



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

T E S I S

***“LA MOTIVACIÓN Y SU REPERCUCIÓN EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES”***

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**QUE PRESENTA:
JUAN ALFREDO FLORES MONDRAGÓN**

**ASESOR:
M. EN A. ALBERTO CORTÉS HERNÁNDEZ**

MORELIA, MICHOACÁN, OCTUBRE 2006



DEDICO ESTA TESIS A:

A MI DIOS:

A ti dios padre, por hacerme sentir en todo momento que estas conmigo y por haberme iluminado en todo este camino hasta llegar a este momento tan importante en mi vida te lo debo a ti, gracias dios.

A MIS PADRES:

A mi mama blanca azucena y a mi papa Alfredo, a ellos les debo todo, la vida, mi formación, mis valores, gracias a ellos soy lo que soy, y ellos son el reflejo de lo que he logrado, gracias a su entrega incondicional y a su fortaleza para darme todo su apoyo, para que yo terminara esta carrera, sin ustedes padres no seria nada, todo se los debo a ustedes y todo es gracias a ustedes, *los quiero y los admiro y doy gracias a dios por tener a los mejores padres del mundo.*

A MIS HERMANOS:

A Edgar y a rolando gracias por su cariño y por ser mi motivación para seguir adelante , para poder darles un ejemplo digno, gracias a eso mis metas se han ido logrando, *los quiero mucho hermanos siempre estaré con ustedes.*

A KARLA:

Gracias mi amor por todo tu apoyo, por todos tus consejos, por aguantarme y empujarme a seguir adelante con tu amor, cariño y comprensión, gracias por creer en mi y sin duda tu apoyo a sido fundamental para el logro y la consolidación de este proyecto de mi vida ya que eres parte de mi. *Eres una gran mujer te amo.*

A TODOS MIS FAMILIARES:

Gracias por todas sus palabras de aliento que alguna vez me dieron, siempre las lleve conmigo en todo momento, *los quiero mucho y siempre los llevo en mi corazón.*

A ENCUADERNACIONES FLORES:

Que les puedo decir amigos, Carlos, memo y Jesús, gracias por todas sus enseñanzas, sus consejos, sus palabras de aliento, gracias por extenderme su mano incondicionalmente de cada uno y por dejarme entrar en sus familias, sin duda son parte de este proyecto y *gracias por enseñarme el mas noble de los trabajos que es la encuadernación.*

A MI ASESOR:

AL M. en. A. Alberto Cortés Hernández, gracias por dirigirme y apoyarme con su conocimiento que me brindo, porque que gracias a eso logre mi tan esperado objetivo, *muchas gracias, mi respeto y toda mi admiración para usted.*

A MIS AMIGOS:

A todos aquellos mis amigos que compartimos grandes momentos juntos e inolvidables, *gracias por su apoyo y lealtad, nunca los olvidare.*

INDICE

CAPITULO 1. MARCO TEORICO-----	1
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS-----	1
1.1.1. INTRODUCCION-----	1
1.1.2. FUNCIONES DEL DRH-----	1
1.1.3. OBJETIVOS-----	5
1.1.4. EL DRH ES DE LINEA O STAFF-----	6
1.1.5. UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RH-----	8
1.1.6. COMPOSICION DEL DRH-----	9
1.1.7. DEFINICION Y FUNCIONES DE LAS PRINCIPALES AREAS	
QUE COMPONEN EL DRH-----	9
1.1.7.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL-----	9
1.1.7.2 SELECCIÓN-----	10
1.1.7.3 DISEÑO, DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS-----	11
1.1.7.4 EVALUACION DE DESEMPEÑO-----	12
1.1.7.5 COMPENSACION-----	12
1.1.7.6 BENEFICIOS SOCIALES-----	12
1.1.7.7 HIGIENE Y SEGURIDAD-----	12
1.1.7.8 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO-----	13
1.1.7.9 RELACIONES LABORALES-----	13
1.1.7.10 DESARROLLO ORGANIZACIONAL-----	14
1.1.7.11 BASE DE DATOS Y SISTEMA DE INFORMACION-----	14
1.1.7.12 AUDITORIA-----	14
1.1.8. APOORTE DE LOS DRH A LAS EMPRESAS-----	15
1.1.9. CONCLUSION-----	15
1.2. LA MOTIVACION-----	16
1.2.1INTRODUCCION-----	16
1.2.2 LAS DEFINICIONES DE MOTIVACION-----	17
1.2.3 ¿CUANTAS CLASES DE MOTIVACION HAY?-----	17
1.2.3.1. MODELO DE ESPECTATIVA-----	18
1.2.3.2. MODELO DE PORTER Y LARWER-----	18
1.2.3.3. MODELO INTEGRADOR DE MOTIVACION-----	18
1.2.3.4. LA TEORIA DE LA MOTIVACION-----	18

1.2.3.5. MASLOW-----	18
1.2.3.6. HERZBERG-----	18
1.2.3.7. MC GREGOR-----	19
1.2.4. MODELOS DE MOTIVACION-----	20
1.2.4.1 MODELO DE COERCION-----	20
1.2.4.2 MODELO ECONOMICO-----	20
1.2.4.3 MODELO SISTEMA ABIERTO-----	20
1.2.5. LA MOTIVACION Y EL TRABAJO-----	20
1.2.5.1 DEFINICION DE LA MOTIVACION LABORAL-----	20
1.2.5.2 EL CICLO DE LA MOTIVACION-----	21
1.2.5.3 LA MOTIVACION EMPRESARIAL-----	22
1.2.5.4 LOS ELEMENTOS QUE INFLIYEN EN LA MOTIVACION LABORAL-----	22
1.2.5.5 ¿QUE RELACION HAY ENTRE LA CAPACITACION Y LA MOTIVACION?-----	24
1.2.5.6 ¿EN QUE GANA LA EMPRESA Y EL PERSONAL?-----	24
1.3. PRODUCTIVIDAD-----	26
1.3.1 INTRODUCCION-----	26
1.3.2 IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD-----	26
1.3.3 ¿QUE ES PRODUCTIVIDAD?-----	27
1.3.4 ¿COMO SE MIDE LA PRODUCTIVIDAD?-----	28
1.3.5 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD-----	31
1.3.6 CONCLUSION-----	31
CAPITULO 2. MARCO HISTORICO-----	32
MARCO HISTORICO DE LOS RECURSOS HUMANOS-----	32
2.1.1 HISTORIA Y ANTECENTES DE LOS RECURSOS HUMANOS---	32
2.1.2 CONCEPTOS Y OBJETIVOS DE LOS RECURSOS HUMANOS-	33
CAPITULO 2.2-----	34
2.2.1 MARCO HISTORICO DE LA MOTIVACION LABORAL-----	34
2.2.2 CONCEPTOS DE MOTIVACION LABORAL-----	36
2.2.3 CICLO MOTIVACIONAL-----	37
2.2.4 APRENDIZAJE DE LA MOTIVACION-----	39
2.2.5 ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACION LABORAL---	41

2.2.6 MOTIVADORES DE LA CONDUCTA-----	45
2.2.7 DELIMITACION LEGAL Y NORMATIVA-----	46
2.2.7.1 DERECHOS CONSTITUCIONALES-----	46
2.2.7.2 DERECHOS LABORALES-----	46
2.2.7.3 ACUERDOS NACIONALES-----	48
2.2.7.4 LA NUEVA CULTURA LABORAL-----	49
2.3 MARCO HISTORICO DE LA PRODUCTIVIDAD-----	51
2.3.1 LA ADMINISTRACION DE OPERACIONES-----	51
2.3.2 DIVISION DEL ELTRABAJO-----	51
2.3.3 ESTANDARIZACION DE LAS PARTES-----	51
2.3.4 LA REVOLUCION NDUSTRIAL-----	52
2.3.5 EL ESTUDIO CIENTIFICO DEL TRABAJO-----	52
2.3.6 LAS RELACIONES HUMANAS-----	52
2.3.7 MODELO DE TOMA DE DECISIONES-----	53
2.3.8 LAS COMPUTADORAS-----	53
2.3.9 ORGANIZAR-----	53
2.3.10 VENTAJAS DE UNA BUENA ORGANIZACIÓN-----	54
2.3.11 TENDENCIAS DE LAS ORGANIZACIONES-----	54
2.3.12 CLASIFICACION DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCION-----	55
2.3.13 RETROALIMENTACION-----	56
2.3.14 ESTABILIDAD DEL SISTEMA-----	56
2.3.15 AMBIENTE DEL SISTEMA-----	56
2.3.16 PARAMETRO DEL SISTEMA-----	56
2.3.17 CLASIFICACION DE SISTEMAS-----	57
2.3.18 DEPARTAMENTALIZACION DE LAS ORANIZACIONES-----	61
CAPITULO 3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION-----	66
3.1 PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS-----	66
3.2 DISEÑO DE CUESTIONARIOS-----	66
PRESENTACION DE RESULTADOS-----	70
CONCLUSIONES-----	81
BIBLIOGRAFIA-----	82

INTRODUCCION.

Cuando se habla de motivación del personal en las empresas muchas ideas y buenas intenciones surgen desde las propias organizaciones, sin embargo ¿cuántas veces eso se manifiesta en los hechos?

Cuando se habla de motivación del personal en las empresas a muchas de estas se les llena la boca con eslóganes encaminados a ensalzar sus excelencias en el trato hacia los trabajadores, pero ¿Cuántas veces se manifiesta en los hechos?

Es normal que se simule valorar a los recursos humanos mientras las preocupaciones reales van dirigidas estrictamente a los recursos financieros.

Muchas empresas se obsesionan con tener el mínimo número de empleados al menor costo posible, creyendo con ello que gestionan bien sus costos. Este último no es incierto del todo, como tampoco lo es que un despido deje de ser un costo. Sin embargo, sino se logra obtener de un empleado o directivo lo mejor de si mismo en cuanto a esfuerzo, dedicación, contribución y resultados tampoco se estará gestionando bien y se despilfarra dinero del mismo modo.

La experiencia a una gran cantidad de ejemplos prueba que la motivación contribuye a acrecentar la productividad de una organización.

A.J. Maslow definió una serie de necesidades que el hombre intenta satisfacer: necesidad de tipo fisiológicas, seguridad, adhesión, realización, estima. Según esto dichas necesidades se manifiestan casi siempre una tras otra, cuando una necesidad satisface intentamos satisfacer otra.

Dado que en nuestras necesidades más elementales están generalmente satisfechas, entran en juego necesidades de un nivel superior, es decir, de estima y realización.

En este sentido la pregunta que nos podemos hacer seria: ¿que es lo que nos motiva?

F. Herzberg, consideraba que el trabajo así mismo es el principal factor de motivación.

La necesidad de realización, de progresar y de ser reconocido en el trabajo no puede ser satisfecha mas que si el estilo de dirección de la empresa permite una organización del trabajo en la cual el personal encuentre los factores de motivación necesarios.

Tom peters no dudaba al respecto: “¡es absurdo! Y no son los ejemplos los que faltan, el empleado medio es capaz de levantar montañas, ahora bien hay que pedírselo y crear un clima favorable”

Estudios recientes demuestran hasta que punto se encuentra motivante para el personal desde la dirección de iniciativas del tipo “ser tenido al corriente” a través de una buena comunicación e información del personal, así como lo desmotivante que resulta ser dejado de lado.

Para saber realmente lo que motiva o desmotiva a un miembro del personal, lo mas acertado y sencillo no es otra cosa que preguntarle. En el reino unido ciertos servicios de la función pública organizan entrevistas de motivación en cuyo transcurso los superiores jerárquicos interrogan a sus colaboradores sobre su función actual, anterior, realizaciones, satisfacciones, aspiraciones, de forma que comprendan mejor aquello que les motiva. Estas iniciativas ejercen una influencia muy positiva en el sentimiento de ser importante y reconocido por la dirección.

Una empresa no es mas que la suma de las personas y capacidades que la componen, movilizar es potencial ilimitado puede resultar apasionante y los resultados imaginables.

Citar en estas breves líneas de introducción a la investigación, todas las iniciativas para estimular la motivación haría necesario mas espacio y tiempo, pero la idea aparece clara: el personal de una empresa, la que sea, es quien en ultima instancia pondrá en marcha todos los recursos de esta (financieros, físicos, y técnicos). Entonces ¿Por qué negarles ser el mejor aliado de quien les dirige? A mi modo de ver, esto no se convierte en una opción, mas bien, en los tiempos que corren, es ya una obligación, de la que no pueden huir los que tienen responsabilidades sobre otras personas.

Capítulo 1. Marco teórico.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

1.1.1. Introducción.

“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

“En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental d los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.”

1.1.2. Funciones del DRH.

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes 1 tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. Desarrollar un marco personal basado en competencias.
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo 2 ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margaret Butteris, el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

Redefiniendo y reestructurando la función de Recursos Humanos.

	Recursos Humanos Ayer	Recursos Humanos Hoy
Rol	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
Empleado	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores planes
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

1.1.3. Objetivos.

Atendiendo a que objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margaret Butteris, el objeto de los Recursos Humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

Otros objetivos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
4. Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
5. Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

6. Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
7. Cumplir con las obligaciones legales.
8. Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.]

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

1. Corporativos
2. Funcionales
3. Sociales y
4. Personales

1.1.4. El DRH es de línea o staff

¿Por qué?

“Los órganos que se aplican a la creación y distribución de ese producto o servicio, que es lo que hace la empresa, realizan la actividad básica de la organización, estos son los órganos de línea, lo que cuida de la Administración de Recursos Humanos es un órgano de Staff.”

El papel de la Dirección de Línea.

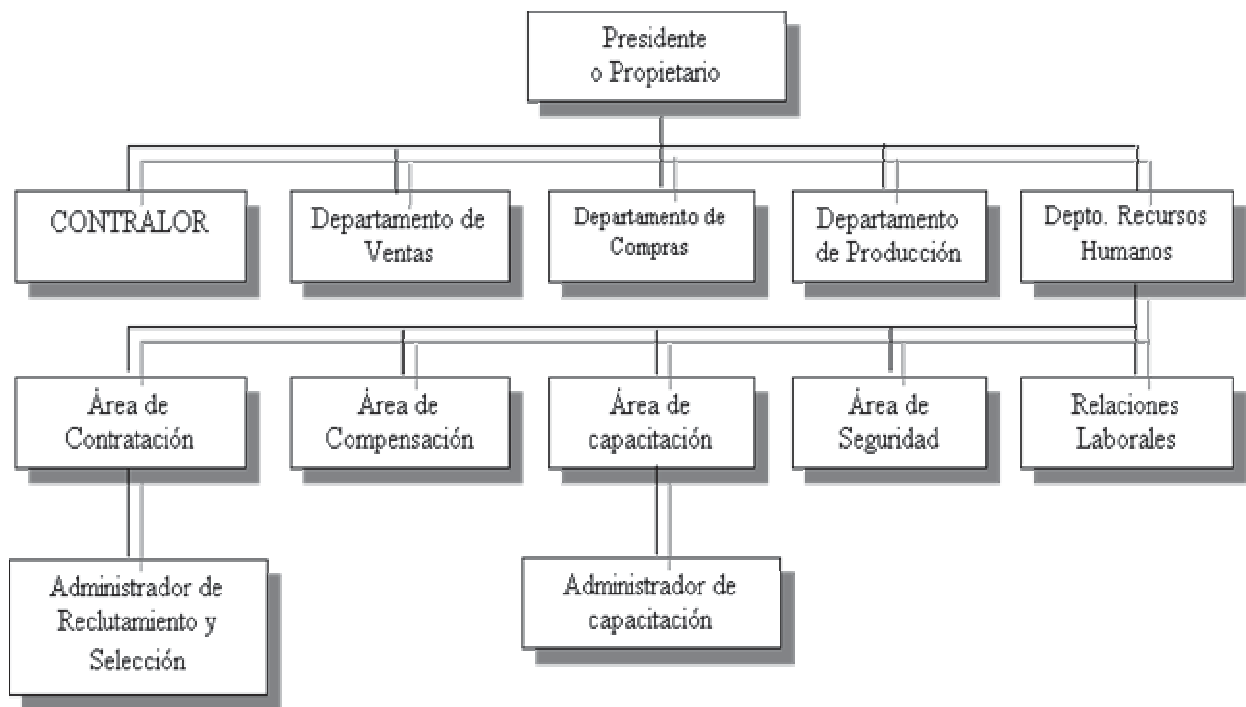
Con el cambio de las funciones de Recursos Humanos se espera que la dirección en línea desempeñe muchas actividades de RH tradicionales. Esto es posible por la automatización de herramientas y procesos de RH.

Se espera que los directivos de línea:

- Realicen más entrevistas y contrataciones ellos mismos, en lugar de depender tanto del personal de RH.
- Fomenten el cambio y ayuden a los empleados a largo plazo del proceso, comuniquen la visión y la dirección empresarial, expliquen las necesidades de cambio, y refuercen y respalden continuamente las nuevas directrices.
- Manejen sistemas de gestión por resultado
- Reconozcan la necesidad de reestructuración y reingeniería, y pongan el proceso en marcha.
- Hagan un seguimiento de los indicadores empresariales y de RH que midan la eficacia de una estrategia en la empresa.
- Compartan responsabilidades con RH de la empresa, en el desarrollo de ejecutivos y empleados, y en la planificación de sucesiones, asegurando que se ofrecen a todos los empleados oportunidades para desarrollar sus habilidades y competencias.

La ARH para cada uno de sus jefes tiene una responsabilidad de línea, en cambio, para el resto de la empresa tiene una función de staff. Esta función esta dada para los departamentos de asesoría y consultaría, los cuales solo dan recomendaciones de cómo mejorar el funcionamiento de un departamento x; ejemplo producción; a sus jefes o gerentes, pero nunca dan órdenes, no marcan las decisiones que los gerentes deben tomar, ni plantear las políticas de la empresa, solo dan recomendaciones; por esta razón el departamento de RH es de staff dentro de la empresa.

Entre los gerentes de los departamentos de línea y los de staff, siempre existirá el percance de que los primeros entienden que los segundos le están dando órdenes de cómo dirigir su departamento. Este problema solo tendrá solución cuando los jefes de línea comprendan que los jefes de RH (staff), solo están para ayudarlos y prestarles servicios de recomendaciones, que sirve para mejorar el proceso productivo, y solucionar los problemas que en este se presenten.



1.1.5. Ubicación del departamento de RH.

En la gráfica anterior podemos ubicar la posición del departamento de personal en una empresa que tiene plenamente planteada la función de la Administración de Recursos Humanos.

Conforme las organizaciones crecen el departamento de Recursos Humanos se va especializando, inclusive en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean subdepartamentos que funcionarán de diferentes manera en la organización funciones altamente definidas y especializadas.

1.1.6. Composición del DRH.

El DRH está compuesto por las siguientes áreas:

1. Reclutamiento de Personal
2. Selección
3. Diseño, Descripción y análisis de cargos
4. Evaluación del desempeño humano
5. Compensación
6. Beneficios Sociales
7. Higiene y seguridad en el trabajo
8. Entrenamiento y desarrollo del personal
9. Relaciones Laborales
10. Desarrollo Organizacional
11. Base de datos y Sistemas de información
12. Auditoria de RH

1.1.7. Definición y funciones de las principales áreas que componen el DRH.

1.1.7.1 Reclutamiento de Personal.

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

“Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de

candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.”^{3[8]} Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

1.1.7.2 Selección.

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación del hombre al cargo
- b) La eficiencia del hombre al cargo

1.1.7.3. Diseño, descripción y análisis de cargos.

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, “puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

1.1.7.4 Evaluación de Desempeño.

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

1.1.7.5 Compensación.

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

1.1.7.6 Beneficios Sociales.

“Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados”. 4[9] Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarle esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

1.1.7.7. Higiene y Seguridad.

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de

mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

1.1.7.8. Entrenamiento y Desarrollo.

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

1.1.7.9 Relaciones Laborales.

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

1.1.7.10. Desarrollo Organizacional.

“EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.”[10] Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

1.1.7.11. Base de datos y sistemas de Información.

“El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información”. 5[11] Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, 6[12]y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

1.1.7.12. Auditoria.

“La auditoria se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar.7[13] Su función es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.”

1.1.8. Aporte de los DRH a las empresas

Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes del Departamento de Recursos Humanos podemos destacar:

- Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
- Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.
- Influye sobre la defensa del empleado.
- Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH.
- En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.

Cada uno de estos aportes dependerá del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga.

1.1.9. Conclusión.

La Administración de RH busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valederos sus conocimientos.

El DRH de una empresa busca que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las mas adecuadas, y en todo caso funge como asesoría y consultaría de cada departamento. Este es un departamento que une de la manera más eficiente los Recursos Humanos.

1.2. LA MOTIVACION.

1.2.1. Introducción.

En esta información que referente a la motivación usted encontrara...

- La definición teórica de la motivación según diferentes autores
- La motivación en las grandes empresas
- La motivación en el área de trabajo.
- La motivación desde el punto de vista de una ciencia
- La información que se utilizo fue tomada de libros, apuntes, manuales y hasta acciones cotidianas que se nos presenta en el trabajo.

Como punto elemental permitimos a través de una encuesta personal conocer que es la motivación para las personas, cuales son sus motivaciones laborales, etc.

Para comenzar definamos que es la motivación, y para eso me voy a quedar con una frase que leí en un artículo.

"La motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta

Alcanzar la meta u objetivo deseado".

Si nos ponemos a pensar en la historia del hombre, los objetivos y las metas siempre estuvieron, por lo tanto siempre existió la motivación.

1.2.2. Las definiciones de motivación.

Frederik Herzberg

"La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo".

Jones

"La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetivo que esta presente en la organización mientras sucede todo esto".

Dessler

"El deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades".

Kelly

"Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta".

Stephen Robbins

"Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad Individual".

En todas las áreas esta presente la motivación, si va de la mano con el trabajo. El resultado de la motivación es obtener un mayor rendimiento. Y esto se da través de que el empleado se sienta a gusto con su trabajo y la empresa. Permitiendo que esta acción se la trasmita al resto.

1.2.3. ¿Cuántas clases de motivación hay?

Hay dos clases de motivación. Por un lado la motivación intrínseca y por el otro la motivación extrínseca.

La primera nace con el individuo y obedece a los motivos personales. Y la segunda es puramente externa.

Y para estas dos clases de motivación hay tres tipos de modelos aplicables.

1.2.3.1. Modelo de Expectativa.

El hombre es un ser pensante y razonable que posee creencias, expectativas y esperanza en su visión futurista.

1.2.3.2. Modelo de Porter y Lawer.

Este modelo se basa en la relación que hay entre los esfuerzos y la recompensa con respecto a la actividad laboral.

1.2.3.3. Modelo integrador de motivación.

Es la combinación de las necesidades, impulso de realización, expectativa, desempeño, satisfacción, etc...

1.2.3.4. La teoría de la motivación.

Desde un principio se veía al individuo que actuaba exclusivamente en función de un interés económico.

1.2.3.5. Maslow

Presento un modelo que se apoyo en la jerarquía de las necesidades humanas. Escalonadas en un esquema de planos que impide la aparición de necesidades de índole superior en la medida en que se descubren las inferiores.

1.2.3.6. Herzberg

Determino que los mayores niveles de satisfacción en el trabajo estaban vinculados con la realización, el reconocimiento obtenido interna y externamente a la organización, el placer de la tarea elegida, la responsabilidad como elemento de trascendencia social y el progreso.

Las principales fuentes de insatisfacción se hallaban ligadas a la política de la empresa, la supervisión que se debía soportar, el salario, las relaciones personales y las condiciones de trabajo.

Para Herzberg, los factores de satisfacción provienen de la necesidad de autorrealización, a partir del desarrollo de las propias potencialidades del individuo.

Los factores de insatisfacción resultan del contexto y del entorno laboral.

1.2.3.7. McGregor.

Desarrolló la teoría X e Y, que abarcaba una serie de supuestos sobre la naturaleza humana, respecto al trabajo, la motivación y la autoridad.

- **Teoría X**

Parte de las ideas como natural inversión del hombre hacia el trabajo, debiendo dirigirlo, controlarlo, incentivarlo para obtener de los aportes positivos. El hombre común prefiere rehuir de sus responsabilidades, ser dirigido y obtener seguridad.

- **Teoría Y**

Concibe al trabajo como una fuente de satisfacción social, que entiende a la participación, como un elemento motivador, y que afirma que para el hombre, la búsqueda de responsabilidades, con el objeto de realizar aportes (creatividad) a la organización, no es más que una utopía.

A partir de este concepto, se simplificó el vínculo entre satisfacción recibida y productividad generada, en el convencimiento de que dicha relación era más directa de lo que puede apreciarse en la realidad.

1.2.4. Modelos de motivación.

1.2.4.1. Modelo de coerción.

Puede lograr una motivación mediante estímulos. Por ejemplo : Sanciones, fuerzas o amenazas.

1.2.4.2. Modelo económico.

La principal motivación es la remuneración.

1.2.4.3. Modelo sistema abierto.

Hacen lo que a uno le gusta y cobran por esto.

1.2.5. La motivación y el trabajo.

1.2.5.1. Definición de la motivación laboral.

Los conceptos que se vinculan a la motivación laboral están basados en todos los factores, que influyen en la conducta y van hacia el cumplimiento de los objetivos.

La motivación es un vínculo directo entre el hombre y la situación.

En una empresa, los administradores realizan y aplican diferentes técnicas, con las cuales los trabajadores esperan concluir sus impulsos y deseos.

Esta motivación que nace de los administradores se aplica a los impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

1.2.5.2. El ciclo de la motivación

El ciclo de la motivación al es un proceso cuya función principal es satisfacer las necesidades.

Dicho ciclo posee etapas o niveles. Y estas son:

Homeostasis: La empresa mantiene un equilibrio interno y externo.

Estimulo: Se genera cuando hay una Necesidad: Si no esta satisfecho, se avanza en un territorio llamado estado de tensión.

Comportamiento: Se encarga de la satisfacción de la necesidad.

Satisfacción: Se satisface la necesidad y el organismo lograr llegar a un punto de equilibrio.

En el caso que la necesidad no se satisfaga, esto pueda acarrear una serie de reacciones. Dentro de las cuales pueden ser:

- Un comportamiento cuya conducta no sea lógica y sin explicación
- Agresividad (sea física o verbal)
- Ansiedad
- Nerviosismo
- Apatía
- Desinterés

Esto siempre les ocurre a los trabajadores cuando los objetivos son bloqueados o no se pueden cumplir dentro del ámbito laboral.

1.2.5.3. La motivación empresarial.

Para comenzar a desarrollar este concepto, voy a citar a los señores Eduard Freeman y Daniel Gilberth Jr. para tomar su concepto acerca de la motivación.

"Los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo

Suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista un compromiso permanente de los miembros de la organización.

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye

Al grado de compromiso de la persona."

La iniciación del hombre en la actividad laboral posee múltiples factores de motivación, que va desde lo económico hasta su desarrollo como profesional.

Con respecto a los administradores o los dueños de las empresas, su función principal es analizar la situación del personal y las necesidades que posee la empresa u organización.

Luego llegar a unirlos para poder cumplir los objetivos, no solo de la empresa sino también del personal a cargo. Y para que ocurra esto deberá utilizar miles de elementos de motivación.

1.2.5.4. Los elementos que influyen en la motivación laboral.

1. Ambiente confortable.

Este ambiente debe ser agradable, debe ofrecer seguridad, a través del control y/o vigilancia.

2. Ambiente La Motivación.

La motivación es personal y los gerentes deben conocer cuales son las principales motivaciones del personal.

3. Comunicación.

Es el proceso de comunicación que tienen los distintos grupos sociales.

4. Comunicación organizacional.

Para la organización, lo más importante es la comunicación, ya que permite llevar la dirección y saber cual es el futuro.

5.-Incentivos

Se utilizan para mostrarle su interés por el trabajo que realiza el trabajador en la empresa.

5. Motivación del empleado

Aquí se encuentra la motivación extrínseca y la motivación intrínseca, ambas definidas anteriormente.

6. Motivación en el trabajo

Le permite al hombre obtener recompensas sociales. Por ejemplo: respeto, interacciones sociales, etc...

7. Organización Inteligente

Son las empresas que reconocen al personal por su poder y talento frente a la actividad que desarrollan.

8. Responsabilidad en el trabajo

Es la capacidad por una acción. Este elemento posee tres dimensiones.

- Individual

El líder responsable, es la persona que se encuentra capacitada para desarrollar una respuesta rápida y es responsable en todo sentido.

- Colectiva

Es la capacidad de influir en un grupo.

- Generacional

Su meta es dejar parte de su trabajo o sus actitudes a sus herederos.

1.2.5.5. ¿Qué relación hay entre la capacitación y la motivación?

Si buscamos en un diccionario encontramos:

Capacitación: Hacer capaz y habilitar.

Motivación: Preparación de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés.

Si bien como vemos, son dos conceptos diferentes, en el área informática están vinculados entre sí.

Porque el personal informático tiene un particular interés en ampliar sus conocimientos, en términos informales, estar a la moda. Y quizás esta fuera de sus manos, por cuestiones económicas poder realizarlo.

Por este mismo motivo, las empresas motivan al personal brindándole la capacitación.

Y visto desde un punto de vista arbitrario ambos ganan.

1.2.5.6 ¿En que gana la empresa y el personal?

La empresa obtiene el beneficio de tener un personal altamente capacitado, productivo y motivado.

Y con respecto al personal, esta motivación le permite crecer como profesional, y a la vez, obtener más conocimientos.

Esta unión permite tener una de las ecuaciones mas importantes cuyo resultado es una mayor producción. Y como logro extra, que el personal se coloque la camiseta de la empresa.

Con esta frase, lo que quiero decir, es que el personal va a defender, colaborar y hasta va a sentir que la empresa es su segunda familia.

¿Cuáles son los otros beneficios y/o herramientas de motivación que se pueden aplicar al personal?

En algunas empresas utilizan los denominados eventos empresariales. Cuya función es unir al personal con la empresa.

Y a su vez, estos eventos desarrollan en forma indirecta una motivación con el personal.

1.3. PRODUCTIVIDAD.

1.3.1. Introducción.

Nuestro objetivo en este trabajo es conceptualizar algunas de las actividades que en este caso se enfocan a la Ingeniería Industrial en lo que respecta a Productividad, sabemos que hoy día no es competitivo quien no cumple con (calidad, Producción, Bajos Costos, Tiempos Estándares, Eficiencia, Innovación, Nuevos métodos de trabajo, Tecnología.) y muchos otros conceptos que hacen que cada día la productividad sea un punto de cuidado en los planes a largo y pequeño plazo. Que tan productiva o no sea una empresa podría demostrar el tiempo de vida, de dicha corporación, además de la cantidad de producto fabricado con total de recursos utilizados.

Veremos además algunas definiciones de productividad por las cuales nos daremos cuenta como controlar la productividad de mi empresa o futura.

1.3.2. Importancia De La Productividad.

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Del costo total a cubrir en una empresa típica de mano de obra directa de productos metálicos, 15% es para mano de obra directa, 40% para gastos generales. Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria - ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración- son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios.

Hay que recordar que las filosofías y técnicas de métodos, estudio de tiempos y sistemas de pago de salarios son igualmente aplicables en industrias no

manufactureras. Por ejemplo: Sectores de servicio como hospitales, organismos de gobierno y transportes. Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo la productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salarios.

1.3.3. ¿Que es productividad?

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos esta dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

Calidad: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.

Productividad = Salida/ Entradas

Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energia, Capital.

Salidas: Productos.

Misma entrada, salida mas grande

Entrada mas pequeña misma salida

Incrementar salida disminuir entrada

Incrementar salida mas rápido que la entrada
Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

1.3.4. ¿Como se mide la productividad?

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Por ejemplo:

En el caso de los servicios de salud, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de consultas otorgadas por hora/médico. La productividad se mediría a partir del costo por consulta, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el médico a esa consulta, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de curación medicamentos empleados, tiempo de la enfermera, etc.

En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

Productividad:

Número de unidades producidas

Insumos empleados

Este modelo se aplica muy bien a una empresa manufacturera, taller o que fabrique un conjunto homogéneo de productos. Sin embargo, muchas empresas moderas manufacturan una gran variedad de productos. Estas últimas son heterogéneas tanto en valor como en volumen de producción a su complejidad tecnológica puede presentar grandes diferencias. En estas empresas la productividad global se mide basándose en un número definido de " centros de utilidades " que representan en forma adecuada la actividad real de la empresa.

La fórmula se convierte entonces en:

Productividad :

Producción a + prod.b + prod. N...

Insumos empleados

Finalmente, otras empresas miden su productividad en función del valor comercial de los productos.

Productividad:

Ventas netas de la empresa

Salarios pagados

Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de la clientela) . Todo costo adicional (reinicios, refabricación, reemplazo reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad. Un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa. En efecto si un producto satisface al cliente, éste se verá inclinado a comprar otros productos de la misma marca; si el cliente ha quedado insatisfecho con un producto se verá inclinado a no volver a comprar otros productos de la misma marca.

El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad.

Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros.

Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables.

Elementos importantes a considerar para La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana. Mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país) El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros.

Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables.

Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana. Mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país) El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

1.3.5. Factores internos y externos que afectan la productividad.

Factores Internos:

- Terrenos y edificios
- Materiales
- Energía
- Máquinas y equipo
- Recurso humano

Factores Externos:

- Disponibilidad de materiales o materias primas.
- Mano de obra calificada
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- Infraestructura existente
- Disponibilidad de capital e interés
- Medidas de ajuste aplicadas

1.3.6. Conclusión.

La productividad es, sobre todo, una actitud de la mente. Ella busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, ella requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos.

Capitulo.2 marco histórico.

MARCO HISTORICO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

2.1.1. Historia y antecedentes de los recursos humanos.

ORIGEN.

No se puede hablar en forma separada del origen de la administración se refiere al derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas al parecer es como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora al fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales, las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena practica de los mismo.

Así mismo Taylor y Fayol pusieran las bases de la administración a través de la coordinación, dirección, por lo tanto el mejor empleo de los recursos humanos. Taylor creó las "oficinas de selección".

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados finanzas, producción y en forma empezaron a aparecer en los estados unidos los departamentos de relaciones industriales como consecuencia de la necesidad de poner en manos los expertos una función importante de elaboración de nominas y pago de seguro social.

Prehispánica en esta etapa surge el trabajo en grupo, existe la diferencia de sexos y se cataloga el trabajo como algo valioso existía la esclavitud del esclavo podría realizar trabajos por su propia cuenta (1966) Había artesanos pero no congregados en gremios.

Época colonial.

Surgen las encomiendas y las primeras huelgas.

Independencia.

Aparecen os talleres artesanales.

Revolución.

Aparecen talleres, aparecen las fábricas.

Década de los 50.

En esta década surja la carrera de relaciones industriales.

Década de los 60.

Surgen los métodos jurídicos como un mejoramiento para la defensa del individuo.

Década de los 70.

Por primera vez se utiliza el término administración de los recursos humanos.

Década de los 80.

La administración de recursos humanos llega a su madurez estableciendo áreas administrativas, como: capacitación, sueldos y salarios contratación y empleo desarrollo organizacional.

Década de los 90.

En esta década se retoma el crecimiento del producto interno.

2.1.2. Conceptos y objetivos de los recursos humanos.

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.

CAPITULO 2.2

2.2.1. MARCO HISTORICO DE LA MOTIVACION LABORAL.

Introducción

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad; es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por el Psicólogo, el filósofo, el educador, etc. Por ejemplo: El jefe que necesita "hacer que su gente haga"; el vendedor que se empeña en despertar en los clientes la voluntad de comprar o el padre de familia que cumple con la tarea de estimular la buena conducta de sus hijos.

La motivación es de importancia para cualquier área; sí se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Hay que motivar a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la "Motivación Laboral" es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios dependen en gran parte de la persona que los brinda.

La Motivación Laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fabricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron.

Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. El Psicólogo F: Dorsch, menciona que la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir". Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros.

Podemos decir que la motivación es considerada como "el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo" o "la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción".

En relación al tema que nos ocupa se puede mencionar que desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919. Tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

En 1970 el Dr. Rogelio Díaz Guerrero realizó encuestas que le demostraron que en México al 68% de los trabajadores, les gusta su trabajo (1988). (1) En 1982, "el Centro de estudios educativos" encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo. (2) Estos estudios han concluido que el, problema en general no es, pues, el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. De acuerdo al salario mínimo o inferior de México se considera que muchos de ellos tienen fuertes carencias en su alimentación, por lo tanto es comprensible

que les importe poco su seguridad, el amor, la dignidad o su ausentismo laboral. Los lugares que ofrecen niveles elevados de salario y prestaciones al trabajador mexicano, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continúa de relaciones interpersonales. En estas organizaciones son muy dados a los festejos y la comunicación excesiva.

2.2.2. Conceptos de Motivación Laboral.

Motivación:

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo,; la imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se han enfrentado al concepto de la motivación, ya que se tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero cabe hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a este fenómeno.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."

"La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares."

"Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera."

Motivación y Conducta:

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

2.2.3. Ciclo Motivación al:

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) Homeostasis. Es decir, cuando el organismo permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento.
- e) Comportamiento. Al activarse, se dirige a satisfacer una necesidad.
- f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano. Así, por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento. Allí tenemos una conducta. Cuando tenemos hambre, en nuestro organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; entonces el organismo actúa en busca de su estado homeostático. El estado "ideal" sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente nuestros receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo para mantener la vida. Entonces ese equilibrio, ese estado homeostático, se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente. Sin embargo, recuérdese que la homeostasis no es absoluta sino dinámica, en el sentido de permitir el progreso.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo, insomnio, etc.)
- d) Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente "se rinden". La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

2.2.4. Aprendizaje de la Motivación:

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Por ejemplo, mientras en una ciudad occidental, cuando sentimos hambre vamos a comer un bistec o un pescado, o algo semejante, en China satisfacen el hambre comiendo perros. Allí el perro constituye un manjar exquisito. En nuestra cultura esa situación no está permitida. Asimismo, en nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas, hay que sentarse de cierta manera, etcétera para satisfacer la urgencia de alimento. De ninguna manera nos sentamos a comer con los dedos cuando vamos a un restaurante.

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el autoconcepto propio; pero también se las puede rechazar. En cualquiera de tales casos, esas influencias

sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. E inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar.

La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

- 1) El estímulo se activa.
- 2) La persona responde ante el estímulo.
- 3) La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- 4) La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- 5) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que

esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.

- 6) El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- 7) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Esto no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

2.2.5. Elementos que Influyen en la Motivación Laboral:

A. Ambiente Confortable:

Factor importante en el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

B. Ambiente La Motivación:

La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

C. Comunicación:

Por comunicación organizacional entendemos el estudio de procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir organizaciones.

D. Comunicación Organizacional:

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Por "comunicación organizacional", en términos muy amplios, se entenderá el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones. Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.

E. Cultura Organizacional:

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

F. Incentivos:

Son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más.

G) La Satisfacción En El Trabajo:

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico – patronales

i. Motivación Del Empleado:

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca.

Motivación Extrínseca:

En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma).

Motivación Intrínseca:

En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo.

I. La Motivación en El Trabajo.

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

J) Organización Inteligente

Son organizaciones que reconocen el poder y el talento de la gente para impactar positivamente en el negocio, abren espacios para una comunicación abierta, eliminan interferencias para agilizar decisiones, crean equipos y redes internas para lograr interdependencia frente a objetivos comunes y desarrollan verdaderas organizaciones de aprendizaje.

K) Responsabilidad En El Trabajo

Responsabilidad es una palabra compuesta: Respons; es respuesta, con opción propia, habilidad; es capacidad por acción. Tiene 3 vertientes o dimensiones:

Individual:

Un líder responsable es una persona con capacidad de respuesta, una persona que se visualiza a sí misma como protagonista de sus acciones y resultados, por lo tanto su acto es libre, consciente y consecuencial, impresión externa, ante "presión o vigilancia".

Un líder responsable responde primero que todo, ante sí mismo, sin duda es un punto coordinador e integrador de gente, recursos, procesos y resultados, depende de ser un "controlador" de responsabilidades.

Un líder responsable de sí mismo es lo que hace la diferencia, esté o no un superior, exija éste o no responsabilidad, en este sentido el crecimiento psicológico de la persona, es la base; siendo la autoestima el centro direccionador de una persona responsable y auto activada. La autoestima le proporciona al sujeto los valores: confianza en sí mismo, autonomía, respeto y criterio propio (autoeficacia y autodignidad).

Colectiva:

Es la capacidad de influir, en lo posible, en las decisiones de una colectividad, "de que se pega se pega", responder sin dañar el colectivo al mismo tiempo que respondemos de las decisiones que se toman como grupo social en donde estamos incluidos.

Generacional:

Hay responsabilidad colectiva, generacional;

Yo debo responder por mis hijos y mi generación, debe preocuparme qué hijos les dejo al mundo.

2.2.6. Motivadores de la Conducta:

1. Reforzamiento.

Implica estimular de manera positiva una conducta con la finalidad de que aumente su probabilidad de ocurrencia. El reforzamiento no sólo debe ser positivo, sino que además debe ser intermitente, pues tanto la saciedad como el no reforzamiento extinguen una conducta y con ello anulan la posibilidad de que ocurra. El reforzamiento además debe ser diferenciado en función del desempeño. Se trata de recompensar diferenciadamente.

2. Brindar responsabilidad.

Es uno de los motivadores de mayor efectividad si se combina con un profundo conocimiento de la esfera motivación al aquí se trata de generar sentimientos de utilidad y sentido de pertenencia.

3. Creación de retos y desafíos.

Van dirigidos a la creación de sentimientos de logro y de capacidad en el desempeño. Es un fuerte reforzador de la autoestima y el auto concepto, por ello no deben ser ni muy difícil que parezcan inalcanzables, ni muy fáciles que no impliquen esfuerzo alguno por parte del sujeto.

4. Reconocimiento social.

Para cualquier persona resulta un motivador de la conducta el recibir el reconocimiento de su colectivo. Cuando esto ocurre la Personalidad se implica como un todo en la tarea por el compromiso social y la imagen pública que trata de mantenerse a la altura de lo socialmente establecido, por ello se trata de reforzar en todo momento los logros de los subordinados por pequeños que sean y propiciar continuamente retroalimentación sobre su desempeño.

5. Enriquecimiento del puesto laboral.

Aquí se ubican toda una serie de motivadores destinados a enriquecer el trabajo a través de propiciar sentimientos de responsabilidad individual e implicación personal.

- Variedad
- Promover participación
- Fomentar mayor libertad para tomar decisiones.
- Implicación en la renovación y decoración del puesto de trabajo.

Constituye sin duda un motivador de la conducta. En el se ubica la estimulación alternativa, los pagos por sobrecumplimiento, los puntajes acumulativos y otros que actúan como recompensa de tipo material.

2.2.7. Delimitación Legal y Normativa.

2.2.7.1. Derechos Constitucionales:

De acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, título sexto: del trabajo y la previsión social, nos menciona que: "toda persona tiene derecho a un trabajo digno y socialmente útil" Ej.: el panadero es útil a la sociedad y permite a quienes lo practican, ganarse la vida honestamente. Aunque en nuestra constitución están definidos los derechos laborales, lo cierto es que muchos mexicanos no tienen empleo y los derechos del trabajador no se cumplen totalmente.

2.2.7.2. Derechos Laborales:

Los trabajadores necesitan un ambiente armonioso para trabajar, en el cual se sientan seguros física, económica y emocionalmente, esto lo podemos constatar en el título tercero correspondiente a las Condiciones De Trabajo; mencionadas en La LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

Específicamente el Capítulo II menciona que con respecto a la Jornada de Trabajo; "la duración máxima de la jornada será 8 hrs. a trabajo diurno, 7 has... a trabajo nocturno y 7.5 hrs. al trabajo mixto" (Artículo 58). "las jornadas extraordinarias no deben exceder nunca de 3 hrs. diarias, ni de 3 veces en una semana" (Artículo 66). Estos artículos están vinculados con el tema de la

motivación laboral, ya que debemos disfrutar plenamente del tiempo libre; por ser este el espacio en el que uno puede hacer lo que le gusta, una vez cumplidas nuestras obligaciones; porque nos permite recuperarnos del trabajo. Es menester aprovecharlo en lo que nos enriquece espiritualmente; la cultura, el deporte y/o el esparcimiento.

En el Capítulo III, correspondiente a los Días De Descanso, menciona que "Por cada 6 días de trabajo, el trabajador disfrutará de un día de descanso, con goce de salario". El derecho al descanso se basa en reconocer que los seres humanos no somos máquinas por lo tanto necesitamos reposo y vida espiritual. (Artículo 69)

En el Capítulo IV: Se habla de las Vacaciones, porque "Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas que en ningún caso podrá ser menor de 6 días laborales" (Artículo 76). Las vacaciones son igualmente necesarias e imprescindibles para una buena calidad de vida; las podemos emplear para convivir con amigos y familiares, conocer mejor nuestro país o realizar actividades que nos permitan crecer espiritualmente para poder vivir a gusto.

El Capítulo V, respecto al salario, menciona que "El patrón debe pagar al trabajador la retribución correspondiente al trabajo realizado" (Artículo 82). El sueldo debe ser destinado para cubrir las necesidades básicas de alimentación, vestido, alojamiento, seguridad, salud así como de servicios esenciales que requiera el trabajador.

El Capítulo VI; menciona los lineamientos que deben regir al Salario Mínimo, aunque da la impresión de ser una burla al esfuerzo realizado; "El salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada laboral; deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en orden de materia, social, cultural y para proveer la educación obligatoria de los hijos" (Artículo 90). Este artículo trata un tema que está muy lejos de la realidad en para México ya que a muchos trabajadores su salario no les alcanza ni siquiera para cubrir sus

necesidades de alimentación, alojamiento, etc. Actualmente el salario mínimo no alcanza para satisfacer las necesidades de una familia con no más de 3 hijos.

El Título Cuarto Capítulo I, Menciona como parte de las Obligaciones de los Patrones, "Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose del maltrato de palabra o de obra" (Fracción VI; Artículo 132); así como también "Contribuir al fomento de las actividades culturales y deportivas entre sus trabajadores y proporcionarles los equipos y útiles indispensables" (Fracción XXV Artículo 132).

2.2.7.3. Acuerdos Nacionales:

Elevación de La Productividad y Calidad:

1.- Motivación, Estímulo y Bienestar de los Trabajadores:

El desarrollo de los recursos humanos y la disposición del trabajador a participar más activamente en la empresa, están estrechamente vinculados con la motivación. Aun cuando ésta tiene relación importante con el entorno sociocultural, una parte fundamental de las condiciones de estímulo deben ser desarrolladas en las empresas. En este aspecto, los sectores y el gobierno recomiendan establecer o reforzar los programas de motivación.

Favorecer el flujo constante de información, desde los más altos rangos directivos hasta los empleados de menor nivel, en torno a los objetivos y políticas de la empresa y estimular la retroalimentación desde la base hasta los puestos directivos, como medio para propiciar la mayor participación y compromiso. Abrir al trabajador oportunidades de desarrollo distintas a las tareas altamente rutinarias, que le brinden una satisfacción intrínseca en su trabajo, adicional a la motivación material. Reconocer, evaluar y estimular el desempeño, la iniciativa y la participación del trabajador.

2.- Remuneración:

Entre la remuneración al trabajo y la productividad existe una importante relación recíproca. Por parte de la percepción que se forma el trabajador sobre la valoración que se da a su trabajo, a través de la remuneración que recibe, constituye un factor esencial de la productividad y al mismo tiempo, un elemento que puede actuar como limitante o estímulo de la misma. El fortalecimiento de las remuneraciones está relacionado con las posibilidades del entorno económico y con la propia evolución de la productividad.

Esta doble relación entre las remuneraciones al trabajo y la productividad exige actuar en ambas direcciones: hacer de las remuneraciones un elemento de estímulo al esfuerzo productivo y propiciar que las ganancias generadas dentro de éste se reflejen adecuadamente en los beneficios que recibe el trabajador.

2.2.7.4. La Nueva Cultura Laboral:

La Nueva Cultura Laboral representa un cambio positivo de mentalidad y de actitud en la forma de ver y realizar el trabajo. Busca erradicar algunos vicios que todavía se viven en el mundo del trabajo y reforzar las cualidades, tratando de construir una nueva relación entre trabajadores, empresarios y gobierno para impulsar el desarrollo de México.

El 25 de julio, la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), determinaron poner fin al antagonismo histórico e iniciar una etapa de colaboración basada en nuevos valores y nuevas actitudes.

La Nueva Cultura Laboral reconoce el valor del trabajo y la dignidad de las personas que lo realizan, tanto de los trabajadores como de los empresarios. El trabajo contribuye a la realización personal y al logro del bien común tanto familiar como nacional, por lo que debe valorarse mediante un salario justo,

tomando en cuenta la situación del trabajador y su familia, así como las posibilidades de la empresa y las condiciones económicas del país.

La Nueva Cultura Laboral busca mejores condiciones de vida para los trabajadores mexicanos, a través de una mayor y mejor capacitación, que les permita ser más productivos y aumentar la participación activa en su empresa, para que las ganancias generadas se traduzcan en salarios más justos y en condiciones laborales más dignas.

2.3. MARCO HISTORICO DE LA PRODUCTIVIDAD.

2.3.1. La administración de operaciones.

Existe desde que la gente ha producido bienes y servicios.

2.3.2. División del trabajo.

Se basa en un concepto muy simple; el especializar el trabajo en una sola tarea, puede dar como resultado una mayor productividad y eficiencia en contraposición al hecho de asignar muchas tareas a un solo trabajador. El primer economista que estudio la división del trabajo fue Adam Smith quien hizo notar que la especialización del trabajo incrementa la producción debido a tres factores:

1. El incremento en la destreza de los trabajadores.
2. Evitar el tiempo perdido debido al cambio de trabajo y
3. La adición de las herramientas y las máquinas.

2.3.3. Estandarización de las partes.

Se estandarizan las partes para la que puedan ser intercambiadas. Cuando Henry Ford introdujo la línea de ensamble de automóviles en movimiento en 1913, su concepto requería de partes estandarizadas así como de especialización del trabajo. La idea de partes estandarizadas está hoy en día tan engranada en nuestra sociedad que casi no nos detenemos a pensar en ella. Por ejemplo, resulta difícil imaginar un foco que no se pudiera intercambiar.

2.3.4. La revolución industrial.

Fue en esencia, la sustitución del poder humano por el poder de las máquinas. Se dio un gran ímpetu cuando en 1764 James Watt inventó el motor de vapor, que fue la fuente de poder para las máquinas en movimiento. La revolución industrial se aceleró aún más a fines del siglo XVII con el desarrollo del motor de gasolina y de la electricidad. A principios de este siglo se desarrollaron los conceptos de producción en masa, aunque no tuvieron difusión sino hasta la primera guerra mundial.

2.3.5. El estudio científico del trabajo.

Se basa en el concepto de que se puede utilizar el método científico para estudiar el trabajo. El pensamiento de esta escuela busca descubrir el mejor método para trabajar utilizando el siguiente enfoque:

1. Observación de los métodos de trabajo actuales.
2. Desarrollo de un método mejorado a través de la medición y análisis científico.
3. Capacitación de los trabajadores en el nuevo método y
4. Retroalimentación constante y administración del proceso de trabajo.

Estas ideas fueron propuestas por Frederick Taylor en 1911 y después las refinaron Frank y Lillian Gilbreth. Este estudio tuvo oposición por parte de sindicatos, trabajadores y académicos. Sin embargo los principios de la administración científica se pueden aplicar actualmente.

2.3.6. Las relaciones humanas.

El movimiento de relaciones humanas subrayó la importancia central de la motivación y del elemento humano en el diseño del trabajo. En estos estudios se indicó que la motivación de los trabajadores, junto con el ambiente de

trabajo físico y técnico, forma un elemento crucial para mejorar la productividad.

2.3.7. Modelo de toma de decisiones.

Se pueden utilizar modelos de toma de decisiones para representar un modelo productivo en términos matemáticos. Un modelo de toma de decisiones se expresa en términos de medidas de desempeño, limitantes y variables de decisiones, el propósito de dicho modelo es encontrar los valores óptimos o satisfactorios para las variables de decisión que puedan mejorar el desempeño de los sistemas dentro de las restricciones aplicables.

2.3.8. Computadoras.

El uso de las computadoras cambio dramáticamente el campo de la administración de operaciones. La mayoría de las operaciones de manufactura emplean ahora computadoras para la administración de inventarios, programación de la producción, control de calidad, etc. Además las computadoras se utilizan cada vez más en la automatización de las oficinas, hoy en día el uso efectivo de las computadoras es una parte esencial del campo de la administración de operaciones.

2.3.9. Organizar:

Es una de las funciones administrativas de un gerente.

Comprende dos procesos básicos:

1. El desarrollo del marco estructural para la empresa y
2. La definición de las relaciones administrativas y operativas.

2.3.10. Ventajas de una buena organización.

Proporciona un marco en el cual el personal puede actuar unido en vez de hacerlo unos contra otros.

El tipo de organización puede facilitar u obstaculizar el logro de los objetivos de la empresa.

- Proporciona comunicaciones eficientes y efectivas.
- Se reduce la duplicación del trabajo al mínimo.
- Los empleados conocen las rutas o redes de mando en la organización.
- El conocer los tipos de puestos en la organización y la escala de promoción también ayuda a los empleados a determinar sus opciones profesionales.

2.3.11. Tendencias de las organizaciones.

Aun cuando la organización ha sido siempre una importante función administrativa, ciertas tendencias han aumentado la importancia de esta actividad.

1. Crecimiento en el tamaño de muchas organizaciones.

Debido a factores tales como mercadotecnia y fusiones en masa, muchas firmas han crecido tanto hasta el punto en que sus ventas se cuentan por millones, los gerentes de estas empresas no pueden conocer los detalles de toda la producción, por lo que deben confiar en una buena organización.

2. Con el rápido crecimiento de las empresas se ha desarrollado otra tendencia, la diversificación de las líneas de productos. Las grandes compañías tienen grandes divisiones dedicadas a la producción de muchos diferentes artículos y servicios, algunos de los cuales solo están remotamente

relacionados unos con otros o no se relacionan. Por lo tanto la integración efectiva de estas actividades descansa en una buena organización.

3. Debido a la diversidad de actividades ha existido la tendencia hacia la especialización, aún cuando los especialistas pueden hacer un trabajo más efectivo que los generalistas, suelen enfrentarse a la falta de entendimiento de las actividades de otros especialistas, esta situación ha conducido hacia la organización profesional.

4. Otra tendencia que requiere de una organización flexible, es el rápido cambio que se está experimentando en el ambiente comercial (tecnológico, electrónicos, etc.). Casi de la noche a la mañana algunos productos resultan obsoletos. Esta situación requiere habilidad para reaccionar rápidamente.

2.3.12. Clasificación de los sistemas de producción.

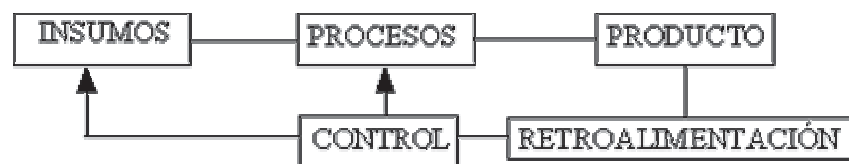
Conceptos generales.

Sistema:

Es un conjunto de objetos unidos entre sí con un fin común.

Sistema de producción:

Es un conjunto de objetos y/o seres vivientes que se relacionan entre sí para procesar insumos y convertirlos en el producto definido por el objetivo del sistema.



Sistema de producción simplificado

2.3.13.Retroalimentación.

Es la función efectuada por los controles que consiste en analizar lo que se está produciendo y comparar con un criterio preestablecido por los objetivos del sistema y así tomar inmediatamente acciones correctivas según el resultado de esta comparación.

Ruido en el Sistema.

Es cuando existe una deficiencia por mal funcionamiento del sistema. Este ruido puede ser producido por los componentes del sistema o por el medio ambiente que rodea al sistema. En el caso de los sistemas insumo-producto para eliminar el ruido es necesario corregir o sustituir el componente del sistema que no funcionan bien.

2.3.14 Estabilidad del Sistema.

Es la propiedad para resistir perturbaciones, evitando que se deje de cumplir con el objetivo.

2.3.15 Ambiente del Sistema.

Es el medio en que se encuentra inmerso el sistema y lo constituye todo aquello que lo rodea y que puede influir en su funcionamiento.

2.3.16 Parámetro en el Sistema.

Es el nombre genérico que define a las principales características del sistema, para ser más precisos el insumo, el proceso, los dispositivos de control, el producto.

Subsistema:

Son los sistemas que componen un sistema total.

2.3.17 Clasificación de sistemas.

- a) Físicos y Abstractos.
- b) Naturales y Elaborados.
- c) Abiertos y Cerrados.
- d) Técnicos y Civiles o Sociales.
- e) Por Proceso.

Sistemas físicos y abstractos.**Físicos:**

Son aquellos sistemas que existen físicamente.

Abstractos:

Son aquellos que solo existen en forma conceptual o en la mente de alguien.

Naturales y elaborados.***Los naturales:***

Son aquellos elaborados por la naturaleza.

Los elaborados:

Por el hombre.

Técnicos y civiles o sociales.***Los sistemas técnicos:***

Son los que integran y aplican la tecnología para alcanzar una meta.

Los sistemas civiles o sociales:

Tienen como finalidad la satisfacción de un objetivo social.

Abiertos y cerrados.

Abiertos:

Son aquellos donde es muy difícil predecir su comportamiento. La retroalimentación existente no es controlable y en algunos casos es subjetivo (el organismo del cuerpo humano).

Sistemas cerrados:

Son aquellos que tienen objetivos, insumos, productos y relaciones claramente determinados por lo que el control, retroalimentación y pronóstico pueden ser establecidos de manera precisa y objetiva.

Sistema de producción.

Por proceso:

Es aquel que por medio de un proceso común se elaboran todos los productos.

Por ordenes:

Es aquel donde cada lote de productos diferentes sigue un proceso especial.

Clasificación de los sistemas productivos en base a su proceso:

1. *Sistemas continuos.*

Los sistemas productivos de flujo continuo son aquellos en los que las instalaciones se uniforman en cuanto a las rutas y los flujos en virtud de que los insumos son homogéneos, en consecuencia puede adoptarse un conjunto homogéneo de procesos y de secuencia de procesos. Cuando la demanda se refiere a un volumen grande de un productos estandarizado, las líneas de producción están diseñadas para producir artículos en masa. La producción a gran escala de artículos estándar es características de estos sistemas.

2. *Sistemas intermitentes.*

Las producciones intermitentes son aquellas en que las instituciones deben ser suficientemente flexibles para manejar una gran variedad de productos y tamaños. Las instalaciones de transporte entre las operaciones deben ser también flexibles para acomodarse a una gran variedad de características de

los insumos y a la gran diversidad de rutas que pueden requerir estos. La producción intermitente será inevitable, cuando la demanda de un producto no es lo bastante grande para utilizar el tiempo total de la fabricación continua. En este tipo de sistema la empresa generalmente fabrica una gran variedad de productos, para la mayoría de ellos, los volúmenes de venta y consecuentemente los lotes de fabricación son pequeños en relación a la producción total. El costo total de mano de obra especializado es relativamente alto; en consecuencia los costos de producción son mas altos a los de un sistema continuo.

3. *Sistemas modulares.*

Hace posible contar con una gran variedad de productos relativamente altos y al mismo tiempo con una baja variedad de componentes. La idea básica consiste en desarrollar una serie de componentes básicos de los productos (módulos) los cuales pueden ensamblarse de tal forma que puedan producirse un gran número de productos distintos (ejemplo bolígrafos).

4. *Sistemas por proyectos.*

El sistema de producción por proyectos es a través de una serie de fases; es este tipo de sistemas no existe flujo de producto, pero si existe una secuencia de operaciones, todas las tareas u operaciones individuales deben realizarse en una secuencia tal que contribuya a los objetivos finales del proyecto. Los proyectos se caracterizan por el alto costo y por la dificultad que representa la planeación y control administrativo.

Clasificación de los sistemas de producción en base a su finalidad:

a). Primarios:

Están sujetos a factores incontrolables (agrícola y de extracción). Estos sistemas pueden operar como sistemas continuos o intermitentes, dependiendo de la demanda en el mercado. Cabe señalar que la industria del petróleo forma parte no sólo del sistema de extracción, sino también de la transformación.

b). Secundarios:

Son los de transformación y artesanal (Industria del vidrio, del Acero, Petroquímica, automotriz, papelera, la de alimentos, etc.). Estos sistemas funcionan como continuos e intermitentes dependiendo de las necesidades y de la demanda del mercado. La características de la industria de la transformación es una gran división del trabajo aplicado a la producción en masa.

c). Terciarios:

Engloban todo el sistema productivo o de servicios.

5. Fases de un proceso productivo.

Un sistema ya sea una fábrica o una empresa de servicios o agencia gubernamental, nace de una idea, pasan por una etapa de crecimiento y cambios en forma continua para hacer frente a nuevas exigencias, algunas veces desaparecen.

Etapas:

I. Nacimiento del sistema.

Esto sucede cuando se propone una idea para producir un producto o servicio y se analizan las posibilidades de mercado, producción, capital, etc.

II. Diseño del producto y selección del proceso.

Si se toma la decisión de producir, hay que especificar la forma final del producto y como se va hacer (maquinaria, equipo, etc.).

III. Diseño del sistema.

Se debe de determinar los sistemas de producción, inventarios y control de calidad así como de dotar de personal etc.

IV. Arranque del sistema.

Es muy probable que existan problemas en la fase de arranque lo que requerirá cambios en el diseño, redistribución y ajuste de personal; una vez que esta funcionando, los problemas se vuelven más cotidianos (mantenimiento,

cambios para eliminar deficiencias, etc.) a esta etapa se le denomina Estado Estable.

V. Transformación o muerte.

El estado estable puede verse alterado por distintos motivos.

Pueden entrar nuevos productos al sistema, esto puede provocar cambios importantes en los métodos de fabricación.

Los mercados pueden cambiar e incluso desaparecer. Si estos cambios son moderados quizá con una ligera modificación al sistema, pueda continuar su ciclo de vida. Pero si el sistema no puede ajustarse a las modificaciones necesarias, entonces, en el caso extremo la empresa morirá (por liquidación o por una venta o fusión).

2.3.18. Departamentalización o tipos de organizaciones.

La mayoría de las estructuras organizacionales usadas por las empresas comerciales son una combinación de los tipos básicos de organización:

1. Funcionales:

Una compañía que esta organizada funcionalmente, está separada en divisiones mayores en base a: producción, mercadotecnia y finanzas.

2. De ubicación:

Algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan mejor a grandes cadenas organizacionales basadas en varias zonas geográficas, ejemplo las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, etc. están divididas y organizadas sobre la base de su ubicación. En algunos casos estas organizaciones se usan para operaciones internacionales, en otras, las divisiones pueden basarse solo en ciudades.

Ventaja:

Puesto que los principales ejecutivos están ubicados en distintas áreas, conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes de su zona, además este tipo de organización proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

3. Organizaciones por Clientes.

Las compañías orientadas hacia las ventas, suelen utilizar este tipo de organización. Un modelo típico son las tiendas departamentales (hombres, bebés, etc.). este tipo se utiliza principalmente en empresas comerciales.

La **ventaja** de este tipo de organización es de que las necesidades de los clientes serán adecuada y rápidamente atendidas.

4. Organizaciones por Producto.

Una empresa puede elegir su organización sobre la base de los productos que produce ejemplo la General Motors tiene grandes divisiones para el cadillac, buick, osmobile, etc. una organización de este tipo promueve el conocimiento especializado del producto, así como la competencia entre las divisiones.

5. Por procesos.

Se establecen los departamentos por separado sobre la base del proceso implicado ejemplo: Industria maderera, Industria Aeroespacial. En este tipo de organización es posible colocar gerentes en los puntos en donde se emplean conocimientos técnicos.

6. Híbridos.

Son una combinación de las organizaciones de tipo básico.

7. De Proyectos.

Comprende una orientación hacia la terminación de proyectos específicos: construcción de viviendas, presas, túneles, barcos, etc.

Estos proyectos nacen, se desarrollan y mueren, por lo tanto la organización debe ser sumamente flexible y capaz de una reacción rápida a los cambios.

8. Organizaciones Matriciales.

Se utilizan en empresas orientadas a proyectos a gran escala. La idea básica es asignar el proyecto a un gerente de proyectos y sostenerlo en su ciclo vital. En vez de tener un personal permanente a sus ordenes él lo solicitaría del personal existente en la organización para asignarlo temporalmente a su proyecto. Una vez que cumplen con su cometido regresan a sus organizaciones funcionales.

Desventaja:

No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.

Ventaja:

Esta orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe.

En cuanto a la forma de organización esta puede ser:

Centralizada:

Una de las políticas básicas de decisión que todo gerente enfrenta, es el grado de centralización que se usará en una compañía sumamente centralizada, la administración mantiene su estrecho y rígido control sobre todas las actividades de la empresa (esto sucede en las empresas pequeñas). Evidentemente, este grado de centralización no resultaría en una empresa grande. Existen varias **ventajas** al usar un modelo de organización que no está altamente centralizada.

La carga administrativa puede repartirse sobre más personas y por lo tanto pueden manejarse organizaciones más grandes y complejas.

La delegación de autoridad a los subordinados crea entusiasmo en ellos, puesto que toman parte activa en la administración y en el proceso de la toma de decisiones.

Al delegar la autoridad los superiores pueden disponer de más tiempo para las decisiones difíciles.

Surgen buenas ideas cuando muchas mentes trabajan juntas en un problema.

Descentralizada:

Una operación descentralizada se encuentra con más frecuencia cuando una compañía tiene operaciones separadas geográficamente, ejemplo bancos, hoteles, tiendas. Bajo la descentralización los gerentes de estas operaciones subordinadas reciben casi autoridad plena para operar su propia organización. Esto tiene la **ventaja** que:

- 1) La gente en las organizaciones separadas toma decisiones rápidamente a sus necesidades.
- 2) Estas organizaciones proporcionan un buen campo de entrenamiento para los futuros gerentes.
- 3) La descentralización es útil especialmente en las operaciones en el extranjero en donde la administración de día es difícil lograr desde la casa matriz.

La principal **desventaja** es la pérdida del control central de las operaciones, otra desventaja es que los gerentes de diferentes funciones no son consistentes en su política.

Uso de los comités en la organización.

Comité:

Es un grupo de personas que se reúne para intercambiar o integrar ideas, y sirve a un superior.

Un comité debe emplearse cuando: existe un problema que comprende a varios departamentos o personas en una compañía.

Ventajas:

1. Proporcionan criterio de un grupo integrado en relación con los problemas comerciales.
2. Promueven la cooperación y la coordinación.
3. Tienden a producir nuevas ideas y proporcionan un buen ambiente para discutir todos los aspectos de un problema.

Desventajas:

1. El alto costo de las reuniones en términos de dinero y tiempo.
2. Las decisiones son generalmente concesiones que pueden reflejar la naturaleza de las relaciones y el dominio de uno de los miembros o de unos cuantos.
3. Un grupo minoritario puede ejercer presión para un compromiso a favor.
4. Pueden crear un ambiente conflictivo.
5. Pueden anular la iniciativa individual.
6. Los comités se mueven muy lentamente.

Como las desventajas de los comités suelen sobrepasar a las ventajas, se debe de tener cuidado en el empleo de los comités.

Un comité no debe emplearse mucho para tomar decisiones.

No debe emplearse cuando es necesaria una acción rápida.

Capitulo 3.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.

3.1. Planteamiento de hipótesis.

La motivación puede ser un elemento indispensable para lograr la mayor productividad de las empresas comercializadoras y, o distribuidoras de alimentos y bebidas en el municipio de Morelia Michoacán.

3.2. Diseño de cuestionarios.

PRUEBA PILOTO.

El siguiente cuestionario esta dirigido a los trabajadores para saber si realmente se les aplica la motivación, y para ver si realmente es necesaria.

1.- ¿Cuál es su nombre?

2.- ¿empresa para la que usted trabaja?

3.- ¿Cuál es el puesto que desempeña en su trabajo?

4.- ¿para usted en que consiste la motivación en su trabajo:

- a) recibir más dinero y trabajar más.
- b) que me paguen mas y me desempeño mejor.
- c) que me consideren como un miembro importante en la empresa.
- d) que me hagan saber en todo momento que realizo bien mi trabajo.
- e) entre mas hago mas me pagan.
- f) otros. "señale"

5.- ¿creé usted que la motivación se aplica en su trabajo?

Si

No

mas o menos

6.- ¿a usted en lo personal, en su área, o su jefe inmediato de alguna forma lo motiva?

Si

No

mas o menos

7.- ¿cree usted que la motivación repercute en su productividad o desarrollo en su trabajo?

Si

No

mas o menos

8.- ¿de que forma?

- a) trabajo más.
- b) me desempeño mejor.
- c) trato de dar mejores resultados para que me empresa gane mas.
- d) trabajo contento durante el día.
- e) Otros."Señale"

9.- ¿Cómo le gustaría que su empresa o jefe inmediato lo motivara?

- a) aumento de sueldo.
- b) Mejores prestaciones
- c) más vacaciones.
- d) remuneraciones de acuerdo a su desempeño.
- e) subir de puesto
- e) actividades recreativas. "señale"

10.- ¿cree usted que si se le aplica la motivación, en su área de trabajo o en su empresa desempeñe usted mejor sus actividades en la misma?

Si

No

mas o menos

11.- ¿en definitiva cree usted que la motivación sea necearía en su trabajo o empresa?

Si

No

mas o menos

CUESTIONARIO DEFINIIVO.

Ya una vez realizada la prueba piloto y logrando resultados satisfactorios y esperados, me vi en la necesidad de hacer un cambio al cuestionario donde se anexaron mas preguntas para obtener resultados aun mas satisfactorias de los esperados, así mismo se compruébala la hipótesis planteada.

El siguiente cuestionario esta dirigido a los trabajadores para saber si realmente se les aplica la motivación, y para ver si realmente es necesaria.

1.- ¿Cuál es su nombre?

2.- ¿empresa para la que usted trabaja?

3.- ¿Cuál es el puesto que desempeña en su trabajo?

4.- ¿para usted en que consiste la motivación en su trabajo:

- a) recibir más dinero y trabajar más.
- b) que me paguen mas y me desempeño mejor.
- c) que me consideren como un miembro importante en la empresa.
- d) que me hagan saber en todo momento que realizo bien mi trabajo.
- e) entre mas hago mas me pagan.
- f) otros. "señale"

5.- ¿para usted en que consiste la productividad?

- a) lograr mejores ventas en menor tiempo.
- b) lograr mayores ventas con menos clientes.
- c) lograr mayores ventas en la ruta consumiendo óptimamente los recursos.

Tiempo

gasolina

esfuerzo

6.- ¿creé usted que la motivación se aplica en su trabajo?

Si

No

en ocasiones

7.- ¿a usted en lo personal, en su área, o su jefe inmediato de alguna forma lo motiva?

Si

No

en ocasiones

8.- ¿de que manera?

- a) bonos por productividad.
- b) remuneración económica.
- c) incentivos de reconocimiento.
- d) incentivos de animación personal y emocional.
- e) otros especifique.

9.- ¿cree usted que la motivación repercute en su productividad o desarrollo en su trabajo?

Si No en ocasiones

10.- ¿de que forma?

- a) trabajo más.
- b) me desempeño mejor.
- c) trato de dar mejores resultados para que me empresa gane mas.
- d) trabajo contento durante el día.
- e) Otros."Señale"

11.- ¿Cómo le gustaría que su empresa o jefe inmediato lo motivara?

- a) aumento de sueldo.
- b) Mejores prestaciones
- c) más vacaciones.**
- d) remuneraciones de acuerdo a su desempeño.
- e) subir de puesto
- d) actividades recreativas. “señale”**

12.- ¿en definitiva cree usted que la motivación sea necesaria en su trabajo o empresa?

Si No en ocasiones

PRESENTACION DE RESULTADOS.

DEFINICION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

De acuerdo con el censo total de los trabajadores de las empresas seleccionadas se obtuvo un total de 369 trabajadores lo que se traduce en nuestro universo, a través del desarrollo de la siguiente formula se obtuvo un tamaño de muestra de 68 encuestado.

$$n = \frac{z^2 pq}{\text{error}^2}$$

z= valor estimado; esta en función al nivel de confianza que se quiere.

$$Q = 1 - 50\% = 1 - p$$

$$P = 50\%$$

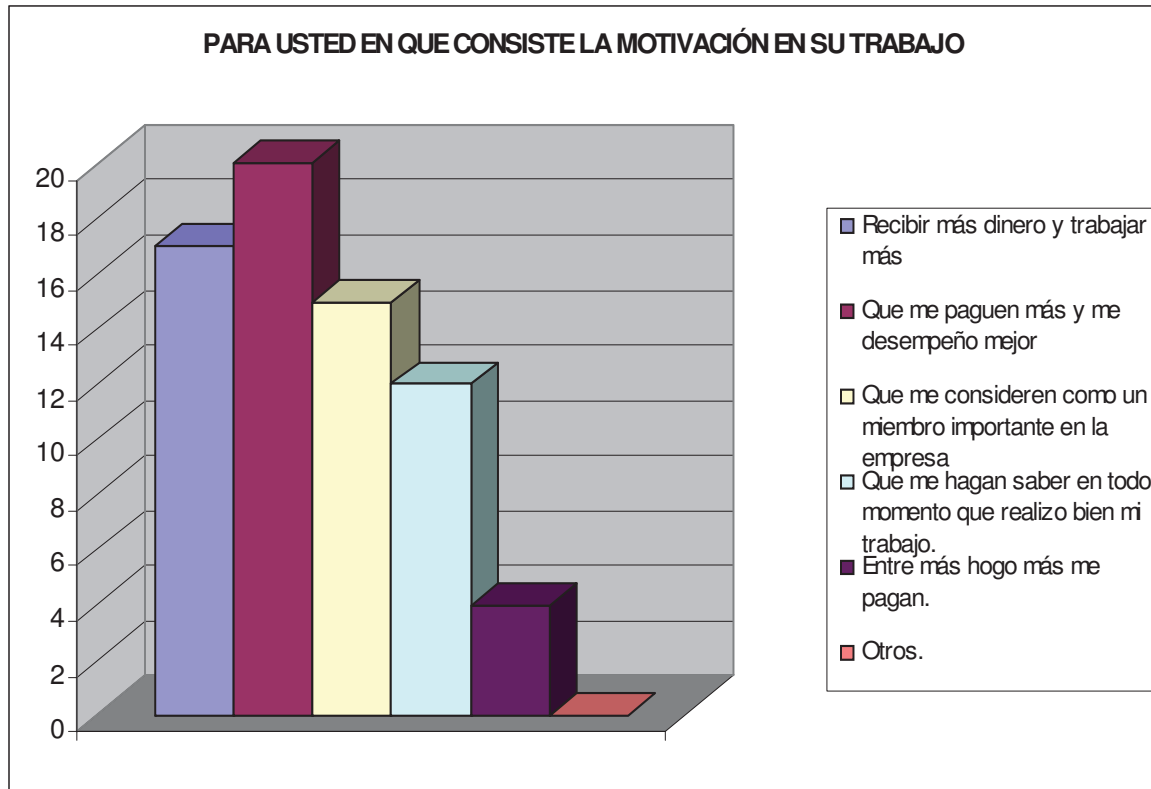
Error= en función de la confianza.

$$90\% Z = 1.65$$

$$n = \frac{(1.65)^2 (0.5) (0.5)}{(0.10)^2 \cdot 0.01} = \frac{0.680625}{0.01} = 68.06$$

$$n = 68 \text{ vendedores.}$$

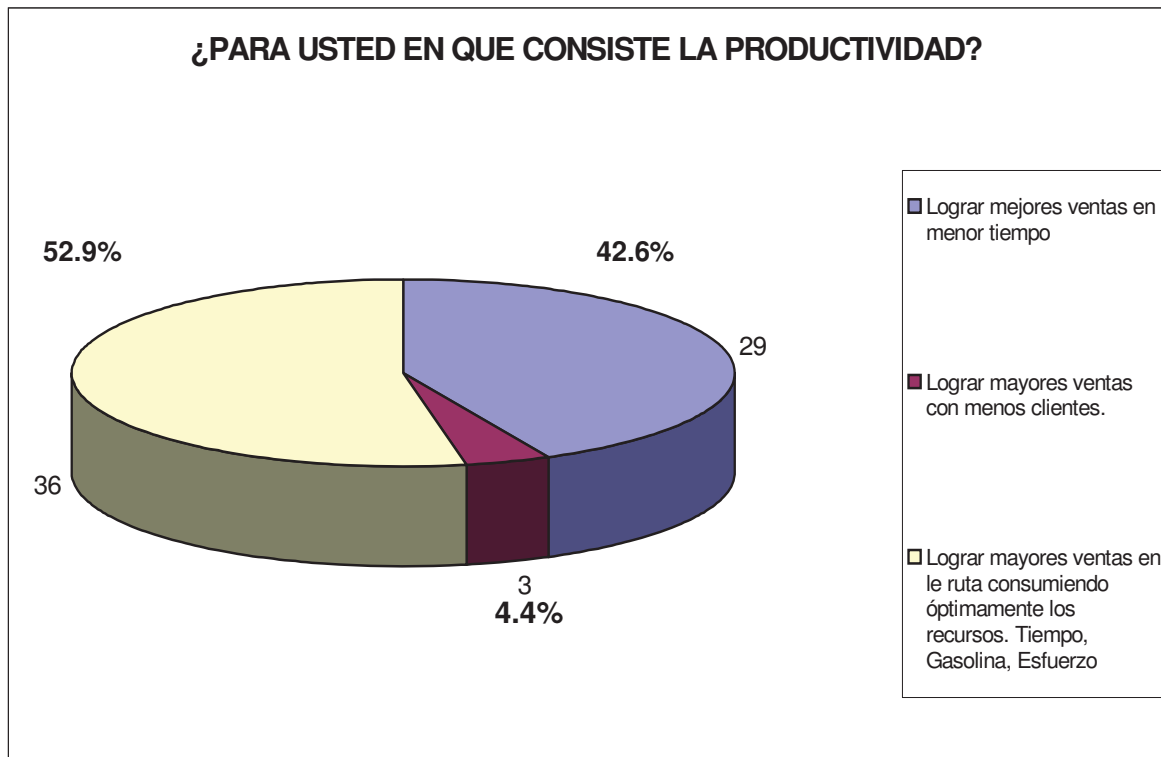
Pregunta numero 4.



Interpretación.

Como se puede ver las diferentes alternativas de motivación para los trabajadores de las empresas seleccionadas son en una gran mayoría vinculadas con la remuneración económica, sin embargo las motivaciones morales de reconocimiento y de importancia para la organización ocupan un lugar inmediato por lo que toda empresa no debe peder de vista que el reconocimiento es de gran importancia para el trabajador.

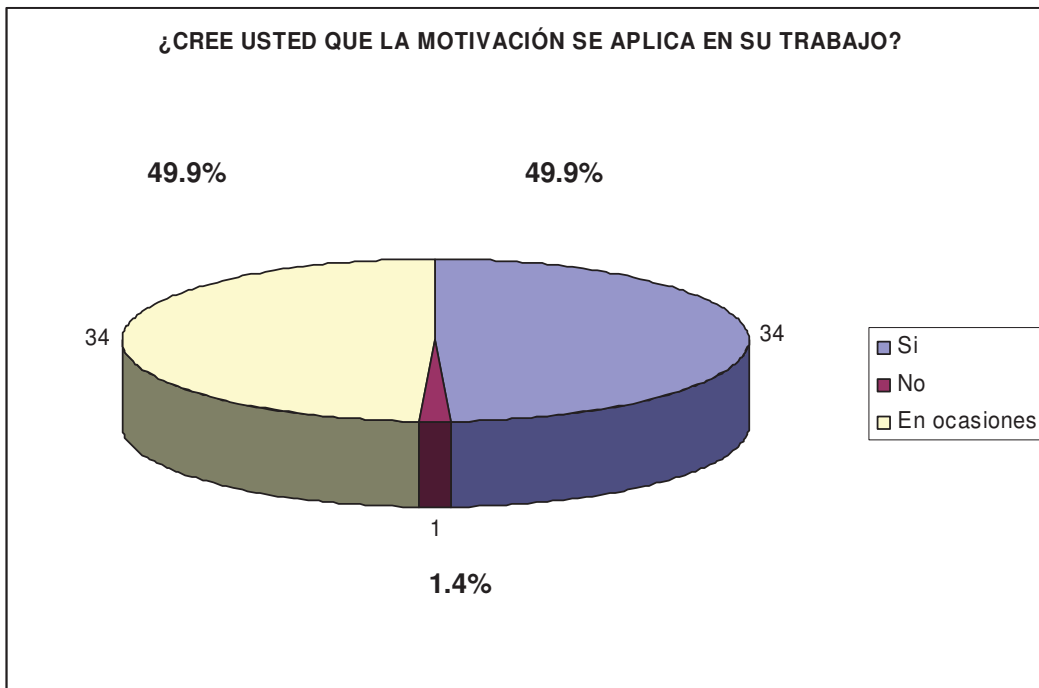
Pregunta numero 5.



Interpretación.

Como se evidencia en la respuesta 2 los trabajadores de las empresas seleccionadas tienen claro que la productividad no incluye exclusivamente el incremento en las ventas si no que también se debe vigilar la eficiencia en la aplicación de los recursos ya sean propios como el esfuerzo, así como los de la empresa como es el caso de la gasolina y del horario que se asigna para la jornada de trabajo.

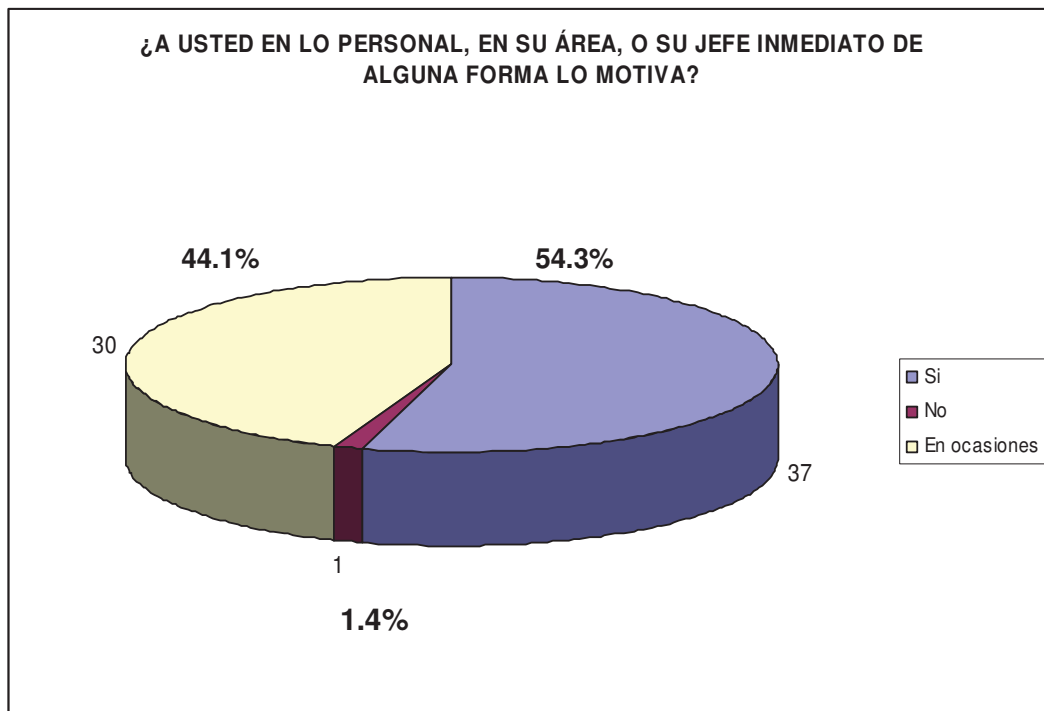
Pregunta numero 6.



Interpretación.

Podemos apreciar en esta grafica que casi un 50% de los encuestados considera que solo en ocasiones se aplica la motivación en las empresas donde se desempeñan, y tomando en consideración las respuestas anteriores en donde se manifiesta lo importante que es para los trabajadores la motivación, detectaremos que existe en ocasiones una desatinada comunicación al respecto de los programas de motivación si es que los hubiera en las empresas.

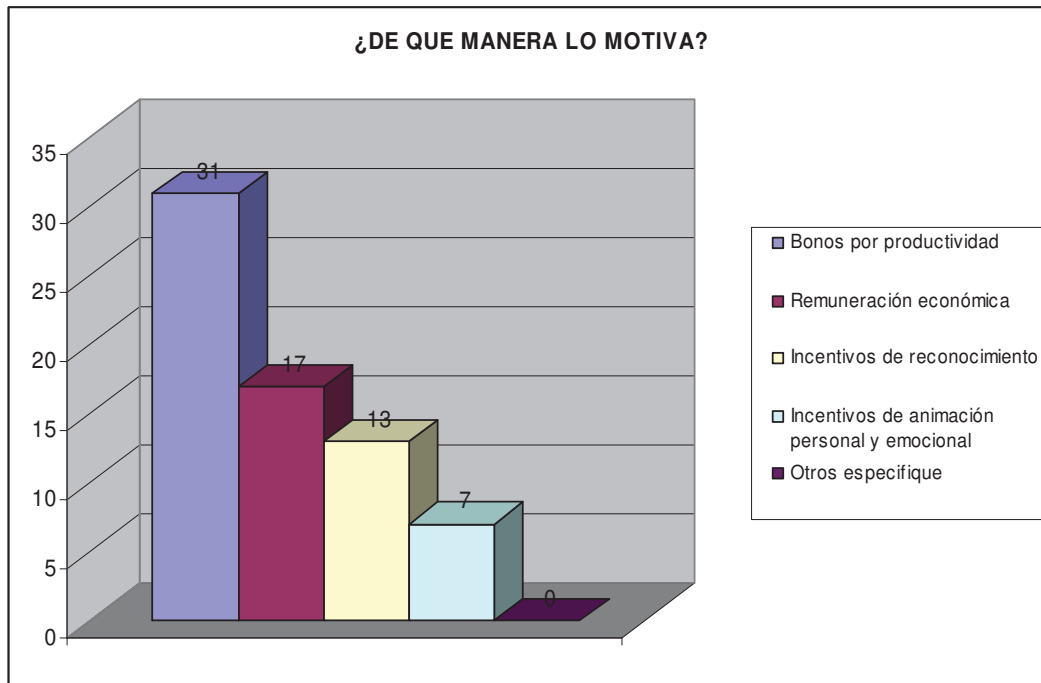
Pregunta numero 7.



Interpretación.

Al igual que la pregunta anterior se hace evidente la ausencia o inconsistencia en la comunicación, si no es que los programas de motivación de las empresas 44.1% de los encuestados respondió que de manera cercana solo en ocasiones recibe la motivación, situación sumamente importante, ya que la motivación se debe percibir totalmente cercana para que esta sea efectiva.

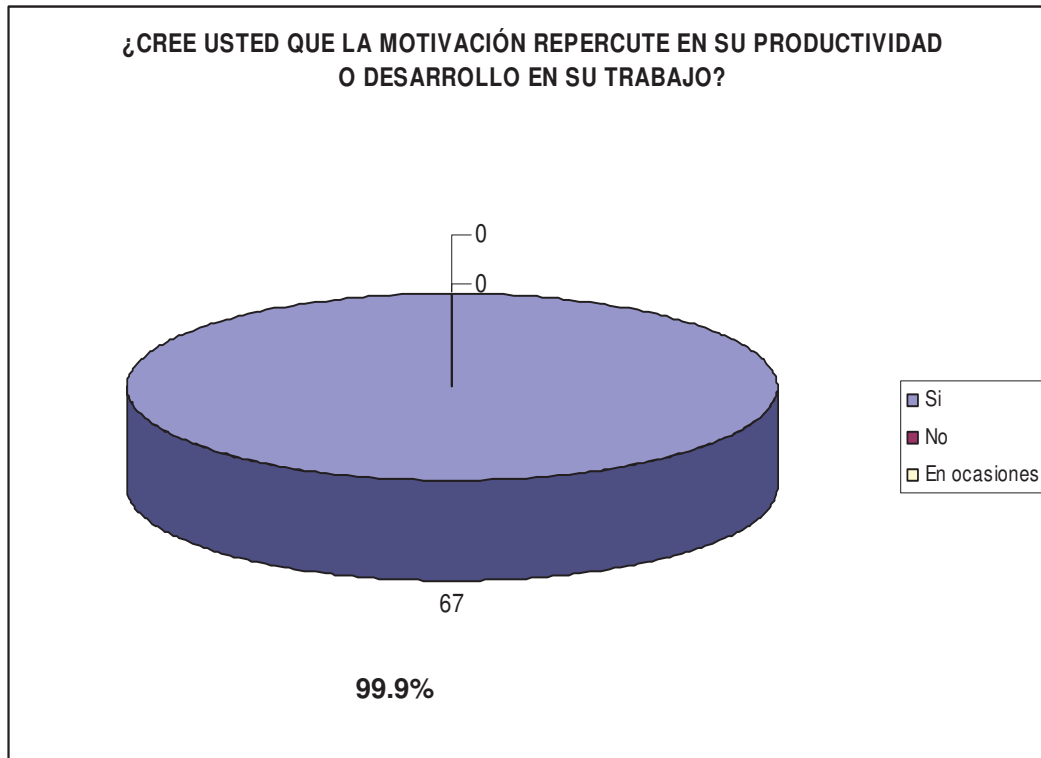
Pregunta numero 8.



Interpretación.

Al aplicar este cuestionario se hace evidente que las empresas integran en sus programas de motivación incentivos de tipo financiero, quedando muy relegados los incentivos de reconocimiento y animación siendo que estos si cuentan con reconocimiento de parte de los trabajadores.

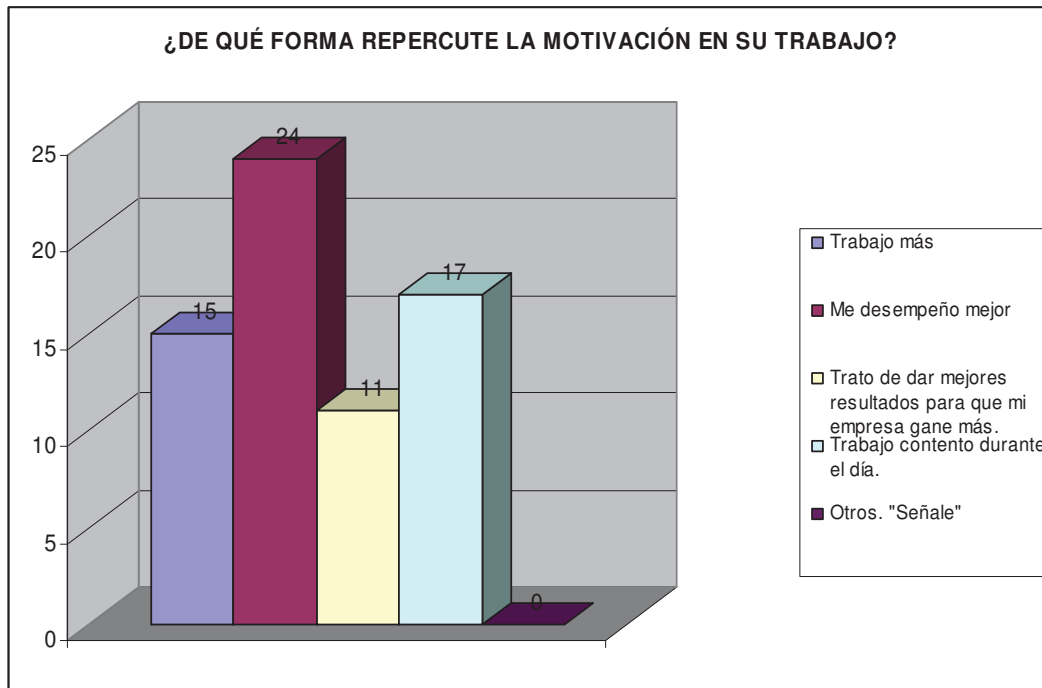
Pregunta numero 9.



Interpretación.

La contundencia en la respuesta a esta pregunta nos hace evidente la gran importancia que tiene la motivación para los trabajadores algo que sin duda debe tomarse en cuenta por toda organización.

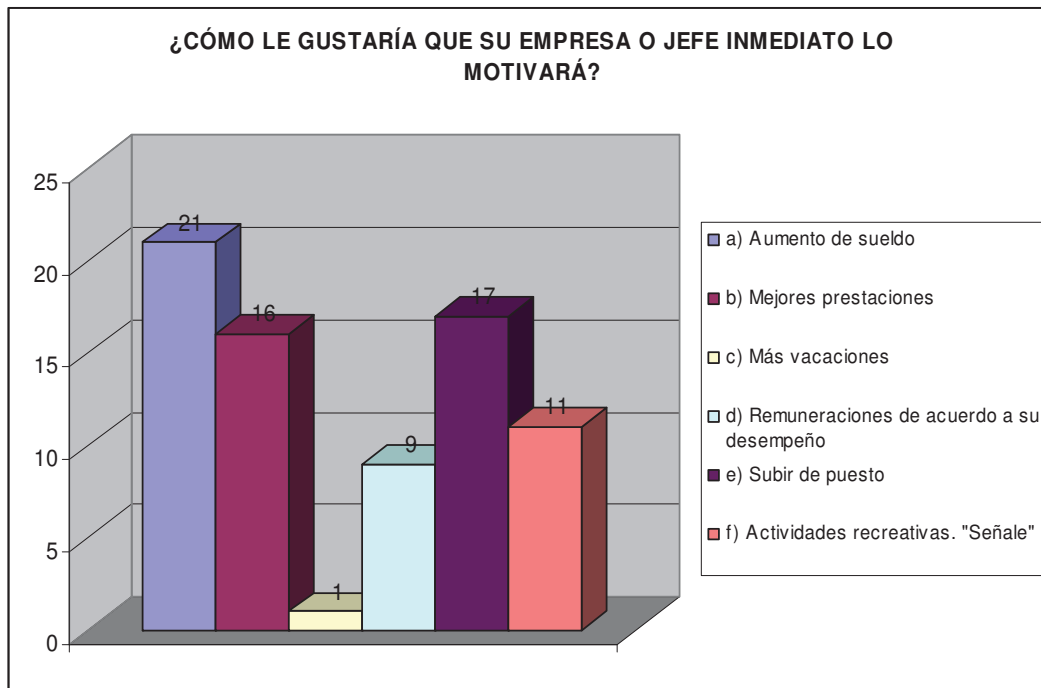
Pregunta numero 10.



Interpretación.

Las repercusiones que tiene la motivación en los trabajadores son importantísimas ya que llegan hasta el mundo de las emociones de los empleados, situación que sin duda repercute en el mayor y mejor desempeño del trabajador, además podemos apreciar que al existir programas de motivación se despierta un sentido de solidaridad del trabajador hacia la empresa que lo esta motivando.

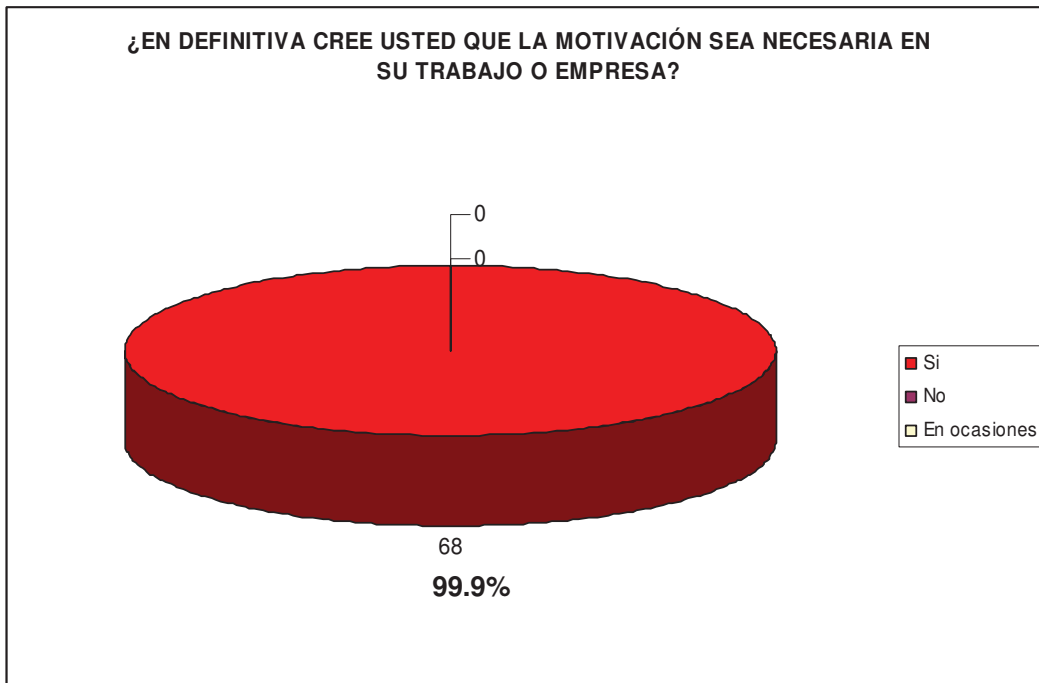
Pregunta numero 11.



Interpretación.

Las aspiraciones de motivación que tienen los trabajadores nos refleja la gran importancia que otorgan a factores más allá de lo personal, como sería el caso de las prestaciones donde se incluyen regularmente beneficiarios, familiares, ya que este tipo de prestaciones son en cuanto a salud para el trabajador y su familia, vivienda, vales para despensa, apoyos escolares, etc. Así también el hecho de que exista un reconocimiento a su labor a escalar en los organigramas es de gran importancia para los empleados no dejando atrás que los incentivos financieros también son muy importantes.

Pregunta numero 12.



Interpretación.

La absoluta respuesta a esta pregunta ya se vislumbraba desde la pregunta numero 9 en donde al igual que en esta, el trabajador considera a la motivación como una practica no solo justa si no necesaria para el desempeño de su trabajo.

CONCLUSIONES.

A través del desarrollo de este trabajo de tesis en donde establecí la hipótesis al respecto del tema de la motivación en las empresas distribuidoras de alimentos y bebidas en la ciudad de Morelia Michoacán, y en donde sostuvimos la hipótesis de que ***“la motivación puede ser un elemento indispensable para lograr la mayor productividad de las empresas comercializadoras y, o distribuidoras de alimentos y bebidas en el municipio de Morelia Michoacán”***.

Y luego de que desarrolle investigaciones tanto teóricas como de campo puedo sostener que ***“la motivación puede ser un elemento indispensable para lograr la mayor productividad de las empresas comercializadoras y, o distribuidoras de alimentos y bebidas en el municipio de Morelia Michoacán”***.

Con lo que estamos confirmando de manera contundente nuestra hipótesis lo que la convierte en una tesis fundada; las fuentes las fuentes que me sirvieron como guía teórica fueron variadas y afortunadamente abundantes, encontrando a todas ellas, alternativas sumamente valiosas, para desarrollar programas de gran transcendencia para las organizaciones.

Hoy en día la motivación se consolida como un elemento de ***“vital”*** importancia para toda empresa ya que los resultados obtenidos en la investigación de campo son claros y contundentes en donde se manifiesta que la motivación no es solo útil sino indispensable para toda organización ya sean macros o micros, nacionales o trasnacionales o cualquiera que forme una organización, que tenga a su cargo cualquier cantidad de personal o el mas importante recurso, **el poder humano**.

BIBLIOGRAFIA.

1.- Arias Galicia, Fernando 1980

Administración de recursos humanos.

México, trillas.

2.- bureau of business practice. 1977

Guía de acción para la motivación de personal.

Tr. Mario bracamontes.

México, diana.

3.- dessler, gary, 1996

Administración de personal 6ª edición.

México prentice hall.

4.- WWW. Sht. Com.