para el desarrollo del programa es básico, como ya se menciono contar con la colaboración, compromiso y confianza del personal involucrado

Por lo tanto se tendrá que dar aviso a ellos para que así puedan participar de alguna manera. A través de una junta que se lleve a cabo dentro de la empresa, se citará a todos los niveles tanto directivo, de supervisión y operativo para ofrecerles la información básica y detallada del programa.

Esto será después de la aprobación de dicho programa, para luego llevarlo a cabo.

La invitación se entregará en un sobre con el nombre de cada uno de los empleados, anexando a ésta un breve programa de la junta, tendrá el siguiente formato :

FECHA \_\_\_\_\_

**EMI MUSIC DE MEXICO S.A. DE C.V.**

NOMBRE DEL EMPLEADO \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

POR MEDIO DE LA PRESENTE, TENGO EL HONOR DE INVITARLO A QUE ASISTA A LA JUNTA QUE SE LLEVARA A CABO EL DIA \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DEL AÑO EN CURSO, EN LA SALA DE JUNTAS A LAS \_\_\_\_\_ HRS CON EL PROPOSITO DE TRATAR LA PUESTA EN MARCHA DEL "PROGRAMA DE MOTIVACION PARA MEJORAR LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EQUIPOS DE TRABAJO"

ESPERAMOS CONTAR CON SU PRESENCIA

SIN MAS POR EL MOMENTO. MUCHAS GRACIAS

(NOMBRE Y FIRMA)  
\_\_\_\_\_  
GERENTE GENERAL

ANEXO.

- PRESENTACION
- DIRIGENTES DEL PROGRAMA
- OBJETIVOS Y META
- DESARROLLO
- VENTAJAS
- DELIBERACION





Cuando se hayan entregado por completo las invitaciones, ya reunido el personal se tratarán los siguientes puntos :

- **PRESENTACION** : Se presentarán tanto el Gerente General como los Gerentes Departamentales y se dará una breve introducción del programa y lo que se espera obtener.
- **DIRIGENTES DEL PROGRAMA** : Aquí el Gerente General presenta a todos los líderes de los equipos de trabajo, haciéndolos partícipes para el seguimiento de la junta. (Para este momento los líderes ya estarán informados de todo el programa). Se hará mención de las funciones a cumplir por cada uno de ellos, y se explicará en forma detallada lo que se quiere lograr, a través de qué herramientas y cómo se va a llevar a cabo.
- **OBJETIVOS Y META** : Se les informará sobre los objetivos principales y la meta, ya antes mencionados.
- **DESARROLLO** : Se explicará "cómo" se va a realizar dicho programa especificándose; lugar, tiempo y ciertas condiciones a cumplir como : forma de ir vestido, si va a ser acompañado de su familia y si desean hacer alguna colaboración voluntaria. Se describen las actividades en forma cronológica.
- **VENTAJAS** : Se tratarán los beneficios a obtener tanto para el personal al cumplir con sus objetivos individuales, para la Organización cumpliendo objetivos y meta, para los clientes recibiendo un mejor servicio, y para el país en general, presentando un desarrollo que poco a poco irá beneficiando a cada uno de los integrantes de la sociedad.
- **DELIBERACIÓN** : Aquí se tomarán en cuenta diversas opiniones de "todo" el personal. Se les cuestionará sobre qué les parece el programa, si creen poder colaborar a realizarlo, y que proyecciones a futuro observan aplicando el programa. Esto se hace con la finalidad de que exista una retroalimentación para así estar enterados de lo que piensa el personal permitiendo la participación del mismo.

#### 4.4. DESARROLLO DEL PROGRAMA.

A continuación se presenta un cuadro en forma detallada de cada una de las actividades a realizar, se especifica un código, el tipo de actividad, cuántas horas abarca, días y la frecuencia en meses.

El código es para identificar más fácil y rápidamente cada una de las actividades, se realiza de dos formas :

- 001 ; Para identificar actividades formales y
- 0-02 ; Para identificar actividades informales

Esto es con la finalidad de que el personal también identifique las actividades.

La duración en cuanto a días, horas y frecuencia en meses es para tener un control y no salirse de éste, para que así el programa le permita seguir laborando al personal de manera que no pierdan muchas horas y se atrasen como consecuencia en sus labores.

La vigencia total del programa es anual ; es decir todas las actividades se llevarán a cabo con tiempos de 1,2, o hasta 5 días, con diferente frecuencia en cada mes cada una de ellas, hasta cubrir los 12 meses.

PROGRAMA DE MOTIVACION PARA MEJORAR LAS RELACIONES LABORALES

CODIGO	ACTIVIDAD	DURACION		
		HORAS	DIAS	FRECUENCIA
0-01	Reuniones Informales	De 4 a 7	1	Cada mes
0-02	Concurso de Propuestas de Ideas	De 1 a 3 C/Sesión	2	Cada 6 meses
0-03	Festejo de Cumpleaños	De 1 a 1 30	1	Varia
004	Entrega de Premios	De 2 a 4	1	Cada 3 meses
005	Reconocimientos	De 1 a 3	1	Cada mes
006	Periódico Mural	Permanente	30	Cada mes
0-07	Rifa de un Viaje	120	5	Anual

#### **0-01. REUNIONES INFORMALES.**

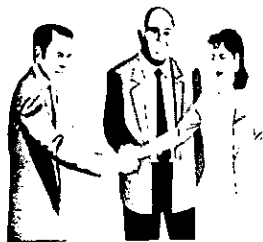
Estas reuniones se llevarán a cabo fuera del lugar de trabajo. Deberá acudir todo el personal, se hace con la finalidad de reunirlos para intercambiar diálogos, encontrar aspectos en común tanto personales como profesionales, contar algunas anécdotas, experiencias, etc. A través de esta actividad van a "convivir" más como equipo, a conocerse e integrarse para despertar un sentimiento de afecto y confianza entre si mismos.

Se llevarán a cabo cada mes, con duración de 1 día y de 4 a 7 horas, en un lugar público ya sea una cafetería, restaurante o en un parque donde lo permitan y quede cerca de la empresa.

Las tres primeras reuniones sólo acudirán el personal, vestidos como deseen y a la hora citada.

A partir de la cuarta deberán acudir con toda su familia, esposa (o) e hijos (si los tiene), o con sus padres en caso de ser soltera (o) y si gusta acompañarlo alguien más.

Se les ofrecerá un desayuno sencillo, con bebidas como agua de sabor, refresco, café, té, etc. y después hacer participar a todos en juegos y concursos.



## 0-02. CONCURSO DE PROPUESTAS DE IDEAS.

Se llevará a cabo dentro de la Organización en cada departamento, con duración de 2 días, y de 1 a 3 horas cada día, con frecuencia de cada 6 meses.

Las ideas a concursar son específicamente para mejorar las tareas realizadas por el grupo y/o para la solución a problemas. Esto se hará a través de manuales, estrategias, planes, procedimientos, sistemas, etc., que los integrantes aportarán; en el primer día se presentarán os concursantes voluntarios con su proyecto, lo comentarán entre todos para que en la segunda sesión ya hayan estudiado las diversas propuestas y así elegir uno a través de votación.

El ganador será expuesto con una fotografía mencionando al proyecto, en el periódico mural, más adelante se hablará de ello.



### 0-03 FESTEJO DE CUMPLEAÑOS.

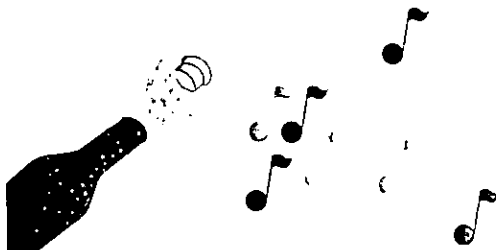
Se le va a festejar el cumpleaños a cada uno de los integrantes del equipo incluyendo al líder.

Se llevará a cabo dentro de la empresa, a la hora de la comida en la cafetería, con duración de 1 a 1:30 horas. La frecuencia de esta actividad variará dependiendo de los que celebren su cumpleaños en un mes específico.

Serán pequeñas reuniones un tanto informales, a los primeros festejados se les tomará por sorpresa pero ya después cada uno intuirá el festejo de ellos mismos, aunque no perderá tanta emoción porque cada festejo será de manera diferente con algo nuevo.

Aquí es importante saber antes qué tipo de pastel le gusta al integrante para así obsequiarle uno a su gusto y le agrade mucho más la propuesta.

También se pondrá su fotografía, nombre completo y motivo por el cuál está en el periódico mural.



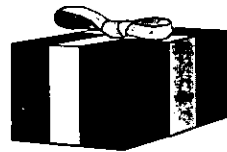
#### 004. ENTREGA DE PREMIOS.

Para llevar a cabo esta actividad es necesario que el líder esté enterado de lo que más le gusta al integrante, para este entonces ya habrá conocido a su familia.

Se realizará dentro de la empresa en la Sala de juntas, en un día, con duración de 2 a 4 horas, con frecuencia de cada 3 meses. Se les hará un obsequio a los integrantes del equipo que dentro de los tres meses hayan festejado su cumpleaños, al que haya ganado en el concurso de propuestas de ideas, y al personal con el que podamos colaborar cuando tengan algún problema ya sea de tipo familiar o personal, podría ser a través de un bono en efectivo.

Serán regalos que estén al alcance de la Organización como por ejemplo : reloj de pared, de mano. Corbatas, portafolios, artículos de belleza para las mujeres, etc. O en su caso obsequiar algo para toda la familia como una licuadora, una pequeña televisión, grabadora, un aparato telefónico, un microondas, etc.

Se tendrá que compensar para que a lo largo del programa se les haya obsequiado a todos los integrantes del equipo y hasta su líder.



## 005. RECONOCIMIENTOS.

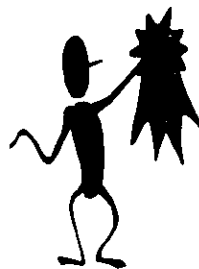
Los reconocimientos van a ser por el desarrollo laboral, así como de actitud positiva que tengan los integrantes en el desarrollo del programa

Se llevará a cabo en una ceremonia dentro de la empresa, con duración de 1 a 3 horas, cada mes.

Se va a reconocer públicamente a los integrantes por su alto desempeño y contribución tanto a su equipo como a la misma Organización. Se les entregará un reconocimiento por escrito, y a la ceremonia tendrá que presentarse todo el personal.

Esta actividad también se pondrá en el periódico mural.

Enseguida se presenta un reconocimiento como ejemplo al que se otorgará





FECHA \_\_\_\_\_

• • •  
EMI MUSIC DE MEXICO S.A. DE C.V.

POR HABER CONTRIBUIDO A SU EQUIPO Y A LA ORGANIZACIÓN, CON ALTO  
DESEMPEÑO Y DESEOS DE TRIUNFAR, SE LE OTORGA EL PRESENTE :

\*\*\* RECONOCIMIENTO \*\*\*

A : \_\_\_\_\_ (NOMBRE DEL EMPLEADO)

AGRADECIÉNDOLE SU PARTICIPACIÓN Y ACTITUD POSITIVA, PARA ASI  
LOGRAR EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVES DE PERSONAS COMO  
USTED.

\_\_\_\_\_  
(NOMBRE Y FIRMA)  
GERENTE DEPARTAMENTAL  
(LIDER DE EQUIPO)

\_\_\_\_\_  
(NOMBRE Y FIRMA)  
GERENTE GENERAL

## 006. PERIODICO MURAL.

Este tendrá como finalidad mantener durante 1 mes completo las actividades más importantes que en su momento se desarrollen.

Esto motivará a los empleados, ya que verán impresos y expuestos sus logros.

En el se pondrá :

- Al ganador del concurso de propuestas de ideas para mejorar las tareas y/o para la solución de problemas.
- A los festejados de cumpleaños del mes.
- A los integrantes que reciban premios
- Aquéllos que hayan recibido reconocimientos.

En cada uno de los casos se pondrá su fotografía, el motivo del porqué están allí y una breve explicación del mismo.

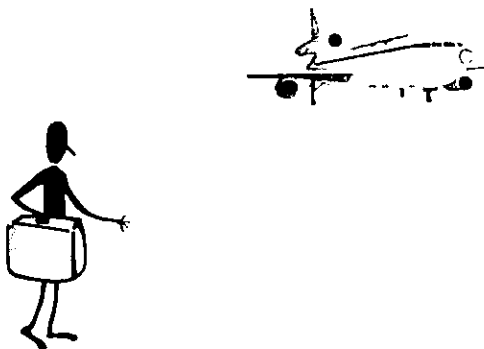


## 0-07. RIFA DE UN VIAJE.

Esta actividad es para dar cierre al programa, se penso en un viaje a alguna playa de México, ya que a la mayoría de la gente le gustan las vacaciones y con más razón si son un premio por haber cumplido satisfactoriamente el desarrollo del programa, por haber colaborado, por comprometerse a ello y por confiar siempre en los resultados a obtener, cumpliendo la meta que es : " Mejorar las relaciones laborales entre los equipos de trabajo", para así obtener un ambiente laboral armónico, dinámico, y honesto, sin perder de vista los objetivos fundamentales.

El viaje se hará a Cancún, traslados en avión, incluyendo desayunos, en un hotel de cinco estrellas y por 5 días, es decir saldrán específicamente un día jueves a temprana hora, para regresar el lunes en la noche y se presentará a trabajar hasta el miércoles, esto para dar oportunidad a que se incorpore de nuevo, será para dos personas.

La rifa se hará de acuerdo a la asistencia y puntualidad que hayan tenido en el desarrollo del programa, se incluirá a todos los equipos con sus respectivos lideres, se rifará con los últimos dígitos del premio mayor de la Lotería del último sorteo de esa semana, o se hará de otra manera si así lo desean, que propongan ideas y adelante.



#### 4.5. VENTAJAS QUE OFRECE EL PROGRAMA.

Las ventajas principalmente son los beneficios que se obtendrán gracias al programa para mejorar las relaciones laborales entre los equipos de trabajo de la Compañía Disquera, EMI MUSIC específicamente.

Una vez que se aplique dicho programa y se realice de acuerdo a lo establecido se podrá obtener:

- Integrar más al personal para que ellos laboren mejor y desempeñen al máximo sus funciones.
- Habrá relaciones de respeto, confianza y compromiso, presentando una comunicación abierta y honesta.
- Mejoramiento en la productividad de la Organización empezando por sus equipos de trabajo.
- Mayor satisfacción de personal y por lo tanto contribuirán al "éxito" de todos.
- Mayor nivel de clientes satisfechos como consecuencia del buen servicio otorgado por el personal, se atenderá mejor poniéndose en el lugar de ellos, los clientes son lo más importante para el desarrollo de la Organización.
- Tener las herramientas necesarias para llegar a la cima del "éxito", beneficiando así a los clientes, al personal, a la sociedad, y al país en general, promoviendo así a las organizaciones.

## CONCLUSIONES.

Al término de este trabajo se puede concluir que el "recurso humano" es el más importante de todos, ya que colabora para el cumplimiento de objetivos de cualquier Organización y puede optimizar así los recursos técnicos, materiales y financieros, circunstancia que no puede suceder a la inversa.

Por otro lado también es el más descuidado en la actualidad y esto trae como consecuencia su descontento para la realización de sus labores y por tal razón no se obtienen los resultados esperados para el desarrollo del personal.

Se aprecia también que el trabajo en equipo es mejor ya que lo realizan de una manera más eficaz, pero aún así es importante que existan relaciones positivas, estando de por medio la comunicación abierta y honesta, que permita mejorar el ambiente laboral, para así complementarse y realizar labores que lleven a la obtención de mejores resultados.

El personal motivado y satisfecho presenta altos índices de rendimiento y eficacia que el apático y no participativo, por lo tanto, se necesita saber cómo se puede lograr esto.

La motivación es personal e interna pero siempre es importante impulsar el mejoramiento y desarrollo individual, esto a través de un acercamiento al persona por parte de la Organización.

Es esencial contar con un programa que sirva de herramienta para cumplir tales propósitos, éste debe contener lo necesario para así poder motivar a través de incentivos a los equipos de trabajo que laboran en la Organización otorgando la importancia debida para que así laboren mejor logrando poco a poco el éxito de la misma.

A través del cambio en las relaciones laborales, se podrá mejorar el ambiente laboral, y por lo tanto se llevarán a cabo las tareas con eficacia logrando así el cumplimiento de objetivos que permitan un desarrollo para la Organización y el personal, ofreciendo así excelencia en el servicio.

## BIBLIOGRAFIA :

**AQUINO JORGE**

**ARECCO MARCELO**

Recursos Humanos

2da. Edición 1996

Ediciones Macchi

**ARIAS GALICIA FERNANDO**

Administración de Recursos Humanos

México Editorial Trillas, 1994.

**DE CENZO DAVID A.**

**ROBBINS STEPHEN P.**

Fundamentos de Administración

Conceptos y Aplicaciones

1ª. Edición 1996

Prentice Hall Hispano Americana

**FAINSTEIN HECTOR N.**

La Gestión de Equipos Eficaces

Organizaciones del siglo XXI

Ediciones Macchi 1997

**MADDUX ROBERT B.**

Formación de Equipos de Trabajo

Manuales Didácticos de Administración

1ª. Edición 1993

Editorial Trillas

**MARTLAND PETER**

The First 100 Years EMI

Since Records Began

EMI Group 1997

**SOLIS QUIROZ REGINO**

Apuntes de seminario

1999