

872702

UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C. 6

INCORPORACION No. 8727-02 A LA

Universidad Nacional Autónoma de México *des.*



Escuela de Administración y Contaduría

La Motivación, Aspecto Importante en el Desarrollo de los Recursos Humanos en la Chocolatera de Uruapan, S. A.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

Laura Báez Valencia



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

URUAPAN, MICHOACAN, 1998.

267271

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

A mis padres Lauro Baez Zarco y Danelia Valencia Partida, Gracias por creer en mi.

A mis hermanos, Fabricio, Neli, Salvador Dario y Martín.

Al Lic. Yuri Ulises Huerta Reyes, a quien agradezco la asesoría que me brindo durante el desarrollo de esta tesis.

Al Lic. Raúl Castrejón Ayala por su gran apoyo y colaboración en la realización de esta tesis.

INDICE

INTRODUCCIÓN	7
---------------------------	----------

CAPITULO 1 EL DESARROLLO DE LA EMPRESA Y SU INFLUENCIA EN EL CRECIMIENTO SOCIOECONÓMICO DEL PAÍS.....	11
--	-----------

1.1 Definición e importancia de la empresa.....	11
1.2 Clasificación de las empresas.....	12
1.2.1 Por su tamaño:	12
1.2.2 Por su origen:.....	13
1.2.3 Por su aportación de capital.....	14
1.3 Formas empresariales.....	14
1.3.1 Empresas nacionales.....	14
1.3.2 Empresas extranjeras.....	14
1.3.3 Empresas micro, pequeñas, medianas y grandes.....	15

CAPÍTULO 2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES.	17
--	-----------

2.1 Definición de administración.....	17
2.2 Funciones de la administración.....	18
2.3 Importancia de la administración.....	19
2.4 Técnicas de administración.....	20
2.5 Principios de administración.....	21
2.6 Objetivos de la administración.....	22
2.7 El proceso administrativo.....	23

CAPÍTULO 3 LOS RECURSOS HUMANOS COMO UN FACTOR IMPORTANTE EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.26

- 3.1 Origen de la administración de recursos humanos..... 26
- 3.2 Definición de administración Recursos Humanos.27
- 3.3 Políticas y objetivos del área de Recursos Humanos.....28
 - 3.3.1 Objetivos.28
 - 3.3.2 Políticas.28
- 3.4 Características de los recursos humanos..... 29
- 3.5 El aprovechamiento de los recursos humanos y sus beneficios..... 32
- 3.6 La administración de recursos humanos y sus funciones.33
 - 3.6.1 El departamento encargado de la función.33
 - 3.6.2 Actividades realizadas por el departamento.34

CAPÍTULO 4 EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y LA ADMINISTRACIÓN.....36

- 4.1 El factor humano en la administración..... 36
- 4.2 El comportamiento humano.37
- 4.3 Modelos de conducta.38
- 4.4 Principales características exclusivas del ser humano.40
- 4.5 Importancia de la dignidad personal.42

CAPITULO 5 LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN.....43

- 5.1 Concepto.....43
- 5.2 Actividades de la dirección.....44
- 5.3 Elementos de la dirección.45
 - 5.3.1 Autoridad.....45

5.3.2 Liderazgo.....	46
5.3.3 Comunicación.....	47
5.3.4 Toma de decisiones.....	49
5.3.5 Coordinación.....	50
5.4 Los principios de dirección.....	50

CAPITULO 6 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LAS

ORGANIZACIONES.....52

6.1 Breve referencia histórica de la motivación.....	52
6.2 Diferentes definiciones de motivación en la administración.....	53
6.3 Teorías motivacionales.....	53
6.3.1 Teoría de las necesidades de Maslow.....	53
6.3.2 Teoría de las necesidades de Maclelland.....	56
6.3.3 Teoría de las necesidades de Herzberg.....	57
6.4 Principales técnicas motivacionales.....	58
6.5 Diferentes modelos motivacionales.....	60
6.6 Motivación de los miembros de una organización.....	62
6.7 La motivación hacia el trabajo.....	63

Capítulo 7 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA CHOCOLATERA DE

URUAPAN S.A.65

7.1 Antecedentes históricos de la empresa.....	65
7.2 Estructura organizacional.....	67
7.3 Planteamiento del problema.....	67
7.4 Métodos básicos para la recopilación de datos.....	68

7.4.1 La observación.....	69
7.4.2 La entrevista.....	70
7.4.3 El cuestionario.....	71
7.5 Selección y aplicación del método de recolección de datos.....	72
7.6 Registro de la información.-	76
7.7 Análisis e interpretación de la información.....	76
7.8 Representación gráfica de la información.....	83
CONCLUSIONES	93
BIBLIOGRAFÍA.....	99

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las personas, de una u otra forma, ven con mucho respeto y admiración a los administradores o principales ejecutivos de las grandes corporaciones. Estos administradores tienen la capacidad de ir de una organización a otra, haciéndose cargo de las mismas y convirtiéndolas en grandes y exitosas. Pueden ser muchas las razones por las cuales éstas personas triunfan, sin embargo, gran parte de su éxito se debe precisamente a su gran capacidad para motivar a las personas y obtener resultados por medio de la gente, es decir, saben ganarse la cooperación de todo el personal que posee ciertas habilidades pero, para lograr esto es necesario conocer y comprender el verdadero arte de la motivación.

La mayoría de los administradores dedica más tiempo a problemas técnicos a pesar de que se tienen más problemas en relación al manejo de personal, es decir, relaciones humanas, relaciones públicas, relaciones laborales, de planificación, de organización, de control y desarrollo de personal. Todos estos problemas requieren de una gran destreza para motivar a la gente.

La administración de personal parece un trabajo fácil pero en realidad no es así por las razones siguientes:

En primer lugar, el ser humano es complicado, cada persona tiene sus

fortalezas y debilidades, sus altas y bajas, sus alegrías y tristezas, sus complejos y actitudes, además de una gran diversidad de experiencias y conocimientos que los convierte en seres difíciles de comprender.

En segundo lugar, a la mayoría de las personas no les gusta recibir ordenes, lo cual hace que el trabajo de motivar a otros sea todavía más complicado. Sin embargo, aunque no es fácil cambiar a la gente, se les puede comprender y de este modo guiarlas, aconsejarlas y dirigir las.

A los empleados se les debe de proporcionar un clima y un conjunto de condiciones en donde puedan satisfacer sus necesidades mientras trabajan para, así mismo, satisfacer las necesidades de eficiencia y productividad de la misma empresa.

En el primer capítulo se habla acerca de la empresa y su importancia en el desarrollo socioeconómico del país. Las empresas son las encargadas de realizar las actividades económicas que permiten satisfacer las necesidades humanas, además se valen de la administración para lograr sus objetivos.

En el segundo capítulo se hace referencia al papel que desempeña la administración dentro de las organizaciones el cual es fundamental ya que los procesos y relaciones que tienen su origen en la industria hacen necesario organizar el trabajo, esto solo se logra por medio de técnicas y procedimientos administrativos.

El capítulo tercero esta dedicado a la administración de recursos

humanos en donde se habla de su origen, sus características, sus funciones y de como pueden aprovecharse mejor los recursos humanos en beneficio de las organizaciones.

El comportamiento humano es un factor importante dentro de la administración. El capítulo 4 toca este tema. Cada individuo tiene diferentes necesidades, ambiciones, actitudes, habilidades y potenciales, es por eso que los principios y conceptos así como las formas de motivación deben adecuarse a cada persona.

El capítulo 5 se estudia de una manera más profunda la función de la dirección que es el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización. La dirección incluye: autoridad, comunicación y toma de decisiones.

El administrador, para poder guiar las actividades de las personas en la dirección deseada, necesita conocer que es lo que las impulsa o las motiva, es por eso que el capítulo 6 está dedicado al tema de la motivación, además se hace un estudio de las diferentes teorías motivacionales y se habla acerca de la importancia de la motivación hacia el trabajo.

Por último, en el capítulo 7 se analiza y se describe de forma detallada el problema de la motivación del personal que labora en el área de producción de la Chocolatera de Uruapan.

El objetivo general de este trabajo fue analizar una o varias técnicas

motivacionales y aplicarlas con el fin de estimular adecuadamente a las personas y detectar los errores o deficiencias en el desempeño de las mismas, de aquí se derivaron los siguientes objetivos particulares:

- * Reconocer los errores o fallas en la motivación y proponer mejoras.
- * Identificar las causas que originan el estancamiento de la productividad en las personas.

Para la realización de este trabajo se utilizaron fuentes directas e indirectas así como información documental y de campo. La investigación fue de tipo descriptivo y explicativo pues se pretendió dar una visión amplia acerca de los problemas a los que se enfrentó el personal del área de producción de la Chocolatera en relación a la motivación, cuales fueron las causas de estos problemas y como se solucionaron.

Hipótesis:

- * Un adecuado programa de motivación e inducción para el nuevo personal de una empresa genera más rápido su incorporación a las actividades productivas.

CAPITULO 1

EL DESARROLLO DE LA EMPRESA Y SU INFLUENCIA EN EL CRECIMIENTO SOCIOECONÓMICO DEL PAÍS.

1.1 Definición e importancia de la empresa.

La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos. (Méndez, 1989: 16)

Una de las funciones básicas de la empresa es la producción de bienes y servicios, esta función la realizan las unidades económicas gracias a que adquieren factores productivos, con los cuales establecen su estructura de producción de acuerdo al giro o rama de la industria y al tamaño de la planta. (Méndez, 1989:337)

Aunque la teoría de la producción empresarial es un componente principal de la microeconomía, tiene mucha relación con la macroeconomía ya que si los empresarios cuidan sus procesos productivos y buscan elevar la calidad y la productividad, entonces la sociedad podrá contar con más y mejores artículos. Al mismo tiempo, si los beneficios de la elevación de la

productividad se reparten entre los empresarios y trabajadores, habrá una mayor y mejor distribución del ingreso, lo que favorecerá el poder adquisitivo y el aumento de las ventas y en consecuencia de las ganancias.

La elevación de la productividad en todas y cada una de las empresas de un país es una condición necesaria (mas no suficiente) para que se pueda dar el desarrollo socioeconómico; la otra condición necesaria y suficiente, es que los beneficios de dicho incremento de la productividad se repartan entre todos los miembros de la sociedad, lo que contribuye a elevar el nivel de vida de toda la población.

1.2 Clasificación de las empresas.

1.2.1 Por su tamaño:

Existen varios elementos que permiten clasificar a las empresas por su tamaño; entre éstos destacan:

*Magnitud de sus recursos económicos principalmente capital y mano de obra.

*Volumen de ventas anuales.

*Área de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional e internacional.

Esto significa que los principales criterios para juzgar el tamaño de una

empresa son: el de la producción, explica la forma de producir la cual puede ser rudimentaria y artesanal hasta muy tecnificada; criterio de mercadotecnia, explica el tamaño de la empresa que absorbe el mercado; o sea, sus ventas; un criterio financiero que analiza el monto del capital, el pago de impuestos, el tipo de sociedad, etc.

1.2.2 *Por su origen:*

Otra clasificación importante es de acuerdo al origen de las empresas, las cuales pueden ser nacionales, extranjeras o mixtas.

Las empresas nacionales son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país; es decir, los nativos de la nación que cuentan con recursos y poseen espíritu empresarial, forman empresas que se dedican a alguna rama de la producción o de la distribución de bienes y servicios.

Las empresas extranjeras son las que operaran en el país, aunque sus capitales no son aportados por los nacionales, sino por extranjeros. Generalmente la forma de penetración se realiza a través de la inversión extranjera directa, estableciendo filiales en los países en que se desea participar.

Cuando existe una alianza entre empresarios nacionales y extranjeros y éstos se asocian y fusionan sus capitales, entonces se forman las empresas mixtas que se forman con una parte de capital nacional y otra extranjero.

1.2.3 Por su aportación de capital.

Otro criterio importante en la clasificación de empresas es el que se refiere al origen o aportación del capital, según la cual, se encuentran tres tipos de empresas: Privadas, públicas y mixtas. (Méndez, 1989: 277)

a)Privadas: Se considera a aquellas que el 100% de su capital esta formado por aportaciones de personas físicas o morales que poseen un patrimonio propio.

b)Públicas: Son las que representan un 100% de participación del Estado en su capital.

c)Mixtas: Son las que presentan un porcentaje de menos de 100% de participación del Estado y el resto es aportado por personas físicas o morales.

1.3 Formas empresariales.

1.3.1 Empresas nacionales.

Son aquellas que cuentan con capital nacional, las cuales pueden ser empresas privadas nacionales, empresas públicas y empresas mixtas que cuentan con capital público y privado nacional.

1.3.2 Empresas extranjeras.

Son consideradas transnacionales por provenir sus capitales del exterior.

Son un tipo de monopolio que actualmente dominan la vida económica de los países altamente desarrollados y de los atrasados y dependientes. Su importancia radica en el gran poder económico que concentran. Es la forma de penetración de capital extranjero.

1.3.3 Empresas micro, pequeñas, medianas y grandes.

Una microempresa es aquella que realiza ventas anuales de N\$ 900.000, y emplea un número hasta de 15 trabajadores.

La grande empresa se distingue por sus ingresos anuales de más de N\$ 20.000.000 y por emplear a más de 250 trabajadores. (Méndez, 1989: 279)

La importancia de la pequeña y mediana industria radica entre otros factores, en su capacidad para generar empleos, en su flexibilidad para aumentar la oferta de satisfactores y en su habilidad para adaptarse a regiones que es necesario promover dentro de un programa que tome en cuenta el desarrollo geográfico equilibrado. (Méndez, 1989: 288)

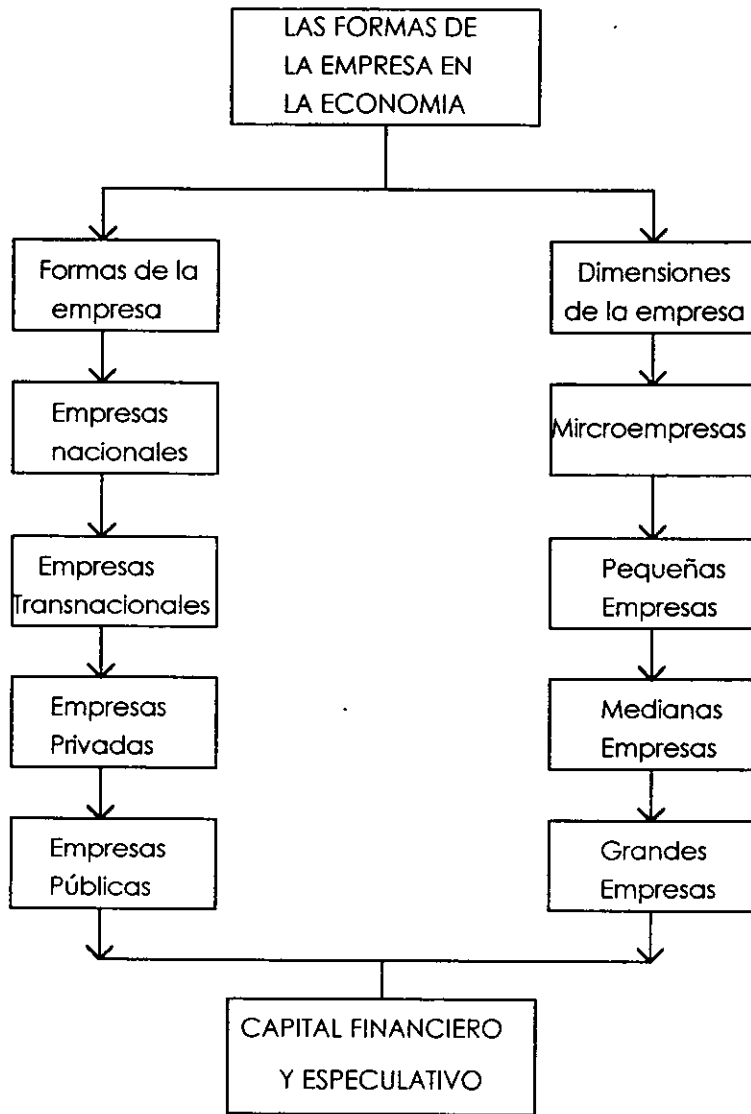


Figura 1.1 Formas y dimensiones de las empresas.

CAPÍTULO 2

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES.

2.1 Definición de administración.

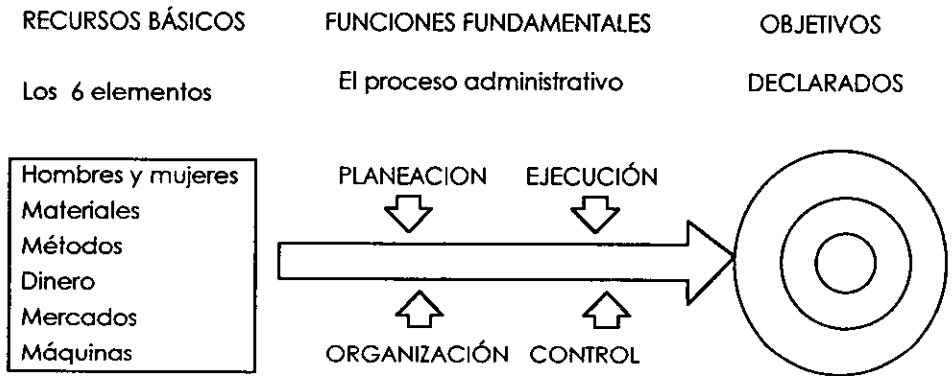
La administración es un conjunto de reglas para llevar, con la máxima eficiencia, un organismo social a la realización de sus objetivos. (Ríos, 1977: 30)

La administración es una ciencia que tiene por finalidad la explicación del comportamiento de las organizaciones, o también conjunto de técnicas aplicadas a la conducción de organizaciones. (Suarez, 1979: 24)

La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gentes y recursos. (Terry, 1975: 20)

La fig. 2.1 presenta en forma gráfica la definición de administración. Los seis elementos de la administración o recursos básicos, están sujetos a las funciones fundamentales de la administración para lograr los objetivos declarados.

Fig. 2.1. Significado de administración



2.2 Funciones de la administración.

En todo tipo de organización humana existe alguna forma de administración. Todos resultamos afectados por las buenas o malas prácticas administrativas, y en consecuencia debemos aprender a reconocer y a influir en la calidad de la administración que afecta nuestras vidas.

Los gerentes influyen en el establecimiento y logro de muchos objetivos sociales, económicos y políticos en cualquier país. Hacer posible una mejor vida económica, mejorar los estándares sociales y lograr un gobierno más efectivo son retos para la moderna habilidad administrativa. (Koontz, 1990)

La administración hace que los esfuerzos humanos sean más productivos. Aporta a nuestra sociedad mejor equipo, plantas, oficina, productos, servicios y

relaciones humanas. El mejoramiento y el progreso son el santo y seña constante.

La administración lleva el orden a los esfuerzos combinando los sucesos aislados y al información desarticulada en relaciones significativas. Estas relaciones operan después para solucionar problemas y alcanzar los objetivos.

Esencialmente, la función de los administradores consiste en guiar a las organizaciones hacia el logro de metas. Todas las organizaciones existen para algún propósito u objetivo, y los administradores tienen la responsabilidad de combinar y usar los recursos organizacionales para asegurar que las organizaciones logren sus propósitos. La administración desplaza las organizaciones hacia estos propósitos o metas asignando actividades que ejecutan los miembros de la organización. Si estas actividades son diseñadas en forma efectiva, la producción de cada trabajador individual representará una contribución para el logro de las metas organizacionales.

2.3 Importancia de la administración.

Los administradores influyen en todas las fases de nuestras organizaciones modernas. Los administradores de plantas industriales administran los procesos de manufactura que producen nuestras ropas, alimentos y automóviles. Los administradores de ventas mantienen una fuerza de ventas que comercializa los bienes. Los administradores de personal proporcionan a las organizaciones

una fuerza de trabajo competente y productiva. Un vistazo rápido a la sección "bolsa de trabajo" de los anuncios clasificados de cualquier periódico importante, con sus descripciones acerca de los muchos y diferentes tipos de empleos administrativos, confirmará esta importancia de la administración.

2.4 Técnicas de administración.

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un resultado dado. Son importantes en todos los campos de la actividad. Sin lugar a dudas también tienen importancia en la administración, aun cuando se han diseñado relativamente pocas técnicas administrativas importantes. Entre éstas se encuentran:

- * La presupuestación.
- * Contabilidad de costos.
- * Planeación de redes y técnicas de control (Técnica de evaluación y revisión de programas o el método de la ruta crítica).
- * Control de la tasa de rendimiento sobre la inversión.
- * Varios métodos de desarrollo organizacional y la administración por objetivos.

Las técnicas normalmente reflejan la teoría y constituyen un medio para ayudar a los gerentes a emprender actividades con la mayor eficacia.

2.5 Principios de administración.

Se puede definir un principio como una declaración o verdad fundamental que proporciona una guía para el pensamiento o la acción. Esta declaración fundamental dice que los resultados se esperan cuando se aplica el principio. Los principios de administración han sido formulados a partir de años de experiencia y pruebas en las organizaciones públicas y privadas, grandes o pequeñas. Si los gerentes los utilizan son capaces de lograr con más facilidad sus objetivos y evitar cometer errores fundamentales en sus actividades.

Los buenos principios de administración deben ser:

1) Prácticos: Lo que quiere decir que pueden ser aplicados casi en cualquier momento de la vida de la organización y que serán apropiados.

2) Pertinentes a las formas generales de estructura organizacional.

3) Congruentes para conjuntos de circunstancias similares en que se presentarán resultados similares.

4) Flexibles, porque su aplicación habrá de tomar en cuenta diferencias o cambios particulares en las condiciones que afectan a la organización.

El uso de principios de administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo. La clave de las acciones que deban emprenderse está

sugerida por estos principios.

2.6 Objetivos de la administración.

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente.

Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización.

La administración tiene como objetivo la obtención de resultados óptimos para la organización, para sus integrantes y para la sociedad en donde opera, mediante una coordinación adecuada y la máxima eficiencia de sus integrantes obtener el mayor aprovechamiento posible de los recursos materiales tales como: Materias primas, maquinaria, instalaciones, etc., y así obtener recursos económicos baratos y máximos rendimientos en su aplicación.

Debido a que muchas personas creen que el principal objetivo administrativo aplicable a todas las empresas es realizar un beneficio financiero, está justificado un estudio de este tema. No todas las organizaciones están interesadas en obtener beneficios. Por ejemplo, las iglesias, los hospitales, las escuelas, las instituciones caritativas y las agencias gubernamentales no están básicamente interesadas en la realización de utilidades. Las organizaciones no

lucrativas por lo general confían en dotaciones, fundaciones, ingresos por campañas para reunir fondos y ciertos cargos, derechos e impuestos que son necesarios para mantener la empresa en marcha. El objetivo administrativo básico en tales organizaciones es proporcionar un servicio que sea útil y socialmente deseable.

2.7 El proceso administrativo.

El proceso administrativo según Reyes Ponce contiene las siguientes etapas: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y control. A continuación se dará una breve explicación de cada una de las etapas que conforman el proceso administrativo:

Previsión: Consiste en determinar lo que se desea lograr por medio de un organismo social y la investigación de condiciones futuras con que el organismo ha de encontrarse y determinar posibles cursos de acción. Dentro de la previsión existen tres elementos:

- a) Objetivos.
- b) Investigaciones.
- c) Cursos alternativos.

Planeación: La planeación implica la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, escoger cursos

futuros de acción entre alternativas. En otras palabras es la determinación de un curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de orientar la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarla y la fijación de tiempos necesarios para su realización. (Koontz, 1990: 18)

Organización: La organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñarán en una organización. La organización comprende tres elementos:

- 1- Jerarquías.
- 2- Funciones.
- 3- Responsabilidades.

Integración: Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios (recursos humanos, materiales, técnicos y financieros) para un eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Dirección: La dirección consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo. La dirección esta constituida de los siguientes elementos:

- Mando ó autoridad.
- Comunicaciónn.
- Supervisión

Control: El control es la medición y corrección de las actividades de los subordinados, con el fin de asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes. Mide el desempeño en comparación con las metas y los planes, muestra donde hay desviaciones negativas y al poner en marcha acciones para corregirlas, ayuda a asegurar el logro de los planes. Etapas que forman el proceso administrativo.

Etapas que forman el proceso administrativo.



CAPÍTULO 3

LOS RECURSOS HUMANOS COMO UN FACTOR IMPORTANTE EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

3.1 Origen de la administración de recursos humanos.

No podríamos hablar en forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al nacer como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc. que necesitaban de algo más que una mera improvisación. (Arias, 1989: 28)

Asimismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las "oficinas de selección".

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió, al igual que en otras partes, que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacía más complicada y que no bastaba con el "jefe de personal" que pretendía ser amigo de todos. Se hacía necesario unir muchos conocimientos para poder realizar esta función en una forma correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental dentro de la carrera de licenciado en administración y de contador este aspecto importantísimo. Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

3.2 Definición de administración Recursos Humanos.

La administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en

general. (Arias, 1989: 27)

3.3 Políticas y objetivos del área de Recursos Humanos.

3.3.1 Objetivos.

Los objetivos constituyen estados ideales a donde se propone llegar y hacia los cuales se encaminarán todos los esfuerzos de la organización.

Corresponde a la administración de Recursos Humanos junto relaciones públicas, trabajar especialmente para la consecución del objetivo social de la organización; es decir, las metas de esta función deberán constituir la parte social de los objetivos generales; por tanto deben ser afines y no contraponerse en ningún punto.

3.3.2 Políticas.

Las políticas son guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados; no deben ser categóricas, sino más bien flexibles, ya que de otra forma se convertirían en reglas y dejarían de orientar la acción, para marcar caminos únicos, lo cual sería totalmente contraproducente cuando se trata de administración de recursos humanos. Un problema que surge frecuentemente es que no existen políticas ni objetivos establecidos explícitamente. Tanto las políticas como los objetivos en la administración de

Recursos Humanos se basan en suposiciones sobre la naturaleza humana. En los últimos tiempos se ha hablado de las teorías gerenciales: la X, la Z y la Y.

Cada organización hará bien en establecer en forma explícita sus políticas y seguirlas, pues en ocasiones se convierten solo en letra muerta. El personal de la organización no tarda en darse cuenta de que en la práctica estas no se realizan y eso ocasiona actitudes negativas y problemas a la organización.

Es frecuente que en las organizaciones no se fijen políticas generales en cuanto a la administración de recursos humanos, dándose así lugar a que cada supervisor siga las suyas propias, cosa que causa incoordinación, inseguridad y descontento. La autoridad máxima debe tener muy en cuenta esta situación.

3.4 Características de los recursos humanos.

a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedirle que se dedique a la

profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos (artículos 2º, 5º y 4º constitucionales). (Arias, 1989: 24)

b) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser "provechosa" en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.

Entonces, aparte de un contrato legal de trabajo, existe también un contrato psicológico.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos.

Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros dos

tipos de recurso; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

d) El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son los tests psicológicos y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Infortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

e) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es buen cantante, un buen administrador o un buen matemático.

El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de

otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales, entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio. (Arias, 1989: 25)

3.5 El aprovechamiento de los recursos humanos y sus beneficios.

El poseedor de un atributo escaso puede obtener mayores ingresos (que se traducirían en mejores niveles de vida) si aprovecha e incrementa ese recurso; además, logrará mayores satisfacciones personales (que pueden traducirse en una mayor salud mental). La organización puede beneficiarse porque va a obtener mejores servicios de sus miembros; a través de los conocimientos que posean estos, puede obtener técnicas que le permitan alcanzar sus objetivos más eficazmente, en tiempos más cortos, con métodos más económicos, etc. El país se beneficia por diversas razones:

- a) Sus habitantes pueden contar con una mayor integración psicológica.
- b) Gastarán y ahorrarán más en virtud de que cuentan con mayor ingresos, lo cual permitirá crear nuevas fuentes de trabajo.
- c) Al ganar más, van a pagar mayores impuestos, cosa que permitirá dedicar más dinero a obras de infraestructura, a educación y a servicios de

salubridad y asistenciales.

d) Los mayores conocimientos y experiencias pueden conducir a la creación de tecnología propia que impida la fuga de divisas por el pago de patentes.

e) Mejores sistemas de producción permitirán abatir costos y competir en los mercados internacionales, etc.

3.6 La administración de recursos humanos y sus funciones.

3.6.1 El departamento encargado de la función.

- Antecedentes.

Como una consecuencia de la revolución industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo.

A principios de siglo, a fin de encontrar una solución a lo anterior, Federico Taylor propuso un modelo de organización denominado "funcional", basado en el principio de la división del trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

Taylor se dio cuenta de que la organización perdía considerablemente si

con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea. El sistema empleado hasta entonces consistía en que los interesados llegaban al sitio de trabajo a fin de localizar al capataz, y era éste quien realizaba la selección de una manera empírica, sin seguir técnica alguna.

Buscando una mayor economía y eficacia, Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado, con objeto de obtener mejores resultados. Así surgieron las llamadas "oficinas de selección".

La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea de un área dedicada específicamente a la administración de recursos humanos.

A principios de siglo, en los Estados Unidos, las funciones de administración de recursos humanos se reducían a contratar, despedir y tomar tiempo; quienes la desarrollaban eran directamente los jefes de línea. Con el tiempo esas funciones aumentaron al llevarse registros y elaborarse nóminas. Fue entonces cuando se pensó en un oficinista que realizara esta tarea y así surgió el primer especialista en el área. Consideramos que esta primera etapa coincide con el caso de México, donde aún es frecuente encontrar al "jefe de personal" encargado de pagos al seguro social y de la elaboración de nóminas únicamente. (Arias, 1989: 151)

3.6.2 Actividades realizadas por el departamento.

a) Empleo.

- Reclutamiento.
- Selección.
- Inducción.
- Integración, promoción y transferencia.
- Vencimiento de contratos de trabajo.

b) Administración de salarios.

- Asignación de funciones.
- Determinación de salarios.
- Calificación de méritos.
- Control de asistencias.

c) Relaciones internas.

- Comunicación.
- Contratación colectiva.
- Disciplina.
- Motivación del personal.
- Desarrollo del personal.
- Entrenamiento.

d) Servicios al personal.

- Actividades recreativas.
- Seguridad.
- Protección y vigilancia.

CAPÍTULO 4

EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y LA ADMINISTRACIÓN.

4.1 El factor humano en la administración.

Es obvio que, aunque los objetivos de la empresa podrán diferir hasta cierto punto en las organizaciones, los individuos que participan tienen también necesidades y objetivos que son particularmente importantes para ellos. Mediante la función de dirección los gerentes ayudan a las personas a ver que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial, al mismo tiempo que contribuyen a la realización de las metas de una empresa. Por lo tanto, los gerentes deberán entender los roles o papeles asumidos por los empleados, la individualidad de las personas y sus personalidades. (Koontz, 1990: 444)

Los individuos son mucho más que simplemente un factor productivo en los planes de la gerencia. Son miembros de los sistemas sociales de muchas organizaciones; son consumidores de bienes y servicios y, por lo tanto, influyen de manera importante en la demanda; son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones comerciales y partidos políticos. En estos papeles diferentes, establecen leyes que controlan a los gerentes, reglas éticas que norman la conducta y una tradición de dignidad humana que es una

característica importante de nuestra sociedad. En suma, los gerentes y las personas a quienes dirigen son miembros interactuantes de un sistema social global.

Las personas encarnan distintos papeles pero también son diferentes en sí mismas. No hay una persona promedio. No obstante, en las empresas organizadas se parte de la suposición de que sí existe. Las compañías desarrollan reglas, procedimientos, horarios de trabajo, estándares de seguridad, y descripciones de puestos, todo ello con la suposición implícita de que las personas son esencialmente similares. Por supuesto, esta suposición es necesaria en gran medida en los esfuerzos organizados, pero es igualmente importante reconocer que los individuos son únicos; tienen diferentes necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de responsabilidad, niveles de conocimiento, habilidades y potenciales.

Los gerentes que no entiendan la complejidad e individualidad de las personas es posible que apliquen equivocadamente las generalizaciones sobre la motivación, liderazgo, y comunicación. Los principios y conceptos, aunque son verdaderos en general, tienen que ser ajustados para adecuarse a la situación específica. En una empresa no se pueden satisfacer por completo todas las necesidades de los individuos, pero los gerentes tienen gran responsabilidad para la realización de arreglos individuales.

4.2 El comportamiento humano.

La conducta es toda actividad del organismo como unidad, que cuenta

con una función integradora del sistema nervioso central. Dos son los requisitos: que el organismo funcione en su totalidad y no únicamente los subsistemas del mismo, y que el sistema nervioso central, que se encarga de la vida de relación, gobierne ese funcionamiento. Las ciencias del comportamiento tienen como principal propósito el entendimiento y la comprensión de las respuestas del organismo a los estímulos que recibe; es decir, a los cambios que ocurren en el medio interno o en el suprasistema y que provocan una reacción. Esta conducta puede ser observada y experimentada por técnicas y procedimientos especializados y puede establecerse así un modelo rudimentario de la conducta: el estímulo condiciona la respuesta (E--R).

Este tipo de conducta no necesariamente debe ser muscular o motora, sino también involucra una serie de reacciones, no visibles directamente, tales como el aprendizaje, la creatividad, el dolor y muchas más.

Los organismos, como seres vivos están ligados estrechamente a los ciclos biológicos: nacer, crecer, reproducirse y morir, los cuales influyen sobre la conducta.

La conducta de una persona en un momento dado depende del estímulo y también de sus mecanismos biológicos, de sus experiencias pasadas, del ambiente en el que se encuentre en ese momento y, en general, de su personalidad. (Arias, 1989: 52)

4.3 Modelos de conducta.

A fin de entender la complejidad de las personas, los especialistas en

administración desarrollaron varios modelos. Los gerentes tienen presente un modelo de conducta individual y organizacional que se basa en suposiciones sobre las personas.

Edgar H. Schein desarrolló cuatro conceptos sobre las personas. Primero presento suposiciones racionales económicas, basadas en la idea de que las personas se motivan primordialmente mediante incentivos económicos. Debido a que estos incentivos están controlados por la empresa, los empleados generalmente son pasivos y están manipulados, motivados y controlados por la organización.

El segundo concepto, referente a suposiciones sociales, se basa en la idea de Elton Mayo de que las personas están motivadas básicamente, por necesidades sociales. Por lo tanto, las fuerzas sociales de un grupo de compañeros son más importantes que los controles de los gerentes.

El tercer concepto, referente a las suposiciones de autorrealización, sugiere que las motivaciones se estructuran en cinco clases en una jerarquía que va desde las necesidades básicas de supervivencia a las necesidades más elevadas de autorrealización con el máximo uso del potencial de una persona. De acuerdo con este concepto, las personas están automotivadas; desean ser maduras y pueden serlo.

El cuarto concepto, basado en suposiciones complejas, comprenden el punto de vista que tiene Schein sobre las personas. Sus suposiciones básicas son

que las personas son complejas y variables y que tienen muchos motivos que se combinan en un complejo esquema de motivos. Además, pueden aprender nuevas motivaciones y responder a diferentes estrategias gerenciales. (Koontz, 1990: 446)

4.4 Principales características exclusivas del ser humano.

Algunos autores dicen que el ser humano tiene características propias; argumentan que funciones psicológicas tales como memoria, atención, etc., son comunes también a los animales. En cambio, indican algunos aspectos exclusivos del ser humano:

a) Empleo de símbolos.

El lenguaje no es sino una serie de símbolos fonéticos con un significado; esto se hace más claro en la escritura. De ahí que existan muchos idiomas; es decir, pueden emplearse muchos símbolos diferentes para expresar las mismas ideas. El ejemplo más claro es el de los símbolos matemáticos; en álgebra aprendemos que "a" significa cualquier cantidad.

b) Percepción del tiempo.

El hombre es el único ser que registra, a través de símbolos, su historia; estudia su pasado y puede aprovechar las experiencias en el futuro. Aún más, puede adelantarse al porvenir mediante la planeación, tan importante en el proceso administrativo. Las ciencias tienen como una de sus metas la

modificación del futuro: se producen vacunas para impedir la aparición de enfermedades, por ejemplo;

Aplicamos pruebas a los candidatos a ocupar un puesto para determinar si lo harán adecuadamente y si se sentirán satisfechos.

c) Control progresivo de los instintos.

El hombre, tanto como el animal, nace con un equipo instintivo. El animal rige su vida por los instintos; en cambio, el hombre, a medida que se socializa, los controla y los modifica.

d) Búsqueda de la adaptación, aunque esta no sea estable.

El hombre desea estar en una situación armoniosa con sus necesidades, pero nunca se encuentra satisfecho. Una vez que el animal satisface sus necesidades duerme. El hombre, por lo contrario, busca nuevas cosas. Esto es lo que lo ha hecho progresar desde la época de las cavernas. Se dice que la inconformidad es la madre del progreso. Seguramente el estudiante de la universidad se encuentra insatisfecho con su situación actual y busca mejorarla a través del estudio. El trabajo permite canalizar la inconformidad hacia objetivos valiosos.

e) Impedimento de la propia realización.

El hombre tiene una serie de capacidades psicológicas (habilidades, intereses, etc.) y características propias. Para lograr su autorrealización y autoexpresión debería ponerlas en juego; pero especialmente, en el trabajo industrial, no lo hace; así pues la labor lo deshumaniza: no puede dar todo lo

que tiene y lo que puede. El ejemplo más común es el del obrero que se pasa el día apretando tuercas; seguramente tiene otras habilidades y conocimientos que no está poniendo en juego. El ejemplo máximo del impedimento de la autorrealización es el suicidio.

f) Libertad.

El tópico de libertad es, y ha sido, uno de los grandes problemas filosóficos. Sin embargo, se hace notar que, desde el punto de vista administrativo, se toma como un postulado implícito el hecho de que el hombre tiene un libre albedrío, dentro de ciertos límites. En otros términos, que existan una "teoría de las decisiones" y una serie de modelos matemáticos para tomar las mejores, implica que no se supone un determinismo en la actividad humana sino, por el contrario, una posibilidad de elección de los propios derroteros. Así pues, no puede menos que incorporarse esta postura a la concepción del individuo en las organizaciones. (Arias, 1987: 56)

4.5 Importancia de la dignidad personal.

Administrar representa conseguir los objetivos de la empresa. Obtener resultados es importante, pero los medios no deben violar nunca la dignidad de las personas. El concepto de dignidad individual significa que los individuos deben ser tratados con respeto, no importa cuál sea su posición en la organización. El presidente, el vicepresidente, el gerente, el supervisor de primera línea y el trabajador contribuyen todos a los objetivos de la empresa. Cada uno es único, con diferentes habilidades y aspiraciones, pero todos son seres humanos y merecen ser tratados como tales.

CAPÍTULO 5

LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN.

5.1 Concepto.

La dirección es la cuarta etapa del proceso administrativo. Esta etapa es llamada también ejecución y ordenadora de instrucciones. Supone dictar las órdenes necesarias para obtener los objetivos precisados en la planeación, dentro de la estructura determinada en la organización y con los elementos obtenidos al integrar. (Laris, 1977: 133)

Para algunos autores como Newman y Terry esta etapa debe llamarse Coordinación, entendiéndolo como el proceso de sincronizar ordenadamente los esfuerzos para proveer elementos directores, tiempo y encauzamiento de ejecución, obteniendo como resultado acciones armoniosas y unificadas.

Para Riccardi, la dirección " es la actividad de mando, entendida como guía de hombres que da lugar primeramente, a un flujo de las comunicaciones".

Para Reyes Ponce es un elemento de la administración, en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del

administrador, ejercida con base en decisiones ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

La administración se considera que es una " disciplina humanista no menos que la historia y la literatura" puesto que se ocupa de dirigir hombres. En este punto se confunden los grandes promotores de empresas con los líderes auténticos y con los grandes directores, formando todos una élite que a través de la historia, cada uno en su tiempo y lugar, fueron conductores peculiares de la colectividad: Moisés, Jesucristo, Cristóbal Colón, Hernán Cortés, Henry Ford y muchos otros. (Laris, 1977:133)

5.2 Actividades de la dirección.

La dirección debe desarrollar estas actividades para poder dirigir a otros:

- En la planeación:

- a) Dirigir para hacer pronósticos y presupuestos.
- b) Dirigir hacia los objetivos, dictando las políticas y los procedimientos.
- c) Elaboración de cédulas de tiempo buscando su aprovechamiento.

- En la organización:

- a) Formación de las zonas y grupos unitarios de mando.
- b) Delimitación de la autoridad y la responsabilidad.

c) Establecimiento de líneas de comunicación.

- En la coordinación:

a) Proporcionalidad y equilibrio entre el número de subordinados y el de jefes.

b) Medición y ocupación armoniosa del tiempo.

c) Subordinación de los intereses particulares al general de la empresa.

- En la motivación:

a) Desarrollo en los individuos de los deseos de ejecutar sus labores con eficiencia.

b) Obtener la cooperación entusiasta y diligente.

c) Revisión permanente de los diferentes tipos de incentivos.

- En el control:

a) Sistema de contabilidad y registro de actividades.

b) Reportes continuados precisos.

c) Sistemas de quejas y de sugerencias.

5.3 Elementos de la dirección.

5.3.1 Autoridad.

Autoridad y responsabilidad van unidas, la segunda como corolario de la

primera; la autoridad es el punto básico para la administración. La autoridad es el poder legal o justo, es un derecho para mandar o actuar; autoridad es poder sobre otros o para dirigir a otros para que hagan o no determinadas actividades juzgadas por su poseedor, apropiadas para la realización de los fines o propósitos de la empresa, del departamento o de una función. La autoridad proviene de la propiedad privada y ésta se encuentra garantizada por el sistema social y por la Constitución que consigna la libertad de comercio; incluye además, la necesidad o teoría de la aceptación, es decir, que los individuos o subordinados acepten las decisiones del poseedor de la autoridad.

5.3.2 Liderazgo.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La habilidad de dirigir eficazmente es una de las claves para ser un gerente competente; por otra parte, realizar todo el trabajo administrativo tiene un efecto importante para asegurar que un gerente sea un líder eficaz. Los gerentes deben ejercer todas las funciones de su papel a fin de combinar los recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. (Koontz, 1990: 496)

La esencia del liderazgo es el seguimiento, es decir, las personas tienden a seguir a aquellos a los que consideran que ofrecen un medio para lograr sus propios deseos, aspiraciones y necesidades.

El liderazgo y la motivación están estrechamente interconectados. Al entender la motivación, es posible apreciar mejor lo que las personas desean y

por qué actúan como lo hacen. Los líderes no solamente pueden responder a las motivaciones de los subordinados, sino que también las suscitan o limitan mediante el clima organizacional que desarrollan.

Definición de liderazgo: Es la influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales.

Componentes del liderazgo: Todo grupo de personas que de el máximo rendimiento posible tiene a una persona al frente que es hábil en el arte del liderazgo. Esta habilidad al parecer es una composición de cuando menos cuatro factores importantes:

- 1- La habilidad de utilizar el poder eficazmente y de manera responsable.
- 2- Comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y las situaciones.
- 3- Actuar en forma tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y a suscitarlas.
- 4- La habilidad de inspirar.

5.3.3 Comunicación.

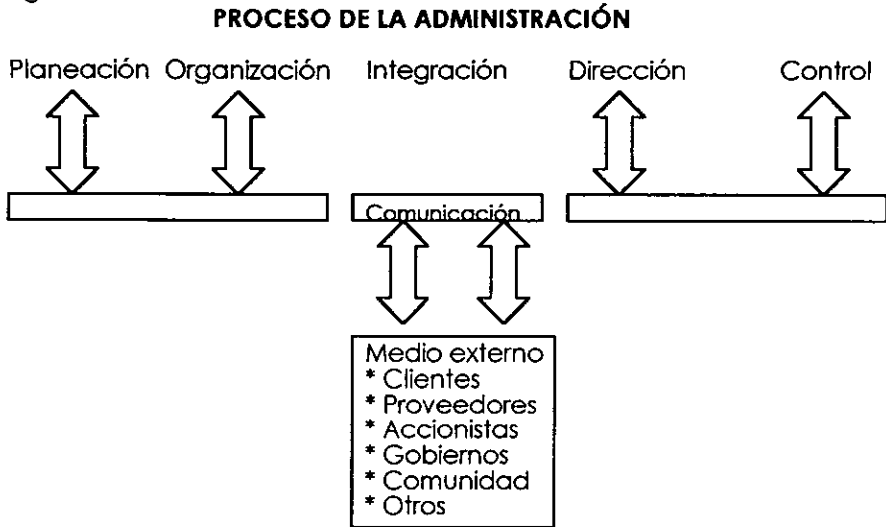
Aunque la comunicación se aplica a todas las fases de la administración,

es particularmente importante para la función de dirección. La comunicación se define como la transferencia de información del emisor al receptor, cuando la información es entendida por el receptor.

No es exagerado decir que la función de comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada. Es también el medio con que se modifica la conducta, se efectúa el cambio, se hace productiva la información y se cumplen las metas. Trátese de una iglesia, una familia, un grupo de exploradores, o una empresa de negocios, la transferencia de información de un individuo a otro es absolutamente vital.

El propósito de la comunicación en una empresa es realizar el cambio; influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integra las funciones administrativas. Particularmente, la comunicación es necesaria para establecer y difundir las metas de una empresa, desarrollar planes para su consecución, organizar recursos humanos de la manera más eficiente, seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, dirigir, motivar y crear un clima en donde las personas deseen contribuir y, por último, controlar el desempeño.

Fig. 5.1



PROPÓSITO Y FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

5.3.4 Toma de decisiones.

La toma de decisiones se define como seleccionar entre alternativas un curso de acción; se encuentra en el núcleo de la planeación. No puede decirse que exista un plan hasta que se haya tomado una decisión: un compromiso de recursos o dirección. Antes de eso sólo se tienen estudios y análisis de planeación. Los gerentes ven a veces la toma de decisiones como su trabajo central porque deben escoger continuamente lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo y cuándo, dónde y ocasionalmente incluso cómo se hará. (Koontz, 1990: 155)

Se dice con frecuencia que la toma de decisiones eficaz debe ser

racional. Los seres humanos que actúan o deciden racionalmente están intentando alcanzar alguna meta que no puede lograrse sin acción. Deben tener una comprensión clara de los cursos alternativos mediante los cuales una meta puede alcanzarse en las circunstancias y con las limitaciones existentes. También han de contar con la información y la habilidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta buscada. y, por último, deben tener el deseo de llegar a la mejor solución al seleccionar la alternativa que satisfaga más eficazmente el logro de la meta.

5.3.5 Coordinación.

La coordinación es algo difícil de precisar. Es la sincronización ordenada de esfuerzos para proporcionar adecuadamente cantidad, tiempo y dirección de ejecución, obteniendo como resultado acciones armoniosas, unificadas y reforzadas hacia un objetivo determinado.

Vemos en ella tres atributos:

- Intensidad por la suma de esfuerzos.
- Programa de esfuerzo.
- Dirección del curso de los esfuerzos.

5.4 Los principios de dirección.

- A. Determinar el objetivo.
- B. Estudiar los procedimientos para alcanzar el objetivo.

- C. Elegir el mejor procedimiento y adoptarlo como estándar.
- D. Proyectar el arreglo y distribución del trabajo en un orden lógico.
- E. Organizar el trabajo para ejecutar el procedimiento estándar.
- F. Fijar el horario para realizar todas las operaciones y actividades de acuerdo con el plan.
- G. Coordinar, dirigir e inspeccionar todos los factores.
- H. Ejercer control sobre los factores. (Fondo de cultura económica.)

CAPÍTULO 6

IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

6.1 Breve referencia histórica de la motivación.

El hombre siempre se ha interrogado sobre los motivos que guían su acción. Los filósofos de la antigüedad encontraron diversas respuestas:

a) Demócrito enseñó que la humanidad perseguía la felicidad, entendiendo como tal un estado de reflexión y de razonamiento. La felicidad, para él, es un estado interno del hombre; no debe basarse en cosas materiales, externas al hombre, ya que éstas son caducas y van y vienen; en cambio, la felicidad interior nadie puede quitársela.

b) Epicuro, por otra parte, pensó que el hombre persigue el placer; sin embargo, decía que se deben buscar los placeres mentales más que los físicos.

c) Muchos siglos después, Spinoza llegó a la conclusión de que la conservación de la propia vida es el motor principal que mueve al hombre. Ya se encuentra aquí una estrecha liga con lo que posteriormente se catalogaría como uno de los instintos, aunque Spinoza aclaró que el esfuerzo debía ser racional.

d) Para Nietzsche es el deseo de poder la causa principal de la acción humana.

e) Para otros filósofos, el amor constituye el motor que mueve a los hombres.

Durante muchos siglos surgieron diversas escuelas filosóficas que ofrecieron diversas explicaciones para tratar de entender la conducta humana; sin embargo, no pasaron del terreno meramente especulativo. (Arias, 1989:61)

6.2 Diferentes definiciones de motivación en la administración.

- La motivación es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de alguna meta.

- La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. (Koontz, 1990: 466)

- Podemos decir que el concepto de motivación está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. (Arias, 1989: 65)

6.3 Teorías motivacionales.

6.3.1 Teoría de las necesidades de Maslow.

El doctor Abraham Maslow (1954) postuló que el hombre posee una

escala de necesidades, a saber:

-Fisiológicas (o primarias)

Las necesidades primarias son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etc. Pueden saciarse a diferencia de las secundarias. Estas últimas son específicamente humanas:

-De seguridad.

El hombre requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores, para él y para su familia, de acuerdo a las necesidades primarias; necesita, igualmente, sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.

-Sociales.

Para sobrevivir, el ser humano, necesita, salvo raras excepciones, aliarse, requiere vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero, además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

-De estima.

Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no solamente necesita apreciado y estimado sino que, además le precisa destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía.

-De autorrealización.

El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, verse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; asimismo, requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de la creación. Esta necesidad, especialmente se ve frustrada en el trabajo industrial. La producción en serie, fragmentada en diversas operaciones repetitivas, impone un obstáculo en la satisfacción de ésta necesidad.

Es importante hacer notar que en las brevísimas descripciones anteriores se han tomado las generalidades, dejando a un lado las excepciones. Conviene asentar, igualmente, que la satisfacción de estas necesidades no se distinguen diáfananamente en muchas ocasiones, sino se mezclan y se confunden, ofreciendo complejas formas de satisfacción moldeadas estas en gran parte por la sociedad.

Por otra parte, no todas las necesidades operan en un nivel consciente; en ocasiones alguna o algunas, por diversos mecanismos psicológicos, funcionan fuera del campo de conocimiento del individuo, en un nivel inconsciente, cuyo estudio pertenece a la psicología patológica y cuya importancia resulta mayor entre mayor sea el desajuste entre el individuo y su medio.

Un concepto básico para la teoría de Maslow es el de prepotencia. Según él, cuando las primeras necesidades están razonablemente satisfechas,

surge el segundo grupo. El tercer grupo de necesidades no es prepotente sino hasta que el segundo está razonablemente satisfecho, y así sucesivamente. En otras palabras, se establece una jerarquía en la cual las necesidades superiores no motivan, sino hasta que las anteriores han alcanzado un nivel adecuado de satisfacción.

6.3.2 Teoría de las necesidades de Maclelland.

Maclelland (1962) formula una teoría sobre motivación: para él las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización, de logro; otro de afiliación y otro de poder.

Las personas motivadas por el primer factor, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas. Los motivados por la afiliación, están más interesados por establecer contactos personales cálidos. La persona motivada por la realización desea lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo.

Esta teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en éste su deseo de superarse o realizarse; según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país, lo importante es la motivación del logro que los individuos de tal nación posean. Este autor hace del factor "logro" el centro del desarrollo económico; dicho factor se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejerzan sobre él. Factores tales como la confianza,

libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro. También se debe a los padres el desarrollo del motivo de poder.

6.3.3 Teoría de las necesidades de Herzberg.

Herzberg estableció una teoría conocida como de los motivadores y los factores higiénicos.

Básicamente la teoría dual dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, etc. Cuando están presentes, motivan favorablemente al personal; es decir, causan satisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, etc., están ausentes. En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.

Figura 6.1 Escala de la satisfacción.

Escala monodimensional

Insatisfacción ó Satisfacción

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción. Apunta que, por lo contrario, satisfacción e

insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por esta razón se le denomina también teoría dual.

6.4 Principales técnicas motivacionales.

Aunque la motivación es tan compleja e individualizada que no puede haber una respuesta ideal, es posible identificar algunas de las principales técnicas motivacionales.

A) Dinero.

El dinero nunca puede pasarse por alto como motivador. Tanto en forma de salarios, trabajo a destajo o cualquier otra paga de incentivo, bono, opciones de acciones, seguros pagados por la compañía o cualquier otra cosa que pudiera darse al empleado por su desempeño, el dinero es importante. Y, con frecuencia es mucho más que su simple valor monetario. También puede significar estatus o poder.

Los economistas y la mayoría de los gerentes tienden a colocar al dinero en un nivel alto en la escala de motivadores, aunque los psicólogos tienden a hacer lo contrario.

B) Participación.

Una técnica que ha recibido gran apoyo como resultado de la teoría e investigaciones sobre la motivación es la creciente conciencia y uso de la

participación. No hay duda de que son pocas las personas que no se sienten motivadas si se les consulta en torno a las acciones que les afectan, si asisten al acto. Hay dudas, por otra parte, en el sentido de que la mayoría de las personas en el centro de una operación conocen tanto los problemas como la solución. En consecuencia, el tipo correcto de participación produce tanto motivación como conocimiento valioso para el éxito de la empresa.

La participación es también una forma de reconocimiento. Tiene que ver con la necesidad de afiliación y aceptación. Y, sobre todo, da al personal un sentido de logro.

C) Calidad de la vida laboral.

Uno de los enfoques más interesantes para la motivación es la calidad de la vida laboral, programa que es un enfoque de sistemas para el diseño de puestos y un avance prometedor en el amplio campo del enriquecimiento de los puestos, combinado con una base en el enfoque de sistemas sociotécnico para la administración. La calidad de la vida laboral no es solo un enfoque amplio para el enriquecimiento del puesto, sino además un campo interdisciplinario de investigaciones y acción que combina la psicología industrial y organizacional con la sociología, la ingeniería industrial, la teoría y desarrollo de la organización, la teoría de motivación y liderazgo y las relaciones industriales. (Koontz, 1990: 481)

La calidad de vida laboral ha recibido un apoyo entusiasta de diversas fuentes. Los gerentes la consideran como un medio promisorio para enfrentar el

estancamiento en la productividad. Los trabajadores y representantes sindicales la ven también como un medio de mejorar las condiciones laborales y la productividad y como un medio para justificar salarios más altos. Las agencias de gobierno se sienten atraídas también por ella como un medio de aumentar la productividad, reducir la inflación, obtener democracia industrial y reducir al mínimo las disputas laborales.

6.5 Diferentes modelos motivacionales.

Se han desarrollado diversos modelos que describen la forma en que se realiza la motivación. Tres de estos modelos son:

- 1- El modelo de necesidades y metas.
- 2- El modelo de expectativas de Vroom.
- 3- El modelo de Porter-Lawler.

Estos tres modelos se complementan entre sí y proporcionan una descripción del proceso de motivación que comienza a un nivel relativamente simple y fácil de entender pero culmina en un nivel más práctico y complicado.

El modelo de motivación de necesidades y metas.

El modelo de motivación de necesidades y metas es el más simple de los tres modelos de motivación. Como el nombre implica, las necesidades y las metas son las dos principales componentes de este modelo. La motivación

comienza cuando un individuo siente una necesidad. Esta necesidad es entonces transformada en un comportamiento que se dirige a dar apoyo o que permita alcanzar la conducta-meta. El propósito de la conducta-meta es reducir la necesidad experimentada. En teoría, el comportamiento de apoyo a la meta continúan hasta que la necesidad experimentada se reduce significativamente.

El modelo de expectativas de Vroom.

Este modelo se basa en la premisa de que las necesidades experimentadas son causa del comportamiento humano. Además, el modelo de Vroom considera el efecto de la fuerza de la motivación. La fuerza de la motivación es el grado de deseo de un individuo por iniciar un cierto comportamiento. A medida que este deseo aumenta o disminuye, se dice que la fuerza de la motivación fluctúa en forma similar.

El modelo de motivación de Porter-Lawler.

Porter y Lawler desarrollaron un modelo de motivación en el que se describe de una manera más completa el proceso de motivación en relación al modelo de necesidades y metas o al modelo de expectativas de Vroom. Como es obvio, este modelo es consistente con los dos modelos anteriores en que acepta las premisas de que:

1.- Las necesidades experimentadas son causa de el comportamiento humano y,

2.- El esfuerzo desarrollado para alcanzar una tarea se determina por el valor percibido de las recompensas que resultarán de la tarea y la probabilidad

de que las recompensas se hagan realidad.

Además, el modelo de motivación de Porter-Lawler pone de relieve otras tres características del proceso de motivación:

1.- El valor percibido de una recompensa se determina por las recompensas intrínsecas y extrínsecas que permitirán la satisfacción de la necesidad cuando se efectúe una tarea. Las recompensas intrínsecas provienen directamente de la ejecución de una tarea, mientras que las recompensas extrínsecas son ajenas a la tarea misma.

2.- La medida en la cual un individuo realiza efectivamente una tarea es determinada principalmente por dos variables:

a) La percepción del individuo acerca de lo que se requiere para ejecutar la tarea y,

b) La habilidad real del individuo para ejecutar la tarea. Naturalmente, la efectividad de un individuo para realizar una tarea aumenta a medida que la percepción de lo que se requiere para ejecutar la tarea se vuelve más comprensible y a medida que aumenta la habilidad para ejecutar la tarea.

3.- La equidad percibida de las recompensas influye en la cantidad de satisfacción producida por esas recompensas. En general, entre más equitativas perciban las recompensas los individuos, mayor será la satisfacción que éstos experimenten como resultado de la recepción de esas recompensas.

6.6 Motivación de los miembros de una organización.

Los individuos están motivados o siguen un comportamiento para

satisfacer sus necesidades personales. Por lo tanto, desde un punto de vista administrativo, motivar a los miembros de la organización es el proceso que se sigue para proporcionarles la oportunidad de satisfacer sus necesidades como resultado de tener un comportamiento productivo dentro de la organización. La motivación es una de las cuatro actividades básicas interrelacionadas de la función de influencia ejecutadas por los administradores para guiar el comportamiento de los miembros de la organización hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Los administradores que tienen éxito al motivar a los miembros de la organización minimizan la ocurrencia de un comportamiento inapropiado por parte de sus miembros y maximizan la ocurrencia de un comportamiento apropiado. En forma correspondiente, estos administradores incrementan la probabilidad de que se eleve la productividad de los miembros de la organización y reducen la probabilidad de que ésta disminuya. La motivación exitosa de los miembros de la organización es extremadamente importante para los administradores.

6.7 La motivación hacia el trabajo.

Es muy común escuchar en las organizaciones la sentencia: "Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más". Frecuentemente a este mandato se le da un cariz manipulatorio, como si fueran marionetas a quienes hay que "motivar". Generalmente se emplea el término como sinónimo de

inducción o excitación. Para hacer las cosas más difíciles, se destaca la "motivación hacia el trabajo"; pero en esta frase se habla de dirección, como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo, por lo contrario, debemos conocer cuáles son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio: el trabajo.

El individuo desarrolla un esfuerzo (es decir, manifiesta una conducta) que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización. El esfuerzo tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización. Entre más cercanos están unos de otros, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios. Entre más separados, menos se beneficiará la organización con ese esfuerzo (si es que lo hay).

El esfuerzo se finca en la motivación individual, pero es matizado por la sociedad y la organización; esta en relación a los objetivos individuales y de la organización y puede conducir a premios o castigos que afectarán los esfuerzos futuros a través de la motivación.

CAPÍTULO 7

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA CHOCOLATERA DE URUAPAN S.A.

7.1 Antecedentes históricos de la empresa.

La fabricación del chocolate Moctezuma, se inició de manera rústica en el año de 1940, inicialmente se contaba con un molino y un tostador de cacao.

Posteriormente hicieron surgir en mayo de 1961, en la ciudad de Uruapan, Michoacán, la empresa:

CHOCOLATERA URUAPAN; S.A.

Iniciando con un capital contable de \$ 600.00 y una maquinaria de origen italiano.

El producto que se comercializaba era de gran aceptación en el mercado, situación que originó el crecimiento de esta empresa, su expansión y consolidación en nuevos mercados de distribución.

Actualmente se comercializa en:

Michoacán

Jalisco

Guanajuato

Querétaro

Estado de México

D.F.

San Luis Potosí

REPRESENTACIONES MOCTEZUMA, S.A.

Es una importante generadora de empleos en la localidad.

Cuenta con un capital contable de \$ 18,500,000.00.

Se encuentra operando en un terreno con superficie de 9,443 m² y 4,777 m² construidos.

Produce actualmente 1,300 toneladas de chocolate de mesa y polvo.

El éxito de esta empresa se ha dado gracias a la acertada dirección encabezada por un consejo de administración, ocupando actualmente el cargo de presidente el Ing. José Antonio Martínez García; así mismo, a que cuenta con un personal con un alto sentido de responsabilidad, identificado plenamente con los objetivos de la empresa.

Los productos están fabricados principalmente con las materias primas siguientes:

CACAO: Proveniente de Tabasco y Chiapas, sano, seco y limpio.

AZÚCAR ESTÁNDAR: Proveniente de los ingenios de Michoacán y Jalisco.

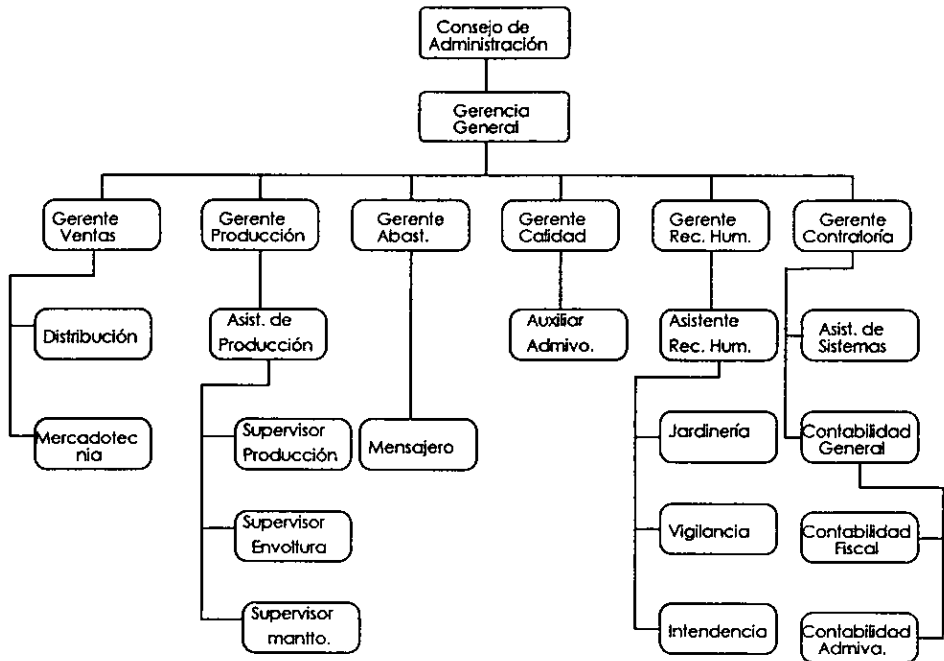
CANELA NATURAL: Proveniente de Sri Lanka (Ceilán)

LECITINA DE SOYA: Procedente de USA y Brasil.

ACEITES ESPECIALES: De canela y vainilla.

SAL Y ODATADA.

7.2 Estructura organizacional



7.3 Planteamiento del problema.

La motivación es un aspecto de gran importancia dentro de las

organizaciones, pues por medio de esta podemos lograr que las personas encuentren interesante lo cotidiano, pero, cualquier empresa, pequeña, mediana o grande puede tener grandes dificultades y bajas en la productividad, calidad y eficiencia cuando las personas no son estimuladas de forma adecuada, entonces muchas empresas fracasan y es aquí en donde surge el problema ya que no saben como despertar el espíritu de competencia en sus trabajadores.

7.4 Métodos básicos para la recopilación de datos.

La recopilación de datos es la etapa del proceso de la investigación que sucede en forma inmediata al planteamiento del problema. Es decir, cuando se tienen los elementos que determinan lo que se va a investigar, se pasa al campo de estudio, para efectuar la recopilación o recolección de los datos.

Dicha recopilación se remite al uso de técnicas, que establecen la forma o reglas para construir los instrumentos apropiados que permiten el acceso a la información requerida. Las técnicas son dispositivos o herramientas referidas a una acción que incluye experiencia previa sobre el problema y sus componentes. Las técnicas se inventan y luego se transmiten para perfeccionarse a medida que avanza la ciencia y la tecnología. "La técnica es un procedimiento, o conjunto de procedimientos, regulado y previsto de una determinada eficacia".

Existen numerosos procedimientos o técnicas para obtener información

acerca del problema de investigación y de la hipótesis de trabajo, entre ellos pueden mencionarse: la observación, la entrevista, el cuestionario, los tests, las escalas de actitudes y opiniones, la recopilación documental.

7.4.1 La observación.

La observación se realiza por medio de los sentidos; en ocasiones también se auxilia de instrumentos científicos con los cuales puede darse mayor precisión a un objeto estudiado. En las ciencias sociales, la observación posee los mismos caracteres y significado que en las demás ciencias, ya que esta técnica permite descubrir y poner en evidencia las condiciones de los fenómenos investigados. En otras palabras, la observación ayuda al investigador a discernir, a inferir, a establecer hipótesis y buscar pruebas.

El proceso de observación debe responder al propósito de la investigación.

Clases de observación.

En términos generales, puede dividirse la observación en dos grandes clases: observación estructurada o controlada y en observación no estructurada o no controlada.

La primera consiste en establecer de antemano los aspectos que se han de observar. Para esta clase de observación se recurre al apoyo de diversos instrumentos que ayudarán a observar con mayor precisión en los datos.

En la segunda se anotan los hechos observados sin recurrir a la ayuda de

técnicas especiales. Es decir, se hacen apuntes de aquello que, en lo personal considere significativo para, posteriormente, clasificar y utilizar los datos que requieran los objetivos de la investigación.

7.4.2 La entrevista.

El instrumento más utilizado, o por lo menos complementario, para la contaduría y la administración es la entrevista. En términos generales, la entrevista se considera como una interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio. El propósito de esta técnica es conferenciar, de manera formal, sobre algún tema establecido previamente y, a la vez, reunir datos.

Para la administración, la entrevista es particularmente una forma de comunicación que se logra mediante un entrevistador, un mensaje, un receptor y respuestas que tienen por objeto proporcionar información o modificar actitudes, en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

Ventajas de la entrevista.

La entrevista proporciona grandes ventajas:

- 1- Facilita el contacto con personas que no saben leer ni escribir.
- 2- Facilita la labor de persuasión en el entrevistado.
- 3- Permite la precisión en las preguntas.
- 4- Establece la posibilidad de verificar respuestas y
- 5- Permite observar la reacción del entrevistado.

7.4.3 El cuestionario.

En términos generales, el cuestionario es el instrumento escrito que debe resolverse sin intervención del investigador. El cuestionario establece provisionalmente las consecuencias lógicas de un problema que, aunadas a la experiencia del investigador y con la ayuda de la literatura especializada, servirán para elaborar las preguntas congruentes con dichas consecuencias lógicas.

El cuestionario puede distribuirse por correo o entregarse personalmente al informante. En ambos casos, la contestación del instrumento se llevará acabo sin la ayuda o supervisión del investigador.

Las respuestas que se obtengan del cuestionario son los datos que permitirán verificar las hipótesis preliminares o bien estudiar el fenómeno propuesto en la investigación.

Las preguntas pueden clasificarse en tres categorías:

- * abiertas
- * cerradas
- * de elección múltiple.

Las preguntas abiertas son aquellas en las que el informante responde a su libre arbitrio.

Las cerradas pueden contestarse con un "sí" o "no".

Las de elección múltiple son preguntas cerradas, pero admiten una serie de matices fijados de antemano.

7.5 Selección y aplicación del método de recolección de datos.

En términos generales se eligió como método para la recopilación de la información el cuestionario ya que puede proporcionar un conocimiento más exacto sobre las opiniones, las motivaciones e intenciones de las personas entrevistadas que normalmente no podríamos conocer por medio de otro u otros métodos, además, es mucho más rápida y menos costosa y nos puede proporcionar un mejor control al momento de recopilar la información obtenida.

El cuestionario fue aplicado única y exclusivamente al personal que labora en el área de producción en la fábrica de la Chocolatera y no se utilizó una muestra debido al número reducido de empleados (43).

El cuestionario fue elaborado con preguntas abiertas y cerradas con el propósito de obtener información lo más objetiva posible.

-Diseño del cuestionario.

El cuestionario que se presenta a continuación fue utilizado para la recopilación de la información y el cual va a servir como base para conocer que tan importante es la motivación para el personal del área de producción

de la fábrica de la Chocolatera, S.A., sucursal Uruapan. La información obtenida será de tipo confidencial y anónima.

CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE LA CHOCOLATERA, S.A.

1.- ¿De qué forma fue recibido al iniciar su trabajo en la organización?

a) Amablemente ____ b) Con indiferencia ____

2.- ¿Le presentaron al personal que labora en su área?

a) Sí ____ b) Algunos ____ c) No ____

3.- ¿Se le mostraron las instalaciones de su área de trabajo?

a) Sí ____ b) Algunas ____ c) Nada ____

4.- ¿Se le dieron a conocer los principales objetivos y políticas de la empresa?

a) Si ____ b) Algunos ____ c) No ____

5.- ¿Se le dio alguna capacitación previa del trabajo a desempeñar?

a) No ____ b) Poco ____ c) Regular ____ d) Bastante ____

6.-¿ Las actividades que realizó anteriormente le dieron la confianza para incorporarse al ambiente de trabajo?

a)No ____ b) Poco ____ c) Regular ____ d) Bastante ____

7.- ¿ Generalmente cómo es su relación de trabajo con los supervisores o jefes de área?

a) Buena ___ b) Regular ___ c) Mala ___

8.-¿ Generalmente cómo es su relación informal (amistosa) con los jefes?

a) Buena ___ b) Regular ___ c) Mala ___

9.-¿ Por lo general, dentro de la organización se promueve el trabajo en equipo?

a) Sí ___ b) Algunas veces ___ c) No ___

10.-¿ Cómo considera Ud. el ambiente de trabajo?

a) Bueno ___ b) Regular ___ c) Malo ___

11.-¿ Por lo regular su jefe inmediato le permite participar en algunas decisiones?

a) Sí ___ b) Algunas veces ___ c) No ___

12.-¿ Al ser supervisado por su jefe inmediato generalmente Ud. se siente?

a) Presionado ___ b) Apoyado c) Indiferente ___

13.-¿ Alguna vez su jefe lo ha consultado para la resolución de un problema?

a) Sí ___ b) No ___

14.- ¿ Generalmente su jefe reconoce el esfuerzo que realiza en el trabajo?

a) No ____ b) Poco ____ c) Regular ____ d) Bastante ____

15.- Su jefe le hace sentir que Ud. es :

a) Estimado ____ b) Productivo ____

16.- ¿ Le gustan las actividades que realiza en su puesto?

a) No ____ b) Poco ____ c) Regular ____ d) Bastante ____

17.- Considera Ud. que las actividades que desempeña son :

a) Aburridas ____

b) Inferiores a su capacidad ____

c) Difíciles de desempeñar ____

18.- ¿ El puesto actual le da la oportunidad de ascender?

a) No ____ b) Poco ____ c) Regular ____ d) Bastante ____

19.- ¿ El puesto actual hace que Ud. se sienta productivo?

a) No ____ b) Poco ____ c) Regular ____ d) Bastante ____

20.- ¿ Los ingresos que percibe por la prestación de sus servicios le permiten satisfacer las siguientes necesidades?

- Alimentación

a) No ____ b) Poco ____ c) Regular ____ d) Bastante ____

- Vestido

a) No ___ b) Poco ___ c) Regular ___ d) Bastante ___

- Educación

a) No ___ b) Poco ___ c) Regular ___ d) Bastante ___

- Vivienda

a) No ___ b) Poco ___ c) Regular ___ d) Bastante ___

- Diversión

a) No ___ b) Poco ___ c) Regular ___ d) Bastante ___

7.6 Registro de la información.-

Una vez obtenida la información deseada por medio del cuestionario aplicado, esta fue procesada con la ayuda de hojas tabulares para facilitar su registro. La tabulación de la información nos ayuda a comprender de una manera más profunda las respuestas a cada una de las preguntas.

Los datos obtenidos fueron expresados a manera de porcentajes para obtener una significación más completa, amplia y objetiva a la hora de ser interpretada dicha información, cada una de las respuestas fue analizada por separado.

7.7 Análisis e interpretación de la información.

Una vez analizada y registrada la información se obtuvieron los resultados

siguientes de cada una de las preguntas del cuestionario aplicado al personal del área de producción de la Chocolatera S.A.

1.- En referencia al trato que recibieron al ingresar en la organización el 100 de los empleados está de acuerdo que fueron recibidos con amabilidad por parte de todo el personal de la empresa, desde el momento en que presentaron su solicitud y se les dio información sobre la vacante. (Ver gráfico 1)

2.- De la presentación de sus compañeros de trabajo se obtuvo la siguiente información:

a) El 80% del personal respondió que si les fueron presentados todos los compañeros del área de producción.

b) El 20% de los encuestados contestó que solo les presentaron a algunas de las personas que laboran en esa área.

3.- En relación a mostrarles las instalaciones de trabajo se obtuvieron las siguientes respuestas:

a) Al 90% de las personas si se les dieron a conocer todas las instalaciones de su área de trabajo.

b) Al 10% de los empleados les dieron a conocer solo algunas de dichas instalaciones. (Ver gráfico 3)

4.- En cuanto al conocimiento de los principales objetivos y políticas de la empresa se obtuvieron los datos siguientes:

a) Un 70% de los empleados afirma que si conoce por lo menos los más

importantes objetivos y políticas de la organización.

b) Un 30% considera que solo conoce algunos porque tenían curiosidad y preguntaron.

5.- En lo referente a recibir una capacitación previa del trabajo a realizar se encontró que:

a) 5% de las personas considera que no se les dio ningún tipo de capacitación.

b) 15% piensa que la capacitación recibida fue poca.

c) 60% opina que se les dio una capacitación regular.

d) 20% respondió que fue bastante lo que se les capacitó.

6.- De las actividades que realizaron antes de ocupar su puesto en la organización y si éstas les ayudaron a incorporarse más rápidamente al trabajo los empleados contestaron como sigue:

a) 10% Considera que no.

b) 10% Opina que les ayudo poco.

c) 20% Piensa que les sirvió de modo regular.

d) 60% Está de acuerdo que el haber realizado otras actividades antes de ocupar su puesto actual les ayudo bastante para incorporarse más rápidamente al trabajo. (Ver gráfico 6)

7.- El personal del área de producción considera que su relación con los supervisores es:

a) 90% Buena por la razón de que los supervisores están al pendiente de

todo lo que se realiza en el área.

b) 10% Regular, pues hace falta un poco más de comunicación entre los supervisores y el personal de producción.

8.- En cuanto a la relación informal (Amistosa) entre el personal de producción y los jefes, se obtuvo que:

- a) Un 60% Piensa que es buena.
- b) Un 40% Considera que es regular.

9.- La empresa se preocupa por promover el trabajo en equipo:

- a) 70% piensa que si.
- b) 30% del personal está de acuerdo que solo algunas veces.

10.- El ambiente de trabajo en el departamento de producción es considerado por el personal como:

- a) 90% Bueno.
- b) 10% Regular.

11.- En relación a las decisiones que se toman en el área de producción se encontró que:

- a) El 60% de los empleados si participa en ellas.
- b) El 40% está de acuerdo que solo algunas veces tiene participación en la toma de decisiones. (Ver gráfico 11)

12.- El personal del departamento de producción respondió que, al ser

supervisado por su jefe inmediato se siente:

- a) 10% Presionado.
- b) 80% Apoyado.
- c) 10% Indiferente.

13.- En lo referente a ser consultado por su jefe inmediato para resolver un problema se obtuvo que:

- a) 80% de los empleados considera que si se les toma en cuenta cuando se trata de dar solución a alguna falla o inconveniente que pueda tener origen dentro del área de producción.
- b) 20% Considera que no son consultados.

14.- Del reconocimiento al esfuerzo que realizan las personas en el trabajo se encontró que:

- a) 10% del personal piensa que no se le reconoce su esfuerzo a pesar de que trabajan en ocasiones en otras actividades que no les corresponden.
- b) 10% Respondió que su esfuerzo se les reconoce poco.
- c) 30% Está de acuerdo en que, de manera regular, se les reconoce el esfuerzo que realizan cuando se encuentran laborando en sus tareas correspondientes.
- d) 50% De los encuestados contestó que el esfuerzo que realizan se les reconoce bastante por lo que se sienten altamente motivados y dispuestos a seguir trabajando incluso en horas extras o en actividades que no tienen nada que ver con su puesto, por lo tanto los ayuda a ser más eficientes y a lograr el 100 de los resultados esperados. (Ver gráfico 14)

15.- En relación a como los hace sentir su jefe, el personal del departamento de producción considera que:

- a) 30% Se siente estimado.
- b) 60% Se siente productivo.
- c) 10% Que su opinión vale.

16.- En cuanto a si les agradan las actividades que realizan en el puesto se obtuvo la siguiente información:

a) El 10% Considera que regular porque algunas de las tareas que desarrolla son agradables pero otras son tediosas y en ocasiones aburridas.

b) El 90% De los encuestados está de acuerdo que les gusta bastante.
(Ver gráfico 16)

17.- El 90% del personal del área de producción considera que la mayoría de las actividades que realiza no son difíciles pues tienen la suficiente capacidad para desempeñarlas sin ningún problema debido en gran parte a que les gusta su trabajo y el reto que este representa.

El 10% de los encuestados contestó que las tareas que realiza en su puesto son algo complicadas y por esa razón les cuesta más trabajo llevarlas a cabo pero esto no significa que no sea de su agrado el área en la que se encuentran ubicados. (Ver gráfico 17)

18.- En lo referente a la oportunidad para ascender por medio del puesto actual se encontró que:

a) 5% Está de acuerdo que no se puede.

b) 15% Piensa que se puede ascender pero poco.

c) 50% Considera que regular porque las oportunidades se presentan y hay que saber aprovecharlas, pero en ocasiones es un poco difícil porque existen preferencias.

d) 30% Está de acuerdo que es un medio en el cual si hay bastante oportunidad para ascender.

19.- El 70% del personal del departamento de producción se siente regularmente productivo mientras que el 30% restante se considera bastante productivo.

20.- En cuanto al salario que percibe el personal de producción y si este les alcanza para cubrir las necesidades de alimentación, vestido, educación, vivienda y diversión se obtuvieron las siguientes respuestas:

El 60% de los encuestados considera que puede cubrir regularmente sus necesidades de alimentación, vestido y educación.

En relación a la vivienda se encontró que el 30% de los empleados puede satisfacer poco esta necesidad mientras que al 10% restante no les alcanza el dinero que ganan para diversión pues están conscientes de que siempre se tendrán otras necesidades más importantes a las cuales se les dará preferencia.
(Ver gráfico 20)

7.8 Representación gráfica de la información

Gráfico 1

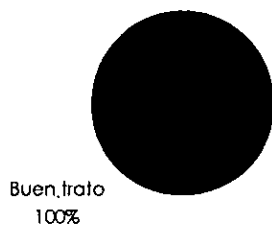


Gráfico 2

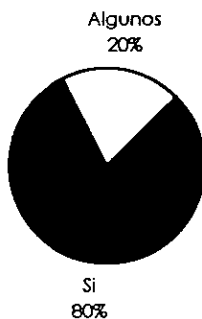


Gráfico 3

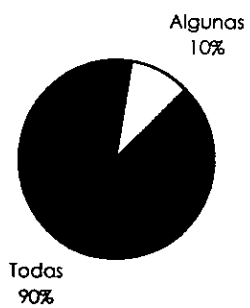


Gráfico 4

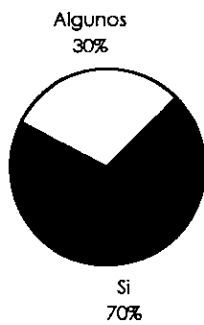


Gráfico 5

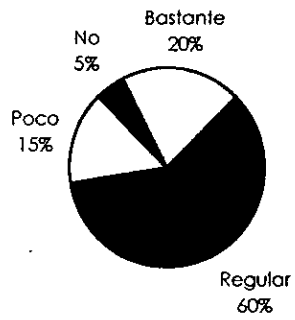


Gráfico 6

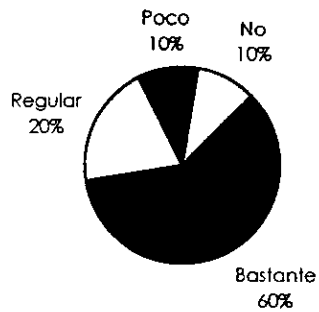


Gráfico 7

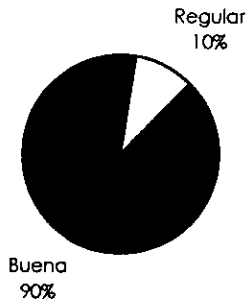


Gráfico 8

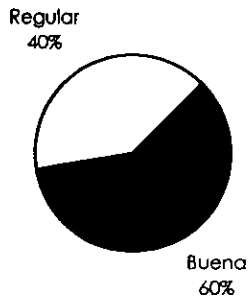


Gráfico 9

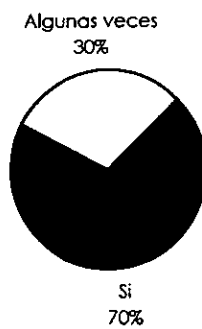


Gráfico 10

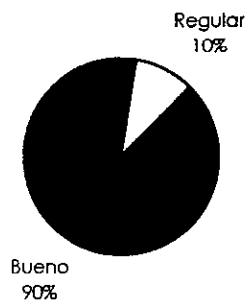


Gráfico 11

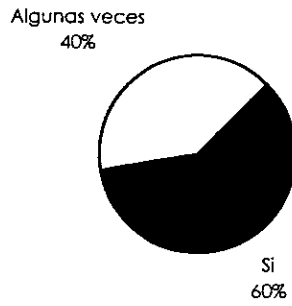


Gráfico 12

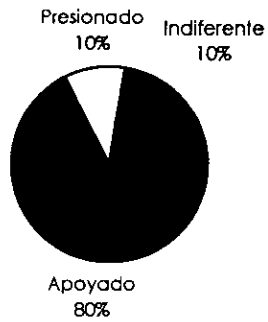


Gráfico 13

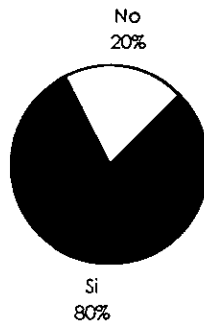


Gráfico 14

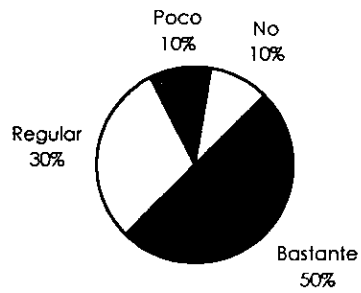


Gráfico 15

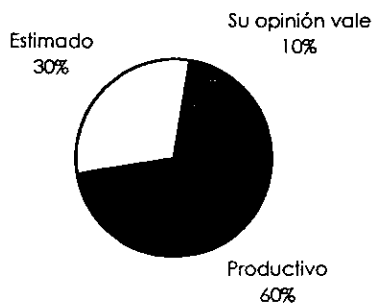
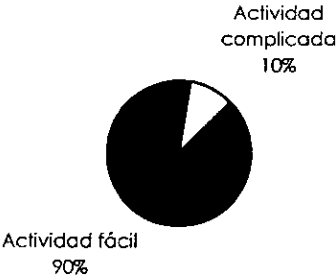


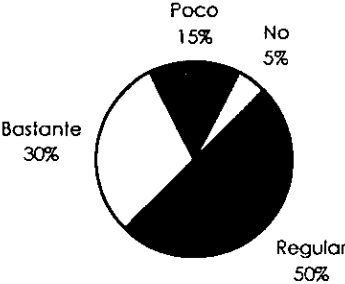
Gráfico 16



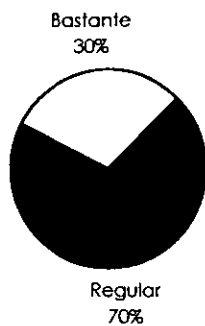
Gráfico 17



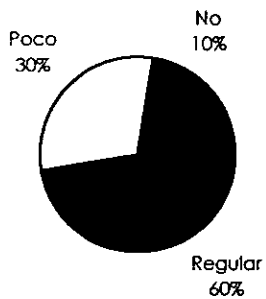
Gráfica 18



Gráfica 19



Gráfica 20



CONCLUSIONES

La motivación es un factor de vital importancia para lograr un aumento en la productividad de las empresas. Sin embargo, si el gerente de producción no sabe estimular adecuadamente al personal esta puede resultar contraproducente, es por eso que en su planeación estratégica debe incluir programas de motivación especiales que apoyen a la gente a su constante superación y al cumplimiento de sus objetivos.

En la realización de este trabajo se cumplieron los objetivos propuestos, se investigaron y analizaron varias técnicas motivacionales las cuales han sido mencionadas y explicadas en el capítulo 6. Estas técnicas pueden adaptarse a las necesidades de motivación del personal de ésta organización. También se logró identificar que el personal que labora en el área de producción de la Chocolatera tiene problemas para satisfacer algunas de sus necesidades básicas, lo cual trae como consecuencia una motivación deficiente. Esto se debe principalmente a que la empresa no se ha preocupado por elaborar un programa motivacional en forma por lo que muchas veces el departamento no cumple con los objetivos planeados y los resultados no son los esperados, para corregir este problema es necesario que exista una adecuada capacitación en cuanto a las técnicas motivacionales utilizadas por los gerentes y supervisores del área de producción de la empresa. Esta capacitación se puede realizar por medio de cursos, talleres, conferencias y programas sobre técnicas motivacionales específicas, programas diseñados para ajustarse a las necesidades de capacitación y desarrollo de los mismos.

Si el departamento de producción se preocupa por la calidad de sus recursos humanos, por tener gente debidamente capacitada, motivada y con un elevado índice de habilidades y conocimientos podrá aumentar más fácilmente su nivel de productividad.

Por otra parte gracias a la información obtenida del cuestionario aplicado al personal de producción, se puede decir que la mayoría de los gerentes y supervisores de la empresa no están totalmente conscientes de que al ingresar el nuevo trabajador va a encontrarse de repente con normas, políticas y costumbres completamente extrañas y que el desconocimiento de las mismas puede afectar en forma negativa su eficiencia, motivación y satisfacción, por lo tanto, es necesario que el departamento de personal se preocupe por establecer un buen programa de recursos humanos el cual debe incluir:

- a) Manual de bienvenida.
- b) Manual de inducción.
- c) Reglamento interior.
- d) Información sobre la organización.
- e) Información del trabajo a desempeñar y
- f) Presentación de los compañeros de trabajo.

Estos programas de administración de recursos humanos deben de tener la finalidad de acelerar la integración del personal de nuevo ingreso a su puesto, al grupo de trabajo y a la organización en general en el menor tiempo

posible.

RECOMENDACIONES PARA LOGRAR MOTIVAR ADECUADAMENTE AL PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA CHOCOLATERA, S.A.

*** Establecer la comunicación con todo el personal de producción.**

La buena administración y la buena motivación del personal dependen de una buena comunicación. Es fundamental que el gerente de producción se preocupe por comunicarse en forma frecuente con todo el personal de su área, debe decirles qué es lo que desea de ellos y hacer comprobaciones periódicas para tener la seguridad de que lo hacen. Además encuentra cómo reaccionan, cuál es su moral, qué es lo que piensan de la compañía y del trabajo que realizan.

*** Satisfacer sus necesidades.**

El gerente de producción debe proporcionar a su personal un clima y un conjunto de condiciones en donde puedan satisfacer tanto sus necesidades básicas como psicológicas, de este modo le será más fácil motivar a su gente para que realice las actividades encaminadas a cumplir con la misión y metas del departamento.

*** Evaluar al personal.**

Existen dos clases de conocimiento que pueden ayudar al gerente de producción a motivar a su gente: El conocimiento general amplio de las

relaciones humanas que a ha acumulado en el transcurso de los años por la experiencia de trabajo con personas y el conocimiento detallado de los individuos que componen su equipo, en este caso el de producción. Cuanto más él sepa acerca de los antecedentes remotos de una persona, de su educación, pasatiempos, vida social, salud, religión, vida familiar, etc. mejor será el trabajo que éste realice para motivarla porque la entiende. Este conocimiento específico puede ser de gran ayuda para evaluar a su personal y conocer sus fortalezas y debilidades.

*** Revisar su desempeño.**

La revisión del desempeño puede ser una forma excelente de motivar al personal para que alcance sus metas.

Por lo menos una vez al año el gerente de producción debe de conversar con cada uno de los hombres de su personal acerca del trabajo, si le gusta o no, cuáles considera que son sus oportunidades de progresar, qué insatisfacciones experimenta y cuáles son sus metas últimas, la continuidad de este programa puede constituir una fuerza motivadora real.

*** Delegar responsabilidades.**

Algunas funciones como planificar, organizar, controlar, motivar y desarrollar al personal no pueden ser delegadas pues son funciones básicas de la administración que sólo el gerente de producción puede realizar debido a su posición de autoridad dentro de la organización.

Por medio de la delegación el gerente de producción puede desarrollar

al personal y motivarlo porque le hace más interesante su trabajo. Si solamente les deja trabajar en las actividades menos importantes y más rutinarias perderán el interés y el entusiasmo. Es importante que el personal del área de producción tome decisiones, tenga autoridad y responsabilidades. A la gente le gusta que le deleguen actividades. Le resulta un desafío poder utilizar todas sus capacidades en el trabajo, esto aumenta su interés en él y la motiva a trabajar más.

*** Saber dirigir al personal.**

El gerente de producción debe de influir en su personal para que contribuya a la realización de las metas del departamento.

La mayoría de las personas no son capaces de trabajar sin guía, dirección o estímulo alguno.

La emoción de realizar bien un trabajo es una de las más grandes fuerzas motivadoras. Para lograr la satisfacción que proviene de hacer bien las cosas el gerente de producción debe de corregir a su personal cuando no se desempeña adecuadamente y adiestrarlo para que lo haga mejor, es decir, debe de motivarlo para que realice un trabajo excelente.

La hipótesis con la cual se realizó este trabajo (Un adecuado programa de motivación e inducción para el nuevo personal de una empresa genera más rápido su incorporación a las actividades productivas) resultó ser cierta, ya que de acuerdo a la información obtenida y analizada en el capítulo 7 para la

mayoría del personal del departamento de producción fue de gran ayuda el hecho de que la empresa se preocupara por recibirlos con amabilidad, por presentarles a sus compañeros de trabajo (80%), por mostrarles las instalaciones (90%) y capacitarlos previamente sobre el trabajo a realizar pues esto les dio la confianza suficiente para integrarse más rápidamente a sus actividades productivas.

BIBLIOGRAFÍA

1. KOONTZ, Harold, (1990), *Administración*, 9 ed., México, Ed. McGraw-Hill, 760 pp.
2. ARIAS Galicia, Fernando, (1973), *Administración de recursos humanos*, 4 ed., México, Ed. trillas, 535 pp.
3. MÉNDEZ Morales, José Silvestre, *Economía y la empresa*, (1989), Ed. McGraw-Hill, 357 pp.
4. MCQUAIG, Jack, (1985), *Como motivar a la gente*, 1 ed., Ed. Diana, México, 143 pp.
5. LARIS Casillas, Francisco, (1977), *Administración integral*, Ed. Editorial continental, S.A. de C.V., México, 329 pp.
6. RÍOS Szalay, Adalberto, (1977), *Orígenes y perspectivas de la administración*, Ed. trillas, México, 214 pp.
7. TERRY, George, (1975), *Principios de administración*, Ed. CECSA, México,
8. SUAREZ, Andrés, (1979), *Diccionario económico de la empresa*, Ed. Pirámide, Madrid.
9. HERNÁNDEZ Rodríguez, Sergio, *Fundamentos de la administración*, Compañía editorial continental S.A. de C.V., México
10. ZORRILLA, Santiago, (1990), *Guía para elaborar la tesis*, Ed. McGraw-Hill., México 103 pp.