

UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C.

INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION Y  
CONTADURIA



ANALISIS DE LA MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES  
DEL HOSPITAL CIVIL DE URUAPAN DR. J. JESUS SILVA

## **SEMINARIO DE INVESTIGACION**

PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

QUE PRESENTA:

**RIGOBERTO QUINTANA BELTRAN**

ASESOR:

**L. A. E. PEDRO RUBIO IBARRA**

URUAPAN, MICHOACAN. 1997. **TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS:**

Por permitirme lograr una de mis metas en la vida

### **A MIS PADRES ROSA Y PEDRO:**

Por su cariño, apoyo y comprensión

Por el sacrificio para darme esta herencia, el estudio

### **A MIS HERMANOS:**

Por su ayuda y cariño

### **A MIS CUÑADOS:**

Carlos Alberto

Carlos

Ma de Lourdes

## INDICE

	Pag
INTRODUCCION	4
CAPITULO I	
LA ADMINISTRACION	6
1 1 - Origen de la Administración	7
1 1 1 - Influencia de la Organización de la Iglesia Católica	7
1 1 2 - Influencia de la Organización Militar	8
1 1 3 - Influencia de la Revolución Industrial	8
1 1 4 - Influencia de los Economistas Liberales	10
1 2 - Importancia de la Administración	11
1 3 - Concepto de Administración	13
1 4 - Función que desempeña el administrador dentro de un Organismo Social	14
1 4 1 - La Planeación	15
1 4 2 - La Organización	15
1 4 3 - La Integración	15
1 4 4 - La Dirección	15
1 4 5 - El control	15
CAPITULO II	
MOTIVACION	17

2 1 - Evolución de las Teorías Administrativas	18
2 1 1 - Administración Científica	19
2 1 2 - Teoría de las Relaciones Humanas	22
2 1 3 - Teoría del Comportamiento	23
2 2 - Definición de Motivación	28
2 3 - Teorías de la motivación	29
2 3 1 - Teoría de Maslow	29
2 3 2 - Teoría de Herzberg	31
2 3 3 - Teoría de McGregor	34
2 3 4 - Teoría de McClelland	36
2 3 5 - Teoría de Vroom	37
2 3 6 - Teoría de Nadler y Lawler	38
2 4 - El liderazgo como medio para motivar al personal	41
2 4 1 - Definición de liderazgo	41
2 4 2 - Tipos de Liderazgo	43
2 4 2 1 - El Continuo Situacional de Tannenbaum y Schmidt	43
2 4 2 2 - Bleke y Mouton	46
<b>CAPITULO III</b>	
<b>ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL HOSPITAL CIVIL DE URUAPAN "DR J. JESUS SILVA"</b>	
	50
3 1 - Datos generales de la ciudad de Uruapan	51
3 2 - Principales Actividades Económicas	52
3 2 1 - Actividad Comercial	52

3 2 2 - Actividad Frutícola	53
3 2 3 - Actividad Servicios	53
3 3 - Antecedentes del Hospital Civil J. Jesús Silva	54
3 3 1 - Fundación	54
3 3 2 - Organización	57
3 3.3 - Objetivos	58
3 4 - Metodología de la investigación	60
3 5 - Cuestionario aplicado	64
3 6 - Interpretación de resultados	68
3 7 - Conclusiones	83
3 8 - Recomendaciones	86
Bibliografía	90

## INTRODUCCION

Una de las principales tareas de todo administrador, es dirigir a las organizaciones hacia el logro de los objetivos, a través de la optimización de los recursos con que cuenta ésta. Recursos tanto técnicos, como materiales, financieros y principalmente el humano, sin el cuál ninguna organización podría llevar a cabo sus actividades

La principal forma de fomentar la productividad de los recursos humanos, no es a través de su manipulación, sino más bien en saber que es lo que las motiva, para lo cuál es necesario conocer cuáles son los factores que lo afectan, siendo esencialmente sus necesidades, actitudes y el ambiente de trabajo los principales

Para desarrollar a un mejor empleado, es necesario que los altos niveles de la organización, se involucren en el comportamiento de las personas, esto repercutirá en la formación de una persona Integra, si se pretende mejorarla como un todo, lo cuál repercutirá en beneficios, tanto para la empresa como para el trabajador

Por lo tanto, para que los administradores logren hacer que las personas desempeñen actividades que ayuden a cumplir con la misión y con las metas de la empresa, es necesario que encaminen las actividades de las personas en determinada dirección, para lo cuál necesita saber qué las induce a realizar las cosas y qué las motiva

Como se ha mencionado anteriormente, el mantener al personal adecuadamente motivado es importante para cualquier organización, enfocandonos en éste caso



precisamente al Hospital Civil de Uruapan, A C , que a pesar de no perseguir fines de lucro, si es necesario buscar el mantener unas finanzas sanas, siendo necesario que su personal sea productivo y se encuentre motivado para brindar un mejor servicio a la clientela y así poder proyectar una buena imagen hacia el exterior del hospital en este aspecto.

Es por eso que se realiza el presente trabajo, cuyo objetivo principal es el de determinar las necesidades de motivación de estos trabajadores y que a su vez, con la información obtenida estar en condiciones para proponer recomendaciones que permitan elevarla

Por medio de ésta investigación se pretende también, demostrar la importancia de tener un adecuado clima organizacional en la empresa, ya que esto puede repercutir en desmotivación en los empleados

En la investigación se incluye información de los orígenes de la administración, su importancia y las funciones que se desarrollan dentro de ella. Se incluye también información de como han ido evolucionando las teorías administrativas que se enfocan al estudio de los recursos humanos dentro de las organizaciones, en donde se tocan también las principales teorías existentes sobre la motivación humana. Se comenta además, la manera de cómo surge el Hospital Civil de Uruapan, A C , así como los cambios que ha sufrido a través de los años, se presentan los resultados obtenidos en esta investigación

**CAPITULO I**  
**LA ADMINISTRACION**

## **1.1.- ORIGENES DE LA ADMINISTRACION.**

La administración, ha recibido la influencia de numerosos precursores, entre los que se encuentran filósofos, físicos, economistas, estadistas y empresarios, que con el transcurso de los años han desarrollado y divulgado sus obras y teorías.

La historia nos muestra que Platón, Aristóteles y Hamurabi, ya hablaban de una estructura orgánica piramidal, en el vértice se concentraban las funciones de poder y decisión. La biblia nos habla de los consejos que Jetro le dio a Moisés referente a la delegación de autoridad para atender a su pueblo y juzgar sus pleitos, ya que era él el encargado de disminuir esas diferencias. Estos consejos consistían en que escogiera a los hombres más capaces de Israel y les delegara autoridad como si fueran sus representantes, quienes después ejercerían jurisdicción de acuerdo al nivel de competencia delegada.

### *1.1.1 - INFLUENCIA DE LA ORGANIZACION DE LA IGLESIA CATOLICA*

La Iglesia Católica hizo también una gran aportación a la administración, de donde se toma principalmente su gran organización, su jerarquía de autoridad, su estado mayor (asesoría) y coordinación funcional. A pesar de que cuenta con una organización tan simple, resulta sumamente eficiente, ya que puede operar de una manera muy satisfactoria bajo el mando de una sola persona: el Papa. Esta estructura desarrollada por la iglesia, fue tomada como modelo para muchas organizaciones retomando, además, una gran cantidad de principios y normas administrativas que utilizaba la iglesia.

### *1 1 2 - INFLUENCIA DE LA ORGANIZACION MILITAR*

La organización militar es otro de los grandes impulsores en el desarrollo de las teorías administrativas. Dentro de sus grandes aportaciones tenemos la organización lineal, que es utilizada desde los ejércitos de la antigüedad y de la época medieval. El principio de la unidad de mando, en donde se especifica que cada subordinado debe tener únicamente un superior, también tiene sus orígenes por aquellas épocas. La escala jerárquica o los diferentes niveles de mando a través de los cuáles se otorga el grado de autoridad y de responsabilidad es otra gran aportación de la organización militar. En el siglo XVIII, en Prusia, el emperador Federico II El Grande, deseoso de aumentar la eficiencia de su ejército, apoyado por el General Schamhorst crearon el estado mayor (staff) para asesorar al mando (lineal) militar. Otra contribución de la organización militar es el principio de dirección, este principio indica que todo soldado debe conocer perfectamente lo que debe de hacer y que es lo que se espera de él.

### *1 1 3 - INFLUENCIA DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL*

A partir de 1776, cuando es inventada la maquinaria de vapor por James Watt y se comienza a aplicar en la producción, surge una nueva concepción del trabajo, que vino a modificar completamente la estructura social y comercial de la época, teniendo como consecuencia cambios rápidos y profundos en el orden económico, político y social. Este período llamado de revolución industrial, tuvo su origen en Inglaterra, extendiéndose rápidamente por todo el mundo civilizado.

En esta época los propietarios de talleres que no contaban con los recursos financieros para adquirir maquinaria y mecanizar la producción, se vieron en la necesidad de trabajar para otros propietarios que sí contaban con la maquinaria necesaria. La mecanización de los talleres trajo como consecuencia una gran cantidad de fusiones de pequeños talleres que pasaron a formar parte de otros más grandes y que poco a poco fueron creciendo hasta transformarse en fábricas.

Gracias a la mecanización se obtuvo una disminución en los costos de producción, que provocó mayor competitividad de los precios y una mayor cobertura del mercado consumidor, provocando lo contrario de lo que se creía, las máquinas no sustituyeron al hombre, sino trajeron mejores condiciones en la producción. Con el incremento en las ventas, como consecuencia de la disminución de costos y de tener un precio de los productos más competitivo, las fábricas pasaron a demandar gran cantidad de mano de obra. La mecanización del proceso productivo, trajo como consecuencia la división de tareas y la simplificación en las operaciones, haciendo más fácil su desarrollo y se tuvo como ventaja que el personal que se ocupaba no debía de tener una gran experiencia, ya que las tareas eran semiautomatizadas y repetitivas.

El crecimiento industrial era improvisado y se basaba totalmente en el empirismo, toda vez que esta situación era nueva y totalmente desconocida. Los propietarios de las fábricas enfrentaron nuevos problemas de gerencia, teniendo que improvisar sus decisiones y sufriendo los errores administrativos o de la naciente tecnología. La revolución industrial, a pesar de que provocó un importante cambio en la estructura empresarial y económica, nunca llegó a influenciar directamente a los principios administrativos utilizados en esa época. Algunos empresarios se basaban en los modelos

de las organizaciones militares o eclesiásticas para la toma de decisiones, que en siglos anteriores habían tenido éxito

#### *1.1.4 - INFLUENCIA DE LOS ECONOMISTAS LIBERALES*

En Europa, a partir del siglo XVII se desarrollan diversas corrientes filosóficas y paralelamente a ellas una gran cantidad de teorías económicas, que buscan una explicación a los fenómenos empresariales (microeconómicos) basados principalmente en datos empíricos, o sea, de la experiencia y tradiciones del comercio en esa época. Al final del siglo XVIII, las teorías de los economistas clásicos liberales consiguen una gran aceptación, lo cual culmina con el acontecimiento de la revolución francesa. Según el liberalismo, la vida económica debe estar alejada de la influencia estatal, toda vez que el trabajo sigue los principios económicos y la mano de obra está sujeta a las leyes de la oferta y la demanda. Por otra parte los operarios se encuentran a merced de los patrones, ya que estos son los dueños de los medios de producción y la libre competencia es el postulado principal del liberalismo económico.

Las ideas básicas de los economistas clásicos liberales, son para muchos autores los gérmenes iniciales del pensamiento administrativo de nuestros días. Adam Smith, creador de la escuela clásica de la economía, ya mencionaba los principios de la especialización de los operarios y el de la división del trabajo. Para Smith la riqueza de las naciones reside en la división del trabajo, en el mayor grado de especialización de las tareas, además preconiza el estudio de tiempos y movimientos, que más tarde Taylor y Gilbreth desarrollarían y que es base fundamental de la administración científica. Reforzó,

además, la importancia de la planeación y la organización dentro de las funciones de la administración. Para Smith, un buen administrador es aquel que preserva la economía, el orden y la atención y no descuida los aspectos de control, ni la remuneración de los trabajadores.

Otro economista liberal, James Mill, sugiere un conjunto de medidas relacionadas con el estudio de tiempos y movimientos, como medio para obtener un incremento en la productividad en las industrias.

John Stuart Mill, filósofo utilitarista, hijo de James Mill, se enfoca básicamente en el control dentro de la empresa y propone una serie de medidas para evitar robos dentro de estas.

## **1.2.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.**

Gran parte de nuestra vida formamos parte de alguna organización, ya sea ésta formal o informal dependiendo de su estructura, por ejemplo, la estructura organizacional del ejército o de una gran corporación difiere mucho entre sí, con la organización del equipo de baloncesto de un vecindario. Sin embargo, sin importar sus diferencias, todas tienen en común varias cosas.

Posiblemente un elemento en común y que se podría considerar como uno de los más importantes, es que siempre buscarán alcanzar una meta o finalidad. Esta meta o finalidad varía dependiendo de las necesidades de la organización, sin la cuál no tendría

razón de existencia. Para que las organizaciones puedan alcanzar sus metas deberán contar también con un programa o método claramente estructurado y definido (fabricar un producto y hacerle publicidad, entrenar para ganar los juegos de baloncesto). Si estos métodos o programas son omitidos, se puede caer en la posibilidad de perder el control de la organización, de ahí que es necesaria la inversión de la empresa en adquisición y aplicación de recursos (es preciso contar con un presupuesto de producción, contar con área de entrenamiento).

Por último las organizaciones necesitan líderes o directores (el candidato más viable es un administrador), que las encaminen hacia el logro de sus metas. Terry define que "el papel del gerente es fijar objetivos y acumular y movilizar los recursos de hombres, mujeres, materiales, máquinas, métodos, dinero y mercados para lograr los resultados deseados dentro de las restricciones de tiempo, esfuerzo y costo determinados" (Terry y Franklin, 1985: 22), ya que al carecer de éstos, las organizaciones tendrían retrasos o problemas para alcanzar sus metas.

Como se mencionaba anteriormente, la persona más idónea para dirigir a una organización hacia el logro de las metas es un Administrador, a través de la formulación de objetivos, políticas y estrategias, así como estructurar a la organización, dirigir y controlar la correcta aplicación de los recursos técnicos, financieros y humanos para el logro más adecuado de sus metas.



### 1.3.- CONCEPTO DE ADMINISTRACION

Existen varias definiciones de Administración, en donde quizá la más popular es "lograr que se realicen las cosas a través de otras personas" Esta definición se centra en el hecho de que los gerentes alcancen los objetivos o metas fijadas, dirigiendo a un grupo de personas. Sin embargo la administración no es sólo eso, pero hasta la actualidad no existe una definición que reúna todos los requisitos y que sea aceptada unánimemente. A continuación presentamos algunas definiciones de autores muy reconocidos en ésta área

"La administración es el proceso de planear, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas " (Stoner Y Wankel, 1989:4)

"La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos " (Terry Y Franklin, 1985:22)

"Administración es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa " (Reyes Ponce, 1985:27)

"Administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través del planeamiento, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los

niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación " (Chiavenato. 1989 8,9)

De los conceptos anteriores se tiene que:

- La administración es un proceso, el cuál nunca termina, debido a la retroalimentación que existe
- Este proceso se divide en etapas: planeación, organización, dirección y control
- El proceso es aplicado a los recursos con que dispone la empresa; recursos humanos, técnicos, materiales y financieros
- Su principal finalidad es incrementar éstos recursos, a través del logro de los objetivos

Así pues, podemos definir a la administración como el proceso de planeación, organización, dirección y control, de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros, para buscar el logro de resultados, con la máxima eficiencia.

#### **1.4.- FUNCION QUE DESEMPEÑA EL ADMINISTRADOR DENTRO DE UN ORGANISMO SOCIAL.**

Todo administrador es descrito como un planificador, líder y controlador de la organización, y para poder desarrollar estas funciones, la administración es dividida en áreas funcionales básicas

**1.4.1.- La Planeación:** Consiste en la definición de los objetivos de la organización, así como, buscar la mejor forma para obtenerlos, a través de la fijación de tiempos y unidades necesarias para su realización. Permite además, que el personal realice sus actividades enfocadas a alcanzar los objetivos y éstos puedan ser medidos para implementar medidas de control en caso de que existan desviaciones

**1.4.2.- La Organización:** Es diseñar la estructura técnica de las relaciones, o sea, la asignación de autoridad-responsabilidad, así como definir los canales de comunicación, asignación de las tareas, vigilando que las personas ocupantes de los puestos sean las más adecuadas, tengan un objetivo y propósito bien definido

**1.4.3.- La Integración:** Se encarga de diseñar los procedimientos a través de los cuáles se van a cubrir y a mantener cubiertos los puestos de la estructura diseñada en la organización, además de realizar el inventario de personal, detectar necesidades de capacitación, tanto a los aspirantes, como a los titulares de los puestos, llevar a cabo los programas de reclutamiento, selección y evaluación de candidatos

**1.4.4.- La Dirección:** A ésta función se le conoce también como motivación, liderazgo o estimulación, y consiste en influir en las personas de manera positiva para que éstas realicen las tareas en forma entusiasta. Dirigir implica ser seguido y una forma de lograr esto es ofrecer a las personas los medios necesarios para satisfacer sus necesidades, deseos y aspiraciones personales, consiste además en motivar y estimular

**1.4.5.- El Control:** Su función principal es cerciorarse de que las personas están encaminando sus esfuerzos adecuadamente hacia el logro de los objetivos, según Stoner

"consta de 3 elementos:

1 - Establecer las normas del desempeño

2 - Medir el desempeño actual y compararlo con las normas establecidas.

3 - Tomar medidas para corregir el desempeño que no cumplan con esas normas "

(Stoner Y Wankel, 1989: 15).

Esta función mide el desempeño de la organización , comparandolo con las metas o planes, detectando en donde existen desviaciones, ayudando a asegurar el cumplimiento de los planes.

# **CAPITULO II**

## **MOTIVACION**

Como se ha venido viendo, la principal función de un administrador dentro de un organismo, es la de optimizar los recursos que tiene disponibles para su desarrollo. De los recursos que dispone cualquier administrador, se pueden destacar a los recursos humanos, parte fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones. Se cree que para lograr un mejor desempeño y productividad de los recursos humanos, es a través de la motivación, por lo tanto, un reto importante para el administrador es establecer un programa adecuado para los trabajadores, de acuerdo a las necesidades que se detecten en ellos y que puedan permitir mejorar su desempeño en el trabajo.

A continuación veremos la importancia que se le ha dado a la administración del personal y como a través del tiempo han ido surgiendo nuevas teorías que se enfocan al estudio de la motivación del personal.

## **2.1.- EVOLUCION DE LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS**

Podemos considerar que las teorías y principios administrativos son de gran importancia para la administración, ya que marcan una pauta en la forma de actuar de los administradores, por lo que sin éstas no se tendrían bases sólidas de experiencias anteriores para la toma de decisiones, y únicamente se actuaría en base a la intuición, corazonadas y la esperanza, elementos que en la actualidad son de escasa utilidad.

Por desgracia aún no se tiene una teoría general, ni un conjunto de leyes que se adecúe a las necesidades de todas las organizaciones, existen varias maneras de determinar el desempeño tanto de la organización, como de los empleados, así como el

nivel de satisfacción de los mismos. Dependiendo de estas necesidades cada organización podrá aplicar la teoría que más se ajuste a sus requerimientos.

A continuación explicaremos algunas de las teorías más importantes de la Administración y que a su vez hacen mucho énfasis en los recursos humanos.

## 2.1.1 - ADMINISTRACION CIENTIFICA

### **PRECURSORES:**

*Robert Owen*: Nació en Escocia en 1771, fue director de varias fábricas de hilados durante los primeros años de la década de 1800, en esta época las condiciones de trabajo y de vivienda eran muy precarias, las jornadas de trabajo eran de 13 horas, en donde resultaba común ver a niños de 5 y 6 años desarrollando también su jornada de trabajo.

Owen reformó la manera de trabajar, ya que se negó a contratar a niños menores de 10 años, modificó la jornada de trabajo a 10 horas y media, y proporcionó a sus trabajadores mejores condiciones de trabajo y de vivienda, esto no lo hizo con fines humanitarios, sino por el contrario él decía que al incrementar las condiciones de vida de los trabajadores, éstos aumentarían la producción y las utilidades. Además implementó algunos procedimientos específicos, que también aumentaron la productividad. Evaluaba el trabajo de sus empleados en público con la finalidad de conocer cuáles eran las áreas

problema, y pensaba que al evaluar al personal de esta forma originaba orgullo y fomentaba la competencia. Actualmente se sigue ésta práctica pegando carteles y divulgando las cifras de ventas y de producción.

*Charles Babbage:* Nació en 1792, en Inglaterra, fue un profesor de matemáticas, destinó gran parte de su vida estudiando la forma de hacer más eficiente las operaciones de fabricación. Fue uno de los principales promotores de la división del trabajo, la cual consiste en que cada parte de la producción es separada de las tareas que una operación requiere, para que se capacite a un trabajador en esa operación específica, el cual es el responsable únicamente de esa operación y no de todo el proceso. Así era posible reducir tiempo y costos en capacitar a una persona, además de que con la constante repetición de la tarea, se mejora la destreza del empleado y se incrementa la productividad de éste.

*Frederick W. Taylor (1856-1915)* Considerado como el padre de la administración científica, que surge por la necesidad de elevar la productividad, para lo cual había que encontrar la forma de mejorar la eficiencia de los trabajadores, y poder dar solución a los problemas de la industria de esa época. Taylor concluyó que los trabajadores y los sindicatos se oponían a las técnicas que Taylor utilizaba para trabajar porque creían que si trabajaban más rápido, el trabajo disponible se terminaría más rápido, por lo que podría ocasionar despidos o paros. Para poder resolver este problema, Taylor pidió una "revolución mental" y poder fusionar los intereses de los trabajadores y de la administración de un modo que beneficiara a ambas partes.

"Esta descansa, según señaló, en cuatro principios básicos

1 - La creación del mejor método de trabajo

2 - La selección y desarrollo científico de los trabajadores



3 - La relación y unión del mejor método de trabajo y el trabajador desarrollado y entrenado

4.- Cooperación estrecha y amistosa entre gerentes y no gerentes, lo que incluía la división del trabajo y la responsabilidad del gerente de planear el trabajo" (Terry y Franklin, 45)

*Henry L. Gantt (1861-1919)*: Henry L. Gantt, trabajó por un tiempo en algunas compañías con Taylor, pero después trabajó por su cuenta como ingeniero industrial consultor

Implementó un nuevo sistema, el cuál consistía en que todo trabajador que terminara su trabajo de un día obtendría un bono de 50 centavos en cada jornada. Luego una segunda forma de motivar, dirigida principalmente al supervisor, la cuál consistía en que se le otorgaría un bono por cada trabajador que alcanzara el estándar de producción y uno aparte si todos lo lograban. A través de esta forma de motivar Gantt supuso que se estimulaba al supervisor para que éste adiestrara mejor a los trabajadores y les ayudara en sus tareas

Gantt inventó un sistema de gráficas para programar la producción, las cuáles se usan con gran frecuencia en la actualidad. Implementó también el mismo sistema de Owen, al evaluar a sus trabajadores en público, de los cuáles iba registrando los resultados diarios en gráficas de barras, y cuando el trabajador alcanzaba el estándar, la barra era negra, cuando no lo conseguía la barra era roja

*Los esposos Gilbreth Frank B y Lillian M Gilbreth (1868-1924 y 1878-1972)*

Colaboraron en los estudios de la fatiga y movimiento. Lillian se concentro además en las formas de promover el bienestar del trabajador. Ella consideraba que el fin primordial de la administración científica era ayudar a los trabajadores a alcanzar su pleno potencial como seres humanos.

Frank Gilbreth realizó estudios de tiempos y movimientos, logro idear una técnica que triplicaba la cantidad de trabajo que un albañil podía realizar en un día. Tras obtener gran éxito con éstos estudios, se dedico toda su vida al estudio de movimientos y fatiga.

Idearon el plan de tres posiciones para la promoción, el cuál pretendida utilizar como programa de desarrollo del empleado, el cuál consistía en hacer su trabajo, a su vez adiestra a su sucesor y se prepara para una posible promoción.

## 2.1.2 - TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La teoría de las relaciones humanas surge en Estados Unidos como movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración, teniendo como principales orígenes los siguientes:

- La necesidad de humanizar y democratizar la administración
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin

En 1927, se inician unos estudios en una fabrica de la Western Electric Company, en la ciudad de Chicago, en el barrio de Hawthome, y cuya finalidad era la de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los operarios, medida a través de la producción, extendiendose posteriormente al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación del personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Estos estudios fueron coordinados por Elton Mayo, y fue suspendida en el año de 1932

La influencia de los resultados obtenidos en estos estudios, fueron fundamentales sobre la teoría administrativa, sacudiendo fuertemente los principios de la teoría clásica entonces dominante. Entre las principales conclusiones de la experiencia de Hawthome se tienen:

a) El nivel de producción es resultante de la integración social. Cuanto más integrado socialmente esté el grupo de trabajo, su disposición a producir será mejor. Si el empleado no estuviere socialmente integrado, su productividad estaría sumamente influenciada por el desajuste social y no importaría que tuviera excelentes condiciones físicas y fisiológicas de trabajo.

b) Comportamiento social de los empleados. La experiencia de Hawthorne permitió verificar que los individuos no reaccionan aisladamente, sino como integrantes de un grupo.

c) Las recompensas y sanciones sociales. El comportamiento de los trabajadores está condicionado a normas o estándares sociales y son tomados como buenos

compañeros si su comportamiento se ajusta a éstas normas, o como pésimos compañeros si transgreden aquella norma

d) Grupos informales La organización no sólo se compone de personas, es el propio conjunto de las personas que se relacionan entre sí espontáneamente, éstas personas definen sus propias normas de comportamiento, castigos o recompensas si son necesarios, sus objetivos y sus expectativas, que cada individuo va retomando en sus formas de comportamiento

e) Las relaciones humanas Normalmente todos los individuos de una organización forman parte de un grupo social, del cuál tendrá gran influencia en su comportamiento, pero a su vez, éste individuo también va a influir en los demás integrantes del grupo

f) La importancia del contenido del cargo. Los trabajos simples y repetitivos se vuelven monótonos, afectando negativamente la eficiencia del trabajador, por lo que es necesario verificar el contenido y la naturaleza del trabajo

g) Énfasis en los aspectos emocionales. Los aspectos emocionales pasan a ser un aspecto especial dentro de ésta teoría

Otra de las grandes aportaciones de la teoría de las relaciones humanas es que constató la existencia de ciertas necesidades humanas fundamentales, las cuáles consciente o inconscientemente pueden llevar a un individuo a que desarrolle un cierto comportamiento. Dice, además, que el hombre pasa por tres niveles o estadios de

motivación a lo largo de su vida que corresponden a las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización.

a) Necesidades fisiológicas - Estas necesidades son las que se relacionan con la supervivencia del individuo, en donde se tienen satisfacciones periódicas y cíclicas, además son consideradas como innatas e instintivas, como son la alimentación, el sueño, las actividades físicas, la actividad sexual, el abrigo y la protección contra los peligros y los elementos

b) Necesidades psicológicas - Las necesidades psicológicas son aprendidas y adquiridas a través de la vida y representan un patrón más elevado y complejo de necesidades. Tienen la cualidad de que rara vez se satisfacen plenamente, por lo que el hombre busca continuamente la forma de satisfacerlas y a su vez estas necesidades se van desarrollando y sofisticando gradualmente

Dentro de las necesidades psicológicas se consideran:

- 1 - Necesidad de seguridad íntima
- 2 - Necesidad de participación
- 3 - Necesidad de autoconfianza
- 4 - Necesidad de afecto

c) Necesidades de autorrealización - Se considera que la necesidad de autorrealización es el impulso que cada persona adquiere para realizar su propio potencial, lo cuál implica que se deba estar en continuo desarrollo. Estas necesidades

estarán condicionadas por la educación y cultura del individuo y por lo general rara vez son satisfechas plenamente

### 2.1.3 - TEORIA DEL COMPORTAMIENTO

La teoría del comportamiento dio un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa adopta una posición explicativa y descriptiva, a diferencia de las teorías anteriores (Teoría Clásica, Teoría de las Relaciones Humanas) que adoptaron una descripción normativa y prescriptiva. La teoría del comportamiento sigue haciendo énfasis en las personas, siendo la psicología organizacional la que más influye en ésta teoría administrativa considerada como muy democrática y humanística.

La teoría del comportamiento de la administración tiene su mayor exponente en Hebert Alexander Simon, quien fuera premio Nobel de economía en 1978. Además de Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, de los autores más importantes de ésta teoría, y dentro de la motivación humana los de más trascendencia son Abraham Maslow, Frederick Herzberg, y David McClelland, de los cuales se expondrán sus teorías más adelante.

El surgimiento de la Teoría del Comportamiento se debe

1 - La oposición fuerte y definitiva de la teoría de las relaciones humanas (que hace demasiado énfasis en las personas) en relación con la teoría clásica (y su gran énfasis en las tareas y la estructura organizacional) caminó lentamente hacia un segundo estudio la

teoría del comportamiento. Esta presentó un nuevo intento de síntesis de la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas

2 - La teoría del comportamiento es en el fondo un desdoblamiento de la teoría de las relaciones humanas, con la cuál se muestra eminentemente crítica y severa.

3 - La teoría del comportamiento crítica severamente a la teoría clásica

4 - Con la teoría del comportamiento se dio la incorporación de la sociología de la burocracia, ampliando el campo de la teoría administrativa. También en relación a la teoría de la burocracia, la teoría del comportamiento se muestra muy crítica principalmente en lo que se refiere al "modelo máquina" que aquella adopta como representativa de la organización

5.- En 1947, en Estados Unidos es publicado un libro de gran influencia para el inicio de la teoría del comportamiento El Comportamiento Administrativo de Hebert A. Simon

Es así, como a finales de la década de los años 40 surge la teoría del comportamiento, con una definición de los conceptos administrativos

Para explicar el comportamiento organizacional, la teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas, considera necesario el estudio de la motivación Humana Siendo en éste campo en el cuál la teoría administrativa recibió voluminosa contribución por parte de la teoría del comportamiento

Con la aplicación de la teoría de las relaciones humanas se llega a la conclusión de que el hombre es un animal complejo dotado de necesidades complejas y diferenciadas, que orientan y dinamizan el comportamiento humano en dirección a ciertos objetivos personales. La teoría del comportamiento considera que los administradores deben conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

## **2.2.- DEFINICIONES DE MOTIVACION.**

Existen diversos conceptos de motivación entre los que destacan:

El concepto de José I. Gil Mendoza que la define como "Es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo", por que considera que si una persona es impulsado reaccionará simplemente a las presiones y actuará porque siente la obligación de hacerlo. Sin embargo, si ésta persona es motivada, harán la elección de querer realizar algo, porque consideran que ese acto le traerá consecuencias importantes para ella.

Según Fernando Arias Galicia "Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo", considera que existen factores capaces de provocar una conducta, (que pueden ser de tipo biológico, psicológico, de tipo social o de tipo cultural) y entre más fuerte sea ese factor, la conducta será dirigida más



fuertemente hacia el satisfactor adecuado, hasta que esa necesidad quede totalmente satisfecha

Para Gómez Aquino la motivación "Es la voluntad iniciadora de realizar cualquier actividad, así como llegar al término de la misma, como una parte de realización del hombre mismo "

### **2.3.- TEORÍAS DE LA MOTIVACION.**

A continuación se explicarán las principales teorías motivacionales que actualmente están en boga en relación a las organizaciones de trabajo

#### **2.3.1.- Teoría de Maslow.**

La teoría de Maslow (llamada también jerarquía de las necesidades de Maslow), considera que no todas las necesidades se pueden expresar a un mismo tiempo, tienden a poseer cierta prioridad en la que encuentran expresión. El resultado es que las personas tienen distintos niveles de necesidades, las cuáles se clasifican en forma de una pirámide, en donde se tiene una secuencia de inferior a superior para satisfacer éstas necesidades, o sea se tienen que satisfacer de manera razonable las necesidades de un escalón, para poder pasar a un escalón superior. Si las necesidades del nivel más bajo no se satisfacen, exigen prioridad y las personas se dedican a su satisfacción postergando a otras necesidades de nivel superior. Las divide de la siguiente manera

a) *Necesidades fisiológicas* constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación, sueño y reposo, abrigo, el deseo sexual, etc. Son necesidades instintivas y que nacen con el individuo. Son las más apremiantes de todas, cuando alguna de estas necesidades no está satisfecha, dominan la dirección del comportamiento.

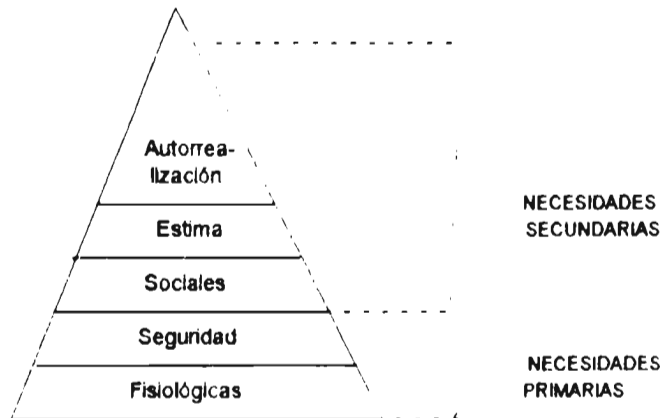
b) *Necesidades de seguridad* constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Están estrechamente relacionadas con las del primer nivel, porque se refieren al mantenimiento a largo plazo de la vida y el bienestar. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia en el comportamiento humano, toda vez que todo empleado está siempre en relación de dependencia con la empresa, en lo que acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado en cuanto a su permanencia en el empleo.

c) *Necesidades sociales* surgen en el comportamiento, cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Entre las necesidades sociales están las necesidades de asociación, participación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambios amistosos, de afecto y de amor. Las necesidades de dar y de recibir afecto son importantes fuerzas motivadoras del comportamiento humano.

d) *Necesidades de estima* Son las necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa. Involucran la auto percepción, autoconfianza, la necesidad de aprobación social y de respeto, de status y de prestigio y de consideración. Su

frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, que a su vez, conducen al desánimo o a actividades compensatorias

e) *Necesidades de autorrealización*: son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Se satisfacen cuando las personas llegan a hacer todo lo que son capaces. De este modo, obtienen una realización interna. Este estado mental se alcanza raramente y, por lo común, no adquiere prioridad en tanto no se hayan satisfecho razonablemente las necesidades inferiores



#### LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES, SEGUN MASLOW

Fuente: James A. F. Stoner, Administración, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1990, p. 482

#### 2.3.2.- Teoría de Herzberg.

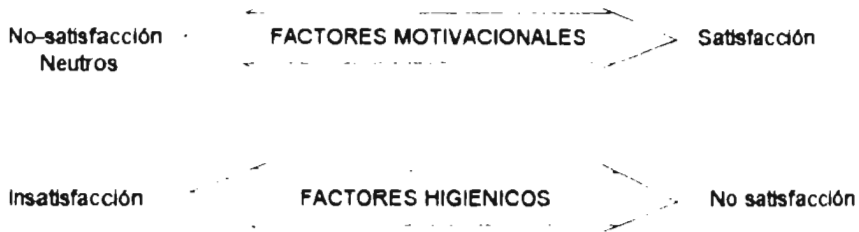
Herzberg y sus colaboradores elaboraron un modelo de motivación basado en factores de motivación y mantenimiento, al cuál llamaron teoría de los dos factores o teoría dual. La desarrollaron entrevistando a empleados para determinar qué condiciones conducían a sentimientos positivos o negativos poderosos con relación a sus empleos.

Se llegó a la conclusión de que existen dos factores que orientan el comportamiento de las personas:

a) *Factores higiénico o factores extrínsecos*, se localizan en el ambiente que rodea a los trabajadores y abarcan las condiciones dentro de las cuáles desempeñan su trabajo, pero se encuentran fuera del control de éstos trabajadores, ya que éstas condiciones son administradas y decididas por la empresa, y algunos ejemplos de ellos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas de la empresa, las personas que trabajan en ella y los reglamentos internos. Cuando los factores higiénico son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, porque no llegan a elevar conscientemente la satisfacción, y cuando logran elevarla, no pueden mantenerla por mucho tiempo. Pero cuando los factores higiénico se encuentran ausentes causan falta de satisfacción.

b) *Factores motivacionales o factores intrínsecos*, son los que se encuentran relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. Como éstos factores se encuentran relacionados con lo que el trabajador hace, el individuo puede tener control sobre éstos factores. Como ejemplos se tienen los siguientes sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su

trabajo. Como la mayoría de las tareas han sido diseñados para mejorar la eficiencia de la empresa y lograr economías, olvidando el desafío y la oportunidad para la creatividad y desarrollo del personal, éstos factores tienden a provocar desmotivación, y consecuentemente apatía y desinterés.



FACTORES MOTIVACIONALES (Satisfacientes)	FACTORES HIGIENICOS (Insatisfacientes)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación con su grupo)	Contexto del cargo (Como se siente el individuo con relación con su empresa)
<ul style="list-style-type: none"> <li>El trabajo mismo</li> <li>Realizaciones</li> <li>Posibilidades de crecimiento</li> <li>Avance</li> <li>Reconocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posición</li> <li>Relaciones con el supervisor</li> <li>Relaciones con los colegas</li> <li>Relaciones con subordinados</li> <li>Supervisión técnica</li> <li>Normas y admón. de la cía</li> <li>Seguridad en el empleo</li> <li>Condiciones de trabajo</li> <li>Sueldos</li> <li>Vida personal</li> </ul>

Fuente: Andrew F. Sikula, Personnel Administration and Human Resources Management, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1976, p. 88

### **2.3.3.- Teoría de McGregor**

Para Douglas McGregor existen dos grupos de suposiciones de como las personas se sienten motivadas para trabajar. A un grupo lo denomina Teoría X y al otro lo denomina Teoría Y.

#### *Teoría X*

- 1 - El hombre promedio tiene repugnancia hacia el trabajo y tratará de evitarlo en lo posible.
- 2 - Debido a lo anterior es necesario obligar a los empleados para que desarrollen sus tareas, es necesario dirigirlos, controlarlos y hasta amenazarlos con castigos para que pongan más empeño en la realización de sus tareas.
- 3 - Es necesario estar dirigiendo a las personas, ya que por naturaleza son perezosas y tratan de eludir responsabilidades, tienen poca ambición y buscan la seguridad ante todo.

De acuerdo a estas concepciones respecto a la naturaleza humana de la Teoría X, es necesario llevar a cabo una administración dura, rígida y autocrática, en cuál se le impone a las personas un cierto esquema y estándar que previamente planeado y organizado, en donde se consideran únicamente los objetivos de la organización. En otras palabras, la Teoría X, dirige a las personas para que realicen exactamente lo que la organización pretende que realicen, independientemente de sus opiniones u objetivos.

personales, toda vez que el administrador es quién impone arbitrariamente el esquema de trabajo y el control del trabajo de los subordinados

#### *Teoría Y*

1 - El hombre promedio no muestra desagrado inherente hacia el trabajo, sino éste constituirá una fuente de satisfacción (el cuál lo realiza voluntariamente) o una manera de castigo (y tratará de evitarlo en lo posible) Los esfuerzos que realiza en el trabajo, ya sean físicos o mentales son tan naturales como en el juego o en el reposo.

2 - La adhesión a los objetivos va a depender de los premios o recompensa que reciba

3.- El ser humano ejercerá la autodirección y el autocontrol para alcanzar los objetivos a que se ha comprometido

4 - El hombre promedio no aprende solamente a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla.

5 - La capacidad de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales está ampliamente distribuída entre la población

En función de los conceptos anteriores, ésta teoría desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, en donde el personal tiene gran oportunidad de desarrollar su potencial, siendo orientados únicamente hacia el logro de los objetivos La Teoría Y es una administración por objetivos que realiza la iniciativa individual.

La Teoría X y la Teoría Y como diferentes concepciones al respecto de la naturaleza humana

#### SUPUESTOS DE LA TEORIA X

- \* Las personas son perezosas e indolentes
- \* Las personas evitan el trabajo
- \* Las personas evitan la responsabilidad, con el fin de sentirse más seguras
- \* Las personas necesitan ser controladas y dirigidas
- \* Las personas son ingenuas y sin iniciativa

#### SUPUESTOS DE LA TEORIA Y

- \* Las persona se esfuerzan y les gusta tener algo que hacer
- \* El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar
- \* Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.
- \* Las personas pueden ser automotivadas y autodirigidas.
- \* Las personas son creativas y competentes

Fuente: Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, México, D.F., McGraw-Hill, 1990, p. 420

#### 2.3.4.- Teoría de McClelland

McClelland formula su teoría sobre motivación, en la cuál considera que las personas están motivadas principalmente por tres factores y los clasificó en necesidad de poder, necesidad de pertenencia y necesidad de logro



1 - *Necesidad de Poder*: se considera como el impulso o la necesidad de poder influir sobre los demás, éstas personas demuestran una gran preocupación por ejercer el control. Por lo general éstos individuos buscan alcanzar posiciones de liderazgo, son enérgicos, extrovertidos, testarudos y exigentes; y gozan enseñando y hablando en público.

2 - *Necesidad de Pertenencia o Afiliación*: Las personas con necesidades de afiliación sienten un gran impulso que los mueve a relacionarse con los demás. Las personas con necesidades de afiliación desarrollan mejor su trabajo cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y su colaboración, normalmente siempre están dispuestos a consolar y ayudar a quién se encuentre en problemas, para disfrutar de una amistosa interacción con los demás.

3 - *Necesidad de Logro*: Las personas con necesidad de logro sienten un intenso deseo de éxito y un temor igualmente al fracaso. Se fijan metas moderadamente difíciles y adoptan enfoques realistas ante los riesgos, les gusta tener una retroalimentación constante de su desempeño, tienden a ser incansables y les gusta trabajar durante prolongados períodos, pero sin que se les moleste.

### **3.3.5. Teoría de Vroom.**

Un modelo de motivación muy aceptado es el de expectativas, elaborado por Victor H. Vroom. En éste modelo Vroom afirma que la motivación de las personas está

determinada por el valor que asigna al resultado de su esfuerzo (al lo que llama valencia, y pueden ser positivas o negativas) multiplicados por la confianza que se tenga en que los esfuerzos están encaminados para cumplir realmente con el objetivo (expectativa) Si un empleado no está seguro de que un acto no va a producir una consecuencia, sus expectativas serán nulas. Por el contrario, si el empleado tiene la seguridad de que el acto tendrá consecuencias sus expectativas serán de +1. Esto es representado por Vroom en la siguiente fórmula:

$$\text{Fuerza} = \text{Valencia} \times \text{Expectativa}$$

Cuando se multiplica la valencia por la expectativa, el producto es el estado apropiado de motivación de una persona.

El modelo sugiere que las personas deben usar su experiencia y buen juicio para determinar que tipos de resultados se encuentran disponibles. Es decir, la persona evaluará la relación que existe entre el lo que le va a costa realizar un acto y el beneficio que va a recibir al realizarlo, con el fin de determinar si esa recompensa vale su costo.

### **2.3.6.- Teoría de Nadler y Lawler**

El Modelo de expectativas fue creado por David Nadler y Edwar Lawler, al cuál lo dividen en tres componentes principales:

a) *Expectativas del desempeño-resultados*. Este componente supone que los realizan o piensan realizar cierta actividad, esperan obtener consecuencias. Por ejemplo

si un trabajador piensa aumentar su productividad, cree que esto le será tomado para un ascenso de puesto, un pago más alto o alguna felicitación por parte de su supervisor, o simplemente ningún premio en absoluto. El resultado obtenido de realizar esa actividad fomentará o probocará que el trabajador siga o abandone el comportamiento desempeñado.

*b) Valencia.* La valencia (poder o valor motivador), es el resultado que se obtiene de un comportamiento en particular, va a depender de cada individuo. Así, la posibilidad de que un individuo sea transfendo a otra ciudad con un sueldo más alto, tendrá más valencia para aquel individuo que aprecia más el dinero, que para aquel que tiene más afinidad con el grupo de trabajo o simplemente en el lugar en donde se desenvuelve.

*c) Expectativas de esfuerzo-desempeño.* El desempeño de un individuo va a estar en función de lo difícil que le resulte obtener ese buen desempeño, lo que influirá en su decisión de continuar o no. Por ejemplo si a un vendedor se le dice que para obtener ese incremento de sueldo que tanto anhela, necesita aumentar sus ventas en un treinta por ciento. El vendedor deberá estimar las probabilidades de conseguir ese incremento antes de decidir si debe o no buscarlo.

Cuando un individuo ejecuta correctamente una tarea, se dice que obtiene resultados intrínsecos, los cuáles incluyen entre otras cosas sentimientos de logro, incremento en la autoestima y la adquisición de nuevas destrezas. Los resultados extrínsecos son proporcionados por factores externos, como pueden ser el grupo de trabajo o el propio supervisor, y están representados por bonos, elogios o ascensos de puesto, etc.

*Implicaciones para los gerentes* El modelo de expectativas también explica cómo los gerentes deben motivar a los subordinados

1.- Determinar las recompensas apreciadas por cada subordinado Para poder determinar cuál recompensa es adecuada para cada subordinado y ésta a su vez sea motivadora, es necesario que el gerente determine cuáles son las necesidades de cada uno de ellos, observando sus reacciones en diferentes situaciones o bien preguntadoles cuáles prefieren

2 - Determinar el desempeño que se desea Los gerentes deben de explicar a los subordinados que es lo que esperan obtener con el desempeño de cada uno de ellos, para poder así, otorgarles su recompensa

3 - Hacer alcanzable el nivel del desempeño. Se deben plantear metas que sean alcanzables, ya que si se les fija metas demasiado altas o difíciles de lograr su motivación será muy baja

4 - Vincular las recompensas al desempeño Para que el subordina pueda mantener la motivación, la recompensa debe estar ligada al rendimiento satisfactorio por un breve período

5 - Analizar qué factores podrían contrarrestar la eficacia de la recompensa Se debe hacer un análisis de los factores que pueden contribuir a contrarrestar a que las recompensas no satisfagan las necesidades de los subordinados, por lo que el gerente necesariamente tendrá que hacer un ajuste

6 - Cerciorarse de que la recompensa sea adecuada. La recompensa debe estar en función de esfuerzo que tenga que desarrollar el subordinado, entre más pequeña sea la recompensa, la motivación que surja será menor

## **2.4.- EL LIDERAZGO COMO MEDIO PARA MOTIVAR AL PERSONAL**

Se puede destacar una gran vinculación entre motivación y liderazgo. Como se vio en la definición anterior de motivación, las personas tienden a seguir a aquellas que consideran capaces para ofrecerles los medios que les permitan satisfacer sus necesidades, deseos y aspiraciones. Es aquí en donde el liderazgo juega un papel muy importante; ya que "ser líder implica guiar, conducir, dirigir y preceder" (Koontz y O'Donnell, 1987 : 451). Además, el líder al conocer lo que desean las personas, entenderá su forma de actuar y le será más fácil buscar la forma para motivarlas, no sólo para que desarrollen con disposición el trabajo, sino que además lo hagan con celo y confianza. Es posible que los líderes fomenten o repriman la motivación de los empleados por medio del ambiente organizacional que logre crear.

### **2.4.1.- DEFINICIÓN DE LIDERAZGO**

Para Koontz y O'Donnell el liderazgo

O'Donnell, 1987 451)

Según Terry el liderazgo

"Es la relación en la cuál una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo" (Terry y Franklin, 1985 408)

Chiavenato considera que liderazgo

"Es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (Chiavenato, 1990 137)

Para Stoner y Wankel el liderazgo :

"Es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionadas con las tareas" (Stoner y Wankel, 506 - 507)

El liderazgo implica que debe incluir a un conjunto de personas, los subordinados o seguidores, quienes son los encargados de definir el status del líder y de tener la disposición para aceptar órdenes de éste. Es muy importante el contar con subordinados, ya que sin estos, carecerían de importancia todas las cualidades de liderazgo de un gerente

En el liderazgo se distingue una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo, ya que los líderes tienen la facultad para influir en el trabajo de los miembros del grupo, sin embargo, estos no pueden influir en el trabajo del líder

#### **2.4.2.- TIPOS DE LIDERAZGO.**

En ocasiones un gerente puede titubear ante la disyuntiva de ejercer un liderazgo autoritario o un liderazgo tolerante, en este caso se deberán tomar en cuenta las características de los subordinados, el liderazgo va a influir en gran medida en el ambiente organizacional que cree entorno a los empleados

Existen varias teorías que nos hablan del liderazgo, en seguida veremos algunas.

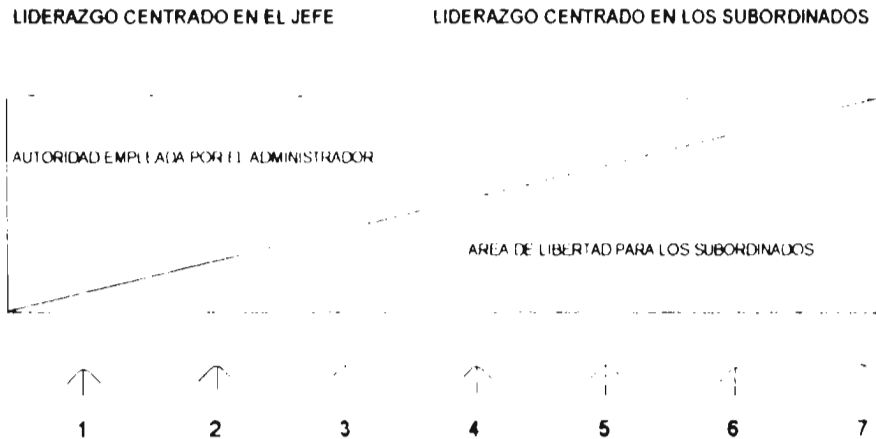
##### **2.4.2.1.- EL CONTINUO SITUACIONAL DE TANNENBAUM Y SCHMIDT.**

Según Tannenbaum y Schmidt, el gerente puede permitir mayor participación y libertad cuando los subordinados

- a) Desean independencia y libertad de acción
- b) Quieren tener responsabilidad en la toma de decisiones
- c) Se identifican con las metas de la empresa
- d) Tienen suficientes conocimientos y experiencia para ocuparse eficientemente de problemas

Tannenbaum y Schmidt, publicaron en 1958, un artículo en el que exponen una gama muy amplia de estándares de liderazgo de entre las cuáles un administrador puede escoger para relaciones con sus subordinados. Se presentan los diferentes estándares de comportamiento de acuerdo al grado de autoridad utilizada por el líder y el grado de libertad que tienen los subordinados para la toma de decisiones. Dentro de la gráfica

siguiente, el comportamiento en donde se tiene más control por parte del gerente sobre los subordinados, está expresado en el extremo izquierdo, mientras que el comportamiento que se expresa en el extremo derecho expresa que los subordinados tienen más libertad en la toma de decisiones



Fuente: Tannenbaum y Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", Harvard Business Review, vol. 36, p. 96, mar-abr 1958

1 - El gerente toma la decisión y la comunica: el gerente identifica el problema, realiza la toma de decisiones atnada y la comunica a los subordinados, pudiendo haber o no considerado las opiniones de los subordinados. A los subordinados no se les permite la más mínima oportunidad de participación en la toma de decisiones



2 - El gerente vende su decisión: el gerente busca la solución al problema y trata de persuadir a los subordinados para que la acepten. Admite, la posibilidad de resistencia a la decisión, por lo que trata de venderla mencionándole los beneficios que se obtendrían al implantarla.

3 - El gerente presenta sus sugerencias e invita a los empleados a que le formulen todas las preguntas que juzguen necesarias. Se presentan las sugerencias para resolver el problema y se admiten todo tipo de preguntas de los empleados, con la finalidad de que se comprenda mejor qué se está tratando de llevar a cabo.

4 - El gerente presenta una decisión tentativa que se puede cambiar: el gerente toma la decisión tentativa, pero antes de que esta sea definitiva la propone a los demás, de tal manera que reaccionan quienes habrán de influir, sin embargo la solución aún se encuentra en las manos del gerente.

5 - El gerente expone el problema, obtiene sugerencias y toma la decisión después. La labor del gerente consiste en identificar el problema. Elige la decisión adecuada de acuerdo a una lista de posibles soluciones propuestas por él y por los subordinados.

6 - El gerente fija las condiciones y solicita al grupo que tome la decisión: el gerente se encarga de definir el problema y de establecer las condiciones en que se deberá de resolver. Posteriormente nombra a un grupo que será el encargado de analizar el problema y tomar la decisión, considerando las condiciones establecidas previamente por el gerente.

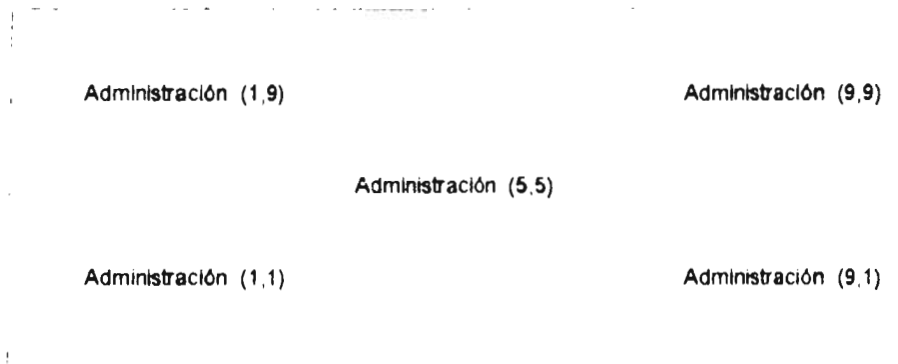
7 - El gerente permite al grupo que tome las decisiones dentro de ciertos límites: aquí se demuestra una gran libertad de grupo que rara vez se ve en las organizaciones formales. En este caso se reúne un grupo de trabajadores en el cuál puede o no estar incluido el gerente, los cuáles se encargan de analizar el problema y tomar la decisión a que llegaron en consenso. Si en este grupo participa el gerente, lo hará como cualquier otro miembro del grupo, no considerandose su jerarquía.

#### **2.4.2.2.- BLAKE Y MOUTON (El Grid Administrativo)**

El grid administrativo fue creado por Blake y Mouton, consiste en un marco de referencia en donde explican los diversos estilos de gerencia que existen. Consideran la forma en que cada uno de estos estilos tiene que ver por un lado con las necesidades organizacionales de productividad y utilidades y por otro lado las necesidades humanas para entablar relaciones maduras y amenas. En el eje vertical se representa el interés del gerente por su personal y en el eje horizontal se representa el interés por el desempeño o productividad del personal. La escala de valores que se maneja es desde el número uno hasta el número nueve, es decir el gerente puede tener un mínimo interés (el cuál se maneja con un grado de uno) ya sea en la producción o en el personal o tener un máximo interés en cualquiera de los dos aspectos (se maneja con un grado nueve).

De acuerdo a lo anterior, dentro del tablero se ubican cinco estilos básicos, colocandose uno en cada esquina del tablero y uno en el centro de este. A cada estilo se le atribuye un nombre que describe en forma general la naturaleza de este, además de

contar con dos números. El primer número representa el empeño que pone el gerente en la producción y el segundo representa el empeño que se pone en la producción.



Fuente: Robert R. Blake y Jane S. Moulton, *The New Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing, 1978) p. 11

A continuación se explican las características de cada uno de diferentes estilos de gerencia que estos dos autores manejan.

*El gerente que ordena las tareas (9,1)* - Este tipo de gerentes se interesa más por la producción, ya que a este aspecto le otorga nueve puntos y descuida el interés por el personal, otorgándole solamente un punto. Por lo tanto, se aprecia que el personal se considera como una máquina, como un medio de producción, en donde se cree que al personal se le paga para que realice lo que se le ordena, cuando se le ordena y como se le ordena. Además se le pide al personal que realice el menor número de preguntas y si

por algún motivo estas llegan a realizarse, se considera se considera como un acto de insubordinación. Para solucionar los conflictos se utilizan medidas disciplinarias.

*El gerente del club campestre (1,9)* - El gerente del club campestre es todo lo contrario del gerente que ordena las tareas. Otorga un grado en el interés por la producción y se enfoca con nueve grados de interés en el personal, con la idea de que si al personal se le mantiene contento y en armonía, es muy probable que se obtenga cierto grado de productividad. En caso de surgir problemas entre los empleados, estos problemas se disculpan o se ignoran, creyendo que tarde o temprano se habrán de resolver. Llevada a un extremo, el personal que labora para un gerente de este tipo termina por desconfiar de la calidad de las relaciones humanas, puesto que estas no se relacionan con las condiciones de trabajo y la productividad.

*La gerencia deficiente (1,1)* - En este caso, la gerencia pierde casi todo el interés en la producción y en las relaciones humanas, manteniéndolo sólo para salir al paso. Este tipo de gerentes no tiene metas y pretende llevarse a todos a la debacle con él. Este tipo de gerentes consideran que se les ha tratado en forma injusta, y en lugar de buscarse otro trabajo, se conforman con el actual, limitándose únicamente a rendir al mínimo.

*La gerencia sin objetivos fijos (5,5)* - Esta gerencia es considerada como gerencia a la mitad del camino, en donde los empleados se esfuerzan lo necesario para producir en una forma razonable, pero tomando en cuenta al personal para que mantenga un buen estado de ánimo. El gerente se preocupa por los dos aspectos en forma similar, otorgándole cinco puntos de interés a la producción y cinco puntos de interés a las relaciones humanas. La mayoría de los gerentes de este tipo pueden ser considerados

como gerentes que ordenan las tareas, pero que sin embargo, se han documentado o capacitado en una forma que se les dijo que no se puede asumir una actitud autoritaria ante el personal, por lo que han adoptado un enfoque de compromiso

*La gerencia en equipo (9,9)* - La gerencia en equipo otorga el mayor grado de importancia a los dos aspectos, otorgándole nueve puntos a la producción y nueve puntos a las relaciones humanas. Se considera que se puede integrar de la misma forma la productividad y el personal. En caso de que surja algún conflicto, el gerente lo expone a los demás y acepta cualquier sugerencia que puede servir para resolverlo. Existe una amplia comunicación entre gerencia y trabajador, ya que continuamente los mantiene informados de los resultados obtenidos, además, les brinda una cierta libertad de acción a los trabajadores

**CAPITULO III**

**ANALISIS DE LA MOTIVACION**

**DE LOS TRABAJADORES DEL HOSPITAL**

**CIVIL DE URUAPAN "DR. J. JESUS SILVA"**

### 3.1.-DATOS GENERALES DE LA CIUDAD DE URUAPAN

Uruapan del Progreso fue fundada por Fray Juan de San Miguel en el año de 1535, su nombre proviene de la palabra "Uruapani" que significa "florecer o fructificar"

Esta ciudad se localiza al noroeste del estado de Michoacán, a los 19°24'56" de latitud norte, y 102°03'46" de longitud oeste del meridiano de Greenwich

Uruapan es el municipio 102 de los 113 en los que está dividido el estado, representando el 1.46% de la superficie de éste. Se encuentra a una altitud de 1640 mts sobre el nivel del mar, colinda al norte con los municipios de Los Reyes, Charapan, Paracho y Nahuatzén; al este con los municipios de Nahuatzén, Ziracuaretiro, Taretan y Gabriel Zamora, al sur con los municipios de Gabriel Zamora, Parácuaro y Tancitaro y al oeste con los municipios de Tancitaro, Nuevo Parangaricutiro, Peribán y Los Reyes

De acuerdo al Anuario Estadístico del Estado de Michoacán (INEGI, 1993-96) la población del municipio de Uruapan ha ido creciendo de la siguiente manera

AÑO	POBLACION
1940	20,583 hab
1950	31,409 "
1960	45,727 "
1970	82,677 "
1980	122,838 "
1990	217,068 "

Las estadísticas anteriores nos demuestran el gran crecimiento poblacional en la ciudad de Uruapan, lo cuál se debe principalmente al aumento en la tasa de natalidad, disminución en la tasa de mortalidad y a la emigración que existe en las poblaciones rurales hacia éste municipio. De los 217,068 habitantes que tiene el municipio, 104,697 (o sea el 48.21%), son hombres y 112,445 (el 51.78%) son mujeres.

Esta población se ubica principalmente en la ciudad de Uruapan, la cuál es la cabecera municipal. Las principales causas de absorción de la población son el enorme potencial hidrológico y forestal del área, así como de la dinámica de sus actividades industriales, comerciales y de servicios, cuya ubicación juega un papel muy importante al servir de enlace entre la Meseta Taráscas y Tierra Caliente (región Tepalcatepec).

### **3.2.- PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS**

En la ciudad de Uruapan, podemos distinguir tres tipos de actividades económicas:

**3.2.1.- ACTIVIDAD COMERCIAL.-** Esta actividad es de gran importancia para la vida de ésta ciudad, ya que en los últimos 20 años su desarrollo ha sobresalido del resto de las actividades de la económicas y han creado importantes fuentes de empleo para la población, además de haber atraído grandes cantidades de capital.

Recientemente, la Cámara Nacional de Comercio y Servicios de la ciudad de Uruapan tiene registrados alrededor de 1450 comercios dentro de ésta actividad.



económica, incluyendo a medianos y pequeños; sin embargo se estima que son alrededor de 4500 establecimientos, destacandose las tiendas de abarrotes

**3.2.2.- ACTIVIDAD FRUTICOLA.**- La siembra de cultivos anuales se ve limitada por la baja aptitud de los suelos con capacidad agrícola, no obstante, los frutales, siempre se han podido producir con gran éxito, como son actualmente el aguacate, el durazno, la zarzamora y la nuez de macadamia, ya que existen amplias posibilidades para incrementar la planta Agroindustrial compuesta según la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos por 148 empresas, de las cuáles 44 son agrícolas, 31 pecuarias y 91 forestales

La producción de aguacate es una de las actividades importantes de ésta ciudad, ya que Uruapan es el principal productor de aguacate nivel mundial, lo cuál ha dado un gran impulso económico a la región.

**3.2.3.- ACTIVIDAD SERVICIOS.**- La Cámara Nacional de Comercio y Servicios de la ciudad de Uruapan, cuenta actualmente con 475 empresas asociadas dentro de éste ramo Sin embargo ellos consideran que pudieran ser hasta 600 considerando a las no asociadas

Dentro de la actividad del sector servicios destacan las siguientes empresas

- Hospital Civil
- Hospital Regional
- Hospital del Angel
- Hotel Mansión del Cupatitzio
- Hotel Plaza Uruapan
- Hotel Victoria

- Hospital Fray Juan de San Miguel
- Motel Pie de la Sierra
- Cinemas Gemelos
- Gasolinera Navarro
- Banamex
- Bancomer

### **3.3.- ANTECEDENTES DEL HOSPITAL CIVIL.**

La información que se muestra a continuación a cerca del Hospital Civil, se obtuvo del currículum realizado por el Ing. Hernán Gómez Mendez

#### **3.3.1 - FUNDACION**

El Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva se encuentra ubicado en el No. 6 de la calzada Fray Juan de San Miguel, de la ciudad de Uruapan, Michoacán

Fue fundado en 1953, por órdenes del General Lázaro Cárdenas del Río, este Hospital se construyó en un terreno de propiedad Federal

La principal finalidad que se buscaba al construir éste hospital, era brindar los servicios de salud a la población más desprotegida de Uruapan, así como a la región de la meseta Tarasca y de tierra caliente de Michoacán; actualmente esta demarcación ha sido rebasada, ya que además se atienden a regiones tan apartadas como las Costas Michoacáneas y Guerrerenses e inclusive del Estado de Colima (por lo que se le puede

considerar como un HOSPITAL REGIONAL), lo cuál nos lleva a calcular una población servida superior a los dos millones de personas. Además, el Hospital atiende a pacientes que otras Instituciones de Salud le canalizan, como son IMSS, Coplamar, Cruz Roja, DIF, Centro Penitenciario, H. Ayuntamiento y el Propio Centro de Salud, ya que cuenta con los siguientes servicios

- Consulta Externa
- Urgencias
- Medicina Interna
- Servicios de transfusión de sangre
- Cirugía General
- Gineco-obstetricia
- Pediatría
- Traumatología
- Anestesiología
- Rayos "X"
- Laboratorio
- Medicina Forense
- Anfiteatro
- Farmacia
- Trabajo Social

El General Lázaro Cárdenas entregó el Hospital a un patronato, el cuál estaba formado por ciudadanos de probidad reconocida de la ciudad de Uruapan, quienes se encargaría de su administración. La Secretaría de Salubridad y Asistencia fue la

encargada de nombrar al Director Médico, tocándole merecida distinción al Dr. Jorge Castillo Martínez, quién se encargaría del manejo técnico del hospital.

Sin embargo por omisión involuntaria no se definió el marco legal en el cuál se desenvolvería éste hospital, por lo que en 1979, la administración del hospital sufrió un importante cambio, ya que con el fin de tener la presencia jurídica que le permitiera actuar en un campo más amplio, aquel patronato se transformó en Asociación Civil que hasta la fecha lo sigue manejando, con todas las características legales necesarias para éstas organizaciones, acentuándose desde luego el carácter de NO LUCRATIVO de la misma.

Esta Asociación Civil desde su origen ha luchado permanente e insistentemente por que sea subsanada aquella involuntaria laguna legal, para que el funcionamiento y existencia de este hospital sean reconocidos como parte integrante del Sistema Oficial de impartición de Servicios de Salud, ya que de ninguna manera puede ser considerado propiedad particular de nadie, sino de toda la sociedad a la cuál sirve. Es oportuno destacar, que ninguno de los integrantes del patronato original, ni de los que actualmente forman parte de la Asociación Civil, reciben sueldo o percepción alguna en la administración de ésta institución.

Para obtener los medios económicos necesarios para cumplir con los objetivos esenciales del Hospital, (ya que la Secretaría de Salud otorga un subsidio al Hospital, pero lo cuál resuelve apenas el 5% de los costos de operación generales) ha sido indispensable dividirlo en tres grandes secciones para la impartición de los servicios.

1 - Sección Sanatorio Está formada por 26 habitaciones, para la hospitalización de pacientes cuyo potencial económico les permite sufragar íntegramente el costo de los servicios

2 - Sección de Salas Generales Integrada por 8 salas (con una capacidad para 48 camas), en las que se alojan a pacientes de escasos recursos económicos

3 - Sección de Pediatría Formada por 2 salas, que cuentan con 12 cunas y 7 incubadoras en las que se atiende a todas aquellas personas que así lo soliciten

Por otra parte el Hospital permite que los médicos cobren directamente sus honorarios a los pacientes particulares por ellos canalizados, obligándolos a cambio a proporcionar gratuitamente sus servicios a los pacientes de las Salas Generales, así se trate inclusive, de una o varias intervenciones quirúrgicas. Es destacable que se considera como paciente particular, aquella persona que tiene la capacidad económica para pagar los servicios médicos, a los cuales se les atiende en la Sección Sanatorio, de donde se obtiene la mayoría de los recursos que le permite al hospital atender prácticamente en forma gratuita a los pacientes de Sala General o de Urgencias

### 3.3.2 - ORGANIZACION

La máxima autoridad en éste hospital es la Asociación Civil, la cuál la divide y la delega del siguiente modo:

1 - En un Director Médico el cuál se encarga de coordinación y vigilancia en todos los aspectos de carácter médico

2 - En un Administrador General, para todos los asuntos administrativos, contables y de relaciones públicas en general

El hospital cuenta con un total de 73 trabajadores que laboran en tres turnos diarios los siete días de la semana. Se encuentran divididos en tres áreas principales que son

- *Servicios Administrativos*, ésta área cuenta con un total de 20 trabajadores dentro de los que destacan el Director Administrativo, Jefe de Recursos Financieros y el Jefe de Recursos Materiales.

- *Servicios Paramédicos*, ésta es el área que cuenta con el mayor número de personal ya que tiene 30 laborando actualmente en ella, siendo principalmente Enfermeras las que se desempeñan en ésta área

- *Servicios Generales*, dentro de ésta área, se contempla a todo el personal de intendencia, siendo un número total de 23 personas

### 3.3.3. OBJETIVOS

Se puede señalar como una meta muy ambiciosa, lograr que el Hospital Civil



funcione en concordancia con las crecientes necesidades de servicios de salud para la vasta zona de influencia antes señalada. Para lograr lo anterior, se tienen proyectadas las siguientes metas generales a mediano plazo:

- 1.- Construir 72 habitaciones más, lo que elevaría enormemente la capacidad de atención a pacientes de escasos recursos
- 2 - Adquisición de equipo de ultrasonido y tomografía
- 3 - construcción y/o adaptación de un área para terapia intermedia é intensiva
- 4 - Adquisición de una caldera que abastezca de agua caliente a todas las áreas del hospital
- 5 - Construcción de un área administrativa adecuada
- 6 - Autosuficiencia económica total

### **3.4.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION:**

La metodología nos muestra la manera de como se debe organizar el proceso de investigación y nos sirve de enlace entre el sujeto de la investigación (investgador) y el objeto de la investigación (problema), que a través de una serie de pasos nos permite recabar información para presentar posibles soluciones a un problema que conlleva a la toma de decisiones.

En éste caso, la toma de decisiones que tiene que hacer, es sobre proponer las mejores opciones que satisfagan lo siguiente:



*- Objetivo General*

**Realizar una investigación que permita determinar las necesidades de motivación de los trabajadores del Hospital Civil de Uruapan, "Dr. J. Jesús Silva", para proponer recomendaciones que permitan elevarla y obtener una mayor productividad**

*- Objetivos Específicos*

- **Determinar el clima laboral que impera en los trabajadores**
- **Determinar deficiencias en el ambiente laboral**
- **Identificar los efectos de las deficiencias del ambiente laboral en la motivación de los empleados**
- **Proponer alternativas que permitan elevar la motivación de los empleados**

**Estos objetivos están diseñados, con el fin de que permitan recolectar información para comprobar o rechazar la siguiente**

*- Hipótesis*

**Un inadecuado clima organizacional genera desmotivación en los empleados**

**En los capítulos anteriores, se ha venido tratando una serie de Teorías motivacionales, que nos sirven de fundamento teórico de la presente investigación y nos**

permiten tener una idea más amplia de la importancia de éste tema en cualquier empresa

Con el fin de validar la hipótesis en estudio, se llevaron a cabo los siguientes pasos como metodología de investigación

- Determinación de las necesidades de información

- Determinación del universo y muestra sujeta a estudio

- Se seleccionaron los métodos de recolección de datos más acordes para el desarrollo del presente trabajo

- Diseño de un cuestionario para su aplicación en los diferentes niveles de la organización

- Diseño de entrevista exploratoria para determinar cuál es la percepción de la gerencia

- Análisis y estudio de la información recabada para determinar la situación en que se encuentra la motivación del personal de la empresa y poder determinar sus necesidades

- Por último se harán las recomendaciones para implementar un programa de motivación acorde a las necesidades detectadas y se harán las conclusiones pertinentes

Cabe mencionar, que para determinar la muestra de trabajadores, a los cuáles se les aplicó el cuestionario se realizaron los siguientes pasos

- se determinó el número total de trabajadores

- se llevó a cabo un muestreo probabilístico, en el cuál se separó al personal de la empresa por áreas o estratos homogéneos, los cuáles quedaron de la siguiente manera

Departamento	No de personal que lo integra	No de personal encuestado	%
Servicios Administrativos	20	6	30
Servicios Paramédicos	30	8	40
Servicios Generales	23	6	30
Total	73	20	100%
Porcentaje de la muestra	100 %	27 4 %	

- se escogieron de manera aleatoria a las personas que se les aplicaría el cuestionario. Los tamaños de la muestra dentro de cada estrato, están en función a la proporción que guardan con la suma total de los empleados.

El total de la muestra encuestada representa el 27 4% de los trabajadores que laboran en la empresa

### 3.5.- CUESTIONARIO APLICADO

Para poder recopilar la información necesaria para esta investigación, además de la observación directa, se recurrió a la aplicación de un cuestionario, del cuál a continuación se presenta el formato

#### UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

**Este cuestionario tiene como objetivo recabar información para determinar el estado motivacional de los trabajadores del Hospital J. Jesús Silva, A. C. Esta información se manejará de manera anónima y confidencial.**

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

1 - ¿Qué tan interesante consideras que es tu trabajo? ( )

a) Nada interesante      b) Poco interesante      c) Interesante      d) Muy interesante

2 - ¿Eres tomado en cuenta cuando propones una mejor manera para realizar tus actividades? ( )

a) Nunca      b) Rara vez      c) Casi siempre      d) Siempre

3 - ¿Eres reconocido por tu jefe cuando realizas eficientemente tu trabajo? ( )

a) Nunca      b) Rara vez      c) Casi siempre      d) Siempre

4 - ¿Tienes oportunidades para aplicar tus conocimientos y desarrollar tus habilidades? ( )

a) Nunca                      b) Rara vez                      c) Casi siempre                      d) Siempre

5 - ¿Como consideras la relación de trabajo con tu jefe? ( )

a) Indiferente                      b) Aspera                      c) Amistosa                      d) Compañerismo

6 - ¿Cómo consideras la relación de trabajo con tus compañeros? ( )

a) Indiferente                      b) Aspera                      c) Amistosa                      d) Compañerismo

7 - ¿Se fomenta la cooperación y el trabajo en equipo? ( )

a) Nunca                      b) Rara vez                      c) Casi siempre                      d) Siempre

8 - ¿Consideras que son adecuadas las instalaciones de la organización? ( )

a) Si    b) No    ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9 - ¿Qué tan satisfechas consideras que están en ti las siguientes necesidades?

**Alimentación** ( )

a) Insatisfecha                      b) Poco satisfecha                      c) Satisfecha                      d) Muy satisfecha

**Vestido** ( )

a) Insatisfecha                      b) Poco satisfecha                      c) Satisfecha                      d) Muy satisfecha

Vivienda ( )  
a) Insatisfecha      b) Poco satisfecha      c) Satisfecha      c) Muy satisfecha

Diversión ( )  
a) Insatisfecha      b) Poco satisfecha      c) Satisfecha      c) Muy satisfecha

10 - ¿Has recibido algún tipo de premio o reconocimiento por el trabajo que realizas? ( )

a) Si      b) No      ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11 - ¿Qué tipo de reconocimiento te gustaría recibir por realizar eficientemente tu trabajo? ( )

a) Premios en efectivo      b) Vales de despensa      c) Ascenso de puesto  
d) Reconocimientos

**Nota:** Cabe mencionar que además de las preguntas anteriormente enunciadas, se aplicaron dos más, las cuáles no se ponen dentro de este formato porque la mayoría de los trabajadores no las contestó. Estas preguntas tienen como objetivo conocer la percepción que tienen los trabajadores a cerca de la jefatura de recursos humanos y a través de esto se pudo determinar que la jefatura de recursos humanos no cumple con las funciones inherentes a su área, dedicandose a otros aspectos diferentes a los que

debería atender y que a pesar de que aparece en el organigrama el personal de la institución no la reconoce como tal

Las preguntas a las que se hace referencia anteriormente son:

12 - ¿ Como consideras al departamento de personal? ( )

a) Como un problema

b) Como un apoyo

13 - ¿ El departamento de personal demuestra que eres importante para ellos? ( )

a) Nunca

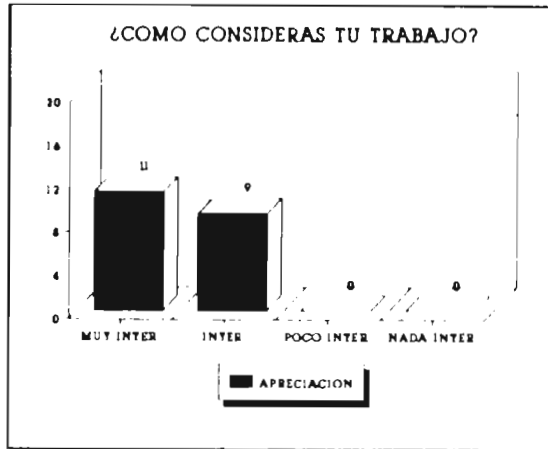
b) Rara vez

c) Casi siempre

d) Siempre

### **3.6.- INTERPRETACION DE RESULTADOS.**

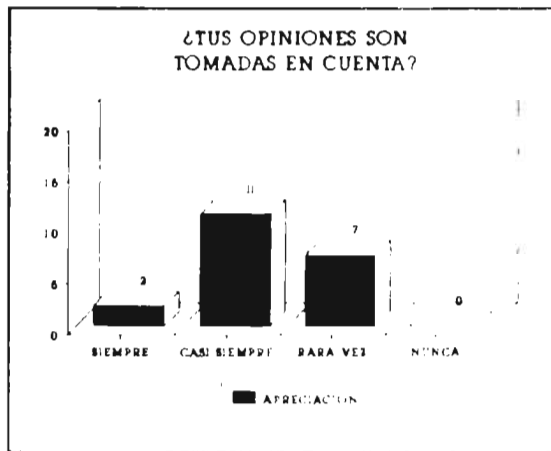




### ¿QUÉ TAN INTERESANTE CONSIDERAS QUE ES TU TRABAJO?

Es necesario saber qué es lo que piensan los trabajadores acerca de las actividades diarias que desempeñan, ya que de acuerdo a la teoría de los dos factores de Herzberg, para proporcionarles continuamente motivación se debe llevar a cabo el enriquecimiento de tareas, en el cuál al individuo se le van sustituyendo actividades elementales por tareas más complejas, las clasifica dentro de los factores motivacionales, los cuáles provocan la satisfacción de las personas, pero, sin embargo, cuando éstas no existen evitan la satisfacción

Los resultados obtenidos demuestran que el 55% de los trabajadores consideran que es muy interesante su trabajo, por lo que se considera que las actividades que desempeñan están acorde con lo que desean. El 45 % restante consideran que su trabajo es únicamente interesante, están contentos con las actividades que realizan pero les gustaría aspirar a algo mejor

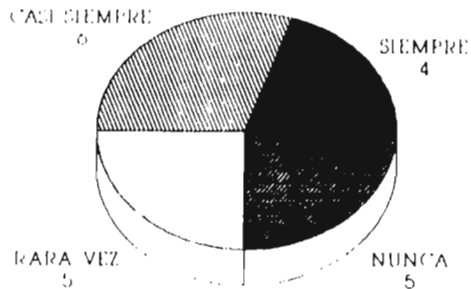


**¿ERES TOMADO EN CUENTA CUANDO PROONES UNA MEJOR MANERA DE REALIZAR TUS ACTIVIDADES?**

Para que un individuo se sienta a gusto en supuesto y esto le permita desarrollar su trabajo de una manera más satisfactoria, es importante tomar en cuenta las opiniones que el pueda aportar, ya que él es quién desarrolla el trabajo operativo y el que realmente puede encontrar una manera más productiva para desarrollar ésas tareas, y si su supervisor le demuestra el interés en escucharlo, se estará fomentando la participación del personal.

Se encontró que el 35% de los trabajadores rara vez son escuchados, el 55% casi siempre son tomados en cuenta y únicamente el 10% siempre son escuchados, lo que demuestra que el índice de participación de los empleados es muy bajo

## ¿ERES RECONOCIDO CUANDO REALIZAS BIEN TU TRABAJO?

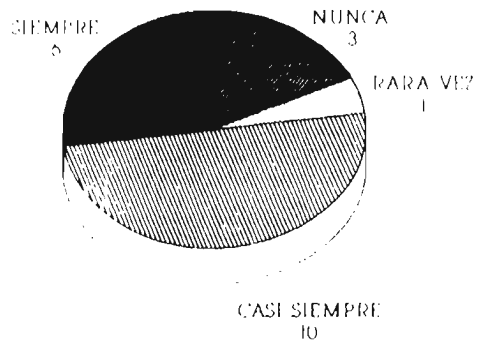


## ¿ERES RECONOCIDO POR TU JEFE CUANDO REALIZAS EFICIENTEMENTE TU TRABAJO?

Es importante que la gerencia reconozca los esfuerzos que cada individuo está realizando para desarrollar de la mejor manera posible sus actividades ya que de acuerdo a la teoría de expectativas de Nedler y Lawler, los que realizan o contemplan un cierto comportamiento positivo, esperan consecuencias positivas, como son un elogio, una remuneración más alta, el reconocimiento del grupo de trabajo, etc

El 30% del personal casi siempre es reconocido cuando realiza correctamente sus actividades, al 20% siempre se las reconocen, pero al 50% restante, está insatisfecho con esto, ya que el 25% es reconocido rara vez y otro 25% nunca es reconocido

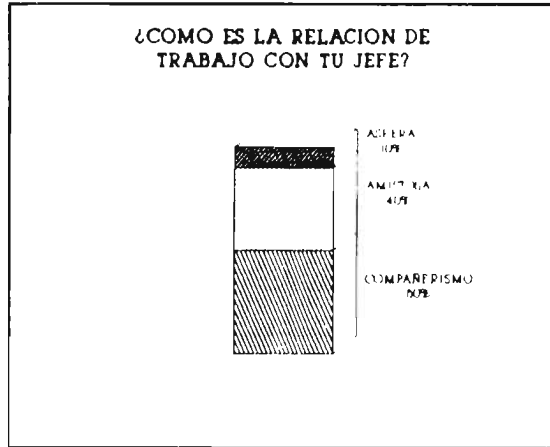
## PUEDES APLICAR TUS CONOCIMIENTOS Y DESARROLLAR TUS HABILIDADES



### ¿TIENES OPORTUNIDAD PARA APLICAR TUS CONOCIMIENTOS Y DESARROLLAR TUS HABILIDADES?

Otra forma de motivar al personal es dándole oportunidad de que pueda aplicar todos los conocimientos que tienen, así mismo desarrollar sus habilidades dentro de las actividades que desempeña, ya que si éstas actividades resultan muy rutinarias, en lugar de que la persona se motive, su rendimiento va a disminuir. Ya que lo que el personal busca es crecer, tanto intelectualmente, como físicamente con el desarrollo de nuevas habilidades.

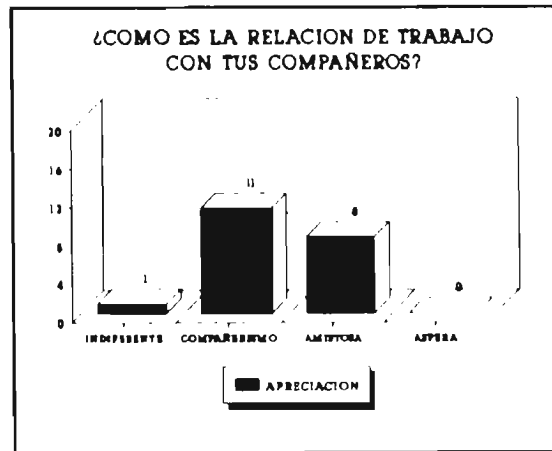
Como ya se mencionó anteriormente, de acuerdo a la teoría de Herzberg, realizar tareas desafiantes en donde se pongan a prueba los conocimientos y las habilidades del personal, ayuda a provocar la satisfacción en las personas, de lo contrario se evita esa satisfacción.



**¿ COMO CONSIDERAS QUE ES LA RELACIÓN DE TRABAJO CON TU JEFE ?**

Para que pueda existir una buena comunicación entre el supervisor y el subordinado, y el planteamiento de los objetivos sean afines para ambos, es necesario que exista una buena relación de trabajo, en donde esa relación sea de manera amistosa o de compañerismo, para que pueda existir la confianza de señalar errores, para tomar medidas correctivas. Por el contrario, si la relación de trabajo es áspera, el ambiente laboral se va a volver muy tenso o incluso insoportable, no únicamente para una sola persona, sino para todo el personal que labora en la empresa

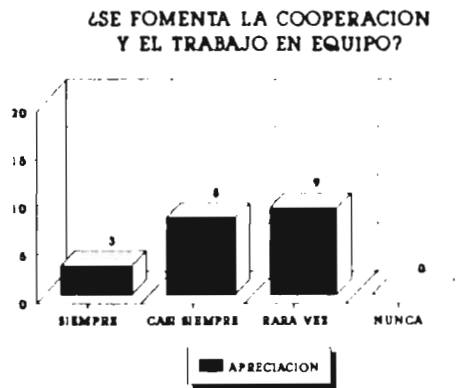
En la gráfica se tiene que en el 90% de los casos la relación de trabajo entre jefe y subordinado es de compañerismo o amistosa, lo que nos indica que no existen fricciones de trabajo entre ambos. En el 10% de los casos la relación de trabajo si resulta áspera o que se tiene algún tipo de conflicto.



### **¿ COMO CONSIDERAS LA RELACION DE TRABAJO CON TUS COMPAÑEROS ?**

Al igual que en la pregunta anterior, es importante mantener una adecuada relación de trabajo entre los operarios, ya que esto permite mantener una comunicación más amigable, el desempeño del trabajo en equipo, que permitan a la empresa llegar alcanzar los objetivos planteados de una manera más rápida, además de mantener un ambiente de trabajo libre de conflictos

La gráfica nos demuestra que existe una relación de trabajo amistosa y de compañerismo entre los trabajadores de toda la organización, ya que así fue definida por el 95% de ellos y solamente el 5% tiene una relación indiferente

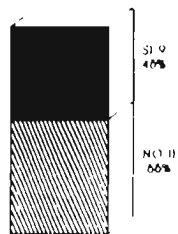


### ¿ SE FOMENTA LA COOPERACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO ?

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos de la manera eficiente, es necesario que el ambiente de trabajo sea sano, en donde se fomente la cooperación y el trabajo en equipo desde el nivel más alto (Gerencia), para que ponga el ejemplo, ya que los trabajadores van a actuar en la forma en que observan que se desenvuelven sus superiores, todo ello fomenta un ambiente sano que ayuda de manera directa a que las labores se realicen de una manera menos tediosa que los motive a trabajar por gusto y no por compromiso

Como se puede observar en la gráfica dentro de la empresa en el 55% de los casos se fomenta el trabajo en equipo, dándose éste resultado principalmente en los niveles más altos, de acuerdo a los resultados arrojados por el cuestionario y el 45% de los encuestados no se les crea la idea de trabajar en equipo. Por lo que se puede resaltar que existe una marcada diferencia entre la interrelación de los niveles jerárquicos

### ¿SON ADECUADAS LAS INSTALACIONES DE LA ORGANIZACION?



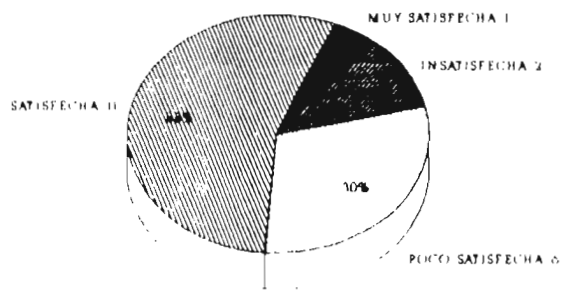
### ¿ CONSIDERAS QUE SON ADECUADAS LAS INSTALACIONES DE LA ORGANIZACION?

Las instalaciones de la empresa deben estar a acorde con las necesidades de ésta, que permitan el buen desempeño de los trabajadores ya que la organización resulta la segunda casa de los trabajadores y si las instalaciones resultan una barrera para el desarrollo de los empleados, sus objetivos se verán disminuidos en gran parte. Herzberg, dentro de su teoría de los dos factores, clasifica a éste elemento dentro de los factores higiénicos, los cuáles sólo evitan la insatisfacción pero no provocan satisfacción.

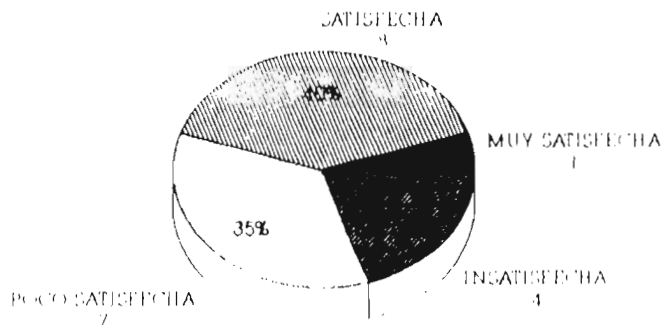
De acuerdo a la gráfica más de la mitad de los trabajadores (55%) están insatisfechos con las instalaciones de la organización y el 45% considera que las instalaciones son las adecuadas y que no le impiden realizar correctamente sus labores.



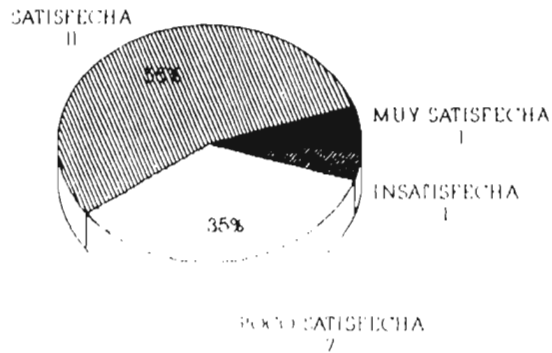
## GRADO DE SATISFACCION DE LA NECESIDAD DE ALIMENTACION



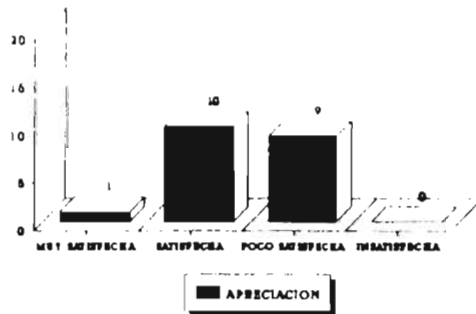
## GRADO DE SATISFACCION DE LA NECESIDAD DE VESTIDO



## GRADO DE SATISFACCION DE LA NECESIDAD DE VIVIENDA



## GRADO DE SATISFACCION DE LA NECESIDAD DE DIVERSION



**¿ QUE TAN SATISFECHAS CONSIDERAS QUE ESTÁN EN TI LAS SIGUIENTES  
NECESIDADES ?**

- Alimentación      -Vestido
- Vivienda          -Diversión

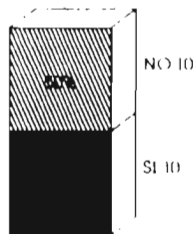
De acuerdo a la pirámide de necesidades de Abraham Maslow, primero se deben satisfacer las necesidades primarias dentro de las cuáles se encuentran la alimentación el reposo, el abrigo, el sexo, la seguridad, la protección contra el peligro, el dolor, incertidumbre, desempleo y contra el robo. Cuando éstas necesidades son satisfechas, dejan de ser motivadoras del comportamiento, dando oportunidad a que se desarrollan las actividades superiores, por medio de las cuáles se puede llegar a obtener el éxito en la profesión pasando por el prestigio en la profesión, una elevada interacción con los jefes y colegas de trabajo

Los resultados obtenidos en las gráficas se presentan en la siguiente tabla

Necesidad	Grado de Satisfacción			
	Muy Satsfecha	Satsfecha	Poco Satsfecha	Insatsfecha
- Alimentación	5%	55%	30%	10%
- Vestido	5%	40%	35%	20%
- Vivienda	5%	55%	35%	5%
- Diversión	5%	50%	45%	0%

Se puede determinar que las necesidades primarias de los trabajadores no se encuentran plenamente satisfechas, por lo que se puede pensar que esto les impide concentrarse plenamente en desarrollar sus tareas, ya que al no haber satisfecho alguna necesidad como es por ejemplo la alimentación, le va a provocar que su mente se desvíe de las actividades que está realizando, porque estará buscando la forma de tratar de satisfacer esa necesidad

**¿HAS RECIBIDO ALGUN RECONOCIMIENTO  
POR EL BUEN DESEMPEÑO DE TU TRABAJO?**

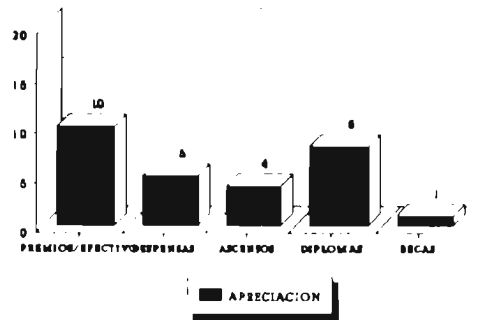


**¿ HAS RECIBIDO ALGÚN TIPO DE PREMIO O RECONOCIMIENTO POR EL  
TRABAJO QUE REALIZAS ?**

Algunos de los factores que pueden proporcionar un incremento en la motivación del personal son los premios o reconocimientos que la empresa le pueda otorgar a éstos con el fin de que desempeñe de una manera eficiente sus tareas, ya que fomenta una mayor autoestima y permite que el personal se siga superando día con día, además de crear un mejor estado de ánimo dentro de ésta persona, logrando un mejor ambiente de trabajo.

La gráfica muestra que un 50% de los trabajadores encuestados han recibido algún tipo de reconocimiento ya sea en especie, dinero o diploma, lo cuál indica que el sistema de incentivos que se maneja dentro de la empresa, no es equitativo, ya que la otra parte de sus empleados (50%) en los años que tienen desempeñando su trabajo no han recibido ningún reconocimiento o incentivo.

**¿QUE TIPO DE RECONOCIMIENTO  
TE GUSTARIA RECIBIR?**



**¿QUE TIPO DE RECONOCIMIENTO TE GUSTARIA RECIBIR  
POR REALIZAR EFICIENTEMENTE TU TRABAJO?**

Para que la motivación sea efectiva dentro de la organización y repercuta en una mayor productividad y una mejor satisfacción de los trabajadores es necesario que se cuente con diferentes formas de incentivarla y que a su vez, estas formas apoyen a la puntualidad, el volumen de trabajo, así como la dedicación y el desempeño de cada uno de los trabajadores.

En este caso y debido a la difícil situación económica por la que atraviesa el país los trabajadores decidieron que la mejor forma por la cuál se puede motivarlos es a través de las recompensas o premios económicos, sin embargo también consideran importante el que se les reconozca por medio de diplomas o reconocimientos frente a sus compañeros, otras de los reconocimientos que les gustaría recibir es a través de vales de despensa y ascensos de puesto.

### 3.7.- CONCLUSIONES

La motivación es un factor muy importante dentro de cualquier organización, ya que de esta dependerá en gran medida la productividad o improductividad del personal, para lo cuál es necesario establecer un programa de motivación que busque satisfacer las necesidades y deseos del personal y que a su vez logre crear un ambiente de trabajo positivo y agradable al trabajador

A través de la realización del presente trabajo, podemos determinar que todos los seres buscan satisfacer necesidades y deseos que van surgiendo a través de su vida, estas necesidades y deseos provocan que realice un cierto comportamiento, que le va a permitir de algún modo alcanzar un satisfactor, o en caso contrario le creará una frustración

Es aquí en donde el administrador debe estar atento para que pueda determinar las necesidades de sus trabajadores y de acuerdo a estas otorgarles un incentivo que puede ser económico, social o material. Si el administrador logra lo anterior, será más fácil para la empresa el logro de los objetivos planteados, ya que contará con el apoyo incondicional de todo el personal, viéndose reflejado en la productividad de cada uno

Una vez analizada la motivación de los trabajadores del Hospital Civil de Uruapan "Dr. J. Jesús Silva" podemos determinar que es adecuada, pero que puede ser susceptible de mejora ya que

- En el área de intendencia, principalmente, no se toman en cuenta las opiniones del personal y también existe un gran porcentaje del personal que considera que su jefe nunca le reconoce cuando realiza adecuadamente sus tareas, por lo que pudieran surgir conflicto o problemas dentro de ésta área entre jefe y subordinado. Esto a su vez puede frenar el crecimiento del empleado en de su puesto, ya que no le causa ninguna satisfacción o insatisfacción el realizar bien o mal sus actividades

- Hace falta fomentar más el trabajo en equipo dentro de la organización, principalmente dentro del área de intendencia, ya que 83% del personal de ésta área considera que rara vez se fomenta. El trabajar en equipo provoca que el ambiente laboral sea más agradable para todos y se realicen las tareas más fácil y agradablemente

- Existe una gran controversia en cuanto a las instalaciones del hospital, ya que la mayoría del personal considera que nos son adecuadas para su buen funcionamiento y que además puedan facilitar la labor de que se desempeñan dentro de este. Se puede destacar al personal de Administración, en donde existe mayor disgusto por la localización de este departamento, determinando que el principal problema que ellos encuentran a esto es la lejanía que existe con las demás áreas de la organización

- Hace falta que los reconocimientos otorgados sean de carácter general o sea que existan las mismas condiciones y la misma probabilidad de que lo pueda alcanzar cualquier trabajador y que tengan carácter de políticas permanentes, porque actualmente, sólo el 50% del personal ha recibido algún reconocimiento



- Por otro lado al personal le gustaría recibir reconocimientos en efectivo debido a la difícil situación económica que impera en el país, por lo que el salario que percibe no le alcanza para satisfacer adecuadamente sus necesidades. Otro de los que el personal considera importantes, son los diplomas.

Se pudo determinar que a pesar de que existe una jefatura de recursos humanos, ésta realiza funciones diferentes a las que se supone debería estar realizando, como puede ser el reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal o el desarrollo de un programa de motivación acorde con las necesidades del personal para su posterior aplicación y vigilancia.

### **3.8.- RECOMENDACIONES**

Para poder determinar las propuestas que a continuación se enuncian, fue necesario conocer las necesidades y actitudes, así como el ambiente de trabajo en el cuál se desarrolla el personal, a través de la aplicación de cuestionarios y entrevistas que permitieran obtener ésa información

Por lo tanto, de acuerdo a la información recabada la gerencia podría adoptar algunas de las siguientes medidas, en función de las condiciones económicas en que se encuentre

1 - **Aplicar incentivos económicos independientes del salario**, ya que el salario que perciben no les alcanza para satisfacer sus necesidades, los incentivos pueden ser

a - Premios por puntualidad

Estos premios consisten en otorgar un porcentaje extra del salario que percibe mensualmente el trabajador, considerando su regularidad y puntualidad en el trabajo

b - Comisiones

Consisten en otorgar al personal un determinado porcentaje de las utilidades de la empresa obtenidas en un período, normalmente se manejan mensualmente. Estas comisiones serían, bajas debido a que la institución no persigue fines de lucro

c - Premios en Efectivo

Estos premios se realizan al trabajador que resulte el más destacado en el desempeño de sus actividades, y consiste en otorgar cierta cantidad de dinero previamente establecida

d - Vales de Despensa

Consiste en otorgar a los trabajadores una determinada cantidad de vales canjeables por artículos de primera necesidad a través de un convenio previo entre alguna tienda de autoservicio y la gerencia de la empresa

e - Becas Escolares

Estas consisten en otorgar al trabajador o a los hijos de los trabajadores una cierta cantidad de dinero que les permita realizar sus estudios por un período de tiempo, normalmente se manejan a un año. Se puede determinar un número de becas anuales

f - Préstamos

Otorgar préstamos de dinero a los trabajadores que así lo soliciten manejando un interés menor al manejado en los mercados financieros y con facilidades de pago considerando el salario que el trabajador percibe. Previamente se tendría que fijar un tope para este tipo de préstamos

2 - Aplicar incentivos Psicológicos como pueden ser

a - Otorgar diplomas a los trabajadores más destacados por su desempeño dentro de la empresa, ya sea mensual, semestral o anualmente tratando de que éste

reconocimiento se realice frente a sus demás compañeros para que resulte más motivante, tanto para el que lo recibe como para los que observan la entrega

b - Manejar una pizarra en donde se coloque el nombre del trabajador que realice su labor de la manera más eficiente durante el mes, así como el nombre del trabajador más regular y puntual en el desempeño de sus funciones. Esta pizarra se colocaría en un área que sea concurrida por todo el personal de la organización

c - Otorgar un gafete a todo el personal del hospital, pero principalmente al personal de las áreas de servicios paramédicos y servicios generales, el cuál deberá contener el emblema del hospital y el nombre o el apellido del portador, dependiendo de la forma en que le guste más que lo llamen. Esto trae una mayor atención por parte de la persona mencionada, ya que a todos los seres humanos somos más receptivos cuando se nos llama por nuestro nombre

3 - Otras recomendaciones que se pueden manejar para mejorar el ambiente de trabajo son

a - Fomentar por parte de la Gerencia las reuniones informales entre los trabajadores con la finalidad de que exista una mayor unión entre ellos. Esto se puede lograr a través de la creación de equipos deportivos en donde participe todo el personal de la organización

b - Otorgar capacitación al personal de manera continua, principalmente sobre temas de relaciones humanas o temas que se refieran a la importancia del trato de los

clientes, considerando dentro de éstos a los pacientes ya los familiares que los acompañan

c - Crear un departamento de Recursos Humanos o reorganizar el ya existente, ya que es primordial para el buen desempeño de un organismo, considerando el número de personal que aquí se desempeña, lo que permitiría realizar desde un adecuado reclutamiento, hasta una adecuada capacitación del personal

d - Dentro del área Administrativa, restringir la entrada a personas ajenas a ésta área, ya que existe inconformidad por parte de los empleados que en ella laboran, por la excesiva afluencia que se tiene, repercutiendo en distracción del personal y en una falta del ambiente adecuado para laborar

## **BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

**Arias Galicia, Fernando "Administración de recursos humanos" México, Trillas, 1990**

**Chiavenato, Idalberto "Administración de recursos humanos" Bogotá McGraw-Hill, 1990**

**Chiavenato, Idalberto "Introducción a la teoría general de la administración" México, McGraw-Hill, 1990**

**Chruden y Sherman "Administración de personal" México, CECSA, 1991**

**- Fernández Arena, José Antonio "El proceso administrativo" México, DIANA, 1989**

**Fernández Arena, José Antonio "Introducción a la administración" México, DIANA, 1987**

**Gil Mendoza, José I. "Administración de personal y recursos humanos" McGraw-Hill**

**INEGI "Anuario estadístico del Estado de Michoacán" México, 1993**

**INEGI "Uruapan Estado de Michoacán" México, 1993**

**Reyes Ponce, Agustín "Administración por objetivos" México, LIMUSA, 1993**

**Stoner y Wankel "Administración" México, Prentice-Hall, 1990**

**Terry y Franklin "Principios de Administración" México, CECOSA, 1985**

**Koontz y O'Donnell "Elementos de Administración" México, McGraw-Hill, 1987**

**Zorrilla Arena, Santiago "Introducción a la metodología de la Investigación"  
México, McGraw-Hill, 1990**