



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN



NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS

**DETERMINAR EL NIVEL DE MOTIVACIÓN EN INSTITUCIONES
GUBERNAMENTALES. “CASO H. AYUNTAMIENTO DE PARACHO,
MICHOACÁN.”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
QUE PRESENTA
CARLOS LUIS MENCHACA VALENCIA**

**ASESOR:
DRA. VIRGINIA HERNÁNDEZ SILVA
Doctora En Ciencias Administrativas.**

**COASESOR:
DR. GERARDO GABRIEL ALFARO CALDERÓN
Doctor En Ciencias Administrativas.**

MORELIA, MICHOACAN, JULIO DEL 2013.

AGRADECIMIENTOS

Mi tesis la dedico con mucho cariño principalmente **a mis padres** Carlos Menchaca Hernández y Guadalupe Valencia Blas que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias por todo papa y mama por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándome y brindándome todo su amor, por todo esto les agradezco de todo corazón el que estén conmigo a mi lado.

A mis abuelos, por estar siempre en los momentos importantes de mi vida, por ser el ejemplo para salir adelante y por los consejos que me han sido de gran ayuda para mi vida y crecimiento.

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

A mi asesora Virginia Hernández Silva y **Co-asesor** de tesis el Dr. Gerardo Gabriel Alfaro Calderón por la orientación y ayuda que me brindó para la realización de esta tesis, por su apoyo y amistad que me permitieron aprender mucho más que lo estudiado en la investigación.

INDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.	6
OBJETIVO GENERAL.....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
JUSTIFICACIÓN.	7
HIPÓTESIS.	7
CAPITULO I.....	8
ADMINISTRACIÓN	8
ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN	9
LA ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.....	9
LA ESCUELA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	10
LA ESCUELA DE LA BUROCRACIA.....	10
LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS	11
EL NEOHUMANORELACIONISMO	12
LA ESCUELA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	14
IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	15
CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	16
PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN	18
ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	20
LA ADMINISTRACIÓN Y LA CALIDAD	20
EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	21
CAPITULO II	23
ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	23
CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS	25
OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.	26
POLÍTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS	27
LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO.....	30
DIFICULTADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	31
EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	32
FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	32
CAPITULO III	34

MOTIVACIÓN	34
DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN.....	34
TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN	35
TEORÍA DEL FACTOR DUAL DE HERZBERG (HERZBERG, MAUSNER Y SN YDERMAN, 1967)	38
TEORIA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS DE Mc CLELLAND.	39
TEORIA X-Y DE Mc GREGOR.	41
TEORIA DE LA EXPECTATIVA.....	42
TEORÍA EVC DE ALDERFER.	43
TEORIA DEL ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS.	44
TEORIA DE LA EQUIDAD.	45
CAPITULO IV METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN	47
EMPRESA.	47
DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.	51
POBLACIÓN Y MUESTRA.	52
RECOLECCIÓN DE DATOS.....	53
ESCALA DE MEDICION.	54
MEDICION.....	54
ESCALAS DE MEDICIÓN.....	54
ESTUDIO DESCRIPTIVO CORRELACIONAL.....	56
NECESIDADES FISIOLÓGICAS.....	57
NECESIDADES DE SEGURIDAD.....	58
NECESIDADES SOCIALES.....	59
NECESIDADES DE AUTOESTIMA	60
NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN.....	61
CONCLUSIONES.....	62
BIBLIOGRAFIA.....	64
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	66
ANEXO I CUESTIONARIO DE INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL	69
ANEXO II RESEÑA HISTORICA DE PARACHO, MICHOACÁN.	75

INTRODUCCIÓN.

La motivación es un proceso que parte de un requerimiento fisiológico, psicológico y sociológico convirtiéndose en una necesidad que activa el comportamiento o impulsos para dirigirnos a un objetivo.

En la presente investigación para determinar el nivel de motivación de la Alcaldía de Paracho, Michoacán, se encuentra estructurado en capítulos los cuales están integrados de la siguiente manera:

Capitulo I. Marco Teórico: en este apartado se expone la definición de administración, antecedentes, importancia, principios, elementos, la relación de la administración y la calidad y el proceso administrativo.

Capitulo II. Administración de Recursos Humanos: se abordan temas referentes al Recurso Humano por ejemplo: características de los recursos humanos, objetivos de los mismos, políticas y la administración de recursos humanos como proceso.

Capitulo III. Motivación: en este apartado se definirán las diferentes teorías de motivación que se han presentado a lo largo de la historia de tal manera que se hará énfasis en la teoría de la jerarquía de necesidades Maslow.

Capitulo IV. Caracterización de la empresa: en este apartado se hace una descripción de la empresa para conocer su clasificación de acuerdo al diario oficial de la federación.

La presente investigación se desarrolló en varias etapas:

Se identifica el objeto de estudio.

Se determinó la población objeto de estudio

Se estableció la muestra de la población.

Se aplicó cuestionario a fin de determinar el nivel de motivación de los empleados.

Se interpretó la información recabada.

Al final de esta investigación se presentaran los resultados de las encuestas aplicadas y se propondrán estrategias para aumentar la motivación de los empleados.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La creciente importancia de la productividad y la competitividad laboral, ha obligado a las empresas y organismos públicos y privados a asumir el compromiso de mejorar continuamente su recurso humano, haciendo énfasis en la formación y desarrollo dirigido al personal.

El personal de instituciones gubernamentales desempeña una gran cantidad de actividades relativas al cargo que esta desempeña.

El usuario de estas dependencias se queja por el mal servicio que reciben debido a la falta de interés de los empleados por atenderlos, a la ausencia del lugar de trabajo, a las largas pláticas entre compañeros. En la actualidad se puede observar muchas organizaciones públicas y privadas donde su personal no es motivado, y esto trae consigo que el trabajo sea más lento y muchas veces hasta ineficiente. También suele ocurrir que la desmotivación lleve al empleado a sentir ciertas reacciones como desorganización del comportamiento, agresividad, reacciones emocionales y muchas veces hasta apatía.

Parte de este panorama, lo conforma la Alcaldía del Municipio de Paracho, Mich., debido a que se ha evidenciado un bajo nivel de productividad, ¿Es falta de motivación que tienen los empleados, lo que genera una mala atención al público que esta institución ejerce?

Es así como esta investigación determina cuales son los factores motivacionales que hacen falta aplicar en esta organización para mejorar el servicio y, de esta manera elevar la calidad del trabajo pero sobre todo el bienestar de los empleados, transformando la realidad actual en el deber ser de toda organización.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

¿Es factible elaborar un conjunto de acciones que permitan motivar al Recurso Humano de la Alcaldía de Paracho, Michoacán?

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de actividades que incidan en la motivación del personal de la Alcaldía de Paracho, Mich.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar en qué medida se encuentran satisfechas las Necesidades fisiológicas del Recurso Humano de la Alcaldía de Paracho Mich.

Determinar en qué medida se encuentran satisfechas las Necesidades de seguridad del Recurso Humano de la Alcaldía de Paracho Mich.

Determinar en qué medida se encuentran satisfechas las Necesidades sociales del Recurso Humano de la Alcaldía de Paracho Mich.

Determinar en qué medida se encuentran satisfechas las Necesidades de autoestima del Recurso Humano de la Alcaldía de Paracho Mich.

Determinar en qué medida se encuentran satisfechas las Necesidades de Autorrealización del Recurso Humano de la Alcaldía de Paracho Mich.

JUSTIFICACIÓN.

Esta investigación permitirá determinar la influencia motivacional en el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía del Municipio de Paracho, además, abordar esta problemática se justifica por las propias necesidades de organismos públicos por alcanzar mayor motivación del Recurso Humano y por ende, mejor rendimiento en sus labores.

Ahora bien se ha partido del supuesto que un empleado motivado dará un mayor desenvolvimiento en sus funciones laborales; probar así la inquietud en determinar si el nivel motivacional es un agente fundamental en el desempeño laboral. En este sentido, las conclusiones a las que se lleguen en la investigación, serán una fuente de información de instrumento de orientación para los organismos públicos.

La atención a los usuarios de la alcaldía será mejor por el buen desempeño de las actividades de los empleados y tendrán una mayor disponibilidad de atender esto debido a una mayor motivación que les brindara la institución.

HIPÓTESIS.

Es factible determinar el diagnostico de motivación en las actividades que realizan los empleados de la Alcaldía de Paracho, Michoacán.

CAPITULO I

ADMINISTRACIÓN

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.

Se considera como ciencia dado que: La administración como ciencia recorre el método científico, desde la formulación de la hipótesis, en búsqueda de una verdad evidente, ya experimentada y comprobada, que da origen a una ley y/o una verdad científica.

Se considera también como una técnica debido a que: La administración busca lograr el máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo, y se logra únicamente con el cumplimiento de los principios y con el uso de técnicas administrativas adecuadas, por ejemplo la técnica de estudio de tiempos y movimientos, o también es el caso del principio de coordinación.

Y es considerada como un arte ya que: “La administración trata de lograr el objetivo mediante el esfuerzo ajeno”, lo anterior nos puede indicar que administrar es un verdadero arte, pues requiere de experiencia, inteligencia, creatividad y gran capacidad de liderazgo para poder efectuarla de forma eficiente.

Arena F. (1970) 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.

George Terry (2003) define a la administración como “el proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con la participación de los seres humanos y el uso de otros recursos.

Agustín Reyes Ponce (2007) “la administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y mantener un organismo social.

La administración es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

Algunas otras definiciones sobre la administración se refieren a ella como una disciplina que tiene por finalidad dar una explicación del comportamiento de las organizaciones, se refieren también al proceso de conducción de las mismas.

El objeto de estudio de la administración son las organizaciones, es de vital importancia para cualquier organismo social y el éxito del mismo depende de su buena administración.

La administración es aplicable tanto a organizaciones grandes como pequeñas, a empresas cuyo fin es la utilidad y a las no lucrativas, tanto a empresas industriales como de servicios.

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

Los orígenes de la administración datan desde los orígenes de la humanidad, ya que existía la necesidad del hombre de socializarse con las demás personas y alcanzar una meta en conjunto y poder lograr su supervivencia.

LA ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Según Mancebo del Castillo (1992) considera a la administración científica dentro de la teoría de las organizaciones, como el primer intento formal de sistematizar los conocimientos en el área de la administración. En este intento se pretendía llevar a la administración a adoptar el papel de ciencia, buscando para esto la generación de una serie de principios y leyes que rigieran el comportamiento de los administradores dentro de las organizaciones.

Este enfoque observa a la administración como la ciencia que permite mejorar el quehacer de la organización a través del estudio de las operaciones de trabajo.

El ingeniero industrial Frederick Wilson Taylor es considerado el padre de la administración científica. El enfoque de esta escuela estaba enfatizado en las tareas, el nombre se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con la finalidad de alcanzar una elevada eficiencia industrial.

Principales aportaciones:

- El estudio de tiempos y movimientos
- Los principios de dirección de operaciones
- Los mecanismos administrativos
- La aplicación del método científico en la fábrica orientado a elevar la producción.

Taylor no fue el único exponente de esta corriente, Frank y Lillian Gilbreth emplearon el cine para analizar y mejorar los movimientos del trabajo,

LA ESCUELA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Concibe a la organización como una estructura, al igual que la administración científica busca la eficiencia de las organizaciones.

La necesidad de encontrar principios universales, llevó a la administración a convertirse en una metodología de aplicación universal, útil para garantizar el logro del éxito de cualquier organización.

Fayol H. (1916) consideraba a la administración como una ciencia que debía ser utilizada por los altos niveles jerárquicos para mejorar las organizaciones. De igual forma concibe a la empresa en función de una serie de actividades (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y contables y administrativas), y que a su vez cumplen con dos objetivos organizacionales:

1. Se refiere a la forma en que a la organización se le proveerán los recursos para que pueda operar.
2. Se refiere a la manera en que se desarrolla la actividad administrativa, y al objetivo que ésta tiene de utilizar de forma racional los recursos con los que cuenta la organización.

LA ESCUELA DE LA BUROCRACIA

Max Weber (1864-1920) es conocido como el padre de la burocracia. El análisis de la burocracia fue realizado por este personaje partiendo del concepto de la dominación. La dominación es este sentido se considera como “la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandatos)”. Para que pueda existir la dominación deben existir al menos dos partes: el dominador y el dominado.

Según Weber (1970) considera que la legitimidad de la dominación puede provenir de tres diferentes fuentes:

1. La racional. Basada en el establecimiento de normas y procedimientos legalmente instituidas.
2. La tradicional. Dominación cuya base fundamental se encuentra en el devenir de las tradiciones y del tiempo pasado.
3. La carismática. Forma de dominación cuya base se fundamenta en las características personales de los individuos.

Weber considera también que la burocracia es el modelo ideal bajo el cual las organizaciones o la moderna estructura social deben ser administradas.

Según Mancebo del Castillo (1992) la burocracia es entonces “una consecuencia de la manera en que la sociedad ha venido desenvolviéndose”, y la considera como “la forma estructural que reditúa a las organizaciones o a las estructuras sociales el mayor beneficio en su administración.”

LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Esta escuela provoca un giro completo a los enfoques clásicos de las organizaciones. Considera al factor humano como el elemento fundamental que posee la organización para el logro de sus objetivos. Ciertamente es que el ser humano es un individuo complejo que desarrolla un comportamiento muy diferente al que desarrolla una máquina. Lo que lleva a la administración a estar al tanto de dos elementos, el individuo y los otros recursos.

Esta escuela enfatiza que la administración debe estar basada en estudios previos del comportamiento de cada individuo, y de los grupos sociales como elementos fundamentales para incrementar la eficiencia en las empresas.

Esta escuela aparece en los Estados Unidos como un movimiento de oposición a la administración científica. Aparece en el año 1920, y tiene su origen en la gran necesidad de humanizar a las empresas haciendo uso de las ciencias sociales.

Elton Mayo es el principal exponente de esta escuela, realizó tres experimentos en la compañía “Western Electric” ubicada en el barrio de Hawthorne Chicago, con los cuales demostró que el aspecto psicológico, la comunicación y los grupos informales son de gran importancia dentro de la empresa. Llevando a cabo un estudio psicológico y sociológico para conocer la influencia que tienen los factores

1er. Experimento.

Consiste en trasladar a 6 empleados de los 40,000 que trabajaban en la empresa un local especial, se les otorgan concesiones especiales, como descansos, refrigerios, y jornadas de trabajo más cortas; esto eleva la productividad y cuando el experimento ya tenía 8 meses, le pide a Elton Mayo que colabore con el experimento.

Al ingresar Elton Mayo, quita las concesiones otorgadas y para sorpresa de los psicólogos y sociólogos, la productividad sigue constante a pesar de haber quitado las concesiones; al preguntarle a los obreros el porqué de esta reacción, contestaron “que elevaron su productividad no por las concesiones otorgadas, sino

por el compromiso que tenían de haber sido elegidos de los 40,000 empleados para hacer el estudio, en consecuencia, se obtuvo la conclusión de que se les había persuadido psicológicamente.

2do. Experimento.

Consistió en entrevistar a 22,000 empleados de los 40,000 empleados por medio de la aplicación de cuestionarios que incluían todo tipo de preguntas, los resultados obtenidos en este experimento fueron:

- a. El empleado siente gran resentimiento hacia la compañía donde trabaja.
- b. El estado de ánimo de los trabajadores influye en la productividad de la empresa.
- c. Durante las entrevistas, el empleado tiene descargas emocionales.

3er. Experimento.

Se pretendía explicar la relación del incentivo productividad, y los resultados fueron.

- a. Que la relación incentivo-productividad no es mucha cuando ésta trata del aspecto económico.
- b. Que la empresa tiene grupos informales de trabajo que en muchas ocasiones tienen mayor fuerza que los formales.
- c. Que la empresa no acepta a la gente que se sale de los lineamientos.

Según Mancebo del Castillo (1992) menciona que la escuela de las relaciones humanas afirma que “si el individuo está contento, hará cualquier cosa por mantener esa felicidad dentro de la organización.” De la misma forma puede decirse que para que el individuo pueda desarrollarse dentro de la organización, éste debe ser miembro de un grupo social interno a la misma organización en el cual busque satisfacer sus necesidades.

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.

Grafico 1 de la Pirámide de Maslow.



Fuente: <http://elartededirigir.blogspot.mx/2011/02piramide-de-maslow.htm>

En 1943 publicó su teoría sobre la motivación humana, en la cual refleja por medio de una estructura piramidal las necesidades que son a su parecer el motor del hombre. Las jerarquizó en este orden de importancia.

1. Necesidades fisiológicas. Son de vital importancia ya que de ellas depende la supervivencia del ser humano (comer, dormir, sexo, etc.)
2. Necesidades de seguridad. (Estabilidad, protección, seguridad el trabajo, el hombre tiene la necesidad de seguridad para cubrir contingencias futuras de los que dependen de él).
3. Necesidades de afiliación y de afecto. Son aquellas relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo. (Asociación, participación, aceptación)
4. Necesidades de estima. Es la necesidad de equilibrio en el ser humano, de la estima depende que el hombre logre lo que siempre ha deseado (éxito), o bien, que no pueda lograr nada por cuenta propia (fracaso). No basta sólo con pertenecer a un grupo, sino también el ser humano necesita que se le estime, requiere amor propio, y lograr una buena imagen de sí.
5. Necesidades de autorrealización. Estas necesidades se ubican en la cima de las jerarquías de la pirámide de Maslow, sólo se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores ya han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.

Otro autor del Neohumanorelacionismo es Al Kurt Lewin, quien basa su teoría en dos aspectos importantes, la motivación y la frustración. Realizó investigaciones sobre motivación, e investigó la tensión, estudiando la forma en que ésta afecta a la organización y sobre todo al cumplimiento de sus objetivos. Considera que el campo dinámico del individuo abarca también el aspecto psicológico y que este afecta la productividad de la organización, y que el ser humano tiene afectaciones tanto positivas como negativas y que en la mayoría de los casos acepta y atrae las situaciones positivas y rechaza las negativas.

Frederick Herzberg (1965) exponente del Neohumanorelacionismo publicó sus investigaciones, las que hoy en día son conocidas como: “Las motivaciones y los factores higiénicos, en donde menciona que las condiciones humanas, así como su conducta del ser humano se rigen en base a dos factores:

1. 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.
2. Factores higiénicos: Se localizan en el ambiente que rodea al trabajador, y son manejados por la empresa, no dan satisfacción al presentarse, pero producen insatisfacción cuando desaparecen, estos pueden ser: un ambiente amigable, seguridad, ambiente físico agradable, buen sueldo.

LA ESCUELA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

La gerencia interactiva pretende que exista una cierta interacción y coordinación entre los grupos sociales con los que cuenta una organización, con el fin de lograr conjuntamente los objetivos organizacionales. Esta tarea obviamente le respecta al gerente, es quien debe unir las demás partes que conforman a la organización.

Según J. Manuel Mancebo del Castillo (1992) esta escuela considera que “las organizaciones se pueden administrar a través de la visión que el gerente tiene acerca de su empresa como un sistema cooperativo así como las interacciones que el mismo gerente puede lograr con sus subordinados.

Según Mary Parker F. (1973) en su artículo Business as an Integrative Unity (Negocios como una unidad integradora) menciona que “la prueba esencial de la administración de negocios (Business administration), de la administración industrial debería ser... el de todas sus partes coordinadas, moviéndose juntas en su operación, ajustando sus partes interrelacionadas para trabajar como unidad”.

Según Chester Irving Barnard (1938) considera que la organización está integrada por dos tipos de estructuras:

1. La estructura formal (representada por la carta organizacional u organigrama).
2. La estructura informal (representada por los grupos que se forman a expensas de la organización).

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Ninguna empresa puede alcanzar éxito si no cuenta con una administración competente.

Algunos argumentos que fundamentan la importancia de la administración son los siguientes:

1. Universalidad

Con ella se demuestra que la administración es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier órgano social.

2. Simplificación del trabajo

Simplifica el trabajo estableciendo principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

3. Productividad y eficiencia

La productividad y eficiencia de toda empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

4. Bien común.

A través de los principios de la administración se contribuye al bienestar de la comunidad, puesto que proporciona los lineamientos para lograr la optimización y el aprovechamiento de los recursos para mejorar las relaciones humanas y crear empleos.

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

- **Universalidad:** se refiere a que la administración puede aplicarse en todo tipo de organismo social.
- **Especificidad:** Aunque la administración se acompaña de otros fenómenos de distinta índole, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
- **Unidad temporal:** Aunque se divida en fases o etapas en el fenómeno administrativo, éste es único, y en todo momento en la vida de una empresa se está dando, en un mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- **Unidad jerárquica:** Se refiere a que todos los que tengan el carácter de jefes en un organismo social, participan en grados y modalidades distintas, de la misma administración. Dicho de otra manera, todos forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.
- **Valor instrumental:** La administración es un medio para lograr los objetivos establecidos en forma eficiente.
- **Amplitud de ejercicio:** La administración se aplica en todos los niveles de un organismo formal.
- **Interdisciplinariedad:** La administración utiliza principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Por ejemplo, se relaciona con las matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, etc.
- **Flexibilidad:** tanto los principios como las técnicas administrativas pueden adaptarse a las diversas necesidades de la empresa o grupo social.

Los valores institucionales de la administración son:

Sociales:

Puede decirse que son los más importantes, contribuyen al bienestar de la sociedad:

- El mejoramiento del precio y la calidad del producto y/o servicio para satisfacer las necesidades reales de la sociedad.
- El mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.
- El cumplimiento de las obligaciones fiscales que permiten el sustento de los gobiernos locales y federales.
- La promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de empleo.

- Evitar la competencia desleal.
- Preservar e incrementar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

Organizacionales

Son aquellos que buscan mejorar la organización de los recursos con los que cuenta el grupo social.

- Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos.
- Optimizar la coordinación de los recursos.
- Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.
- Conciliar intereses entre los miembros del grupo social.

Económicos

Aquellos orientados a la obtención de beneficios económicos.

- Generación de riqueza
- Manejo adecuado de los recursos financieros.
- Maximización de utilidades.
- Propiciar el desarrollo económico del grupo social.
- Promoción de la inversión.

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.

Taylor (1856) sostenía que al seguir cuatro principios resultaría en beneficio para gerentes y trabajadores, estos son:

1. El desarrollo de la verdadera ciencia de la administración, de manera tal que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
2. La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
3. La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.
4. La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones.

La palabra principio no debe relacionarse con la rigidez, debido a que no debe haber nada rígido en materia administrativa.

Fayol (1916) menciona que: “La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de cierto número de condiciones que se califican indiferentemente de principios, de leyes o de reglas.

No deben aplicarse dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es importante tomar en cuenta tanto a las personas como circunstancias diversas y cambiantes, así como otros elementos variables.

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.

Henry Fayol enumera 14 principios administrativos:

1. **División del trabajo:** Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñaran su oficio. Tiene como principal objetivo llegar a producir más y mejor con el mismo objeto y producir algo mejor con el mismo esfuerzo.
2. **Autoridad:** Es el derecho que se tiene de mandar y el poder de hacer o no hacer. Los gerentes tienen que dar órdenes para que se haga las cosas.
3. **Disciplina:** Los miembros de la organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa.
4. **Unidad de dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objeto deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan. Un solo jefe y un solo programa.
5. **Unidad de mando:** Un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe.
6. **Subordinación de los intereses particulares al interés general:** Este principio habla de que en cualquier empresa el interés de un empleado o grupo de empleados no debe predominar contra el interés de la organización.
7. **Remuneración del personal:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa en la medida de lo posible, dé satisfacción, a la vez, al personal y a la empresa, al patrón y al empleado.
8. **Centralización:** Los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos la autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio.
9. **Jerarquía:** Esta es la serie de ejes que van desde la autoridad suprema a los agentes inferiores.
10. **Orden:** Los materiales y las personas deben de estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. Un lugar en cada cosa y cada cosa en su lugar.

- 11. Equidad:** Los administradores deben de ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
- 12. Estabilidad del personal:** Una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
- 13. Iniciativa:** Debe darse a los empleados la libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando en ocasiones se cometan errores.

Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomienda el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Fayol dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos denominados como funciones básicas de la empresa:

1. **Funciones técnicas o de producción:** Relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. **Funciones comerciales o de ventas:** Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. **Funciones financieras o de tesorería:** Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. **Funciones de contabilidad o de registro:** Relacionadas con los inventarios, registros, costos y estadísticas.
5. **Funciones de seguridad:** Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
6. **Funciones administrativas:** Relacionadas con la integración, coordinación y sincronización de las otras cinco funciones.
 - Previsión
 - Organización
 - Dirección
 - Coordinación
 - Control

LA ADMINISTRACIÓN Y LA CALIDAD

Un aspecto de vital importancia sin duda para las empresas actuales, es lograr la calidad total de la organización, procesos, bienes o servicios que se brindan a la sociedad, etc., hablar de calidad obliga a la organización a reducir defectos, eliminar los desperdicios, uniformar productos, estandarizar procesos, tener exactitud en el manejo de materiales, etc.

Es importante observar el aspecto de mejorar la calidad, no sólo como una actividad operativa, sino como un estado mental en nuestras actividades diarias, una estrategia que conlleve al cumplimiento de los objetivos organizacionales y beneficie el mejoramiento del nivel de vida laboral.

La calidad está orientada a los consumidores, está basada en opiniones, necesidades, y expectativas.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad. Puede decirse que el proceso administrativo es la administración en acción.

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.

Según Henry Fayol (1841-1925) define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración.

- a. Planear:** Es visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- b. Organizar:** Construir tanto el organismo material como social de la empresa.
- c. Dirigir:** Consiste en guiar y orientar al personal.
- d. Coordinar:** Consiste en unir, ligar y armonizar todos los actos y los esfuerzos colectivos.
- e. Controlar:** Es verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y con las órdenes dadas.

La aplicación del proceso administrativo es vital, puesto que permite fijar un objetivo, realizar las actividades necesarias para alcanzarlo y determinar si se ha logrado o no, y de esta manera corregir las acciones cuando sea necesario.

Tabla No. 1 del Proceso Administrativo.

FASES	OBJETIVOS	PRINCIPALES INSTRUMENTOS
PLANEACIÓN	-Formular objetivos y metas. -Establecer políticas y estrategias. -Determinar las acciones y tareas para alcanzar los objetivos. -Proveer los recursos necesarios. - Definir la ubicación en el tiempo de las acciones.	-Plan -Presupuesto -Diagrama de Gantt
ORGANIZACIÓN	-Definir la estructura de acuerdo a los objetivos. -Establecer las relaciones de autoridad. -Establecer las funciones del personal. -Proporcionar instalaciones y recursos necesarios al personal. -Desarrollo e integración de los recursos humanos.	- Organigramas - Manual de organización -Manual de funciones -Análisis y descripción de puestos
EJECUCIÓN	-Realizar las acciones y tareas previstas -Motivación del personal -Orientar al personal para que cumplan con las normas de funcionamiento con eficacia.	-Sistemas de comunicación -Tipos de liderazgo - Técnicas de motivación
CONTROL	-Establecer normas de desempeño. -Medir desempeño actual y compararlo con lo establecido - Tomar las medidas para corregir las acciones si es necesario.	-Plan y presupuesto -Reglamento -Indicadores -Sistema -Información de auditoría

Fuente George Terry (2003).

CAPITULO II

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Como se ha visto en el capítulo anterior, la administración es vital para cualquier organización, puesto que implica la optimización de los recursos disponibles de la misma, ahora bien, al existir necesidad de lograr la eficiencia de la organización, se crea una rama de la gestión empresarial llamada gestión de recursos humanos o gestión de personal.

El recurso humano es considerado el más importante de todos, ya que gracias a su buena administración se pueden mejorar y perfeccionar el empleo del resto de los recursos (financieros, técnicos y materiales) logrando así el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En épocas pasadas, se consideraba a la gestión de personal como “el conjunto de políticas de una empresa destinadas a traer, retener y utilizar eficientemente a los empleados adecuados”. De acuerdo con lo anterior, puede decirse que la mayor preocupación que tiene la gestión de personal es precisamente encontrar (atraer) a personas preparadas y mantenerlas (retener) en la empresa para poder utilizar al máximo las capacidades que puedan aportar.

Actualmente en la administración de recursos humanos existen factores como la globalización y la fuerte competencia mundial, los cuales han orillado a las organizaciones exitosas a dejar de administrar personas, y los han llevado a administrar con las personas, a verlas como agentes activos y proactivos, con habilidades físicas y manuales, así como también con capacidades, inteligencia, creatividad y muchas otras aptitudes. Sin personas no existe la organización.

Chiavenato I. (2000) opina que es mejor hablar de la administración de personal para resaltar la administración con las personas –como socios- y no sobre las personas, como meros recursos.

Grafico No. 2 Personas como personas y personas como recursos.



Fuente: Idalberto Chiavenato (2000).

A continuación se presenta Tabla No. 2 Definiciones de la Administración de los Recursos Humanos de diferentes autores.

Autor	Definición de (ARH)
Mondy W. R. y Robert M. Noe (1997)	“la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales.”
Fowler (1975)	“la gestión de personal es aquella parte de la gestión empresarial que se dedica a las personas en el trabajo y, por lo tanto, se preocupan por las relaciones entre persona y persona (individual y colectivamente), y entre empleado y empresario (así como las instalaciones que nos representan”.
Edwin B. Flippo (1980)	“la administración de personal es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas en fin de contribuir a la empresa.
Arias Galicia Fernando	“el proceso administrativo aplicando el acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la organización y del país en general.

Fuente: Elaboración Propia

Puede decirse que la administración de personal es la implementación de la fuerza de trabajo (recurso humano) por y dentro de una empresa.

Para la gestión de personal no hay leyes ni principios universales, esta área tiene un carácter contingencial, esto se refiere a que depende de la situación organizacional, del ambiente, de las políticas y filosofía administrativa, de la concepción que se tenga del hombre y su naturaleza y, sobre todo de la cantidad y calidad de los recursos disponibles. El área de recursos humanos es un medio para alcanzar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, permite crear condiciones idóneas para que se cumplan los objetivos individuales.

CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

- No pueden ser propiedad de la organización a diferencia de otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc. son del patrimonio personal.
- Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, lo que quiere decir que no por el hecho de que exista un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros. Sin embargo, si lo harán cuando perciban que tales actividades serán provechosas de alguna forma para los objetivos de la organización y estos a su vez concuerden con los objetivos particulares.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles. Se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas.
- Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la preparación, ya sea mejorando los ya existentes o descubriendo los recursos que potencialmente tiene el hombre.
- Los recursos humanos son escasos, porque no todo el mundo posee las habilidades y conocimientos.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos que tiene la organización a la cual pertenecen.

Uno objetivo que tiene la mayoría de las empresas es la elaboración y distribución de algún producto, o bien a prestación de algún servicio.

La administración de los recursos humanos debe prestar especial atención al cumplimiento debido de los objetivos organizacionales, al mismo tiempo que lo hace con los objetivos del personal.

Se puede decir que los principales objetivos de la administración de personal son los siguientes:

- a) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y la satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
- b) Crear, mantener y desarrollar las condiciones organizacionales que permitan la aplicación, desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- c) Alcanzar tanto la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

POLÍTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las políticas son guías de acción y sirven para dar respuestas a interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia, auxilian a los subordinados y evitan que acudan siempre con sus supervisores para resolver alguna situación.

Puede decirse que las políticas se refieren a la forma en cómo aspiran las organizaciones de trabajar con sus miembros en el logro de sus objetivos.

Como ya se ha dicho, cada organización es distinta, y sus necesidades son diversas, así que cada una pondrá en práctica las políticas de recursos humanos que más le convengan, de acuerdo a Chiavenato (2000) se deben tomar en consideración los siguientes aspectos.

1. Política de provisión de los recursos humanos

- a) Donde reclutar (fuentes de reclutamiento externas e internas), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento) los recursos humanos que la organización requiera.
- b) Criterios de selección de los recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a la admisión, en cuánto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.
- c) Cómo integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

2. Políticas de aplicación de recursos humanos.

- a) Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- b) Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.

- c) Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.

3. Políticas de mantenimiento de recursos humanos.

- a) Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta a evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.
- b) Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización frente a las prácticas del mercado laboral.
- c) Como mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
- d) Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- e) Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos.

- a) Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
- b) Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

5. Políticas de control de recursos humanos

- a) Como mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral disponible en la organización.
- b) Criterios para mantener auditoría permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Las políticas sirven para establecer el código de valores éticos de una organización, rigen las relaciones entre empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc., guían además a las personas al logro de los objetivos de la organización, garantizando para esto un trato equitativo a todos los miembros y un tratamiento uniforme a todas las situaciones. Las políticas facilitan el trabajo del administrador de recursos humanos.

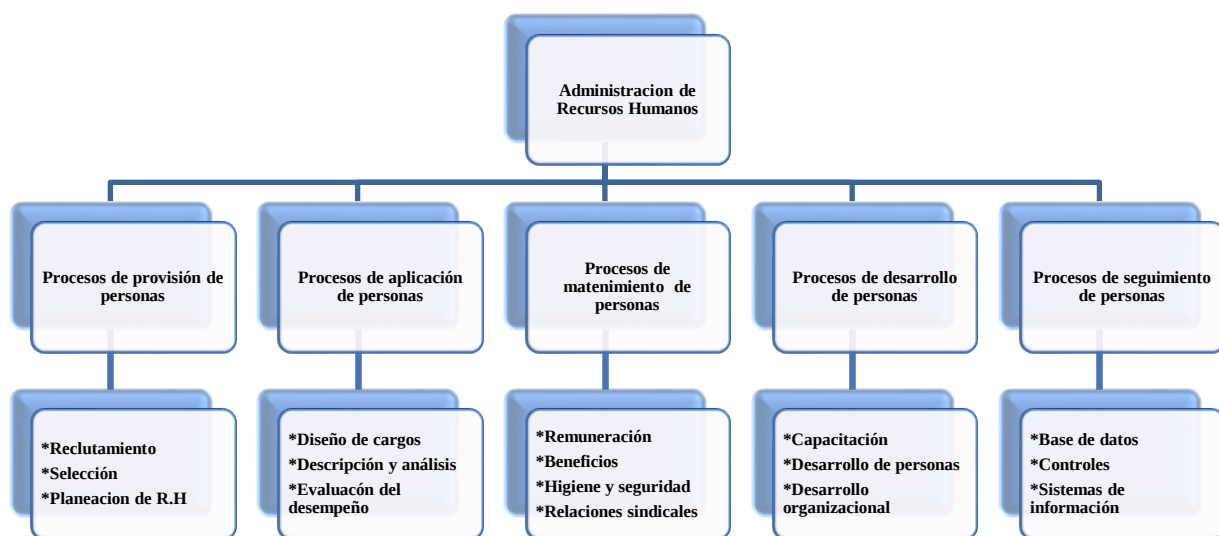
LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO

Los cinco procesos básicos en la administración de personal se muestran a continuación en la tabla No. 3:

Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización	Investigación de mercado de RH Reclutamiento de personal Selección de personal
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas	Base de datos o sistemas de información Controles-frecuencia-productividad-balance social

Fuente: Idalberto Chiavenato (2000)

Lo anterior puede esquematizarse en el Grafico No. 3 de la siguiente forma para su mejor comprensión.



Fuente: Idalberto Chiavenato (2000).

DIFICULTADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El ambiente de operación del Área de Administración de Recursos Humanos la distingue de otra área de la organización. Administrar recursos humanos es bastante diferente de administrar cualquier otro recurso de la organización, porque implica algunas dificultades.

- a) El Área de Recursos Humanos está relacionada con medios, recursos intermedios, y no con fines; cumple una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- b) El Área de Recursos Humanos maneja recursos vivos, complejos en extremo, diversos y variables: las personas. Estos recursos que vienen del ambiente hacia el interior de la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- c) Los Recursos Humanos no solo pertenecen al área de Recursos Humanos, sino que están distribuidos en las diversas dependencias de la organización, bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. En consecuencia, cada jefe es el responsable directo de sus subordinados. El Área de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y función de staff.
- d) El Área de Recursos Humanos se preocupa fundamentalmente por la eficiencia y eficacia. Sin embargo, el hecho más concreto es que ella no puede controlar los hechos o condiciones de sus operaciones o actividades de las diferentes áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de sus miembros.
- e) El Área de Recursos Humanos opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que tiene poco poder y control. De ahí que, por lo general, está destinada a adaptarse. Solo cuando el gerente tiene una noción clara de la finalidad de la empresa, podrá eventualmente conseguir el poder y control.
- f) Los patrones de desempeño y calidad de los Recursos Humanos son muy complejos y varían según el nivel jerárquico, el área de actividad, la

tecnología aplicada. El control de calidad se debe de hacer desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende en el desempeño diario.

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La administración de Recursos Humanos consiste en captar, mantener trabajando y dando el máximo de sí al personal de la organización, con una actitud positiva y favorable. La finalidad es proporcionar a la organización fuerza laboral eficiente. Para lograr esto es necesario conocer la manera en que los organismos sociales obtienen, desarrollan, utilizan y evalúan los tipos y las cantidades correctas de personal, lo cual solo se puede lograr mediante el estudio de la administración de personal.

En la práctica, el éxito del departamento de recursos humanos depende de que logre sus objetivos organizacionales. Los objetivos del departamento de personal, los cuales deben expresarse por escrito, en la práctica sirven como guía para fijar las funciones principales de éste.

Para Joaquín Rodríguez Valencia (2007), los cinco objetivos de un departamento de Recursos Humanos son los siguientes:

1. Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales, y aconsejar a otros departamentos.
2. Planear los Recursos Humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.
3. Mejorar la calidad de los Recursos Humanos para aumentar la eficiencia en todos los niveles de la organización.
4. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para cumplir los objetivos organizacionales e individuales del personal.
5. Aumentar la eficacia y eficiencia administrativa de la organización con los Recursos Humanos disponibles.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La función principal de este departamento consiste en planear los Recursos Humanos para asegurar que sean colocados de manera adecuada y en las cantidades correctas. Pero a este departamento le corresponde también:

- ✚ Suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.
- ✚ Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal a fin de lograr un comienzo productivo.
- ✚ Fijar un sistema de remuneración justa para alcanzar los niveles deseados de desempeño.
- ✚ Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que aumenten su capacidad operativa.
- ✚ Ejercer una adecuada administración del contrato colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.
- ✚ Promover, junto con el sindicato, programas de higiene y seguridad.
- ✚ Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas.
- ✚ Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la organización.
- ✚ Prestar servicio a todo el personal.

CAPITULO III

MOTIVACIÓN

Toda organización micro, pequeña, mediana o grande, cuentan con uno de los recursos de mayor importancia y a su vez mayor complejidad, este es el recurso humano, su estudio se considera como la unidad básica de la misma organización, sobre todo para la administración de recursos humanos, que es el área que directamente se encarga de ello como ya se ha visto anteriormente.

Es necesario, mencionar que cada persona es un multidimensional, que está sujeto a diversas situaciones y variables que influyen en su forma de ser, pensar y actuar. Así que la empresa debe conocer no solo las capacidades, aptitudes, sino que también los defectos, miedos y otros comportamientos que el personal posee, y de esta forma obtener el máximo rendimiento de los mismos, cuidando que estén motivados y desempeñen su trabajo con ánimo y mucho entusiasmo.

Para que esto ocurra, se debe lograr un equilibrio emocional en las personas, analizando una serie de factores que según los especialistas, son primordiales en el estudio del comportamiento del ser humano. Un factor importante que ha sido utilizado para facilitar la tarea de la administración los recursos humanos es la motivación.

DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

Para Idalberto Chiavenato (1999) la motivación la define como aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o que puede ser generado en los procesos internos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

Shaun Tyson y Alfred York (2000), definen a la Motivación como una fuerza interna que induce a los seres humanos a comportarse de diversas maneras, y es una parte importante en el estudio de la individualidad humana.

Así que podemos decir que la Motivación es la fuerza que origina un comportamiento detallado para obtener algo que se desea.

TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

A lo largo del tiempo, han surgido varias teorías acerca de la motivación, para efectos de esta investigación sólo se estudiarán las principales:

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Hampton D.R. (1992) dice que la teoría de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow, el hombre está motivado por 5 tipos de necesidades bien identificadas.

- ✚ Necesidades fisiológicas.
- ✚ Necesidades de seguridad.
- ✚ Necesidades sociales.
- ✚ Necesidades de estima y
- ✚ Necesidades de autorrealización

Esta teoría es quizá la más clásica y mayor conocida, ha sido de mucha utilidad para los especialistas en esta área de conocimiento. Abraham Maslow identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en la parte de abajo se encuentran las necesidades básicas, y en la parte de arriba las superiores o racionales. (Fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización), este autor opina que una de las necesidades sólo se activa después de que el nivel inferior está satisfecho, dicho de otro modo, no puede haber satisfacción de un nivel superior si antes no se ha logrado la satisfacción en el o los niveles inferiores o básicos.

Gráfico No. 4 de la Pirámide de Maslow



Fuente: <http://elartededirigir.blogspot.mx/2011/02piramide-de-maslow.htm>

A continuación se presentan algunas ejemplificaciones de cada uno de los cinco niveles de la pirámide de Maslow.

Necesidades básicas

Necesidades fisiológicas: Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío el calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

Orientan la vida humana desde el nacimiento. Además, la vida humana es una búsqueda continua y constante de la satisfacción de estas necesidades elementales, pero inaplazables. Monopolizan el comportamiento del recién nacido y predominan en el sobre las demás necesidades humanas, cuando no se satisfacen son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo, requieren diferentes grados de satisfacción individual, su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no pueda satisfacerse, denominada la dirección del comportamiento de la persona.

Necesidades de seguridad: Seguridad, estabilidad, evitar riesgos, evitar los daños físicos.

Constituye el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de la protección frente a la amenaza o a la privación de, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y predecible, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Al igual que aquellas, también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de las organizaciones, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad de las personas en cuanto a su pertenencia en el trabajo.

Necesidades sociales: Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.

Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surge en el comportamiento cuando las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente

satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna renuente, antagónica y hostil con las personas que lo rodean. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente, a la desadaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador del comportamiento humano cuando se aplica la administración participativa.

Necesidades superiores o racionales

Necesidades de estima: Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.

Están relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y conocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los cuales a la vez pueden llevar al desánimo o ejecutar actividades compensatorias.

Necesidades de autorrealización: Autoexpresión, independencia, competencia oportunidad.

Son las necesidades humanas más elevadas; se hallan en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales. En tanto las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas (extrínsecas) a la persona, que tiene una realidad concreta (dinero, alimento, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización solo pueden solo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a si mismo (por ejemplo, sentimientos de realización), y que no son observables ni controlables por los demás. Las demás necesidades no motivan el comportamiento cuando sean satisfecho; por su parte, las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que cuando más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelve y deseara satisfacer dichas necesidades cada vez más. No importa que tan satisfecha este la persona, pues siempre querrá más.

Es importante mencionar también, que de acuerdo a esta teoría, únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y aunado a esto la motivación para poder satisfacerlas.

TEORÍA DEL FACTOR DUAL DE HERZBERG (HERZBERG, MAUSNER Y SN YDERMAN, 1967)

Las investigaciones de estos autores están basadas en el ámbito laboral. Mediante la aplicación de encuestas observó que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, de la misma manera en que mencionaban algunas características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, por mencionar algunos.

Por el contrario, cuando se encontraban insatisfechos, nombraban factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc.

De acuerdo a lo anterior, Herzberg comprobó que los factores que motivan a las personas al estar presentes, no son los mismos que los desmotivan.

Dividió los factores en:

- ✚ Factores higiénicos: Son aquellos externos a la tarea. Al satisfacer estos factores se descarta la insatisfacción, pero tampoco se garantiza una motivación que pueda traducirse en esfuerzo y energía hacia el logro de los objetivos. De no satisfacerse estos factores provocan insatisfacción.
- ✚ Factores motivacionales: Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que las personas se sientan motivados o no.

Leidecker y Hall (1989), los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la pirámide de Maslow (fisiológicos, de seguridad y sociales), mientras que los factores motivacionales coinciden con los niveles más altos (de estima y autorrealización).

Ejemplos de estos factores que simplifican su comprensión son:

Factores higiénicos:

- Factores económicos. Sueldos, salarios, prestaciones.
- Condiciones físicas del trabajo. Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.

- Seguridad. Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.
- Factores sociales. Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.
- Status. Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.
- Control técnico.

Factores motivacionales:

- Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse de forma plena.
- Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.
- Una mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y que brinden un mayor control del mismo.

TEORIA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS DE Mc CLELLAND.

Chiavenato I. (2004), menciona que esta teoría se dirige al contenido y fue desarrollada por McClelland y su equipo. Según afirma esta teoría, en el comportamiento humano existen tres motivos o necesidades básicas:

- b. Necesidades de Realización: es la necesidad de triunfar en la competencia, buscar la excelencia, realizarse de acuerdo a determinadas normas y luchar por el éxito. Los grandes realizadores se distinguen por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las cuales puedan asumir la responsabilidad por encontrar soluciones para los problemas. Evitan las tareas fáciles o demasiado difíciles.
- c. Necesidad de Poder: es la necesidad de encontrar a otras personas o de influir en ellas, es decir, conseguir que las personas se comporten de una manera en que no lo harían normalmente. Las personas que tienen esta necesidad prefieren las situaciones competitivas y de status y tienden a preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.
- d. Necesidad de Afiliación: es la necesidad de tener relaciones humanas, de establecer relaciones interpersonales cercanas y amigables. Las personas que tienen esta necesidad buscan la

amistad, prefieren las situaciones de cooperación y no de competición, y desean relaciones que involucren una comprensión recíproca.

Existen cuestionarios para evaluar estas necesidades en relación con cada persona, así como pruebas de proyección basadas en figuras. Ante cada figura mostrada, la persona debe de escribir un relato basada en ella. Las investigaciones muestran los siguientes aspectos:

- a) Las personas tienen gran necesidad de realización prefieren situaciones de mucha responsabilidad, retroalimentación y un grado medio de riesgo. Cuando estas tres características prevalecen, los emprendedores se sienten muy motivados.
- b) Una gran necesidad de realización no significa necesariamente un gran desempeño como ejecutivo de grandes organizaciones. Son las personas más interesadas en hacer las cosas mejor, pero no influir en otros para que tengan mejor desempeño.
- c) Las necesidades de poder y asociación suelen estar estrechamente relacionadas con el éxito en la administración. Los mejores ejecutivos tienen gran necesidad de poder y poca de asociación.
- d) En general, se señala a las personas a estimular su necesidad de realización, los programas de entrenamiento son eficaces para enseñar a las personas a pensar en términos de conquistas, victorias y éxitos, y las ayudan a actuar para que realicen cosas, dejando a un lado las demás necesidades.

Davis K. y Newstrom J. (1992), comentan que McClelland desarrolló un esquema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes y subraya su importancia para la motivación.

Motivación para el logro: este es el impulso que tiene algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Un individuo por este impulso desea desarrollarse y crecer, con la finalidad de tener éxito. El éxito es importante para sí mismo, y no por las recompensas que lo acompañan.

Motivación por afiliación: es el impulso por relacionarse con las personas en un medio social. Las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación.

Motivación por competencia: es el impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de los problemas y se

esfuerzan por ser innovadores. Lo más importante es que se benefician con sus experiencias.

Motivación por poder: es el impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo, una vez que tienen este poder, pueden utilizarlos constructivo o destructivamente.

El conocimiento de estos impulsos es de gran importancia para los gerentes ya que les ayuda a entender el comportamiento de los empleados y así los pueden tratar de manera diferente de acuerdo con el impulso motivacional más fuerte que presenten.

TEORIA X-Y DE Mc GREGOR.

Robbins P. S. (1996) nos menciona que Douglas Mc Gregor propuso dos puntos de vista distintos acerca de la naturaleza de los humanos. Uno es básicamente un punto de vista negativo denominado la teoría X y la otra es básicamente un punto de vista positivo, llamado teoría Y.

Las premisas sobre la naturaleza humana de cada una de estas perspectivas son:

Tabla No. 4 de la teorías X, Y.

TEORIA X	TEORIA Y
Los empleados generalmente sienten desagrado por el trabajo e intentarán evitarlo hasta donde les sea posible.	Los empleados contemplan el trabajo como algo natural como el descanso o el juego.
Los empleados deben ser obligados, controlados o amenazados, con castigos para alcanzar las metas deseadas.	Los empleados ejercerán autodirección y autocontrol si están comprometidos con los objetivos.
Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán una dirección formal cuando sea posible.	La persona promedio puede aprender, aceptar y hasta buscar la responsabilidad.
La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de los demás factores asociados con el trabajo y demostrarán poca ambición.	La capacidad de tomar buenas decisiones está ampliamente distribuida entre la población y no siempre es una habilidad única de los gerentes.

Fuente Elaboración propia.

Douglas Mc Gregor contrapone dos teorías acerca de la condición humana existentes entre los empresarios:

1. La teoría X. con una visión pesimista del ser humano, entiende que a las personas no les gusta trabajar, así que si pueden, no lo harán; para que lo hagan y lograr las metas de la organización habrá que presionarlos, controlarlos o amenazarlos. Además, los trabajadores evitan asumir responsabilidades y prefieren una dirección formal; la mayoría concede más importancia a la seguridad que a otros factores laborales y no tiene grandes ambiciones.
2. La teoría Y. contrapone a la anterior una visión optimista de las personas. Parte de los supuestos de que los empleados sí que les gusta trabajar, que se auto controlan, que, asumen responsabilidades y que, en general, son capaces de tomar decisiones creativas.

TEORIA DE LA EXPECTATIVA.

En sus trabajos, Lawler III encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no solo el desempeño y otros tipos de comportamientos, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización. Verifico que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleado incorrecto de que él ha hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones:

- 1) El largo periodo transcurrido entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente. La modestia del incentivo y la demora para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes del desempeño. Como el refuerzo es poco y demorado, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.
- 2) Las evaluaciones del desempeño no producen distinciones salariales, puesto que a los gerentes y evaluadores no les gusta comparar a las personas de bajo desempeño y que no están dispuestas a que se les prive de los incentivos o a recibir un menor incentivo salarial que el recibido por las personas que logran mejor desempeño. Así, los salarios se mantienen en el promedio, y al final, no recompensan el desempeño excelente y terminan provocando una relación no coherente entre dinero y desempeño. La relación se ha disonante.
- 3) La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales o a convenciones laborales, genéricas o amplias, que buscan regular los

salarios para neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se tornan planos y no distinguen el buen desempeño del malo.

- 4) El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones del modelo de homoeconomicus, difundido por la escuela de la administración científica de Taylor, y que aquella tanto combatió. Este prejuicio todavía existe en la actualidad y parece transformar el dinero en algo vil y absorbido, cuando es una de las razones principales que llevan a las personas a trabajar en las organizaciones.

La Lawler III concluyo que su teoría tiene dos fundamentos sólidos:

1. Las personas desean ganar dinero, no solo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también por que brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin. Puede comprar muchos artículos que satisfacen necesidades personales.
2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñaran de la mejor manera posible. Solo se necesita establecer este tipo de percepción.

TEORÍA EVC DE ALDERFER.

Werther W. y Davis K. (1990), definen esta teoría como similar a la de Maslow, solo que en esta teoría estructura la jerarquía de necesidades humanas en tres categorías; (E) EXISTENCIA, (V) VINCULACIÓN, y (C) CRECIMIENTO.

En esta teoría las necesidades existenciales incluyen las que Maslow clasifico como primarias: la gama de requerimientos fisiológicos y de seguridad de carácter más elemental.

Las necesidades de vinculación o relación abarcan las precisiones de entablar relaciones interpersonales, e incluyen la aceptación, pertenencia y de seguridad que se derivan de obtener la aprobación de los miembros de la organización.

El modelo de Alderfer es muy similar al de Maslow en cuanto a las necesidades sociales, aunque la definición de sus límites no es muy exacta. Las necesidades de crecimiento incluyen los factores que constituyen un desafío para el individuo y que pueden llevarlo a postular metas más altas en varios campos, como el trabajo. Esta tercera categoría corresponde aproximadamente a los niveles de necesidad de reconocimiento y necesidad de status de la teoría de Maslow.

Esta teoría de basa en tres supuestos:

1. Mientras menos satisfechas se encuentra la necesidad, mas imperioso es el deseo de satisfacerla.
2. La fuerza del deseo que lleva a satisfacer las necesidades de orden superior crece a medida que se colman requerimientos de carácter inferior.
3. Mientras más frustración produzca la búsqueda de canales para satisfacer necesidades de más alta jerarquía, más se deseara llenar necesidades de orden inferior.

Al contrario de lo que ocurre en la teoría de Maslow, que se basa en una progresión siempre ascendente en la jerarquía de las necesidades humanas, la teoría de Alderfer incluye un elemento de frustración y regresión. En circunstancias en las que las necesidades de orden superior no se satisfacen, Alderfer sostiene que el individuo involuciona para atender necesidades más básicas. Discrepando también de Maslow. Aldelfer afirma que las necesidades de todo tipo son muy amplias, incluyendo las de carácter elemental, y que esta certidumbre de necesitar más puede conducir a resultados operativos en todas las circunstancias.

Chiavenato I. (2004), define esta teoría como: Teoría de ERC, dice que Alderfer trabajo con la pirámide de Maslow para alinearla más con la investigación empírica y la condeso en las necesidades de Existir, Relacionarse y Crecer. De ahí su teoría ERC.

Clayton Alderfer (1969) de la universidad de Yale trabajo nuevamente con la jerarquía de las necesidades de Maslow para alinearlas más cerca de la investigación empírica. Alderfer sostiene que existen tres grupos de necesidades centrales: existencia, relación y crecimiento. Las diferencias con la teoría de Maslow son: en la teoría ERC, las necesidades no tienen que satisfacerse por orden correlativo y Clayton considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión).

TEORIA DEL ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS.

Edwin Locke (1969) propuso que las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente importante de motivación para 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 se puede decir, que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles,

cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas difíciles, y que la retroalimentación conduce a un mayor desempeño que el logrado en su ausencia.

La gente se comporta mejor cuando tiene retroalimentación de que también, está progresando hacia sus 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 importantes. La retroalimentación autogenerada donde el empleado es capaz de monitorear su propio progreso ha mostrado ser un motivador más poderoso que la motivación generada en forma externa.

TEORIA DE LA EQUIDAD.

La teoría de la equidad (J. Stacey Adams, 1963), se ocupa de las cuatro variables dependientes (Productividad, Ausentismo, Rotación y Satisfacción). Esta teoría es fuerte cuando predice los comportamientos de ausencia y rotación, y débil cuando predicen las diferencias entre la productividad y satisfacción del empleado. Existen cuatro referentes de comparación que un empleado puede usar.

1. Interno propio. Las experiencias de un empleado en una posición diferente dentro de su organización actual.
2. Externo propio. Las experiencias de un empleado en una situación o posición fuera de su organización actual.
3. Interno de otro. Otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
4. Externo de otro. Individuo o grupo de individuos fuera de la organización del empleado.

De acuerdo con la Teoría de la Equidad, cuando los empleados perciben una desigualdad, puede pronosticarse que tomarán una de estas seis opciones:

1. Cambiar sus aportaciones (por ejemplo; no realizar mucho esfuerzo).
2. Cambiar sus productos (por ejemplo; los individuos que reciben una paga con base en el número de piezas realizadas, pueden incrementar su salario al producir una mayor cantidad de unidades de menor calidad).
3. Distorsionar las percepciones sobre uno mismo (por ejemplo; solía pensar que trabajaba a un ritmo moderado, pero ahora me doy cuenta que trabajo mucho más duro que los demás).

4. Distorsionar las percepciones sobre los demás (por ejemplo; el trabajo de la persona x no es tan bueno como lo pensaba).
5. Escoger una referencia diferente (por ejemplo; tal vez no gane tanto como mi cuñado, pero gano mucho más de lo que mi papa ganaba cuando tenía mi edad).
6. Retirarse del campo (por ejemplo; renunciar al trabajo).

CAPITULO IV METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

EMPRESA.

Según Alfaro C. y González S. (2011), La empresa nace con la necesidad de atender las necesidades de la sociedad y crear satisfactores a cambio de una retribución que compense el riesgo de los inversionistas. En la empresa el factor humano es decisivo y la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

El concepto de empresa ha evolucionado a través de la historia, desde las incipientes factorías se pasa a la fabricación en serie, lo cual significa modificaciones en los sistemas de trabajo y una nueva forma de relación laboral obrero-patronal. Es a partir de este momento, cuando surge el concepto de empresa como lo conocemos actualmente.

Actualmente existen una gran cantidad de definiciones de empresa de entre las que podemos citar se encuentran:

P. Liles (1990), citado por Alfaro C. y González S. (2011), señala que la empresa es un grupo social, en que a través de la administración de capital y de trabajo, se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Chiavenato (1993), menciona la empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”.

Según Pallares Z., Romero D. y Herrera M. (2005), la empresa se le puede considerar como un sistema dentro del cual una persona o grupos de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado.

Para Rebollo L. (2005), la define como una colectividad organizada e identificable, formada por un grupo social estructurado con una actividad continua, e integrada por personas que desempeñan funciones reciprocas conforme a determinados intereses, normas y principios sociales, para el logro de objetivos que les son comunes.

De las definiciones anteriores podemos concluir que es una organización de personas que aportan su esfuerzo de manera coordinada a fin de alinear sus

recursos y capacidades con el propósito de lograr sus objetivos establecidos por ellas mismas.

La empresa, como institución social, está definida por una estructura permanente, con relaciones formales e informales entre las personas que en ella trabajan. Al considerar a la empresa como institución social, se deducen las siguientes características:

- a) Tener como fin la satisfacción de una necesidad social.
- b) Procurar una existencia permanente
- c) Poseer estructura
- d) Tener identidad propia
- e) Poseer normas de conducta. En la empresa las pautas de comportamiento, los papeles y las relaciones se institucionalizan.
- f) Poseer una cultura determinada que se manifiesta en valores de las personas que integran a la empresa, así como en sus formas de comunicarse y de actuar.
- g) Poseer elementos básicos como: valores, normas, pautas de conducta, papeles y relaciones, entre los integrantes del grupo social.

La empresa tiene fines genéricos que son los propios, fines que corresponden a las responsabilidades sociales de la empresa y que se listan a continuación:

- a) Interpretar al sector consumidor, para poner a su disposición productos útiles para satisfacer la necesidad detectada.
 - b) Organizar el proceso productivo que permita satisfacer la demanda de los consumidores.
 - c) Proveer el desarrollo personal de quienes trabajan en la empresa.
 - d) Crear riqueza mediante la generación de suficiente valor económico añadido y de su adecuado reparto.
-
- **Industriales o Manufactureras:** Las empresas industriales se dedican a la extracción y transformación de recursos naturales renovables y no renovables, así como, a la actividad agropecuaria y a la manufacturera de bienes de producción y de bienes de consumo final.
 - **Comerciales:** Estas empresas se dedican a la compra y venta de productos terminados y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas y detallistas y los comisionistas.
 - **De servicio:** Las empresas de servicio ofrecen productos intangibles y pueden tener fines lucrativos o no lucrativos.

La empresa por el tamaño se clasifica en:

Por su tamaño las empresas se clasifican en gran empresa, mediana empresa, pequeña empresa y micro empresa, el objeto de investigación para el presente trabajo son las pequeñas y medianas (PyMES), de la cual hacemos la siguiente descripción.

El término PyME obedece a una clasificación empresarial, mas sin embargo se presentan dificultades asociadas a definir con precisión que empresas forman parte de este conjunto, en cuanto a esta problemática:

El comité Bolton utiliza dos criterios económicos y estadísticos para definir a la PyME.

Primer criterio de carácter económico establece que la PyME es aquella empresa que:

- ✚ Posee una cuota de mercado relativamente pequeña.
- ✚ Entre sus gestores se encuentran sus propietarios o al menos una parte de ellos.
- ✚ La gestión de la empresa establece de forma personalizada, y se carece de estructura de gestión formalizada.
- ✚ Es independiente, en el sentido de que no forma parte de una gran empresa.

El segundo criterio establecido por el Comité de Bolton es de tipo estadístico y define el tamaño de la organización en función de diversos indicadores cuantitativos como:

- ✚ El volumen de ingresos (menos de 50,000 en empresas de servicios, por ejemplo), o el
- ✚ Número de empleados (menos de 200, en la producción manufacturera).

Por su parte, la Comisión de las comunidades Europeas son PyMES aquellas empresas que:

- ✚ Que se empleen a menos de 250 personas.
- ✚ Cuyo volumen de negocio anual no exceda de 40 millones de ecus o cuyo balance general anual no exceda de 27 millones de ecus y que 25% o más de su capital o de sus derechos de voto no pertenezcan a otra empresa.

Cuando sea necesario diferenciar las empresas pequeñas de las empresas medianas, se entenderá por (pequeña empresa) la empresa que:

- ✚ Emplee a menos de 50 personas,

- ✚ Cuyo volumen de negocio anual no exceda de los 7 millones de ecus o cuyo balance general no exceda de los 5 millones de ecus y que el 25% o más de su capital o de sus derechos de voto no pertenezcan a otra empresa.

Chauca M. (2003), citado por Alfaro C. y González S. (2011), señala criterios de indicadores de estratificación de empresas en las que incluye:

- ✚ Variables referidas a los insumos-recursos de la empresa tales como:
 - Número de personas ocupadas.
 - Empleo de trabajadores asalariados y no asalariados y de familiares.
 - Estructura del personal ocupado.
 - Entre otras no menos importantes.
- ✚ Variables referidas a la estructura organizativa en las que se incluye.
 - Número de personas que tienen a su cargo la dirección y gestión administrativa y que toman las decisiones principales.
 - Grado de especialización de las funciones administrativas y organizacionales
 - Nivel de participación de propietarios
 - Grado de relación del propietario con los empleados, proveedores y clientes.
- ✚ Variables referidas al mercado producto incluidas las siguientes:
 - Capacidad para generar utilidades
 - Valor del producto
 - Valor producción por trabajador
 - Valor agregado
 - Valor agregado por trabajador.

Dada la diversidad de criterios y la dificultad de poder definir el tamaño de la empresa adoptaremos en la realización de la presente investigación el criterio estratificación establecido por la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) que está orientado hacia el número de empleados tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla No. 5 Clasificación de las Empresas.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

***Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.**

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009)

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.

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

Hernández S. et al (2003), citado por Alfaro C. y González S. (2011), establece que el diseño de investigación realizado en una investigación no experimental, misma que se subdivide en diseños transversales y diseños longitudinales en nuestro caso se trata de un diseño transversal y este se subdivide en: exploratorio, descriptivo y explicativo.

El diseño de la investigación empleado, nos permitió planear de manera sistemática los procedimientos a fin de conceptualizar, determinar su casualidad y control de las variables implicadas en la determinación del nivel de motivación en el H. Ayuntamiento de Paracho, Michoacán, buscando obtener precisión, suficiencia y representatividad del objeto de estudio.

- Los estudios exploratorios: tal como lo señala Hernández S. et al (2003), el propósito de este tipo de estudios es comenzar a conocer una comunidad, un contexto, un evento, una situación o 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 nuestra investigación este tipo de estudio nos permitió la conceptualización de variables implicadas a analizar, conocer la importancia de la determinación del nivel de motivación en el H. Ayuntamiento de Paracho, Michoacán, sujeta de estudio, lo anterior se logró mediante la consulta de trabajos relacionados a la presente investigación.
- Los estudios descriptivos: Hernández S. (2003), afirma que el objeto de este tipo de estudios es indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables es decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables. 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 que se va a estudiar en lo que respecta a su aparición, frecuencia y desarrollo. Mientras que Rosado M. (2003), citado por Alfaro C. y González S. (2011), afirma que el objetivo de este tipo de estudios consiste en llegar a conocer la descripción exacta de las actividades, objeto, procesos y personas. Al respecto de nuestra investigación una vez desarrollada la fase de campo, de donde se extrajeron los datos por medio del instrumento utilizado (cuestionario) para tal fin. Nos permitió realizar el análisis estadístico descriptivo de todas y cada una de las variables a fin de describir sus características de como es y cómo se manifiesta logrando dar respuesta a la pregunta de investigación planteada al inicio de esta investigación.

POBLACIÓN Y MUESTRA.

Nuestra población comprende a todo el personal de la Alcaldía de Paracho, Michoacán que consta de 200 trabajadores. Decidiendo encuestar al total de ellos obteniendo respuesta únicamente del 25% el instrumento de recolección de información fue el cuestionario.

RECOLECCIÓN DE DATOS.

Hernández S. (2003). Establece que un instrumento de medición adecuado, es aquel que registra datos observables que representa verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente.

Así mismo también menciona que la recolección de datos, implica tres actividades vinculadas entre sí:

- a) Seleccionar un instrumento o método de recolección de datos: este instrumento debe ser válido y confiable.
- b) Aplicar el instrumento o método para recopilar datos: obtener observaciones, registros o decisiones de variables de sucesos, contextos, categorías u objetos de interés para el estudio.
- c) 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 fáciles 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 la denominada elección forzosa, en el cual la idea principal fue ofrecerle a nuestro interlocutor tres o más alternativas mutuamente excluyentes, quien debe elegir, solamente entre ellas, aquella igual o más semejante a su propia forma de respuesta.

El instrumento se integró en cinco secciones interconectadas entre sí y cada una está compuesta por una serie de afirmaciones que describen aspectos sobre cada una de las variables a medir, utilizando la escala Likert con el objeto de que el sujeto exprese su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala, a fin de obtener una puntuación respecto a su afirmación que esta corresponde a la realidad a la Alcaldía. A continuación se detalla la estructura general del cuestionario.

Primera sección: se diseña con la intención de recabar información acerca de las necesidades fisiológicas.

Segunda sección: se diseña con la intención de recabar información acerca de las necesidades de seguridad.

Tercera sección: se diseña con la intención de recabar información acerca de las necesidades sociales.

Cuarta sección: se diseña con la intención de recabar información acerca de la variable necesidades de estima.

Quinta sección: se diseña con la intención de recabar información acerca de variable necesidades de autorrealización.

ESCALA DE MEDICION.

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

MEDICION.

El científico debe describir apropiadamente y sin ambigüedades lo que observa y comunicarlo explícitamente (Hays, 1967), citado por Alfaro C. y González S. (2011). 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 numero para representar un atributo. Su objetivo es permitir el empleo del análisis matemático aplicado al objeto de estudio. Al medir, un fenómeno o un 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.

ESCALAS DE MEDICIÓN.

Para manejar las variables en forma correcta se requiere conocer el nivel de medición en que pueden ser manipuladas Bonales V. (2003), citado por Alfaro C. y González S. (2011), 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 porcentajes o proporciones, y a menudo se utilizan tablas de contingencia y las gráficas circulares para mostrar ese 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 contingencia y se utiliza la mediana y los rangos, entre otros y las gráficas de barras para mostrar ese tipo de información.
- Intervalo: en ese 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 y la diferencia, la diferencia que separa las dos categorías es igual.
- Razón: las escalas de 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 se aplica la escala de medición intervalar para conocer la actitud que tiene el personal de la Alcaldía del H. Ayuntamiento de Paracho, Michoacán. La medición de la actitud puede realizarse con diferentes escalas:

- Escala de Stoufer.
- Escala tipo Likert.
- Escala de Thurstone.
- Escalograma 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 individuos a los puntos de esta escala, indican su reacción asignándole un número a cada una.

Excelente	5
Bueno	4
Regular	3

Malo	2
Pésimo	1

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, iniciaron con la formulación de una serie de ítems relacionados con las variables de estudio de la determinación de motivación de la Alcaldía de Paracho, Michoacán, que expresan las actitudes o juicios favorables o desfavorables con respecto a estas.

Tabla 6. Escala de Likert y medición del cuestionario para determinar el nivel de Motivación.

Variable	Medición	Escala
Necesidades Fisiológicas Necesidades de Seguridad Necesidades Sociales Necesidades de Estima Necesidades de Autorrealización	Intervalo	Excelente 1 Bueno 2 Regular 3 Malo 4 Pésimo 5

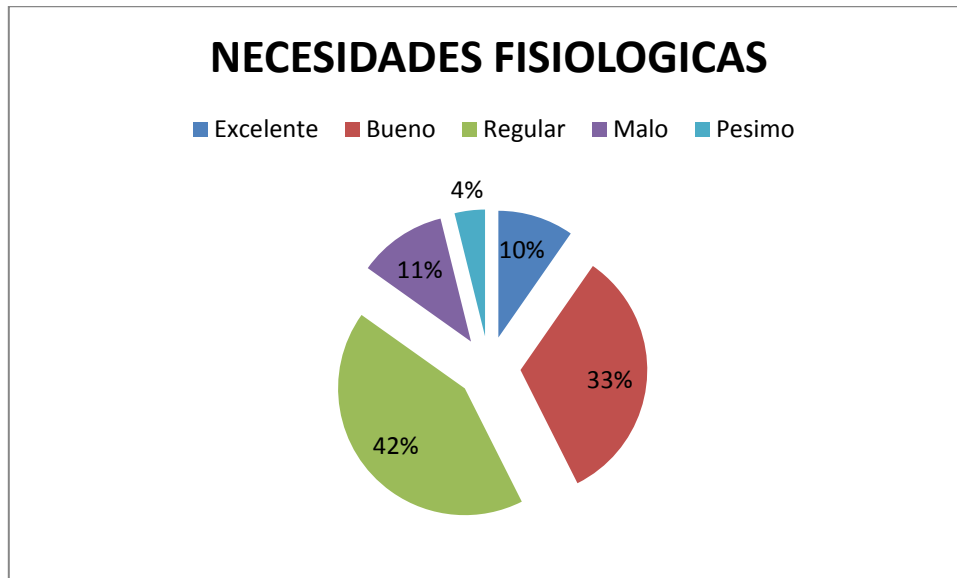
Fuente: elaboración propia.

ESTUDIO DESCRIPTIVO CORRELACIONAL.

Una vez realizada la recopilación de información, procedimos a realizar, el análisis descriptivo, a fin de obtener parámetros que nos permitan determinar el Nivel de Motivación del Recurso Humano del H. Ayuntamiento de Paracho, Michoacán. A continuación se muestran cada una de las variables que se utilizaron en la investigación.

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

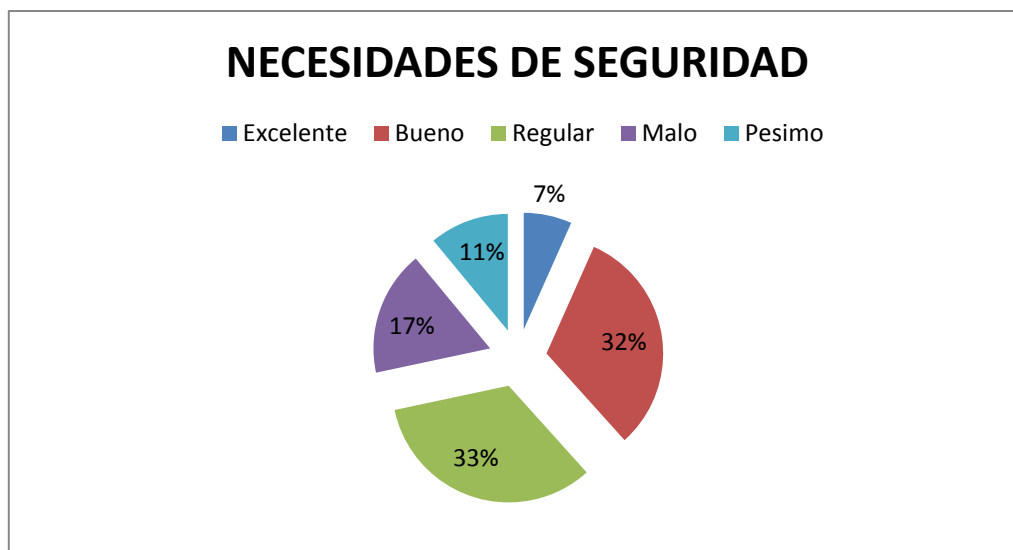
Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
30	102	131	35	12



RESPECTO A LA VARIABLE NECESIDADES FISIOLÓGICAS REFERENTE A SI LOS SUELDOS OTORGADOS POR LA EMPRESA LES PERMITE CUBRIR SU NECESIDADES DE: ALIMENTACIÓN, TENER CASA DIGNA, VACACIONES, AMBIENTE FÍSICO DEL TRABAJO, PLAN ADECUADO DE SALUD, LOS ENCUESTADOS MANIFESTARON COMO EXCELENTE EL 10%, COMO BUENO 33%, 42% CONSIDERA REGULAR, EL 11% COMO MALO Y EL 4% PÉSIMO POR LO QUE PODEMOS INFERIR QUE PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS SE DEBE DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE INCENTIVOS, COMO POR EJEMPLO: EL EMPLEADO DEL MES, ESTO CON LA FINALIDAD DE DISMINUIR EL PORCENTAJE DE PÉSIMO Y MALO Y AUMENTAR REGULAR, BUENO Y EXCELENTE.

NECESIDADES DE SEGURIDAD

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
20	95	100	52	33

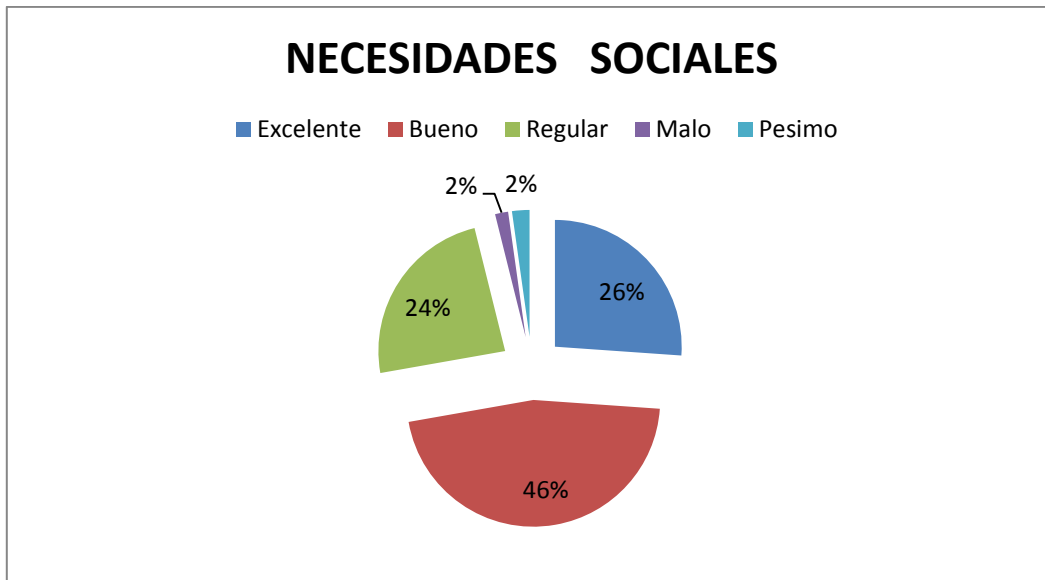


RESPECTO A LA VARIABLE DE NECESIDADES DE SEGURIDAD REFERENTE A SI LOS SUELDOS OTORGADOS POR LA EMPRESA LES PERMITE CUBRIR SUS NECESIDADES DE: SEGURO DE VIDA, CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO SEGURAS, HORARIO ADECUADO, PRESTACIONES SOCIALES, ESTABILIDAD LABORAL, DISPOSICIÓN DE EQUIPO Y RECURSOS MATERIALES, TRATO JUSTO, OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO ECONÓMICO Y PROFESIONAL, LOS ENCUESTADOS MANIFESTARON COMO EXCELENTE EL 7%, BUENO 32%, REGULAR 33%, MALO 17% Y PÉSIMO 11%.

POR LO QUE PODEMOS INFERIR QUE REGULAR ES LA PARTE DE MAYOR PROPORCIÓN, SE RECOMIENDA IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA PARA AUMENTAR LA PROPORCIÓN DE BUENO Y EXCELENTE POR EJEMPLO: DAR UN BONO DE PRODUCTIVIDAD A LOS EMPLEADOS PARA QUE SE MOTIVEN A CUMPLIR CON EL OBJETIVO DE SU TRABAJO EN TIEMPO Y FORMA.

NECESIDADES SOCIALES

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
47	83	43	3	4

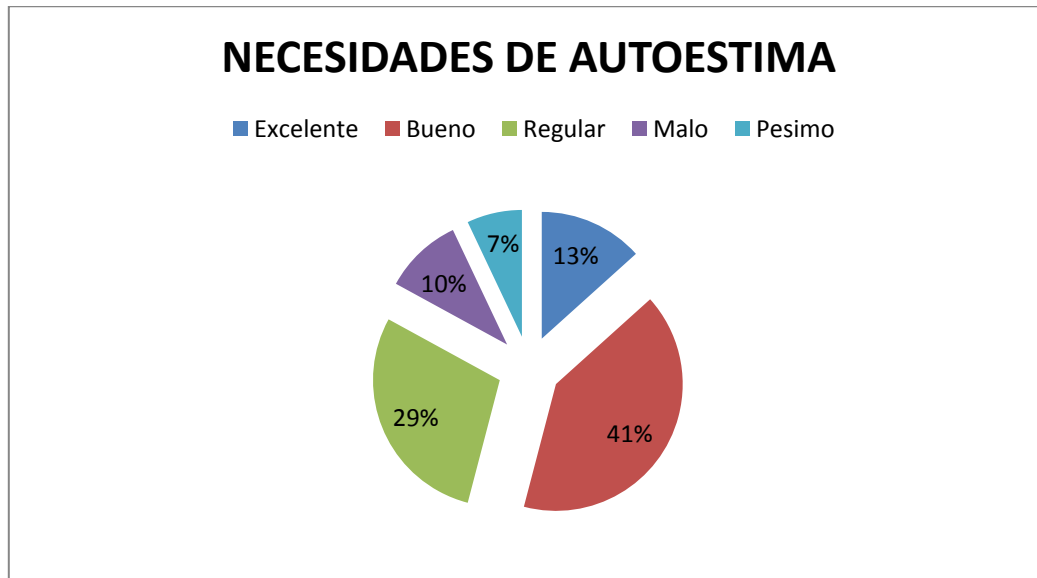


RESPECTO A LA VARIABLE DE NECESIDADES DE SOCIALES REFERENTE A SI LOS SUELDOS OTORGADOS POR LA EMPRESA LES PERMITE CUBRIR SUS NECESIDADES DE: BUENAS RELACIONES CON LA JEFATURA, BUEN COMPAÑERISMO, RECONOCIMIENTO SOCIAL, LOS ENCUESTADOS MANIFESTARON COMO EXCELENTE 26%, BUENO 46%, REGULAR 24%, MALO 2% Y PÉSIMO 2%.

POR LO QUE PODEMOS DEDUCIR QUE BUENO ES LA PARTE DE MAYOR PROPORCIÓN SE RECOMIENDA IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA PARA AUMENTAR LA PROPORCIÓN EN BUENO Y EXCELENTE POR EJEMPLO: HACER TORNEOS DEPORTIVOS, TALLERES CULTURALES, EVENTOS SOCIALES, PARA QUE LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS PARTICIPE, ESTO CON LA FINALIDAD DE FOMENTAR EL COMPAÑERISMO.

NECESIDADES DE AUTOESTIMA

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
36	110	78	27	19

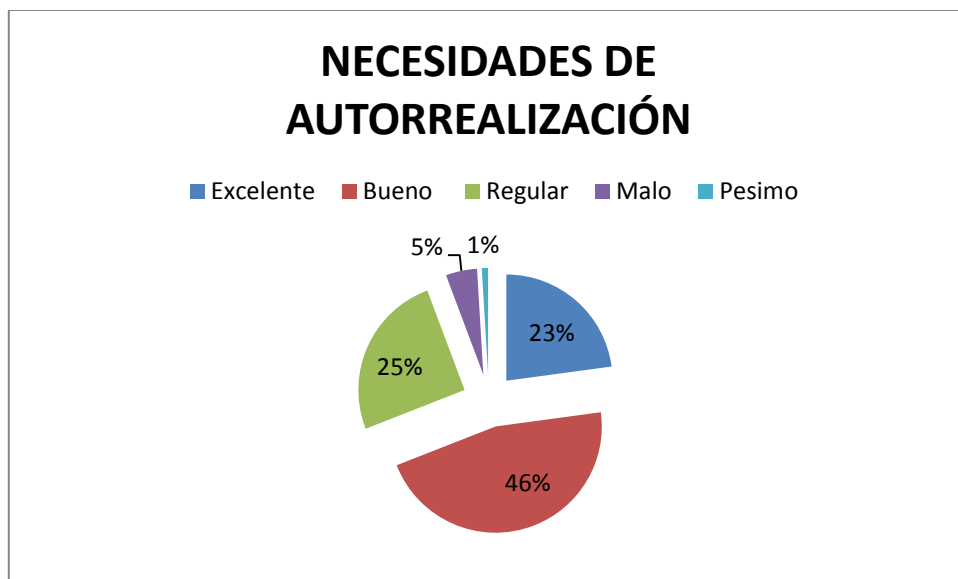


RESPECTO A LA VARIABLE DE NECESIDADES DE AUTOESTIMA REFERENTE A SI LOS SUELDOS OTORGADOS POR LA EMPRESA LES PERMITE CUBRIR SUS NECESIDADES DE: RETRIBUCIÓN JUSTA, CAPACITACIÓN, DE JUSTICIA EN EL PAGO DE REMUNERACIONES, DE SENTIRSE PARTE IMPORTANTE DE LA EMPRESA Y DE SUPERACIÓN, LOS ENCUESTADOS MANIFESTARON COMO EXCELENTE 13%, BUENO 41%, REGULAR 29%, MALO 10% Y PÉSIMO 7%.

EN ESTA VARIABLE PODEMOS CONCLUIR QUE BUENO ES LA PARTE DE SEGUNDA MAYOR PROPORCIÓN, POR LO QUE SE RECOMIENDA IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA PARA AUMENTAR LA PROPORCIÓN DE BUENO Y EXCELENTE, POR EJEMPLO: DAR DIPLOMAS O RECONOCIMIENTOS A LOS EMPLEADOS DESPUÉS DE CADA AÑO DE TRABAJO, POR SU BUEN DESEMPEÑO.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
48	97	53	10	2



RESPECTO A LA VARIABLE DE NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN REFERENTE A SI LOS SUELDOS OTORGADOS POR LA EMPRESA LES PERMITE CUBRIR SUS NECESIDADES DE: SATISFACCIÓN LABORAL, DE NUEVAS RESPONSABILIDADES, DE SATISFACCIÓN ECONÓMICA Y RECONOCIMIENTO FAMILIAR LOS ENCUESTADOS MANIFESTARON COMO EXCELENTE 23%, BUENO 46%, REGULAR 25%, MALO 5% Y PÉSIMO 1%.

EN ESTA VARIABLE PODEMOS OBSERVAR QUE BUENO ES LA PARTE DE MAYOR PROPORCIÓN POR LO QUE SE RECOMIENDA IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA PARA AUMENTAR LA PROPORCIÓN EN BUENO Y EXCELENTE POR EJEMPLO: REALIZAR UNA COMIDA DE FIN DE AÑO PARA LOS EMPLEADOS Y SUS FAMILIAS PARA RECONOCER SUS ESFUERZOS Y RESPONSABILIDADES DURANTE EL AÑO.

CONCLUSIONES

1. Respecto al objetivo número uno dada la evidencia estadística se observa que la mayor parte de los empleados se encuentran regularmente motivados, lo anterior apoyado en la situación observada en cada una de variables analizadas lo cual exponemos a continuación:
 - a. Variable necesidades fisiológicas, referente a si los sueldos otorgados por la empresa les permite cubrir su necesidades de: alimentación, tener casa digna, vacaciones, ambiente físico del trabajo, plan adecuado de salud, los encuestados manifestaron como excelente el 10%, como bueno 33%, 42% considera regular, el 11% como malo y el 4% pésimo por lo que podemos inferir que para mejorar la satisfacción de los empleados se debe de implementar un sistema de incentivos, como por ejemplo: el empleado del mes, esto con la finalidad de disminuir el porcentaje de pésimo y malo y aumentar regular, bueno y excelente.
 - b. Variable necesidades de seguridad referente a si los sueldos otorgados por la empresa les permite cubrir sus necesidades de: seguro de vida, condiciones físicas de trabajo seguras, horario adecuado, prestaciones sociales, estabilidad laboral, disposición de equipo y recursos materiales, trato justo, oportunidad de crecimiento económico y profesional, los encuestados manifestaron como excelente el 7%, bueno 32%, regular 33%, malo 17% y pésimo 11%. Por lo que se recomienda implementar una estrategia para aumentar la proporción de bueno y excelente por ejemplo: dar un bono de productividad a los empleados para que se motiven cumplir con el objetivo de su trabajo en tiempo y forma.
 - c. Variable necesidades sociales referente a si la empresa les permite cubrir sus necesidades de: buenas relaciones con la jefatura, buen compañerismo, reconocimiento social, los encuestados manifestaron como excelente 26%, bueno 46%, regular 24%, malo 2% y pésimo 2%. Por lo que se recomienda implementar una estrategia para aumentar la proporción en bueno y excelente por ejemplo: hacer torneos deportivos, talleres culturales, eventos sociales, para que la mayoría de los empleados participe, esto con la finalidad de fomentar el compañerismo.

- d. Variable necesidades de autoestima referente a si los sueldos otorgados por la empresa les permite cubrir sus necesidades de: retribución justa, capacitación, de justicia en el pago de remuneraciones, de sentirse parte importante de la empresa y de superación, los encuestados manifestaron como excelente 13%, bueno 41%, regular 29%, malo 10% y pésimo 7%. En esta variable se recomienda implementar una estrategia para aumentar la proporción de bueno y excelente, por ejemplo: dar diplomas o reconocimientos a los empleados después de cada año de trabajo, por su buen desempeño.
- e. Variable necesidades de autorrealización referente a si los sueldos otorgados por la empresa les permite cubrir sus necesidades de: satisfacción laboral, de nuevas responsabilidades, de satisfacción económica y reconocimiento familiar los encuestados manifestaron como excelente 23%, bueno 46%, regular 25%, malo 5% y pésimo 1%. En esta variable se recomienda implementar una estrategia para aumentar la proporción en bueno y excelente por ejemplo: realizar una comida de fin de año para los empleados y sus familias para reconocer sus esfuerzos y responsabilidades durante el año.

BIBLIOGRAFIA

Dr. Gerardo Gabriel Alfaro Calderón y Federico González Santoyo (2011), "Gestión del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas", 1ª Edición, Editorial: GAC FEGOSA, México.

Idalberto Chiavenato (2004), "Comportamiento Organizacional", Editorial: Thomson, México.

Idalberto Chiavenato (2000), "Administración de Recursos" 5ª. Edición, Editorial: Mc Graw Hill, México.

David R. Hampton (1992), "Administration", Editorial: Time Inc., USA.

Steph P. Robbins (1996), "Comportamiento en las Organizaciones" Editorial: Prentice Hall. México.

William B. Werther, Jr. / Keith Davis (1990), "Administración de Personal y Recursos Humanos", Editorial: Mc Graw Hill. México.

Joaquín Rodríguez Valencia (1998), "Administración Moderna de Personal", Editorial: CENGAGE Learning. México.

Fernández Arena José Antonio (1970), "Principios Administrativos" Editorial Herrero, México.

George Terry R, Franklin Stephen G. (2003), "Principios de Administración" Editorial Continental, USA.

J. Manuel Mancebo del Castillo Trejo (1992), "El Administrador y su Entorno dentro de la Administración" Editorial Limusa, México.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2007), "Administración Moderna de Personal" Editorial Thomson, México.

Hampton D.R. (1992). "Administración", Editorial Mc Graw-Hill, México.

Agustín Reyes Ponce (2007). "Administración de Empresas Teoría y Práctica Primera Parte" Editorial Limusa, México.

Shaun Tyson y Alfred York (2000), "Administración de Personal y Recursos Humanos" Editorial Trillas. México.

Werther W. y Davis K. (1990), "La Administración de Personal y Recursos Humanos" Editorial Mc Graw Hill. México.

Pallares Z., Romero D., Herrera M. (2005), “Un Reto”, Editorial Nueva España, España.

Rebollo L., (2005), “Diagnostico de Operaciones de las PyMES”, Editorial Trillas, México.

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

Necesidad: Sensación de carencia unido al deseo de satisfacerla.

Impulso: fuerza que lleva a un cuerpo en movimiento o crecimiento.

Incentivo: es aquello que mueve a desear algo. Puede tratarse algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una cosa).

Salario: es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

Expectativa: es una suposición centrada en el futuro, puede ser o no realista.

Jerarquía: es el criterio que permite establecer un orden de superioridad o de subordinación entre personas, instituciones o conceptos.

Estrategia: es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Reclutamiento: es un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer candidatos idóneos para el puesto específico en una determinada organización.

Productividad: indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

Gerencia: es la ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas.

Negocios: consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer productos, bienes o servicios.

Universalidad: de calidad o de carácter universal. Hecho o idea que abarca o es para todos.

Proceso: conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

Objetivo: es el fin que se pretende alcanzar y hacia la que se dirigen los esfuerzos y recursos.

Presupuesto: calculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica.

Manual: instrumento administrativo que contiene en forma explícita lo más sustancioso de una o más actividades a realizar.

Recursos Humanos: trabajo que aporta el conjunto de empleados o colaboradores de una organización.

Normas: se denomina a toda ley o regla que debe ser aceptada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades

Organización: son sistemas diseñados para lograr metas y leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo.

Producto: es cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.

Políticas: principios que orientan la acción

Programa: fijación de tiempos requeridos.

Procedimiento: secuencia de operaciones o métodos.

ANEXOS

ANEXO I CUESTIONARIO DE INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL.

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CS ADMVAS

CUESTIONARIO DE INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL.

Objetivo del cuestionario: Determinar el grado de motivación de los empleados de la Presidencia de Paracho, Mich. Para obtener el grado de Licenciado en Administración.

Favor de cruzar la respuesta que considere.

1.- ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

2.- ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

3.- ¿El ambiente físico (frio, calor, etc.) de su trabajo influyen en la forma que se desempeña el mismo?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

4.- ¿Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

5.-Respecto al período vacacional, ¿cree que en la empresa son accesibles en cuanto a la época en la que se otorgan las mismas?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

6.- ¿Es necesario tener otro ingreso en la casa?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

7.- ¿Con mi salario neto cubro mi necesidad de una alimentación adecuada?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

8.- ¿Considera que la empresa le brinda un plan de salud eficiente para usted y para su familia?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

9.- ¿Mi trabajo me da para tener una casa digna para vivir?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

10.- ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

11.- ¿Mi trabajo me da un seguro de vida adecuado?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

12.- ¿Cómo considera las instalaciones respecto a las condiciones físicas de su trabajo?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

13.- ¿Se siente cómodo en su horario de trabajo?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

14.- ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

15.- ¿Me siento seguro y estable en mi trabajo?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

16.- ¿Considera usted que la disposición de equipo y recursos materiales que se emplea en la institución para realizar su trabajo es apropiada?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

17.- ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

18.- ¿En caso de existir algún incentivo por parte de la empresa (comisiones, felicitaciones, otros.), cuando hago un trabajo bien hecho como lo consideraría?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

19.- ¿Cree usted que la seguridad laboral, propicia trabajar con más dedicación y esfuerzo?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

20.- ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

21.- ¿Si la empresa le brinda buen trato, usted se sentiría motivado para desempeñar su trabajo con entusiasmo?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

22.- ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

23.- ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

24.- ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

25.- ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros (as) es el adecuado a la función que desempeño?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

26.- ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

27.- ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde a las retribuciones que de él recibe?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

28.- ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

29.- ¿Considera usted que la capacitación recibida por la empresa para el desempeño de sus actividades es buena?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

30.- ¿Cree usted que existe justicia en el pago de remuneraciones para todos los trabajadores de la dependencia?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

31.- ¿Se siente parte importante de la empresa en la que labora?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

32.- ¿La empresa le demuestra que lo considera como parte importante de ella?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

33.- ¿Sus jefes demuestran que desean la superación de usted, brindándole capacitación?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

34.- ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

35.- ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

36.- ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

37.- ¿Actualmente considera que tiene un buen desempeño laboral?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

38.- ¿Está usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tiene actualmente?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

39.- ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

40.- ¿Disfruto de gran parte del dinero que gano?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

41.- ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

42.- ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

**POR SU DISPONIBILIDAD
MUCHAS GRACIAS.**

ANEXO II RESEÑA HISTORICA DE PARACHO, MICHOACÁN.

DENOMINACIÓN TOPONIMIA

Paracho. Paracho es una palabra chichimeca que significa "ofrenda".



HISTORIA

RESEÑA HISTÓRICA.

Es una población prehispánica y se constituyó en República de Indias a la llegada de los españoles.

La evangelización la llevó a cabo Fray Juan de San Miguel y más tarde el obispo Vasco de Quiroga.

En 1754 era conocido como San Pedro Paracho y siendo cabecera de curato se componía de nueve pueblos; San Gerónimo Aranza, Santa María Cheranhahtzincurín, Santa Cruz Tanaco, San Bartolomé Cocucho, Santa María Urapicho, Santiago Nurio Tepagua, San Miguel Pomacuarán, San Mateo Auhirán y el propio San Pedro Paracho.

El Pueblo estaba habitado por 367 personas y todo el curato por 1,425. En la etapa porfirista, hubo una inmoderada tala de árboles, provocando la deforestación de la región. En 1831, se le otorgó la categoría de municipio. El 18

de enero de 1862 se le concedió el título de Villa, con el nombre de "Paracho de Verduzco" en honor al insurgente Don Sixto Verduzco.

CRONOLOGÍA DE HECHOS HISTORICOS

Año Acontecimiento

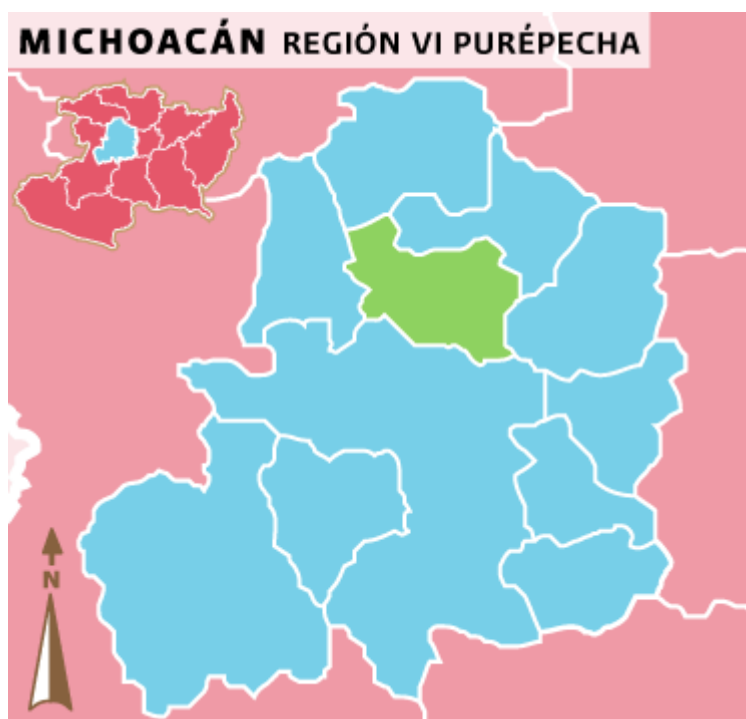
1754 Conocido como San Pedro Paracho, es cabecera de curato.

1831 Se le otorga la categoría de municipio.

1862 El 18 de enero, se le otorga el título de Villa con el nombre de Paracho de Verduzco.

MEDIO FÍSICO

LOCALIZACIÓN



Se localiza al noroeste del Estado, en las coordenadas 19°39' de latitud norte y 102°03' de longitud oeste, a una altura de 2,200 metros sobre el nivel del mar. Limita al norte con Cherán y Chilchota, y al este con Nahuatzen, al sur con Uruapan y al oeste con Charapan. Su distancia a la capital del Estado es de 158 km.

PRINCIPALES LOCALIDADES

Paracho de Verduco.

Es la cabecera municipal. Se localiza a 158 km. de la capital del Estado. Cuenta con 15,612 habitantes.

Ahuiran.

Se localiza a 2 km. de la cabecera municipal. Su actividad económica es la agricultura y la explotación forestal. Cuenta con 2,393 habitantes.

Nurio.

Se localiza a 12 km. de la cabecera municipal. Su principal actividad económica es la explotación forestal. Cuenta con 3,234 habitantes.

Pomacuarán

Se localiza a 10 km. de la cabecera municipal. Su principal actividad económica es la agricultura. Cuenta con 1,375 habitantes.

Aranza

Se localiza a 3 km. de la cabecera municipal. Su principal actividad económica es la agricultura. Cuenta con 1,813 habitantes.

CARACTERIZACIÓN DE AYUNTAMIENTO

Ayuntamiento 2008-2011

Presidente Municipal

1 Síndico

4 Regidores de Mayoría Relativa

3 Regidores de Representación Proporcional

Principales comisiones del ayuntamiento:

De Planeación y Programación 1er. Regidor

De Educación y Cultura. 2o. Regidor

De Salubridad y Asistencia 3er. Regidor

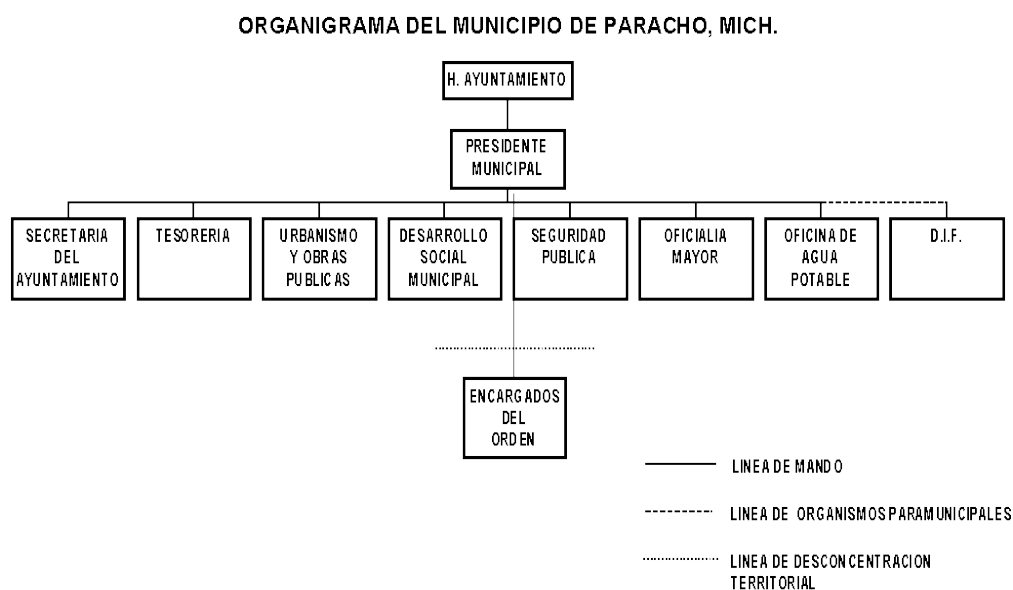
De Urbanismo y Obras Públicas 4o. Regidor

De Asuntos Agropecuarios y Pesca 1er. Regidor de Representación Proporcional

De Industria y Comercio 2o. Regidor de Representación Proporcional

De Ecología 3er. Regidor de Representación Proporcional

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.



SECRETARIA DEL AYUNTAMIENTO

Sus funciones son: Secretario de Actas del Ayuntamiento, Atención de Audiencia, Asuntos Públicos, Junta Municipal de Reclutamiento, Acción Cívica, Jurídico y Aplicación de Reglamentos, Archivo y Correspondencia, Educación, Cultura, Deportes, Salud y Trabajo Social.

TESORERIA

Sus funciones son: Ingresos, Egresos, Contabilidad, Auditorías Causantes, Coordinación Fiscal, Recaudación en Mercados.

RECAUDACIÓN EN RASTROS

Urbanismo y Obras Públicas.- Sus funciones son: Parques y Jardines, Edificios Públicos, Urbanismo, Mercados, Transporte Público, Rastro, Alumbrado y Limpia.

DESARROLLO SOCIAL

Sus funciones son: Planeación y Ejecución del Programa del Ramo 026, Deserción Escolar, Fondo de Desarrollo Social Municipal, Apoyo a la Producción y Reforestación.

SEGURIDAD PÚBLICA

Sus funciones son: Policía, Tránsito y Centro de Readaptación Municipal.

OFICIALIA MAYOR

Sus funciones son: Personal, Adquisiciones, Servicios Generales, Almacén y Talleres.

D.I.F.

Sus funciones son: Asistencia Social.

OFICINA DE AGUA POTABLE

Sus funciones son: Agua Potable y Alcantarillado.