

872702



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.
INCORPORACION No. 8727-02 A LA ¹⁰
Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

**La Motivación como Elemento
Primordial, para lograr la Integración
del Empleado a la Empresa.**

291308

SEMINARIO DE INVESTIGACION

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:

Nancy López Mújica

ASESOR:

L. A. E. y L. C. P. Manuel López Reyes



**UNIVERSIDAD
DON VASCO, A. C.**

URUAPAN, MICHOACAN, 1998.

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A mis padres:

Por haberme apoyado en todos los momentos de mi vida, como persona y como estudiante.

A mi Abuelita:

Por brindarme su apoyo incondicional cuando lo necesitaba.

A mis Hermanos:

Por comprenderme y porque siempre estuvieron conmigo en las buenas y en las malas.

A mis maestros:

Por transmitirme sus conocimientos y amistad durante mi carrera profesional.

A Zully y Georgina:

Por su amistad y apoyo Incondicional.

**LA MOTIVACION COMO ELEMENTO PRIMORDIAL PARA LOGRAR LA
INTEGRACION DEL EMPLEADO A LA EMPRESA.**

INDICE

INTRODUCCION 5

CAPITULO 1

**LA ADMINISTRACION, PARTE IMPORTANTE EN EL MANEJO DE UNA
EMPRESA**

1.1 Definiciones de administración 7

1.2 Importancia de la administración 9

1.3 Objetivos que persigue la administración 10

1.4 Características de la administración 10

CAPITULO 2

**EL SISTEMA EMPRESA, COMO ELEMENTO DE APOYO PARA LOGRAR EL
BIENESTAR DE LA CLASE OBRERA Y DE LA CLASE EMPRESARIAL**

2.1 Definición de empresa 13

2.2 Importancia de la empresa 14

2.3 Clasificación de las empresas 15

2.4 Recursos de la empresa 18

2.5 Áreas funcionales importantes de la empresa	20
2.5.1 Producción	21
2.5.2 Mercadotecnia	22
2.5.3 Finanzas	23
2.5.4 Compras	24
2.5.5 Recursos Humanos	25
2.6 Estructura básica de las organizaciones	26

CAPITULO 3

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

3.1 Definición de recursos humanos	27
3.2 Elementos de los recursos humanos	28
3.3 Importancia de los recursos humanos	29
3.4 Funciones de la administración de recursos humanos	30
3.4.1 Reclutamiento	30
3.4.2 Selección	31
3.4.3 Contratación	32
3.4.4 Inducción	33
3.4.5 Capacitación	34
3.4.6 Administración de sueldos y salarios	35
3.4.7 Motivación	37
3.4.8 Desarrollo	38
3.4.9 Higiene y seguridad industrial	39

CAPITULO 4

MOTIVACION

4.1 Definición de motivación	42
4.2 Importancia de la motivación	43
4.3 Teorías Motivacionales	43
4.3.1 Teoría de Maslow	43
4.3.2 Teoría de Herzberg	45
4.3.3 Teoría de Vroom	47
4.3.4 Teoría de Mc Clelland	48
4.3.5 Teoría de Cris Argyris	49
4.3.6 Teoría de Adams	50
4.3.7 Teoría X o Tradicional	51
4.3.8 Teoría Y	52
4.3.9 Teoría Z	54
4.4 Algunos aspectos a considerar para una adecuada motivación del personal	55
4.4.1 Salarios	55
4.4.2 Participación y reconocimiento personal	56
4.4.3 Incentivos y premios	56
4.4.4 Interés por el trabajo	57
4.4.5 Capacitación	57
4.4.6 Trato amable	58
4.4.7 Valoración de su esfuerzo	58
4.4.8 Seguridad del empleo	58
4.4.9 Horas y condiciones de trabajo	59

CAPITULO 5

CASO PRACTICO

“ HOSPITAL FRAY JUAN DE SAN MIGUEL “

Hipótesis	64
5.1 Metodología	66
5.2 Determinación de la muestra	73
5.3 Análisis en gráficas de algunas preguntas representativas	75
5.4 Reseña de la investigación	89
RECOMENDACIONES	92
CONCLUSIONES	94
BIBLIOGRAFIA	98

INTRODUCCION

La organización es una unidad social creada deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos y para ello cuenta con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos. El administrador debe buscar la conjugación óptima de esos recursos a fin de que la consecución de los objetivos de la organización sea lo más productiva posible, es decir, que se obtenga el mayor rendimiento con los recursos disponibles, el recurso humano juega un papel muy importante para lograr dichos resultados por lo que el tema a tratar en mi tesis es "La motivación como elemento primordial para lograr la integración del empleado a la empresa", este estudio tiene como objetivo el identificar las deficiencias o problemas que se presentan en el personal que labora dentro del Hospital Fray Juan de San Miguel en lo que respecta al grado en que se sienten integrados a la empresa de acuerdo con los incentivos o métodos que ésta utiliza para motivarlos.

Mi planteamiento hipotético es que: A mayor motivación mayor integración del empleado a la empresa y para constatar esta hipótesis llevaré a cabo la aplicación de cuestionarios y de la observación directa a los empleados del Hospital Fray Juan de San Miguel para conocer que tanto se sienten integrados a la empresa, posteriormente proporcionaré a la organización algunas alternativas o recomendaciones que puedan ser aplicables mejorando y optimizando los recursos humanos con que cuenta dicho hospital.

Se analizarán en los siguientes capítulos algunos aspectos como la definición de administración, su importancia, sus objetivos y cuales son las características de la administración; también se analizará la definición de empresa, su importancia, su

clasificación, los recursos con que cuenta, las áreas funcionales que la conforman, la definición de recursos humanos, sus elementos, su importancia y las funciones que debe llevar a cabo la administración de recursos humanos, una empresa para poder obtener buenos resultados necesita llevar una adecuada administración y para esto se debe de aplicar un correcto manejo de los recursos humanos ya que son éstos los que contribuyen en gran medida a la óptima utilización de todos los recursos con que cuenta la empresa y obtener así resultados favorables, pero como estos recursos son impulsados por un motor para que desempeñen sus tareas es necesario la aplicación de métodos o teorías de motivación que los mueva a desarrollar sus labores, incitados también por otros factores como pueden ser:

El salario, el reconocimiento personal y de su trabajo, incentivos y premios, etc., que aplicados en conjunto con las teorías se logra mantener al personal motivado y éstos se sientan parte integral de la empresa y luchan por ella para obtener beneficios mutuos.

CAPITULO 1

LA ADMINISTRACION, PARTE IMPORTANTE EN EL MANEJO DE UNA EMPRESA

En el presente capítulo se analizará lo que es la administración o como la definen diferentes autores, ya que de acuerdo con los puntos de vista de cada uno se puede apreciar que uno la define como disciplina, otros como ciencia, como arte o técnica pero todos están de acuerdo en que la administración prevé, organiza, dirige, coordina y controla las actividades y recursos con que cuenta la empresa para lograr los objetivos o propósitos de la organización, por lo que también se verá la importancia que representa el contar con una administración en todo tipo o tamaño de organización para lograr que sea competitiva ante las demás, que pueda enfrentarse a los cambios para salir beneficiado con ellos en lugar de ser una víctima. Por lo que el objetivo de la administración es buscar una maximización de resultados a través de una minimización de los resultados a utilizar.

1.1 DEFINICION DE ADMINISTRACIÓN

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado (Fernández, 1990:37).

Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado (Brech, 1992:3).

Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana (Mooney, 1992:3).

Es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular (Peterson and Plowman, 1992:3).

La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes (Koontz and O'Donell, 1992:3).

Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno (Terry, 1992:3).

Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente a grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa (Tannenbaum, 1992:3).

Administrar es preveer, organizar, dirigir, coordinar y controla Fayol, 1992 .3).

Tomando las ideas de los diferentes autores diremos que la administración es una ciencia que prevé, organiza, dirige, coordina y controla los diferentes recursos con que cuenta la empresa para satisfacer sus objetivos organizacionales con la ayuda del esfuerzo humano coordinado.

1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta y de los elementos materiales, humanos y técnicos con que esa organización cuenta.

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, es decir, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., el que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.

La elevación de la productividad, preocupación quizá de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, de lo dicho en la adecuada

administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellos, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose, tal vez uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración.

1.3 OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA ADMINISTRACION

La administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como: capital, materias primas, máquinas, etc.

El principal objetivo que persigue todo tipo de organización es optimizar sus recursos, en cuanto a lo que se refiere al recurso humano busca hacerlos más eficientes, desarrollar al máximo sus capacidades, experiencias, conocimientos, mejorando sus habilidades y actitudes hacia el trabajo, y esto se logra a través de una administración eficiente.

1.4 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

1. Su universalidad.- El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, porque en él tienen siempre que existir coordinación sistemática de medios.

2. Su especificidad.- Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
3. Su unidad temporal.- Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se está dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
4. Su unidad jerárquica.- Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades de la misma administración.

CAPITULO 2

EL SISTEMA EMPRESA, COMO ELEMENTO DE APOYO PARA LOGRAR EL BIENESTAR DE LA CLASE OBRERA Y DE LA CLASE EMPRESARIAL.

El sistema empresa está integrado por recursos materiales, humanos y técnicos el cual es considerado como un elemento primordial para lograr que por medio de éste se logre un mejoramiento en la calidad de vida de los trabajadores y de la clase empresarial, porque es a través de éstas que se brindan empleos a la sociedad y con el esfuerzo y desempeño de ellos se proporcionan bienes o servicios que colaboran con la satisfacción de las necesidades de las personas que los adquieren a cambio de una cantidad de dinero correspondiente al valor del producto, es a través de esta retribución como la clase empresarial sale beneficiada al recuperar el costo de los productos y un margen de ganancia.

Las empresas se clasifican de diferente manera de acuerdo con sus ventas, con el número de empleados con que cuentan, de acuerdo con el origen de su capital, de acuerdo con sus intereses económicos, con su origen, con su giro y de acuerdo a la forma en que se constituyeron.

Las empresas cuentan con diferentes áreas funcionales las cuales en coordinación unas con otras contribuyen a lograr que se cumplan con los objetivos establecidos por la organización.

2.1 DEFINICION DE EMPRESA

La empresa contribuye al desarrollo del bienestar social por lo que ahora definiremos lo que es una empresa de acuerdo a algunos autores.

Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que corresponda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa (Guzman, 1990:69)

La empresa la integran bienes materiales, hombres y sistemas. Agrega que se pueden estudiar los siguientes aspectos: económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto(REYES, 1990:72).

Análisis de un concepto general:

"Empresa es la unidad productiva o de servicio en la cual su iniciación puede ser la satisfacción de una necesidad ofreciendo un producto o servicio; que constituida según aspectos prácticos o legales la actividad puede llevarse a cabo por una unidad emanada de un control legal y según las figuras jurídicas, o bien puede ser una constitución práctica y de tipo transitorio; se integra por recursos materiales, técnicos y humanos; se vale de la administración para lograr sus objetivos (Méndez, 1990:236,237).

Tomando como base las definiciones anteriores diremos que una empresa es una unidad económico-social integrada por recursos humanos, técnicos y materiales que proporciona bienes o servicios buscando satisfacer mediante una buena

administración las necesidades de la sociedad y desde luego obtener recursos económicos suficientes y necesarios para beneficio personal y para acrecentar éstos en los socios capitalista.

2.2 IMPORTANCIA DE LA EMPRESA

Las organizaciones como unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, son de vital importancia, ya que por medio de su funcionamiento proporciona bienes o servicios a la comunidad satisfaciendo sus necesidades o parte de ellas.

Al igual en la participación de creación de empleos debido a que esta requiere de recursos humanos para llevar a cabo sus operaciones, por lo que contribuye a mejorar el nivel económico de la sociedad.

En la adquisición de recursos materiales y técnicos se beneficia la empresa con esa obtención y a la par beneficia a sus proveedores a llevar a cabo sus procesos de compraventa.

En general la Empresa en cada una de sus operaciones contribuye al bienestar social, por lo que debe de contar con la persona idónea para llevar a cabo la administración de dicha entidad buscando optimizar al máximo los recursos humanos, técnicos y materiales, aplicándolos de la mejor manera a fin de obtener el mayor rendimiento con dichos recursos disponibles, con un nivel alto de calidad para poder competir con otras organizaciones, debido a que hoy en día se tiene que competir con organizaciones del mismo ramo ya sean nacionales o internacionales,

por lo que el administrador junto con los altos directivos de la empresa deben de coordinar sus conocimientos, habilidades y esfuerzos para que ésta sea próspera y competitiva y logre contribuir en gran medida en el desarrollo económico y social de país.

2.3 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

- De acuerdo con su tamaño según NAFIN

- *Microempresa*

Son las que cuentan hasta con 15 empleados y lograr tener ventas netas por \$900 (miles de pesos)

- *Pequeñas empresas*

Tener hasta 100 empleados y lograr obtener ventas netas por \$ 9000 (miles de pesos)

- *Medianas empresas*

Tener hasta 250 empleados y lograr tener ventas netas por \$ 20 000 (miles de pesos)

- *Grande*

- La que rebasa cualquiera de los parámetros.

- De acuerdo con sus capital

- *Privadas*

Son las que están constituidas por aportaciones de socios (acciones) los cuales designan a una sola persona capaz para que lleve a cabo la administración de la empresa y logre obtener un máximo de rendimientos.

- *Públicas*

Estas empresas son propiedad gubernamental, federal, estatal y municipal y son éstos quienes designan a la gente que ha de trabajar en ella y como se ha de llevar a cabo su administración.

- *mixtas*

Pueden estar integradas por capital del gobierno y por aportaciones de socios las cuales serán dirigidas con base a los acuerdos tomados por ambos.

- De acuerdo con sus intereses económicos

- *Lucrativas*

Están orientadas a obtener buenas tasas de rentabilidad sobre la inversión.

- *No Lucrativas*

Su finalidad primordial no es la obtención de utilidades, sino el servir a la sociedad.

- De acuerdo con su origen

- *Nacionales*

Trabajan con capital de la nación.

- *Extranjeras*

Trabajan con capital extranjero

- *Mixtas*

Trabajan con capital de ambas partes.

- De acuerdo con su giro

- *Agropecuarias*

Se encuentran aquí las que se dedican al cuidado, cultivo y comercialización de productos provenientes de la tierra, al cuidado y comercialización del ganado, a la pesca y otras actividades propias del campo.

- *Industrial*

Todas las que se dedican a la extracción y transformación de recursos minerales.

- *Comercial*

Todas las que se dedican a la compra-venta de mercancías (productos tangibles).

- *Servicios*

Todas las que se dedican a la prestación de un servicio, ya sea social, de asesoría ... a cambio de una retribución o sueldo.

- *Religiosa*

Todas las que se dedican a orientar a la sociedad para cumplir con ciertos designios.

- De acuerdo con su constitución

- *Personas Físicas*

Toda persona que se dedica a una actividad empresarial o ejerce su profesión en forma particular.

- *Personas Morales*

Todo tipo de personas que se agrupan en sociedades para llevar a cabo una actividad empresarial.

2.4 RECURSOS DE LA EMPRESA

La organización para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente le permitirán o le facilitarán alcanzar dichos objetivos, son de tres clases:

A. BIENES MATERIALES

1. Ante todo integran la empresa sus edificios, las instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, que son todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

2. Las materias primas, aquellas que han de salir transformadas en los productos; las materias auxiliares, es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción; los productos terminados: aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, pero como es común en ocasiones es imposible hacerlo, aunque también debe de existir un stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.

3. Dinero: Toda empresa necesita cierto efectivo: lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc.

B.HUMANOS

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad:

1. Existen ante todo obreros, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual: suelen clasificarse en calificados y no calificados, según que requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto. Los empleados, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio.

2.Existen además los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados: su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

3. Los técnicos, personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

4. Altos ejecutivos, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

5. Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

C.TECNICOS

Son las relaciones estables en que debe coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con ellas.

Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa:

1. Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc. sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc.; sistemas de finanzas, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.
2. Existen además sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc (Reyes, 1978:72-74).

2.5 AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Para determinar las áreas que conforman una empresa depende de la actividad económica en la que se encuentren, de su tamaño y de su estructura organizacional, por lo que cada empresa estructurará sus áreas de acuerdo a sus características y necesidades.

El agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, engloba lo que las empresas normalmente hacen.

La departamentalización funcional es la base más usada para organizar actividades y está presente en casi cualquier empresa en algún nivel de la estructura de la organización.

Se muestra a continuación una serie de funciones más comunes que se encuentran en forma casi general en diversas empresas.

2.5.1 PRODUCCION

La producción es una de las áreas funcionales de la empresa, que es la encargada del adecuado manejo de las herramientas y técnicas para la obtención eficaz del producto o servicio mediante el recurso administrativo y material. Su principal función es crear y distribuir un producto, bien o servicio a la sociedad.

Dentro de la producción se pueden identificar seis áreas:

INSTALACIONES: Es el lugar físico que permite la colocación del equipo que efectuará la transformación de las materias primas.

EQUIPO: Es la maquinaria o herramientas que transforman la materia prima y se compone de: Equipo principal o básico que son las máquinas y equipo auxiliar formado por máquinas de complemento.

DISTRIBUCION Y PERSONAL: Se divide a su vez en:

Distribución del equipo y Personal.

ESTANDARES: Representan las medidas ideales que sirven para cimentar toda la programación lógica, teórica, suponiendo actividades rutinarias y que contienen una programación definida y establecida.

TRANSFORMACION: Es la realización de la transformación o del ensamble con el objeto de integrar inventarios de artículos terminados como: Costos, calidad, volúmen, tiempo, materia prima, etc.

INVESTIGACION DE PRODUCTOS, DE SISTEMAS Y DESARROLLO: En esta área se realizan investigaciones con fines de innovación, se realizan simplificaciones de sistemas, se plantean modelos matemáticos de simulación.

2.5.2 MERCADOTECNIA

La mercadotecnia es el conjunto de técnicas que nos permiten conocer un mercado, en un tiempo determinado, a fin de observar su comportamiento para proporcionar un producto o servicio. Su función principal es posesionar un producto en el mercado.

INVESTIGACION DE MERCADOS: Acopio objetivo y sistemático del registro, análisis, preparación, y exposición referente a mercados existentes, estrategias y tácticas de mercado, etc. Los resultados de una buena investigación de mercado se refleja en las ventas.

La mercadotecnia está formada por:

- Necesidades: Las necesidades se encuentran latentes y son descubiertos y satisfechos, con el fin de justificar su existencia.

- Tipos de mercado: Existen dos tipos de mercado:

*De consumo.

*Industrial.

En cuanto a las necesidades a satisfacer, se clasifican en:

+Primarias: como alimentación, vestido, etc.

+secundarias: como diversiones, joyas, etc.

2.5.3 FINANZAS

La función de las finanzas a adquirido reciente importancia en la dirección general de la empresa. En el pasado, el funcionario financiero decía cuanto dinero necesitaba la empresa y tenía la responsabilidad de obtener dichos fondos, con el nuevo sistema el gerente financiero se enfrenta a cuestiones fundamentales referentes a las operaciones de la empresa comercial.

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA

Para maximizar el precio de mercado de las acciones mediante un adecuado equilibrio del riesgo y rendimiento, el administrador financiero deberá cumplir con tres funciones básicas: Planeación financiera, administración de activo y obtención de fondos.

La función financiera es una de las más retadoras e interesantes. Primero se interesa en los planes a largo plazo concernientes a la expansión de la planta al reemplazo de la maquinaria y equipo u otros desembolsos que habrán de causar fugas de efectivos del negocio.

Por otra parte las finanzas se refieren a todos a los aspectos monetarios de una organización.

2.5.4 AREA DE COMPRAS

Esta área se encarga de revisar lo que hace falta en los diferentes departamentos.

Las compras constituyen una actividad altamente especializada, que debe ser realizada de un modo racional, con objeto de comparar, para cada tipo de materia necesaria: la calidad, cantidad, precio, en el momento y con entrega al tiempo justo.

Son varias las categorías de compras que pueden observarse en una empresa:

- Según los tipos de materias
- Según las cantidades
- Según la naturaleza de inversión
- Con relación al tiempo de entrega

Su función es servir económicamente a la compañía y a las utilidades.

2.5.5 RECURSOS HUMANOS

El área de administración de recursos humanos o de personal es la disciplina que nos enseña los métodos más adecuados para el manejo de personal.

Los recursos humanos representan uno de los factores más importantes para el desarrollo de la administración.

Esta área se divide en etapas:

1.- Selección: Los puestos deben ser ocupados por el mejor candidato de acuerdo a un perfil predeterminado o establecido.

2.- Entrenamiento: Una vez aceptado el trabajador se señalará los procedimientos que deberá seguir para llevar a cabo sus operaciones.

3.- Tratamiento: A los trabajadores se les informa sobre sus derechos y obligaciones, indicándoles claramente sanciones y disciplinas por faltas cometidas.

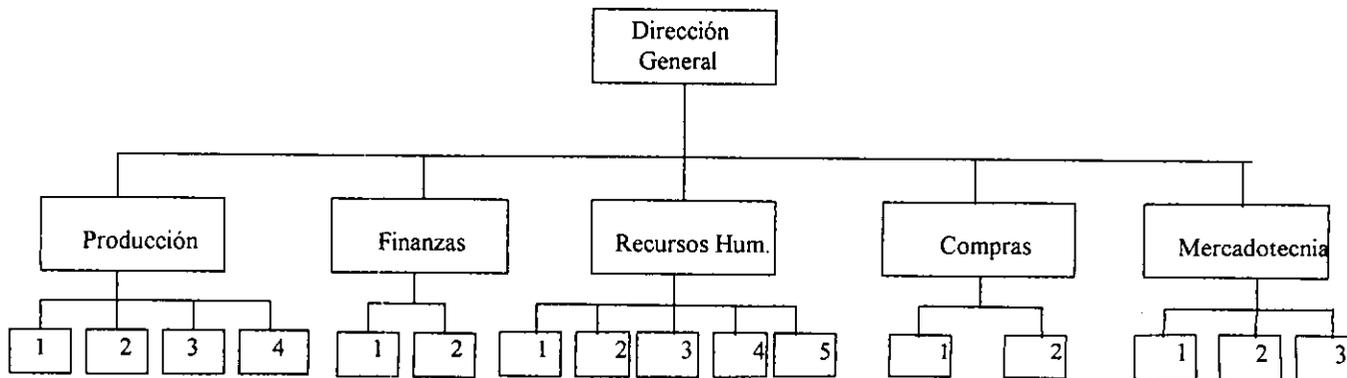
4.- Buen sueldo

5.- Servicios al personal

Está encargada ésta área de llevar a cabo todas las actividades referentes a tener personal idóneo en cada una de las áreas de la empresa y a tener conforme al personal dentro de la misma.

ESTRUCTURA BASICA DE LAS ORGANIZACIONES

Para efectos de orientación se presenta un organigrama típico de las áreas funcionales



Producción

- 1.- Depto. de almacén
- 2.- Depto. de productos en proceso
- 3.- Depto. de productos terminados
- 5.- Depto. de Control de Calidad

Compras

- 1.- Compras Locales
- 2.- Compras Foráneas

Finanzas

- 1.- Proyectos de inversión
- 2.- Contraloría

Mercadotecnia

- 1.- Investigación de Mercados
- 2.- Publicidad
- 3.- Ventas y Cobranza

Recurso Humanos

- 1.- Reclutamiento y selección
- 2.- Contratación
- 3.- Inducción y Capacitación
- 4.- Admon. Sueldos y salarios
- 5.- Higiene y Seguridad

CAPITULO 3

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La administración en las organizaciones contribuye a que ésta tenga un mejor desarrollo y desempeño con los recursos con que cuenta para su funcionamiento, siendo el recurso humano uno de los más importantes dentro de la empresa, el cual bien organizado y dirigido colabora en gran medida en las operaciones de la empresa, por lo que a continuación se citan las siguientes definiciones de recursos humanos y de la administración de recursos humanos.

En este capítulo se analizará las definiciones de administración de recursos humanos de acuerdo con el criterio de diferentes autores, también se identificarán que los elementos de los recursos humanos son: el reconocimiento, la experiencia, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, etc., las cuales se pueden ir perfeccionando o corrigiendo mediante cursos

3.1 DEFINICIONES DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

RECURSOS HUMANOS

Son las personas que trabajan para una organización. Las habilidades que poseen y su conocimiento acerca del sistema de trabajo es de gran valor para los administradores.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general (Arias, 1990:27)

Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quien recibe el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal (Rodríguez, 1990:27)

Con las aportaciones de las definiciones anteriores, conceptualizaremos a la administración de recursos humanos, como el área de la administración encargada de dotar a la empresa del personal idóneo mediante sus diversas funciones que la integran, para llevar a cabo las operaciones de la empresa, tomando en cuenta las necesidades de su personal, para lograr un beneficio mutuo.

3.2 ELEMENTOS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para que una organización pueda alcanzar a lograr sus metas y objetivos necesita de la combinación de los diferentes recursos con los que cuenta, como son los recursos materiales, técnicos y humanos de estos último se entiende que la fuerza física no es su único elemento sino que esta integrado por otros factores como son: los conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, etc. Los cuales se pueden ir perfeccionando o corrigiendo mediante cursos o acontecimientos diarios. Con dichos elementos el

recurso humano ayuda a mejorar y perfeccionar tanto elementos técnicos como materiales lo cual no puede suceder a la inversa.

3.3 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

El recurso humano es uno de los recursos más importantes porque pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos de la empresa. Son los únicos recursos vivientes capaces de procesar los otros recursos inertes. Además constituyen los recursos más complejos de que se dispone en una organización. Los recursos humanos son los únicos recursos que se encuentran en todas las áreas y niveles de la organización. Por lo que es de gran importancia que los gerentes de área reconozcan al recurso en las operaciones diarias de una organización.

Una organización necesita personal para diversos niveles: operativos y personal de apoyo, personal administrativo y directivo para completar toda una gama de objetivos y actividades.

El origen y desarrollo de la administración de recursos humanos, ha sido siempre influida por cambios del medio ambiente interno y externo de los organismos sociales.

La administración de Recursos Humanos como sistema, se compone de la unión de componentes que facilitan el proceso.

3.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Delimitar las funciones inherentes del departamento de Recursos Humanos es una tarea de la dirección superior, para lograr de manera efectiva la coordinación de sus relaciones con los demás departamentos. El departamento de Recursos Humanos, como tal, representa un grupo asesor para ayudar a los funcionarios de las demás áreas operativas, se les proporciona ayuda en asuntos relativos a políticas de personal que deben seguirse, los controles que deben llevar a cabo, se les proporcionan planes de remuneración, programas de capacitación y desarrollo, seguridad, así como actividades recreativas.

3.4.1 RECLUTAMIENTO

Es el primer paso para proporcionar recursos humanos apropiados a la organización una vez que se ha abierto una vacante. Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

El reclutamiento comienza, en el momento de conocer las necesidades presentes y futuras del personal que tiene la empresa; ésto es un proceso de información que se da entre la organización y el mercado de trabajo y a la inversa. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento se práctica de manera directa- cuando la empresa realiza el reclutamiento por su propia cuenta, es decir, los candidatos van a la organización para hacer sus trámites; e indirecta- cuando la empresa acude a alguna oficina de colocación, para que ésta le proporcione el personal ya seleccionado.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Fuentes de reclutamiento:

Internas

- * Trabajadores de la propia organización
- * Contactos con sindicatos
- * Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores

Externas

- * Bolsas de trabajo de escuelas, universidades y asociaciones
- * Oficinas de colocación
- * Otros empleos
- * Por el público en general

Rodríguez, 1993:88

3.4.2 SELECCION

Una vez que se integran un grupo de solicitantes adecuados, por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal.

Es un proceso para determinar cuales son dentro de todos los solicitantes los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto.

El proceso de selección se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye con la decisión de contratación.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación de la gente al puesto
- b) La eficiencia de la gente en el puesto.

Todo criterio de selección se basa en información de análisis y especificaciones del puesto que debe ser ocupado. Las exigencias de selección se apoyan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuyo propósito es el de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo. El resultado final del proceso de selección son las personas a las que se contrata (Rodríguez, 1993:94-105).

3.4.3 CONTRATACION

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos) el candidato puede ser contratado.

La selección y la contratación del personal se pueden considerar como procesos interrelacionados, ya que a una persona por lo regular no la contrata una empresa antes de considerar al puesto que va a ocupar mediante la selección.

La ley presume la existencia del contrato y de la relación del trabajo, que el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual la falta de un contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad.

Contrato de Trabajo.- Aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario.

El elemento esencial de relación así como del contrato del trabajo es la "subordinación" del trabajador; es decir, su sometimiento a la autoridad del patrón, lo cual representa para éste el ejercicio de un poder sobre el operario, en virtud de una relación jurídica (Rodríguez 1993 : 94 – 105)

3.4.4 INDUCCION

Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su rendimiento y adaptación de ahí la importancia del proceso de inducción.

Es el proceso de guiar y orientar al nuevo trabajador hacia la incorporación a la organización, a su puesto y su ambiente de trabajo.

Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo

ambiente de trabajo, sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.

La inducción es importante, tanto en la pequeña como en la grande empresa. En las pequeñas organizaciones deberá existir, por lo menos un manual de bienvenida conforme la organización es más grande, es necesario utilizar más instrumentos de inducción (Rodríguez, 1993:106 – 113).

3.4.5 CAPACITACION

La capacitación es de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados, a diferencia del adiestramiento, que es de carácter más práctico y para un puesto concreto.

Es evidente que, si bien en los niveles inferiores no calificados, predomina el mero adiestramiento, conforme se asciende en los niveles jerárquicos, tiene mayor importancia la capacitación.

Especies de Capacitación

* En razón de su fin

= En razón de la amplitud que implica la capacitación

- La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.

- La que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio.

- La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.

= La capacitación cultural de carácter sumamente general

De acuerdo con la naturaleza de la capacitación, podemos distinguir:

- La capacitación que se da al obrero o empleado
- Capacitación de supervisores
- Capacitación de ejecutivos

- En razón de los métodos empleados

DIRECTA

Se da, expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, como son: clases, cursos breves, becas, conferencias, método de casos, cursos

Por correspondencia e instrucción programada.

INDIRECTA

Para dar capacitación de éste tipo se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines, como son: mesas redondas, publicaciones y medios audiovisuales (Rodríguez, 1993 :113-115).

3.4.6 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

La cuestión de la remuneración probablemente sea la función más difícil y perpleja con que tiene que enfrentarse el departamento de personal.

La remuneración es muy importante para los empleados individuales porque es una medida de su valor para ellos mismos, para los compañeros de trabajo, para las familias y para la sociedad.

Se entiende a la administración de sueldos y salarios como la fase de la administración de recursos humanos que usa principios y técnicas definidas para lograr que la remuneración total que recibe el trabajador, sea razonablemente apropiada a la importancia del puesto, a la eficiencia, a las necesidades personales del trabajador y a las posibilidades de la empresa.

La administración de sueldos y salarios trata de armonizar los diversos elementos que integran el concepto de salario. Esta rama de la administración de recursos humanos lleva involucrados muchos aspectos que afectan a la economía y a la sociedad en general.

La tarea principal de la administración de sueldos y salarios es la de determinar cuanto se debe pagar a cada empleado en particular.

¿Qué es sueldo y qué es salario?

La retribución obtenida a cambio de los servicios prestados es el sueldo como lo es el salario, la diferencia se encuentra en la costumbre, es decir, que cuando se elabora y paga la nómina de personal de confianza; se habla de sueldos y cuando se elabora y paga la nómina de personal sindicalizado, se habla de salarios, y cuando se paga cada 15 días se habla de sueldo y de salario cuando se paga por jornada diaria (Rodríguez, 1993: 113 – 120).

3.4.7 MOTIVACION

El objetivo de esta función es el de desarrollar formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero patronales y la calidad del personal.

La conducta de diversas personas puede advertir que aunque en un momento dado este comportamiento sea objetivamente semejante, los motivos del mismo pueden ser diferentes.

La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

La capacidad, la aptitud y los conocimientos claramente son prerequisites para un desempeño satisfactorio en el trabajo. En igual forma, la colocación adecuada, el entrenamiento, el diseño de puesto y el equipo facilitan el desempeño satisfactorio, pero todo esto carece de importancia, a menos que el empleado esté motivado.

Entre las varias fuentes de motivación, una está relacionada con el trabajo mismo. Los empleados están dedicados a actividades de la compañía más de la tercera parte de sus horas del día, el trabajo satisfactorio contribuye a una sensación de bienestar general del hombre y un sentimiento de valía personal. El trabajo que no es satisfactorio tiende a tener efectos opuestos.

La disposición positiva (empuje) es la motivación hacia cierta tarea. En ésta se hallan comprendidas, la responsabilidad, el vigor, la iniciativa, la perseverancia y

la ambición. Un empresario debe realizar un gran esfuerzo para hacer funcionar y para manejar su empresa (Arias, 1994:164).

3.4.8 DESARROLLO

Se busca brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

Por lo que se debe identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

Por lo que los empleados se comienzan a cuestionar sobre como van a progresar, si se requieren de estudios profesionales para poder ascender, de sí recibirán asesoría por parte de sus jefes, y principalmente sobre cuál es su objetivo personal.

Los empresarios deben cuidar los siguientes aspectos: el considerar al recurso humano como una fuente inagotable que puede producir ganancias con su trabajo, porque es cuando el recurso humano sufre un deterioro emocional y como consecuencia una baja en la productividad, cuidar que no sé de una obsolescencia que se origina al no preocuparse por mantener los conocimientos técnicos actualizados.

Estos dos aspectos interfieren en el desarrollo integral del personal.

Para poder fomentar el desarrollo integral del personal se necesita promover una carrera profesional, lo cual está integrada por todos los puestos, tareas desempeñadas por un trabajador dentro de la empresa (Arias, 1994: 164).

3.4.9 HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona.

Es una obligación moral para el administrador preocuparse por la salud integral de los miembros de la organización así como por la protección contra accidentes.

Higiene Industrial:

Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deterioro de la salud.

La reglamentación sobre higiene industrial ha sido encaminada a preservar la salud de los trabajadores y de las colectividades industriales y deben contener todas las medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo y medios industriales, algunas de ellas se refiere a:

- a) Orientación y ubicación de los locales de trabajo
- b) Materiales de construcción
- c) Sistemas de ventilación
- d) Procedimientos de calefacción

e) Métodos de iluminación, etc.

Uno de los medios para prevenir los riesgos profesionales es la creación de las comisiones mixtas de higiene y seguridad, cuya finalidad principal estriba en conocer las causas de los peligros y las condiciones insalubres dentro de los centros de trabajo y tratar de prevenirlos hasta el máximo.

Seguridad Industrial:

Es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas. Se encarga igualmente de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes.

Su objetivo es el de desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Se tiene que dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad. Cumplir con lo dispuesto en la legislación respectiva (Arias, 1994: 352 – 362).

CAPITULO 4

MOTIVACION

La empresa es un elemento que influye en el bienestar del empleado y de la empresa, a través de una buena administración de sus recursos, tomando gran importancia el recurso humano, por su participación en las operaciones diarias de la empresa para transformar los recursos materiales mediante los recursos técnicos, por lo que el recurso humano debe estar motivado para realizar sus labores diarias con entusiasmo y eficiencia.

Este capítulo contiene una apreciación de diferentes autores sobre como definen a la motivación, con lo que con aportaciones de cada uno daré mi apreciación propia de lo que es la motivación, también se delimitará cuál es su importancia para lograr que actúe como motor sobre los empleados y los incite a trabajar y cumplan con los objetivos de la empresa, también se hará mención del contenido de las diferentes teorías motivacionales como son: teoría de Maslow, de Herzberg, de Vroom, de Mc Clelland y otras, para tener idea de cuales son las que se aplican para lograr una integración del empleado a la empresa, así como los elementos que contribuyen a mantener conforme al empleado en sus puesto y sobre todo en la organización.

4.1 DEFINICION

Esta constituida por todos aquellos factores ya sea biológicos, psicológicos y aún de tipo social y cultural, capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo (Arias,1992:374).

Es la predisposición a actuar en una manera específica dirigida aun objetivo (Hellriegel y Slocum, 1992:374)

Es el estado de la perspectiva de un individuo que representa la fuerza de su propensión a hacer un esfuerzo hacia un comportamiento en particular (Gibson, 1992:374)

Se refiere a un comportamiento dirigido a un objetivo. El cual está caracterizado por el proceso de seleccionar y dirigir ciertas acciones entre actividades voluntarias para alcanzar objetivos (Chung, 1992:374).

Se refiere a dedicar esfuerzos hacia un objetivo (Dubring, 1992:374).

Con las definiciones expresadas anteriormente concluiremos que la motivación, es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo.

4.2 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION

Es importante el estudio de la motivación para el administrador porque es evidente que las organizaciones están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el hombre, por lo tanto funcionarán de acuerdo con el esfuerzo; es decir, con el comportamiento de sus miembros.

Así, es extraordinariamente importante conocer los resortes que mueven a la acción humana; ésto constituye un aspecto vital porque de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos con fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos con su trabajo y con la organización.

4.3 TEORIAS MOTIVACIONALES

Las diversas teoría motivacionales constituyen dos intentos, explicar los aspectos de selección y la búsqueda de las metas de motivación, por lo que enseguida se analizan las siguientes teorías:

4.3.1 TEORIA DE MASLOW

Es evidente que las necesidades y, por consiguiente, las metas que perseguimos están clasificadas de conformidad con una escala de importancia. Hay necesidades que en un momento dado, son más urgentes que otras.

La escala de las necesidades que se puede aplicar a cualquier empleado refleja la interacción de dos series de factores: Su historia personal y la situación inmediata.

Escala de necesidades que postuló Abraham Maslow.

Fisiológicas (primarias)

Son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etc.

De Seguridad

El hombre desea estar, en la medida de lo posible, cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores, para él y para su familia, de acuerdo a las necesidades primarias; necesita, igualmente, sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.

Sociales

El ser humano, para seguir viviendo, necesita aliarse, requiere vivir dentro de la comunidad, esto refiriéndose a la sociedad; pero además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

De Estima

Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro de las relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no solamente necesita sentirse apreciado y estimado, sino

que, además necesita contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en jerarquía.

De Autorealización

El ser humano requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra a través de la creación.

Se establece una jerarquía en la cual las necesidades superiores no motivan, sino hasta que las anteriores han alcanzado un nivel adecuado de satisfacción.

4.3.2 TEORIA DE HERZBERG

La teoría dual dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, etc.; cuando están presentes, motivan favorablemente al personal; es decir, causan satisfacción; pero que su ausencia no ocasiona insatisfacción.

En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, etc.; están ausentes.

En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuado no le causan satisfacción.

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción. Apunta que por lo contrario, satisfacción e

insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por esta razón se le denomina también teoría dual. Cataloga varias necesidades de los individuos en dos grupos:

(1) Factores de higiene, o lo que llamó "disatisfactores"

- Dinero y compensación
- Vida personal
- Condiciones de trabajo
- Status
- Seguridad en el trabajo
- Política y administración de la compañía
- Calidad de la supervisión.

(2) Factores de motivación, a los que llamó "satisfactores"

- El trabajo en sí- retador
- Responsabilidad aumentada
- Oportunidad para avanzar
- Reconocimiento de la administración de un buen trabajo
- Oportunidad para progreso personal

Motivar requiere la oportunidad de satisfacer las necesidades de los empleados de autonomía, competencia y logro.

Una implicación inmediata de esta teoría es que las prestaciones de tipo social (seguro de vida, fiestas de fin de año, eventos deportivos, etc.) y el módulo de supervisión basado en "las relaciones humanas " y enfatizado por muchas empresas, así como la labor de las comisiones mixtas de higiene y seguridad que

deben ser instituidas en cada organización por disposiciones legales, solo tendería a evitar la insatisfacción, pero no lograría la satisfacción; para llegar a ella se requerirá buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, dar mayor oportunidad para el despliegue de iniciativa, etc.

4.3.3 TEORIA DE VROOM

Teoría de la Expectación y Valencia

Esta teoría ayuda a poner más en claro la motivación, sobre todo lo que se refiere al trabajo. Esta teoría es similar a la de la escala de las necesidades en que ambas hacen hincapié en la naturaleza idiosincrásica de la motivación. Desde el momento en que se considera a la motivación como un factor específico del individuo, no es fácil generalizar los patrones de motivación de manera que se puedan aplicar a grupos de trabajo.

Ambas teorías apuntan: que las correlaciones entre la satisfacción o el descontento con el trabajo y los criterios de la conducta tales como la productividad son semejantes.

La teoría de la escala de las necesidades aduce en esencia, que lo que dicta la conducta son las necesidades de mayor urgencia. La teoría de la expectativa y Valencia intenta explicar la manera como esa urgencia surge entre varias necesidades que entran en competencia.

El término valencia se refiere al grado de atracción que ofrece cualquier meta o resultado. Antes de emprender una línea de acción en forma consciente o

inconsciente, asignamos valencias que reflejan nuestras expectativas acerca de las consecuencias de cada alternativa que se nos ofrece. Y establecemos nuestra línea de acción de conformidad con la valencia más fuerte o más positiva.

4.3.4 TEORIA DE Mc CLELLAND

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

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

Los motivados por la afiliación, están más interesados con establecer contactos personales cálidos.

La persona motivada por la realización desea lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo.

Tal teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en éste su deseo de superarse o realizarse; según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país; lo importante es la motivación del logro que los individuos de tal nación posean; factores tales como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro.

Mc Clelland asienta que a fin de lograr el desarrollo económico, urge romper con todo lo tradicional, dado que del ambiente cultural el individuo aprende sus

pautas de conducta y sus motivaciones, para inyectar la motivación de logro que dará como resultado el desarrollo económico, es necesario cambiar la cultura.

El empresario no tiene por que ser un hombre motivado exclusivamente por el afán de lucro; puede al igual buscar el desenvolvimiento integral de los miembros de su colectividad, sintiendo que su papel entraña también una responsabilidad social. En este caso, la motivación de logro y afiliación no son opuestas sino definitivamente complementarias.

4.3.5 TEORIA DE CHRIS ARGYRIS

La organización contra el individuo

Señala que existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales; dice que el ser humano en la cultura occidental tiende, a medida que acumula años, a desarrollarse de un estado de pasividad hacia un estado de actividad creciente, a desarrollarse desde un estado de dependencia respecto a otras personas, hacia un estado de relativa independencia, adquirir muchas formas de diferentes conductas, tener profundo interés, considerar una perspectiva mayor del tiempo en compensación a las etapas infantiles en las cuales se percibe casi solamente el presente, ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de su edad, desarrollarse una conciencia y un control de sí mismo.

En cambio las organizaciones de trabajo son incongruentes con esas características saludables de la persona. Las organizaciones de trabajo requieren de

sus miembros que se comporten en una forma inmadura. De acuerdo a las reglas de la administración el medio de las empresas requiere que las personas que laboran ahí; tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio, sean pasivas, dependientes y subordinadas, tengan una perspectiva muy corta del tiempo, sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales, y rindan un determinado nivel de producción, bajo condiciones que producen desajustes psicológicos.

Por lo que se concluye, que urge cambiar el sistema tradicional en que operan las organizaciones. Hay entre otras cosas que tratar de modificar las estructuras de las organizaciones.

4.3.6 TEORIA DE ADAMS

La teoría de Adams es un tema general que trata de la iniquidad social. Declara que los individuos establecen una relación entre el esfuerzo que hacen en una situación dada y los resultados que provienen de esa situación y entonces compara el valor de esa proporción con el valor de la relación esfuerzo/ resultado de otro individuo que tiene empleos parecidos.

Según Adams, la presencia de inequidad crea tensión y esto motiva al individuo a buscar eliminarla o reducirla. La intensidad de la motivación está en proporción directa con la magnitud de la inequidad percibida. Adams presenta varias formas con las que un individuo puede reducir las sensaciones de inequidad:

1. Hacer un cambio en su esfuerzo, aumentar o disminuir la producción

2. Hacer un cambio en los resultados: conseguir un sueldo más alto u otras recompensas.
3. Distorsionar conscientemente su esfuerzo y sus resultados, adaptar sus pensamientos para reducir las discrepancias.
4. Dejar el empleo: renunciar, obtener un traslado, practicar el ausentismo.
5. Influir en otras personas para que reduzcan sus esfuerzos.
6. Cambiar la base de la comparación.

Adams señala que cada persona escogerá el método más fácil para resolver una injusticia específica.

4.3.7 TEORIA X O TRADICIONAL

DOUGLAS Mc GREGOR

Se supone que a las personas no les gusta trabajar, que trabajan sólo por dinero, son irresponsables y carecen de iniciativa.

Por lo que se establece como políticas, que hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas, que hay que vigilarlos de cerca, establecer controles estrechos, establecer reglas y sistemas rutinarios.

Se tiene como expectativa que la gente controlada estrechamente, alcanzará los estándares que se le han fijado.

Como puede verse fácilmente si se piensa en que la mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables, puede esperarse que cumplan con el mínimo posible de trabajo siempre y cuando se diseñen controles estrechos en que

impidan a las personas dedicarse a realizar actividades ajenas al trabajo. El jefe es quien decide y ordena a sus subordinados la ejecución de tareas ya establecidas de antemano por él, en el tiempo que fije y con las características también indicadas por él.

Dicho jefe será un autócrata. Desea tomar el sólo todas las decisiones, lo que probablemente le haga trabajar más de la cuenta y, así, algunos asuntos se retrasen.

Este sistema ha recibido el nombre de tradicional porque es el que siguió la humanidad desde tiempo inmemorial. Esta teoría pertenece al bando pesimista.

Existe una variante, la cual podríamos denominar Teoría X, o paternalista. Likert la rubrica como autoritaria-benevolente; los supuestos, las políticas y las expectativas siguen siendo los mismos aunque se le agregaron dos políticas más:

a) Hay que evitar que la irresponsabilidad haga a la gente ir en contra de sus propios intereses; entonces parte del salario hay que dárselo en prestaciones: casas, despensas familiares, seguros de vida, etc.

b) No hay que usar el poder; la cortesía rinde mejores frutos. Se reconoce que el maltrato no conduce a nada y que se logrará menos resistencia a la autoridad si se emplean buenos modales.

4.3.8 TEORIA Y

Esta teoría supone que la gente tiene iniciativa y es responsable; que quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos; es capaz de ejercer autocontrol y

autodirección; posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo.

Por lo que establece las políticas de: crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización, los subalternos deben participar en las decisiones, el jefe debe de tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejercen su autocontrol y autodirección.

Tienen expectativas de que, la calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados; estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización; su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución.

Esta postura es radicalmente opuesta a las anteriores. Tomando las ideas de los economistas actuales se piensa que los conocimientos y experiencias de todos los miembros de la organización constituyen recursos aprovechable; alega que frecuentemente los subordinados conocen mejor todos los detalles del trabajo que los jefes y que, por ende, deben ser alentados a participar en las decisiones importantes. De esta manera la organización se beneficia por la aportación de todos sus miembros y estos a su vez ponen en juego todas sus potencialidades.

La relación entre satisfacción y producción es también totalmente revertida respecto a la teoría de las relaciones humanas.

Participación -----> Mayor producción ----->Satisfacción

Aquí la satisfacción es la consecuencia, no el antecedente, de la mayor productividad, ya que esta última es el resultado de poner en juego todas las potencialidades del individuo.

La adopción de esta postura implica descentralización de las decisiones, modificando a su vez la estructura de las organizaciones.

4.3.9 TEORIA Z

OUCHI

Esta teoría supone que la gente quiere sentirse importante, ser informada, pertenecer a grupos, y que se le reconozcan sus méritos.

Por lo que establece como políticas, realizar trabajos bien hechos, informar a los subordinados, lograr que la gente se sienta importante, establecer un espíritu de gran familia, vender las ideas y el jefe debe explicar él porque de las órdenes.

Tiene como expectativas, que un trabajador satisfecho produce más, que los subordinados cooperan de buen grado y que los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.

Es de observar que el enfoque paternalista se ha ampliado ahora para incluir las necesidades sociales y de estima preconizadas por Maslow.

Ahora la tarea fundamental es vender la idea, dicho en otros términos, el jefe es quien tiene la capacidad para ordenar y el empleado debe ejecutar esa orden,

aunque aquel obtendrá mejores resultados si logra que el subordinado acepte la orden como algo valioso; estará entonces motivado. El jefe no debe "empujar" a sus subordinados, como en la teoría X, sino, digamos, "jalarlos" hacia su lado.

Un trabajador contento produce más; por ende, precisa satisfacer las necesidades a fin de obtener mayor productividad.

Necesidades ----> Satisfacción -----> Producción

4.4 ALGUNOS ASPECTOS PARA UNA ADECUADA MOTIVACION

El trabajo satisfactorio contribuye a una sensación de bienestar general en el hombre y un sentimiento de valía personal.

Por lo que considero que los siguientes aspectos contribuirán en gran medida para que los empleados se sientan motivados y trabajen con empeño y dedicación teniendo como resultado el que sientan esa integración con la empresa.

4.4.1 SALARIO

El salario o la paga es evidente que la administración tiende a exagerar la importancia de la paga como determinante de la satisfacción en el trabajo, ya que los empleados clasifican la paga como el determinante de más importancia de la satisfacción en el trabajo sólo en aproximadamente el 30% de los estudios de casos. La importancia que le conceden es también en función de las necesidades de los empleados en relación con lo que pueden adquirir con lo que ganan. Con frecuencia

los empleados consideran los factores relacionados con la propia satisfacción y el reconocimiento de los méritos personales más importantes que el salario.

Las recompensas monetarias no se pueden considerar como una panacéa, ni siquiera como el incentivo más importante que rige la motivación del empleado.

4.4.2 PARTICIPACION Y RECONOCIMIENTO PERSONAL

El empleado del presente tiene la misma necesidad que su predecesor de experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal, desea que el patrón le haga sentir parte de la empresa, no sólo como un recurso mas que tiene para llevar a cabo las operaciones sino como algo indispensable e importante que puede llevar adelante el desarrollo de la empresa, ya que por más mecanizada que ésta esté necesita de la habilidad y esfuerzo del hombre.

4.4.3 INCENTIVOS Y PREMIOS

Cuando los empleados realizan su trabajo con calidad, debe de existir por parte del empresario un reconocimiento, que puede expresarse, estimulando al trabajador con incentivos cuando realice mayores esfuerzos por mejorar la productividad, cuando destaquen en diferentes aspectos como puntualidad, buena conducta en el desempeño de sus actividades y con sus compañeros en donde dichos estímulos producirán satisfacción y serán motivo de orgullo para el trabajador.

Definición de incentivos y premios :

Incentivos.- Son aquellos que estimulan al trabajador, por medio del dinero, cuando rebasan un estándar establecido del desempeño de su trabajo.

Premios.- Estos se dan en especie o en dinero y se otorgan cuando determinada área de trabajo logra sobresalir sobre otra, o una persona en relación con otra en su desempeño y acatamiento de órdenes correctamente, por un determinado período de tiempo.

4.4.4 INTERES POR EL TRABAJO

Este se da cuando el trabajador se encuentra laborando dentro de la empresa porque desea estar ahí y porque se encuentra a gusto desempeñando sus labores, ya que por lo regular una persona que esta en un trabajo que no le agrada trabaja sin interés y no se preocupa por desarrollarlo con calidad, en cambio una persona que sí esta interesada en su trabajo se encuentra motivada para desempeñar sus actividades con entusiasmo y dispuesto a realizarlas cada vez mejor.

4.4.5 CAPACITACION

La capacitación es una forma de hacer sentir bien al personal, debido a que se muestra interés por parte de los empresarios para que los empleados adquieran nuevos conocimientos ya sea con seminarios, cursos, talleres, pláticas, etc., para lograr su desarrollo personal y a la vez una seguridad de sí mismos al adquirir más

conocimientos o habilidades aplicándolas para desempeñar sus labores con mayor agilidad y mejor calidad.

4.4.6 TRATO AMABLE

El que los altos ejecutivos o los jefes inmediatos traten bien a los subordinados es una forma de mantener buenas relaciones en el trabajo y por lo tanto, que los empleados se sientan a gusto de estar laborando dentro de esa organización por lo que se sienten apreciados y considerados como una parte importante de la empresa y desempeñen sus labores con mayor entusiasmo.

4.4.7 VALORACION DE SU ESFUERZO

Un empleado trabaja con esfuerzo y dedicación al realizar sus labores para que su jefe inmediato valore su esfuerzo, y si al contrario siempre critica sus actividades logrará que el trabajador le pierda interés a su trabajo y baje su nivel de productividad, ya que al final de cuentas, no se valorará su trabajo y siempre se la hallará un defecto por bien que éste esté.

4.4.8 SEGURIDAD DEL EMPLEO

La importancia relativa de la seguridad en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de los méritos personales, varía en función de la clasificación del empleo y del grado de seguridad

que los trabajadores sienten en su empleo. Es posible que los empleados que no estén bajo la posible amenaza de un despido precipitado consideren otros factores además de la seguridad, como de importancia primordial.

4.4.9 HORAS Y CONDICIONES DE TRABAJO

Un empleado se sentirá bien en su trabajo si éste se realiza con horarios tolerables y en condiciones de trabajo que le ofrezcan siquiera un mínimo de comodidad, ya que por lo regular cuando los trabajadores realizan sus trabajos en horarios pesados en donde se les obligue a trabajar más horas de las establecidas o que les hagan trabajar en áreas muy poco favorables para desempeñar su trabajo, o donde no cuenten con lo indispensable para realizar su trabajo, esto le causará una desmotivación para llevara acabo sus labores.

Todos estos elementos mencionados en este apartado fueron ideados o determinados por mí, de acuerdo con lo que yo considero que les provoca una motivación al personal para el mejor desarrollo de sus actividades rutinarias de su trabajo.

Una de las teorías que se aplicarán a mi caso práctico son:

- Teoría de Maslow

Es evidente que las necesidades y por consiguiente las metas que perseguimos están clasificadas de conformidad con una escala de importancia, porque un

individuo al laborar en una empresa desea primero que nada obtener ingresos para satisfacer sus necesidades primarias para la conservación de su vida, después busca tener la seguridad de que en un futuro contará con elementos que mejoren su nivel de vida para él y para su familia, además necesita aliarse, sentirse que pertenece a un grupo y que se le acepta dentro del mismo, al igual busca satisfacer sus necesidades de estima que sienta que cuenta con cierto prestigio entre los integrantes de su grupo en jerarquías y la de autorrealización ya que el ser humano requiere trascender desea deja huella a su paso y esto se logra al desarrollar su trabajo diario con entusiasmo.

- Teoría de Herzberg

Los trabajadores se sienten motivados al tener un trabajo que les gusta y que les brinden la oportunidad de proponerse retos para demostrarse que son capaces de desarrollar trabajos difíciles, de la misma forma sienten un grado de aceptación por parte de su empresa al ver que ésta les permite ir avanzando en sus puestos o niveles jerárquicos de acuerdo con su desempeño.

- Teoría de Adams

Con frecuencia se encuentra en las organizaciones situaciones de inequidad social; los individuos establecen una relación entre el esfuerzo que hacen en una situación dada y los resultados que provienen de esa situación y es entonces cuando comparan el valor de esa proporción con el valor de la relación esfuerzo/resultado de otro individuo que tiene un empleo parecido, con la existencia de inequidad se motiva al individuo a buscar eliminarla o reducirla y

con base a la proporción de la inequidad será la magnitud de la motivación que se aplicará para lograr que los empleados realicen su trabajo y se sientan parte integral de la empresa al contribuir con su desarrollo.

- Teoría Y

Considero que si los empleados tienen la iniciativa de trabajar y desarrollar las actividades del puesto hay que brindarles cierto grado de participación en la fijación de los objetivos y metas para que se logre la integración de ellos hacia la empresa al sentirse tomados en cuenta por la alta gerencia; conociendo éstos sus labores diarias y los problemas que se presentan es conveniente que ellos expresen sus puntos de vista y opiniones para mejorar el funcionamiento de la empresa.

- Teoría Z

La gente quiere sentirse importante, ser informada, pertenecer a grupos y que se les reconozcan sus méritos, por lo que la organización deberá de buscar establecer el espíritu de gran familia, es decir, que los involucren en las decisiones a tomar para beneficio de la organización y de ellos, porque un trabajador satisfecho produce más, cooperan en buen grado y tendrán una resistencia menor a la autoridad.

Con la aplicación de diferentes aspectos de las teorías mencionadas podremos lograr que el personal sienta un grado mayor de integración con su

empresa, al recibir una motivación que les provoque ese apego a su organización.

CAPITULO 5

CASO PRACTICO

HOSPITAL FRAY JUAN DE SAN MIGUEL

HIPOTESIS

Toda empresa para lograr sobrevivir ante la competencia y ante la situación económica que se le presenta día a día, tiene que contar con los recursos necesarios como son: materiales, técnicos y humanos; siendo éstos últimos los más importantes para llevar a cabo las operaciones de cualquier empresa, si se cuenta con los otros recursos y no con el humano no se podrá llevar a cabo la actividad operacional de la empresa ya que le faltará alguien que lleve la acción de iniciar el proceso o la actividad propia de la organización.

La empresa deberá buscar constantemente factores o técnicas que motiven a los trabajadores a desarrollar sus actividades, demostrándoles que son indispensables en la organización y que así se les considera, logrando que se sientan integrados a ella y luchen por lograr que su empresa tenga buen prestigio y así se logrará que haya una simbiosis entre la empresa y los empleados, ya que al ver éstos que su organización se preocupa por ellos, se sentirán comprometidos con ésta y trabajaran en conjunto por el buen desarrollo de la empresa.

Mi hipótesis es:

A mayor motivación mayor integración del empleado a la empresa.

CASO PRACTICO

En los capítulos anteriores se han propuesto varias teorías motivacionales que van dirigidas básicamente a la determinación de las necesidades, así como los factores que afectan el desempeño de los empleados, ahora bien es necesario la aplicación y comparación de las teorías mencionadas con la realidad que se vive en el Hospital Fray Juan de San Miguel.

Por otra parte para dar cumplimiento a los objetivos que son:

OBJETIVO GENERAL

Identificar la existencia de un adecuado programa motivacional en la empresa y evaluarlo con el fin de distinguir eficiencias y deficiencias que puedan tener y proponer las mejoras correspondientes para lograr que haya una integración del empleado a la empresa.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Identificar la existencia de un programa motivacional en el Hospital Fray Juan de San Miguel.
- Evaluar la motivación que le brinda el hospital al personal.
- Analizar las eficiencias y deficiencias que tengan al brindar dicha motivación,

- Identificar si el personal al estar motivado se pone la camiseta de la empresa y busca que ésta tenga buen prestigio ante la sociedad.

Así como lograr la comprobación de la hipótesis sujeta a estudio la cual es:

A mayor motivación mayor integración del empleado a la empresa.

5.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

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

La noción del método científico se basa en una serie de operaciones teóricas como son: planteamiento del problema, objetivos de la investigación, marco teórico e hipótesis, que en primer instante definen el objeto de estudio con relación a una problemática particular y su aplicación tentativa. En un segundo instante se busca probar las hipótesis por medio de argumentos teóricos, que propongan una explicación lógica a partir de premisas y argumentos coherentes dentro de la práctica científica, la cual llevará a las conclusiones en la cual se rechaza o acepta la misma a partir de los resultados obtenidos al desarrollar los fundamentos.

La constitución de la hipótesis responde a la explicación tentativa del problema en estudio, es por ello que se establecieron las variables del fenómeno con el fin de agrupar el conjunto de relaciones que éstas guardan y a partir de ellas elaborar la propuesta que se desarrollará posteriormente para verificar o rechazar la misma.

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

La elaboración del trabajo de campo incluye una serie de pasos que permite la aproximación gradual al objeto de estudio; ésto es:

- Determinación de necesidades de información
- La selección de técnicas de investigación de campo que permitan un acopio más eficaz de datos para el caso.
- La elaboración de instrumentos para recabar información tales como el cuestionario.
- En la presente investigación se trabajó con una muestra de 43 empleados de una población de 75.
- La estructuración del cuestionario con su respectivo contenido de preguntas y respuestas así como las variables a las que corresponde cada reactivo y su codificación, fueron de tipo cerradas, con la finalidad de proporcionar datos relevantes a la investigación, y de que la información obtenida fuera lo más objetiva posible.
- Los cuestionarios se aplicaron a todos los niveles de la estructura organizacional
- La aplicación de los cuestionarios fueron los instrumentos bajo los cuales se recabó la información más significativa.

- Otra técnica utilizada fue la observación del personal durante las horas de trabajo y de sus reacciones al estar contestando los cuestionarios, de aquí se obtuvo información importante también.

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

LA MOTIVACION COMO ELEMENTO PRIMORDIAL PARA LOGRAR LA INTEGRACION DEL EMPLEADO A LA EMPRESA.

CUESTIONARIO PARA EL TRABAJADOR

NOMBRE _____ EDAD _____
SEXO _____

PUESTO QUE DESEMPEÑA _____
ANTIGÜEDAD _____

1. La empresa le brinda motivación, es decir, les demuestra que tiene interés por ustedes y les hace sentir parte importante de ella ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

2. Considera que el mejor motivante es el dinero ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

3. Cree que para todos los trabajadores la paga en dinero es lo más importante para sentirse a gusto en la empresa ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

4. El reconocimiento de su trabajo por parte de su jefe le hace sentir motivado ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

5. Si trabaja en condiciones favorables, tanto de seguridad como en relaciones personales (subordinado- patrón), le hace sentir bien ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

6. Considera que los directivos de la empresa son justos con todos los trabajadores ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

7. Si se le premia por puntualidad y asistencia en forma diferente al dinero. Ya sea con despensas, días libres, etc., siente que la empresa lo aprecia ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

8. Recibe por parte de la empresa incentivos y/o premios en efectivo o en especie diferente al dinero ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

9. La empresa le demuestra que lo considera como una parte importante de ella ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

10. Se encuentra a gusto trabajando en la empresa. Por que desea estar ahí, y porque le gusta lo que hace y como lo tratan ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

11. Sus jefes demuestran que desean la superación de usted, brindándole capacitación ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

12. Considera favorable que les brinden cursos de capacitación, es decir, siente satisfacción porque su empresa se preocupa por usted y por la mejora de su trabajo ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

13. La empresa les trata en forma cortés, aún perteneciendo al nivel jerárquico más bajo?

SI ___ NO ___ A VECES ___

14. Si la empresa le brinda buen trato, usted se siente motivado para desempeñar su trabajo con entusiasmo ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

15. Usted considera que tiene su trabajo seguro puesto que su condición laboral así lo exige ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

16. Si usted se siente seguro de su empleo, trabaja con más dedicación y esfuerzo ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

17. Considera que la retribución o el sueldo que le proporcionan esta de acuerdo al trabajo que desempeña ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

18. Cuanto gana por día:

\$ 26 a 39 ___ 40 a 52 ___ 53 a 81 ___ más de 82 ___

19. Se le hace trabajar en horas y días no hábiles ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

20. Dado el caso de que si se les hiciera trabajar más horas o en días no hábiles, se les proporciona otra retribución o premio ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

21. Considera que las técnicas, métodos o factores que utilizan para motivarlo son apropiados, esto es les hace sentir bien ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

22. Se siente parte importante de la empresa?

SI ___ NO ___ A VECES ___

23. Al brindarle motivación la organización, se pone usted la camiseta de la empresa buscando que ésta tenga buen prestigio y en caso de que alguno hable mal de su organización la defiende ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

24. Se siente comprometido con la empresa al ver que ésta busca su satisfacción al estar laborando dentro de ella ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

25. Al sentirse usted motivado, buscaría contribuir a que sus compañeros se sientan igual ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

26. La empresa se preocupa en estar creando nuevos métodos o formas de motivar a su personal?

SI ___ NO ___ A VECES ___

27. Cuándo la organización va a implementar una nueva técnica de motivación consulta con anterioridad con los empleados sobre que les haría sentir a gusto en el trabajo ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

28. Cuando se van a otorgar premios y/o incentivos sólo a unos cuantos de los trabajadores que más sobresalieron en diversos aspectos como: puntualidad, productividad, etc., se hace en forma justa ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

29. Recibe prestaciones justas de acuerdo a su trabajo ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

30. Las prestaciones que recibe además de su salario van de acuerdo con la responsabilidad de su trabajo ?

SI ___ NO ___ A VECES ___

DETERMINACION DE LA MUESTRA

El Hospital Fray Juan de San Miguel cuenta con 75 empleados de los cuales se extrajo una muestra de 43 personas para entrevistarlos la cual se obtuvo con la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\theta^2 (N) (p) (q)}{e^2 (N - 1) + \theta^2 (p) (q)}$$

θ^2 = Grado de confianza

N = Población

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

e^2 = Error estimado

En donde:

θ^2 = 1.96 que representa un 99 %

N = 75 total de empleados

P = 50 %

Q = 50 %

e² = 10 %

Sustitución :

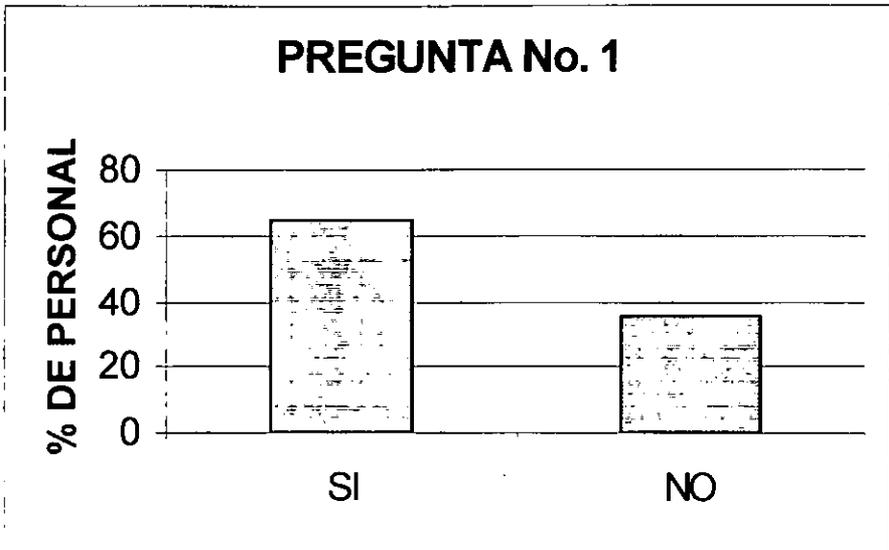
$$\frac{(1.96)(.75)(.5)(.5)}{(.10)(75 - 1) + (1.96)(.5)(.5)} = \frac{72.03}{(.74) + .9604} = \frac{72.03}{1.7004} = 42.36 \Rightarrow 43$$

La muestra del personal a la cual se le aplicó el cuestionario no fue en jerarquías, sólo fueron elegidos al azar.

**5.3 ANALISIS EN GRAFICAS DE ALGUNAS
PREGUNTAS REPRESENTATIVAS EXTRAIDAS
DEL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL
DEL HOSPITAL FRAY JUAN DE SAN MIGUEL.**

PREGUNTA No 1

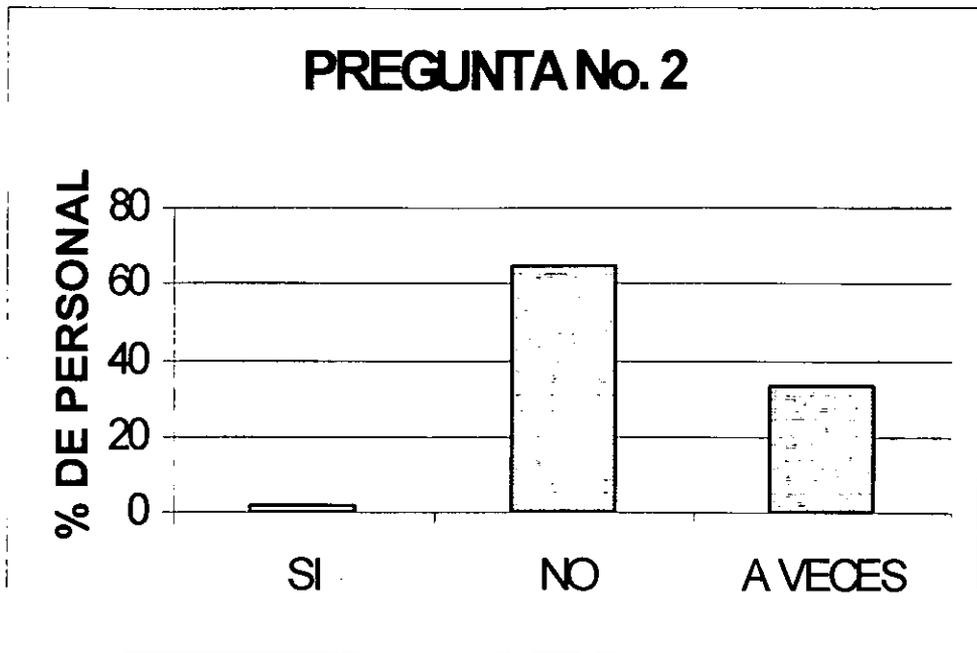
¿ La empresa le brinda motivación, es decir, le demuestra que tiene interés por usted y lo hace parte importante de ella ?



Esto demuestra que más del 50% consideran que si se les brinda motivación por parte de la empresa, recibiendo una demostración de interés hacia ellos, pero la totalidad del personal no opina lo mismo

PREGUNTA No 2

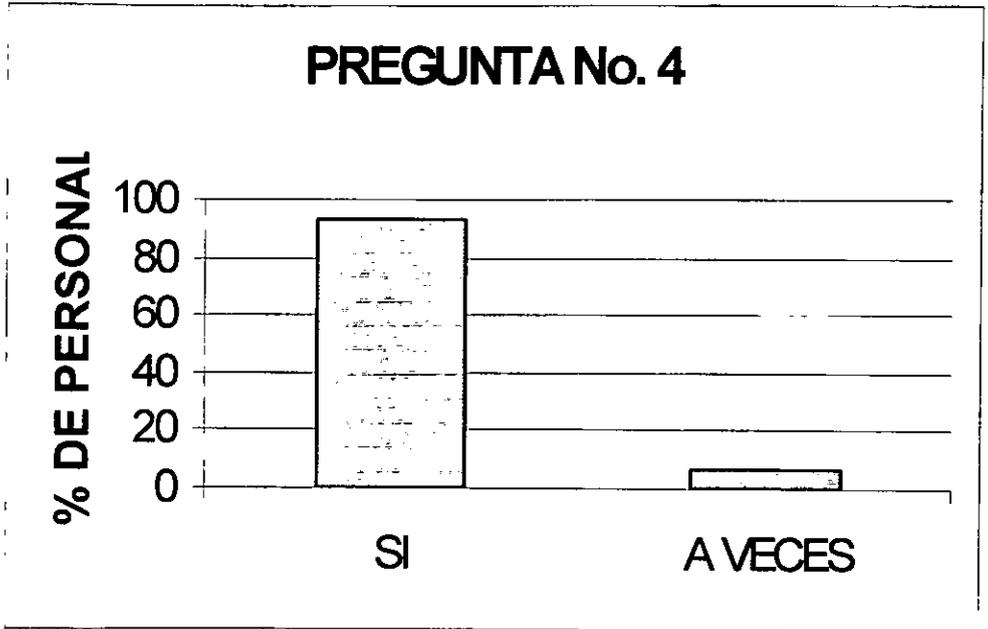
¿ Considera que el mejor motivado es el dinero ?



Con esta representación se entiende que es una minoría del personal los que consideran que el dinero es el mejor motivante, en el personal restante algunos consideran que para ellos no es el mejor motivante y otros consideran que sólo en ocasiones los provoca cierta motivación

PREGUNTA No 4

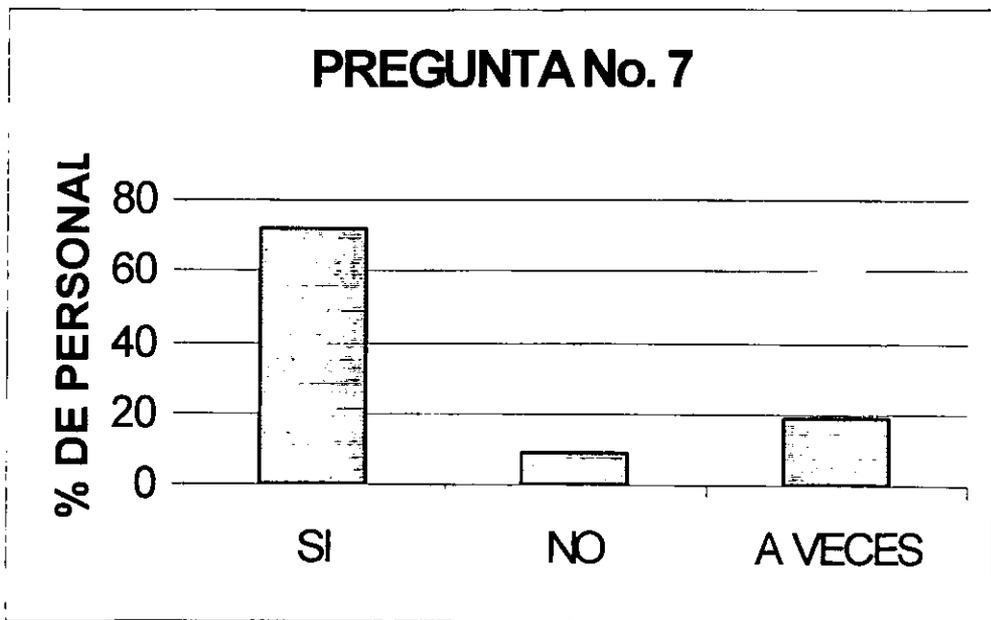
¿ El reconocimiento de su trabajo por parte de su jefe le hace sentir motivado ?



Con estos resultados se entiende que para la mayoría del personal el reconocimiento por parte de sus jefes en el desarrollo de su trabajo es otro elemento que provoca que se sientan motivados al llevar a cabo sus actividades; ya que no se recibió negativa alguna al hacer ésta pregunta, sólo fue un porcentaje mínimo de empleados los que consideran que ésta sólo a veces los motiva.

PREGUNTA No 7

¿ Si se les premia por puntualidad en forma diferente al dinero, ya sea con despensas, días libres, etc., siente que la empresa lo aprecia ?

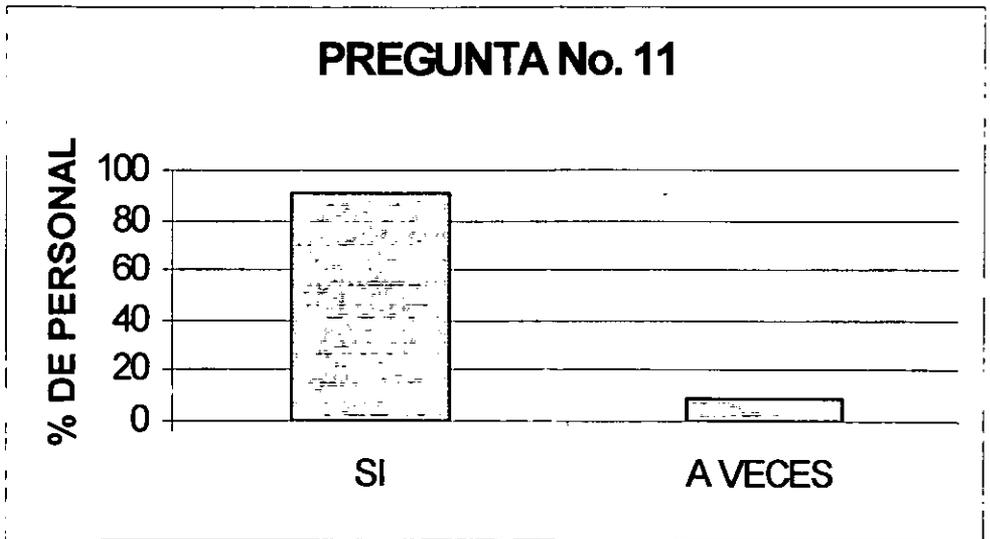


La premiación por los diferentes aspectos antes mencionados también contribuye en gran medida a mantener motivado al personal

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

PREGUNTA No11

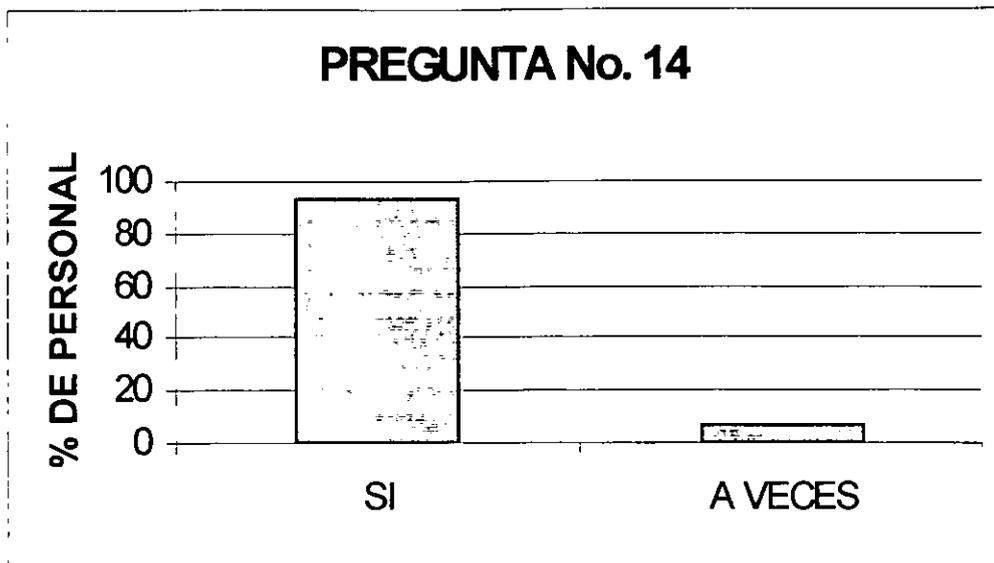
¿ Sus jefes demuestran que desean la superación de usted brindándoles capacitación ?



La empresa mantiene una atención adecuada en cuanto a mantener motivado al personal, al brindarles capacitación para lograr su desarrollo personal y en el trabajo lo cual resulta muy benéfico para ella, porque los empleados se sienten realmente agradecidos.

PREGUNTA No 14

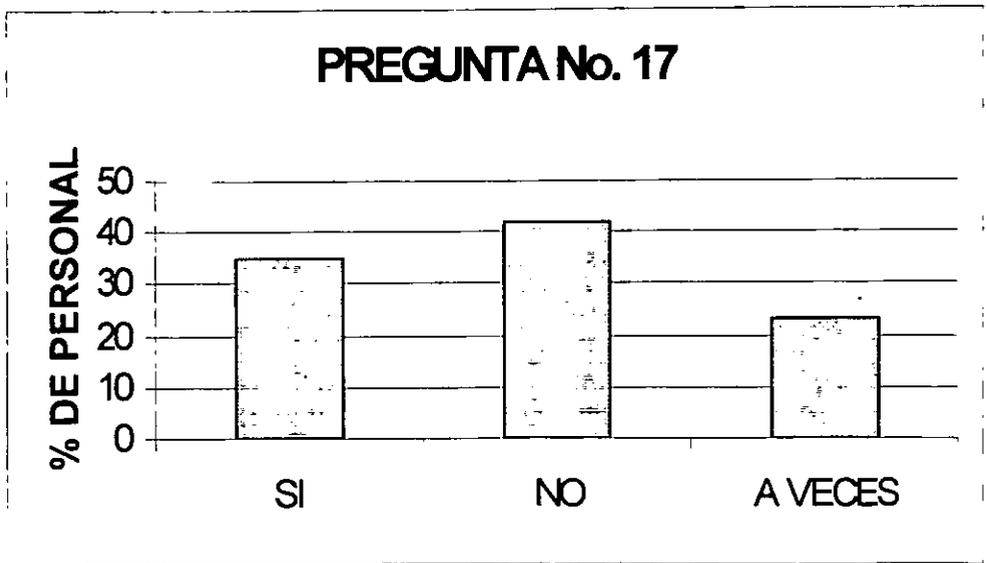
¿ Si la empresa le brinda buen trato usted se siente motivado para desempeñar su trabajo con entusiasmo?



Esto demuestra que toda persona que es tratada en forma cortés y tomada como un miembro importante de la empresa y no como un recurso más de ella para llevar a cabo las operaciones se siente realmente motivado.

PREGUNTA No 17

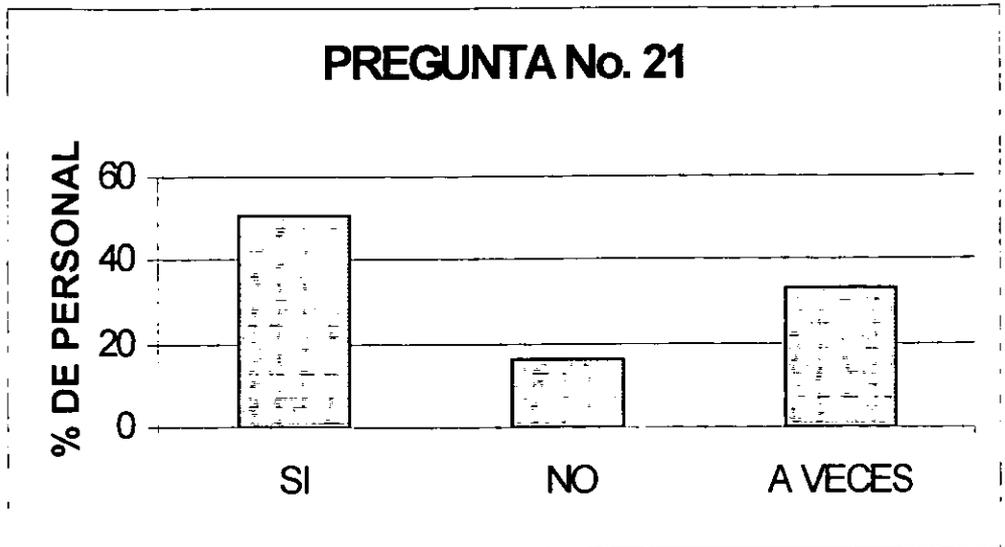
¿ Considera que la retribución o el sueldo que le proporcionan está de acuerdo con el trabajo que desempeña?



Esto demuestra que la mayoría del personal considera que el sueldo que percibe no va con relación a la carga de trabajo que desarrolla, ya que sólo un 35 % considera que sí hay dicha relación.

PREGUNTA No. 21

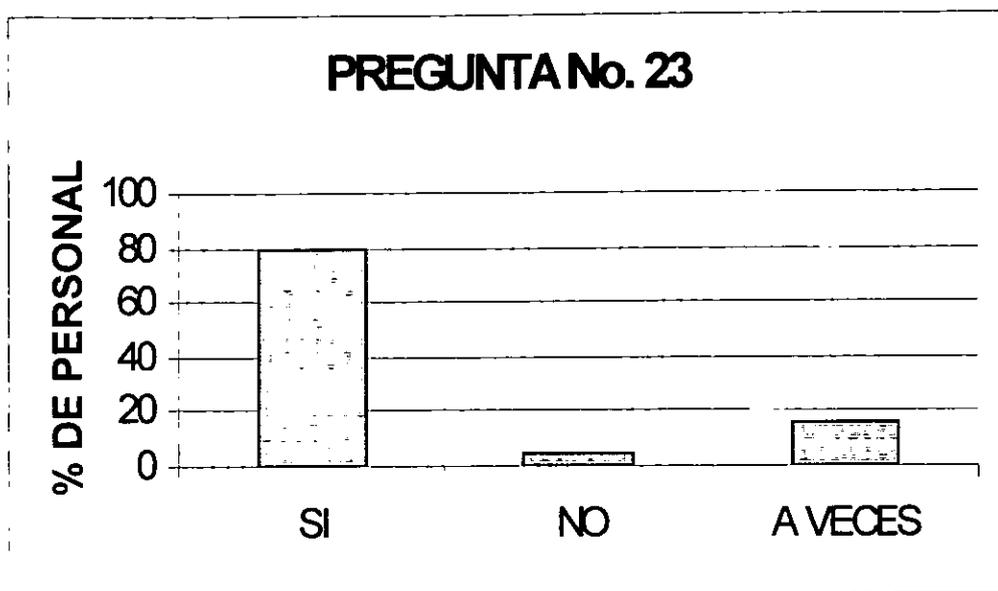
¿ Considera que las técnicas, métodos o factores que utilizan para motivarlo son apropiados esto es, le hacen sentir bien?



Sólo la mitad del personal considera que las técnicas que utiliza son las apropiadas por lo que se debe de buscar hecerles alguna implementación o aplicar unas nuevas para motivar a la totalidad de los empleados, y el personal restante también se sienta motivado, ya que el 49 % opinó que no le parecían apropiadas las técnicas que utilizan o que sólo en ocasiones les hacía sentirse motivados.

PREGUNTA No. 23

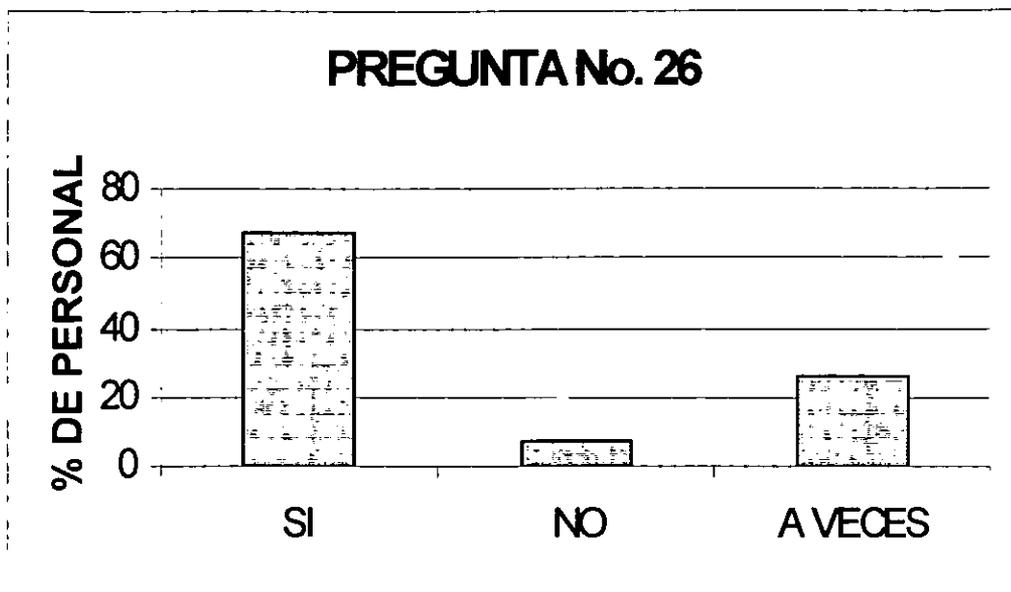
¿ Al brindarle motivación la organización, se siente parte de ella y se pone la camiseta de la empresa, buscando que tenga buen prestigio y en caso de que alguien hable mal de ella, la defiende ?



Un gran porcentaje del personal se siente identificado con la empresa al ver que ésta se preocupa por hacer que se encuentre a gusto trabajando en ella, a tal grado de que se pondrían en una posición de defensa para evitar que se hable mal de su organización y perjudique su prestigio ante la sociedad.

PREGUNTA No. 26

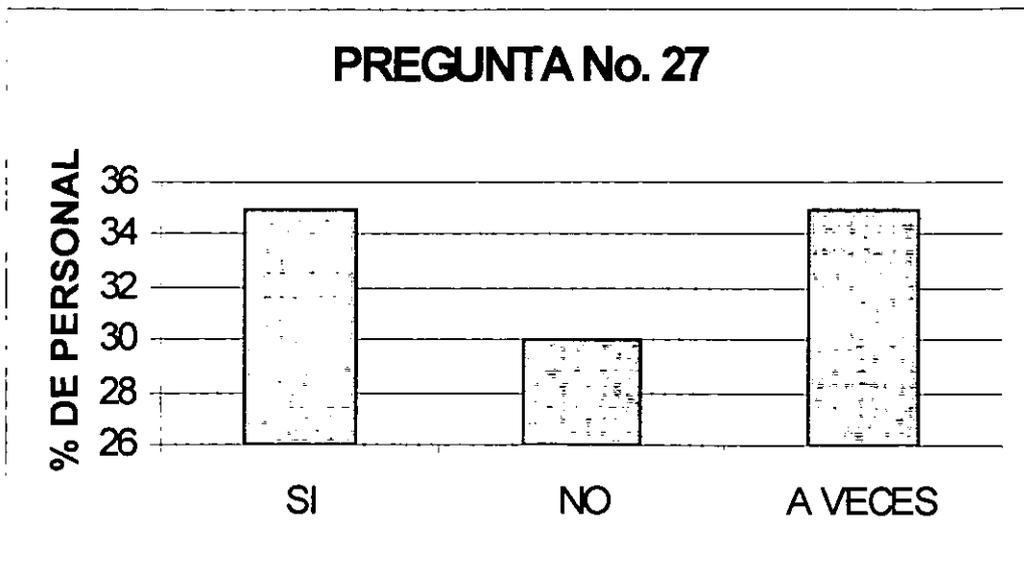
¿ La empresa se preocupa en estar creando nuevos métodos o formas de motivar a su personal?



Con base a ésta representación se entiende que una gran mayoría del personal considera que su empresa si se preocupa en crear nuevos métodos o formas de motivar a su personal ya que sólo se obtuvo un mínimo de respuestas negativas a esta pregunta

PREGUNTA No. 27

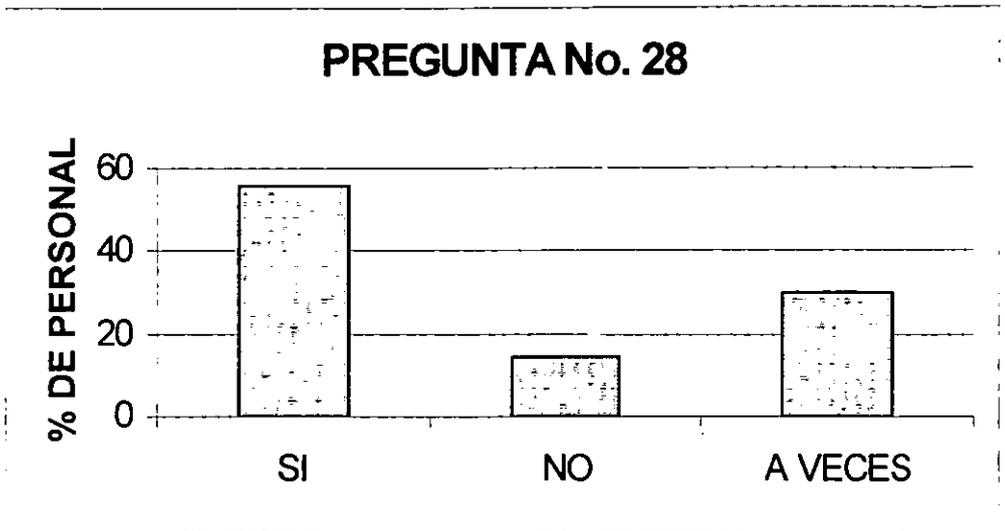
¿ Cuando la organización va ha implementar una nueva técnica de motivación consulta con anterioridad con los empleados sobre que les haría sentirse a gusto en el trabajo ?



Estas cantidades muestran que los empleados que consideran que no se les toma en cuenta para la implementación de una nueva técnica de motivación son sólo una minoría del personal y que el resto considera que sí o que sólo en ocasiones se les consulta.

PREGUNTA No. 28

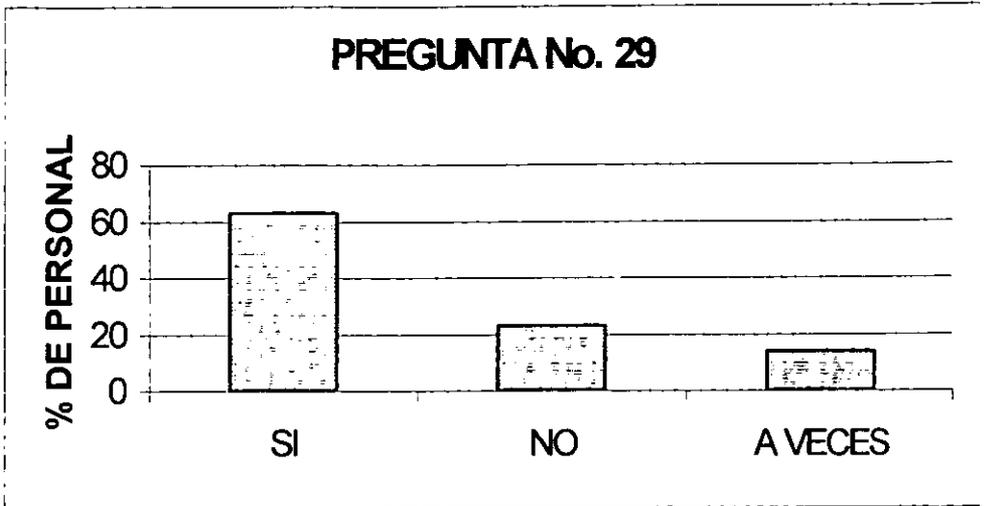
¿ Cuando se van ha otorgar premios y /o incentivos sólo a unos cuantos de los trabajadores que más sobresalieron en diversos aspectos como: puntualidad, productividad, etc., se hace en forma justa ?



Más del 50 % del personal considera que si se hace una distribución justa de tales incentivos y otros opinan que en ocasiones son repartidos equitativamente a todo el personal que se hizo acreedor a ellos, y sólo una mínima parte del personal opina que dichos incentivos no son repartidos en forma justa.

PREGUNTA No. 29

¿ Recibe prestaciones justas de acuerdo con su trabajo ?



Los empleados no consideran en su totalidad que sus prestaciones otorgadas vayan de acuerdo con la carga de trabajo.

Las prestaciones se relacionan con la carga de trabajo en lo que respecta a cuando hagan guardias o trabajos extras se les proporcione algunas horas o días libres o se les conceda alguna petición particular a cambio de su servicio prestado, independientemente de que todos reciban las prestaciones de ley.

RESEÑA DE LA INVESTIGACION

Al aplicar los cuestionarios al personal del Hospital Fray Juan de San Miguel se detectaron por medio de la observación algunos aspectos como son: la relación que existe entre un empleado y otro del mismo nivel o de otro, la cual es favorable; cuales son sus reacciones ante situaciones que se suscitan por parte de la dirección, como fue el caso de cuando se enteraron de que se les aplicarían cuestionarios con la autorización de la administración – lo cual en algunos empleados provocó desconfianza pensando que se les podía perjudicar según lo que respondieran al aplicarles los cuestionarios, algunos contestaban sin ningún temor tal vez según mi apreciación para lograr que esas respuestas contribuyeran a lograr que hubiese una mejora en la motivación que se les brinda, al analizar las respuestas que dio el personal y sabiendo de antemano porque nivel fueron contestados cada cuestionario pude apreciar que uno de los niveles jerárquicos que se encuentran en un grado menor de motivación fueron las enfermeras puesto que sus respuestas en su mayoría fueron muy negativas demostrando su inconformidad con la organización y con la forma en que son tratadas por la empresa, también con dichas respuestas pude comprobar que algunos elementos que retome de la teoría de Maslow , Herzberg, Adams, teoría Y y teoría Z, tienen aplicación en mi investigación como son: el que buscan obtener una retribución de su trabajo para satisfacer sus necesidades primarias, buscan tener una realización al desarrollar sus labores, quieren ser reconocidos por los demás por el resultado de su desempeño,

quieren demostrarse así mismos que pueden superar los retos que su trabajo le presenta y que el mismo se fija, quieren desarrollar sus labores de la mejor manera para sobresalir en las situaciones de inequidad que se dan en su organización, la empresa al brindarles cierto grado de participación en la fijación de objetivos o creación de nuevos métodos de motivación contribuye en gran medida a que éstos se sientan considerados parte importante de la empresa e integrados a ella al recibir tal aprecio.

Dichos empleados también quieren sentirse importantes al ser informados de los cambios que se darán en la organización de los nuevos métodos o técnicas que se aplicarán, para sentirse involucrados en las decisiones a tomar por la empresa para su beneficio propio y para el de la organización.

También se da una relación clara de los aspectos que yo consideré en el punto 4.4 del capítulo 4 como importantes para dar una adecuada motivación ya que según con las respuestas dadas al cuestionario pude constatar que para los empleados del Hospital Fray Juan de San Miguel el salario no es lo más importante para ellos, con relación al reconocimiento de su trabajo se obtuvo que para la mayoría del personal dicho reconocimiento es un elemento muy importante para mantenerlos motivados, les es igual de motivante recibir premios por puntualidad y asistencia aún siendo en forma diferente al dinero, también expresaron sentirse motivados al ver que su empresa si se preocupa por brindarles capacitación para contribuir a que se superen día a día en forma personal y en su trabajo lo cual provoca que se sientan realmente agradecidos en integrados con la empresa, al ser

tratados en forma cortés y tomados como un miembro importante de la organización, también hace que el personal sienta precio por ella, todo individuo que es valorado como persona y no como un recurso más de la organización y que es tomado en cuenta en las decisiones de la empresa y que conforme pasa el tiempo la administración se preocupa en estar creando nuevos métodos o técnicas de motivación se logra que el personal se sienta integrado a la empresa; con base a los resultados de mi investigación puedo constatar lo acertado de mi hipótesis de que a mayor motivación mayor integración del empleado a la empresa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la alta dirección o a la persona encargada de brindar motivación del Hospital Fray Juan de San Miguel, que trate de aplicar las técnicas o métodos con que cuenta para motivarlos en una forma más homogénea a la totalidad del personal ya que con las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados al personal y sabiendo de antemano por quienes fueron llenados y a que nivel jerárquico pertenece y con lo que pude observar al permanecer un tiempo en el hospital y con los gestos o expresiones que hacían al ir dando respuesta al cuestionario pude detectar que el personal que se encuentra satisfecho con la organización y con la motivación que reciben en sus diferentes modalidades son los que pertenecen al nivel de lavandería, intendencia y mantenimiento, ya que expresaban estar conformes al estar laborando en la empresa; por lo que respecta a las enfermeras expresaron sentirse olvidadas y poco tomadas en cuenta por la organización ya que dijeron no recibir motivación alguna por el momento por lo que no se sienten totalmente integradas a la empresa pues sienten no ser apreciadas por ésta, considero que sería importante que creara nuevas técnicas o métodos ya que al parecer con las que cuenta no se ha obtenido resultados benéficos para todos los empleados de la organización, además de que su personal expresó no serles de su total agrado, al igual le recomiendo que tome en cuenta las opiniones de su personal sobre que les haría sentirse motivado y a gusto en la empresa para que al aplicarlas tenga una mayor seguridad de que resultarán favorables puesto

que su personal comentó que al estar motivados se ponen la camiseta de la empresa al grado de sentirse parte integral de ella y luchar porque tenga buen prestigio.

La organización puede aplicar varios elementos para motivar a su personal como son: el reconocimiento de su trabajo, brindarles incentivos y premios (no necesariamente en dinero ya que su personal expresó que el mejor motivante para ellos no lo es el dinero), inculcarles un interés por el trabajo, brindarles capacitación, darles un trato amable, valorarles su esfuerzo, demostrarles una cierta seguridad de su empleo y hacer que laboren en horas y condiciones de trabajo favorables.

CONCLUSIONES

Hablar de una organización implica forzosamente hablar de los recursos humanos que la integran, ya que éste determinará el comienzo y el fin de un ciclo de producción o de la prestación de un servicio por lo tanto el papel más importante lo tiene el hombre.

De ahí la importancia que tiene la motivación como base fundamental de mi investigación para reafirmar que un hombre motivado se siente parte integral de la empresa y pueda incrementar la productividad de cualquier organización.

Es vital entonces que todo dirigente o empresario, tenga en cuenta la gran importancia que tiene para cualquier empleado el sentirse parte de la organización. Y que a través de esta pertenencia necesita cubrir sus necesidades y realizarse como persona.

El objetivo de realizar mi caso práctico en el Hospital Fray Juan de San Miguel fue para identificar la existencia de un adecuado programa motivacional en la empresa y evaluarlo con el fin de distinguir eficiencias y deficiencias que tuvieran y proponer las mejoras correspondientes para lograr que haya una integración del empleado a la empresa, otro de mis objetivos fue el identificar si el personal al estar motivado se pone la camiseta de la empresa y busca que ésta tenga buen prestigio ante la sociedad, así como lograr la comprobación de mi hipótesis sujeta a estudio la cual es : a mayor motivación mayor integración del empleado a la empresa, por lo

que con base a la aplicación de cuestionarios en el hospita pude observar lo siguiente:

Que más del 50 % del personal consideran que si se les brinda motivación por parte de su empresa, lo cual demuestra que la organización si tiene interés por ellos, también se encontró que para ellos es muy significativo que les premien por puntualidad y asistencia en forma diferente al dinero, la administración o los dirigentes si se preocupan por brindarles capacitación a los empleados para lograr su superación personal y en el trabajo, todos éstos aspectos contribuyen a que el personal se sienta motivado y por consiguiente parte integral de la empresa, como prueba a esta aseveración se encuentra la respuesta afirmativa que me dieron al preguntarles que ¿ si al brindarles motivación la organización se ponen la camiseta de la empresa buscando que tenga buen prestigio y en caso de que alguien hable mal de ella, la defiende?.

Con base en mi observación y con la respuesta que dieron los empleados con respecto a que si cuando se van a implementar nuevas técnicas o métodos de motivación se les consulta con anterioridad pude detectar que es un mínimo porciento los que opinan que si se les consulta y pude detectar además que los que si son consultados y tomados en cuenta y reciben motivación es el personal de lavandería, mantenimiento e intendencia y que el personal que se siente olvidado y poco tomado en cuenta para éste y otros aspectos son las enfermeras, esto lo deduje de acuerdo con las opiniones personales de los empleados y con mi observación a sus reacciones cuando se les preguntaba sobre su involucramiento

con la aplicación de las nuevas técnicas, por lo que las enfermeras se encuentran en un grado muy bajo de integración con la empresa siendo en caso contrario con el personal de lavandería, mantenimiento e intendencia que si se siente parte integral de la empresa al recibir una motivación satisfactoria para ellos.

Por lo que se encontró que si existen deficiencias en el programa de motivación del hospital y se puede notar que existen situaciones de inequidad como se mencionan en la teoría de Adams esto lo determine cuando el personal expresó que sólo se tomaba en cuenta o se les daba motivación a determinado grupo de trabajadores, también se encontró que el personal de acuerdo con las necesidades enlistadas en la teoría de Maslow tienen muy baja satisfacción en cuanto a sus necesidades de estima al sentirse poco aceptados dentro de su grupo de trabajo y un bajo reconocimiento de su desempeño; en cuanto a los aspectos mencionados en el capítulo 4 dentro del punto 4.4 que pueden contribuir a lograr una mayor motivación del personal se encontró que no todos son aplicables al personal del hospital debido a que los trabajadores expresaron que para ellos el mejor motivante no lo es el dinero, sino el reconocimiento de su trabajo y el ser tratados en forma cortes para sentirse apreciado por la organización; por lo que un empleado entre mayor motivación reciba mayor integración sentirá con su empresa, con el resultado de mi caso práctico puedo comprobar lo acertado de mi hipótesis planteada al inicio de mi investigación.

Un empleado motivado desarrolla mejor sus actividades y logra hacer que la empresa contribuya en gran medida a mejorar el bienestar de la clase obrera y de la

clase empresarial lo cual se puede lograr a través de llevar una adecuada administración de todos los recursos con que cuenta la empresa poniendo gran atención en el recurso humano.

BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia, Fernando

Enero 1994

Administración de Recursos Humanos

México D.F

Trillas

2. Gil Mendoza, José, I

Abril 1986

Administración de Personal y Recursos Humanos

México D.F

Mc Graw Hill

3. Hampton, David R.

Agosto 1988

Administración Contemporánea

México D.F

Mc Graw Hill / interamericana de México S.A de C.V

4. Méndez Monge, Ana Migdelina

1990

Introducción a la Administración

Guadalajara Jalisco México

Editorial universidad de Guadalajara

5. Reyes Ponce, Agustín

1978

Administración de Empresas

México D.F

Editorial Limusa

6. Reyes Ponce, Agustín

Noviembre 1992

Administración Moderna

México D.F

Limusa Noriega Editores

7. Rodríguez Valencia, Joaquín

Febrero 1993

Administración Moderna de Personal

México D.F

Editorial ECASA

8. Terry George R, Stepheng, Franklin

Abril 1992

Principios de Administración

México D.F

CECSA