88/202

UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

UN DIAGNOSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA CONSULTORA DE ESTUDIOS Y PROYECTOS.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

MARIA DE GUADALUPE DIEZ DE URDANIVIA, RIVERA TORRES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Director del Seminario:

L. A. E. ALFONSO VERDUZCO DAVILA

MEXICO, D. F. 1988

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

I N D I C E

PROLOGO

INTRODUCCION

CAPITULO I	PLANEACION DE LA INVESTIGACION	1
1.1	Objetivos	2
1.2	Planteamiento del Problema	3
1.3	Diseño de la Prueba	3
CAPITULO II	BREVE ANALISIS DE LA EMPRESA CONSULTORA DE ESTUDIOS Y PROYECTOS	20
2.1	Antecedentes	21
2.2	Situación Actual	22
2.3	Perspectivas	26
CAPITULO III	ACTITUDES ANTE LA MOTIVACION	31
3.1	Definición de Administración en General	32
3.2	Definición de Administración de Recursos Humanos	32
3.3	Motivación	32
3.4	Concepto de Motivación	33
3.5	Motivación Adquirida	33
3.6	La Motivación Hacia el Trabajo	35
3.7	Teoría de Chris Argyris	36
3.8	Teoría de Herzberg	38
3.9	Teoría de Mc Clellan	40
3.10	Teoría de Abraham Maslow	41
3.11	Motivación y Satisfacción de los Empleados	43
3.12	Victor H. Vroom - Modelo de Expectación	45
3.13	Modelo de Recompensas y Rendimiento	47
3.14	Harry Levinson - Los Primeros Pasos para la Motivación	50
CAPITULO IV	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO	52
4.1	Nivel Directivo	54
4.2	Nivel Gerencial	65
4.3	Apoyo Administrativo y Secretarial	72

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 78

BIBLIOGRAFIA 87

PROLOGO

Generalmente, se pretende considerar al trabajo como un fin, sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas.

Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, no se puede pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo; por el contrario, se deben conocer cuáles son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio: el trabajo.

Por otro lado, todavía en muchos libros se habla de que un trabajador "contento", produce más y mejor.

A fin de cuentas, muchos administradores se interesan por motivar a sus trabajadores a fin de lograr mayores niveles de producción. Empero, la motivación es uno de los muchos elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo.

Los objetivos personales, como su nombre lo indica, son estrictamente individuales. Sin embargo, ya sea tomando como base la naturaleza humana común a todos los hombres o bien recurriendo al concepto de cultura, se puede pensar en encontrar objetivos o motivaciones generales que pueden reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad.

De ahí que los administradores ejecutivos y directivos, tengan la necesidad de conocer al personal a su cargo con el propósito de interiorizarse en las necesidades de su personal y sus objetivos personales, a fin de motivas adecuadamente a los individuos bajo su cargo, y de esta manera, aplicar los conocimientos técnicos para poder ser unos administradores integrales.

Por lo tanto, la administración de empresas nos permite mejorar la realización de las actividades profesionales diarias con el propósito de darle al hombre los satisfactores que él requiera y desee para su superación como individuo y así, poder construir un México mejor.

INTRODUCCION

El análisis de la administración de recursos humanos en una empresa, permite conocer en términos generales, cuáles son las principales discordancias entre las bases teóricas y la aplicación práctica de dicha administración, con el prpósito de identificar y plantear soluciones acordes a la realidad de la empresa para implementarlas en el corto plazo.

Dentro del Capítulo I, tenemos la planeación de la investigación.

El Capítulo II, es un breve análisis de la Empresa Consultora de Estudios y Proyectos.

En el Capítulo III, se encuentran diversas teorías de actitudes ante la motivación.

Uno de los Capítulos más relevantes, es el Capítulo IV, en el que se presentan las fuerzas y debilidades de la Empresa Consultora de Estudios y Proyectos.

El Capítulo V, incluye el análisis e interpretación de resultados de la investigación.

CAPITULO I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

El objetivo de esta investigación es conocer la situación actual en cuanto al manejo de los recursos humanos, en una empresa consultora de estudios y proyectos, con el fin de plantear propuestas e identificar posibles soluciones que generen una mayor satisfacción del personal de la empresa y a su vez una mayor productividad.

1.1.2 Objetivos Secundarios

a) Conocer el funcionamiento de la empresa, su origen, antecedentes, situación actual y perspectivas.

b) Describir las bases teórico-prácticas de la motivación de recursos humanos.

c) Identificar la forma en que se está llevando a cabo la motiviación de recursos humanos dentro de la empresa consultora de estudios y proyectos.

d) Elaborar el planteamiento de las propuestas e identificar las posibles soluciones.

e) Presentar las bases prácticas para la implementación de las propuestas.

f) Elaborar una metodología para el diagnóstico de recursos humanos en cualquier empresa.

1.2 Plantenmiento del Problema

Determinar ¿cuáles son las fuerzas y debilidades en el manejo de los recursos humanos en una empresa consultora de estudios y proyectos?

1.3 Diseño de la Prueba

Para el desarrollo de esta investigación se llevará a cabo una investigación documental y una de campo.

1.3.1 Investigación Documental

La teoría de la investigación documental se obtendrá de libros de consulta, revistas, apuntes y enciclopedias relacionadas con el tema de recursos humanos.

Se visitarán las siguientes bibliotecas:
-Universidad Anáhuac.
-Universidad Iberoamericana.
-Biblioteca Benjamín Franklin.

Para la obtención de los datos prácticos del funcionamiento interno de los recursos humanos se consultarán documentos de la propia empresa.

El objetivo de esta investigación es el de darle un fundamento teórico a la presente tesis.

1.3.2 Investigación de Campo

La investigación de campo se llevará a cabo para identificar la problemática y las oportunidades de la empresa consultora de estudios y proyectos, en cuanto a la motivación de recursos humanos.

Esta investigación se realizará por medio de un cuestionario que se aplicará a una muestra de personas seleccionadas del universo, las cuales son integrantes de una empresa consultora de estudios y proyectos.

También se realizarán entrevistas personales, con la muestra de personas seleccionadas, las cuales se llevarán a cabo por medio de preguntas abiertas. Estas entrevistas se realizarán con el propósito de conocer más a fondo la problemática y oportunidades que se hayan detectado.

1.3.2.1 Universo

Dentro de esta empresa consultora de estudios y proyectos existe un total de 95 personas en promedio, debido a la rotación de personal, y esta cantidad se tomará como base para la elección de una muestra representativa.

1.3.2.2 Muestra

Fórmula $$n = \frac{N\,(P\,(1-P))}{(N-1)\,(E/Z)^2 + P(1-P)}$$

N = Tamaño del universo = 95

n = Tamaño de la muestra

P = Probabilidad de pertenencia = .50

E = Error de la muestra = .20

Z = Desviación estandard, confiabilidad = 2

$$n = \frac{95(.50(1-.50))}{(95-1)\,(.20/2)^2 + .50(1-.50)}$$

$$n = \frac{23.75}{1.19}$$

$$n = 19.95 = 20$$

1.3.2.3 INSTRUMENTO DE LA PRUEBA

1. ¿Se realiza un cálculo adecuado del sueldo tomando en cuenta la valuación del puesto?

   ¿Por qué?

2. ¿Se cuenta con tablas de sueldos de empresas similares y por regiones?

   ¿Por qué?

3. ¿Se han establecido gratificaciones anuales?

   ¿Por qué?

4. ¿Se tiene constituída una política sobre incentivos para mejorar el trabajo realizado?

   ¿Por qué?

5. ¿Se han creado incentivos para promover la asistencia y la puntualidad?

   ¿Por Qué?

6. ¿Se cuenta con seguros de accidente y de vida?

   ¿Por qué?

7. ¿Se han determinado los períodos de vacaciones?

   ¿Por qué?

8. ¿Se han establecido días de descanso?

   ¿Por qué?

9. ¿Se utiliza la calificación de méritos?

   ¿Por qué?

10. ¿Se considera que las políticas de sueldos han conseguido convencer a la mayoría de los empleados del por qué de las diferenciales de sus sueldos?

    ¿Por qué?

11. ¿Se cumple con el programa de vacaciones?

    ¿Por qué?

12. ¿Se realiza el análisis de los puestos?

    ¿Por qué?

13. ¿Se recurre a las fuentes correctas para la obtención de candidatos?

¿Por qué?

14. ¿Se realizan las investigaciones necesarias?

¿Por qué?

15. ¿Se han determinado los requisitos de ingreso a la empresa?

¿Por qué?

16. ¿Se entregan cuestionarios a los solicitantes?

¿Por qué?

17. ¿Se conservan las solicitudes que se consideran buenos prospectos a futuro?

¿Por qué?

18. ¿Se entrevista cuando menos a dos prospectos en cada vacante?

¿Por qué?

19. ¿Se han determando las pruebas a aplicar?

    ¿Por qué?

20. ¿Se practica un examen médico a los prospectos?

    ¿Por qué?

21. ¿Se entrevistan los prospectos con el director de área?

    ¿Por qué?

22. ¿Se contrata por un período de prueba?

    ¿Por qué?

23. ¿Se formula en la empresa un boletín de bienvenida para el personal de nuevo ingreso?

    ¿Por qué?

24. ¿Existe en la empresa algún plan o programa de visitas a las instalaciones?

    ¿Por qué?

25. ¿Se realiza en la empresa una presentación del personal de nuevo ingresos con los principales directores?

¿Por qué?

26. ¿Se realiza en la empresa una presentación del personal de nuevo ingreso con sus compañeros de trabajo?

¿Por qué?

27. ¿Se proveé al nuevo personal de aquellos útiles necesarios para la realización eficiente de su trabajo?

¿Por qué?

28. ¿Se determina una persona específica como instructor del personal de nuevo ingreso?

¿Por qué?

29. ¿Se califica al personal durante el período de prueba?

¿Por qué?

30. ¿Es adecuada la política que sigue la empresa en materia de contratación definitiva?

¿Por qué?

31. ¿Existe un estudio de las actividades de cada empleado?

¿Por qué?

32. ¿Cuál es el porcentaje de rotación de personal?

¿Por qué?

33. ¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere la empresa?

¿Por qué?

34. ¿Se han distribuído y delimitado adecuadamente las actividades?

¿Por qué?

35. ¿Se cuenta con una buena comunicación de sugestiones?

¿Por qué?

36. ¿Existe correcta comunicación de las quejas?

¿Por qué?

37. ¿Son estrictas las comunicaciones?

¿Por qué?

38. ¿Se informa correctamente el material rutinario?

¿Por qué?

39. ¿Se centraliza la información?

¿Por qué?

40. ¿Hay suficiente difusión general de las informaciones que afectan a varios integrantes de la empresa?

¿Por qué?

41. ¿Hay una adecuada tramitación de la correspondencia?

¿Por qué?

42. ¿Existe un reglamento interior del trabajo?

¿Por qué?

43. ¿Existe un pleno conocimiento del reglamento interior del trabajo por todo el personal de la empresa?

¿Por qué?

44. ¿Tiene suficiente autoridad el director de área para realizar el acto de la decisión?

¿Por qué?

45. ¿Tiene suficiente preparación académica y práctica el director de área?

¿Por qué?

46. ¿Quienes deciden, tienen la autoridad suficiente para mantener sus consideraciones?

¿Por qué?

47. ¿Busca el director de área la comunicación con los subordinados?

¿Por qué?

48. ¿Se considera la motivación para lograr implementar una decisión?

¿Por qué?

49. ¿Busca la motivación personal necesaria el director de área?

¿Por qué?

50. ¿Se pretende motivar a los subordinados?

¿Por qué?

51. ¿Existe servicio de comedor por parte de la empresa?

¿Por qué?

52. ¿Existe un sistema de pensiones y jubilación de personal?

¿Por qué?

53. ¿Se realizan exámenes médicos periódicos a todo el personal por lo menos cada dos años?

¿Por qué?

54. ¿Se mantienen registros de los accidentes, su investigación y sus causas?

¿Por qué?

55. ¿Conocen los supervisores las instrucciones adecuadas en caso de accidentes?

¿Por qué?

56. ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo?

¿Por qué?

57. ¿Se mantiene un programa de cuidado y limpieza de la empresa?

¿Por qué?

58. ¿Se difunde mediante carteles, folletos o conferencias la importancia de la salud personal?

¿Por qué?

59. ¿Se difunde mediante carteles, folletos o conferencias la prevensión de enfermedades profesionales?

¿Por qué?

60. ¿Se difunde mediante carteles, folletos o conferencias la prevensión de accidentes?

¿Por qué?

61. ¿Se realizan pláticas de orientación cuando se requieren cambios de sistemas, creación de nuevos departamentos, etc.?

¿Por qué?

62. ¿Se cuenta en la empresa con una biblioteca de literatura general?

¿Por qué?

63. ¿Se conceden becas por parte de la empresa?

¿Por qué?

64. ¿Se cuenta con un programa para la realización de actividades deportivas?

¿Por qué?

65. ¿Se cuenta con un programa para la realización de actividades sociales tales como juegos de salón, sesiones de música, lecturas, obras teatrales, etc.?

¿Por qué?

66. ¿Tiene buena opinión de su empresa?

¿Por qué?

67. ¿Se siente satisfecho de su puesto?

¿Por qué?

68. ¿En función de su trabajo le pagan lo justo?

¿Por qué?

69. ¿Participa en las decisiones de su departamento?

¿Por qué?

70. ¿Se siente parte de un grupo de trabajo?

¿Por qué?

71. ¿Existe un buen ambiente de trabajo?

¿Por qué?

72. ¿Cree conveniente formar parte de los grupos integrados por compañeros de la empresa que realicen actividades deportivas, culturales o sociales?

¿Por qué?

73. ¿Siente suficiente seguridad en su futuro en la empresa?

¿Por qué?

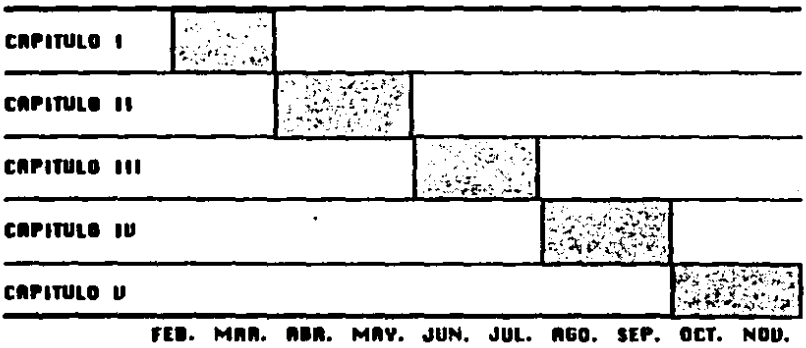
74. ¿Considera que puede lograr promociones en su trabajo?

¿Por qué?

75. ¿Tiene sugerencias para mejorar su trabajo o a la empresa?

¿Por qué?

1.3.2.4 Programación de Actividades



CAPITULO II

BREVE ANALISIS DE LA EMPRESA CONSULTORA DE ESTUDIOS Y PROYECTOS

2.1 Antecentes

La organización Somex cuenta con más de medio siglo de historia: en 1932 fue fundado Banco Mexicano con el objetivo principal de financiar al sector agropecuario, y en 1941 nació Sociedad Mexicana de Crédito Industrial, S. A., para canalizar capital a la inversión industrial.

En 1978, se constituyó Banco Somex, S. A., con la fusión de Sociedad Mexicana de Crédito Industrial, S. A., Financiera Comercial Mexicana, S. A. y Asociación Hipotecaria Mexicana, S. A. Un año después la fusión de Banca Somex y Banco Mexicano da origen a Banco Mexicano Somex.

En septiembre de 1979, Banco Mexicano Somex aportó sus acciones de empresas industriales para dar nacimiento a una sociedad tenedora: Fomento Industrial Somex, S. A. de C. V. (FISOMEX), y al mismo tiempo surge una empresa que proporciona los recursos humanos y materiales necesarios para la administración de la tenedora: Administración Corporativa de Sociedades Mexicanas, S. A. de C. V. (ACSOMEX).

A partir de la nacionalización de la banca en 1982 Banco Mexicano Somex se transformó en Sociedad Nacional de Crédito.

En 1982, Banco Mexicano Somex Sociedad Nacional de Crédito, definió la creación de la Vicepresidencia de Proyectos que des-

pués fue designada como la Dirección Divisional de Proyectos, la cual se apoya en la empresa Desarrollo Dirigido Somex, S. A. de C. V.

El objetivo de Desarrollo Dirigido Somex, S. A. de C. V., es el de prestar los servicios profesionales de asesoría para identificar, promover, desarrollar, integrar, ejecutar y evaluar la factibilidad de los proyectos, realizar estudios e investigaciones contratadas por el Banco Mexicano Somex Sociedad Nacional de Crédito, a fin de contribuir al fortalecimiento de la estructura productiva, procurando promover el desarrollo de los diversos sectores estratégicos del país.

2.2 Situación Actual

La Organización Somex está conformada por dos áreas principales, la bancaria y la industrial.

El área bancaria maneja varias instituciones parabancarias, una casa de bolsa, una sociedad de inversión, una arrendadora financiera, una almacenadora, una comercializadora industrial y una de servicios financieros.

El área industrial está compuesta por empresas, que se manejan bajo la controladora que es: Fomento Industrial Somex.

2.2.1 Area de la División de Proyectos

Desde su integración la división de proyectos ha tenido como actividades principales identificar, estudiar, desarrollar, integrar y realizar los proyectos de Banco Mexicano Somex.

Así, a través de la definición y selección de las opciones más convenientes, la división de proyectos ha logrado contribuir al fortalecimiento de la estructura productiva hasta ahora insuficiente en los sectores estratégicos, procurando promover el desarrollo de los diversos sectores económicos del país.

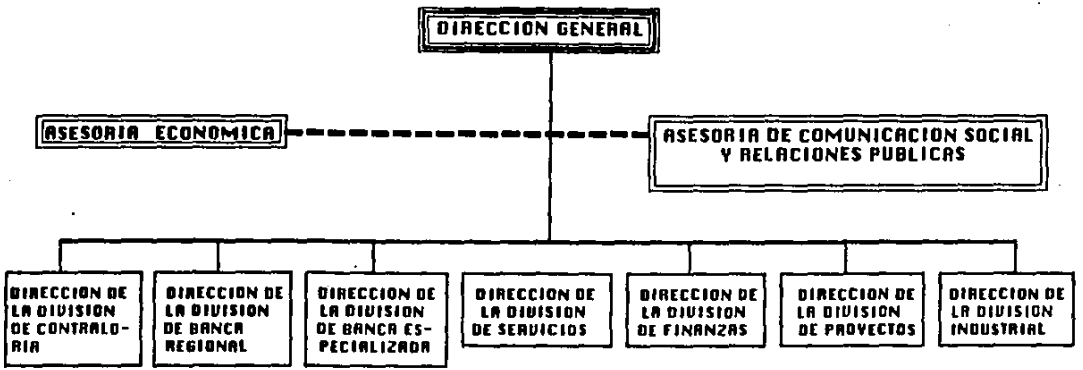
La división ha colaborado en proyectos con estricto apego a las directrices del plan nacional de desarrollo y a sus programás sectoriales y regionales.

Con una clara conciencia del rezago que sufre el país en materia de infraestructura comercial, se han delineado proyectos de cobertura regional que comprenden centros de abasto y distribución lo suficientemente capaces de acopiar, seleccionar, transformar y empacar debidamente los productos, además de facilitar su transporte, almacenamiento y venta.

A la fecha, la división trabaja conjuntamente con diversos gobiernos estatales y entidades del sector central para el desarrollo de los estudios de factibilidad técnica y economía destinados al establecimiento de frigoríficos y centros de acopio.

Asimismo, ha apoyado el desarrollo regional a través de diversos programas para la identificación de proyectos productivos y de recursos en Sinaloa, Sonora, Chiapas, Hidalgo y Yucatán entre otros.

Por otro lado, también se trabaja en varios proyectos turísticos de los cuales el más importante por la magnitud de la inversión y por su carácter internacional, es el del hotel Nikko-Somex (ya terminado), que se desarrolla conjuntamente con el gobierno del Japón, quien participa con el 49% del capital accionario.


DIRECCION GENERAL
ASESORIA ECONOMICA
ASESORIA DE COMUNICACION SOCIAL Y RELACIONES PUBLICAS
DIRECCION DE LA DIVISION DE CONTRALORIA
DIRECCION DE LA DIVISION DE BANCA REGIONAL
DIRECCION DE LA DIVISION DE BANCA ESPECIALIZADA
DIRECCION DE LA DIVISION DE SERVICIOS
DIRECCION DE LA DIVISION DE FINANZAS
DIRECCION DE LA DIVISION DE PROYECTOS
DIRECCION DE LA DIVISION INDUSTRIAL

2.3 Perspectivas

Las actividades de la institución entre 1986 y 1987, se orientaron a la consecución de tres objetivos fundamentales:

1. En primer término, se ha fijado el objetivo de calidad, que buscó alcanzar en el curso de estos dos años posiciones de vanguardia en la calidad de los servicios, poniendo el acento en la superación y el desarrollo del personal, en su preparación e identificación con los objetivos y planes institucionales. Al mismo tiempo, se refiere a la necesidad de perfeccionar los instrumentos de trabajo con que se cuenta para ofrecer una atención más completa a la clientela y una respuesta más ágil a sus demandas.

2. En segundo lugar, se ha planteado el objetivo de consolidación de los avances del programa y aprovechamiento pleno de los logros alcanzados. Se pretende, asimismo, culminar los procesos de reestructuración del Banco -en particular la del Centro Regional Metropolitano-, de diseño de los sistemas y procedimientos -tanto de la banca especializada como de la regional-, de implantación del nuevo sistema computarizado de valores, y de la integración del sistema de cómputo a nivel nacional. Este objetivo incluye también la adecuación de los programas de recursos humanos y de operación a las características de los mercados.

3. El tercer objetivo, pretende robustecer la rentabilidad y el sustento financiero de la institución. Se busca, asimismo, reducir el costo de la captación y obtener una remuneración adecuada por cliente, considerando el conjunto de servicios que se le prestan. Este objetivo incluye también el mantenimiento de la disponibilidad de recursos de corto plazo y la disminución de los activos improductivos, preservando -en forma paralela- en las normas de austeridad para los gastos corrientes y de inversión, así como en el mejoramiento de la estructura de la cartera crediticia.

Ha sido necesario completar la reestructuración administrativa del centro regional metropolitano: simplificar la organización de las subdirecciones de la zona y de las áreas corporativas: cancelar las áreas duplicadas que prevalezcan, y estimulen la competencia del personal. Al realizar estas tareas se deberá procurar fortalecer el control y la calidad de los recursos humanos, materiales y financieros.

Con ello, la institución estará en condiciones de desarrollar al máximo sus nuevas potencialidades durante este bienio, a través de programas enfocados a fortalecer su relación con la clientela y vincularla a las actividades de mayor perspectiva que ofrece el entorno.

De este modo, se procurará alcanzar una proposición de van-

guardia en la atención individualizada a clientes de dimensión media, en plazas seleccionadas y con servicios que hasta el presente no les son proporcionados.

De esta manera especial, se realizarán actividades que permitan alcanzar y mantener una adecuada presencia en los mercados más importantes del país, como son las ciudades de México, Guadalajara y Monterrey.

Asimismo se ha emprendido un programa específico de atención y adecuación a las características de los mercados en la frontera norte del país empezando con la ciudad de Tijuana.

La política de estímulos se ha vinculado al logro de las metas de calidad y para quienes persistan en esos logros, se favorecerá su trayectoria en la institución. De esta manera, los estímulos contribuirán a un mejor desarrollo de un personal más competente y se evitará el encarecimiento de las funciones.

En cuanto a los sistemas durante 1986, se terminó de implantar en la red de sucursales los de contabilidad, crédito y recursos humanos. Asimismo se implantaron los sistemas de remesas, matriz y sucursales y valores. El sistema de cómputo del área metropolitana y el de información gerencial se compatibilizaron con los del resto del país.

Especial énfasis se ha otorgado al desarrollo de los siste-

mas de valores y de asesoría financiera, que apoyan la atención individualizada a la clientela.

El primero debe ser lo suficientemente flexible para cubrir las necesidades de rendimiento y liquidéz de los clienetes y vincularse a los demás instrumentos que ofrece la institución, así como a otros no bancarios.

El segundo se caracteriza por su fácil acceso por parte de los ejecutivos de cuenta y gerentes de sucursal, para que éstos puedan evaluar en forma preliminar, la rentabilidad de su proyecto o estructurar financieramente la operación de una empresa.

En la canalización de recursos crediticios, la institución ha aprovechado su experiencia y las medidas de política económica para promover proyectos específicos tanto entre clientes con potencial de explotación como con aquéllos cuyas posibilidades de negocio se encuentren en la sustitución de importaciones, el turismo, la habilitación y modernización comercial, o el abasto en zonas fronterizas.

Se ha coadyuvado a la solución de los problemas derivados de los sismos de septiembre de 1985 en la Ciudad de México, mediante el apoyo a empresas vinculadas a la construcción de viviendas y edificios comerciales y de oficinas, así como el desarrollo de proyectos regionales y paquetes de financiamiento que respondan a

los programas de desconcentración de los sectores público, privado y social.

Por otro lado, se han realizado esfuerzos para aumentar la rentabilidad del banco que permitirán alcanzar una posición de equilibrio en sus finanzas. Es necesario preservar en este propósito conforme a tres línea de acción.

La primera enfatiza las políticas que se han emprendido, relativas a depurar y garantizar la adecuada rentabilidad de los recursos invertidos en los diferentes renglones del activo.

La segunda se ha orientado a reducir el costo promedio de los pasivos de la institución, procurando mejorar la calidad de la captación del banco.

La tercera línea ha incluído las posibilidades que ofrecen nuevas fuentes de ingreso, como los servicios vinculados a la reestructuración de pasivos de empresas y a la sustitución de deudor, así como otros que se desprendan de la promoción de proyectos y servicios especiales.

CAPITULO III

ACTITUDES ANTE LA MOTIVACION

3.1 Definición de Administración en General

"Es la disciplina que persigue la satisfacción de objectivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" (1)

3.2 Definición de Administración de Recursos Humanos

"Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" (2).

3.3 Motivación

Toda la conducta está provocada por algún factor, siempre se encontrará algún motivo detrás de ella; la motivación es todo aquello de lo que emerge la conducta.

Las organizaciones están compuestas de diversos elementos, entre ellos el hombre, por lo tanto funcionarán de acuerdo al comportamiento de sus miembros.

---

1 FERNANDEZ ARENA J.F.: Introducción a la Administración, U.N.A.M., México, 1971.

2 ARIAS GALICIA FERNANDO: Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México 1984, pág. 27.

Es importante conocer los resortes que mueven a la acción humana; porque de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente, y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

3.4 Concepto de Motivación

"Está constituída por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conduct hacia un objetivo" (3).

Hay factores de tipo biológico, psicológico, social y cultural.

3.5 Motivación Adquirida

"La sociedad va moldeando en parte la personalidad, nacemos con bagaje instintivo, pero además, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades" (4).

El mecanismo es el siguiente:

a) Se presenta un estímulo.
b) La persona responde ante el estímulo.

---

3 ARIAS GALICIA FERNANDO: op. cit. pág. 65.

4 ARIAS GALICIA FERNANDO: op. cit. pág. 65.

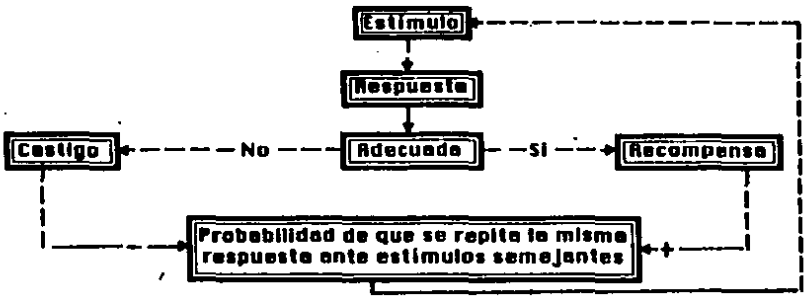
c) Un miembro de la sociedad, con mayor jerarquía, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.

d) En caso positivo otorga una recompensa (insentivo o premio). En caso de que lo juzgue inadecuado proporciona una sanción (castigo).

e) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta premiada. Cada vez que esto sucede, ocurre un reforzamiento, y por lo tanto ocurre la probabilidad de obtener la conducta deseada.

f) El castigo es menos efectivo y disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulo semejantes.

g) El aprendizaje, entonces, consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta.



3.6 La Motivación Hacia el Trabajo

Se deben conocer cuáles son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio: el trabajo.

El individuo desarrolla un esfuerzo, que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por un ambinte cultural y por la organización.

"El esfuerzo tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización. Entre más cercanos estén unos de otros, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios. Entre más separados, menos se beneficiará la organización con este esfuerzo" (5).

Si contribuye a alcanzar los objetivos de la organización, el trabajador recibirá insentivos; pero en caso contrario, obtendrá sanciones. Tanto los premios como las punisiones van a redundar en su motivación.

La organización emplea esos medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización a fin de desterrar a los inoperantes.

---

5 ARIAS GALICIA FERNANDO: op. cit. pág. 68.

"Para que se realice un aprendizaje efectivo, los insentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización" (6).

3.7 Teoría de Chris Argyris

Chris Argyris en su libro Personality and Organization, señala que existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales.

"Dice que el ser humano en la cultura occidental tiende a:

1. Desarrollarse de un estado de pasividad hacia estados de actividad creciente.

2. Desarrollarse de un estado de dependencia respecto a otras personas, hacia un estado de relativa independencia.

3. Adquirir muchas formas diferentes de conducta.

4. Tener profundos intereses.

5. Considerar una perspectiva mayor del tiempo.

---

6 ARIAS GALICIA FERNANDO: op. cit. pág. 69.

6. Ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de su edad.

7. Desarrollar una conciencia y control de sí mismo" (7).

En cambio las organizaciones de trabajo son incongruentes con esas características saludables de la persona. El medio de las empresas requiere que las personas que laboran ahí:

1. Tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio.

2. Sean pasivas, dependientes y subordinadas.

3. Tengan una perspectiva muy corta del tiempo.

4. Sean inducidas a apreciar y a perfeccionar el empleo de habilidades superficiales.

5. Rindan un determinado nivel de producción, bajo condiciones que producen desajustes psicológicos.

Su conclusión es que urge cambiar el sistema tradicional en que operan las organizaciones.

---

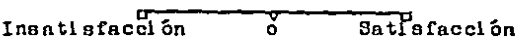
7 ARIAS GALICIA FERNANDO: op. cit. pág. 72.

3.8 Teoría de Herzberg

Herzberg y sus colaboradores Mausner y Snyderman, llegaron a establecer una teoría conocida como de los motivadores y los factores higiénicos.

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

En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores intrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, etc., están ausentes. En otras palabras, las carencias experimentadas por la persona en el medio de trabajo le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados, no le causan insatisfacción" (8).



Escala Monodimencional

Herzberg apunta que la satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes, por esta razón se le denomina también teoría dual.

---

8 ARIAS GALICIA FERNANDO: op. cit. pág. 73.

Escala de la Satisfacción

Escala de la Insatisfacción

Las prestaciones de tipo social y el modelo de superación basado en las relaciones humanas, no lograrán la satisfacción, pues para llegar a ella se requiere buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, dar mayor oportunidad para el despliegue de iniciativa.

3.8.1 "Una vez más ¿cómo motivas a sus empleados?"

El enriquecimiento de las labores no será tarea que se efectúe de un solo golpe, sino función administrativa continua. Sin embargo, los cambios iniciales habrán de perdurar durante un tiempo muy largo.

Hay varios motivos para ello:

- "Los cambios deberán aumentar el reto del trabajo a un nivel correspondiente al de la capacidad de los individuos que de contrataron para efectuarlo.

- Los que posean capacidad incluso mayor, eventualmente podrán demostrarla mejor y, así ganar su ascenso a puestos en niveles superiores.

- La naturaleza misma de los motivadores a diferencia de los factores de higiene, es que surten un efecto a plazo mucho más largo, sobre las actitudes de los empleados. Es posible que haya que volver a enriquecer las labores, pero no ocurrirá con tanta frecuencia como la necesidad de otorgarles higiene" (9).

No se puede ni se necesita, enriquecer todas las labores. Sin embargo, se dedicarán los esfuerzos a enriquecer las labores, sólo un pequeño porcentaje del tiempo y dinero que en la actualidad se detina a la higiene, el rédito en términos de satisfacción humana y utilidad económica representaría uno de los dividendos más elevados jamás obtenidos por la industria y por la sociedad, mediante sus esfuerzos por lograr una mejor administración de personal.

3.9 Teoría de Mc Clellan

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

1. "Realización y logro: las personas motivadas por este factor, desean lograr cosas, se plantean metas que persi-

---

9 HERZBERG FREDERICK: Una Vez Más ¿Cómo Motivar a sus Empleados?, Biblioteca Harvard, págs. 11 y 12.

guen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas.

2. Afiliación: Estas personas están más interesadas por establecer contactos personales cálidos.

3. Poder: Las personas motivadas por éste, tratan de influir sobre los demás" (10).

Esta teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en éste su deseo de superarse o de realizarse; lo importante para el desarrollo de un país es la motivación del logro que los individuos de tal nación posean.-

3.10 Teoría de Abraham Maslow

En su teoría sostiene que "las necesidades son el motor del hombre" (11).

Las jerarquizó en este orden de importancia:

1. La primera causa o motivo por la que un hombre actúa, es por exigencias fisiológicas que responden a las que lla-

10 ARIAS GALICIA FERNANDO: op.cit. pág. 75.

11 HERNANDEZ SERGIO Y BALLESTEROS NICOLAS: Fundamentos de Administración, Interamericana, México, 1980, pág. 166.

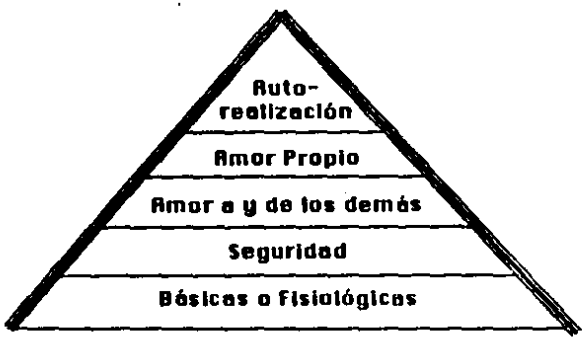
mó necesidades básicas, es decir, relacionadas con la conservación de la vida, como el comer, dormir, sexo, etc.

2. Afirma que una vez que el hombre ha satisfecho dichas necesidades, tiene necesidad de seguridad para cubrir contingencias y el futuro propio de los que dependen de él.

3. En tercer lugar, dice Maslow, el hombre requiere relaciones sociales (amor de y para los demás). Aquí coloca a las necesidades sociales o de estima.

4. Dice que, en cuarto lugar, el ser humano requiere de amor propio, tener una buena imagen de sí, es decir, aceptarse a sí mismo; y la denominó necesidad de autoestima.

5. En último lugar, el hombre requiere trascender en su vida, es decir, tiene necesidad de autorealización.



3.11 Motivación y Satisfacción de los Empleados

"La dirección de personal tiene influencia tanto directa como indirecta sobre la motivación y la satisfacción de los empleados" (12).

La función de personal entra en contacto directo con los supervisores y los empleados, con el fin de influir sobre ellos de diversas formas. Por ejemplo, las actividades de educación y capacitación motivan con frecuencia a los empleados en forma directa. Al mismo tiempo, esas actividades capacitan a los supervisores sobre cómo motivar a sus empleados. "El asesoramiento establece un contacto directo con los empleados, y a menudo, influye en ellos para que tengan un mejor rendimiento y reconozcan ciertas satisfacciones en el trabajo. De este modo, se acumula la motivación y la satisfacción" (13).

Las actividades y las normas de personal tienen aspectos importantes sobre el clima organizacional para las personas. El clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para las personas de una empresa.

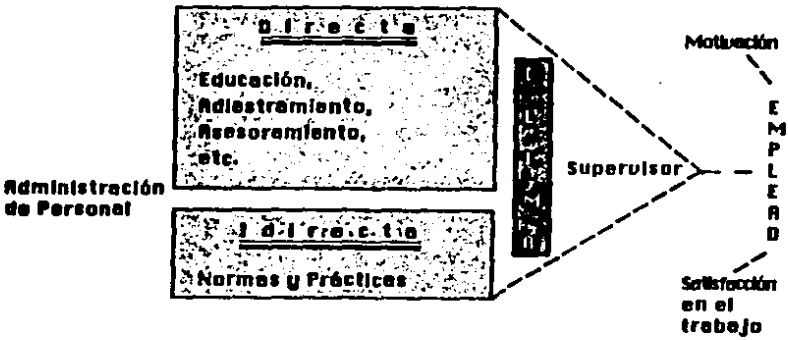
Algunas organizaciones viven mediante la aplicación de re-

---

12 WERTHER WILLIAM B., DAVIS KEITH: Dirección de Personal y Recursos Humanos, McGraw Hill, España, 1982, pág. 291.

13 WERTHER WILLIAM B., DAVIS KEITH: op.cit. pág. 292.

glas y son burocráticas, otras empresas son amistosas y flexibles. Ciertas compañías hacen hincapié en el trabajo y otras en el trabajo en equipo. Todas estas diferencias son muy significativas en el clima de una organización.



3.12 Victor H. Vroom - Modelo de Expectación

El modelo de expectativas "afirma que la motivación se debe a los resultados que se buscan y la estimación propia de que una acción conducirá a las consecuencias deseadas" (14). En forma más directa, si una persona desea algo con suficiente fuerza y la trayectoria parece bastante despejada, tratará de alcanzar esa meta.

La fuerza de las preferencias de una persona por un resultado y con relación a otros, se denomina valencia. Puesto que una persona también puede desear no tener resultados, la valencia puede ir de - 1 a + 1.

La fuerza de la fe de una persona en que un acto conducirá a una consecuencia dada, se denomina expectativa. Si un empleado está seguro de que un acto no tiene probabilidades de producir una consecuencia, sus expectativas serán nulas. Al extremo opuesto de la escala, si un empleado está seguro de que un acto producirá una consecuencia, las expectativas serán de + 1. El resultado es que las expectativas pueden encontrarse en cualquier lugar entre cero y + 1.

En resumen, "valencia es el deseo de un resultado y expectativa,

---

14 WERTHER WILLIAM B.: op. cit. pág. 296

la probabilidad de que la acción conduzca a esa consecuencia. Cuando se multiplica la valencia por la expectativa, el producto es el estado aproximado de motivación de una persona" (15). La ecuación es como sigue:

Valencia x Expectativa = Motivación

o bien

Deseo x Probabilidad = Motivación

El modelo de expectativas sugiere que las personas deben de usar su experiencia y su buen juicio para determinar qué tipo de resultados deseados se encuentran disponibles y, evaluar cuáles tienen mayores probabilidades de alcanzar. Es decir, es una especie de análisis de costos y beneficios para determinar si una recompensa vale su costo. Si dicha recompensa es suficiente para determinar el costo de una mayor esfuerzo, tenderán a aplicarlo.

"En función con la relación de costos y beneficios, la tarea de administración de personal consiste en crear un ambiente en el que el costo de los esfuerzos se minimice y aumente el valor de las recompensas" (16). Este método es una estrategia de personal de trayectorias-metas, en donde el departamento de personal mejora la trayectoria hacia el objetivo y, a continuación, trata de

---

15 WERTHER WILLIAM B.: op. cit. pág. 297.

16 WERTHER WILLIAM B.: op. cit. pág. 297.

mejorar los resultados situados al extremo de la trayectoria. De este modo, la administración de personal establece un mejor clima de organización para la motivación.

3.13 Modelo de Recompensas y Rendimiento

Trata de una relación circular que refuerza regularmente el rendimiento, lo que hace que el movimiento no se detenga.

"La motivación de los empleados se produce en un sistema ambiental, que consta de los siguientes factores:

-El trabajo propiamente dicho.
-Grupos pequeños.
-La organización.
-El ambiente externo" (17).

Estos cuatro factores constituyen el sistema ambiental para la motivación. Todos interactúan unos con otros en una relación compleja de sistemas. Cada factor debe tomarse en consideración, al plancar una acción de motivación.

La tarea de la dirección de personal es la de contribuir a acumular un sistema repetitivo de recompensas, con el fin de que

---

17 WERTHER WILLIAM B.: op. cit. pág. 299.

los rendimientos sigan adelante durante un período prologado. Si se pueden otorgar las recompensas apropiadas, reforzarán el rendimiento, proporcionarán satisfacción de las necesidades y harán elevarse la autoimagen.

El realce de autoimagen es clave en la secuencia de motivación.

"Una autoimagen favorable libera la creatividad y el potencial que hay en todas las personas, de tal modo que se fomenta el desarrollo" (18).

Además ayuda a enfrentarse al mundo e impulsa a tomar decisiones y aceptar responsabilidad por los actos de cada uno.

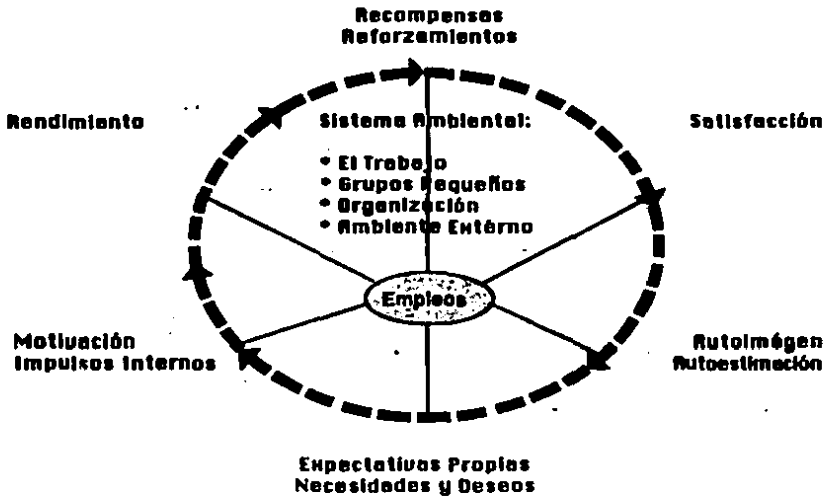
Una autoimagen favorable hace surgir esperanzas más altas sobre el rendimiento propio, lo que significa que las expectativas aumentan, estimulando cada vez más los impulsos de los empleados.

La motivación se acumula y se libera en forma de rendimiento para obtener resultados deseados. En este punto se presentan las recompensas y el reforzamiento, y se repite la secuencia de recompensas y rendimiento.

---

18 WERTHER WILLIAM B.: op. cit. pág. 299.

El modelo muestra que las recompensas adecuadas deben proseguir para poder mantener el rendimiento con la motivación.



3.14 Harry Levinson - Primeros Pasos para la Motivación

Los líderes empresariales tienen que entrar en una fase de pensamiento más serio acerca del liderazgo y de los conceptos organizacionales, porque la sociedad está compuesta cada vez más de organizaciones.

Entre menos efectivo sea el trabajo de la sociedad que realizan las organizaciones, mayor es el costo en dinero y en la parálisis social. Esta última conduce a la especie de desmoralización ya evidente en las organizaciones como en los problemas de transporte, en la prestación de asistencia para la salud, educación y asistencia social. Además, estamos en medio de una revolución social mundial, cuyo empuje central es la demanda de que todos tengan una voz en su propio destino. Los líderes empresariales, muchos de los cuales tienen intereses internacionales y observan múltiples facetas de este empuje en muchos países, deben estar a la vanguardia en cuanto a comprender y guiar estos cambios sociales hacia canales productivos.

"Al aplicar nuevos principios de motivación en sus propias organizaciones, están en una posición no solamente de sostener la vitalidad de éstas, sino lo que es más importante de mantenerlas en constante adaptación ante circunstancias cambiantes" (19).

---

19 HARRY LEVINSON: Los Primeros Pasos para la Motivación, Biblioteca Harvard, pág. 8.

Además, los cambios progresivos que los ejecutivos instituyen en sus propias organizaciones, se pueden convertir posteriormente en modelos para otras formas institucionales en una cultura dada.

El liderazgo involucra un entendimiento de la motivación.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

El análisis e interpretación de resultados, se ha sintetizado dentro del Capítulo IV, puesto que de los cuestinarios de preguntas abiertas y de las entrevistas personales, es imposible hacer un mayor análisis por la gran cantidad y variedad de datos existentes.

Para la elaboración del cuestionario, se tomaron los siguientes temas:

-Organización:

Preguntas 33, 34 y 42

-Admisión, inducción y empleo:

Preguntas 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 y 30

-Adiestramiento y capacitación:

Preguntas 27, 28 y 61

-Higiene y seguridad industrial:

Preguntas 6, 54, 55, 56, 57, 58, 59 y 60

-Prestaciones, sueldos y salarios:

Preguntas 1, 2, 3, 7, 8, 10, 11, 51, 52, 53, 62, 63, 64, 65 y 68

-Motivación:

Preguntas 4, 5, 48, 49, 50, 67 y 74

-Evaluación de resultados:

Preguntas 9, 12, 29 y 31

-Comunicación:

Preguntas 35, 36, 37, 38, 40,
41, 43 y 47

-Dirección:

Preguntas 44, 45 y 46

-Clima organizacional:

Preguntas 70, 71, 72, 73,
69, 66 y 75

La manera en que se presentará, será por medio de la clasificación de una fuerza o debilidad, en cada uno de los niveles de la organización.

4.1 Nivel Directivo

4.1.1 Logro

Es la satisfacción de desarrollarse al nivel en que se encuentra.

La satisfacción se da al analizar, diseñar y evaluar un estudio o proyecto, cuando éste es ejecutado y se puede observar su presencia o en su caso las acciones que se propusieron para solucionar algún problema y fueron implementadas.

4.1.2 Reconocimiento

Dentro de esta empresa, como en la gran mayoría, pocos o casi nadie conocen lo que cada quien desarrolla, no haciéndose mención del trabajo desarrollado, mucho menos de un reconocimiento; debido a que se realizan a veces las mismas labores a nivel directivo que gerencial, estos últimos presionan para que se les reconozca la labor, lo cual crea grandes conflictos.

Ante el exterior, cuando existe trato con el cliente, en muy contados casos se obtiene el reconocimiento, aunque se maneja y se tiene una imagen de personal de gran calidad y profesionalismo.

Por otra parte, debido a la diversidad de estudios por realizar y la aparente especialización del directivo, ante su medio profesional se demerita porque ha perdido su especialización.

4.1.3 Labor en Sí

Tiene que realizar las mismas labores que sus subalternos.

Existe gran variedad de los estudios a realizar.

Cada directivo desarrolla su propia metodología de anâlisis; evaluaciôn y presentaciôn, para desarrollar sus estudios y proyectos.

Estudios y Proyectos:

-Transporte
  Público
  Metro

-Frigoríficos

-Granjas de:
  Venados
  Faisân
  Cocodrilo

-Centros Deportivos

-Hotel Nikko Somex

-Molinos de Trigo

-Centros de Acopio

-Centrales de Abasto

-Comercialización de Productos, etc.

Se tienen relaciones con el cliente que ha solicitado el estudio o proyecto.

Se suscitan relaciones extraorganizacionales, es decir, con funcionarios de los gobiernos a los tres niveles, municipal, estatal y federal, asimismo, con empresarios y directivos del sector privado.

4.1.4 Responsabilidad

Son responsables directos de los estudios, proyectos o consultoría que se les asigne, y en cierta manera, de su personal subordinado.

Debido a los pocos subordinados que tienen normalmente, no gustan de delegar responsabilidades, lo que crea conflictos con personal de nivel gerencial que no requiere de un tutor para realizar su labor.

Por otra parte, normalmente no realiza la asignación de tareas como se debiera, lo que provoca que más del 70% de los estudios no se presenten en su fecha de entrega acorde a los contratos, habiendo siempre retrasos.

Asimismo, no existe una delegación de autoridad ante los pe-

queños grupos de trabajo, debido primordialmente al temor de perder el control de los mismos.

4.1.5 Ascenso

No se ha dado; en el caso de renuncias a nivel directivo, éstos han sido suplidos por personas que vienen de otras organizaciones, y preferentemente por razones políticas.

4.1.6 Desarrollo

Debe generar la habilidad para realizar los diversos estudios, proyectos y consultoría, se deriva de la misma labor que realiza.

Por otra parte, no se tiene la oportunidad de tomar cursos de postgrado, actualización o de algún tema específico.

Ante el exterior, da una buena imagen para labores de dirección, en algunos casos, la versatilidad disminuye esta imagen.

4.1.7 Política y Administración de la Empresa

Generalmente no está de acuerdo con la política y administración, pero por guardar su posición, no se manifiestan abiertamente, aunque indirectamente o de manera inducida atacan la problemática.

Existe una gran y constante confrontación del nivel directivo operativo contra el administrativo.

4.1.8 Supervisión

Se realiza por medio de entrevistas, entre los directivos.

Se lleva a cabo bajo las siguientes condiciones:

-Estricta.
-Poco Frecuente.
-Tensa.
-Muy formal.

4.1.9 Relación con el Supervisor

Dirección Ejecutiva a Dirección Divisional.

Se realiza bajo un ambiente:

-Tenso.
-Muy Formal.
-Poco Frecuente.

Dirección de Area a Dirección Ejecutiva.

Se realizan bajo un ambiente:

-Tenso.

-Formal.

-Frecuente.

Estas dependen de la dirección ejecutiva.

4.1.10 Condiciones Laborales

-Mala Distribución del Sistema de Aire Acondicionado.

-Oficinas Adecuadas, Bonitas, Elegantes y Agradables.

-Buen Nivel de Iluminación.

-Buen Nivel de Limpieza.

-Mal Localizada Respecto a:

a) Dirección Divisional, 16o. Piso, Paseo de la Reforma No. 213.
b) Dirección Ejecutiva de Análisis de Proyectos, 5o. Piso, Paseo de la Reforma No. 211.
c) Dirección Ejecutiva de Integración de Proyectos, 15o. Piso, Paseo de la Reforma No. 211.
d) Dirección Ejecutiva de Alimentos, 15o. Piso, Paseo de la Reforma No. 211.
e) Dirección Ejecutiva de Construcción, Arquímides No. 199, 2o. Piso, Polanco.

-Mal Localizadas Respecto a sus Direcciones de Area:

a) Dirección Ejecutiva de Integración de Proyectos y Dirección Ejecutiva de Alimentos, 15o. Piso, Paseo de la Reforma No. 211.
b) Direcciones de Area, 4o. y 5o. Pisos, Paseo de la Reforma No. 211.

-No Existe Diferenciación de Lugar Físico.

-Mala Localización del Personal Administrativo, Secretarias, Mensajero, Chofer, etc.

4.1.11 Salario

Es de nueve a once veces el salario mínimo mensual.

Tiene prestaciones bancarias.

Equivale al sueldo de director de área en el gobierno federal.

Se le considera justo.

4.1.12 Relaciones con los Iguales

Se desarrollan en un gran ambiente de tensión, y con una constante competencia, que en general, es desleal.

Con un estira y afloje, que hace que no sean constantes las relaciones, y a su vez que sean expectantes.

4.1.13 Vida Personal

La mayoría son casados y con hijos.

Lo que más influye aunque no de manera definitiva, son los problemas psicológicos y los problemas familiares, que son desmotivantes en términos generales.

No se tiene mucho tiempo para cuidar de la salud.

El respaldo económico, es casi nulo.

4.1.14 Relaciones con los Subordinados

-Informales, tendiendo a la formalidad.
-Frecuentes.
-Asignación de labores.
-Integración de trabajos.

4.1.15 Categoría

Es el tercer nivel dentro de la empresa.
Como es equiparable al nivel de director en el gobierno federal, es motivante.

Nivel Directivo

Factores Motivadores: Todos los factores que contribuyen a la satisfacción

	Fuerza	Debilidad
Logro	(X)	( )
Reconocimiento	( )	(X)
Labor en sí	(X)	( )
Responsabilidad	( )	(X)
Ascenso	( )	(X)
Desarrollo	( )	(X)

Nivel Directivo

Factores Higiénicos: Todos los factores que contribuyen a la No Satisfacción

	Fuerza	Debilidad
Política y administración de la empresa	( )	(X)
Supervisión	( )	(X)
Relaciones con el supervisor	( )	(X)
Condiciones laborales	( )	(X)
Salario	(X)	( )
Relaciones con los iguales	( )	(X)
Vida personal	( )	(X)
Relaciones con los subordinados	( )	(X)
Categoría	(X)	( )

4.2 Nivel Gerencial

4.2.1 Logro

No existe mucha satisfacción de haber analizado, diseñado o evaluado un estudio o proyecto de inversión.

Se puede observar en las acciones, soluciones o implementaciones, que son el objetivo del proyecto.

4.2.2 Reconocimiento

A otros niveles no se conoce lo que se está desarrollando, ni mucho menos se reconoce el trabajo, ya que el crédito, se lo lleva generalmente el director.

No hay trato con el cliente normalmente, y muy pocos reconocen la labor que se hace por ellos.

4.2.3 Labor en sí

Realiza las mismas labores que su director.

Tiene él mismo que buscar la información, labor que podrían realizar pasantes o personal en servicio social.

Muy pocas veces participa en la estructuración de la metodología que se va a utilizar.

Su labor es de escritorio, con base en lo que él desarrolla.

4.2.4 Responsabilidad

No se encuentra bien definida su responsabilidad.

Generalmente no es asignada objetivamente.

Al no tener responsabilidades asignadas, no conocen tiempos de entrega, entregando sus labores fuera del tiempo programado sin ellos saberlo.

4.2.5 Ascenso

No se ha dado ni se dará, por esto mismo la gente se sale de la empresa a buscar un trabajo más motivante, en el que pueda seguir su camino ascendente.

4.2.6 Desarrollo

Debe de generar una habilidad para realizar los diversos estudios, proyectos y consultoría, derivada de la misma labor que realiza.

No se tiene la oportunidad de tomar cursos de postgrado, actualización o de algún tema específico.

Ante el exterior, da una muy buena imagen para labores gerenciales, aunque en algunos casos la versatilidad disminuye esta imagen.

4.2.7 Política y Administración de la Empresa

La mayoría no está de acuerdo con la política y administración de la empresa, y es desmotivante.

Existe una confrontación continua entre el personal administrativo y el personal operativo.

4.2.8 Supervisión

Se realiza dentro de un ambiente normal, formal pero a la vez de amistad y se deja una libre expresión de las ideas y sentimientos hacia el trabajo.

4.2.9 Relaciones con el Supervisor

En general, son:

-No muy buenas

-Muy frecuentes

-De compañerismo

4.2.10 Condiciones Laborales

El gerente tiene una mala localización con respecto a sus colaboradores.

No existe diferenciación del lugar físico.

4.2.11 Salario

Equivale de seis a ocho veces el salario mínimo mensual.

Se otorgan prestaciones bancarias, excepto préstamos.

Equivale al del jefe de departamento o de subdirector en el gobierno federal.

Es un sueldo justo.

4.2.12 Relaciones con los Iguales

Son muy motivantes, excelentes, de compañerismo y cooperación mutua.

4.2.13 Vida Personal

Es desmotivante en términos generales, por problemas psicológicos y problemas familiares.

A la vez el respaldo económico, es casi nulo.

No se tiene tiempo para recreación después del trabajo.

4.2.14 Relaciones con los Subordinados

Normalmente no se tienen subordinados.

Y si los tienen, las relaciones con buenas.

4.2.15 Categoría

Se sienten desmotivados por la categoría que se tiene, y que a la vez no se puede ascender de ella dentro de la misma empresa.

Nivel Gerencial

Factores Motivadores: Todos los factores que contribuyen a la satisfacción

	Fuerza	Debilidad
Logro	( )	(X)
Reconocimiento	( )	(X)
Labor en sí	( )	(X)
Responsabilidad	( )	(X)
Ascenso	( )	(X)
Desarrollo	(X)	( )

Nivel Gerencial

Factores Higiénicos: Todos los factores que contribuyen a la No Satisfacción

	Fuerza	Debilidad	
Política y administración de la empresa	( )	(X)	
Supervisión	(X)	( )	
Relaciones con el supervisor	( )	(X)	
Condiciones laborales	( )	(X)	
Salario	(X)	( )	
Relaciones con los iguales	(X)	( )	
Vida personal	( )	(X)	
Relaciones con los subordinados	( )	( )	No Aplicable
Categoría	( )	(X)	

4.3. Apoyo Administrativo y Secretarial

4.3.1. Logro

Casi no existe una satisfacción por el logro del trabajo, debido a que es un trabajo repetitivo y rutinario, es a la vez muy poco reconocido.

4.3.2 Reconocimiento

Su labor es reconocida de acuerdo a la rapidez y calidad del trabajo, y muy rara vez se le reconoce por su actuación en otras áreas del trabajo.

Dentro del mismo nivel no existe reconocimiento, muy rara vez se da.

4.3.3 Labor en Sí

Es un apoyo para lograr fines económicos, es estacional.

Se trabaja bajo presión, por lo cual se debe adaptar a no tener nada o mucho trabajo.

Generalmente se conoce a las personas ubicadas cerca de su área de trabajo, y no se relaciona con más personas de la empresa.

4.3.4 Responsabilidad

Es mínima, y muchos trabajos que se tienen que desarrollar, se realizan tres o cuatro veces.

4.3.5 Ascenso

Es casi imposible ascender a otro puesto, solamente ha habido una excepción en los úlimos tres años.

4.3.6 Desarrollo

Es mínimo el desarrollo, puesto que es un trabajo que requiere mucho tiempo, muy monótono y repetitivo.

No hay tiempo para continuar una preparación académica.

Pero se conocen aspectos nuevos al transcribir trabajos a máquina.

4.3.7 Política y Administración de la Empresa

Por la falta de dirección administrativa, se ha caído en la mala aplicación de las políticas de la empresa, las cuales han sido muy deformadas.

4.3.8 Supervisión

Existe demasiada supervisión, a la vez que mucha de ella no tiene importancia ni razón de ser.

4.3.9 Relación con el Supervisor

Normalmente son tensas, debido a la falta de apoyo, conocimiento y motivación del supervisor, en relación al trabajo.

4.3.10 Condiciones Laborales

Para desarrollar las labores se tiene un horario de 9:00 A.M. a 2:00 P.M. y de 4:00 P.M. a las 7:00 P.M., siendo que el trabajo se podría desarrollar de 8:00 A.M. a 3:00 P.M., con una guardia un día en la tarde.

4.3.11 Salario

Es muy malo respecto al mercado, y esto afecta considerablemente las labores, pues las personas no se encuentran motivadas para trabajar con energía y entusiasmo.

4.3.12 Relaciones con los Iguales

En términos generales son buenas, aunque como todos los niveles siempre hay diferencia, discordias, grupos, etc.

4.3.13 Vida Personal

Afecta de manera mínima al desempeño del trabajo.

Por el salario tan bajo, se tienen problemas en la vida personal, que impiden una tranquilidad económica, tanto personal como familiar.

4.3.14 Relaciones con los Subordinados

No hay.

4.3.15 Categoría

Es la categoría más baja de la empresa, no se puede ascender, a menos que se haga un cambio de empresa.

Apoyo Administrativo y Secretarial

Factores Motivadores: Todos los factores que contribuyen a la satisfacción

	Fuerza	Debilidad
Logro	( )	(X)
Reconocimiento	( )	(X)
Labor en sí	( )	(X)
Responsabilidad	( )	(X)
Ascenso	( )	(X)
Desarrollo	( )	(X)

Apoyo Administrativo y Secretarial

Factores Higiénicos: Todos los factores que contribuyen a la No Satisfacción

	Fuerza	Debilidad	
Políticas y Administración de la empresa	( )	(X)	
Supervisión	( )	(X)	
Relaciones con el supervisor	( )	(X)	
Condiciones laborales	( )	(X)	
Salario	( )	(X)	
Relaciones con los iguales	(X)	( )	
Vida personal	( )	(X)	
Relaciones con los subordinados	( )	( )	No aplicable
Categoría	( )	(X)	

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

1) En primera instancia, se puede observar que el elemento directivo no ha utilizado la motivación como apoyo a las labores que se desarrollan dentro de la empresa, propiciando que los recursos humanos no se sientan del todo satisfechos de su participación en las funciones que realizan.

2) Lo anterior se debe a la filosofía de la administración del personal en esta empresa, que está enfocada a que el empleado es motivado económicamente, ya que su orientación hacia el trabajo y su responsabilidad como empleado, son los máximos satisfactores.

3) De ahí que los resultados en el trabajo son los mínimos requeridos para la calidad y oportunidad deseada por los altos directivos. Considerando que la eficiencia en el desarrollo de las labores, no es satisfactoria.

4) A partir de este análisis se presenta el origen, la causa y el efecto que inciden en el desarrollo de las actividades de la Empresa Consultora de Estudios y Proyectos.

Podemos concluir que la motivación de las personas y los resultados van de la mano. Esto nos indica que las personas que se sienten bien de sí mismas, producen buenos resultados.

5) Para este caso, es necesario recalcar que el personal requiere ser tratado como persona, y no únicamente como un ente con necesidades nadamás económicas; es decir, al empleado se le debe tratar de satisfacer casi la totalidad de los factores higiénicos y motivadores que inciden en su comportamiento.

6) A fin de que la Empresa Consultora de Estudios y Proyectos logre un cambio radical en la actitud de los empleados respecto a la empresa, es necesario llevar a cabo una serie de actividades que implican una reestructuración administrativa de la empresa.

7) Para esto será necesario crear un manual de organización que conste de los siguientes puntos:

- ¿ Qué es desarrollo dirigido Somex?

  . Antecedentes
  . Objetivo de la empresa
  . Funcionamiento de la empresa
  . Estudios y proyectos que se realizan
  . Entidades, instituciones u organismos con los que se trabaja

- Estructura orgánica de la empresa.

  . Estructura jerárquica

. Estructura funcional
. Descripción de funciones
. Valuación de puestos
. Catálogo de puestos
. Descripción de puestos
. Análisis de puestos
. Especificación de puestos
. Metodología de evaluación de puestos
. Sueldos

- Política de Recursos Humanos.

. Administración de personal:
Reclutamiento y selección;
Contratación de personal;
Promoción y transferencia;
Jornada de trabajo;
Permisos;
Días de descanso;
Nómina, y
Separación del personal

. Administración de sueldos:
Contratación;
Promoción y transferencia;
Tabulador de sueldos;
Plan de aumentos, y
Calificación del desempeño

. Prestaciones:

Vacaciones;

Servicio médico;

Gratificación anual;

Compensación por antiguedad;

Seguro de vida;

Dote matrimonial;

Maternidad;

Recreación y deportes;

Fondo de ahorro;

Despensa;

Tesis;

Jubilación;

Seguros diversos;

Seguro social;

Permisos;

Fonacot, e

Infonavit

. Capacitación:

Seminarios y recursos;

Suscripción;

Bienvenida, y

Actualización profesional

- Manual de Bienvenida

- Plan de Gastos Médicos

- Plan de Fondo de Ahorro

- Reglamento Interno

  . Derechos y obligaciones de la empresa
  . Derechos y obligaciones de los trabajadores

- Manual de Procedimientos Administrativos

  . Contrato
  . Ingresos al IMSS
  . Prestaciones
  . Vacaciones
  . Días festivos o feriados
  . Viáticos
  . Fotocopiado
  . Otros

- Instructivo y Manejo de Formas

- Sistema de Contabilidad

  . Catáloto de cuentas
  . Instructivos del catálogo de cuentas
  . Modelo de estados financieros
  . Calendario de obligaciones fiscales

- Evaluación del Proceso Operativo

8) El establecimiento de metas para el empleado, es objetivo y gratificante, ya que cada uno sabe qué se espera de él desde el principio, siendo ésta una filosofiía de trabajo antisorpresa.

9) La mayoría de los problemas que inciden en el quehacer cotidiano, se deben a la diferencia entre lo que actualmente está sucediendo y las espectativas personales de lo que se desea que suceda.

10) La acción directiva se debe centrar en apoyar a su personal con el propósito de que desarrolle su máximo potencial y realice sus labores como debe ser, se puede decir que un mínimo dedicado al personal es una inversión que potencialmente redutiará más beneficios a mediano y largo plazo.

11) Para lograr lo anteriormente expuesto, será necesario realizar un plan de acción motivacional, compenzando a nivel directivo y mediante efecto de cascada llegar a los demás niveles.

Con veriricación de los efectos de la campaña.

El plan de acción a seguir, consta de:

- Juntas semanales
- Definición de tareas a realizar
- Comidas semanales
- Actividades recreativas, equipos deportivos
- Conferencias
- Cursos de especialización (becas, seminarios, etc.)
- Apoyo a los cónyugues
- Contar con equipo tecnológico avanzado
- Flexibilidad de horario
- Sistema de ascenso y promoción
- Entrevistas periódicas
- Medios de transporte
- Seguros de vida, salud y de accidentes
- Planes de vacaiones y días festivos
- Investigación del mercado de sueldos y planes de pago de sueldos
- Definición del horario de trabajo
- Colocar a cada empleado en su posición correspondiente
- Mantener informados a los empleados del progreso de su trabajo
- Atención médica
- Pagos de retiros y jubilaciones
- Facilidades para adquirir casas-habitación
- Cines, teatros, conciertos organizados y subsidiados por la empresa
- Asistencia y puntualidad

12) Para finalizar se puede sintetizar en una frase la incidencia de los factores motivacionales en el desarrollo de los recursos humanos: "La retroalimentación es el alimento de los campeones".

B I B L I O G R A F I A

Arias Galicia, Fernando
Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas
México, D. F. 1984

Herzberg, Frederick
Biblioteca Harvard
Una Vez Más ¿Cómo Motivar a sus Empleados?

Hernández R., Sergio y Ballesteros I., Nicolás
Fundamentos de Administración
Editorial Interamericana
México, D. F. 1980

Werther, William B. y Davis, Keith
Dirección de Personal y Recursos Humanos
Editorial Mc Graw Hill
España 1982

Levinson, Harry
Biblioteca Harvard
Los Primeros Pasos para la Motivación

Reyes Ponce, Agustín
Administración de Personal
Primera Parte
Editorial Limusa
México, D. F. 1984

Reyes Ponce, Agustín
Administración de Personal
Segunda Parte
Editorial Lumusa
México, D. F. 1984

Fernández Arena, José Antonio
La Auditoría Administrativa
Editorial Diana
México, D. F. 1984

Thierauf, Robert J.
Auditoría Administrativa
Editoral Limusa
México, D. F. 1984