



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLAS DE HIDALGO**



FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS

**ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE MOTIVACIÓN
DEL R.H DEL HOSPITAL ARBOLEDAS DE PÉNJAMO
GUANAJUATO**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
QUE PRESENTA:
CECILIA CANO ROSALES**

ACESOR:

DRA. VIRGINIA HERNANDEZ SILVA

Dra. En ciencias administrativas

COASESOR

DR. GERARDO GABRIEL ALFARO CALDERON

Dr. En ciencias administrativas

MORELIA, MICHOACAN, SEPTIEMBRE DEL 2013

AGREDECIMIENTOS

A Dios

Por darme la oportunidad de existir, por todos los buenos momentos que eh vivido.

A mis padres

Dedico esta tesis a mis padres Gabriela y Rogelio por haberme brindado la oportunidad de salir adelante, por confiar en mí, estar conmigo en los momentos difíciles, por darme su apoyo y su amor y todo su cariño.

A mi familia

Por estar conmigo en todo momento de mi vida por su apoyo, y sobre todo por los consejos que me ha ayudado para seguir creciendo personal y profesionalmente.

A mi asesora y Coasesor

La Dra. Virginia Hernández Silva y el Dr. Gerardo Gabriel Alfaro Calderón, por haber puesto su disposición de tiempo sus conocimientos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	6
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
JUSTIFICACIÓN.....	7
HIPOTESIS	7
I. LA ADMINISTRACIÓN	8
1.1. Definición	8
1.2. Antecedentes de la administración	9
1.3. Escuelas de la administración.....	12
1.4. Importancia de la administración.....	18
1.5. Características de la administración	19
1.6. Principios de la administración.....	20
1.7. La administración y la calidad	22
1.8. Proceso administrativo	24
II. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	27
2.1. Definición	27
2.2. Origen de la administración de recursos humanos	27
2.3. Objetivos de la administración de recursos humanos	29
2.4. Proceso de la administración de recursos humanos.....	30
2.5. Principales características de los recursos humanos.....	38
2.6. Políticas de los recursos humanos.....	39
2.7. Dificultades de la administración de recursos humanos	41
III. LA MOTIVACIÓN.....	43
3.1. Historia de la motivación	43
3.2. Definiciones de motivación	44
3.3. Importancia de la motivación	45
3.4. Proceso de motivación.....	46
3.5. Tipos de motivación	48
3.5.1. Clasificación de acuerdo al tipo de premio	48

3.5.1.1. Premios intrínsecos	48
3.5.1.2. Premios extrínsecos	48
3.6. Teorías de la motivación	50
3.7 Teoría de la jerarquía de las necesidades	51
3.8 Teoría del factor dual de Herzberg (motivación-higiene).....	54
3.9 Teoría de las necesidades adquiridas.....	56
3.10. Teoría X-Y de mc Gregor.....	57
3.11. Teoría de la expectativa.....	58
3.12. Teoría ERG DE ALDERFER	59
3.13. Teoría de la equidad (J. Stacey Adams 1963)	60
3.14. Teoría del establecimiento de metas	60
3.15. Teoría del reforzamiento	62
IV. CASO PRÁCTICO	65
4.1. Descripción del objeto de estudio	65
4.2. Estructura organizacional.....	66
4.3. Servicios incluidos.....	66
4.4. Servicios extra.....	66
4.5. Metodología de la investigación	66
4.6. Población y muestra.....	68
4.7. Recolección de datos	68
4.8. Escala de medición	70
4.9. Medición.....	70
4.10. Confiabilidad del instrumento de recolección de información	75
4.11. Análisis e interpretación de los resultados	76
ESTRATEGIA PARA LA MOTIVACIÓN DEL RH.	81
RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFIA.....	85
ANEXO.....	87

INTRODUCCIÓN

La motivación se define como el proceso psicológico por el cual alguien se plantea un objetivo, emplea los medios adecuados y mantiene la conducta con el fin de conseguir una meta.

En la presente tesis se aborda el tema de motivación como una Estrategia para Incrementar el Nivel de Motivación del Hospital Arboledas de Pénjamo. La finalidad de la presente investigación es ofrecer definiciones claras sobre lo que es motivación.

De acuerdo a la estructura del presente trabajo, hablare en el capítulo I de la administración, sus definiciones, antecedentes de la administración, escuelas de la administración, importancia, características, principios de administración, la administración y la calidad, el proceso administrativo. En el capítulo II hablare de lo que es la administración de recursos humanos, origen, objetivos de la administración, proceso de la administración, principales características de los recursos humanos, políticas de los recursos humanos y dificultades de la administración de recursos humanos.

En el capítulo III hablare de lo que es motivación, su historia, así como las diferentes teorías de la motivación, la teoría de Maslow que es en la teoría que me base para el cuestionario aplicado en el hospital.

En el capítulo IV hablare sobre la descripción de la empresa, su estructura organizacional, metodología de la investigación, población y muestra, la aplicación del cuestionario, así como también los resultados del cuestionario.

Se presentan los resultados de las encuestas, con el fin de proponer estrategias para aumentar la motivación del RH del Hospital.

Motivar a los empleados es un tema importante, ya que así desempeña satisfactoriamente su trabajo.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad el desempeño laboral de los trabajadores es de vital importancia, ya que ellos aportan sus conocimientos para lograr los objetivos de la empresa.

Como se puede observar en muchas organizaciones públicas y privadas su personal no es motivado, y esto genera que su personal no este rindiendo, que su trabajo lo realice más lentamente y de mala manera.

El Hospital Arboledas de Pénjamo Guanajuato es una organización en la que la mayoría de sus empleados no se encuentran motivados, es por ello que con la presente investigación, nos daremos cuenta cuales son los factores motivacionales que se deben implementar en esta organización para mejorar el servicio que se les brinda a los usuarios, así como calidad en el servicio a los pacientes o usuarios de esta organización.

También puede ocurrir que la falta de motivación, provoca que la gente no se esfuerce por hacer un mejor trabajo; evite su lugar de trabajo y a la menor oportunidad deje la organización.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Es factible incrementar el nivel de motivación del personal que labora en el Hospital Arboledas de Pénjamo Guanajuato?

OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico para conocer el nivel de motivación del RH del Hospital Arboledas, a fin de elaborar una estrategia para la mejora de la motivación en este.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Definir en qué nivel se encuentran satisfechas cada una de las necesidades que conforman los factores motivacionales de Maslow.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación permitirá conocer el nivel de motivación de los empleados que laboran en el Hospital.

Es por ello que el personal del Hospital se debe esforzar en proporcionarle al paciente un servicio adecuado, es así que los empleados deben de sentirse motivados para trabajar en completa armonía

El que los empleados se sientan motivados hace que sientan gusto por realizar su trabajo y se sientan satisfechos con ellos mismos.

Hoy en día se dice que un empleado motivado realiza mejor sus labores y por ende rinde más en las organizaciones, es por ello que se determinara si el nivel motivacional es un factor fundamental en el desempeño laboral.

HIPOTESIS

Es factible proponer una estrategia para mejorar el nivel de motivación en el Recurso Humano del Hospital Arboledas de Pénjamo.

I. LA ADMINISTRACIÓN

1.1. Definición

La administración es considerada una ciencia, técnica y arte, se encarga de la planeación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros) de una organización, con el fin de lograr la optimización de dichos recursos, logrando así el cumplimiento de los objetivos.

Hernández y Rodríguez (2006), Se considera como ciencia porque: la administración estudia e investiga metodológicamente las variables, las constantes y causa-efecto de la eficiencia y eficacia de las organizaciones sociales productivas.¹

Se considera también como una técnica porque: el administrador profesional requiere habilidades técnicas que le permitan realizar operaciones, planes, estrategias, formas de organización, formas de integración de personal a la organización y controles para evaluar el desempeño.

Es considerada como un arte ya que: el administrador debe tener una visión del negocio, empresa, organismo social, etc., es decir un proyecto, de manera que a pesar de los límites que puedan imponerle los recursos, el tiempo y las personas, se eleve sobre sí mismo para producir y motivar a sus colaboradores hacia el logro de la misión existencial de la empresa en lapsos determinados.

Fernández Arena (2008), Define a la administración como “la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. Fernández Arena sostiene que las organizaciones deben cumplir no sólo metas lucrativas, sino también objetivos de servicio, sociales y económicos.²

Terry, Franklin (2004), Define a la administración como “el proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control,

¹ S. HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Introducción a la administración , McGraw-Hill 2006, pág. 5-7-8.

² J. ANTONIO FERNANDEZ A, El proceso administrativo, Diana SA de CV, México 2008, pág. 111.

desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con la participación de los seres humanos y el uso de otros recursos.³

Koontz, Weihrich, Cannice (2008), define a la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupo cumplan metas específicas de manera eficiente.⁴

Rodríguez Valencia (2006), Define a la administración como un proceso para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un objetivo determinado.⁵

1.2. Antecedentes de la administración

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible, para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración.

Época primitiva

En esta época, los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originadas por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.

³ TERRY & FRANKLIN, Principios de administración, Cecs, USA, 2004, pág. 22

⁴ KOONTZ, WEIHRICH, CANNICE, Administración una perspectiva global y empresarial, McGraw-Hill, México, 2008, pág.4

⁵ J. RODRIGUEZ VALENCIA, Administración Thomson, México 2006, pág.3

Periodo agrícola

Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalió la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo Patriarcal. La caza, pesca y recolección pasaron a tener un lugar de importancia de importancia secundaria en la economía de la subsistencia.

El crecimiento demográfico obligo a los hombres a coordinar mejores esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aparición de la administración.

Con la aparición del Estado, que señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto, estados representativos de esta época, se manifestó el surgimiento de clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración. Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y de manejar numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas.

La iglesia católica

En cuanto a la iglesia católica podemos decir que es y ha sido un modelo de estructura donde los conceptos de autoridad y obediencia son básicos para el funcionamiento de la institución.

La iglesia católica en Europa, principalmente, fue rectora de los valores del hombre durante el medioevo, donde el valor fundamental era la salvación del alma. Esta idea según, Marx Weber, detuvo el desarrollo económico, ya que la actitud de los comerciantes era considerada inmoral. Sin embargo, Silva Herzog señala que, según varios autores prestigiados: “las Cruzadas, además de tener un objetivo religioso, también obedecían a causas económicas, para desarrollar el comercio con el medio oriente.”

Por las razones antes expuestas, la influencia que la Iglesia católica ha tenido en el mundo industrial moderno ha sido determinante tanto para el desarrollo como

Para el retraso, además de constituir un modelo de estructura organizativa que aún se estudia en la formación de los administradores profesionales.

La Revolución industrial

Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos por ejemplo. La máquina de vapor-, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.) y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción.

Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica.

Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas. (García Martínez, 2004) ⁶

⁶ M.GALINDO GARCIA MARTINEZ, Fundamentos de administración, Trillas, 2004, pág.17-20

1.3. Escuelas de la administración

Escuela de la administración científica

El ingeniero industrial Frederick Wilson Taylor (1856-1915) es considerado el padre de la administración científica.

El enfoque de la escuela de la administración científica se basa en las tareas de la organización. Su nombre obedece al intento de utilizar los métodos de la ciencia a los trabajadores operacionales, con el fin de aumentar la eficiencia. Los principales métodos científicos son la observación y la medición.

Este enfoque observa a la administración como la ciencia que permite mejorar las actividades de la organización.

La administración científica cuida los estándares de producción, estandarización de máquinas y herramientas, los métodos y rutinas para la ejecución de tareas y los premios de producción para incentivar la productividad.

Sus principales aportaciones de Taylor son:

- Análisis de trabajo
- El estudio de tiempos y movimientos
- Mecanismos administrativos
- La aplicación del método científico en la empresa.⁷

Escuela clásica de la administración

Henri Fayol (1841-1925), es el fundador de la teoría clásica de la administración, dice que la administración como una ciencia debía ser utilizada por los altos mandos de la organización

⁷ I CHIAVENATO, Introducción a la teoría general de la administración, McGraw-Hill, México, 2006, pág. 42-44.

Fayol define el acto de administrar como prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas involucran los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador.

Fayol consideraba que toda empresa presenta operaciones y funciones:

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios
2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra venta e intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y la administración y la administración de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de la cúpula de otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y se ubican siempre por encima de ellas.⁸

Escuela de la burocracia

Max Weber (1864-1920) se le considera el padre de la burocracia. La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad es decir en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con la finalidad de garantizar la máxima eficiencia posible en el alcance de los objetivos.

Weber (1970) distingue tres tipos de sociedad:

- A) Sociedad tradicional: en donde predominan características patriarcales y patrimonialistas, como la familia, el clan, la sociedad medieval, etc.
- B) Sociedad carismática: en donde predominan características místicas, arbitrarias y de personalidad, como en los grupos revolucionarios, en los partidos políticos.

⁸ | CHIAVENATO, Introducción a la teoría general de la administración, McGraw-Hill, Mexico, 2006, pág 64.

C) Sociedad legal, racional o burocrática: donde predominan normas impersonales y la racionalidad en la selección de los medios y de los fines, como en las grandes empresas, en los estados modernos, ejércitos entre otros.(Chiavenato Idalberto, 2006)⁹

Escuela de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas (o Escuela Humanística de la administración) surgió en Estados Unidos, a consecuencia de las conclusiones del experimento de Hawthorne, posteriormente fue desarrollada por Elton Mayo. Esta teoría significo un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración.

Elton Mayo (1880-1949) es considerado el principal exponente de la escuela de las relaciones humanas. Realizo tres experimentos en: La Western Electric fábrica de equipos y componentes telefónicos.

Primera fase del experimento.

Primer experimento

En 1927 se seleccionó a un grupo de seis personas de los 40 000 empleados que eran, a los cuales se les informo que participarían en un importante experimento, por lo que fueron trasladados a un local para ser observados por personal capacitado que registraba con mayor meticulosidad su productividad y estado de ánimo.

Mayo ordeno que se anularan todas mejoras implantadas. Los investigadores quedaron sorprendidos y pensaron que la productividad se reduciría; pero sucedió todo lo contrario. El factor fundamental para explicar los resultados era de carácter “psicológico” y, en la opinión de Mayo, la productividad había aumentado debido a

⁹ | CHIAVENATO, Introducción a la teoría general de la administración, McGraw-Hill, México, 2006, pág. 210

que se les había persuadido a colaborar y motivado de la importancia de su participación por lo que ordeno entrevistarlos.

Se realizó un interrogatorio a los empleados para demostrar para demostrar a que atribuían las causas del aumento de la productividad. El resultado del interrogatorio fue que ellos habían sido invitados al experimento, lo que representaba una distinción.

Además, se había evitado la presencia de los capataces que les infundían temor y seguían prácticas muy desagradables.

Segundo experimento

En el segundo experimento se desarrolló bajo la técnica de entrevista con 22 000 obreros. Esta se llevó a cabo bajo la forma de pregunta abierta, sin elección de respuesta. Se descubrió rápidamente que, en esa situación, ese tipo de entrevista era útil, puesto que los trabajadores deseaban “hablar y hablar” con libertad y descargar toda su frustración.

Lo que se observó fue que los sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva sobre la productividad de los trabajadores.

Tercer experimento

En este experimento mayo se dedicó a observar las variaciones de la productividad en relación con los incentivos económicos, y descubrió que:

1. Tenían muy poca repercusión sobre la producción.
2. los obreros mantienen una estrecha relación entre ellos. Ni las relaciones formales de autoridad y de colaboración ni los incentivos económicos son los que determinan la conducta si no que surgen relaciones espontaneas de amistad entre los miembros. Los obreros no están desorganizados, si no que constituyen grupos

sociales estrechamente relacionados que determinan la conducta individual y establecen normas y valores. (Hernández y Rodríguez, 2002)¹⁰

El Neohumanorelacionismo

Se le considera una continuación de la teoría de las relaciones humanas. Critica tanto a la burocracia como a las relaciones humanas porque considera que nunca trató al factor humano en forma individual. Por lo que esta escuela analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual, se basa en que la motivación mejora la productividad de la empresa.

El exponente más destacado del Neohumanorelacionismo es Abraham Harold Maslow (1908-1970), fue un psicólogo estadounidense, conocido también como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista.

Describió una teoría ampliamente aceptada sobre las motivaciones humanas y su jerarquización. Señala que existen dos grandes necesidades del hombre, las primeras se refieren a las básicas, las segundas corresponden a las de carácter psicológico-social.

Las jerarquizo en el siguiente orden de importancia:

1. Fisiológicas, la primera causa o motivo por la que un hombre actúa es por exigencias fisiológicas que responden a las que llamó necesidades básicas, es decir relacionadas con la conservación de la vida, como el comer, dormir, el sexo etcétera.
2. De seguridad, para cubrir contingencias en un futuro propio de los que dependen de uno, estas corresponden también al nivel básico.
3. Sociales, en tercer lugar dice Maslow, el hombre necesita relaciones sociales (reconocimiento de otros, aceptación grupal, participación social y en el trabajo).

¹⁰ S.HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Administración, McGraw-Hill, 2002, pág. 73-76.

4. Necesidades de Ego, el ser humano requiere de amor propio (aceptarse), tener una buena imagen de sí mismo para poder proyectarse. En este nivel la empresa requiere apoyar y darles a los trabajadores elementos para incrementar su autoestima.
5. Necesidades de Autorrealización, este es un estado óptimo del ser que se da cuando se han cubierto satisfactoriamente todas las necesidades anteriores, y las personas tienen más ganas de ser que de tener; esto se da cuando hay un gozo al producir y servir.

Frederick Herzberg (1965) autor de la teoría dual, relativa a las motivaciones y los factores higiénicos. En dicha teoría sostiene que las motivaciones producidas por el trabajo dan satisfacción cuando están presentes y no producen insatisfacción cuando desaparecen.

1. Los factores higiénicos como son la justa remuneración, las prestaciones que da una empresa, incluso la seguridad, dan satisfacción al presentarse y producen insatisfacción cuando desaparecen.
2. Factores motivacionales: Relacionados con el trabajo que se desempeña, dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen, estos pueden ser: la responsabilidad, la toma de decisiones, actividades variadas.

El centro de esta teoría radica en lo siguiente: a los trabajadores, por un lado, se les debe cubrir satisfactoriamente las necesidades (higiénicas). Estas son relativas al tener y mantener un estatus económico y de consumo, que son muy importantes, debido a que le permiten al individuo obtener bienes y servicios, además de que le genera la sensación del progreso.

David McClelland, construyo su teoría de la motivación en tres factores que son:

1. Realización o logro. Satisfacción obtenida mediante el logro de metas.
2. Afiliación. Satisfacción que brinda al formar parte de un grupo social o de trabajo.

3. Poder. La satisfacción de influir en otros y acumular relaciones e influencias.

Douglas McGregor es, sin duda otro de los grandes pilares de la teoría administrativa por sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Su más importante contribución al pensamiento administrativo está relacionada con las actitudes, producto de los valores sobre la naturaleza humana frente al trabajo. (Hernández y Rodríguez 2002) ¹¹

1.4. Importancia de la administración

Después de haber estudiado sus características, resulta innegable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre.

A continuación se enumeran algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

1. Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
4. A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo

¹¹ S. HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Administración, McGraw-Hill, 2002, pág. 132-136.

cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre. (García Martínez 2004)¹²

1.5. Características de la administración

- a) Universalidad. Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.
- b) Valor instrumental. Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener determinados resultados.
- c) Unidad temporal. Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- d) Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- e) Especificidad. Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.
- f) Interdisciplinariedad. La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- g) Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplica. La rigidez en la administración es inoperante. (García Martínez, 2004)¹³

¹² M. GALINDO GARCIA MARTINEZ, Fundamentos de administración, trillas, 2004, pág. 27.

1.6. Principios de la administración

Un principio es una declaración o verdad fundamental que proporciona una guía para el pensamiento o la acción, tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo.

A continuación se mencionan algunos de los principios de la administración general:

- **Realizar las tareas con el menor esfuerzo:** Todas las actividades deben obtenerse con efectividad y eficiencia.
Efectividad: combinación de eficacia y eficiencia.
Eficacia: es una medida del logro de resultados.
Eficiencia: el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.
- **Principio de la racionalidad.** Todo tiene que preverse o planificarse, para saber las repercusiones de lo que se pretende hacer.
- **Obtención al máximo provecho.** Es la optimización de los recursos disponibles.
- **Obtención de productividad.** Es el coeficiente obtenido de dividir el producto total por uno de los factores de la producción o el total de insumos invertidos.
- **Reducción de costos.** Busca la efectividad para lograr rebajar los precios, por medio de la reducción del costo del bien o servicio.
- **Rentabilidad.** Es el valor de la producción menos los gastos incurridos en ella.
- **La economicidad.** La reducción de tiempo, espacio y recursos, entre otros.
- **Buen ambiente de trabajo.** Relaciones de prosperidad y satisfacción en el desarrollo del trabajo.

¹³ M. GALINDO GARCIA MARTINEZ, Fundamentos de administración, trillas, 2004, pág. 27.

Los principios son flexibles y susceptibles de poder adaptarse a todas las necesidades. Es necesario saber aplicarlos; este es el arte de la administración, pues se requiere de inteligencia, experiencia, capacidad de decisión y medida.

Fayol creó 14 principios de administración para guiar al gerente en la resolución de problemas de trabajo.

Los principios de Fayol (1916) fueron los siguientes:

1. **División del trabajo.** El trabajo está separado en sus tareas básicas y divididas entre los trabajadores o grupo de trabajo que pueden especializarse en tareas específicas, dando por resultado la especialización laboral.
2. **Autoridad.** Es el derecho legítimo de ejercer el poder dentro de la organización para obtener la obediencia del trabajador. Está estrechamente relacionada con la responsabilidad la cual consiste en asumir el uso de la autoridad.
3. **Disciplina.** Es la aplicación de un castigo por dejar de actuar de acuerdo con los deseos de los que poseen la autoridad legítima en la empresa.
4. **Unidad de mando.** Cada trabajador debe recibir órdenes solo de uno de los gerentes, como una visión simplificada de una empresa.
5. **Unidad de dirección.** Toda la empresa debe tener una meta común y buscar que se cumpla en todas las actividades.
6. **Subordinación del individuo.** La meta y los intereses de la empresa son los más importantes.
7. **Remuneración.** Cada empleado debe recibir una compensación de acuerdo con una formula general. El cálculo de las cantidades y las formas de la compensación, deben considerar las siguientes variables: gastos de la vida diaria, el clima económico y las condiciones específicas del negocio, habilidades del trabajador y el suministro y demanda de tales trabajadores, y los grados de productividad logrados.

- 8. Centralización.** Los gerentes son responsables de la toma de decisiones y se deben asumir esas decisiones. Los subordinados deben delegar responsabilidad con la justa autoridad para lograr la tarea asignada.
- 9. Cadena escalar o jerarquía.** Los gerentes en la compañía forman parte de una cadena de mando que es escalar o jerárquica. La autoridad y responsabilidad se delegan hacia debajo de ella.
- 10. Orden.** Los recursos de la compañía, sus materiales no manufacturados y los trabajadores deben en el lugar indicado en el tiempo apropiado.
- 11. Imparcialidad.** Los empleados deben sentir que son tratados con equidad y justicia.
- 12. Estabilidad del personal.** Las empresas exitosas retienen a los gerentes buenos, y esto debe ser una meta de la organización. Personal capacitado y exitoso es un recurso viable de la organización, y sus prácticas deben alentar a largo plazo el compromiso con ella.
- 13. Iniciativa.** Los gerentes deben de fomentar la iniciativa de los empleados, la cual se define como el esfuerzo auto motivado para trabajar para el bien de la empresa.
- 14. Solidaridad.** La administración debe tratar de fomentar la armonía y los intereses comunes, lo que da por resultado, buenas relaciones entre los empleados. (Montana Charnov, 2004)¹⁴

1.7. La administración y la calidad

La calidad en el sentido del cumplir con todos los requisitos, como normas, indicadores de un producto bien hecho, fue desarrollada por el estadounidense Federico Taylor (1856) al establecer los estándares de los modelos de producción, así como los tiempos y operaciones del proceso productivo.

Para las empresas es de vital importancia llevar a cabo la calidad total dentro de la misma. Algunos de los autores más importantes que destacan en la calidad son:

¹⁴ MONTANA CHARNO V, Administración, CECSA, México, 2004, pág. 23-24.

W Edwards Deming (1927). Define a la calidad como un proceso que se debe dirigirse a las necesidades del consumidor, tanto presentes como futuras.¹⁵

Joseph M Juran (1954). Dice que la palabra calidad tiene tres significados:

- 1) Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.
- 2) Ausencia de ineficiencias.
- 3) Adecuación al uso.

Afirma que es posible planificar a alcanzar en la producción.

La calidad está orientada al cliente o consumidor final, así como también es básica para todas las organizaciones.(Hernández y Rodríguez, 2002)¹⁶

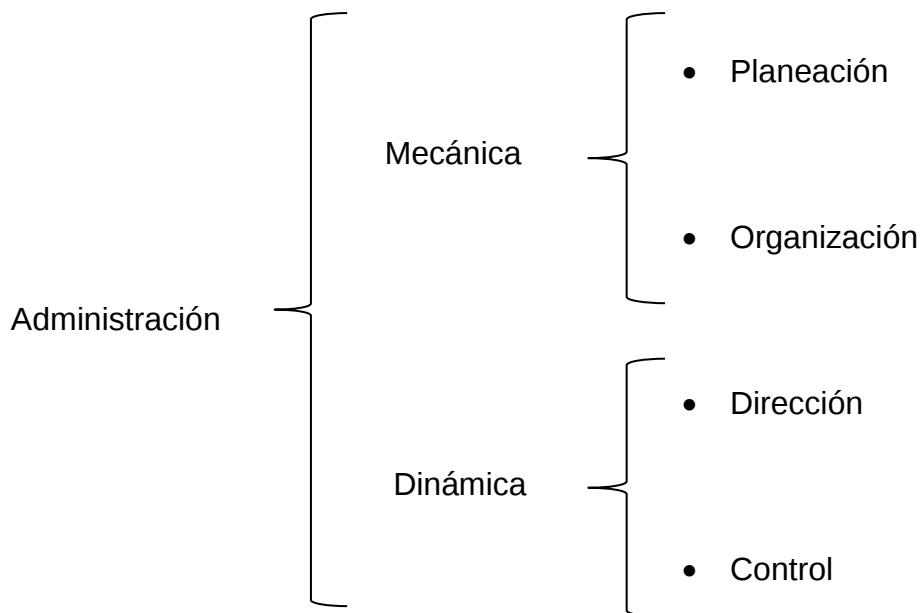
¹⁵ S. HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Administración, McGraw-Hill, 2002, p 366.

¹⁶ S. HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Administración, McGraw-Hill, 2002, p 370.

1.8. Proceso administrativo

Es un conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad.

Puede decirse que el proceso administrativo es el cauce formal de la serie de actos en que se concretan la actuación administrativa, tiene como finalidad la emisión de un acto administrativo. El proceso administrativo, según el autor Lyndall F. Urwick menciona que el proceso administrativo se divide en dos fases que son: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que establece lo que debe hacerse. Mientras que la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.¹⁷



Fuente: Elaboración propia

La Planeación, implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. (García Martínez, 2004)

¹⁷ M.GALINDO GARCIA MARTINEZ, Fundamentos de administración, Trillas, 2004, p.35

Reyes Ponce (2010), Define a la planeación como fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.¹⁸

Terry, Franklin (2004), Define a la planeación como seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.¹⁹

Una vez que se ha establecido lo que se quiere hacer dicho de otra manera: los objetivos a alcanzar durante la etapa de la planeación será necesario determinar cómo hacerlo, que medidas utilizar para lograr lo que desea, esto solo es posible a través de la planeación.

La organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar acabo para lograr sus objetivos, proyectando la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

En esta fase se estudiara la organización como un proceso o etapa de la administración

Algunos autores definen a la organización como:

Reyes Ponce (2010), Define a la organización como la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficacia dentro de los planes y objetivos señalados.²⁰

Terry, Franklin (2004), Define a la organización como establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas

¹⁸ A. REYES PONCE, Administración de empresas primera parte, Limusa, México 2010, p. 165.

¹⁹ TERRY & FRANKLIN, Principios de administración, CECSA, Usa, 2004, p.

²⁰ A.REYES PONCE, Administración de empresas segunda parte, Limusa, México 2011, p.

seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar una meta u objetivo.²¹

La dirección es la esencia misma de la administración.

Reyes Ponce (2010), define a la dirección como el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia delegando dicha autoridad, y se vigilan que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas.²²

Control es una etapa primordial en la administración, pues, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización.

El control es la última etapa del proceso administrativo, es una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes.

Terry, Franklin (2004), Define al control como determinar lo que se está realizando, es evaluar el desempeño, y si es necesario aplicar medidas correctivas de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes.²³

²¹ TERRY & FRANKLIN, Principios de administración, CECSA, Usa, 2004, p 210.

²² A.REYES PONCE, Administración de empresas segunda parte, Limusa, México 2011, p. 303.

²³ TERRY & FRANKLIN, Principios de administración, CECSA, Usa, 2004, p 518.

II. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1. Definición

A continuación pasaremos a definir el concepto de Administración de Personal, para determinar su campo de acción en la administración.

Rodríguez Valencia (2007), define a la administración de personal, como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también las necesidades del personal.²⁴

Dessler y Varela (2004), Define a la administración de personal como prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo.²⁵

2.2. Origen de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos ha evolucionado a partir de importantes progresos e interrelaciones que datan del comienzo de la Revolución Industrial.

El sistema de Gremios

En la Edad Media se generó el adiestramiento de aprendices y los sindicatos y uniones obreras.

Los propietarios de talleres, organizaron “gremios” con el propósito de proteger sus intereses. También servían para regular el empleo y el adiestramiento de aprendices dentro de cada oficio.

²⁴ J. RODRIGUEZ VALENCIA, Administración moderna de personal, Cengage, México, 2007, p. 7.

²⁵ DESSLER GARY, Administración de recursos humanos, Pearson , México , 2004, p. 2

Más tarde esos trabajadores. Conocidos como jornaleros, formaron gremios propios llamados “gremios de pequeños propietarios”, para representar sus intereses y para ayudarse mutuamente.

Sistema fabril de producción

El desarrollo de la fuerza mecánica hizo posible el crecimiento de un sistema fabril de producción. El uso de equipos mecanizados y mejores técnicas de producción permitió una fabricación menos costosa de bienes requeridos.

Con la fábrica llegó un tipo de conducta reglamentada que surgió de la independencia de tareas y posiciones. Como resultado, a fines de 1880 algunos países promulgaron leyes para reglamentar las horas de trabajo de mujeres y niños, otros también promulgaron leyes para establecer salarios mínimos para trabajadores masculinos y para reglamentar condiciones laborales que afectaban la salud y seguridad de los trabajadores. Posteriormente fueron promulgadas leyes de compensación para los trabajadores a fin de proveer pagos de indemnización por lesiones sufridas en accidentes de trabajo.

El sistema de producción en Masa

La producción en masa fue posible gracias a la estandarización de piezas intercambiables que pueden ser montadas en las líneas de producción. Asimismo hubo mejoras en la tecnología de maquinaria y equipo para ahorrar trabajo. Este género aumento en los costos generales y en sueldos y salarios, lo que obligo a los propietarios a buscar nuevas formas de utilizar más eficientemente la maquinaria y equipo así como la fuerza de trabajo, esto se logró con la aplicación de la “administración científica”.

La administración científica constituía un enfoque objetivo y sistemático para mejorar la eficiencia y eficacia, basada en la recolección y análisis de datos. Con la aplicación de este método los procesos se simplificaron y las operaciones se hicieron más repetitivas. Además, se crearon normas de trabajo para evaluar la eficiencia de los trabajadores y para dar incentivos económicos al trabajador.

La Psicología Industrial

En la década de 1900 una parte de los conocimientos e investigaciones del campo de la psicología comenzaba a enfocarse a lograr mejoras en las técnicas de ventas, pero también se interesaron en una combinación más efectiva de las capacidades de los trabajadores con los puestos, nos comenta el autor B. Von Haller Glimer (industrial psychology, p.18).

En 1913 el libro de Hugo Munsterberg, Psicología y Eficiencia Industrial describía experimentos al seleccionar a conductores de tranvías, oficiales de barco, operadores de conmutadores telefónicos. Las contribuciones de Musterberg a la administración fueron respecto al análisis de puestos en términos de sus requerimientos mentales y emocionales y en términos del desarrollo de dispositivos de prueba.

Otros psicólogos que hicieron contribuciones a la función de personal fueron W. Dill Scott quien recibió reconocimiento por su primer trabajo sobre selección de personal de ventas y por su libro sobre administración de personal. J. McKeen Cattell, famoso por sus actividades de desarrollo de pruebas y por sus esfuerzos para establecer la psicología de la corporación. (Rodríguez Valencia, 2007)²⁶

2.3. Objetivos de la administración de recursos humanos

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones, que estén ocupados en cualquiera de las actividades de un organismo social. Un organismo puede ser una empresa industrial, una dependencia pública, un hospital, un hotel, una universidad, o una línea aérea. Puede ser mediana, grande, muy grande.

Por tanto el sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales están los siguientes:

²⁶ J. RODRIGUEZ VALENCIA, Administración moderna de personal, Cengage, México, 2007, 21-23.

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, “para” promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje “para” lograr los objetivos organizacionales.
- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente “para” la satisfacción de sus planes y objetivos.
- Elevar la productividad del personal, “para” promover la eficacia y eficiencia de la dirección.
- Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, “para” proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, “para” crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.
- Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la prestación de los servicios y, al término de dicha relación laboral “para” sostener adecuadas relaciones de trabajo. (Rodríguez Valencia, 2007)²⁷

2.4. Proceso de la administración de recursos humanos

Reclutamiento de personal

El reclutamiento es el primer paso para proporcionar recursos humanos apropiados a la organización una vez que se ha abierto una vacante.

²⁷ J. RODRIGUEZ VALENCIA, Administración moderna de personal, Cengage, México, 2007, p. 8.

Chiavenato (2011), define al reclutamiento como un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.²⁸

En el proceso de reclutamiento intervienen dos factores importantes. Estos son:

- Las fuentes de reclutamiento.
- Los medios de reclutamiento.

Fuentes de reclutamiento son los lugares en donde se pueden encontrar los recursos humanos.

Las fuentes de reclutamiento se dividen en:

Fuentes internas. Se considera como fuente interna a la organización cuando en ella misma se pueden encontrar aspirantes procedentes de:

- La planta de trabajadores de la propia organización.
- Los contactos con sindicatos de la organización.
- Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.

El que el reclutador utilice fuentes internas de reclutamiento les da a los trabajadores de la organización ciertas ventajas, como la posibilidad de ocupar los puestos vacantes. En estos casos el reclutador somete a los trabajadores de la organización a concursos de promoción y ascensos, lo que permite capacitarlos directamente y a su vez motivarlos al darles la oportunidad de ascender y desarrollarse.

Fuentes externas. Son los lugares de contacto indirecto en donde incidirán las técnicas de reclutamiento. Se considera que son fuentes externas las:

- Bolsas de trabajo de escuelas, universidades o asociaciones.
- Oficinas de colocación.
- Otros empleos.

²⁸ I. CHIAVENATO, administración de recursos humanos, McGraw-Hill, México, 2011, p.128.

- El público en general.

Medios de reclutamiento. Son las diferentes formas o conductos para enviar el mensaje a atraer a los candidatos hacia la organización.

Los medios de comunicación por lo general se usan para el reclutamiento de recursos humanos son:

- La requisición de personal al sindicato (cuando se utilice ese procedimiento).
- La solicitud oral o escrita echa a trabajadores.
- La carta y el teléfono.
- El periódico.
- La radio y la televisión.
- Los folletos y boletines. (Rodríguez Valencia, 2007)²⁹

²⁹ J. RODRIGUEZ VALENCIA, Administración moderna de personal, Cengage, México, 2007, p. 150-152.

Selección

La selección de personal es un subproceso importante en el proceso de dotación de recursos humanos. Una vez que se integra un grupo adecuado de solicitantes por medio del reclutamiento comienza el proceso de selección de personal.

Chiavenato (2011), Define a la selección como elegir de los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.³⁰

El proceso de selección comienza cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye cuando se decide a quien se va a contratar.

El departamento de personal realiza un proceso de etapas consecutivas, que a continuación se mencionaran:

Recepción de solicitantes. La selección se inicia con una visita al departamento de personal o con una petición por escrito para una solicitud de empleo.

Entrevista preliminar. Es un procedimiento que consiste en obtener información básica sobre los candidatos potenciales.

Revisión de solicitudes. Son hojas de datos personales, en las que se anotan los antecedentes laborales, escolares y de otros tipos, los cuales le permiten al reclutador conocer las características, habilidades y rendimiento del candidato.

Pruebas de empleo. En esta etapa se aplican pruebas de empleo que le permiten al reclutador obtener información relativamente objetiva, la cual puede comparar con la de otros candidatos y la de los trabajadores actuales.

Entrevista. En esta etapa se aplican entrevistas para eliminar a los solicitantes ineptos o menos adecuados que han pasado la fase preliminar de selección.

³⁰ I. CHIAVENATO, administración de recursos humanos, McGraw-Hill, México, 2011, p.144.

Investigación de la historia anterior. Durante esta etapa se suele hacer una investigación para evaluar al candidato de manera más objetiva.

Selección preliminar en el departamento de personal. En esta etapa se realiza la selección preliminar con base en toda la información aportada por las pruebas de empleo y la verificación de referencias obtenida en las etapas anteriores.

Selección final por el supervisor. En esta etapa se acostumbra que el jefe del departamento que tiene los puestos vacantes entreviste a los candidatos que el departamento de recursos humanos seleccione en forma preliminar.

Examen médico. En esta etapa después de que el candidato ha pasado las etapas anteriores, muchas organizaciones requieren un examen médico, el cual se realiza no solo para determinar la correcta elección del solicitante para el seguro de vida de grupo, de salud y de invalidez, sino también para determinar si tiene la capacidad física para desempeñar el puesto. (Valencia J. R., 2007)³¹

Contratación

Una vez que el candidato pasa con éxito las etapas del proceso de selección (solicitud, pruebas, entrevistas, examen médico), puede ser contratado.

La selección y contratación de personal se pueden considerar procesos interrelacionados ya que una empresa por lo regular no puede contratar a una persona antes de considerar mediante la selección el puesto que va a ocupar.

De acuerdo a la ley federal del trabajo, la contratación se puede dar de dos formas: individual y colectiva.

Contratación individual. El artículo 20 de la ley federal del trabajo la define como:

La prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

³¹ J. RODRIGUEZ VALENCIA, Administración moderna de personal, Cengage, México, 2007, p. 152-160.

Por otro lado el contrato individual de trabajo se define como:

Contrato individual de trabajo se define como el contrato mediante el cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Contrato colectivo. El artículo 386 de la ley federal del trabajo lo define como el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales deben prestar el trabajo en una o más empresas o establecimientos. (Rodríguez Valencia, 2007)³²

Inducción

Es el proceso con el que se incorpora al nuevo trabajador al puesto.

El propósito del proceso de inducción es el de adaptar al empleado lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.

Objetivos de la inducción

1. Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para que tenga un comienzo productivo.
2. Establecer actitudes favorables de los empleados de los empleados hacia las organizaciones, sus políticas y su personal.
3. Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y elevar la moral.

³² J. RODRIGUEZ VALENCIA, Administración moderna de personal, Cengage, México, 2007, p. 160-162.

El proceso de inducción es necesario porque el trabajador debe adaptarse lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo. (Valencia J. R., 2007)³³

Capacitación y desarrollo personal

Es un proceso que se relaciona en un mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos de los grupos dentro de la organización.

Reyes Ponce (2011), Dice que la capacitación consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para desempeñar su puesto con toda la eficiencia.

La capacitación motiva al personal para trabajar más; los que entienden su puesto demuestran un mejor espíritu de trabajo, y el simple hecho de que la dirección superior confié lo suficiente en sus capacidades para invertir dinero en su capacitación, les da seguridad de que son miembros apreciados por la empresa.

Objetivos de la capacitación

La capacitación busca lograr varios objetivos, los cuales se desarrollan a continuación.

1. Objetivo general de la capacitación. Conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una empresa determinada.

2. objetivos particulares de la capacitación:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad.

³³ J. RODRIGUEZ VALENCIA, Administración moderna de personal, Cengage, México, 2007, p. 163-164.

- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Contribuir a reducir las quejas del personal y elevar la moral del trabajo.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Promover ascensos con base en el mérito personal.
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Contribuir a la reducción de los costos de operación. (Rodríguez Valencia, 2007)³⁴

Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño es concepto dinámico, ya que las organizaciones evalúan con cierta continuidad a los empleados, ya sea de manera formal o informal.

La evaluación de desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente.

Objetivos de la evaluación de desempeño:

- Mejoramiento al desempeño.
- Ajustes de compensación.
- Decisiones de colocación.
- Necesidades de capacitación y desarrollo.
- Planeación y desarrollo de carreras.
- Deficiencias en el proceso de cobertura de puestos.

³⁴ J. RODRIGUEZ VALENCIA, Administración moderna de personal, Cengage, México, 2007, p. 247-250.

- Inexactitudes de la información.
- Errores del diseño de puestos.
- Igualdad de oportunidades de empleo.
- Desafíos externos. (Valencia J. R., 2007)³⁵

2.5. Principales características de los recursos humanos

a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de otros tipos de recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son patrimonio personal.

b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias. Pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el menor esfuerzo de su personal; por el contrario, solo contara con él, cuando el trabajador perciba que esa actividad va a ser provechosa y que los objetivos organizacionales concuerdan con los particulares.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles. Se manifiestan sólo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.

d) Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo. Es decir, mejorando los ya existentes o descubriendo otras habilidades básicas que potencialmente tiene el personal.

e) Los recursos humanos son escasos. Esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos. En este sentido hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y otros bienes

³⁵ J. RODRIGUEZ VALENCIA, Administración moderna de personal, Cengage, México, 2007, p. 358-362

por el servicio de otros, es así como surge el mercado de trabajo. (Rodríguez Valencia, 2007)³⁶

2.6. Políticas de los recursos humanos

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituya una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo las políticas son guías para la acción.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales varían en gran medida de una organización a otra.

En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

1 .Políticas de integración de recursos humanos:

- a) Donde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y como reclutar (técnicas y medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
- b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.

³⁶ J. RODRIGUEZ VALENCIA, Administración moderna de personal, Cengage, México, 2007, p. 12.

- c) Como incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.

2. Políticas de organización de recursos humanos:

- a) Como determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos etc.) para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación de desempeño.

3. Políticas de retención de los recursos humanos:

- a) Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.
- b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- c) Como mantener una fuerza de trabajo con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.
- e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes de personal.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos:

- a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores.

- b) Criterio de desarrollo de los recursos humanos de mediano a largo plazo que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacional mediante la modificación de la conducta de los participantes.

5. políticas de evaluación de recursos humanos:

- a) Como mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- b) Criterios para la auditoria permanente de la aplicación y adecuación de las políticas de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.(Chiavenato, 2011)³⁷

2.7. Dificultades de la administración de recursos humanos

Las dificultades del área de Recursos Humanos son:

1. El área de RH trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, dar servicios especializados, asesorar recomendar y controlar.
2. el área de RH trata con esos recursos vivos extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas. Estos recursos se importan del ambiente a la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, posición y de valor.

³⁷ I. CHIAVENATO, administración de recursos humanos, McGraw-Hill, México, 2011, p.102-104.

3. los recursos humanos no se encuentran solo dentro de la jurisdicción del área de RH, sino sobre todo en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes, quienes son responsables directos de sus subordinados. El área de RH es una responsabilidad de línea y una función de staff.
4. el área de RH se preocupa principalmente de la eficiencia y eficacia. Sin embargo, lo más importante es que no puede controlar los eventos o condiciones que lo producen. Esto se debe a que los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y la conducta heterogénea de los participantes.
5. el área de RH en ambientes y condiciones que no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño. Por ello, está destinada a la dependencia, adaptación y transigencia.
6. los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, y varían de acuerdo con el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología empleada y el tipo de tarea u obligación.
7. el área de RH no trata directamente con las fuentes de ingreso económico. Por otro lado, existe la idea de que tener personal implica gastos inevitables.
8. uno de los aspectos más críticos del área de RH estriba en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo. El área de RH tiene muchos desafíos y riesgos no controlados o no controlables, no estandarizados e imprevisibles. (Chiavenato, 2011)³⁸

³⁸ I. CHIAVENATO, administración de recursos humanos, McGraw-Hill, México, 2011, p.102-104.

III. LA MOTIVACIÓN

3.1. Historia de la motivación

Motivar a los empleados es un tema importante que surgió desde 1789. Samuel Slater, un pionero que introdujo la manufactura textil a Estados Unidos, estaban interesados en crear un entorno laboral donde los trabajadores pudieran trabajar cómodamente. Otros esfuerzos para crear un clima de trabajo motivador iban desde el pueblo de la compañía de George M. Pullman, hasta el plan de reparto de utilidades de Henry Ford.

La empresa Edison Electric Illuminating Company de Boston proporciono canchas de tenis y salas de bolos. Otras empresas plantaron jardines para los trabajadores o construyeron bibliotecas e instalaciones deportivas.

Una razón para explicar la generosidad comparativa era el temor a un movimiento sindical comercial, pero había otros motivadores. Uno era la codicia; el deseo de hacer que los empleados trabajaran más duro por menos dinero.

Otro fue el humanista, la disposición de tratar bien a los empleados. Y otros líderes corporativos creían simplemente que era un buen negocio satisfacer las necesidades de los trabajadores de buenas condiciones de trabajo, una paga diaria justa e interacción social.

La Psicología ha investigado a la motivación dada la importancia que a su parecer tiene el concepto a la hora de explicar las causas del comportamiento. A lo largo de los siglos XIX y XX la psicología ha desarrollado múltiples teorías de la motivación humana. (Gibson, 2003)³⁹

³⁹ DONELLY, K. Gibson. Organizaciones, McGraw-Hill, México, 2003, Pág. 131

3.2. Definiciones de motivación

Muchos autores han definido a la motivación como la siguiente:

Autor	Definición de Motivación
KOONTZ Harold (2004)	La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.
ROBBINS Stephen (1996)	Motivación como la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.
George Terry (2003)	Motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo.
Frederick Herzberg (1965)	La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo.
Dessler (2004)	El deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades.

Fuente: Elaboración propia

El concepto de motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un sentimiento externo (que proviene del ambiente) o puede ser

generado internamente en los procesos mentales del individuo.(Chiavenato, 2000)⁴⁰

Esta definición nos ayuda a caracterizar el fenómeno de la motivación:

Necesidad interna energiza y activa el comportamiento humano.

Impulso: es la fuerza que mueve al comportamiento en una dirección específica.

Objetivos: son los incentivos o resultados que refuerzan la satisfacción privada, que a su vez refuerza la perpetuación de las necesidades.

La motivación se explica en función de los conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducida por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatus y el rechazo provoca el aislamiento social y las amenazas a su autoestima.

3.3. Importancia de la motivación

La motivación se convierte en un factor importante, ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia un logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

La motivación, aun siendo un factor esencial del rendimiento individual y dentro del concepto de empresa moderna, no es el único factor a considerar. Otras variables como el esfuerzo, la capacidad y la experiencia previa, también influyen en el rendimiento.

⁴⁰ I. CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill, Colombia, 2000, P.

Un papel importante juega la motivación en las grandes empresas modernas debido a que han buscado la manera de cómo mantener motivados a sus trabajadores, sin dejar de lado que el ser humano requiere de ese elemento para un mejor desempeño además de todo su esfuerzo que hace el día a día en trabajar en lo que realmente le gusta, darle un sentido lógico a cada una de las actividades que realiza.

Los líderes que están enfrente de una organización tiene un gran reto de impulsar al capital humano, un ser de un trabajo de calidad y sobre todo productivo, en donde ambas partes se benefician con lo que hacen motivar, darle un sentido a lo que hacen y además que su esfuerzo se va recompensando.

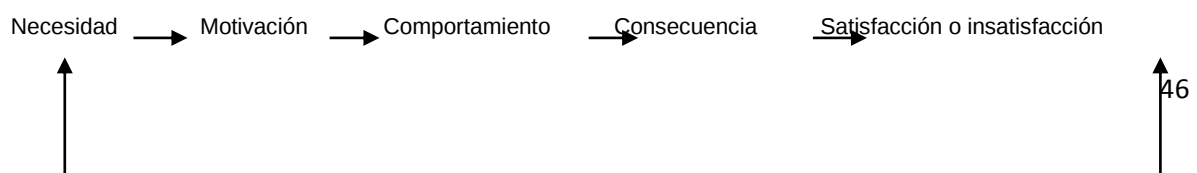
También el tipo de motivación va a variar según la persona con el cual se están tratando porque para uno es motivante para otras personas no lo es, cambia también en la sociedad o cultura que estas personas tengan para que esto pueda funcionar.

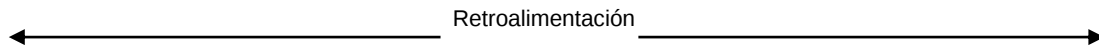
3.4. Proceso de motivación

Mediante el proceso de la motivación las personas transmitan de las necesidades a la motivación, el comportamiento y las consecuencias, a la satisfacción o a la insatisfacción.

Por razón, el proceso de motivación constituye un ciclo de retroalimentación. Conceder recompensas como consecuencias para lograr los objetivos organizacionales inducen a una satisfacción a un mejor desempeño.

Figura 3.1 Proceso de motivación





Fuente: ACHUA, Lussier (2010)

Algunas necesidades o deseo motivan todo el comportamiento. Sin embargo, las necesidades y los motivos son complejos: no siempre sabemos cuáles son nuestras necesidades o porque hacemos lo que hacemos. ¿Alguna vez ha hecho algo y no sepa por qué? Entender las necesidades le facilitará la mejor comprensión de la motivación y del comportamiento.

Obtendrá una mejor perspectiva de por qué las personas actúan como lo hace. Sin embargo, no es sencillo saber por qué las personas se comportan como lo hacen, pues la gente hace las mismas cosas por diversas razones.

También, los individuos con frecuencia intentan satisfacer varias necesidades de una sola vez. Una necesidad es una deficiencia o carencia de algo valioso que un individuo experimenta en un punto en particular en el tiempo. (Achua, 2010)⁴¹

Las deficiencias pueden ser fisiológicas (por ejemplo las de alimentación), psicologías (como las de autoestima) o sociológicas (por ejemplo, las de interacción social). Las necesidades son energizantes o disparadoras de respuestas de comportamiento.

La implicación es que cuando las necesidades (deficiencias) están presentes, el individuo buscare satisfacerlas y puede ser más susceptible a los esfuerzos de motivación de los administradores.

El proceso de motivación, como lo interpretan la mayoría de los teóricos, están dirigidos a las metas. Las metas o resultados que un empleado busca son vistos

⁴¹ ACHUA, LUSSIER. Liderazgo. Cengage, México, 2010, P. 79-80.

como fuerzas que atraen a la persona. Cumplir las metas deseadas puede dar como resultado una reducción importante en las deficiencias de necesidades.

La motivación aparte de ser el impulso de un individuo este lleva el proceso de una retroalimentación se cubre una necesidad se pasa a la otra es como un ciclo que tiene un principio, una continuidad con la finalidad de que el individuo esté satisfecho.(Gibson, 2003)⁴²

3.5. Tipos de motivación

La motivación puede emplearse en lo que son los premios, pueden ser intrínsecos o extrínsecos, para el sistema entero o para los individuos esto va depender a quien va dirigido, a continuación definiremos cada uno de los tipos de premios.

3.5.1. Clasificación de acuerdo al tipo de premio

Los premios los clasificamos de las dos maneras siguientes:

3.5.1.1. Premios intrínsecos

Son las satisfacciones internas que sientan una persona durante el proceso de realizar una acción dada. Resolver un problema para provecho de otros puede cumplir una misión personal o terminar una tarea compleja puede producir un agradable sentimiento de realización. Un premio intrínseco es interno y la persona lo controla.

3.5.1.2. Premios extrínsecos

⁴² DONNELLY, K. GIBSON, Organizaciones, McGraw-Hill, Mexico 2003, p. 133

Son recompensas que una persona (normalmente un supervisor) otorga a otra, por ejemplo; aumentos de sueldo y ascensos. Como los premios extrínsecos tienen su origen en el exterior, como resultado de hacer complacido a otros, obligan a las personas a observar un comportamiento laboral dictado por una fuente externa que les proporciona lo que necesitan, como sería el dinero para poder sobrevivir en la sociedad moderna. Los premios pueden ser para el sistema entero o para los individuos.

Los premios para el Sistema Entero son recompensas que se entregan por igual a todas las personas de una organización o de una categoría o departamento específico.

Los premios individuales son distintas recompensas que se entregan a los individuos de una misma organización o departamento. Un premio extrínseco para el sistema entero podría ser los beneficios de un seguro o un período de vacaciones como prestación para una organización entera o para categoría de personas.

Un premio intrínseco para el sistema entero sería el sentimiento de orgullo que se deriva de haber contribuido a que una organización sea “ganadora”. Un premio extrínseco individual sería un ascenso o un bono. Un premio intrínseco individual sería el sentimiento de realización personal que alguien deriva de su trabajo.

Aun cuando los premios extrínsecos son importantes, los líderes se esfuerzan mucho para conseguir que los seguidores obtengan premios intrínsecos, tanto individuales como para el sistema entero. Los empleados que derivan una satisfacción intrínseca de su trabajo suelen hacer mayor esfuerzo.

En el trabajo, es probable que los empleados tengan que realizar alguna actividad que no les gusta especialmente, pero los líderes tratan de asignar a sus seguidores puestos y tareas que les proporcionan premios intrínsecos individuales. Así mismo, luchan por crear un entorno en el cual las personas

puedan sentir que son valoradas y sientan que están contribuyendo a algo que vale la pena ayudando así a los seguidores a obtener premios intrínsecos del sistema entero.

Los premios intrínsecos tocan las necesidades “de orden superior” de las personas como los logros, la competencia, la realización y la autodeterminación. Los premios extrínsecos tocan las necesidades “de orden inferior” de las personas como la comodidad material, la estabilidad básica y la seguridad. Las necesidades de orden superior de las personas tal vez no sean satisfechas porque prefieren utilizar su trabajo a cambio de premios externos. En un plano ideal, los comportamientos laborales deben satisfacer las necesidades de orden inferior y las de orden superior y también cumplir la misión de la organización.

Como líder utilice los instrumentos correctos de la motivación que permitan a los seguidores satisfacer sus necesidades y que estimulen un gran desempeño de la organización.

Proporcione premios intrínsecos adecuados, como ascensos, aumento de sueldos y elogios, preste especial atención a ayudar a los seguidores a obtener premios intrínsecos y a satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto a los logros, el crecimiento y la realización. (Daft, 2006)⁴³

3.6. Teorías de la motivación

Las teorías basadas en las necesidades hacen hincapié en las necesidades que motivan a las personas. En un momento dado cualquiera, las personas tienen necesidades básicas, como el alimento, los logros o los premios monetarios. Estas necesidades son la fuente de un impulso interno que motiva el comportamiento para satisfacerlas.

⁴³DAFT, RICHARD L, La experiencia del Liderazgo, Cengage Australia, 2006, P. 301 – 304.

Las necesidades de una persona son como un catálogo oculto de las cosas que ella desea y por lo cual trabaja para poder obtenerlas. Si los líderes comprenden las necesidades de los trabajadores, entonces podrán diseñar el sistema de recompensas con el objeto de que refuerce a los empleados para que dirijan su energía y sus prioridades para alcanzar las metas compartidas.

Un trabajo en conjunto que las dos partes tienen que hacer, cada uno de ellos tiene un factor motivante que los impulsa para llegar en donde se plantean. Existen varias teorías en donde explican cómo están conformadas las necesidades de cada persona.(Daft, 2006)⁴⁴

3.7 Teoría de la jerarquía de las necesidades

Una de las más conocidas teorías sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuestas por, Abraham Maslow. Maslow concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba.

Como se muestra en la figura siguiente:

⁴⁴ DAFT, RICHARD L., La expectativa del liderazgo, Cengage, Australia 2006, p. 304-306 .



Figura 3.2 Pirámide de Maslow

Fuente: Idalberto Chiavenato (2010)

En el cual las necesidades de orden superior no pueden ser satisfechas mientras las necesidades de orden inferior no hayan sido cubiertas. Maslow señaló cinco niveles generales de necesidades que nos motivan.

Fisiológicas

Las necesidades fisiológicas. Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivaran a los individuos. En el marco de la organización, estas presentan en las necesidades de temperatura adecuada, ventilación y un sueldo base que permita sobrevivir.

Seguridad

Necesidades de seguridad. Éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y de temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos y el abrigo. En el centro de trabajo de una organización, las necesidades de trabajo están representadas por las necesidades de trabajo seguro, prestaciones y seguridad de empleo.

Sociales o de pertenencia

Las necesidades de aceptación, en tanto que los seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás. En la organización, estas necesidades en el deseo de entablar buenas relaciones con los compañeros de trabajo, de participar en equipos de trabajo y de tener una relación positiva con los superiores.

Estima o ego

La necesidad de estima, de acuerdo con Maslow una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidades produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo. En las organizaciones, las necesidades de estima reflejan una motivación por el reconocimiento, una mayor responsabilidad, un estatus elevado y el crédito por las aportaciones a la organización.

Autorrealización

La categoría más alta de necesidades representa la necesidad de una realización personas. Maslow considero a esta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que más se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso. La organización puede satisfacer las necesidades de realización de las personas brindándoles oportunidades para crecer otorgándoles facultades y la posibilidad de ser creativas y proporcionándoles capacitación para que puedan manejar tareas desafiantes y avanzar. (Koontz, H. Weihrich, 1998)⁴⁵

Según la teoría de Maslow, las necesidades fisiológicas, las de seguridad y las de pertenencia son deficientes. Estas necesidades de orden inferior son prioritarias, es decir deben ser satisfechas antes de que entren en operación las necesidades de orden superior o de crecimiento.

Las necesidades se satisfacen en secuencia: las necesidades fisiológicas se satisfacen antes que las de seguridad, estas se satisfacen antes de que las necesidades sociales, y así sucesivamente.

3.8 Teoría del factor dual de Herzberg (motivación-higiene)

Fue desarrollada por Frederick Herzberg (1967) desarrollo otra popular teoría de la motivación conocida como teoría bifactorial.

Herzberg pensaba que dos dimensiones enteramente independientes contribuyen al comportamiento laboral del empleado.

La primera dimensión, llamada **factores de higiene**, incluye la presencia o la ausencia de los elementos que producen insatisfacción en el trabajo, por ejemplo las condiciones laborales, la paga, las políticas de la compañía y las relaciones interpersonales.

⁴⁵ H. KOONTZ, H. WEIHRICH, Administración, McGraw-Hill, México 1998, p 506-507

Cuando los factores de higiene no son buenos, el trabajador no satisface al trabajador. Los factores de higiene con calidad eliminan la insatisfacción, pero en sí, no hace que las personas se sientan sumamente satisfechas ni motivadas en su trabajo.

El segundo conjunto de factores si influyen en la satisfacción laboral. **Los motivadores** satisfacen las necesidades de orden superior e incluyen los logros, el reconocimiento, la responsabilidad y la oportunidad para crecer.

Herzberg creía que cuando los motivadores están presentes entonces los trabajadores se sienten muy satisfechos y motivados. Por lo tanto, los factores de higiene y los motivadores representan dos factores distintos que influyen en la motivación.

Los factores de higiene operan en el terreno de las necesidades de orden inferior y su ausencia produce falta de satisfacción. Los motivadores de orden superior, como el reto, la responsabilidad y el reconocimiento, deben estar operando para que los empleados se sientan muy motivados para hacer un trabajo sobresaliente.

Las implicaciones que la teoría de los dos factores que tiene para los líderes están muy claras.

El papel del líder es superar los elementos que producen insatisfacción y usar los motivadores con el objeto de satisfacer las necesidades de orden superior de los empleados e impulsarles a que obtengan más logros y satisfacción.

Reconozca que las personas tienen múltiples necesidades, utilice factores como las buenas condiciones laborales, una paga satisfactoria y las relaciones agradables para reducir la insatisfacción; estimule mayor satisfacción y

entusiasmo de los seguidores empleando motivadores como el reto, la responsabilidad y el reconocimiento.(Daft, 2006)⁴⁶

3.9 Teoría de las necesidades adquiridas

David McClelland desarrolló otra teoría basada en las necesidades. La teoría de las necesidades adquiridas propone que un individuo adquiere ciertos tipos de necesidades a lo largo de la vida. En otras palabras, las personas no nacen con estas necesidades, sino que las aprenden con la experiencia de la vida. Las necesidades que se estudian con más frecuencia son tres:

Necesidad de poder

McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos, obstinados y exigentes y les gusta enseñar y hablar en público.

Necesidad de asociación

Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden evitar ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión.

⁴⁶ DAFT RICHARD L, La experiencia del liderazgo, Cengage, Australia 2006, p. 306-307

Necesidad de logro

Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos y se proponen metas moderadamente difíciles. Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar problemas asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores. (Koontz, h. Weihrich, 1998)⁴⁷

Las teorías basadas en las necesidades se centran en las necesidades subyacentes que motivan los comportamientos que observan las personas. Los líderes se esfuerzan por satisfacer las necesidades de los seguidores y por consiguiente, propician comportamientos laborales adecuados y exitosos.

3.10. Teoría X-Y de mc Gregor.

En dos grupos de supuestos elaborados por Douglas McGregor conocidos como “teoría X” y “teoría Y” quedo expresada una visión particular de la naturaleza de los seres humanos. La teoría X y la teoría Y son dos conjuntos de supuestos sobre la naturaleza de la gente.

Supuesto de la teoría X

Los supuestos de acuerdo con McGregor, acerca de la naturaleza humana fueron recogidos en la teoría X, en estos términos:

1. Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitara tanto como sea posible.
2. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empuen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

⁴⁷ H, KOONTZ. H, WEIHRICH, Administración, McGraw-Hill, México, 1998, p.515

3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

Supuestos de la teoría Y

McGregor estableció los supuestos de la teoría Y de la siguiente manera

1. La inversión del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección, y autocontrol en favor de los objetivos con los que se comprometen.
3. El grado de compromiso con los objetivos están en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
4. En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente distribuida la población.
6. En las condiciones de vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan solo parcialmente.

Es evidente que estos dos conjuntos de supuestos difieren esencialmente entre sí. La teoría X es pesimista, estática y rígida. De acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo; es decir, el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con el acento puesto en la autodirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales. (Koontz, H. Weihrich, 1998)⁴⁸

3.11. Teoría de la expectativa.

Víctor H Vroom. Este sostuvo que la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de esta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla.

⁴⁸ H. KOONTZ, H. WEIHRICH, Administración, McGraw-Hill, México, 1998, p 504-505.

Más específicamente, la teoría de Vroom postula que la motivación de las personas a hacer algo está determinada por el valor que otorgan al resultado de su esfuerzo implicando con certeza que tengan que sus esfuerzos ayudaran tangiblemente al cumplimiento de una meta. En otras palabras, Vroom sostiene que la motivación es producto del valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta y de la posibilidad de que en efecto la vea cumplida. (Koontz, H. Weihrich, 1998)⁴⁹

3.12. Teoría ERG DE ALDERFER

Fue Clayton Alderfer (1969) quien propuso una modificación de la teoría de Maslow como un esfuerzo para responder de su falta de comprobación empírica su teoría ERG identifico tres categorías de necesidades:

Necesidades de **existencia** (E). Son las necesidades de bienestar físico.

Necesidades de **relación** (R). Estas tienen que ver con la necesidad de sostener relaciones satisfactorias con las demás personas.

Necesidades de **crecimiento** (G). Se concentran en el desarrollo del potencial humano, el deceso de crecimiento personal y de mayor competencia.

El modelo EGR y la jerarquía de las necesidades de Maslow son similares porque ambos tienen una forma jerárquica y presumen que los individuos se desplazan hacia arriba de la jerarquía a razón de un escalón a la vez. Sin embargo Alderfer redujo el número de categorías de necesidades hasta tres propuso que el movimiento hacia arriba de la jerarquía es más complejo, al reflejar un principio de frustración-regresión, es decir, que el fracaso para satisfacer una necesidad de

⁴⁹ H. KOONTZ, H. WEIHRICH, Administración, McGraw-Hill, México, 1998, p 510.

orden alto puede desencadenar una regresión a una necesidad de orden más bajo ya satisfecha.(Daft, Marcic, 2006)⁵⁰

3.13. Teoría de la equidad (J. Stacey Adams 1963)

La teoría de la equidad propone que las personas son motivadas para buscar la equidad social en las recompensas que esperan por el desempeño.

De acuerdo con esta teoría, si las personas perciben que su compensación es igual a la que otras personas reciben por contribuciones similares, consideraran que el trato es justo y equitativo. Las personas valúan la equidad a través de una razón de insumos a productos de un trabajo incluyen la remuneración, el reconocimiento, los beneficios y las promociones. La proporción entre insumos y productos puede ser comparada con otra persona en el grupo de trabajo o con un promedio grupal.

Se dice que existe un estado de equidad cuando la proporción de los productos de una persona en relación con sus insumos es igual a la de otra persona.⁵¹

3.14. Teoría del establecimiento de metas

A finales de la década de los sesenta, Edwin Locke (1969) propuso que las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente importante de motivación en el trabajo. Esto es, las metas le dicen al empleado lo que necesita realizar y cuanto esfuerzo tendrá que hacer.

La evidencia apoya fuertemente el valor de las metas. En concreto, podemos decir que las metas específicas incrementan el desempeño más alto que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las

⁵⁰ RICAR L.DAFT, DOROTHY MARCIC, Introducción a la administración, Thomson, México, 2006, p.449-450.

⁵¹ RICAR L.DAFT, DOROTHY MARCIC, Introducción a la administración, Thomson, México, 2006, p.454

metas fáciles, y que la retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia.

Las metas específicas muy difíciles producen un nivel más alto de resultado que lo obtenido con la meta generalizada de “haz tu mejor esfuerzo”. La especificación de la meta en si misma actúa como un estímulo interno.

Si los factores como la habilidad y la aceptación de las metas se mantienen constantes, podemos también establecer que mientras más difícil sea la meta, más alto será el nivel de desempeño. Sin embargo, es lógico sumir que las metas fáciles tienen más probabilidad de que sean aceptadas. Pero una vez que un empleado acepta una tarea difícil, ejercerá un alto nivel de esfuerzo hasta lograrla, reducirla o abandonarla.

La gente se comporta mejor cuando obtiene retroalimentación de que tan bien está progresando hacia las metas, ya que aquella les ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quieren hacer, es decir la retroalimentación actúa como un comportamiento guía.

Pero no todas las retroalimentaciones son igualmente potentes, la retroalimentación autogenerada donde el empleado es capaz de monitorear su propio progreso ha estado mostrando ser un motivador más poderoso que la retroalimentación generada en forma externa.

Si los empleados tienen la oportunidad de participar en el establecimiento de sus propias metas, ¿Trataran de lograr sus metas con más ahínco? La evidencia esta mezclada en cuanto a la superioridad de lo participativo sobre las metas asignadas.

En algunos casos, las metas establecidas en forma participativa propician un desempeño superior: en otros los individuos se desempeñan mejor cuando las metas son asignadas por sus jefes.

La teoría del establecimiento de las metas presuponen que un individuo está comprometido con la meta, esto es que está determinado a no disminuir ni abandonarla. Es más probable que esto ocurra cuando las metas se fijan en público, cuando el individuo tiene un locus del control interno y cuando las metas se establecen por el individuo que tiene que lograrlas, que si alguien más las asigna.

La autoeficacia se refiere a la creencia individual de que se es capaz de realizar la tarea. Mientras más alta sea su autoeficacia, más seguridad tendrá en su habilidad de alcanzar el éxito en la tarea. (Chiavenato, 2000)⁵²

3.15. Teoría del reforzamiento

El enfoque del reforzamiento para la motivación de los empleados hace a un lado los aspectos relacionados con las necesidades de los empleados y los procesos de pensamiento que se descubrieron en las teorías del contenido y del proceso de motivación. La teoría del reforzamiento simplemente contempla la relación entre el comportamiento y sus consecuencias.

Se enfoca en la responsabilidad de cambiar o de modificar el comportamiento de los empleados en el puesto a través del uso apropiado de recompensas y castigos inmediatos.

⁵² I. CHIAVENATO, Administración de recursos humanos, McGraw-Hill, Colombia, 2000

Reforzamiento positivo

Es la administración de una consecuencia placentera o gratificante que sigue a un comportamiento deseado. Un buen ejemplo es una felicitación inmediata para un empleado que llegue a tiempo o que haga actividades adicionales en su trabajo. La consecuencia placentera aumentara la probabilidad de que el comportamiento de un trabajo excelente ocurra nuevamente.

Evasión del aprendizaje

Consiste en eliminar una consecuencia desagradable después de un comportamiento deseado. La evasión del aprendizaje recibe algunas veces el nombre de reforzamiento negativo. Los empleados aprenden a ser lo correcto al evitar situaciones desagradables. La evasión del aprendizaje ocurre cuando un supervisor deja de criticar o de regañar a un empleado una vez que el comportamiento incorrecto se ha detenido.

Castigo

Es la imposición de un resultado desagradable sobre el individuo. El castigo ocurre por lo general en seguida de un comportamiento indeseable. Por ejemplo un supervisor puede regañar a un empleado por haber desempeñado una tarea en forma incorrecta.

El supervisor espera que el resultado negativo sirva como un castigo y reduzca la probabilidad de que el comportamiento vuelva a ocurrir. El uso de castigos en las organizaciones está sujeto a controversias y con frecuencia es criticado por que deja de indicar el comportamiento correcto.

Extinción

Es el retiro de una recompensa positiva. Mientras que con un castigo, el supervisor impone un resultado desagradable tal como un regaño, la extinción implica negar incrementos de sueldo, felicitaciones y otros resultados positivos. La idea es que el comportamiento que no sea positivamente reforzado tendrá menos

probabilidades de ocurrir en el futuro. Por ejemplo, si un empleado eternamente impuntual deja de recibir felicitaciones y aumentos de sueldo, empezará a darse cuenta de que el comportamiento no produce los resultados deseados. El comportamiento desaparecerá gradualmente si se deja de reforzar en forma continua.(Daft, Marcic, 2006)⁵³

⁵³ RICHAR L.DAFT, DOROTHY MARCIC, Introducción a la administración, Thomson, México, 2006, p.459-460.

IV. CASO PRÁCTICO

4.1. Descripción del objeto de estudio

En este último capítulo se lleva a cabo un análisis sobre la motivación del Hospital Arboledas de Pénjamo Guanajuato. Lo cual nos ayudara a llevar a la práctica la investigación realizada en capítulos anteriores.

En el año de 1998 se comienza la construcción del Hospital Arboledas de Pénjamo Guanajuato, para el año 2000 se termina la construcción de la primera etapa, esta primera etapa se inaugura el día 5 de agosto del mismo año, con 12 socios capitalistas, al poco tiempo fallece un socio y quedan 11 socios.

La construcción continúa en varias etapas más la segunda etapa que está diseñada de consultorios, misma construcción que ha sido con aportaciones de los mismos socios.

Se inició con los servicios básicos de hospitalización, quirófano, sala de expulsión, cuneros y un pequeño laboratorio. Las especialidades médicas con las que se inicia fueron: Gineco-obstetricia, Medicina interna, Pediatría, Anestesiología, Ortopedia Cirugía General y Oftalmología.

A la fecha se incrementan las especialidades de Patología, Oncología, Neurocirugía, Biología de la Reproducción, Cirugía vascular y Urología.

Se proyecta una tercera etapa de construcción para complementar los consultorios y las especialidades faltantes, así como también una cafetería, tienda de regalos, habitaciones tipo suite. Las especialidades que se proyectan para esta etapa son: Dermatología Otorrinolaringología, nefrología y cirugía plástica. Esta etapa de tiene proyectada para el mes de Mayo del 2018.

4.2. Estructura organizacional

El número total de empleados con los que cuenta el hospital son de 27 empleados en nómina, de los cuales 10 de ellos son enfermero (as), 6 encargados de intendencia y lavandería, 6 encargados de farmacia y recepción , 3 en el área administrativa, 1 cocinero y 1 velador.

4.3. Servicios incluidos

Quirófano

Sala de expulsión

Cuneros

Laboratorio

Autodiagnóstico

Rayos "X"

4.4. Servicios extra

Los servicios extra con los que cuenta el Hospital, es con el servicio de farmacia y con el servicio de estacionamiento para pacientes de dicho Hospital.

4.5. Metodología de la investigación

En este capítulo presentaremos el diseño de la investigación que consideramos apropiado a fin de alcanzar los objetivos, contestar las preguntas y analizar la certeza de los postulados formulados en esta investigación.

Hernández S (2003), citado por Alfaro C. y González S. (2011), establece que el diseño de investigación realizado está encuadrado en una investigación no experimental misma que se subdivide en diseños transversales y diseños

longitudinales en este caso se trata de un diseño transversal y este se subdivide en: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo.

El diseño de la investigación empleado, nos permitió planear de manera sistemática los procedimientos a fin de conceptualizar, determinar su causalidad y control de las variables implicadas, en la estrategia para incrementar el nivel de motivación del hospital arboledas de Pénjamo Guanajuato, buscando obtener precisión suficiencia y representatividad del objeto de estudio.

Los estudios exploratorios: tal como lo señala Hernández S (2003) citado por Alfaro C. y González S. (2011), menciona que el propósito de este tipo de estudios es comenzar a conocer una comunidad, un contexto, un evento, una variable o un conjunto de variables, se trata de una exploración inicial en un momento específico y constituyen el preámbulo de otros diseños. En mi investigación me permitió conocer la importancia del tema sobre la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Arboledas, en el cual obtuve los resultados mediante los cuestionarios que se le aplico al personal que en este labora.

Estudios descriptivos: Hernández S. (2003), citado por Alfaro C. y González S. (2011), dice que el objetivo de este tipo de estudio es indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables es decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés.

Münch L. (2005), citado por Alfaro C. y González S. (2011), afirma que este tipo de estudios sirven para explicar las características más importantes del fenómeno en lo que respecta a su aplicación frecuencia y desarrollo. Rosando M. (2003), citado por Alfaro C. y González S. (2011), afirma que el objeto de este tipo de estudios consiste en llegar a conocer la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

En la presente investigación una vez investigada el área de campo, de donde obtuvimos los datos por medio del instrumento utilizado (cuestionario) para tal fin, me permitió realizar el análisis estadístico y descriptivo de cada una de las

variables a fin de describir sus características, así como también dar respuesta a la pregunta de investigación.

Estudio correlacional: Hernández S. (2003) citado por Alfaro C. y González S. (2011), menciona que este tipo de estudios describen las relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, conocer cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el concepto de otras variables relacionadas.

En la investigación se logró obtener la correlación de variables tales como: necesidades básicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de ego y autorrealización. (Alfaro C, González S, 2011)⁵⁴

4.6. Población y muestra

Nuestra población comprende a todo el personal que labora en el Hospital Arboledas de Pénjamo. El cual tiene 27 empleados, de los cuales nada más encueste a 26, ya que uno de ellos estaba de incapacidad.

A fin de obtener una muestra que sea representativa, se encuestó a 26 empleados de 27 que en este laboran. El número de empleados que labora en este hospital es muy bajo, por ese motivo decidí aplicar el cuestionario a todos ellos y no aplicar formulas estadísticas.

4.7. Recolección de datos

Hernández S. (2003), Citado por Alfaro C. y González S. (2011), establece que un instrumento de medición sin maquillaje es aquel que registra datos observables que representa verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente.

A si mismo menciona que la recolección de datos, implica tres actividades vinculadas entre sí:

⁵⁴ ALFARO C. Y GONZÁLEZ S. Gestión del conocimiento de pequeñas y medianas empresas gac fegosa, México 2011, p. 85-87.

1. Seleccionar un instrumento o método de recolección de datos: este instrumento debe ser válido y confiable.
2. Aplicar el instrumento o método para recopilar datos: obtener observaciones, registros o mediciones de variables sucesos, contextos categorías u objeto de interés para el estudio.
3. Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas para el análisis.

Selección del instrumento y elaboración del mismo: el instrumento elegido fue el cuestionario ya que este nos permite el examen de un gran número de casos, un menor costo, las respuestas son más fácil de catalogar, existe menor riesgo de contaminar los resultados por la interacción personal entre el investigador y los sujetos, así como permite una mejor posibilidad de cuantificar las respuestas.

El tipo de cuestionario se clasifica en el denominado elección forzosa, en el cual la idea principal fue ofrecer a los encuestados cinco o más alternativas mutuamente excluyentes, quien debe de elegir, solamente entre ellas, aquella igual o más semejante a su propia forma de respuesta.

El instrumento se integró en cinco secciones interconectadas entre si y cada una está compuesta por una serie de posibles respuestas entre sí, utilizando la escala de Likert con el objeto de que el encuestado externe su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala, a fin de obtener una puntuación respecto a su afirmación que esta corresponde.(Alfaro C, González S, 2011)⁵⁵

A continuación se detalla la estructura general del cuestionario.

Primera sección: se diseña con el fin de obtener información acerca de las necesidades básicas de cada empleado (p.1 a 8).

Segunda sección: se diseña con el fin de obtener información acerca de las necesidades de seguridad de los empleados (p. 9 a 16).

⁵⁵ ALFARO C. Y GONZÁLEZ S. Gestión del conocimiento de pequeñas y medianas empresas gac fegosa, México 2011, p. 88-89.

Tercera sección: se diseña con el fin de obtener información acerca de las necesidades sociales de los empleados (p17 a 24).

Cuarta sección: se diseña con el fin de obtener información acerca de las necesidades de ego de los empleados (p 25 a 32).

Quinta sección: se diseña con el fin de obtener información acerca de la autorrealización de los empleados (p 33 a 40).

4.8. Escala de medición

Una vez que se han definido la opera racionalización de las variables, siguiente paso es reunir los datos que servirán para cuantificarlo con el objeto de que puedan analizarse y expresarse matemáticamente, es por ello necesario establecer la escala de medición a utilizar para una de las variables.

4.9. Medición

El científico debe describir apropiadamente y sin ambigüedad lo que observa y comunicarlo explícitamente (Hays, 1967), citado por Alfaro C. y González S. (2011) menciona que una manera de lograrlo es empleando medidas. Hernández S. (2003), menciona que medición es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos. La medición consiste, en términos generales, en asignar un número para representar un atributo. Su objetivo es permitir el empleo del análisis matemático aplicado al objeto de estudio. Al medir, un fenómeno o individuo son colocados en alguna categoría o en algún punto a lo largo de un continuo; es decir dentro de una escala cuyas diferencias se encuentran en el nivel de información aportado.

4.10. Escalas de medición

Para manejar las variables en forma correcta se requiere conocer el nivel de medición en que puedan ser manipuladas Bonales V. (2003), citado por Alfaro C. y González S. (2011) menciona que los diferentes niveles de medición están definidas por nominales, ordinales, intervalo y de razón.

- Nominal: se usan para el nivel más simple de medición, cuando los valores de los datos caen en categorías, atributos o cualidades, las variables nominales tienen la característica de que todos los miembros de una categoría se consideran iguales en lo que se refiere a esa variable, en general los datos nominales o cualitativos se describen en términos de porcentaje o proporciones y a menudo se utilizan tablas de contingencia y las gráficas circulares para mostrar este tipo de información.
- Ordinal: además de clasificar, cuando ocurre un orden inherente dentro de las categorías, se dice que las observaciones se miden en una escala ordinal. Las observaciones son mayores o menores que otras, en general los datos ordinales se describen en tablas de continencia y se utiliza la mediana y los rangos entre otros y las gráficas de barras para mostrar este tipo de información.
- Intervalo: en este nivel además de la diferencia o equivalencia de las categorías y el orden entre ellas (mayor o menor que), también se determina la distancia entre las categorías, provee información acerca de la magnitud de la diferencia, la diferencia que separa dos categorías es igual.
- Razón: las escalas de la razón son las únicas que cuentan con las tres propiedades orden, distancia y origen, y por tanto constituyen en verdaderas series numéricas, por lo que proveen información acerca de la cantidad absoluta de la variable (o propiedad) medida.

Dado lo anterior en la presente investigación de la escala de medición intervalar para conocer la actitud que tiene el RH, del Hospital Arboledas de Pénjamo Guanajuato. La medición de la actitud puede realizarse con diferentes escalas, según Alfaro C. y González S (2011):

- Escala de Stoufer.
- Escala tipo Likert.
- Escala de Thurstone.
- Escalo grama de Guttman.
- Método de comparación por Pares.
- Escala de Osgood.
- Escala de distancia social de Bogardus.

En esta investigación se utilizó la escala tipo Likert; la cual es una medición ordinal que presenta un número de enunciados negativos y positivos acerca de un objeto de actitud.

Al responder los encuestados a los puntos de esta escala indican su reacción asignándole un número a cada una.

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo en general	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo general	2
Totalmente desacuerdo	1

Kerlinger (1997), citado por Bonales V. (2003), menciona que la escala de Likert que es un conjunto de elementos de actitudes consideradas aproximadamente de igual “valor de actitud”, y cada una de las cuales los sujetos responden con diversos grados de acuerdo y desacuerdo (intensidad). Esta escala se ha extendido a la aplicación en preguntas y observaciones. A veces se acorta o incrementa el número de categorías en este tipo de escala, pero debe ser siempre el mismo para todas las preguntas, y en cada escala se considera que todas las preguntas tienen igual peso.

De acuerdo con Pedraza R. (2004), citado por Alfaro C. y González S. (2011), las consideraciones que se tomaron en cuenta para la disposición de la escala tipo Likert en esta investigación, inicie con la formulación de preguntas relacionadas con la variable de estudio.(Alfaro C, González S, 2011)⁵⁶

Tabla 4.1. Escala Likert y medición del cuestionario

Variable	Medición	Escala
----------	----------	--------

⁵⁶ ALFARO C. Y GONZÁLEZ S. Gestión del conocimiento de pequeñas y medianas empresas, gac fegosa, México 2011, p. 91-93.

Necesidades básicas	Intervalo	Muy satisfecho 1 Satisfecho 2 Regular 3 Insatisfecho 4 Muy insatisfecho 5
Necesidades de seguridad	Intervalo	Muy satisfecho 1 Satisfecho 2 Regular 3 Insatisfecho 4 Muy insatisfecho 5
Necesidades sociales	Intervalo	Muy satisfecho 1 Satisfecho 2 Regular 3 Insatisfecho 4 Muy insatisfecho 5
Necesidades de ego	Intervalo	Muy satisfecho 1 Satisfecho 2 Regular 3 Insatisfecho 4 Muy insatisfecho 5
Autorrealización	Intervalo	Muy satisfecho 1 Satisfecho 2 Regular 3 Insatisfecho 4 Muy satisfecho 5

Fuente: elaboración propia.

Al finalizar con la aplicación de los cuestionarios, se procede con la interpretación de los resultados que estos nos arrojaron, y así en base a ello elaborar las conclusiones y recomendaciones.

4.10. Confiabilidad del instrumento de recolección de información

- Confiabilidad del instrumento de medición

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales validez y confiabilidad.

De acuerdo con Campell y ruso (2001), citado por Alfaro C. y González S. (2011), la confiabilidad es el grado de coincidencia arrojado por varias medidas que son parecidas en procedimiento o método. Según Carmines y Zeller (1979) citado por Alfaro C. y González S (2011), la confiabilidad se refiere al grado en el cual se consiguen resultados similares en ocasiones consecutivas, gracias a una prueba un instrumento de medición.

Existen diferentes procedimientos para calcular la confiabilidad de las pruebas, pero casi todas se pueden reducir a una, la cual se le conoce como el coeficiente de confiabilidad alfa-Cronbach. Esta medida de confiabilidad arroja un coeficiente que representa la correlación de los puntajes obtenidos con la aplicación del instrumento en una sola ocasión y los potencialmente obtenibles por cualquier otra prueba que representa medir la misma dimensión en la muestra de referencia, pero de la misma longitud aplicada.

La confiabilidad alfa-Cronbach puede oscilar entre 0 y 1 y no existe un acuerdo unánime entre los científicos y profesionales sobre los cuales son los valores mínimos aceptables. Hogan T. (2004), citado por Alfaro C. y González S. (2011), el cual establece que el alfa de Cronbach analiza la intercorrelación entre los reactivos y conforme se aumenta la cantidad de reactivos incrementa la confiabilidad, alfa indica hasta qué grado los reactivos en la prueba miden los mismos constructos o rasgos, alcanzando la homogeneidad del reactivo.

Resenthal (1994), citado por Alfaro C. y González S. (2011), ha sugerido para propósitos de investigación una confiabilidad mínima de 0.50 a 0.90, Hair et al (1999) citado por Alfaro C. y González S. (2011), sugiere que de 0.60 hasta 0.70

se consideran el límite inferior de aceptabilidad, De Vellis (2003), citado por Alfaro C. y González S. (2011), hace sugerencia sobre el nivel de confiabilidad aceptable de los instrumentos de medición: por debajo de 0.60 es “inaceptable”, de 0.60 a 0.65 “indeseable”, entre 0.65 y 0.70 “mínimamente aceptable”, de 0.70 a 0.80 “respetable”, y de 0.80 a 0.90 “muy buena”.

Más que considerar la confiabilidad como una medida estática y definitiva de los instrumentos se sugiere concebirla como un valor de uso, dependiendo de los propósitos para los cuales fue diseñado el instrumento.

Una vez aplicada y levantada la información solicitada a 26 empleados del Hospital se procedió a determinar la fiabilidad del cuestionario.

Tabla 4.2 coeficiente de confiabilidad para todo el cuestionario

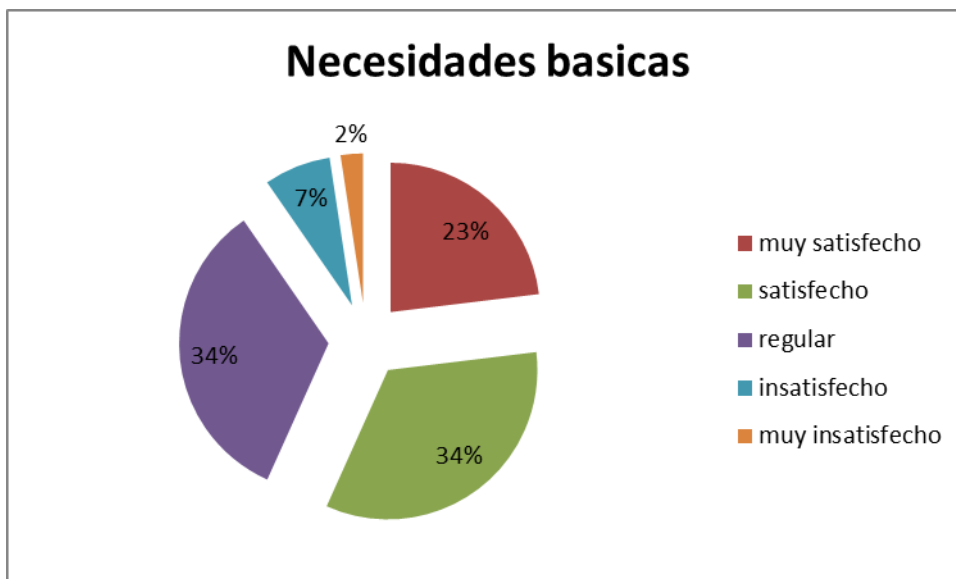
Variable	N. de casos	N. de preguntas	Alfa-Cronbach
Todo el cuestionario	26	40	0.921

Fuente: Elaboración propia.

4.11. Análisis e interpretación de los resultados

Resultados de la encuesta por necesidades fisiológicas o básicas.

Muy satisfecho	Satisfecho	Regular	Insatisfecho	Muy insatisfecho
48	70	70	15	15

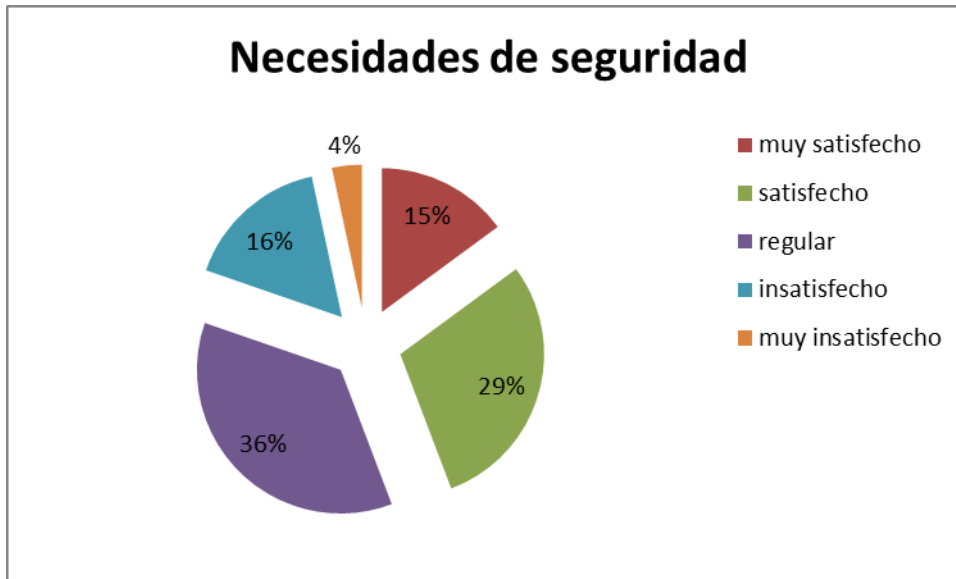


Fuente propia: análisis de los resultados de la encuesta

Como se puede observar en la gráfica el (23%) de los empleados están muy satisfechos con la motivación que se les brinda, en cuanto a las necesidades básicas. Mientras que el (34%) de ellos se siente satisfecho con la motivación que recibe, así como de igual manera el (34%) opina que es regular el grado de motivación que se les brinda, el (7%) de los empleados consideran que es insatisfecho el nivel de motivación que reciben, mientras que el (2%) de ellos opinan que es muy insatisfecho el grado de motivación que reciben.

Resultados de la encuesta por necesidades de seguridad.

Muy satisfecho	Satisfecho	Regular	Insatisfecho	Muy insatisfecho
31	61	75	34	7

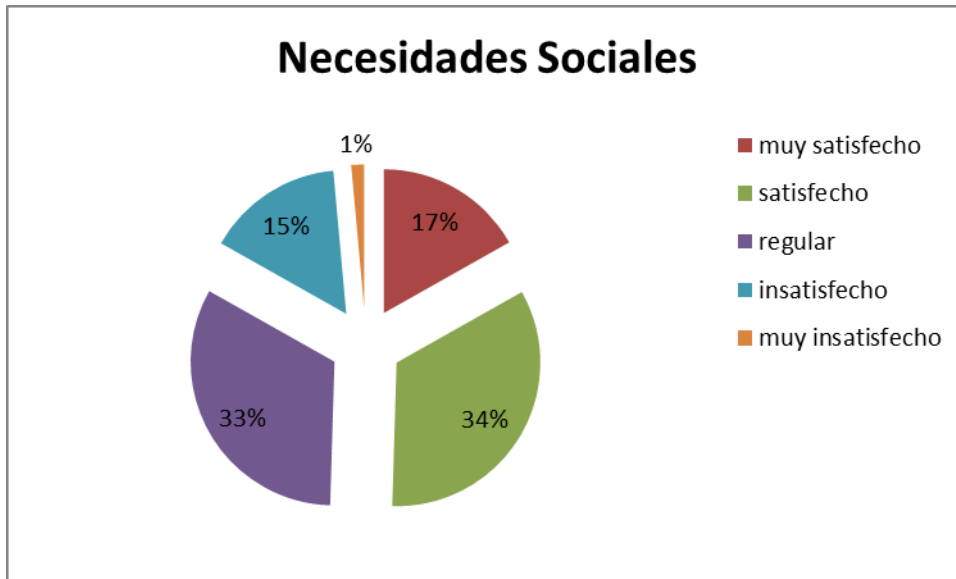


Fuente propia: análisis de los resultados de la encuesta

Como se puede observar en la gráfica el (15%) de los empleados se encuentran muy satisfechos con la motivación que se les brinda, mientras que el (29%) de ellos dicen que se encuentran satisfechos con este grado de motivación, el (36%) de ellos dicen que el grado de motivación es regular, el (16%) de los empleados consideran que a motivación que se recibe es insatisfecha, y el (4%) opina qu es muy insatisfecho el nivel de motivación que se recibe, en cuanto a las necesidades de seguridad.

Resultados de la encuesta por necesidades sociales

Muy satisfecho	Satisfecho	Regular	Insatisfecho	Muy insatisfecho
35	70	68	32	3

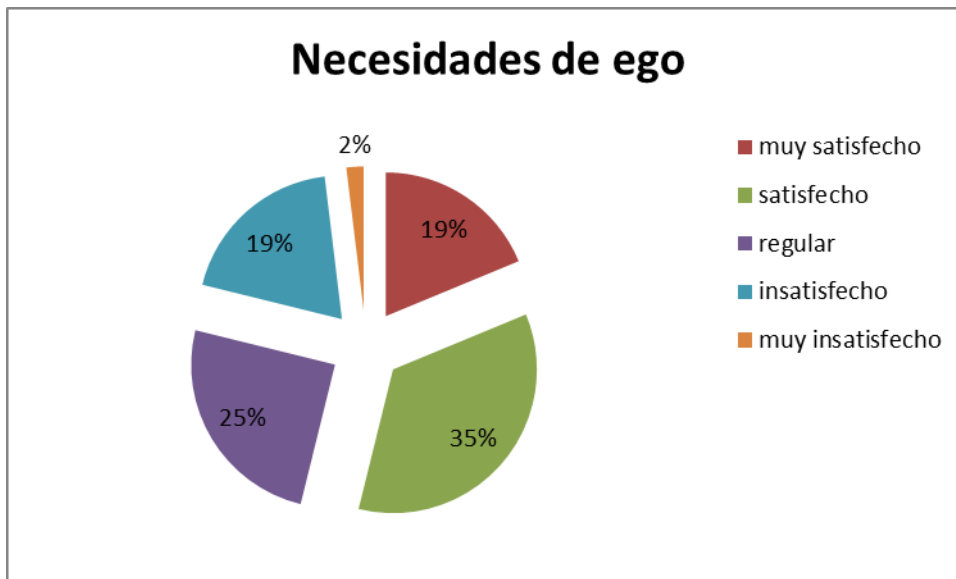


Fuente propia: análisis de los resultados de la encuesta

Como se puede observar en la gráfica el (17%) de los empleados se encuentran muy satisfechos con la motivación que reciben, el (34%) de los empleados dicen que se encuentran satisfechos con la motivación que se reciben, el (33%) de los empleados opinan que el nivel de motivación que reciben es regular, el (15%) de ellos mencionan que es insatisfecho el nivel que motivación que reciben, mientras que el resto de los empleados (1%) menciona que es muy insatisfecho el nivel de motivación que se recibe en este tipo de necesidades.

Resultados de la encuesta por necesidades de ego

Muy satisfecho	Satisfecho	Regular	Insatisfecho	Muy insatisfecho
39	73	52	40	4

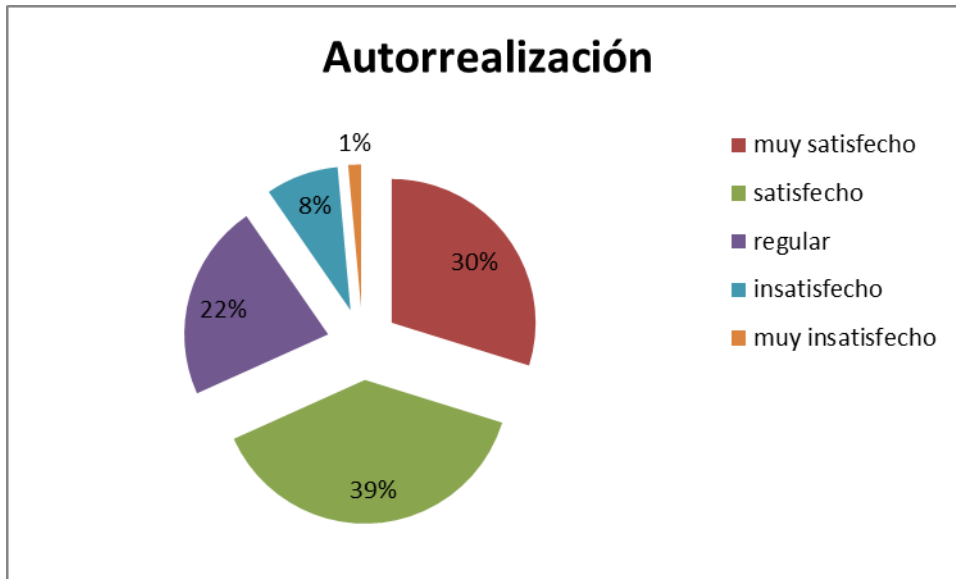


Fuente propia: análisis de los resultados de la encuesta

Como se puede observar en la gráfica el (19%) de los empleados dicen que la motivación en este tipo de necesidades están muy satisfechas con la motivación que estos reciben, mientras que el (35%) de los empleados mencionan que la motivación que se recibe es de manera satisfecha, el (25%) de los empleados dice que es regular el nivel de motivación que reciben, el (19%) de ellos que es de nivel insatisfecho la motivación que reciben, y el (2%) de estos menciona que es muy insatisfecho la motivación que se recibe.

Resultados de la encuesta por necesidad de autorrealización

Muy satisfecho	Satisfecho	Regular	Insatisfecho	Muy insatisfecho
62	80	46	17	3



Fuente propia: análisis de los resultados de la encuesta

Como se puede observar en la gráfica el (30%) de los empleados dicen que están muy satisfechos con la motivación que reciben, el (39%) de los empleados menciona que la motivación que reciben es satisfecha, el (22%) de los empleados dice que el nivel de motivación es regular, el (8%) de los empleados dice que el nivel de motivación es insatisfecho, y el resto (1)% de los empleados menciona que el nivel de motivación que se les brinda en sus necesidades de autorrealización es muy insatisfecho.

ESTRATEGIA PARA LA MOTIVACIÓN DEL RH.

En cuanto a las necesidades básicas, para mejorar la satisfacción de los empleados se recomienda implementar una estrategia de incentivos como por ejemplo el empleado del mes. Esto con la finalidad de aumentar el porcentaje a muy satisfecho y satisfecho. Y que el empleado se sienta cómodo y con actitud positiva para realizar sus actividades.

En cuanto a las necesidades de seguridad, en esta variable los encuestados manifestaron en un alto porcentaje como regular, para satisfacer las necesidades de los empleados se recomienda implementar la estrategia, para aumentar el porcentaje a bueno y excelente. Como por ejemplo bonos de productividad.

En cuanto a las necesidades sociales los encuestados manifestaron en un alto porcentaje como satisfecho, se recomienda implementar una estrategia para aumentar el porcentaje a muy satisfecho. Como por ejemplo que los empleados reciban capacitación por parte de la empresa constantemente por lo menos 3 veces al año, así como también actividades culturales para que todos los empleados participen y así se sientan parte importante de la empresa y con los compañeros lleven una mejor relación laboral.

Necesidades de ego, en esta variable los encuestados manifestaron en un porcentaje alto como satisfecho, también un porcentaje como regular, para que aumente a muy satisfecho, se recomienda implementar una estrategia. Como por ejemplo reconocer a los empleados en la fiesta de fin de año, con rifas y diplomas que la empresa les brinde y de esta manera se sienta importante en la empresa.

Necesidades de autorrealización, en esta variable los encuestados manifestaron en un alto porcentaje como satisfecho, por lo que se recomienda implementar una estrategia para que se satisfecho pase a ser muy satisfecho. Como por ejemplo delegar responsabilidades de pequeños proyectos en aquellas personas que demuestren iniciativa y responsabilidad, para que obtengan un ascenso en su trabajo.

CONCLUSIONES

La investigación realizada nos muestra que tan importante es la motivación para los trabajadores, así como también en nuestra vida diaria es indispensable la motivación, ya que a través de ella podemos alcanzar metas y así lograr nuestros objetivos.

Los empleados tendrán una visión más amplia en cuanto a la motivación, el personal sentirá una motivación laboral, sentirá un compromiso con la organización, realizaran sus actividades con gusto y de buena manera.

Los trabajadores necesitan sentir que su trabajo tiene valor, así como también sentirse seguros en su área de trabajo.

Las personas en la empresa son esencialmente importantes, así como también requieren un trato digno, especial no como un recurso material, si no como un ser humano que tiene necesidades intereses metas en la vida etc., las cuales deben ser tomadas en cuenta.

En cuanto a los resultados de las encuestas, se puede observar que en cada una de las variables los empleados manifestaron que se encuentran regularmente motivados, a continuación se analiza cada una de las variables.

- 1) Necesidades fisiológicas, en esta variable los encuestados respondieron como: muy satisfecho el 23%, satisfecho 34%, regular 34%, insatisfecho 7% y como muy insatisfecho el 2%. Por lo que se deben implementar incentivos, como lo que es el empleado del mes esto con objetivo de disminuir el porcentaje de regular e insatisfecho.
- 2) Necesidades de seguridad, referente a esta variable los encuestados manifestaron como: muy satisfecho 15%, satisfecho 29%, regular 36%, insatisfecho 16% y como muy insatisfecho 4%. Por lo que se debe implementar los bonos de productividad, esto con el objetivo de disminuir el porcentaje de regular y satisfecho, y aumente a muy satisfecho.
- 3) Necesidades sociales, referente a esta variable los encuestados respondieron como: muy satisfecho 17%, satisfecho 34%, regular 33%, insatisfecho 15% y como muy insatisfecho 1%. Por lo que se deben implementar capacitación por parte de la empresa constantemente, así como también actividades culturales, para que los empleados participen y se promueva el compañerismo, esto con el objetivo de disminuir el porcentaje de satisfecho y regular, y que aumente a muy satisfecho.

- 4) Necesidades de ego, referente a esta variable los encastados manifestaron como: muy satisfecho el 19%, satisfecho 35%, regular 25%, insatisfecho 19% y como muy insatisfecho 2%. Por lo que se debe implementar una estrategia como por ejemplo, reconocer a los empleados por sus logros, en la fiesta de fin de año con reconocimientos diplomas rifas etc.
- 5) Necesidades de autorrealización, referente a esta variable los encuestados manifestaron como: 30% muy satisfecho, 39% satisfecho, regular 22%, insatisfecho 8% y como muy insatisfecho 1%. Por lo que se debe implementar una estrategia como por ejemplo que al empleado se le delegue la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que demuestren iniciativa y deseo de superación, esto con el objetivo de que aumente el porcentaje de satisfecho a muy satisfecho.

RECOMENDACIONES

La motivación de personal en las empresas se debe aplicar tomando en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Compensaciones: de acuerdo al puesto mediante la evaluación de desempeño y aumentos por antigüedad.

- De acuerdo al desempeño del trabajador para fomentar la superación de los mismos.
- Brindar al personal una capacitación adecuada y continua acerca de cuestiones de trabajo.
- Conocer las necesidades de los trabajadores así como los factores motivacionales de los mismos.
- Reconocer a los trabajadores por sus logros dentro de la empresa.
- Llevar a cabo cursos sobre relaciones laborales los cuales capaciten al personal.
- La dirección general realice reuniones en donde se escuche, discutan y acuerden las ideas que surgen por parte del personal que labora en la empresa.
- Delegar responsabilidades a los empleados, para que demuestren ser capaces y responsables de pequeños proyectos, a cambio se les pueden otorgar bonos extras.
- Conocer las necesidades de los trabajadores, mediante una entrevista o una encuesta que se les aplique, para conocer más sobre ellos y así ver sobre sus necesidades que más requieren atención.

BIBLIOGRAFIA

SERGIO, HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ (2006) "Introducción a la administración, teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia" 4° edición Mc Graw-Hill Interamericana. Editores S.A. de C.V. México.

FERNÁNDEZ ARENA JOSÉ ANTONIO (2008) “El proceso Administrativo” 2° edición, editorial Diana SA de CV. México.

TERRY R, GEORGE. STEPHEN G, FRANKLIN (2004) “Principios de Administración” Editorial Cecs. Usa.

KOONTZ HAROLD, WEIHRICH HEINZ, CANNICE MARK (2008) “Administración una perspectiva global y empresarial” Décimo tercera edición Editorial Mc-Graw-Hill. México.

RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN (2006) “Administración I” Editorial Thomson SA de CV. México.

GARCIA MARTINEZ MUNCH GALINDO (2004) “fundamentos de Administración” 5° Editorial Trillas. México.

CHIAVENATO IDALBERTO (2006) “Introducción a la teoría general de la Administración” Tercera edición, Editorial McGraw-Hill. México.

HERNADEZ Y RODRIGUEZ SERGIO (2002) “Administración Pensamiento, Proceso, Estrategia, Vanguardia” Primera edición, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. Editores S.A. De C.V.

MONTANA CHARNOV (2004) “Administración” primera edición Editorial Cecs, México

REYES PONCE AGUSTIN (2010) “Administración de empresas” primera parte Editorial limusa, México.

REYES PONCE AGUSTIN (2011) “Administración de empresas” segunda parte Editorial limusa, México.

RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN (2007) “Administración moderna de personal” séptima edición, Editorial Cengage, México.

DESSLER GARY (2004) “Administración de recursos humanos” Segunda edición, Editorial Pearson, México.

CHIAVENATO IDALBERTO (2011) “administración de recursos humanos” Novena edición, Editorial McGraw-Hill SA de CV. México

DONNELLY, K.Gibson,I. (2003) “Organizaciones” 12 Edición. Ed. McGraw-Hill, México.

CHIAVENATO, IDALBERTO (2000) “Administración de Recursos Humanos” 5° Edición. Ed. McGraw-Hill, Colombia.

DAFT, RICHARD L (2006). “La experiencia del Liderazgo” 3° Edición. Ed. Cengage Learning, Australia.

ACHUA, LUSSIER. (2010) “Liderazgo” 4° Edición. Ed. Cengage Learning, México.

KOONTZ HAROLD, WEIHRICH HEINZ (1998) “Administración una perspectiva global” 11° edición, editorial McGraw-Hill, México

DAFT RICHARD L, MARCIC DOROTHY (2006) “introducción a la Administración” cuarta edición, editorial Thomson, México.

DR. ALFARO C GERARDO G, DR. GONZALEZ S FEDERICO (2011) “Gestión del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas” Primera edición, Editorial Gac Fegosa, México.

ANEXO



Cuestionario: Nivel de motivación en el desempeño laboral caso (Hospital Arboledas de Pénjamo Guanajuato).

Objetivo del cuestionario: determinar el nivel de motivación de los empleados que laboran en el Hospital Arboledas de Pénjamo Guanajuato. Con base a los factores de Maslow.

Marque con una X la opción que considere.

	Muy satisfecho	Satis- Fecho	regular	Insati- sfecho	Muy insati- sfecho
1.- ¿Los beneficios económicos que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas?					
2.- ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?					
3.- ¿El ambiente físico de trabajo influye en el desempeño laboral?					
4.- ¿Las instalaciones de mi área de trabajo son adecuadas?					
5.- ¿Me siento con actitud positiva para realizar adecuadamente mi trabajo?					
6.- Respecto al periodo vacacional, ¿cree que en la empresa son accesibles e cuanto a la época en la que se otorgan las mismas?					
7.- ¿Cree que su fuente de ingresos en casa es suficiente?					
8.- ¿Con mi salario cubro mis necesidades básicas?					
9.- ¿Considera que la empresa le brinda un plan de salud eficiente para usted y su familia?					
10.- ¿Mi trabajo me da para tener una casa digna para vivir?					

11.- ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?					
12.- ¿Mi trabajo me da un seguro de vida adecuado?					
13.- ¿Se siente cómodo en su horario de trabajo?					
14.- ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?					
15.- ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?					
16.- ¿Considera usted que la disposición de equipo y recursos materiales que se emplea en la institución para realizar su trabajo es apropiada?					
17.- ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?					
18.- ¿El trato que me da mi jefe inmediato es correcto?					
19.- ¿La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico?					
20.- ¿Tengo posibilidad de crecimiento profesional dentro de la empresa?					
21.- ¿Si la empresa le brinda buen trato usted se sentirá motivado para desempeñar su trabajo con entusiasmo?					
22.- ¿Mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?					
23.- ¿Cómo es su relación de trabajo con sus demás compañeros?					
24.- ¿Considero que el trabajo que realizo lo puedo desempeñar fácilmente?					

25.- ¿La actividad que usted desempeña en su trabajo está acorde a las retribuciones que recibe?					
26.- ¿Me siento satisfecho cumpliendo con mis actividades laborales?					
27.- ¿La capacitación recibida por la empresa para el desempeño de sus actividades es adecuada?					
28.- ¿Cree usted que es justo el pago de remuneraciones para todos los trabajadores de la empresa?					
29.- ¿Se siente parte importante de la empresa?					
30.- ¿Cree usted que la empresa lo considera parte importante de ella?					
31.- ¿Sus jefes demuestran que desean la superación de usted brindándole capacitación?					
32.- ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?					
33.- ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?					
34.- ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus capacidades?					
35.- ¿Considera que tiene un buen desempeño laboral?					
36.- ¿Está usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tiene actualmente?					
37.- ¿Cómo considera usted un ascenso en					

ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE MOTIVACION DEL R.H DEL HOSPITAL
ARBOLEDAS DE PENJAMO GUANAJUATO

su trabajo?					
38¿Me siento satisfecho porque he contribuido con la empresa en el tipo de trabajo que realizo?					
39.- ¿Disfruto en gran medida de mi sueldo?					
40.- ¿La empresa me reconoce por mis logros?					

GRACIAS POR SU AMABILIDAD