



885202

UNIVERSIDAD AMERICANA DE ACAPULCO
EXCELENCIA PARA EL DESARROLLO

3

**FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN
E INFORMÁTICA**

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

**LA IMPORTANCIA DE LA FUNCION MOTIVADORA
EN LA ASOCIACION CIVIL
"LOS HERMANOS DEL ANCIANO", A. C.**

T E S I S

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

P R E S E N T A:

ROMERO CUEVAS FLORA GUADALUPE

DIRECTOR DE TESIS:

L.A. FAUSTO A. MARCÍN CASAS

ACAPULCO, GRO.,

AÑO 2002



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

*Dedico esta tesis a mis padres
por su apoyo a lo largo de
mis estudios universitarios y
en la realización de este trabajo.*

*A mi Hermano Felipe
que estoy segura que siempre
me acompaña y me cuida.*

*A los Hermanos del Anciano
por permitirme realizar
esta investigación.*

*A todas y cada una de las personas
que me apoyaron en la
elaboración de esta tesis.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AGRADECIMIENTO

*A la Universidad Americana de Acapulco por
el alto nivel académico
y la gama de oportunidades
de desarrollo que ofrecen.*

*A la facultad de Contaduría, Administración e
Informática
por el respaldo y apoyo otorgados.*

*A todos los profesores
que me transmitieron
sus conocimientos y experiencias.*

*Al L. A. Fausto A. Marcin Casas
mi Director de Tesis.*

*Y a la L.A.E.C Lourdes Romero Andrade
mi Directora de Facultad.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONTENIDO

INTRODUCCION

CAPITULO 1

1. DEFINICION E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

- 1.1 Definición
- 1.2 Características
- 1.3 Importancia
- 1.4 Proceso Administrativo

CAPITULO 2

2. LIDERAZGO Y MOTIVACION

- 2.1 Definición de Liderazgo
- 2.2 Definición de Lider
- 2.3 Rasgos del Lider
- 2.4 Tipos de Lider
- 2.5 Principales Teorías Motivacionales
 - 2.5.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow
 - 2.5.2 Teoría de Motivación e Higiene de Frederick Herzberg
 - 2.5.3 Teoría X y Y de Douglas MacGregor
 - 2.5.4 Teoría del Modelo de Motivación de Victor Vroom

CAPITULO 3

3. HISTORIA DE LOS HERMANOS DEL ANCIANO

- 3.1 Antecedentes Históricos
- 3.2 Espíritu de la Fraternidad
- 3.3 " Los Hermanos del Anciano", A.C.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO 4

4. LOS RECURSOS HUMANOS DE " LOS HERMANOS DEL ANCIANO", A.C.

- 4.1 Estructura Orgánica
 - De la Asociación
 - Del Voluntariado
- 4.2 Objetivos
 - Objetivo General
 - Objetivos Específicos
- 4.3 Funciones de la Asociación
 - De la Directiva
 - De la Dirección
- 4.4 Funciones Voluntariado

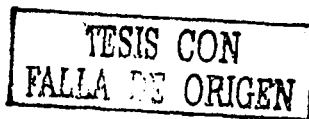
CAPITULO 5

5. METODOLOGIA Y RESULTADOS DE LA IMPORTANCIA DE LA FUNCION MOTIVADORA EN LA ASOCIACION CIVIL "LOS HERMANOS DEL ANCIANO", A.C.

- 5.1 Planeación del Estudio
- 5.2 Universo
- 5.3 Instrumento de Medición
 - 5.3.1 Objetivos del Instrumento de Medición
- 5.4 Modelo de Cuestionario
- 5.5 Análisis de la Información
 - 5.5.1 Información de General
 - 5.5.2 Información del Cuestionario
- 5.6 Resultados de la Investigación

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA



**LA IMPORTANCIA DE LA FUNCION
MOTIVADORA EN LA ASOCIACION CIVIL
“LOS HERMANOS DEL ANCIANO”, A.C.**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INTRODUCCIÓN

La motivación se ocupa del porqué, es decir, de las condiciones internas y externas del comportamiento y de la conducta del hombre.

Existen infinidad de exposiciones históricas sobre la motivación, de las más importantes tenemos a Platón, Descartes y Darwin, este último dio un cambio notable, en el cual nos da la negación de una diferencia específica entre el hombre y los animales, permitió investigar la conducta inteligente de los animales y la conducta instintiva del hombre, con los estudios de Darwin se logró tener una amplia investigación psicológica del hombre.

La motivación de los Recursos Humanos consiste fundamentalmente en mantener cultura y valores corporativos que conducen a niveles óptimos de desempeño.

Por lo tanto es importante pensar qué puede hacerse por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, de tal forma que favorezcan tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

También es necesario tomar en cuenta la calidad de vida en el trabajo en el que pueda integrar la labor al propio proyecto y plan de vida personal.

Bajo esta perspectiva es estrictamente indispensable crear una nueva actitud en las organizaciones donde sus integrantes se sientan comprometidos a trabajar en pro del alcance de un mismo objetivo, ya que uno de los mayores problemas dentro de las organizaciones, es el no saber aprovechar al máximo la capacidad y potencialidad de su personal. Esto conlleva a que los empleados realicen su trabajo por rutina, obligación y en ocasiones con enfado y apatía, ya que con suma frecuencia no se les incentiva o premia su desempeño y esto repercute en los bajos niveles de productividad y calidad en el servicio.

El empleado necesita que lo tomen en cuenta, que le permitan participar y que le reconozcan su labor, ya que ellos son pieza fundamental dentro de toda organización.

Por ello ha sido mi preocupación estudiar este tipo de problemática, debido a que es un tema en el cual se ha puesto particular interés en la actualidad.

Esta preocupación se originó a raíz de mi labor como voluntaria, la cual me llevó a desarrollar la vocación de servicio, de ayuda y de profesar afecto y cariño hacia las personas de la tercera edad.

Estas personas necesitan compañía, amor y sentirse escuchados por quienes les rodean. Por eso es importante que el personal que ésta a su servicio tenga precisamente eso **vocación de servicio** además de ser estimulados y recompensados constantemente.

Por lo tanto en una asociación cuyo fin es la ayuda social, se requiere primeramente que el perfil profesional de un directivo de este tipo de organismos tenga conocimiento de las disciplinas sociales, como son: psicología, administración de empresas, sociología, relaciones humanas o derecho.

La presente investigación se llevó acabo en la asociación civil "Los Hermanos del Anciano A.C."

La razón por la cual se seleccionó este tema es que la motivación es una herramienta imprescindible para el alcance de los objetivos institucionales.

Por lo tanto la hipótesis que se plantea es la siguiente:

"La motivación laboral es una herramienta imprescindible para lograr mayores índices de productividad , con la finalidad de mejorar la satisfacción del trabajador que a su vez repercutirá en dar un mejor servicio a las personas de la tercera edad"

Teniendo como definición de variables lo siguiente:

VARIABLE DEPENDIENTE:

"La motivación laboral es una herramienta imprescindible para lograr mayores índices de productividad".

VARIABLE INDEPENDIENTE:

"Mejorar la satisfacción del trabajador que a su vez repercutirá en dar un mejor servicio a las personas de la tercera edad".

OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar un instrumento de apoyo a "Los Hermanos del Anciano A.C.", para analizar la importancia de la motivación laboral que repercute directamente en niveles óptimos de productividad y calidad en el servicio que se otorga a la población de ancianos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Identificar cuáles son las causas de satisfacción e insatisfacción del trabajador.
- Analizar la importancia de la motivación laboral.
- Identificar el liderazgo eficaz.

A continuación se detalla el contenido de cada uno de los capítulos que integran esta tesis:

En el **primer** capítulo se menciona la definición, características e importancia de la administración así como las fases del proceso administrativo.

En el **segundo** capítulo se menciona el concepto de liderazgo, los rasgos del líder, se describen los diferentes tipos de líder, se menciona también la definición de motivación y las principales teorías motivacionales en voz de diversos autores las cuales son aplicable a cualquier tipo de organización.

En el **tercer** capítulo se relata la vida y obra del fundador de "Los Hermanos del Anciano A.C.", el espíritu de la fraternidad, así como la creación de una filial en Acapulco, sus objetivos, sus metas y su plan de trabajo.

En el **cuarto** capítulo se presenta el organigrama general de la asociación y el organigrama del voluntariado, los objetivos general y específicos y se detallan las funciones de cada uno de los puestos que integran la asociación civil.

En el **quinto** capítulo se presenta la metodología de la investigación, así como, el análisis e interpretación de los resultados finales.

CAPITULO

1

DEFINICION E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

1. DEFINICION E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Durante la mayor parte de nuestras vidas somos miembros de alguna organización, una universidad, un equipo deportivo, un grupo musical o teatral, una asociación religiosa o cívica, una rama de las fuerzas armadas o una empresa. Las organizaciones a que pertenecemos seguramente diferirán entre sí en muchos aspectos.

Las organizaciones también contarán con un programa o método para alcanzar sus metas. Sin un plan de lo que se debe hacer, ninguna organización podrá ser eficaz. Las organizaciones han de adquirir y asignar los recursos necesarios para conseguir sus metas.

En este trabajo se estudiará la forma de aplicar una adecuada administración en una asociación civil, pero sobre todo se definirá el tipo de liderazgo más apropiado para la misma, ya que éste es el tema central de esta tesis.

1.1 Concepto de Administración

George Terry y Stephen Franklin definen a la administración como: "un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos".¹

Agustín Reyes Ponce dice: "administrar es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros".²

Mary Parker Follet al respecto opina: "administrar es el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas".³

¹ TERRY, George y Franklin Stephen, Principios de Administración, Edit. CECOSA, México, D.F., 1985, PP 747.

² REYES Ponce, Agustín, Administración de Empresas, 1ª. Parte, Editó. Noriega Limusa, México, D.F., 1990, PP 189.

³ STONER, James, Administración, 3ª. Edición, Edit. Prentice Hall, México, D.F., 1989, PP 818.

1.2 Características de la Administración.

1.2.1 Su Universalidad.

"El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales."⁴

1.2.2 Su Especificidad.

"Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña."⁵

Se puede ser un magnífico ingeniero en producción, como técnico en esa especialidad y un pésimo administrador

1.2.3 Su Unidad Temporal.

"Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es el único, y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc."⁶

1.2.4 Su Unidad Jerárquica.

"Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. En una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo".⁷

⁴ REYES Ponce, Agustín, Administración de Empresas 1ª. Parte p.p 27-28

⁵ Idem.

⁶ Idem

⁷ Idem

1.3 Su Importancia

- "La administración se da dondequiera que existe un organismo social aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste."⁸
- "El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente de su buena administración."⁹
- "Para las grandes empresas, la administración técnica y 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".¹⁰

O sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.

- "La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de 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 ellas, tendrán que serlo.

- "En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración".¹¹

Porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable, la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

⁸ Idem.

⁹ Idem

¹⁰ Idem

¹¹ Idem

1.4 El Proceso Administrativo

“Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad”¹²

Münch Galindo define al proceso administrativo como : “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”¹³

Es importante saber que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos.

En esta obra se analizará el criterio del autor Leonard Kazmier de las cuatro etapas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), porque es uno de los más difundidos y aceptados en el mundo de la administración y porque, además, es uno de los que ofrece mayor claridad.

1.4.1 La Planeación

La planeación consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización. Después se fijan los objetivos de las subunidades (sus divisiones, departamentos, etc.). Una vez escogidos los objetivos, se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática. Por supuesto, al seleccionar, los objetivos y elaborar los programas, el gerente considera su factibilidad y si serán aceptables a los directivos y empleados.

¹² MUNCH Galindo, Lourdes, García Martínez, José, Fundamentos de Administración, 1ª Reimpresión, Edit. Trillas, México D.F., Enero 1991, pp

¹³ *Ibidem*.

1.4.1.1 Su importancia

Planear es tan importante como hacer, porque:

- A. La eficiencia, obra de orden, no puede venir de la improvisación.
- B. Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir en la mecánica el centro es planear: si administrar es "hacer a través de otros", necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- C. El objetivo sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegro y eficazmente.
- D. Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- E. Todo control es imposible si no se compara con un plan previo.

1.4.2 La Organización

Litterer define a la organización como: "una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas".¹⁴

Peterson y Plowman dicen: "es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos".¹⁵

¹⁴ LITERER, Joseph A., The Analysis of Organization, Edit. John Wiley and Sons, Inc. Nueva York, 1964.

¹⁵ PETERSON, Elmore y Plowman Grosvenor, Organización y Dirección de Empresas, Edit. UTEHA, México, D.F., 1961.

1.4.2.1 Su Importancia

- La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
- Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones han hecho perder la vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico.
- Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser", y "lo que es".¹⁶

1.4.3 El Control

Maddock lo define como "la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes".¹⁷

El control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación puede realizarse al final de cada período prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado.

◆ Su Importancia

- Cierra el círculo de la administración. De hecho, los controles son a la vez medios de previsión.
- Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la organización, de la dirección, la integración, etc. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

¹⁶ DALE, Ernest y Urwick, Lundall F., Staff in Organizations, Edit. McGraw-Hill, Book Company, Inc. Nueva York, 1960.

¹⁷ ALDRICCH R., M., Fiel A. W., Maddock J. Y Woodroffe Frank L. The Principle and Practice of Management, 2ª. Edición, Edit. Longmans, Green, Londres 1956, págs. 545 a 694.

CAPITULO

2

LIDERAZGO Y MOTIVACION

2. LIDERAZGO

2.1 Concepto de Liderazgo

Terry y Franklin definen al liderazgo como: "la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo".¹⁸

Bernard opina: "el liderazgo es la influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición hacia la consecución de metas grupales".¹⁹

2.2. Concepto de Líder

Abraham Zaleznik sugiere: " los líderes con ideas brillantes y la capacidad de inspirar el pensamiento y la acción en otros son los principales generadores de energía. Los efectos de su personalidad contagian el desempeño de una manera considerablemente eficaz para la dirección de las organizaciones que los sistemas despersonalizados"²⁰

2.3 Rasgos del Líder

Los rasgos son las características sobresalientes que posee cada individuo. Así pues, los líderes en general poseen las siguientes características:

- Inteligentes
- Dominantes
- Seguros de sí mismos
- Dotados de alta energía
- Y de conocimientos relevantes sobre la tarea

¹⁸ TERRY, George y Franklin Stephen Principios de Administración, Edit. CECSA, México, 1985, pág. 408.

¹⁹ BERNARD, M., Bass, Stogdill's Handbook of Leadership A survey of Theory and Research, Ed. Rev., Nueva York, The Press, 1981.

²⁰ ZALEZNIK, Abraham, Human Dilemmas of Leadership, Harper & Row, 1966.

2.3 Tipos de Líder

Todos los directivos desarrollan un estilo de liderazgo o motivación de los empleados. Un estilo de liderazgo se puede definir como un patrón de comportamiento, que está enfocado a integrar los intereses de la organización y del personal para alcanzar el mismo objetivo. La ejecución específica de tal responsabilidad puede tomar varias formas. Como consecuencia, se han desarrollado varias estructuras o esquemas que bosquejan los varios tipos de estilos de dirección de los cuales un administrador puede seleccionar el más apropiado al personal disponible y las necesidades de la organización.

A continuación se describen los diferentes tipos de líderes que existen así como sus repercusiones.

◆ Líder Autoritario

- Es el que no tiene confianza en sus empleados.
- El toma todas las decisiones y fija los objetivos.
- A los subordinados sólo les queda obedecer.
- Crea una atmósfera de miedo, de amenaza, de castigo.
- En su comunicación con los empleados, el líder autoritario se limita a dar órdenes.

● Repercusiones

- Sentimientos de temor, hostilidad y resentimiento.
- No hay trabajo en equipo.

◆ Líder Paternalista

- Tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un padre con su hijo.
- El toma la mayor parte de las decisiones y le deja tomar algunas a sus empleados en cosas de poca trascendencia.

- Acepta algunos comentarios a sus órdenes.
- Controla todo lo fundamental.
- Da recompensas y castigos.
- Los subordinados se relacionan con él, con precaución.
- Promueve poco el trabajo en equipo.

- **Repercusiones**

- Lo que más lo motiva es el dinero y el poder.
- Suele haber insatisfacción con el trabajo.
- Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.
- Hay aceptación abierta de los objetivos pero también resistencia clandestina.

- ◆ **Líder Consultivo**

- Crea un clima participativo y tiene confianza en sus empleados.
- Aunque la mayor parte de las decisiones importantes las toma él, permite que los empleados tengan su espacio de toma de decisiones.
- Reconoce las cualidades, los logros y esfuerzos de sus empleados y los premia.
- Estos tienen confianza en el líder.
- Promueve la responsabilidad.

- **Repercusiones**

- Los empleados observan actitudes generalmente favorables a la empresa.
- Se sienten responsables también de lo que hacen.
- Hay buena satisfacción en el trabajo.

- Hay aceptación abierta de los objetivos, y rara vez, resistencias.
- Hay buen nivel de confianza.

◆ **Líder Democrático**

- El líder tiene plena confianza en sus empleados y trabaja en equipo
- También ellos tienen plena confianza en su líder y se sienten muy identificados con la empresa.
- La toma de decisiones es responsabilidad de todos.
- El líder democrático promueve la comunicación en todos los niveles.
- Involucra a los empleados en la búsqueda, definición y logro de objetivos.

● **Repercusiones**

- Los empleados se motivan por la participación en la fijación de los objetivos y se sienten responsables de su logro.
- Trabajan como equipo con el líder.
- Relación mutua de confianza.
- Hay plena aceptación de los objetivos.

2.4 DEFINICION DE MOTIVACION

Howart Warren define "motivación tiene en la palabra motivo su raíz etimológica motus, que significa movimiento o poner en movimiento".²¹

Gregorio Fingermann define al motivo para "designar todas aquellas fuerzas que impulsan a un individuo a realizar un acto para efectuar o continuar con una tarea sin interrupción".²²

²¹ WARREN, Howard, Crosby, Diccionario de Psicología, Edit. Fondo de Cultura Económica, México, D.F., Pág. 150.

²² FINGERMANN, Gregorio, Relaciones Humanas y Fundamentos Psicológicos y Sociales, Edit. Atenco, Pág. 259.

Saul W. Gellerman dice: "... la motivación, como comúnmente se emplea el término, es nuestra especulación respecto al propósito de alguna otra persona y por lo general, esperamos encontrar con tal propósito alguna meta inmediata y obvia, como el dinero, la seguridad o el prestigio. Sin embargo, los objetivos particulares por los que la gente parece estar luchando; a menudo resulta ser, después de un cuidadoso análisis, los instrumentos, para conseguir otra meta más esencial".²³

Así pues la riqueza, la seguridad, la posición y todas las demás formas de metas que se suponían ocasionaban la conducta, no son sino el ropaje final de cualquier individuo, que consiste en ser el mismo.

La última motivación es hacer que el autoconcepto se vuelva calidad: vivir de una manera que sea apropiada al papel preferido de uno, ser tratado de una manera que corresponda al rango preferido de uno y ser recompensado de un modo que refleje la estimación que uno tiene de sus propias actitudes.

ARIAS GALICIA dice "la motivación está constituida por aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo".²⁴

Básicamente la motivación puede ser definida como un agente para provocar cambios en el comportamiento del hombre, llevándolo a actuar de determinada manera señalándole una cierta dirección y dándole los pasos que sean necesarios para asegurar que llegue allí.

2.5 PRINCIPALES TEORIAS MOTIVACIONALES

2.5.1 TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

Abraham Maslow psicólogo y consultor americano publicó en 1943 su teoría sobre la motivación humana. Sostiene que las necesidades son el motor del hombre.

Maslow elaboró una teoría de la motivación²⁵ con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano.

²³ GELERMANN, Saul, Motivación y Productividad, Edit. Diana, México, D.F., 1978, Pág. 309.

²⁴ ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas, México, D.F., Pág. 66.

²⁵ MASLOW H., Abraham, Motivation and Personality, New York, Harper, Publisher, 1954.

Concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas (necesidades fisiológicas) y en la cima las más elevadas (las necesidades de autorrealización). ²⁶De acuerdo con Maslow las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía:

1. **Necesidades Fisiológicas:** Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas, pero son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación (hambre y sed), de sueño y reposo (cansancio), de abrigo (frío o calor), el deseo sexual, etc. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie. Son necesidades instintivas y que nacen con el individuo.

Son las más apremiantes de todas: cuando alguna de esas necesidades no está satisfecha, domina la dirección del comportamiento.

El hombre con el estómago vacío no tiene otra preocupación mayor que la de alimentarse. Sin embargo, cuando come regularmente y de manera adecuada, el hambre deja de ser una motivación importante.

Cuando todas las necesidades humanas están satisfechas, la mayor motivación será la de las **necesidades fisiológicas** y el comportamiento del individuo tendrá la finalidad de encontrar el alivio de la presión que producen sobre el organismo.

2. **Necesidades de Seguridad:** Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Son las necesidades de seguridad o de estabilidad, la búsqueda de protección contra la amenaza o privación, un escape al peligro. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Cuando el individuo es dominado por necesidades de seguridad, su organismo actúa como mecanismo de búsqueda de seguridad y las necesidades de seguridad funcionan como elementos organizadores casi exclusivos del comportamiento. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia en el comportamiento humano, toda vez que todo empleado está siempre en relación de dependencia con la empresa, en lo que acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado en cuanto a su permanencia en el empleo.

²⁶ MASLOW H., Abraham, *Uma Teoria da Motivação Humana, em o Comportamento Humano na Empresa*, una antología, Yolanda Ferreira Balcao y Laerte Leite Cordeiro, Río de Janeiro, Fundação Gótilio Vargas, Instituto de Documentação, 1971, Pág. 304-355.

Si esas acciones o decisiones reflejan discriminación o favoritismo o alguna política administrativa imprevisible, se puede volver poderosos activadores de inseguridad en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

- 3. Necesidades Sociales:** Surgen en el comportamiento, cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Entre las necesidades sociales están las necesidades de asociación, participación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambios amistosos, de afecto y de amor.

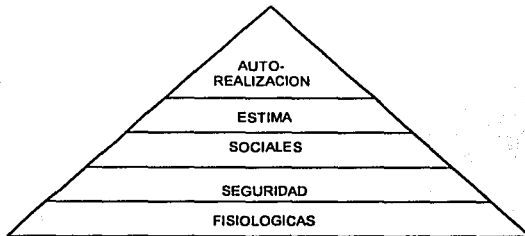
Cuando las **necesidades sociales** no son suficientemente satisfechas, el individuo se vuelve resistente, antagónico y hostil con relación a las personas que lo rodean. En nuestra sociedad, la frustración de las necesidades de amor y de afecto conducen a falta de adaptación social y a la soledad.

Las necesidades de dar y de recibir afecto son importantes fuerzas motivadoras del comportamiento humano.

- 4. Necesidades de Estima:** Son las necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa. Involucra la autopercepción, autoconfianza, la necesidad de aprobación social y de respeto, de status y de prestigio, y de consideración. Implican también el deseo de fuerzas y de adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de autoconfianza, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, que a su vez, conducen al desánimo o a actividades compensatorias.

- 5. Necesidades de Autorrealización:** Son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente. Esa tendencia generalmente se expresa a través del impulso de la persona de ser cada vez más y de tender a ser todo lo que puede ser.

PIRAMIDE DE MASLOW



◆ CONCLUSIONES DE LA TEORIA DE MASLOW

- Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de los objetivos individuales.
- El individuo nace con un conjunto de **necesidades fisiológicas** que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etc.).
- A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. **Las necesidades fisiológicas y las de seguridad** constituyen las necesidades primarias, y tienen que ver con su conservación personal.
- En la medida en que el individuo logra controlar sus necesidades **fisiológicas y de seguridad** aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas: *sociales, de estima y de autorrealización.*

Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización; esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las necesidades sociales, en tanto que las de autorrealización lo son de las de estima. Los niveles más elevados de necesidades surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de estima; ello es una conquista individual.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas, éstas predominan de acuerdo con la *jerarquía* de necesidades. Diversas necesidades concomitantes influyen en el individuo de manera simultánea, sin embargo, las más elevadas predominan frente a las más bajas.
- Las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.), requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo.
- Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando ésta existe.

2.5.2 TEORIA DE MOTIVACION E HIGIENE DE FREDERICK HERZBERG.

Frederick Herzberg publicó en 1965 sus investigaciones conocidas como "Las motivaciones y los Factores Higiénicos"²⁷ Sostiene este autor en su teoría dual que los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen.

Los factores Higiénicos, en cambio, no dan satisfacción al presentarse pero producen insatisfacción cuando desaparecen.

◆ FACTORES HIGIENICOS

Son las condiciones que rodea al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La "higiene" refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico muestra que sólo se destina a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales que puedan romper el equilibrio.

²⁷ HERZBERG, Frederick, Work and Nature of Man, Cleveland, Ohio, The World Publishing, Co. 1996.

Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción.

◆ FACTORES MOTIVACIONALES

Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad y por encima de los niveles normales.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos, han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de desafío y oportunidad para la creatividad individual. Con esto pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación", provocando apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa no ofrece nada más allá que un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, evitan la satisfacción. Por el hecho de estar ligadas a la satisfacción de los individuos Herzberg los llama también factores satisfactientes.

El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tiene bastante significación para el trabajo.

◆ CONCLUSIONES DE LA TEORIA DE HERZBERG

Herzberg destaca que los factores responsables por la satisfacción profesional de las personas son totalmente desligados y distintos de los factores responsables por la insatisfacción profesional.

Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional, y de la misma forma, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional y no la satisfacción."²⁸

²⁸ HERZBERG, Frederick, O Conceito de Higiene como Motivação em los Problemas de Potencias Humano de Trabalho, in Conceitos de Comportamento na Administração, David R. Hampton (org), Sao Paulo, EPU, 1973, Pág. 54.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La **satisfacción** en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los **factores motivacionales o de satisfacción**
- La **insatisfacción** en el cargo es función del contexto, esto es, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los **factores higiénicos o de insatisfacción**.

FACTORES MOTIVACIONALES (DE SATISFACCION)	FACTORES HIGIENICOS (DE NO SATISFACCION)
Contenido del cargo (Cómo se siente el individuo en relación con su cargo)	Contexto del cargo (Cómo se siente el individuo en relación con su empresa).
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

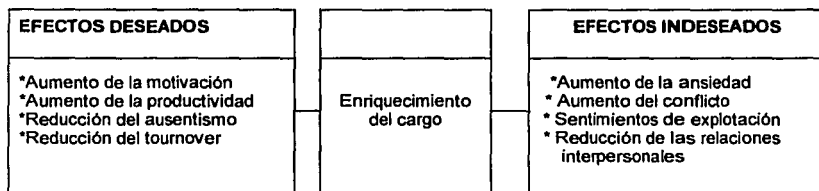
FUENTE: ANDREW F. SIKULA, Personnel Administration and Human Resources Management, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1976, pág.88

Para proporcionar continuamente motivación en el trabajo, Herzberg propone el "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo", (job enrichment).

El enriquecimiento de tareas consiste en una constante sustitución de tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, con el fin de seguir el crecimiento individual de cada empleado, se le ofrecen condiciones de desafío y de satisfacción profesional en el cargo. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características individuales.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación, aumento de la productividad, reducción del ausentismo (faltas y atrasos en el servicio) y reducción de la rotación de personal (retiros de empleados). Con todo, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son muy exitosas las primeras experiencias, aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas, sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el *enriquecimiento de tareas* con el enriquecimiento de la remuneración, reducción de las relaciones interpersonales dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.



FUENTE: DAVID R. HAMPTON, Contemporary Management, New York, McGraw-Hill Book Co., 1977, pág.262.

2.5.3 TEORIA X Y Y DE DOUGLAS MCGREGOR

Douglas McGregor, uno de los más influyentes behavioristas en la teoría de las organizaciones, se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración, basadas en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional (a la que denominó teoría "X") y la moderna (a la que llamó teoría "Y").

- Concepción tradicional de la administración: teoría "X". Se basa en ciertas concepciones y premisas incorrectas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado:
- La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salarios).
- Como estos incentivos están en manos de la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el autointerés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben planearse de tal manera que el sentimiento y las características imprevisibles puedan neutralizarse y controlarse.
- El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
- En general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que se hace necesario un control rígido.
- Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina.

Dentro de esa concepción tradicional del hombre, la labor de administración se ha visto restringida al empleo y al control de la energía humana únicamente en la dirección de los objetivos organizacionales. Por consiguiente, la concepción de administración es la siguiente:

- La administración responde por la organización de los elementos de la empresa productiva -dinero, materiales, equipos y personal- en interés de los fines económicos.
- La administración también es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento según las necesidades de la organización.

Sin la intervención activa de la organización, las personas serían pasivas frente a las labores de la organización e inclusive se resistirían a ellas. Por consiguiente, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas, es decir, sus actividades deben ser dirigidas. Esta es la tarea de la administración. Por lo general, esto se resume diciendo que administrar consiste en lograr que las personas hagan las cosas.

Detrás de esta teoría tradicional, hay diversas creencias adicionales, menos explícitas pero muy difundidas.

- a) el hombre es negligente por naturaleza: evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido.
- b) le falta ambición: no le gusta tener responsabilidades y prefiere verse libre de obligaciones.

- c) es fundamentalmente egocéntrico frente a las necesidades de la organización.
 - d) es crédulo, no es muy lúcido, y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
 - e) su propia naturaleza lo lleva a no querer cambios, pues ansía la seguridad.²⁹
1. **Nueva concepción de la administración: teoría "Y".** Se basa en un conjunto de supuesto de la teoría de la motivación humana:
- El empleo de esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. El hombre común no siente que sea desagradable trabajar. De acuerdo con condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe realizarse voluntariamente) o una fuente de castigo (y debe evitarse, en lo posible).
 - El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de lograr el esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe poner la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que se le confían.
 - Confiar objetivos es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo. Las más notables de esas recompensas, como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos hacia los objetivos organizacionales.
 - El hombre común aprende, bajo determinadas condiciones, no sólo a aceptar, sino también a buscar responsabilidades.

La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal por lo general son consecuencia de la experiencia individual y no características humanas inherentes y universales.

- La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación, de ingeniosidad, en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población, no en una minoría.

²⁹ MCGREGOR, Douglas, Olado Humano na Empresa, Yolanda Ferreira Balcao, Laerte Cordeiro, O Comportamento Humano na Empresa, Rios de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Instituto de Documentação, 1971, Pág. 45-46.

- En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común sólo se utiliza parcialmente.

◆ CONCLUSIONES DE LA TEORIA DE DOUGLAS MCGREGOR

Dentro de esta concepción, administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; es una administración por objetivos, no por controles.

- El hombre no es pasivo, ni contraviene los objetivos de la organización.
- Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, patrones de comportamiento adecuados y están capacitadas para asumir plenas responsabilidades.

Dentro de la concepción moderna del hombre, la de la teoría "Y", la labor de la administración se vuelve mucho más amplia:

- La administración es responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa: dinero, materiales, equipos, personas, para que ella alcance sus fines económicos.
- Las personas no son pasivas por naturaleza ni renuentes a colaborar con las necesidades de la organización; pueden volverse así como resultado de su experiencia en otras organizaciones.
- La motivación, el potencial de desarrollo y la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento para alcanzar el objetivo de la organización, están presentes en las personas; no se los crea la organización. Esta es responsable de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas esas características.
- La labor primordial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar con mayor facilidad sus objetivos individuales, y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

La teoría "Y" propone un estilo de administración bastante participativo y democrático, basado en los valores humanos. McGregor recomienda una serie de ideas renovadoras y enfocadas totalmente hacia la aplicación de la teoría "Y".

- a) **Descentralización y delegación.** Medios eficientes para liberar a las personas del control excesivo de algunas organizaciones tradicionales, los cuales les permiten obtener cierto grado de libertad para dirigir sus labores, adquirir responsabilidades y satisfacer las necesidades del ego.
- b) **Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo.** La reorganización y la ampliación del cargo implican innovación, ayudan a aceptar responsabilidades en la organización, además de proporcionar oportunidades para satisfacer las necesidades sociales y de estima.
- c) **Participación y administración consultiva.** Que, bajo ciertas condiciones, impulsan a las personas a dirigir su energía creadora en dirección a los objetivos de la organización, permitiéndoles alguna participación en las decisiones que les afectan y proporcionándoles significativas oportunidades para satisfacer necesidades sociales y de estima.
- d) **Autoevaluación del desempeño.** Para McGregor, los programas tradicionales de evaluación del desempeño están enfocados hacia la concepción tradicional (teoría "X"), ya que la mayor parte de dichos programas tienden a tratar al individuo como si fuera un producto que está inspeccionándose en una línea de montaje. En algunas empresas se ha hecho experimentos para que los individuos establezcan sus propias "metas" u "objetivos" y hagan una autoevaluación anual o semestral de su desempeño. El superior jerárquico ejerce un gran liderazgo en este proceso, puesto que exige mayor capacidad del administrador que el modelo tradicional.

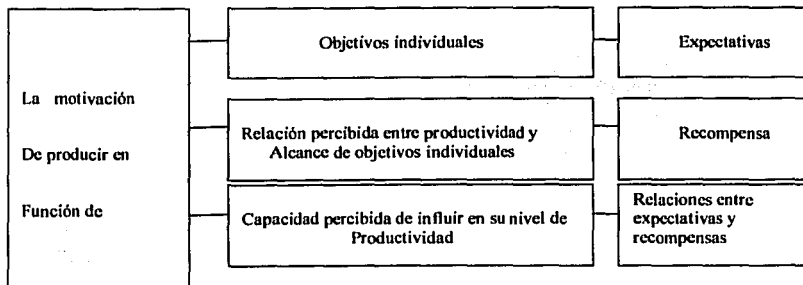
Así mismo, este papel es mucho más agradable para muchos administradores que el de "juez" o "inspector", que son forzados a representar. Además, el individuo se ve precisado a adquirir mayor responsabilidad en la planeación y evaluación de su propia contribución para conseguir los objetivos de la organización. Igualmente, son bastante notables los efectos que se producen sobre las necesidades de estima y de autorrealización.

2.5.4 TEORIA MODELO CONTINGENTE DE MOTIVACION DE VICTOR VROOM

Aunque la teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme, la jerarquía de necesidades, y la de Herzberg en dos clases de factores, ambas descansan en la premisa implícita de que existe una "manera mejor" (the best way) de motivar a las personas, bien sea a través del reconocimiento de la pirámide de las necesidades humanas, bien mediante el empleo de los factores motivantes y del enriquecimiento del cargo. Hasta ahora la evidencia ha demostrado que personas diferentes actúan de manera diferente, según la situación en que se encuentren. Victor H. Vroom³⁰ desarrolló una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce esas diferencias individuales. Su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir.

Según Vroom existen tres factores que determinan en cada individuo la motivación para producir:

- Los objetivos individuales, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos.
- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales; y
- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo.



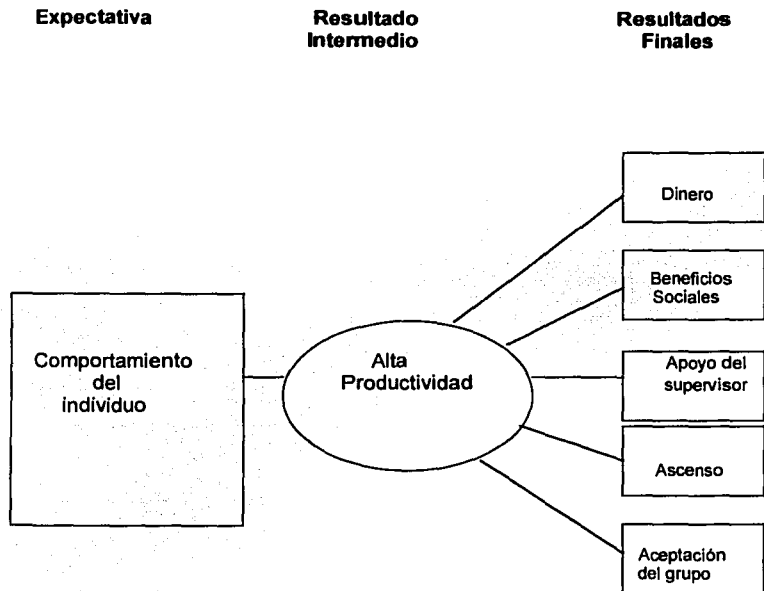
³⁰ VROOM H., Victor, Work and Motivation, New York, John Wiley/Sons, 1964.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. **Objetivos personales del individuo.** Pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.
2. **Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad.** Un obrero cuyo objetivo más importante es devengar un salario mejor y que trabaja con remuneración según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, podría producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal. Producir más puede significar el rechazo del grupo.
3. **Percepción de su capacidad de influir en su productividad.** Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado; es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija.

Con el fin de explicar la motivación para producir Vroom propone un **modelo de expectativa de motivación**, basado en objetivos intermedios y graduales (medios que conducen a un objetivo final (fines)). Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio (por ejemplo, elevar la productividad), está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso, aceptación del grupo).

MODELO DE EXPECTATIVA DEL EMPLEADO



FUENTE: Don Hellriegel, John W. Solum Jr., Management: A Contingency Approach. Reading, Addison-Wesley, 1974, pág. 321.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

◆ CONCLUSIONES DE LA TEORIA DE VROOM

Cada individuo tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, según la teoría de campo. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar cierto resultado final, en tanto que una valencia negativa indica un deseo de escapar de determinado resultado final. Los resultados intermedios presentan la valencia en función de su relación con los resultados finales deseados.

La productividad (resultado intermedio) no posee valencia en sí misma, sin embargo, logra porque está relacionada con el deseo del individuo de conseguir determinados resultados finales.

Esta relación causal entre resultado intermedio y resultado final se denomina Instrumentalidad, la cual presenta valores que varían de +1.0 a -1.0 (coeficientes de correlación), si está o no ligada directamente a la obtención de los resultados finales. Si el individuo percibe que no existe relación entre su elevada productividad y el dinero, la instrumentalidad será igual a cero; es decir, la productividad no le sirve para ganar dinero.

El deseo del individuo (valencia) de lograr una elevada productividad está determinado por la suma de instrumentalidades y valencias de los resultados finales.

Por esto, la teoría de Vroom se denomina modelo contingente de Motivación, ya que hace énfasis en las diferencias entre personas y cargos. El nivel de motivación de una persona bajo la acción de dos fuerzas que operan en una situación de trabajo, las diferencias individuales y de los modos de manifestarles es contingente. La teoría de Vroom se refiere a la motivación, no al comportamiento.

CAPITULO

3

**HISTORIA DE
“LOS HERMANOS DEL
ANCIANO”**



ARMAND MARQUISET

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3 HISTORIA DE “LOS HERMANOS DEL ANCIANO”, A.C.

3.1 Antecedentes Históricos

Armand Marquiset de Laumont nació el 29 de septiembre de 1900 en París. Su padre fue teniente de una compañía de equipaje y murió en 1920. Su madre fue enfermera militar durante la guerra en *Jeanson de Sailly*. Ya muy anciana enfermó a inicios de 1967 muriendo ese mismo año.

Los padres de Armand decidieron dejarlo en manos de su abuela materna para que esta no se sintiera sola.

En aquel tiempo el Gobierno Francés daba una pensión anual a los padres de las víctimas de la guerra, que por supuesto, resultaba insuficiente, por tal motivo una dama de *Toulouse*, la Marquesa de *Saint-Vincent-Brassac* había creado una obra llamada “*La Brindille d'ior*” porque pedía a la gente joyería que se vendía y con ese dinero se duplicaba la pensión del estado. *Madame de Saint-Vincent-Brassac* con el deseo de fundar una filial parisense invitó a la abuela de Armand ya que ésta también había perdido un hijo en la guerra.

La abuela de Armand aceptó y bajo su impulso la obra tomó rápidamente gran actividad entregando numerosas pensiones. Al visitar Armand a esas viejas parejas solas, las madres lo abrazaban y le decían que él les recordaba a sus hijos, eso fue sembrando en Armand, la semilla de lo que 25 años después sería Los Pequeños Hermanos.

Armand pasó cuatro años en el Colegio de *Normandie*, trabajaba poco, pero en cambio hacía mucho deporte, participaba en carreras y su rapidez le permitió ser un buen delantero en el fútbol.

En el verano de 1914 sus padres decidieron enviarlo con los Jesuitas en Angers con lo que Armand no estaba muy de acuerdo y preparó un plan para evitarlo, su plan resultó y finalmente no lo enviaron con los Jesuitas en Angers sino con los Jesuitas en *Franklin* a París.

Posterior a eso ingresó al Instituto de segunda enseñanza *Hoche de Versailles* y permaneció ahí dos años para continuar después el bachillerato e iniciar su carrera musical. Su madre no estaba de acuerdo, pero su padre lo apoyó y de esta manera inició sus estudios con *Nadia Boulanger*. A principios de 1930 salió por tres meses a los Estados Unidos, quería conocer el mundo del cine, así que eligió California y conoció a todos los artistas de esa época, pero la noticia de la enfermedad de su abuela lo hizo regresar.

Compuso y publicó tres partituras, dos melodías y cuatro poemas, pero con la muerte de su abuela ya no pudo continuar.

Le comunicó a Nadia Boulanger que estaba decidido a dejar la música para dedicarse a los pobres, a lo que ella respondió que tenía enormes posibilidades de hacer una carrera musical: "Pero en la vida solo importa una cosa; hablar con Dios, no importa que le hablemos a través de la música o a través de los pobres con tal de que la hablemos".³¹

En 1933 en su afán de servir a los pobres, en un momento particularmente difícil de su vida, decidió conocerlos y quererlos, así que hizo una peregrinación de París hasta Londres entre 900 y 1000 km. en bicicleta sin dinero, pidiendo hospedaje. Su primer día fue difícil porque no tenía entrenamiento y nunca había usado una bicicleta.

Todas las experiencias vividas durante esa peregrinación lo impulsaron a entregarse a los demás, a vivir por ellos, a traer alegría sobre la tierra, supo que el fracaso es no dar suficiente y al llegar al final de su vida tuvo el sentimiento de haber hecho pocas cosas, de no haber llegado lo bastante lejos, de que si volviera a nacer, empezaría de nuevo.

En el invierno de 1930 empezó a dedicarse a una obra para los vagabundos "La Miga del Pan" pero se dio cuenta que muchos de ellos eran "artistas del desempleo"; con algunos amigos creó "Para que viva el Espíritu" en un local de la calle *L'ABBE de L'ÉPPÉE* en París en 1932, tenían convenios con pequeños hoteles y restaurantes para alimentar y alojar a los jóvenes que no podían ganarse la vida, algunos estudiantes lograron terminar sus estudios con ellos.

Organizaron exposiciones de pintura y constituyeron un grupo musical, algunos de sus miembros poseían gran talento, tocaron en casas tan importantes como la de la Princesa de *Polignac*. Siempre estaban necesitados de fondos, así que uno de los recursos más utilizados para obtenerlos era el mercado de cosas viejas *Foire Aux Puces* y el suyo era uno de los mejores.

En 1934 fundaron "Los Amigos de las Afueras" (*Les Amis de la Banlieue*) que consistía en ayudar a los niños pobres de la periferia y las familias numerosas, además fundaban patronatos y colonias de vacaciones. Iniciaron el *Petit Mointerre*, continuaron en las Lilas en donde no encontraron casa, así que inauguraron en plena calle el invierno de 1936 "Los amigos de las Afueras", instalaron un árbol de Navidad sobre el toldo de una camioneta y distribuyeron juguetes a todos los niños que pasaban.

En 1939 estando en el servicio auxiliar Armand fue enviado a vigilar el Viaducto de *Columbes*, durante la Guerra, en donde creó una nueva obra "Servir".

³¹ CHRISTOLHOMME, Michel, Armand Marquiset, Les Freres du Ciel et de la Terre, Paris, Diciembre 1981, Pág. 5.

El objetivo de Servir fue el de ayudar a las familias de los trabajadores parisienses movilizados, ya que el tener al padre en la guerra dejaba a las mujeres y niños en una situación muy difícil. Su centro de operación se encontraba en una casa en *Auvergne*, en *Saint Victor*.

Armand no quería entrar a París mientras estuvieran los alemanes, pero una carta lo invitó a dedicarse a los Senescentes que llegaban a Lyon por millones; había que recibirlos, alojarlos, buscarles trabajo. Abrieron restaurantes con excelente comida a cinco francos.

Un año y medio más tarde se dedicó a los campos de internamiento de la Zona Sur, los recursos se desviaban y estableció centros de sobrealimentación interna y el índice de mortalidad descendió, en 1942 su misión fue en los campos de África del Norte pero como las condiciones y su trabajo cambiaron se quedó sin objetivos y buscó regresar a la Metrópoli.

Después de cuatro meses de solicitar permiso para regresar, recibió una orden de misión para España.

A partir de 1930 su tiempo fue cada día más para los pobres, a pesar de eso tenía dinero, casa, vacaciones, una vida agradable que no le satisfacía, hasta que un día al pie de *Notre Dame* empezó a transformarse totalmente, necesitaba abandonar todas las comodidades y consagrarse a los pobres.

Salió de *Notre Dame*, se instaló en las Lilas entre los niños pobres e inició su vida de pequeño hermano. Los Pequeños Hermanos nacieron en un barrio muy pobre de la Periferia en un pequeño cuarto de sirvientes en el *Boulevard Voltaire* en abril de 1946.

Armand había oído hablar sobre L'abbé Lagarde quien conoció la obra de "la Miga de Pan" cuando era Párroco en *Saint Ambroise*, le expuso el programa de los Pequeños Hermanos y le propuso servir a los viejos de su barrio, Lagarde aceptó gustoso.

En aquellos tiempos el problema de los viejos era grave, empobrecidos por la guerra no les quedaba más que su casa, querían vivir y morir ahí, todo era cuestión de ayudarles a vivir en sus casas lo menos mal posible. *Madame Bestel* fue una de las primeras personas a las que le llevaron comida a domicilio tres veces por semana, era sorda, casi ciega y muy pobre, tenía además costumbres de pillería y no creía que Armand hiciera esa labor por ella. Le sirvieron durante cinco años hasta su muerte a los 91 años de edad.

Otra mujer sencilla, tímida y con ojos risueños, que recogía flores del campo y las llevaba a los pequeños hermanos, a la cual llamaron "Flor del Campo".

Fue de los primeros invitados cuando el "Castillo de la Felicidad" en *Montguichet* abrió sus puertas en 1980. En 1952 entregaron el primer anillo de diamantes, fue dado con motivo de una boda de diamante.

Cuando dos seres han caminado 60 años juntos se deben algo muy valioso, son 60 años de compañerismo, de dificultades, de dignidad, porque no "pagarse" ese adeudo con algo que siempre hemos considerado valioso. Por eso fue elegido el diamante, por ser valioso, por ser gesto de amor, un gesto de profundo y prodigioso respeto. También en 1952 se fundó el "Castillo de la Felicidad" en *Achy*.

Los Pequeños Hermanos ven en cada uno de sus viejos amigos al Señor e intentan servirlo y amarlo aunque a veces lo hagan con torpeza. Por eso fundaron una fraternidad en Lyon en 1953; una en Nápoles en 1954; un Castillo de la Felicidad en *La Prée* en 1955; un Castillo en *Villerville* en 1957; la fraternidad de *Marseille* y un Castillo en *Gygny* en 1958; en 1959 no sólo se formó la fraternidad de Nantes, se fundó la de Chicago en los Estados Unidos, además los Castillos de *Jully-les Buxy* y *Pothieres*; en 1960 nació la fraternidad de *Lille*; en 1961 el Castillo en *la Boule*.

En ese mismo año celebraron el 15 aniversario en *Notre Dame*. Tuvieron una audiencia con Juan XXIII, semejantes fueron las de 1954 y 1957 con Pío XII y la de 1965 con Pablo VI.

En 1964 Armand viajó a la India con la Madre Teresa, regalaron rosas por la Navidad, así fue la primer Navidad en Calcuta. En 1965 abandonó la dirección de los Pequeños Hermanos de los Pobres.

En 1965 fundaron los "Los Hermanos de la India" y "Los Hermanos de los Hombres", ese mismo año salió el primer equipo para Delhi, Armand quería alimentar a los niños del tercer mundo y así lo hizo, lo hacían tres veces por semana.

En 1966 se fundó un centro en Calcuta; en 1967 se fundó en Ovaga, Dougou, Graya, Lima y Recife, al año siguiente en Mogtedo y Yaika, pero con la convicción de que el fracaso es no dar lo suficiente y el sentimiento de haber hecho pocas cosas, funda "Los Hermanos del Cielo y la Tierra" el 8 de diciembre de 1968.

El 20 de junio de 1969 Armand Marquiset sufrió un infarto en Ginebra, volvió a París y se quedó varias semanas en cama, su primer salida en agosto, fue para asistir a *Notre Dame*.

El 14 de julio de 1981 en Irlanda devuelve su viejo cuerpo cansado a la naturaleza con la convicción de que si debiera hacerlo todo de nuevo, empezaría de nuevo.

Armand Marquiset escribió:

"Queridos amigos les anuncié una maravillosa noticia, alcancé la casa del Padre, y como dice San Pablo, la Tierra es un lugar de paso, nuestra casa está en el Cielo. He vivido este paso terrestre tratando de amar, de servir y de sembrar dicha.

Si muero en París, o en Irlanda, deseo que nadie venga a verme, pues el alma no estará ahí, espero que guarden de mí un recuerdo vivo, estaré más contento si me buscan en *Notre Dame*. Gracias a todos por su ayuda en el curso de los años, los abrazo a todos en la infinita temura del cielo".³²

LOS HERMANOS DEL MUNDO

FRANCIA	París Oeste, , París Sur, París Este, Banieue Lyon, Nantes, Lille, Marseille, Toulouse.
MARRUECOS	Casa Blanca.
ESTADOS UNIDOS	Chicago, Minneapolis, Boston, Houghton County.
CANADA	Montreal, Sherbrooke, Québec.
IRLANDA	Dublin.
MEXICO	Acapulco
ESPAÑA	Barcelona
ALEMANIA	Berlin.

³² CHRISTOLHOMME, Michel, op. Cit. Pág. 12.

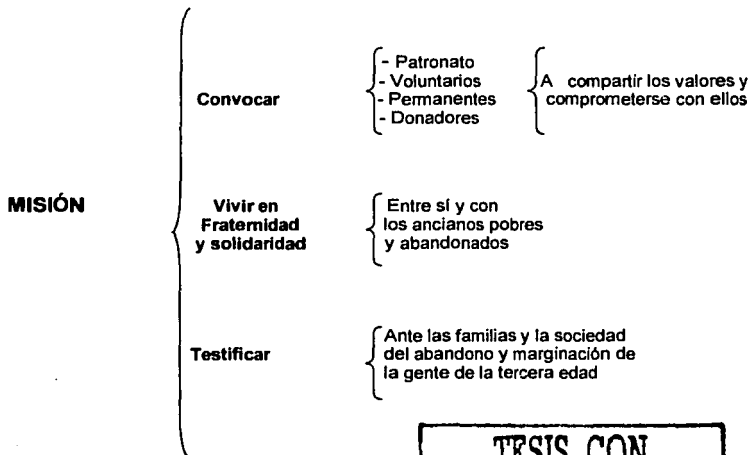
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.2 ESPÍRITU DE LA FRATERNIDAD

Los Hermanos del Anciano, son hombres y mujeres de buena voluntad, de todas las edades, sin diferencias de raza y religión, que siguiendo el espíritu de su fundador sirven a los ancianos desprovistos de lo esencial, a saber, el amor humano y los medios materiales para subsistir.

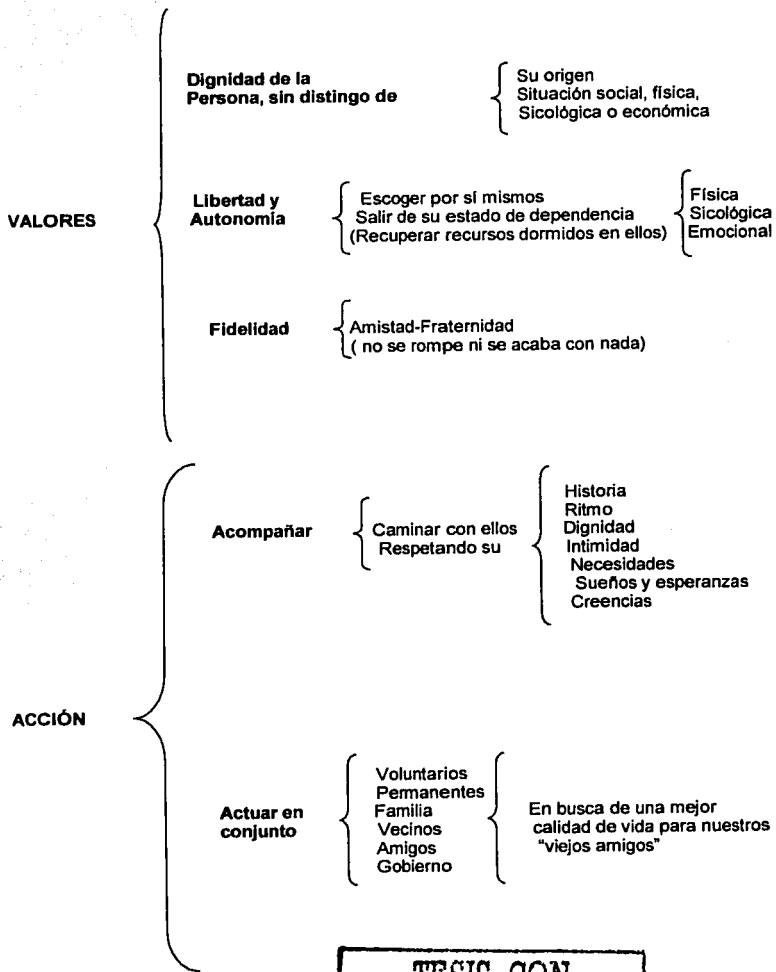
El espíritu de la fraternidad se resume en la frase "Las Flores antes del Pan". **LAS FLORES** simbolizan la delicadeza y la gentileza que sólo el amor sabe dar. **EL PAN** simboliza la seguridad que brinda el tener techo seguro y comida digna. Armand Marquiset, el fundador decía: "Si lo necesario es útil, lo superfluo es indispensable".³³

También siguen un objetivo social: **RECUPERAR LOS VALORES QUE COLOCABAN AL ANCIANO EN LA FAMILIA Y EN LA SOCIEDAD COMO SABIOS CONSEJEROS Y GUÍAS DE LAS NUEVAS GENERACIONES**. Para poder cumplir con esta tarea la fraternidad cuenta con una misión específica, un conjunto de valores y una acción a realizar.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

³³ CHRISTOLHOMME, Michel, op. Cit. Pág. 2



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.3 LOS HERMANOS DEL ANCIANO EN ACAPULCO

"Los Hermanos del Anciano" A.C., es miembro de la organización Internacional **Les Petits Freres Du Pauvres** dedicada a ayudar y servir a la gente de la Tercera edad. Es una asociación reconocida como de utilidad pública y con permiso para recibir donativos.

La Federación Internacional de los Hermanos del Anciano encomendó la responsabilidad a los Hermanos de Montreal de iniciar este proyecto. Después de hacer diversos estudios decidieron establecerse en la Ciudad de Acapulco, pues consideraron que era la ciudad más importante del Estado de Guerrero y no contaba en aquel tiempo con ninguna institución que se dedicara a atender a los ancianos.

Esta asociación fue fundada en México en agosto de 1982, comenzando con la ardua labor de estructurar y difundir esta gran obra social.

- La asociación se encuentra integrada por diferentes grupos: Patronato y Benefactores. El Patronato Pro-Hermanos del Anciano es presidido por la Sra. Guadalupe Basteris de Molina y por 53 damas altruistas originarias de Acapulco, Guerrero, Estados Unidos, y la Ciudad de México.

Algunos de sus objetivos son:

- Crear centros de convivencia y recreación no lucrativa.
- Desarrollar y promover el movimiento de voluntarios, ya que ellos son los autores y animadores de la acción benéfica.
- Encontrar las formas, esquemas operativos y financieros que hagan posible la continuidad, preservación y desarrollo de sus ideas.

Sus metas son:

- Proteger la dignidad de los ancianos a través de toda acción posible.
- Ayudar a los ancianos haciendo más fácil su vida diaria, a través de sus servicios.
- Integrarlos a su comunidad ayudados por su propia comunidad.
- Auxiliar a aquellos que por situación mental o física no puedan estar más en sus casas situándolos en el Vergel Lupita Molina que tienen para esos casos.

- Prosperar su movimiento de voluntarios, puesto que ellos son los actores y los animadores de la acción.

La asociación se encarga de cuidar a 133 ancianos, 72 que viven en sus casas y 29 que viven en el Vergel "Lupita Molina", el cual fue inaugurado el 4 de febrero de 1994. El terreno en el que se edificó fue donado por la familia Cortinar Goribar de la Ciudad de México. La obra civil en lo que respecta al proyecto, fue donado por el Arq. Rojas y su propia compañía supervisó la construcción de la obra.

El Vergel "Lupita Molina" cuenta con 14 habitaciones para dos ancianos, cada una con baño, dos habitaciones para huéspedes, con su respectivo baño, sanitarios independientes, Oficinas Administrativas, Unidad Médica, Jardines, Viveros, Capilla, Comedor, Cocina, Lavandería, Salón de Usos Múltiples y Salón de Fisioterapia.

"El Pueblito de los Pequeños Hermanos" fue inaugurado el 1° de junio de 1999 dentro del marco del Vigésimo Aniversario de la Federación Internacional "*Les Petits Freres des Pauvres*". El cual cuenta en su primera etapa con 16 casitas para alojar a 32 "viejos amigos".

La asociación cuenta también con oficinas administrativas situadas en el centro de la ciudad (Calle el Tigre, Col. El Roble), lugar donde entre otras cosas se realizan las juntas mensuales con los voluntarios y se atienden diversos asuntos administrativos.

La asociación tiene agrupada a la población de ancianos que viven en sus casas en dos sectores:

SECTOR 1: Enfermería, Fovissste, Palma Sola, Col. Morelos, Bella Vista, Mozimba, Jardín Palmas, Pedregoso, San Isidro, La Mira, Naranjitos, Pozo de la Nación, Centro, Col. Progreso, Adolfo López Mateos.

SECTOR 2: Ampliación 1o. de Mayo, Col. Miguel Hidalgo, Lirios, Simón Bolívar, Sector 6, Zapata, Vacacional, Renacimiento, La Libertad, Las Plazuelas, 5 de Mayo.

Para dar atención a todos los ancianitos tienen diseñado un programa el cual consta de los siguientes servicios:

MANTENIMIENTO A DOMICILIO

Consiste en llevar hasta el hogar del anciano los servicios que requiera, para esto se auxilian de estudiantes de servicio social, voluntarios, así como del responsable del sector y el médico general.

REPARACION DE VIVIENDAS

Cada año se realiza la reparación de las viviendas que resultan dañadas por las inclemencias del tiempo.

RENTAS DE CASAS

Para quienes no cuentan con un lote propio o prestado para vivir, la asociación les busca un lugar apropiado y se hace cargo del pago mensual.

ALIMENTACION

Se entrega cada quince días una despensa que incluye artículos de primera necesidad, frutas y verduras. Se entregan 32 despensas divididas entre los dos sectores.

ENTREGA DE MUEBLES Y EQUIPO

Lo brindan de acuerdo a los donativos que reciben de hoteles o alguna persona que ha dado de baja este material, con la observación de que si la necesidad del equipo es urgente se compra.

TRANSPORTE

Se utilizan cuatro vehículos para brindar apoyo a quienes tienen consultas médicas, visitas a algún pariente o amigo, así como las visitas diarias a cada uno y participación en eventos y fiestas.

FUNERALES

Si alguno de los ancianos fallece, se realizan los trámites necesarios ofreciendo un final digno, de acuerdo a las tradiciones y un lugar para el descanso del mismo.

AYUDA FINANCIERA

Mensualmente se les proporciona una cuota determinada para el pago de agua, luz, gas o alguna necesidad extra a quienes viven en sus casas.

SERVICIO MEDICO

El médico realiza de 8 a 10 visitas diarias tratando siempre de ver en todo el mes a toda la población de ancianos dotándolos de medicamento necesario, así como el servicio hospitalario en las instituciones especiales para el servicio de cirugías o casos de emergencias.

PASEOS

Los paseos están programados bimestralmente invitando a un grupo de 20 personas, rotándose a los dos sectores.

FIESTAS ESPECIALES

Las fiestas especiales se realizan en el Vergel todas ellas con un motivo especial como son:

- Día de San Valentín
- Día de Pascuas
- Día de la Madre
- Día del Padre
- Día del Anciano
- Día de la Virgen
- Navidad

A las cuales la invitación es general exceptuando el día del Padre o de la Madre en que es a quienes les corresponde.

A las comidas de cada miércoles se invitan por grupos de diez o quince, rotándose los dos sectores.

En la Celebración de cumpleaños se invitan a los que cumplen años en el mes más algunos otros que vivan cerca para completar el grupo de diez o quince.

Para todas estas celebraciones se envían invitaciones a los ancianos anticipadamente. De igual forma en los eventos especiales y de cumpleaños se les entrega un regalo personal y se hace una rifa general.

FICHAS DE AUTOCONTROL

Estas fichas se encuentran en el domicilio del anciano y se cambian mensualmente. La finalidad de ellas es conocer mas acerca de sus necesidades inmediatas, así como el registro de las visitas de voluntarios, servicio social, responsable de sector o visitantes especiales.

ASISTENCIA GENERAL EN EL VERGEL.

A los ancianos que se encuentran alojados en el Vergel se les proporciona tres alimentos diariamente, asistencia médica las 24hrs., terapia recreativa, servicio de limpieza personal y de pertenencias, cuota económica semanal, paseos, fiestas, dotación de ropa y calzado, lavandería. También se llevan a cabo diversas campañas como son:

RECOLECCION DE DONATIVOS EN ESPECIE

Se realiza al inicio de cada año en los diferentes hoteles de la ciudad a fin de que les proporcionen blancos o algunos otros artículos dados de baja los cuales les permitan dotar a los ancianos o enriquecer su bazar.

REGISTRO DE NACIMIENTO DE LOS ANCIANOS

Se realiza cada año con los ancianos que no fueron registrados o de aquellos que por alguna razón extraviaron su acta de nacimiento original, contando con el apoyo de las autoridades de la oficialía del Registro Civil No. 1.

RECOLECCION DE MEDICAMENTOS

Se realiza con la finalidad de obtener medicamento en forma gratuita, de tal manera que lo presupuestado para la compra de los mismos sea utilizado en los más caros, urgentes o de rutina.

Existen varios tipos de voluntarios como son:

VOLUNTARIO VISITADOR

Es el que visita a un anciano en su casa por lo menos una vez a la semana y está al pendiente de sus necesidades afectivas.

VOLUNTARIO DE TRANSPORTE

Es la persona que tiene automóvil y apoya transportando a los ancianos de sus casas al Vergel y viceversa cuando hay fiestas o a los paseos.

VOLUNTARIO DE HOSPITALIZACION

Es el voluntario que ayuda cuando uno de los ancianos está internado en el hospital y hay que estar con él.

VOLUNTARIO DE ANIMACION

Es el voluntario que acompaña cuando hay fiestas, animando a los ancianos con sus chistes, música, bailes, etc.

VOLUNTARIO DE REGALOS

Es el voluntario que lleva regalos a los ancianos en días especiales como son: cumpleaños, día de las Madres, día del Padre, Navidad y otros.

VOLUNTARIO DE ESTETICA

Es el voluntario que va a la Vergel o a casa de los ancianos a arreglarles las uñas, cortarles el pelo o pintárselo, en fin, todo lo relacionado con la belleza exterior.

VOLUNTARIO DE PASEOS

Es el voluntario que cada semana se va de paseo con los ancianos a algún lugar de Acapulco.

◆ NORMAS DEL VOLUNTARIADO

- Conocer los objetivos de la Asociación y trabajar de acuerdo a ellos.
- Respetar la personalidad y el modo de vida de cada uno de los ancianos.
- Respetar las decisiones de la Asociación, especialmente las médicas, que se tomen al respecto de los ancianos.
- Es importante para la Asociación la presencia de los voluntarios en las reuniones mensuales a fin de tener un mejor seguimiento de los ancianos.
- El voluntariado puede conseguir cualquier tipo de ayuda a favor de los ancianos, menos monetaria.

EL VOLUNTARIADO ES UN TRABAJO SERIO, NO ES SOLO UNA MANERA DE PASAR EL TIEMPO. EL VOLUNTARIADO ESTA HECHO PARA TODOS, PERO NO TODOS ESTAMOS HECHOS PARA EL VOLUNTARIADO.

Dentro de las actividades del sector de voluntarios se encuentran las siguientes campañas:

RECLUTAMIENTO DE VOLUNTARIOS

Se realiza dos veces al año, con la finalidad de contactar, concientizar y dar a conocer a la comunidad la importancia del anciano y cómo pueden ellos participar para dar mejor atención a un viejo amigo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

RECLUTAMIENTO DE DONADORES

Durante esta campaña se visitan empresas importantes, a las cuales se les solicita un donativo económico permanente y a quienes lo desean se les entrega un recibo deducible de impuestos.

CAMPAÑA DEL BUEN VECINO

Se visita a los vecinos de los viejos amigos buscando el apoyo para cubrir sus necesidades. En algunos casos los ancianos ya cuentan con este apoyo, de ser así se trata de motivar al vecino a continuar su buena labor.

CAMPAÑA DE DIGNIFICACION DEL ANCIANO

Se realiza una vez al año en el mes de septiembre, se presenta al anciano a la comunidad, buscando que la misma apoye no solo a los ancianos de la asociación sino a la senectud en general.

ELABORACION DEL BOLETIN

Dado que la asociación depende en gran parte de voluntarios, cada bimestre se emite un boletín informativo para dar a conocer a los voluntarios lo que se realizó y lo que está próximo a llevarse a cabo, se incluyen felicitaciones, artículos especiales, etc.

RECOLECCION DE VÍVERES

Esta es una campaña permanente en la cual se pretende concientizar a la comunidad haciéndola participar todo el año donando un artículo por mes. Estos artículos ya se tienen seleccionados y distribuidos entre los doce meses del año.

Además de todo esto se llevan a cabo juntas mensuales con los voluntarios para informar acerca de todo lo realizado y los nuevos proyectos. También se realizan talleres de Geriatría y Gerontología, diplomados, pláticas, etc.

Se organizan viajes a Zihuatanejo y Canadá una vez por año respectivamente con cierto número de ancianos y voluntarios. Existe además un intercambio de voluntarios de los diferentes países con México.

CAPITULO

4

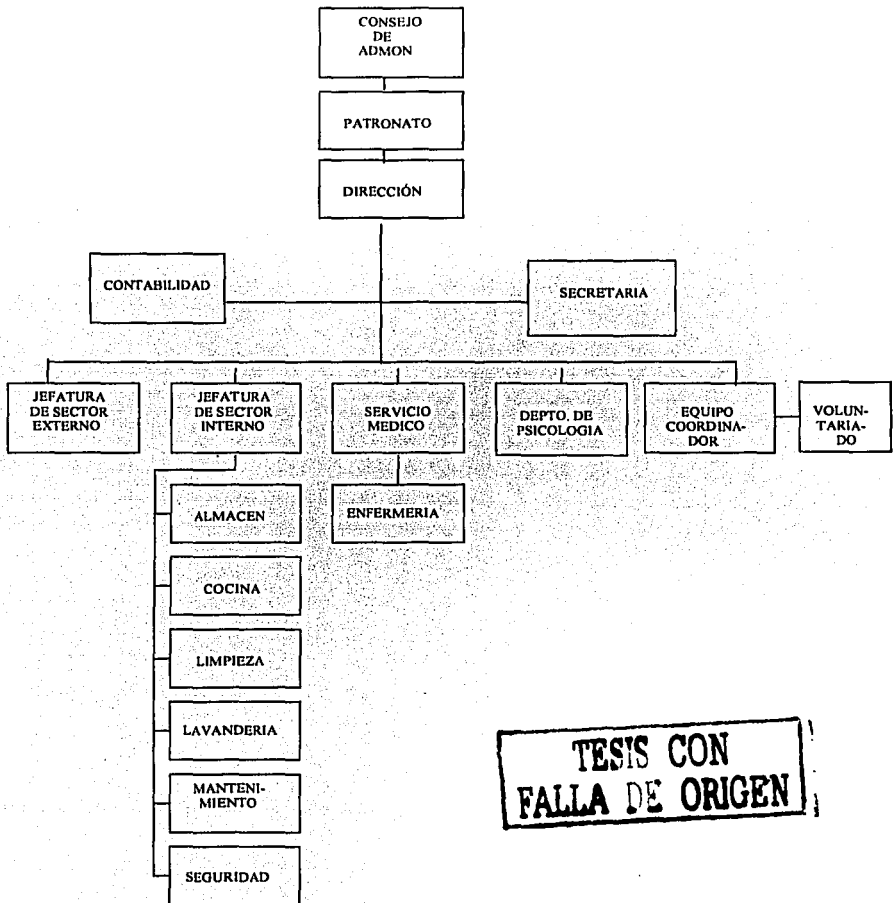
**LOS RECURSOS
HUMANOS DE
“LOS HERMANOS DEL
ANCIANO”, A.C.**



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. LOS RECURSOS HUMANOS DE “LOS HERMANOS DEL ANCIANO”, A.C.

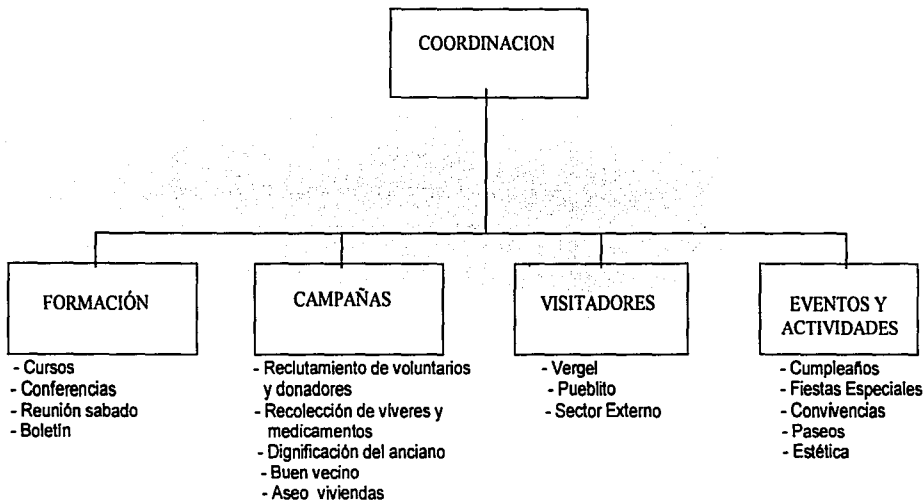
4.1 ORGANIGRAMA GENERAL DE “LOS HERMANOS DEL ANCIANO” A.C. 2002



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

4.1.2 ORGANIGRAMA DEL VOLUNTARIADO “Los Hermanos del Anciano”, A.C. 2002

45



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2 OBJETIVOS DE LA ASOCIACIÓN

4.2.1 Objetivo General

- Brindar una atención integral al anciano en base a la filosofía de la Asociación que se resume en la frase "Las Flores antes del Pan", con el fin de que vivan tranquilos y felices sus últimos años.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Proporcionar ayuda y apoyo psicológico y moral a los viejos amigos, con la finalidad de que recuperen el valor que tienen como personas y así puedan apreciar la última etapa de sus vidas.
- Atender las necesidades básicas de los ancianos tales como: casa, comida, asistencia medica y necesidades físicas y materiales.
- Motivar y hacer participar a todos los ancianos atendidos por la Asociación en las actividades que se tengan programadas, tanto fuera como dentro del vergel

4.3 FUNCIONES

4.3.1 Funciones de la Asociación

- De la Directiva

◆ PATRONATO

- Allegarse de recursos económicos a través de diversos eventos como bazares, desfiles de moda, subastas, rifas, conciertos, galas anuales etc. Para proveer a la Asociación y lograr el cumplimiento de sus objetivos sociales.

◆ CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- Está facultado para sugerir, aprobar y tomar decisiones acerca de todo lo concerniente al buen funcionamiento de la Asociación.

◆ DIRECCION

- Encauzar el funcionamiento general de la Institución definiendo metas, estrategias y políticas de operación.
- Elaborar el plan de trabajo anual.
- Proponer al Consejo Directivo las propuestas de acción.
- Elaborar un cronograma con las actividades a realizar durante el mes.
- Elaborar un programa de paseos semanales y bimestrales.
- Procurar que el personal que labora en la Institución cuente con la seguridad y el respeto que permitan desarrollar libremente sus actividades.
- Programar y organizar campañas de donaciones.
- Organizar las comidas quincenales, de cumpleaños y especiales con el Jefe del Vergel y la Coordinadora de Voluntarios.
- Programar y organizar el desarrollo de los servicios asistenciales
 - a) despensas
 - b) ayudas financieras
 - c) pagos de agua y luz
 - d) pago de rentas
- Elaborar una lista de transporte para los ancianos en las fiestas y eventos especiales con el apoyo de la coordinación de voluntarios.
- Distribuir al Jefe de sector los pagos de rentas y ayudas financieras.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones normativas vigentes relativas al funcionamiento del plantel.
- Responsabilizarse de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la Institución.
- Atender personalmente o a través del personal a su cargo los problemas de los ancianos.
- Representar a los Hermanos del Anciano en actos y reuniones, así como en las gestiones de carácter administrativo que se realicen en el mismo.
- Acordar regularmente con el personal, asuntos relativos al funcionamiento de la Institución.

- Asistir a reuniones directivas de consejo.
- Buscar donadores permanentes.
- Supervisar que las despensas estén completas.
- Realizar las gestiones ante el DIF a fin de extender un documento con validez de servicio social.
- Comunicar al personal de la acción los acuerdos que se tomen en el Consejo de Administración y la Dirección
- Solucionar los problemas que se presenten relativos a la acción.
- Responsabilizarse de la organización de vacaciones nacionales y del extranjero apoyándose en la coordinación de voluntarios.
- Verificar que el funcionamiento de la Institución marche con eficiencia y eficacia.
- Evitar que la documentación oficial sea objeto de usos ilegales.
- Custodiar el patrimonio de los ancianos.
- Informar al Consejo el total de ingresos por donaciones mensuales.
- Verificar que el reparto de despensas se realice el día señalado.
- Realizar una vez a la semana una reunión de evaluación de las actividades y de retroalimentación.
- Revisar los reportes semanales y evaluar el resultado del trabajo de campañas específicas que se realizan y contemplan en el plan de trabajo y presentar resultados.
- Revisar y en su caso reorientar los objetivos y metas propuestas.
- Supervisar al jefe del almacén y compras.

- De la División Funcional

◆ JEFE DE SECTOR EXTERNO

- Elaborar su plan de trabajo anual de acuerdo al objetivo general de la acción.

- Elaborar su programa semanal.
- Visitar por lo menos una vez cada quincena a todos los ancianos de su sector con el objeto de conocer sus necesidades, dando prioridad a quien lo requiera.
- Transportar a los ancianos que se le indique para las comidas quincenales, de cumpleaños, fiestas especiales y paseos.
- Llevar los útiles de limpieza necesarios y participar en la limpieza de casas de los ancianos en colaboración con los voluntarios.
- Encargarse de los funerales correspondientes a su sector.
- Colaborar en las campañas organizadas por el voluntariado en la manera que se requiera.
- Realizar la campaña de arreglo de vivienda y pintura con el apoyo del jefe de mantenimiento.
- Llevar a los ancianos donativos de muebles y ropa e implementos según sus necesidades.
- Responsabilizarse de los ancianos de su sector ante la Dirección en relación a todas sus necesidades.

◆ JEFE DE SECTOR INTERNO

- Elaborar su plan de trabajo anual de acuerdo con el objetivo del Vergel.
- Elaborar su programa semanal.
- Responsabilizarse de los ancianos del Vergel ante la Dirección en relación a todas sus necesidades.
- Responsabilizarse de las actividades permanentes organizadas durante la semana, encargándose de su realización.
- Inspeccionar la limpieza de las áreas del Vergel.
- Elaborar las dietas especiales de los ancianos que la requieran con el apoyo del Doctor y cerciorarse de su cumplimiento y correcto seguimiento.

- Conocer perfectamente los dictámenes del médico en relación a cada uno de los ancianos del Vergel.
- En caso necesario acompañar al médico a las consultas con especialista y/u hospitalizaciones.
- Acompañar a los ancianos a los paseos semanales.
- Programar las actividades de estética en coordinación con los voluntarios.
- Estar al pendiente todos los días de los alimentos que se suministren durante la semana y tomar nota de los alimentos que les hagan daño a los ancianos.

◆ **ALMACEN**

- Ayudar a elaborar el menú semanal.
- Planear y realizar las compras de autoservicio semanales y quincenales con la aprobación de la dirección.
- Organizar los productos en el almacén general.
- Hacer las bolsas de frijol, azúcar, arroz y víveres que se compren en mayoreo, con las medidas que indique la Dirección.
- Mantener limpias las instalaciones del almacén general.
- Colaborar en la cocina cuando sea indicado por la dirección.
- Repartir los materiales de limpieza a los responsables de las diferentes áreas semanalmente, llevando un registro de los útiles entregados a cada trabajador.
- Hacer los pedidos a los proveedores autorizados por la dirección de artículos de limpieza y abarrotes, previo visto bueno que a dichos pedidos otorgue.
- Llevar el control de víveres, materiales de limpieza y refrescos existentes en el almacén, registrando las entradas y salidas.
- Controlar la bitácora de los vehículos de la asociación haciendo las anotaciones de kilometraje recorrido antes de que salgan los vehículos y cada vez que regresen al Vergel, en la carpeta que corresponda a cada unidad.
- Entregar las facturas de las compras realizadas durante la semana a la Dirección.
- Evitar comprar bienes y productos innecesarios.

- Comprar únicamente con los comerciantes autorizados que expidan las facturas y comprobantes fiscales respectivos por los bienes adquiridos.

◆ **COCINA**

- Elaborar los alimentos con limpieza y dedicación.
- Procurar el ahorro en la alimentación.
- Atender con agrado a los ancianos y a toda persona que llegue a la casa.
- Limpiar y desinfectar la cocina diariamente antes de terminar su jornada.
- Mantener limpia y ordenada en todo momento la cocina y el almacén de ésta.
- Hacer limpieza general una vez a la semana del almacén, alacena, estufa, congelador y refrigeradores.
- Checar el sábado anterior a la semana que corresponda si se cuenta con los suficientes ingredientes para el menú de dicha semana y notificar al responsable del Vergel el nombre y cantidad de ingredientes que se requieran.
- Basarse en el menú de la semana para elaborar los alimentos.
- Preparar el almuerzo y la comida para los ancianos.
- Lavar los trastes al terminar la comida respectiva.
- Colocar los trastes una vez lavados en su lugar.
- Mantener limpias las bodegas de alimentos y vajillas e implementos de cocina.
- Poner y recoger la mesa después de las comidas.
- Barrer y desinfectar el área del comedor después de las comidas.

◆ **LIMPIEZA**

- Tratar a los ancianitos en todas sus rutinas con cariño, respeto, paciencia y alegría.
- Conservar en condiciones óptimas la limpieza de recámaras, baños, patios y pasillos interiores del Vergel.

- Sacar cómodos, patos y lavarlos con jabón y cloro.
- Mantener ordenada la ropa de los ancianos.
- Cambiar ropa de cama, toallas y cortinas, con la frecuencia que se requiera para conservar siempre limpios los cuartos de los ancianos.
- Entregar al encargado de lavandería diariamente la ropa sucia de los ancianitos y de los cuartos que le correspondan.
- Los baños deberán lavarse y desinfectarse con cloro todos los días.
- Los cuartos deberán barrerse, sacudirse y trapearse todos los días como mínimo una vez durante su jornada, procurando que se mantengan limpios, arreglados y olorosos.
- Limpiar los vidrios y ventiladores por lo menos una vez por semana según el calendario que apruebe por la Dirección.
- Recibir de la encargada de lavandería la ropa de su área, doblarla y colocarla en el lugar que le corresponda.
- Acompañar y ayudar a los ancianos que no puedan hacerlo por sí mismos al comedor, a las horas establecidas por la asociación por las comidas, así como permanecer en el comedor al pendiente de todo lo que se ofrezca y apoyando el servicio de la comida.
- Bañar a los ancianos que no puedan hacerlo por sí mismos, con todo cuidado e higiene, las veces que sean necesarias según el caso con la finalidad que los ancianitos estén siempre limpios y arreglados.
- Cuando se realicen actividades en la casa o fuera de ella deberá tener listos (limpios y arreglados) a los ancianos a la hora indicada para el evento.
- Cuidar sus utensilios de trabajo.
- Evitar riñas y conflictos con y entre los ancianos.
- Ayudar en todas las actividades organizadas por la asociación.

◆ LAVANDERIA

- Lavar la ropa de los ancianos del Vergel.

- Lavar y secar toda la ropa de cama, toallas, manteles, etc.
- Mantener limpia y ordenada el área de lavandería.
- Hacer el aseo del salón de fisioterapia diariamente.
- Asear la capilla todos los días.
- Estar al pendiente del mantenimiento de las lavadoras.
- Planchar la ropa de los ancianos cuando sea necesario.
- Reportar a la Dirección cualquier anomalía en las lavadoras, y en su caso, de la secadora.
- Entregar todos los días la ropa limpia de los ancianos y de los cuartos que correspondan a las encargadas del área respectiva.
- Asear las recámaras de visitas.

◆ **MANTENIMIENTO**

- Verificar que las condiciones de todos los vehículos antes de salir del Vergel sean las correctas.
- Chaponar semanalmente todos los alrededores del Vergel hasta la laguna.
- Regar las plantas y cuidar el vivero.
- Podar los jardines.
- Reparar goteras e interiores del edificio.
- Pintar todo el edificio una vez al año, según el calendario de trabajo.
- Dar mantenimiento a herrerías, puertas, ventanas, bardas, calentadores de agua, bombas de agua, tinacos, sisterna, cañerías, tapicería y muebles.
- Construcción de bardas y alambrados del Vergel.

➤ **TRABAJOS FUERA DEL VERGEL.**

- Reparar y construir las viviendas de los viejos amigos que no viven en el Vergel.

- Apoyar en todo lo que se les indique durante las diferentes campañas anuales que realiza la asociación.
- Mantenimiento a las casas de los ancianos.
- El jefe de mantenimiento deberá elaborar el rol de actividades semanales e informará a la Dirección el resultado.

◆ **SEGURIDAD**

- Permanecer despierto y atento a cualquier situación que se presente durante su jornada.
- Llevar la bitácora de las personas que entren y salgan del Vergel, apuntando los datos que se indiquen en la misma.
- Prohibir el acceso de personas no autorizadas por la Dirección.
- Mantener cerradas las rejas al término del primer turno para controlar las entradas.
- Prohibir la salida de los vehículos de la asociación, sin autorización por escrito y firmada por la Dirección del Vergel.
- En caso de emergencia, notificar de inmediato al Director y al Médico, y en su caso con la autorización de alguno de los antes mencionados, trasladar al Hospital General a los ancianos que lo requieran, debiendo regresar al centro de trabajo al concluir su jornada y entregar el vehículo utilizado.

◆ **SERVICIO MEDICO**

- Realizar ocho visitas domiciliarias diarias de lunes a sábado.
- Dar consulta diariamente a los ancianos del Vergel.
- Cerciorarse de que los medicamentos se suministren adecuadamente.
- Acompañar a los ancianos a sus consultas con médicos especialistas y estudios de gabinete.
- Contactar a instituciones oficiales para buscar apoyo en la realización de análisis clínicos y hospitalizaciones.

- Mantener actualizados los expedientes en las historias clínicas de los ancianitos.
- Dictaminar, supervisar y evaluar los resultados de los análisis de laboratorio que le permitan obtener un diagnóstico adecuado.
- Colaborar con la Coordinación de Voluntarios en el reclutamiento de médicos y enfermeras, así como en la colecta de medicamentos.
- Colaborar con la Coordinación de la Acción en la elaboración de los programas y planes del servicio social médico.
- Formar parte de la Comisión de Seguridad e Higiene.
- Diagnosticar los casos de ancianos que necesitan hospitalización.
- Dar seguimiento a las enfermedades y tratamientos con médicos especialistas.
- Asistir e impartir pláticas de capacitación.
- Extender los certificados de defunción que se requieran.
- Atender todas las necesidades correspondientes al área médica.
- Entregar a la dirección los comprobantes de medicamentos y servicios médicos requeridos el último día hábil del mes que corresponda.
- Estar pendiente de la compra de medicamentos.

◆ ENFERMERIA

- Recibir el turno nocturno.
- Preparación y administración de medicamentos orales (9:30 a 11:30).
- Curación de heridas y administración de medicamentos parenterales (11:30 a 12:00).
- Apoyo al doctor de fisioterapia (12:00 a 14:00).
- Alimentación de ancianos (14:00 a 14:30).
- Administración de medicamentos orales (15:30 a 16:30).
- Limpieza de anaqueles.

- Administración de medicamentos orales (21:00 a 22:00).
- Revisar signos vitales de los ancianos.
- Apoyar a los doctores en las interconsultas con los ancianos del Vergel y Sector externo.
- Cambio de pañales a los ancianos.
- Bañar ancianos.
- Organización de medicamentos (revisar fecha de caducidad y existencia).
- Notificar a los médicos de alguna patología de los ancianos.

◆ **PSICOLOGIA**

- Se encarga de conocer el perfil psicológico de todos y cada uno de los ancianos, para poder aplicar las terapias adecuadas para cada persona. También organiza y promueve todo tipo de actividades que puedan dar un mejor conocimiento de los ancianos con los permanentes y voluntarios para lograr una mejor convivencia, apoyo, acompañamiento humano a nivel personal y grupal.

4.4 Funciones del Voluntariado

- **Equipo Coordinador**

◆ **FORMACIÓN**

Su función será elaborar un programa de capacitación y motivación inicial y permanente para el voluntariado, así como buscar a las personas idóneas para realizar dicho programa.

◆ **CAMPAÑAS**

Se encargará de organizar las campañas de Reclutamiento de Voluntarios, y donadores, Dignificación del Anciano y Recolección de Alimentos y Medicamentos, buen vecino, aseo de viviendas además aportará nuevas ideas para otras campañas que se juzguen convenientes.

◆ VISITADORES

Se encargará de mantener motivado a su equipo de visitantes, con el fin de que puedan realizar bien su acción y su función de ser el lazo de unión entre el anciano y la Asociación.

◆ EVENTOS Y ACTIVIDADES

Se encargará de realizar todo lo referente a las visitas de cada miércoles, comidas de cumpleaños y celebraciones especiales, así como de conseguir voluntarios de animación, donación de pasteles y todo lo que pueda ser útil para las fiestas. También se encargará de organizar los paseos semestrales y las vacaciones internacionales, así como de buscar voluntarios de estética, tanto para el Vergel como para el sector externo, limpieza de casas, hospitalización y cualquier otro servicio que requieran los ancianos.

CAPITULO

5

**METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION Y
RESULTADOS DE LA IMPORTANCIA DE
LA FUNCION MOTIVADORA EN LA
ASOCIACION CIVIL
"LOS HERMANOS DEL ANCIANO", A.C.**



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION Y RESULTADOS DE LA IMPORTANCIA DE LA FUNCION MOTIVADORA EN LA ASOCIACION CIVIL "LOS HERMANOS DEL ANCIANO", A.C.

5.1 Planeación del Estudio

La investigación se llevó a cabo en la Asociación civil "Los Hermanos del Anciano" A.C. en Av. Morelos s/n Col. La Zanja. Para realizarlo se aplicaron cuestionarios a todo el personal que labora en dicha Asociación.

Para este estudio se realizó una entrevista preliminar con el Director General en la cual se dieron a conocer los motivos para tal investigación, así como, los beneficios que se obtendrían con la aplicación y diagnóstico del presente estudio.

5.2 Universo

Se considera toda la población de la que está compuesta el ente objeto de estudio.

5.3 Instrumento de Medición

El instrumento de medición que se utilizó para la recopilación de datos se basó en la elaboración y aplicación de un cuestionario que consistió en 14 preguntas que median los factores que se querían conocer. Las preguntas se estructuraron de tal manera que una sola tuviera como resultado la medición de dos o más factores.

El cuestionario se basó en preguntas cerradas, que consiste en establecer parámetros de mayor a menor aceptación a cada uno de los enunciados que están relacionados con el factor a evaluar.

5.3.1 Objetivos del Instrumento de Medición

- Identificar cuales son las causas de satisfacción e insatisfacción en el trabajador,
- Analizar la importancia de la motivación laboral.
- Identificar el liderazgo eficaz.

5.4 MODELO DE CUESTIONARIO

CUESTIONARIO

ESTE CUESTIONARIO TIENE LA FINALIDAD DE RECABAR INFORMACION PARA UN ESTUDIO DE INVESTIGACION DE TESIS EXCLUSIVAMENTE. LAS RESPUESTAS SERAN ESTRICTAMENTE CONFIDENCIALES.

INSTRUCCIONES: LEA CUIDADOSAMENTE LAS PREGUNTAS Y CONTESTE CON LA MAYOR SINCERIDAD POSIBLE.

SEXO F _____ M _____

EDAD 20 a 27 _____ 28 a 35 _____ 36 a 43 _____ 44 a 52 _____

1. ¿ Conoce los objetivos de la Asociación?

Si _____ No _____

2. ¿ La labor social que realiza la Asociación lo hace sentir satisfecho?

a) nunca b) casi nunca c) a veces d) frecuentemente e) siempre

3. ¿ La Asociación lo apoya y/o respalda cuando tiene usted algún problema de índole personal?

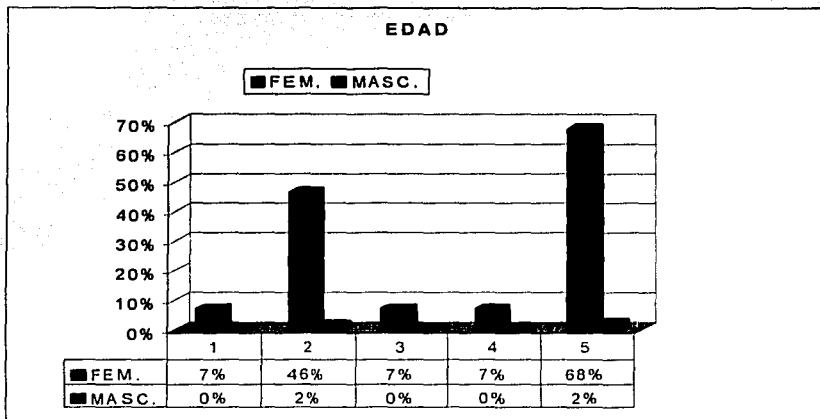
a) nunca b) casi nunca c) a veces d) frecuentemente e) siempre

4. ¿ Como considera las recompensas o premios que le otorga la Asociación?
 a) excelentes b) buenos c) regulares d) malos e) pésimos
5. ¿Ha llegado a sentirse presionado por carga de trabajo?
 a) nunca b) casi nunca c) a veces d) frecuentemente e) siempre
6. ¿ El trabajo que usted desempeña le produce satisfacción?
 a) nunca b) casi nunca c) a veces d) frecuentemente e) siempre
7. ¿ Cuando su jefe le solicita algún esfuerzo ya sea llegar más temprano, trabajar más, retirarse más tarde, usted lo realiza?
 a) nunca b) casi nunca c) a veces d) frecuentemente e) siempre
8. ¿ Trabaja usted más de la cuenta y más allá de sus horas de trabajo sin que se lo pidan ?
 a) nunca b) casi nunca c) a veces d) frecuentemente e) siempre
9. ¿ De los siguientes aspectos cuales considera usted que podrían ayudarlo a sentirse más motivado en su trabajo ?
- | | |
|------------------------------|-----------------------------------|
| Condiciones de trabajo _____ | Relaciones jefe-subordinado _____ |
| Beneficios _____ | Salario _____ |
| O tros _____ | |
10. ¿ Su jefe inmediato le reconoce su labor ?
 a) nunca b) casi nunca c) a veces d) frecuentemente e) siempre
11. ¿ Su opinión es tomada en cuenta cuando se trata de resolver algún problema o con conflicto ?
 a) nunca b) casi nunca c) a veces d) frecuentemente e) siempre
12. ¿ Se llevan a cabo juntas o reuniones con la Dirección General para evaluar las actividades desempeñadas?
 a) nunca b) casi nunca c) a veces d) frecuentemente e) siempre
13. ¿Cuándo las cosas no resultan como usted espera se molesta?
 a) nunca b) casi nunca c) a veces d) frecuentemente e) siempre
14. ¿ Le gustaría realizar actividades sociales con sus compañeros fuera del horario de trabajo ?
 a) nunca b) casi nunca c) a veces d) frecuentemente e) siempre

5.5. ANALISIS E INFORMACION DE DATOS

5.5.1 Información General

	FEM	MASC	% FEM.	% MASC.
20-27	2	3	7%	0%
28-35	13	1	46%	2%
36-43	2	5	7%	0%
44-52	2	0	7%	0%
Sub-total	19	9	68%	32%
TOTAL	28		FEMENINO	MASCULINO

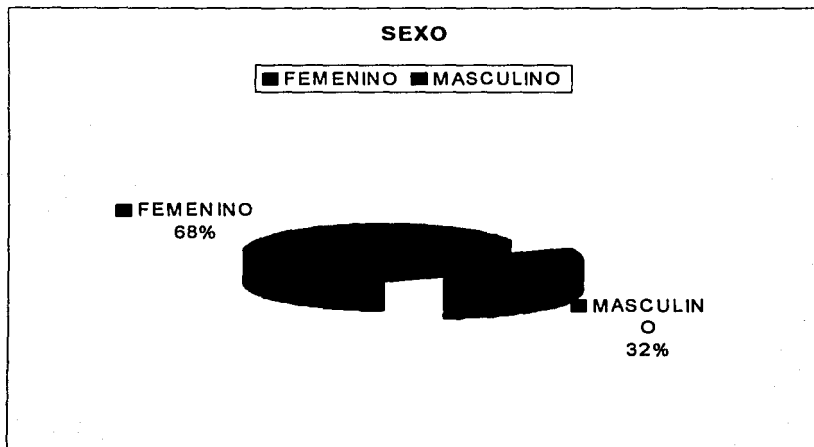


Con lo que respecta a la edad resulta muy variada , comprendida entre los 20 y 52 años de edad.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

SEXO

	FEM	MASC	% FEM.	% MASC.
20-27	2	3	7%	11%
28-35	13	1	46%	4%
36-43	2	5	7%	18%
44-52	2	0	7%	0%
Sub-total	19	9	68%	32%
TOTAL	28		FEMENINO 68%	MASCULINO 32%



El Recurso Humano está conformado en su mayoría por mujeres que representan el 68% de la población y solo el 32% lo componen los hombres.

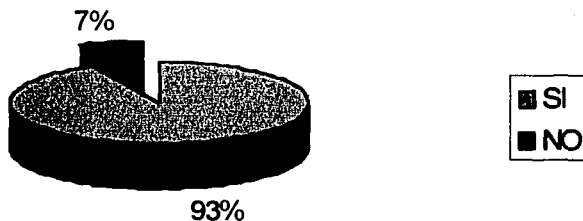
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5.5.2. Información del Cuestionario

1 ¿ Conoce los objetivos de la Asociación?

	CANTIDAD	PORCENTAJE		
SI	26	93%	SI	93
NO	2	7%	NO	7
Total	28	100%		

¿ CONOCE LOS OBJETIVOS?

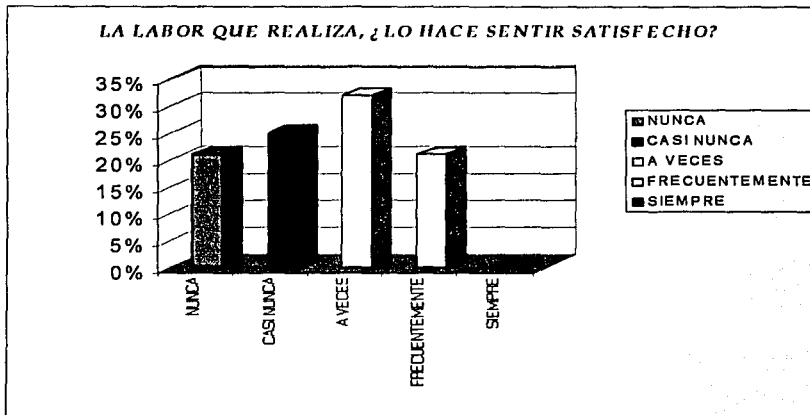


En esta pregunta el 93% de los empleados contestaron conocer los objetivos de la Asociación y sólo un mínimo porcentaje del 7% dijo no conocerlos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.- ¿ La labor que realiza la Asociación lo hace sentir satisfecho?

	CANTIDAD	PORCENTAJE		
NUNCA	6	21%	NUNCA	21%
CASI NUNCA	7	25%	CASI NUNCA	25%
A VECES	9	32%	A VECES	32%
FRECUEENTEMENTE	6	21%	FRECUEENTEMENTE	21%
SIEMPRE	0	0%	SIEMPRE	1%
Total	28	100%		

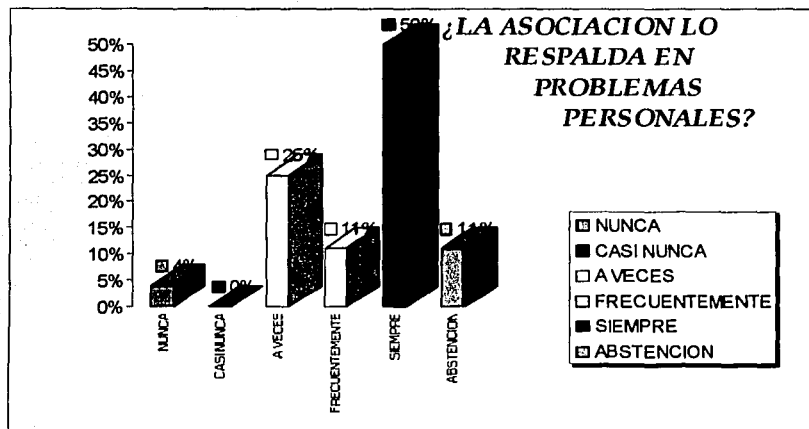


El 1% de la población encuestada opinó que siempre el 21% que frecuentemente, el 32% dijo que a veces y el 25% y 21% dijeron que casi nunca y nunca respectivamente, con estos resultados se puede establecer que existe una división de casi el cincuenta por ciento donde los empleados opinan sentirse satisfechos y no satisfechos de la labor que realiza la Asociación

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.- ¿ La Asociación lo apoya y/o respalda cuando tiene usted algún problema de índole personal?

	CANTIDAD	PORCENTAJE		
NUNCA	1	4	NUNCA	4%
CASI NUNCA	0	0	CASI NUNCA	0%
A VECES	7	25	A VECES	25%
FRECUENTEMENTE	3	11	FRECUENTEMENTE	11%
SIEMPRE	14	50	SIEMPRE	50%
abstención	3	11	ABSTENCION	11%
Total	28	100		

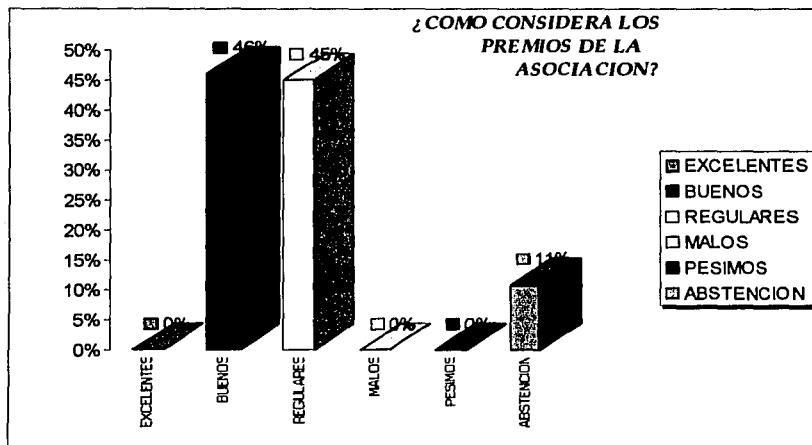


El 50% de la plantilla expresó que siempre son apoyados en situaciones adversas, aunado a un 11 % que dijo que frecuentemente y un 25% que opinó que a veces y solo un 4% dijo que nunca y el resto que es el 11% se abstuvo de contestar la pregunta.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.- ¿ Como considera las recompensas o premios que le otorga la Asociación?

	CANTIDAD	PORCENTAJE		
EXCELENTES	0	0	EXCELENTES	0%
BUENOS	13	46	BUENOS	46%
REGULARES	12	43	REGULARES	45%
MALOS	0	0	MALOS	0%
PESIMOS	0	0	PESIMOS	0%
abstención	3	11	ABSTENCION	11%
Total	28	100		

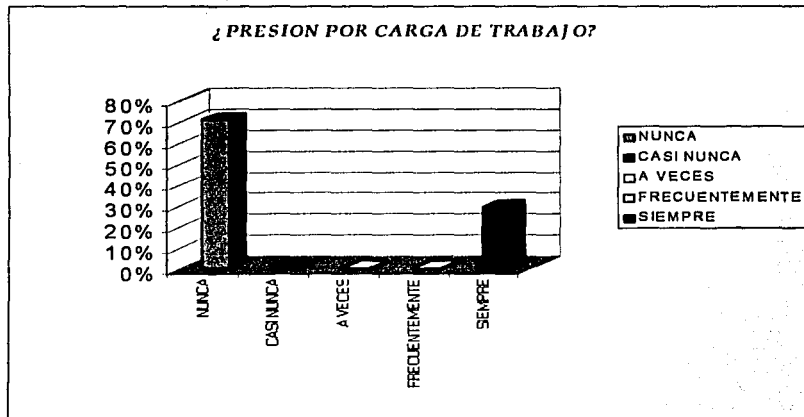


En relación a esta pregunta el 46% opinó que los premios que se otorgan son buenos y el 45% que es un porcentaje alto opinó que son regulares y el 11% restante se abstuvo de contestar. Esto dá a entender que la mayor parte del personal no está satisfecho con dichos premios.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5.-¿Ha llegado a sentirse presionado por carga de trabajo?

	CANTIDAD	PORCENTAJE		
NUNCA	20	71%	NUNCA	71%
CASI NUNCA		0%	CASI NUNCA	0%
A VECES		0%	A VECES	0%
FRECUENTEMENTE		0%	FRECUENTEMENTE	0%
SIEMPRE	8	29%	SIEMPRE	29%
Total	28	100%		



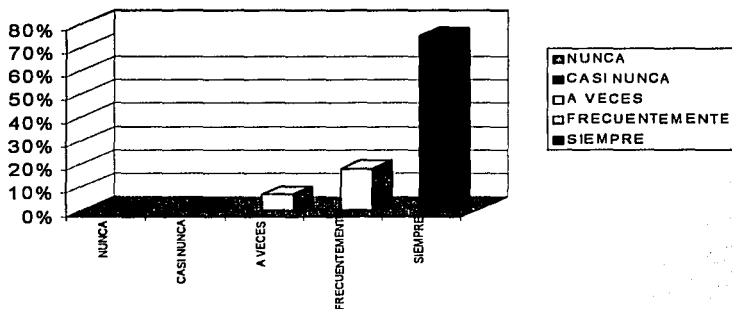
El 71% del personal expresó que nunca se ha llegado a sentir presionado y sólo el 29% opinó que siempre.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

6.-¿ El trabajo que usted desempeña le produce satisfacción?

	CANTIDAD	PORCENTAJE		
NUNCA	0	0%	NUNCA	0%
CASI NUNCA	0	0%	CASI NUNCA	0%
A VECES	2	7%	A VECES	7%
FRECUENTEMENTE	5	18%	FRECUENTEMENTE	18%
SIEMPRE	21	75%	SIEMPRE	75%
Total	28	100%		

¿ EL TRABAJO LE PRODUCE SATISFACCION ?

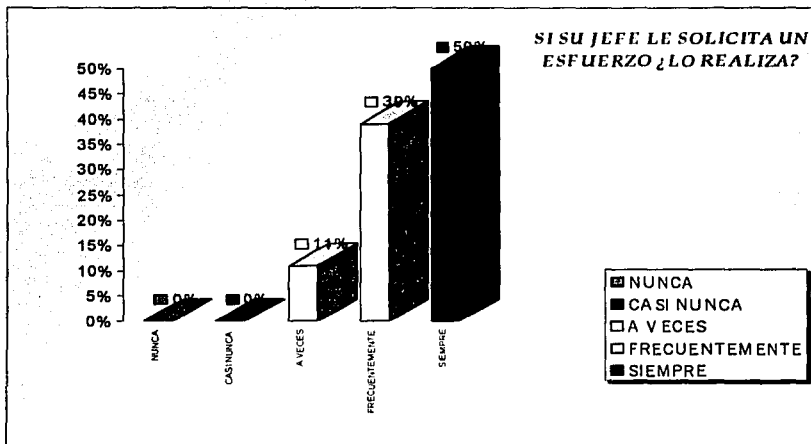


El 75% de los encuestados dijeron que el trabajo que realizan siempre les produce satisfacción, el 18% dijo que frecuentemente y solo un 7% expresó que a veces.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7.- ¿ Cuando su jefe le solicita algún esfuerzo ya sea llegar mas temprano, trabajar más, retirarse más tarde, usted lo realiza?

	CANTIDAD	PORCENTAJE		
NUNCA	0	0	NUNCA	0%
CASI NUNCA	0	0	CASI NUNCA	0%
A VECES	3	11	A VECES	11%
FRECIENTEMENTE	11	39	FRECIENTEMENTE	39%
SIEMPRE	14	50	SIEMPRE	50%
Total	28	100		

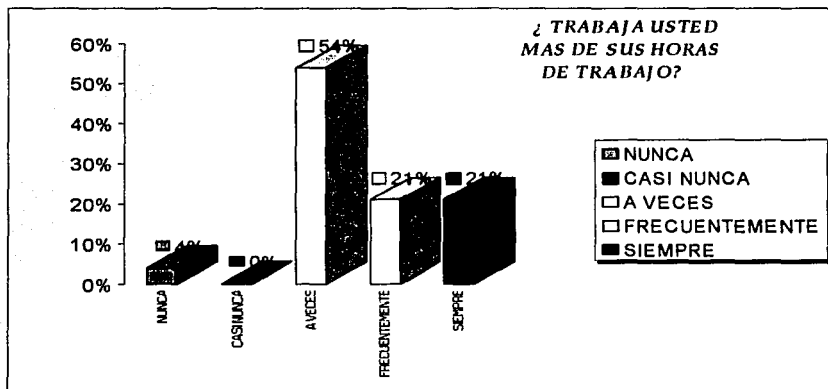


En relación a esta pregunta el 50% contestó que siempre que les solicitan un esfuerzo extra lo realiza sumado a un 39% que dijo que frecuentemente y un 11% que opinó que a veces. Esto nos indica que todos están dispuestos a cooperar cuando es necesario.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

8.- ¿ Trabaja usted más de la cuenta y más allá de sus horas de trabajo sin que se lo pidan?

	CANTIDAD	PORCENTAJE		
NUNCA	1	4	NUNCA	4%
CASI NUNCA	0	0	CASI NUNCA	0%
A VECES	15	54	A VECES	54%
FRECUENTEMENTE	6	21	FRECUENTEMENTE	21%
SIEMPRE	6	21	SIEMPRE	21%
Total	28	100		

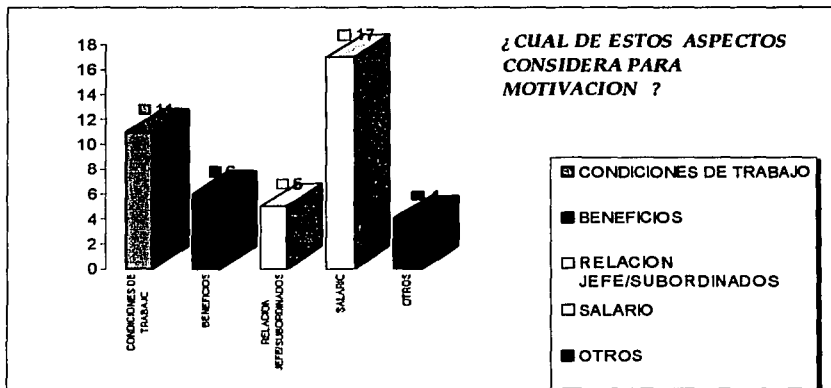


El 54% de los encuestados expresaron que a veces trabajan más de la cuenta sin que se los pida, un 21% dijo que siempre y otro porcentaje igual opinó frecuentemente y solo un 4% dijo que nunca. En comparación con la pregunta anterior estos porcentajes nos indican que solo que les sea solicitado dan un poco más en su trabajo.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

9.- ¿ De los siguientes aspectos cuales considera usted que podrían ayudarle a sentirse más motivado en su trabajo?

CONDICIONES DE TRABAJO		11
BENEFICIOS		6
RELACION JEFE/SUBORDINADOS		5
SALARIO		17
OTROS		4

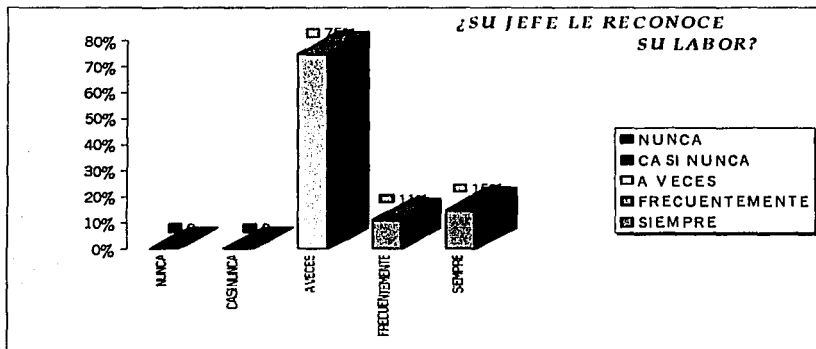


Con respecto a esta pregunta la mayor parte de los empleados consideraron que el factor salario ocupa el primer lugar como aspecto motivador importante en su trabajo, seguido muy de cerca de las condiciones de trabajo y en rangos menores los beneficios, relaciones jefe-subordinado y otros.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

10.- ¿Su jefe inmediato le reconoce su labor?

	CANTIDAD	PORCENTAJE		
NUNCA	0	0	NUNCA	0
CASI NUNCA	0	0	CASI NUNCA	0
A VECES	21	75	A VECES	75%
FRECUENTEMENTE	3	11	FRECUENTEMENTE	11%
SIEMPRE	4	14	SIEMPRE	15%
Total	28	100		

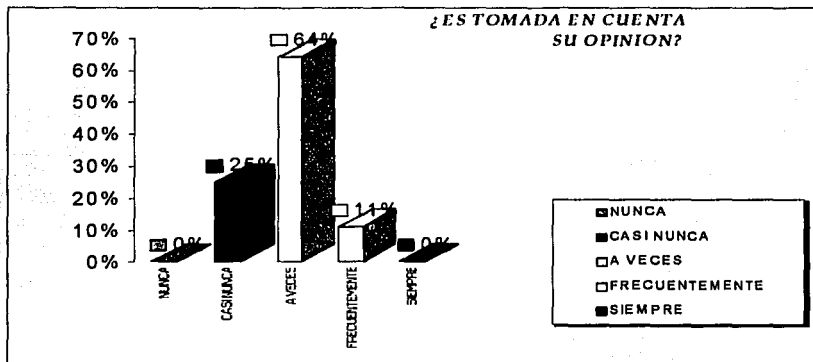


El 75% del personal que es un porcentaje alto opinó que solo a veces se le reconoce su labor, seguido de un 15% que dijo que siempre y un 11% expresó que frecuentemente. Esto quiere decir que existe cierto descontento por este motivo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

11.- ¿ Su opinión es tomada en cuenta cuando se trata de resolver algún problema o conflicto?

	CANTIDAD	PORCENTAJE		
NUNCA	0	0	NUNCA	0%
CASI NUNCA	7	25	CASI NUNCA	25%
A VECES	18	64	A VECES	64%
FRECUENTEMENTE	3	11	FRECUENTEMENTE	11%
SIEMPRE	0	0	SIEMPRE	0%
Total	28	100		

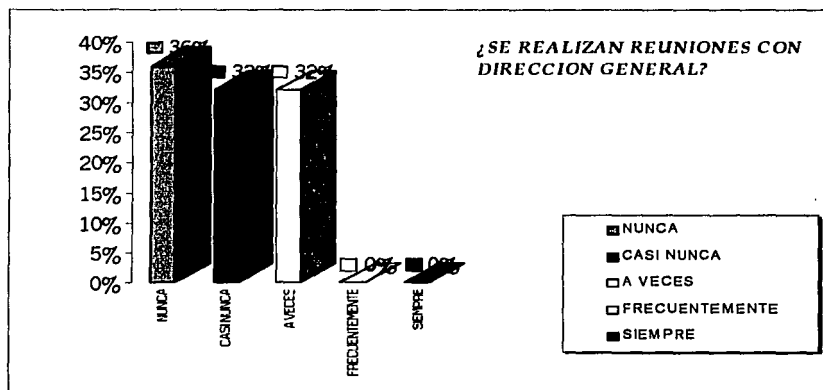


El 64% de los encuestados respondieron que a veces su opinión es tomada en cuenta, solo un 11% dijo que frecuentemente y un 25% opinó que casi nunca.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

12.- ¿ Se llevan a cabo juntas o reuniones con la Dirección General para evaluar las actividades desempeñadas?

	CANTIDAD	PORCENTAJE		
NUNCA	10	36	NUNCA	36%
CASI NUNCA	9	32	CASI NUNCA	32%
A VECES	9	32	A VECES	32%
FRECUENTEMENTE	0	0	FRECUENTEMENTE	0%
SIEMPRE	0	0	SIEMPRE	0%
Total	28	100		

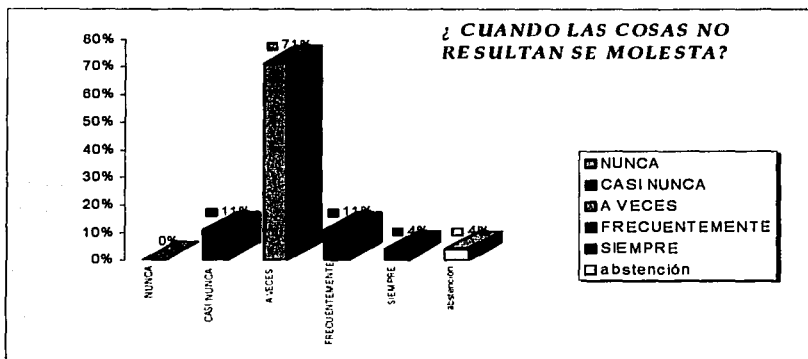


El personal respondió a esta pregunta diciendo el 36% que nunca se llevan a cabo juntas, seguido de un 32% que casi nunca y otro porcentaje igual que a veces. Habría que analizar más a fondo estas respuestas ya que existen opiniones muy divididas en torno a la misma, esto refleja que no fueron sinceros al responder.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

13.- ¿ Cuando las cosas no resultan como usted espera se molesta?

	CANTIDAD	PORCENTAJE		
NUNCA	0	0	NUNCA	0%
CASI NUNCA	3	11	CASI NUNCA	11%
A VECES	20	71	A VECES	71%
FRECUENTEMENTE	3	11	FRECUENTEMENTE	11%
SIEMPRE	1	4	SIEMPRE	4%
abstención	1	4	abstención	4%
Total	28	100		

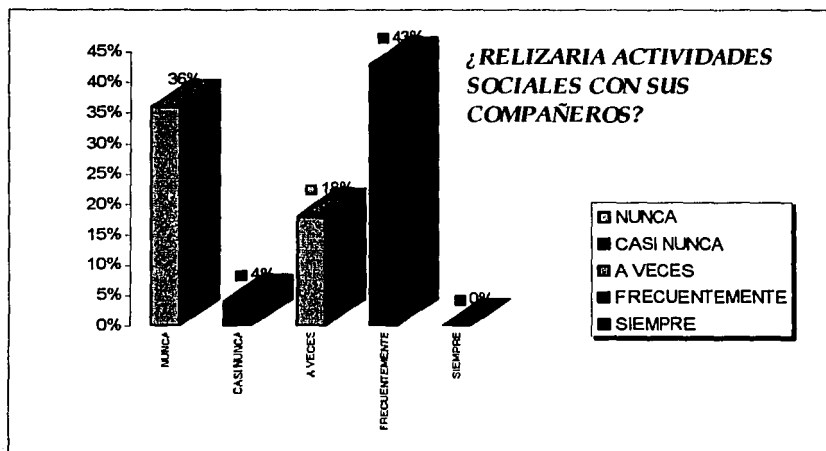


El 71% del personal contestó que a veces, un 11% que dijo que frecuentementac, un 4% dijo que siempre, un 11% dijo que casi nunca y el 4% restante se abstuvo de constar. Esto refleja que la mayor parte del personal espera obtener el mayor desempeño en su trabajo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

14.- ¿ Le gustaría realizar actividades sociales con sus compañeros fuera de horario de trabajo?

	CANTIDAD	PORCENTAJE		
NUNCA	10	36	NUNCA	36%
CASI NUNCA	1	4	CASI NUNCA	4%
A VECES	5	18	A VECES	18%
FRECUENTEMENTE	12	43	FRECUENTEMENTE	43%
SIEMPRE	0	0	SIEMPRE	0%
Total	28	100		



El 43% de los encuestados contestaron que les gustaría realizar actividades frecuentemente, seguido de un 18% que opinó que a veces, solo un 4% dijo que casi nunca y un 36% que es un porcentaje significativo contestó que nunca.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5.6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

1. Dentro de la Asociación se cuenta con toda la información necesaria acerca de los objetivos de la misma.
2. En cuanto a la satisfacción que produce a los empleados la labor que realiza la Asociación ésta se encuentra dividida casi al 50% donde opinan que sí les produce satisfacción y por el otro que no.
3. Existe un apoyo incondicional por parte de la Asociación hacia el personal cuando tienen problemas personales.
4. En términos generales los premios que otorga la Asociación no son suficientes y/o satisfactorios para motivar al personal.
5. Los empleados tienen toda la disposición de cooperar cada vez que se les solicita hacer un esfuerzo extra.
6. En su mayoría la plantilla solo trabaja tiempo extra a menos que les sea requerido.
7. Dentro de los aspectos considerados como motivadores para desempeñar mejor el trabajo, el salario ocupa el primer lugar, seguido de las condiciones de trabajo también con un porcentaje alto de importancia.

8. Existe cierto descontento entre el personal ya que no es reconocida la labor que desempeñan cada uno de ellos.
9. No está determinado un estilo de liderazgo, ya que se tiene opiniones muy diversas en cuanto a la participación de los empleados en la resolución de problemas.
10. El proceso de evaluación del desempeño se realiza de manera unilateral, no se toma en cuenta al empleado.
11. Existe la convicción por parte del personal de obtener el máximo resultado de sus labores.
12. No hay interés en un porcentaje significativo del personal por convivir entre ellos fuera del horario de trabajo.

CONCLUSIONES

El objetivo principal de la Asociación Civil "Los Hermanos del Anciano", es proporcionar a las personas de la tercera edad, a quienes llaman "viejos amigos" la protección, cariño, afecto y la mejor calidad de vida que requieren para vivir dignamente sus últimos años.

Todo esto es posible a través del apoyo del cuerpo del voluntariado que es parte medular dentro de toda asociación civil y por supuesto de la plantilla laboral que está al servicio de esta institución, que como ya se mencionó anteriormente deben contar además de los conocimientos y habilidades requeridas para los diferentes puestos, con la vocación de servicio que en este caso es de vital importancia para desempeñar positivamente su trabajo y mantener la calidad en el servicio que otorgan a los ancianos.

Como podemos observar la motivación es una herramienta fundamental para la obtención de resultados óptimos dentro de toda organización que pretende mantener un estándar de calidad, siempre y cuando ésta se aplique de manera apropiada, de tal forma que se adapte a las necesidades inmediatas de cada caso en particular.

Un factor determinante para lograr mantener motivado al personal es el estilo de liderazgo y valores propios que posea el Director General y la manera en que los aplique y transmita a los empleados.

El sistema de motivación que se implante será eficiente si los elementos de la unidad de trabajo están integrados y se da mantenimiento a un buen proceso de comunicación.

Es indispensable definir un sistema de motivación y que se lleve a cabo una retroalimentación de los resultados en forma periódica y constante.

Por lo tanto la hipótesis queda demostrada y se concluye que la motivación es una herramienta fundamental en la vida de cada individuo que se desarrolla profesionalmente y que pretende sentirse satisfecho en su trabajo y realizado como ser humano, sobre todo si se habla de acciones altruistas que requieren esfuerzo y entrega, ya que no todos tenemos desarrollado el espíritu de ayuda humanitaria.

BIBLIOGRAFIA

- 1 CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 2ª. Edición, Edit. Mc. Graw-Hill, México, D.F., 1995, pp 540.
- 2 CHIAVENATO, Idalberto, Iniciación a la Administración de Personal, Edit. Mc Graw-Hill, México, D.F. 1993, pp 107.
- 3 CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la administración, 2ª. Edición, Edit. Mc Graw-Hill, México, D.F., 1992, pp687.
- 4 CHRISTOLHOMME, Michel, Armand Marquiset, Les Freres du Ciel et de la Terre, París, diciembre 1981, pp. 107.
- 5 DAVIS, Keith y B: Weither, William, Administración de Personal y Recursos Humanos, 4ª. Edición, Edit. Mc Graw-Hill, México, D.F. pp 486.
- 6 DELL, Twyla, La Motivación en el Trabajo. (El desarrollo de una actitud positiva en el empleado), 1ª. Edición, edit. Trillas, México, D.F., 1991, PP. 84.
- 7 DESSLER, Gary, Administración de Personal, 4ª. Edición, Edit. Prentice Hall, Mpxico, D.F., 1991, pp 812.
- 8 GINEBRA, Joan, El Liderazgo y la Acción, (mitos y realidades), 1ª. Edición, Edit. Mc Graw-Hill, México, D.F., marzo 1995, pp. 232.
- 9 GONZALEZ, Carlos, Calidad Total, 1ª. Edición, Edit. Mc Graw-Hill, México, D.F., junio de 1996, pp. 439.
- 10 GUZMAN, Valdivia, La Dirección de los Grupos Humanos, 9ª. Reimpresión, Edit. Noriega Limusa, México, D.F., 1995, pp. 238
- 11 HERBERT, Hicks, y Gullet C., Ray , Administración, 2ª. Edición, Edit. CECSA, México, D.F., 1991, pp 653.
- 12 HERNANDEZ y Rodríguez, Sergio y Varela Juárez, Ricardo Alfredo, Casos y Prácticas de la Administración de Recursos Humanos, 2ª. Edición, Edit. Trillas México, D.F., septiembre 1990, pp.132
- 13 HUSBAND, J. I. Introducción a la Administración del Trabajo, 1ª. Edición, Edit. Oficina Internacional del Trabajo, Suiza, 1|1982, pp.107

- 14 HERNANDEZ y Rodríguez, Sergio y Ballesteros India, Nicolás, Fundamentos de Administración, 1ª. Edición, Edit. Mc Graw-Hill, México, D.F., febrero 1992, pp. 421.
- 15 J. Chruden, Herbert y W. Sherman, Arthur, Jr. Administración de Personal, 21a. Reimpresión, Edit. CECSA, México, D.F., 1998, pp. 661
- 16 KOENES, Avelina, La F'órmula del Servicio Excelente, Edit. Díaz de santos, Madrid, España, 1995, pp. 236.
- 17 L. French, Wendell, Administración de Personal, (Desarrollo de Recursos Humanos), 6a. Reimpresión, Edit. Noriega Limusa, México, D.F., 1998, pp. 656.
- 18 MENDOZA Núñez, Alejandro, Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, 3ª. Edición, Edit. Trillas, México, D.F., 1990. pp 139.
- 19 MUNCH Galindo, Lourdes, García Martínez, José, Fundamentos de Administración. 1ª. Reimpresión, Edit. Trillas, México, D.F., enero 1991, pp. 240.
- 20 M. Hodgetts, Richard y Altman, Steven, Comportamiento en las Organizaciones, 1a. edición, Edit. Ma Graw-Hill, México, D.F., noviembre 1994, pp. 451.
- 21 P. Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, 3a. Edición, Edit. Prentice-Hall, México, D.F. 1987, pp. 566.
- 22 PROKOPENKO, Joseph, La Gestión de la Productividad, (manual práctico), 1ª. Edición, Edit. Oficina Internacional del Trabajo, Suiza, 1989, pp. 132.
- 23 R. Hampton, David, Administración, 3ª. Edición, Edit. Mc Graw-Hill, México, D.F., 1986, pp 791.
- 24 R. Hampton, david, E. Summer, Charles, A. Webber, Ross, Manual de Desarrollo de Recursos Humanos, 1a. Reimpresión, Edit. Trillas, México, D.F., diciembre 1990, pp. 389.
- 25 REYES Ponce, Agustín, Administración de Empresas, 1ª. parte, Edit. Noriega Limusa, México, D.F., 1990 pp 189.
- 26 REYES Ponce, Agustín, Administración de Empresas, 2ª. Parte, Edit. Noriega Limusa, México, D.F., 1994, pp 392.

- 27 RIOS Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés, Orígenes y Perspectivas de la administración, 2ª. Edición, Edit. Trillas, México, D.F., septiembre 1990, pp. 214.
- 28 RODRIGUEZ Estrada, Mauro, Motivación al trabajador, 2ª. Edición, Edit. El Manual Moderno, México, D.F., noviembre 1992, pp. 80.
- 29 R. Terry, George y G. Franklin, Stephen, Principios de Administración, Edit. CECSA, México, D.F., 1985, pp 747.
- 30 SHERMAN, Arthur, Bohlander George y Snell, Scott, Administración de Recursos Humanos, 11a. edición, Edit. Soluciones Empresariales, México, D.F. 1999, PP. 674.
- 31 S. Odiome, George, El Lado Humano de la Dirección, Edit. Díaz de Santos, Madrid 1990, pp. 202.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



GRACIAS

*A todos mis viejos amigos por
darme la oportunidad de conocerlos
y quererlos.*

GRACIAS

*A Doña Elena
por permitirme entrar a su casa.*

GRACIAS

*A "Los Hermanos del Anciano"
por todas las experiencias adquiridas.*

GRACIAS

*A mi familia por todo el apoyo recibido
para realizar esta labor.*

GRACIAS

*A Dios por el cúmulo de oportunidades
que me ha brindado a lo largo
de mi existencia.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN