

877102

3
2ij

UNIVERSIDAD EMILIO CARDENAS

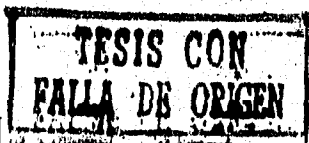
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION CON
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.
CLAVE 8771.

"LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION Y LA MOTIVACION EN EL
INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
ALGUNAS DEPENDENCIAS DE LA U.N.A.M."

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION.
PRESENTA:
MAURICIO MARTINEZ MANCILLA

TLALNEPANTLA, EDO. MEX.

1996



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	I - IV
CAPITULO 1	
LA ORGANIZACION GENERAL DE LAS UNIDADES O SECRETARIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNAM	
1.1 Antecedentes históricos	1
1.2 Objetivo general	2
1.3 Políticas	2
1.4 Funciones	3
1.5 Estructura organizacional	4
1.5.1 Departamento de personal	4
1.5.2 Departamento de contabilidad y presupuesto	7
1.5.3 Departamento de bienes y suministros	8
1.5.4 Departamento de servicios generales	9
CAPITULO 2	
LA COMUNICACION EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES	
2.1 Etimología	10
2.2 Definición	10
2.3 Diferencia entre información y comunicación	11
2.4 Proceso de la comunicación	12
2.5 Medios de comunicación	13
2.5.1 Comunicación oral	13
2.5.2 Comunicación escrita	14

	Pág.
2.5.3 Comunicación por símbolos	14
2.5.4 Comunicación mímica	14
2.6 Direcciones de la comunicación	15
2.6.1 Vertical descendente	15
2.6.2 Vertical ascendente	15
2.6.3 Horizontal	16
2.7 La comunicación formal e informal en la formación de grupos	16
2.8 La comunicación eficiente y efectiva	17
2.9 Barreras de la comunicación	18
2.10 Técnicas de mejoramiento de la comunicación	19
2.10.1 Las siete "ces" de la comunicación	19
2.10.2 Técnica para escuchar con eficiencia	21
2.10.3 Técnica del índice de niebla	22
2.11 La comunicación en las reuniones de trabajo	24

CAPITULO 3

EL CONTEXTO BASICO DE LA MOTIVACION EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS

3.1 Definición	27
3.2 Teorías básicas de la motivación laboral	28
3.2.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow	28
3.2.2 Necesidades secundarias de McClellan	30
3.2.3 La teoría de motivación-higiene de Herzberg	32
3.2.4 Teoría operante de Skinner	33
3.2.5 Teoría de Douglas McGregor	34
3.2.6 Teoría de la expectativa	35
3.2.7 Teoría de la equidad	36
3.2.8 Teoría Z	37
3.3 Técnicas de motivación	38
3.3.1 Los incentivos financieros	38
3.3.2 Las prestaciones	41

	Pág.
3.3.3 El ambiente físico de trabajo	44
3.3.4 La evaluación del desempeño	49
CAPITULO 4	
LA PRODUCTIVIDAD Y LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES	
4.1 Definición	54
4.2 Diferencia entre eficiencia y eficacia	55
4.3 La productividad y el incremento del nivel de vida del trabajador	56
CAPITULO 5	
INVESTIGACION DE CAMPO	
5.1 Determinación del universo y establecimiento de la muestra	57
5.2 Diseño y aplicación de cuestionarios	58
5.3 Presentación y análisis de los resultados	60
5.3.1 Jefes de departamento	60
5.3.2 Trabajadores administrativos	80
5.4 Conclusiones de los resultados de la investigación de campo	100
CONCLUSIONES FINALES	103
BIBLIOGRAFIA	106
APENDICE	108

INTRODUCCION

En los últimos, años la Universidad Nacional Autónoma de México se ha visto afectada por un serio problema laboral, que día a día se va incrementando en cada una de las dependencias universitarias, con lo cual, se está creando una serie de ineficiencias administrativas en todas y cada una de estas, y el incumplimiento óptimo de sus objetivos.

La problemática radica en la falta de productividad de los trabajadores administrativos, los cuales siempre son señalados por las autoridades universitarias como ineficientes, que sólo tratan de cumplir con su jornada de trabajo y con sus labores asignadas, sin alcanzar los objetivos ni la productividad esperada, fomentando vicios que van afectando el cumplimiento óptimo de las funciones encomendadas.

Ante esta situación, las Autoridades Universitarias y las Unidades o Secretarías Administrativas encargadas de administrar los Recursos Humanos de las dependencias universitarias, implementaron una serie de estrategias que permitieran incrementar la productividad del trabajador universitario, obteniendo como resultado la creación de una actitud negativa e inconformismo del personal administrativo en su trabajo, al hacerlos competir por incentivos monetarios poco motivadores y desgastantes.

El problema sigue creciendo y es necesario realizar un análisis muy detallado de esta situación, por lo que, en este trabajo se presentarán dos factores básicos de la dirección de personal, que pueden servir como alternativas de acción para iniciar la productividad en el trabajador universitario, fortaleciendo el cumplimiento de funciones y objetivos de las Unidades o Secretarías Administrativas de las dependencias universitarias.

El primer factor es la Comunicación, base de toda estructura organizacional y fundamental para el desarrollo de las funciones y el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Alternativa que podría dar la pauta para solucionar este problema, al implementar un nuevo sistema de comunicación en el manejo del personal administrativo universitario de las Secretarías o

Unidades Administrativas, con el fin de combatir la actitud negativa que han adquirido y fortalezcan el compromiso de trabajo entre los jefes y trabajadores.

Aunque es más fácil decir que hacer, la comunicación es un tema que muchos podemos explicar pero pocos sabemos aplicar y esto sucede muy frecuentemente en el manejo de personal, al presentarse deficiencias en el trabajo por la falta de entendimiento, ya sea, por los medios, canales, sistemas, etc. de comunicación que son utilizados dentro de las Unidades o Secretarías Administrativas para administrar al personal, por lo que, es importante modificar en forma sustancial el manejo de la comunicación en el trabajador universitario con el fin de incrementar la eficiencia en su trabajo.

El segundo factor es la Motivación, la cual produce el compromiso y la satisfacción en el trabajo, provocando un ambiente laboral agradable, necesario para la formación de equipos de trabajo que puedan compartir responsabilidades dentro de sus funciones asignadas, obteniendo en forma conjunta una óptima productividad. Por lo anterior, es necesario tomar muy en cuenta dicho factor, ya que puede ayudar a solucionar este problema, al aplicarse en forma constante dentro de todas las áreas de trabajo de las dependencias universitarias, tipos de motivación psicológica y económicas que permitan la productividad en el trabajo administrativo universitario y la satisfacción del mismo.

Es necesario que la motivación se aplique según el tipo de actitud que presente el trabajador administrativo, es importante que los jefes realicen un análisis muy detallado de los tipos de motivación que pueden aplicarles a sus trabajadores con el fin de influir en ellos a tal grado de comprometerlos con su trabajo. En esta labor, las Secretarías Administrativas deberán capacitar en forma constante a todos aquellos jefes que tengan personal a su cargo, con el fin de obtener equipos de trabajo en todas las áreas administrativas e incrementar la satisfacción y productividad en el trabajo por parte de los trabajadores administrativos.

La combinación de estos factores puede ser de mucha utilidad para la solución de este grave problema que puede terminar en un conflicto muy desastroso para la institución universitaria. La aplicación correcta de la Comunicación y la

Motivación en el trabajo universitario por parte de los jefes puede ser fundamental para la obtención de la eficiencia en el trabajador administrativo y el incremento de la productividad en sus labores. Creando una actitud de compromiso en todos los trabajadores administrativos universitarios, que pueda permitir el avance significativo en el desarrollo de sus funciones y cumplimiento óptimo de sus objetivos, en las Unidades o Secretarías Administrativas de las dependencias universitarias.

En este trabajo se presentarán algunos aspectos más importantes de los dos factores señalados anteriormente, con el propósito de que pudieran aplicarse en forma correcta y así poder combatir este serio problema que se presenta en algunas dependencias universitarias.

El primer capítulo contempla la organización general de las Unidades y Secretarías Administrativas, desde sus orígenes hasta su conformación actual, con la finalidad de establecer el área de análisis que se manejará.

En el capítulo segundo se establecen las bases fundamentales de la Comunicación, así como su importancia dentro de la estructura organizacional de la institución y su influencia en el trabajador.

En el tercer capítulo se describen las teorías y las técnicas más importantes de la Motivación, así como la Influencia que éstas pueden tener en el trabajador, con el fin de crear actitudes positivas en este, a través de satisfacer sus principales necesidades.

El capítulo cuarto presenta la importancia que tiene la Productividad en las organizaciones y en el individuo, así como a nivel nacional. Iniciando con su definición general y la de interés particular, como es la relacionada con los recursos humanos.

En el quinto capítulo se desarrolla la investigación de campo de este trabajo, determinando el universo y la muestra, así como la explicación de la elaboración de los cuestionarios y su aplicación, para después analizar y graficar los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas. Dicha investigación se aplicó en algunas dependencias de la UNAM, elegidas por la

problemática que tienen para administrar a su personal, ya que son dependencias muy grandes.

CAPITULO 1

LA ORGANIZACION GENERAL DE LAS UNIDADES O SECRETARIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNAM

1.1 Antecedentes históricos

Ante la problemática de apoyo a las funciones sustantivas de la UNAM y con el fin de mejorar los servicios administrativos de esta institución, la Secretaría General Auxiliar emite en 1967 por mandato del rector, la circular número 42, en donde se establece la creación de un órgano administrativo en cada una de las dependencias universitarias cuya estructura, procedimientos y trámites sean homogéneos.

Al inicio de su creación este órgano fue denominado "Unidad Administrativa", la cual está a cargo de un jefe de unidad designado por el rector, a solicitud del responsable de la dependencia, a quien le reporta directamente atendiendo todos los asuntos administrativos internos y externos de la institución.

Funciona como un medio de enlace entre las Direcciones Generales de Servicios de la Administración Central y la Dependencia a la cual esta adscrita, con el fin de prestar en forma eficiente los servicios administrativos que la institución requiere. Con esto, se eliminan las relaciones informales entre las personas, al establecerse un órgano formal.

La estructura orgánica de las Unidades Administrativas está conformada por cuatro áreas fundamentales, en donde su magnitud está en relación al volumen de trabajo que tenga la dependencia a la cual pertenece. Las áreas que la integran son:

1. Personal
2. Presupuestos
3. Suministros de bienes y servicios
4. Servicios generales

En la década de los setentas se presenta uno de los más importantes cambios a nivel administrativo, al crearse las Secretarías Administrativas en aquellas dependencias con objetivos enfocados a la docencia y a la investigación; y las Unidades Administrativas en las dependencias con objetivos dirigidos a la difusión cultural y de administración central.

Hoy en día, dichos órganos administrativos se han modificado en forma gradual al desarrollo de la dependencia a la que pertenecen, pero sus funciones, lineamientos y estructura organizacional siguen siendo las mismas, solamente cambia en cuanto a su magnitud.

1.2 Objetivo general

El objetivo primordial de estos órganos administrativos son: administrar eficientemente los recursos humanos, financieros y materiales, asignados a la dependencia, así como proporcionar los servicios necesarios de acuerdo con su organización y con las normas establecidas por la Administración Universitaria.

Dicho objetivo se deberá cumplir en todas y cada una de las dependencias en donde se encuentren adscritas las Unidades o Secretarías Administrativas.

Se enmarca también dentro del contexto del objetivo, el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles en las instituciones universitarias, con el fin de proporcionar servicios administrativos en forma eficiente, cumpliendo con las normas y lineamientos establecidos por las autoridades universitarias.

1.3 Políticas

Dentro de los principales lineamientos que se deben cumplir en estos organismos administrativos para lograr el objetivo señalado anteriormente se encuentran:

- 1. Mantener en la dependencia un funcionamiento coordinado y eficiente, con el fin de alcanzar los objetivos con el menor costo y tiempo posible, cumpliendo con los lineamientos establecidos.**
- 2. Proveer en forma oportuna los recursos materiales necesarios para el desarrollo de las funciones de la dependencia.**
- 3. Supervisar el cumplimiento de las funciones del personal asignado a la dependencia, para que pueda ejercer sus derechos.**
- 4. Implementar medidas de seguridad e higiene que permitan la seguridad y el bienestar del personal.**
- 5. Entablar una sana relación con el personal administrativo y su sindicato, con el fin de compartir la responsabilidad de trabajo dentro de la dependencia.**

1.4 Funciones

Las funciones que se realizan en las Unidades o Secretarías Administrativas para cumplir con sus objetivos son las siguientes:

- 1. Colaborar en forma coordinada con el titular de la dependencia, en la administración de los servicios administrativos, estableciendo medidas correctivas para el mejoramiento de estos.**
- 2. Implementar una administración adecuada a las funciones de cada una de las áreas que integran a estos organismos administrativos.**
- 3. Aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles (humanos, financieros y materiales) de la dependencia, por medio de la aplicación de nuevos procedimientos y sistemas de trabajo más eficientes.**
- 4. Acatar todos los lineamientos, procedimientos, reglamentos y circulares, emitidas por las autoridades universitarias y de la dependencia a la que pertenecen.**

5. Firmar toda documentación, en la cual tenga la facultad de hacerlo y revisar los documentos que deben ser autorizados por el titular de la dependencia.

1.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional de estos organismos administrativos puede variar según el volumen de trabajo de cada dependencia, pero por lo general se encuentra dividida por cuatro áreas o departamentos, que les facilitan el cumplimiento de sus funciones y el logro de sus objetivos.

Estos cuatro departamentos son los siguientes:

- 1. Departamento de personal**
- 2. Departamento de contabilidad y presupuesto**
- 3. Departamento de bienes y suministros**
- 4. Departamento de servicios generales**

A continuación analizaremos cada una de estas áreas, con el fin de conocer más ampliamente el funcionamiento organizacional de las Unidades y Secretarías Administrativas, atendiendo más al área de Personal, la cual será objeto de nuestro estudio.

1.5.1 Departamento de personal

El objetivo de este departamento es administrar en forma eficiente, los recursos humanos disponibles en la dependencia realizando todas las actividades administrativas originadas por su contratación, apegándose a los lineamientos y normas establecidas por la administración universitaria.

Los lineamientos que debe seguir este departamento para cumplir con sus funciones, son las siguientes:

1. La plantilla de personal es el documento oficial que contiene los recursos humanos autorizados a la dependencia, el cual, es emitido por la Dirección General de Programación y Presupuestación de la UNAM.

2. La relación individual de trabajo entre la institución (UNAM) y el trabajador, se establecerá a través de un documento oficial denominado "Forma Unica", en la cual se realizarán los siguientes trámites:

- Altas, bajas o permisos**
- Compensaciones**
- Sueldos complementarios**
- Promociones**
- Interinatos**
- Reingresos**
- Nombramientos**

3. Para tramitar ingresos, altas y nombramientos, las dependencias deben contar con la plaza vacante de la categoría requerida.

4. Los nombramientos administrativos, confianza, académicos y académico-administrativo, deberán contar con la documentación y requisitos establecidos por la Administración Universitaria, para que la Dirección General de Personal realice el registro, pago y control de personal.

5. Tramitar oportunamente las percepciones al personal de nuevo ingreso y al que tenga un ascenso.

6. La Dirección General de Personal, dictaminará las propuestas del personal de confianza adscrito a las Unidades o Secretarías Administrativas.

7. El único documento que comprueba la remuneración del personal es la Nómina.

8. El Contrato Colectivo de Trabajo establece las relaciones laborales entre el personal administrativo y la institución.

Las funciones que se realizan en este departamento están encaminadas a lo estipulado en el Contrato Colectivo de Trabajo y a la Normatividad de la Administración Central. Estableciéndose las siguientes funciones:

1. Realizar en forma oportuna todos los movimientos administrativos que se originen por la contratación del personal, como son: altas, bajas, promociones, permutas, licencias, etc.
2. Vigilar que el personal de nuevo ingreso cumpla con los requisitos establecidos por la Administración Central y el Contrato Colectivo de Trabajo.
3. Controlar y actualizar la plantilla de personal en base a la normatividad establecida.
4. Supervisar el cumplimiento de las obligaciones del personal administrativo, con el fin de que puedan ejercer sus derechos de acuerdo a lo estipulado en las leyes laborales vigentes.
5. Tramitar y supervisar el pago oportuno del tiempo extra, jornada extra y prima dominical.
6. Realizar y controlar el registro de asistencia del personal administrativo adscrito a la dependencia, considerando los lineamientos establecidos en el Contrato Colectivo de Trabajo y en el Reglamento Interior de Trabajo, así como de la Administración Central.
7. Realizar el pago quincenal en las fechas estipuladas por las autoridades universitarias.
8. Informar adecuadamente al personal adscrito en la dependencia sobre las prestaciones a que tienen derecho según el Contrato Colectivo de Trabajo vigente, indicándole los requisitos que deben cubrir y lugares en donde debe realizar el trámite.

9. Establecer un ambiente agradable de trabajo, al atender todos los asuntos que se deriven de las relaciones laborales, cumpliendo con la normatividad de las leyes laborales vigentes.

10. Presentar anualmente un informe de actividades.

Este es uno de los departamentos más importantes de las Unidades o Secretarías Administrativas, en virtud de que el incumplimiento de cualquiera de sus funciones ocasionaría serios problemas laborales dentro de la dependencia.

El tamaño del departamento y la carga de trabajo dependen de las actividades de la dependencia y de la plantilla de personal adscrita a esta.

1.5.2 Departamento de contabilidad y presupuesto

Este departamento tiene como objetivo fundamental administrar de manera óptima el presupuesto asignado a la dependencia, estableciendo las técnicas de presupuestos y de contabilidad, necesarias para el manejo de los recursos financieros.

Las funciones que se realizan en este departamento están enfocadas al manejo de los recursos monetarios, asignados a la dependencia para el cumplimiento de sus funciones. Sujetándose a los requisitos y lineamientos establecidos por las autoridades universitarias.

Las funciones que se realizan, son las siguientes:

1. Elaborar y ejecutar los planes y programas presupuestales cumpliendo con las normas establecidas por el titular de la dependencia, y a la asignación de recursos financieros otorgados.

2. Administrar el fondo fijo de caja autorizado por la dependencia.

3. Ejercer en forma adecuada el presupuesto de la dependencia, a través de la aplicación de técnicas presupuestales y contables más apropiadas para su

manejo. Cumpliendo con los requisitos y lineamientos, establecidos por las autoridades de la UNAM.

4. Llevar una administración adecuada de los ingresos extraordinarios obtenidos por las actividades propias de la dependencia.

5. Realizar conciliaciones presupuestales con las dependencias correspondientes.

6. Elaborar y presentar, periódicamente informes y estados financieros, a las autoridades competentes.

7. Diseñar el anteproyecto anual de presupuesto contemplando los objetivos, metas y recursos financieros necesarios para el funcionamiento de la dependencia.

1.5.3 Departamento de bienes y suministros

El objetivo de esta área es adquirir, controlar y proporcionar bienes y materiales requeridos por las diferentes departamentos de la dependencia, para cumplir con sus funciones otorgándose en cantidad y calidad, solicitada.

Las funciones de este departamento van encaminadas al cumplimiento del objetivo expuesto en el párrafo anterior.

Dentro de estas funciones se encuentran:

1. Adquirir en forma oportuna el material, equipo, mobiliario y artículos de oficina, necesarios para el funcionamiento de la dependencia cumpliendo con la normatividad establecida.

2. Establecer un control de todos y cada uno de los equipos, materiales y mobiliarios, que sean propiedad de la dependencia siguiendo los lineamientos establecidos por las autoridades universitarias.

3. Controlar entradas y salidas del almacén mediante la aplicación de técnicas apropiadas.

4. Elaborar, actualizar y controlar el inventario de activo fijo de la dependencia, cumpliendo con las normas establecidas por las autoridades universitarias.

5. Realizar los trámites necesarios para regularizar la preservación y restauración, de bienes artísticos y culturales, bienes producto de arrendamientos, donaciones o cesiones.

6. Diseñar el programa anual de requerimientos de bienes y suministros, de la dependencia.

1.5.4 Departamento de servicios generales

Su principal objetivo es planear, organizar, dirigir y controlar los servicios de intendencia, transporte, vigilancia, archivo, fotocopiado, mantenimiento, correspondencia y engargolado, que se otorgan a todas las áreas de la dependencia.

Las funciones que se desarrollan en este departamento, son las siguientes:

1. Administrar en forma eficiente todos los servicios que se requieren en los diferentes departamentos de la dependencia.

2. Asignar, coordinar y supervisar al personal adscrito a esta área con el fin de que cumpla con las actividades encomendadas.

3. Realizar periódicamente el mantenimiento de instalaciones, mobiliario, equipo, vehículos y herramientas pertenecientes a la dependencia.

4. Las necesidades de materiales y equipo necesarios para la realización de las actividades, que deberán ser previstas con anticipación.

5. Elaborar un informe anual de actividades.

CAPITULO 2

LA COMUNICACION EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES

2.1 Etimología

El origen de la palabra Comunicación "deriva del latín *cum*, con y *munus*, don."⁽¹⁾ Esto quiere decir que es un privilegio que se le ha otorgado al hombre para poder comunicarse con sus semejantes.

Desde los años más remotos de la existencia del hombre, este don ha sido fundamental para su evolución, ya que, le ha permitido conformarse en grandes comunidades que, a través de los siglos se han convertido en sociedades cada vez más complejas y civilizadas.

También le ha permitido trabajar en equipo por medio de la creación de empresas, industrias, instituciones, etc. que sirven como base económica de las sociedades modernas a las cuales pertenecen.

2.2 Definición

La comunicación por su importancia dentro de la vida humana, ha sido objeto de estudio por varios expertos en la materia, quienes la han intentado definir según el tipo de análisis y el estudio que se realice sobre ésta.

Algunas definiciones resultantes del análisis hecho sobre su importancia dentro de las instituciones, fue el siguiente:

Terry y Franklin, mencionan que: "la comunicación es el arte de desarrollar y lograr el entendimiento entre las personas. Es el proceso de intercambiar información y sentimientos entre dos o más personas, y esencial para una administración efectiva".⁽²⁾

(1) Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas. Segunda Parte*. México: Limusa, 1968, pág. 311.

(2) George R; Terry y Stephen G. Franklin. *Principios de Administración*. México: CECSA, 1985, pág. 440.

Stoner y Wankel, definen a la comunicación como: "el proceso por el cuál la gente trata de compartir el significado a través de la transmisión de mensajes simbólicos".(3)

Samuel Certo, dice: "es el proceso de compartir información con otros individuos".(4)

Por lo tanto, la comunicación es un proceso por medio del cual dos o más personas intercambian información, sentimientos, ideas, emociones, etc. a través de diferentes medios, con el fin de que se establezca el entendimiento mutuo.

Dichas definiciones indican un proceso y diferentes medios, que deben utilizarse para poder entablar una comunicación y más aun establecer un entendimiento mutuo entre las personas que desean comunicarse.

2.3 Diferencia entre información y comunicación

Se abre un pequeño paréntesis para diferenciar a dos conceptos muy importantes y funcionales dentro de las instituciones, que por error comúnmente son utilizados como sinónimos, de ahí su importancia de establecer la siguiente comparación.

Se establece que la información es una serie de datos que tienen algún significado, los cuales al ser transmitidos y conocidos por alguna persona se convierte en comunicación.

Dentro de las instituciones la información es generada por todos los miembros que la integran. Es transmitida por los diferentes medios y canales, y en todos los sentidos de la estructura organizacional, esperando tener alguna respuesta o influencia, y cuando esto sucede se establece la comunicación.

(3) Stoner A. F. James y Wankel, Charles. *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1987, pág. 568.

(4) Certo, Samuel. *Administración Moderna*. México: McGraw-Hill, 1993, pág. 326.

2.4 Proceso de la comunicación

Al describirse el proceso de la comunicación encontramos que muchos autores solamente cambian de nombre a los elementos que se manejan en este, siendo los mismos en cantidad y en función.

La aplicación correcta y sencilla de este proceso en las relaciones laborales dentro de las organizaciones, permitirá el entendimiento adecuado de las actividades, funciones, políticas, objetivos, etc. que deben cumplirse reduciendo costos y tiempos en la realización de los mismos, evitando también la ineficiencia en el trabajo.

El proceso de la comunicación que comúnmente se establece, es el siguiente:

1. Emisor o fuente

Es aquella persona o grupo de personas que dentro de las instituciones tiene el deseo, necesidad e intención de transmitir información.

2. Codificación (cifrado)

Es cuando el emisor traduce a través de símbolos la información que desea transmitir. Estos símbolos son generalmente expresados en forma de palabras y gestos que deberán tener el mismo significado para el receptor.

3. Mensaje

Son aquellas ideas, opiniones, experiencias, sentimientos, etc. que se desean transmitir o intercambiar con otros individuos.

4. Canal

Es el medio por el cual se transmite la información al receptor, pueden ser medios manuales, mecánicos o electrónicos.

5. Receptor

Es la persona o grupo de personas a quienes va destinada la información.

6. Decodificación

Es el proceso mediante el cual, el receptor percibe el mensaje para después interpretarlo.

7. Retroalimentación

Es la respuesta emitida por el receptor al recibir la información. Cambiando el proceso de la información en comunicación, al convertirse el receptor en emisor y el emisor en el receptor.

2.5 Medios de comunicación

Los medios más comunes que se utilizan para transmitir algún mensaje dentro de la estructura organizacional de las instituciones o organizaciones, son los siguientes:

2.5.1 Comunicación oral

En este medio se establece la comunicación a través de la palabra hablada y puede transmitirse de persona a persona o por medio de aparatos mecánicos o electrónicos. Es el medio más utilizado en las relaciones de trabajo dentro de las organizaciones ya que los jefes la utilizan para girar órdenes, reportes, instrucciones, políticas, etc. a sus trabajadores, con el fin de cumplir con los objetivos de la institución.

Es el medio más importante y utilizado para entablar la comunicación pero el que mayor problemas y conflictos causa cuando no es empleado en forma correcta.

Al utilizar los jefes la comunicación oral en el manejo de sus recursos humanos deberá contemplar lo siguiente: establecerla en forma clara, sencilla,

veraz y oportuna, con el fin de lograr el entendimiento mutuo entre el jefe y trabajador, con el propósito de influir sobre lo que se pretende comunicar.

2.5.2 Comunicación escrita

A través de la formalidad de la institución se establece también la formalidad de la comunicación, por medio de la palabra escrita, que es utilizada en las organizaciones para la elaboración de oficios, informes, reportes, manuales, etc., con el fin de establecer la comunicación con su personal.

Se sustenta, sustituye y legaliza, la comunicación escrita a la verbal, con el propósito de establecer los vínculos formales en la organización. La palabra escrita presenta más obstáculos que impiden la comunicación entre los individuos que la palabra oral, por su dificultad de establecer la comunicación a través de un documento, es decir, no se puede verificar tan fácilmente la retroalimentación en el proceso de la comunicación.

2.5.3 Comunicación por símbolos

Se establece por medio de señales o símbolos que tienen un significado común para todos, en la mayoría de las veces son alusivos y sirven como señalamientos, guías, recordatorios, prevenciones, etc.

En las instituciones son muy utilizados para prevenir accidentes de trabajo, indicar alguna situación preventiva, etc.

En la mayoría de las veces se olvida la importancia que tiene este tipo de comunicación y el costo que se puede tener al no utilizarse en forma adecuada.

2.5.4 Comunicación mímica

La comunicación mímica se establece por medio de movimientos corporales (gestos, expresiones faciales, proximidades físicas, etc.) que utiliza el individuo para poder comunicarse con los demás.

Estos movimientos pueden tener un lenguaje particular o universal. En la primera, se establece cuando los movimientos tienen algún significado para un grupo determinado de individuos, mientras en la segunda los movimientos tienen un significado en forma universal.

2.6 Direcciones de la comunicación

La dependencia funcional de cada una de las áreas o departamentos que integran a una institución, provocan que la comunicación fluya en varios sentidos, con el fin de que se establezca la coordinación adecuada para el funcionamiento del organismo.

Los sentidos que toma la comunicación en las instituciones, son los siguientes:

2.6.1 Vertical descendente

La comunicación en este sentido se presenta en forma vertical descendente en la estructura organizacional de las instituciones, donde su principal característica es el origen de la información la cual se inicia a través de los niveles jerárquicos superiores destinada a los niveles jerárquicos inferiores. Estableciéndose así, la autoridad formal y la responsabilidad dentro de la institución.

Esta comunicación es utilizada para influir en los subordinados, con el fin de que cumpla con sus funciones y objetivos encomendados, apegándose a los lineamientos establecidos. Por lo general, se hace por medio de la transmisión de políticas, normas, instrucciones, órdenes, objetivos, etc.

2.6.2 Vertical ascendente

Es muy esencial este tipo de comunicación, porque determina en forma exacta los resultados que se tuvieron al aplicar la comunicación descrita anteriormente, ya que se demuestra el grado de eficiencia o eficacia, que se obtuvo al influir en el personal.

Es originado por los niveles jerárquicos inferiores y destinado a los niveles jerárquicos superiores, transmitiendo reportes, informes, sugerencias, quejas, consultas, entrevistas, recomendaciones, peticiones, etc. de las actividades realizadas por estos.

Este tipo de comunicación será efectiva siempre y cuando se vierta en forma confiable, siendo indispensable que los jefes retomen adecuadamente la comunicación emitida por los subordinados, ya que de esta dependen la elaboración de la anterior, por lo que, la falta de comunicación entre el jefe y el subordinado, puede ocasionar serios problemas de falsedad de la información provocando la ineficiencia en el trabajo.

2.6.3 Horizontal

Es aquella que se establece con miembros de un mismo nivel jerárquico de la institución, con el fin de coordinarse para la realización de actividades que involucran a dichos individuos, estableciéndose la integración de grupos de trabajo de distintas áreas.

Se presenta en las organizaciones a través de la realización de juntas, reuniones, asambleas, mesas redondas, consejos, etc.

2.7 La comunicación formal e informal en la formación de grupos

La comunicación formal es aquella que es establecida por las instituciones, para el buen funcionamiento de cada uno de sus departamentos o áreas que la integran, con el fin de que trabajen coordinadamente en la consecución de los objetivos institucionales previamente establecidos.

Determina el grado de autoridad y responsabilidad que tiene cada miembro de la organización según las funciones que realice, así como, la interdependencia funcional que debe tener con los demás miembros de la institución, lo cual, crea los grupos formales de trabajo.

Estos grupos son controlados y coordinados por la institución. Es planeada y dirigida su función hacia un objetivo que no es de interés personal, sino

institucional. Generalmente los individuos que los integran poseen habilidades homogéneas.

Su importancia es tan fundamental que de estos depende el funcionamiento de la institución y de los resultados que esta obtenga.

La comunicación informal se crea a través de las relaciones interpersonales de los diferentes miembros de la organización. En ocasiones forman grupos informales que persiguen fines personales y no institucionales, presentan cánones de conducta recíproca que fortalecen su unión y su espíritu de equipo.

Estos grupos pueden ser nocivos para los organismos, por lo que, es necesario tener un estricto control que permita manejarlos en beneficio de la institución y no en su perjuicio.

2.8 La comunicación eficiente y efectiva

Se ha encontrado que la comunicación que se establece dentro de las organizaciones es de dos tipos, los cuales son:

1. Comunicación eficiente

Es aquella en donde se reduce el costo y el tiempo en el intercambio de la información. Utilizándose los canales y medios, que originen menos costos y tiempo al transmitir la información.

2. Comunicación efectiva

Se realiza el intercambio de la información con el fin de establecer la comunicación deseada, sin importar el costo ni el tiempo empleado para lograrlo.

La aplicación de cualquiera de estos dos tipos de comunicación dependerá de la situación en que se encuentre el emisor y el receptor. Por ejemplo: un jefe empleará una comunicación eficiente con el personal que tenga experiencia en

su trabajo y utilizará una comunicación efectiva con aquel personal que no tenga tanta experiencia.

Lo anterior indica que, dentro del proceso de comunicación se utilizará cualquiera de las dos, esto dependiendo de lo que se desea comunicar y del conocimiento del receptor para entender el mensaje.

2.9 Barreras de la comunicación

A los factores que impiden intercambiar información entre el emisor y el receptor, se les denomina Barreras de la Comunicación, las cuales, pueden causar una serie de conflictos, trastornos e ineficiencias, en las relaciones laborales dentro de los organismos.

Existe un sin número de barreras en la comunicación, en donde algunas pueden solucionarse más fácilmente que otras, pero siempre es necesario eliminarlas con el fin de que prive el entendimiento mutuo entre los miembros de las instituciones.

Las barreras más comunes que se presentan en el proceso de la comunicación, son las siguientes:

1. Barreras semánticas

El significado de las palabras ya sean escritas o habladas, pueden ser un obstáculo para el proceso de la comunicación, ya que cada palabra puede tener un significado distinto tanto para el emisor como para el receptor, como por ejemplo: "Carta Blanca".

2. Barreras físicas

Son barreras que se presentan en los medios físicos utilizados al transmitir y recibir los mensajes, estas barreras suelen ser el ruido, la distancia, la interferencia, etc. que se encuentran en los medios de transmisión o recepción, electrónicos, mecánicos, eléctricos, magnéticos, etc. que se utilizan para entablar la comunicación.

3. Barreras fisiológicas

Las deficiencias físicas del receptor o del emisor, son obstáculos que impiden la comunicación. un ejemplo muy común es la pronunciación del mensaje, la falta de atención del que lee, la deficiencia auditiva de quien escucha, etc.

4. Barreras psicológicas

Todas las personas son distintas, cada una tiene diferentes actitudes, aptitudes y experiencias. Lo que también impide la comunicación entre los individuos, por sus distintas formas de pensar y de actuar.

Como por ejemplo, al hablar de temas relacionados con el sexo con personas muy reservadas y tímidas bloquea el proceso de comunicación por la actitud que tiene el receptor.

2.10 Técnicas de mejoramiento de la comunicación

Una vez expuestas todas las barreras que impiden establecer la comunicación entre el emisor y el receptor, se procederá a presentar tres técnicas fundamentales de la comunicación, las cuales nos permiten tener éxito en cualquiera de sus diferentes tipos que se presenten dentro de las instituciones, ya sea en forma oral, escrita u otra.

Las técnicas que se expondrán, son las siguientes:

2.10.1 Las siete "ces" de la comunicación

Esta es una técnica que proporciona ciertas normas generales, para obtener un programa o un sistema óptimo de comunicación y como su nombre lo indica son siete los elementos que la integran y los cuales hay que cumplir. Estos son:

a) Credibilidad

La información debe provenir de fuentes fidedignas, a las que el receptor les tenga confianza.

b) Contexto

Este debe adaptarse a las constantes modificaciones que sufre el medio ambiente, en donde se desea establecer la comunicación, lo cual permitirá un diálogo más eficiente entre el emisor y el receptor.

c) Contenido

El mensaje siempre deberá contener un significado para el receptor, con el fin de que revele algo que sea importante y trascendente para él.

d) Claridad

La sencillez es una característica que debe contener el mensaje en el momento de redactarse y transmitirse. Se debe buscar siempre que el significado de las palabras sea el mismo tanto para el receptor como para el emisor.

e) Continuidad y consistencia

La comunicación debe establecerse en forma repetida, con el fin de obtener una consistencia en esta y así poder tener un mayor entendimiento con la persona con la que desea comunicarse.

f) Canales de comunicación

Se deberán emplear los canales que conoce, utiliza y respeta el receptor, ya que el utilizar otros que no conoce o sean nuevos pueden ser un obstáculo para la comunicación.

g) Capacidad del receptor

La comunicación será efectiva cuando se requiera menor esfuerzo del receptor, o sea, cuando más se le facilite el entender el mensaje, mayores serán sus posibilidades de entendimiento y comprensión. Es por eso que, el emisor debe tomar muy en cuenta los siguientes factores: conocimiento, actitud, cultura, costumbres, etc. que tenga la persona que recibirá el mensaje.

2.10.2 Técnica para escuchar con eficiencia

Esta técnica es fundamental para aprender a escuchar, ya que la gran mayoría de psicólogos mencionan que generalmente los individuos no saben escuchar, por lo tanto, es necesario conocer esta técnica para poder establecer con éxito la comunicación de tipo oral, la cual es muy importante en las relaciones laborales que se establecen entre jefe y el trabajador, sirviendo como parte fundamental para el funcionamiento de las instituciones u organizaciones.

Los pasos que contiene esta técnica, son los siguientes:

- a) La intimidación o impresión de algún interlocutor por la presencia de autoridad, rango, nivel académico, status, etc. del otro, puede ser un obstáculo para escuchar adecuadamente, por lo tanto, es necesario dejar a un lado estas actitudes o comportamientos.
- b) Es fundamental que se escuche de manera completa al receptor o a la persona que esté hablando, con el fin de evitar interrumpirlo y se corte la comunicación.
- c) Evitar estar tenso en el momento de escuchar ya que puede provocar que no entienda lo que se está diciendo.
- d) Reafirme su entendimiento sobre lo que ha escuchado aprovechando las pausas que hace su emisor, preguntándole por ejemplo: "lo que usted me trata de decir es...".

e) Es muy importante evitar cualquier tipo de distracción en el momento de escuchar o de lo contrario no se logrará el entendimiento adecuado con el emisor.

f) Hay que dejar que termine de expresarse el interlocutor, para que posteriormente expresemos nuestros puntos de vista, ya que, si al momento en que el emisor está transmitiendo su mensaje y el receptor al mismo tiempo lo va evaluando o criticando, esto evitará el óptimo entendimiento entre ambos.

g) Es fundamental analizar todo lo que se ha manifestado verbalmente por su emisor, con el fin de detectar emociones, detalles, hechos, etc. que impidieran comprender completamente el mensaje.

h) Escuchar es una actitud que debe de ser activa en la persona que toma esta postura, la cual deberá entender el mensaje por el tono y sentido que le da su emisor a las palabras y no por las palabras que este utilice.

2.10.3 Técnica del índice de niebla

Es una de las técnicas que nos ayudan a determinar el grado de comprensión que tiene la comunicación escrita, y para que esta sea clara y comprensible se dan las siguientes recomendaciones:

a) Se deberán emplear frases cortas en el escrito.

b) Mantener una estructura sencilla.

c) Eliminar adjetivos o palabras no indispensables, que confundan el entendimiento del escrito.

d) Utilizar palabras sencillas de una o dos sílabas.

e) Evitar utilizar términos difíciles hasta donde sea posible.

Los escritos pueden presentar cierto índice de niebla el cual se puede calcular aplicando la siguiente fórmula:

"Muestra entre extensión media de la oración + número de palabras difíciles x factor fijo = factor niebla".(5)

En donde:

1. La Muestra: es la parte representativa de un universo, el cual se va a estudiar, como por ejemplo: podemos sustraer cien palabras aproximadamente de una cuartilla.

2. Extensión media de la oración: es aquella que se obtiene de la siguiente forma: dividir la muestra seleccionada con el número de oraciones existentes en esta, para ejemplificar diremos que se obtuvieron tres oraciones de la muestra.

3. Número de palabras difíciles: detectar todas aquellas palabras difíciles que se encuentren en la muestra, para el propósito de nuestro ejemplo se obtuvieron 10 de estas palabras.

4. Factor fijo: es aquel que está previamente establecido en esta técnica.

Ejemplo:

$$100 / 3 = 33.3 + 10 = 43.3 \times 0.4 = \underline{17.32}$$

Una vez determinado el índice niebla se procederá a compararlo con la siguiente tabla, en donde se indican los índices de niebla que pueden aceptar los distintos empleados según sus conocimientos o profesión:

Profesión:	índice
obreros	5
empleados	12
jefes de departamento	15
profesionistas	20

(5) Duhalt Krauss, Miguel. *Técnicas de Comunicación Administrativa*. México: Ed. UNAM, 1974, pág. 56.

En el ejemplo, el índice de niebla sólo es aceptado por los profesionistas, esto quiere decir, que la comunicación escrita solamente será comprendida en este nivel y no en los demás.

Es de gran importancia que los jefes conozcan y apliquen en forma correcta estas tres técnicas, con el fin de mejorar la comunicación con sus trabajadores y así, poder entablar un ambiente laboral agradable dentro de su departamento o área laboral, que repercuta satisfactoriamente en el trabajo.

2.11 La comunicación en las reuniones de trabajo

Las reuniones de trabajo también conocidas como reuniones administrativas, son aquellas que se establecen a través de una comunicación directa entre varias personas, presidida por una de estas. Todo esto con el fin de intercambiar información, expresar ideas, conocimientos, experiencias, etc.

Dentro de las organizaciones o instituciones existen diversos tipos de reuniones de trabajo y entre las más comunes encontramos:

1. Conferencias

Las cuales son utilizadas para proporcionar información. En el ámbito laboral se emplean para capacitar al personal o para proporcionar información en general.

2. Juntas

Son reuniones de trabajo en donde se proporciona y recibe información, que pueden ser reportes, informes, sugerencias, opiniones, etc. por parte de sus integrantes y que son tomadas en consideración por el jefe para la toma de decisiones y es también el encargado de dirigir la reunión. Generalmente se realizan para obtener alguna sugerencia.

3. Comité

Es la reunión que realiza un grupo de personas que fueron designadas por autoridades de niveles jerárquicos superiores, con el fin de que se reúnan permanentemente para tratar y resolver problemas de carácter común en la organización. La formalidad de estas reuniones las distingue de las demás, como es la cita de la reunión, establecimiento del orden del día o puntos a tratar según su orden de importancia, acuerdos alcanzados, etc.

4. Mesas Redondas

Es aquella reunión en donde sus integrantes tienen una participación activa, al expresar sus ideas, sugerencias, opiniones, etc. sobre el tema tratado. La toma de decisiones se hace en forma conjunta, en donde el moderador solamente presenta el tema y resume toda la información resultante de la reunión, para que sirva como base a la toma de decisiones.

Las reuniones administrativas son muy importantes dentro de las organizaciones, ya que fortalecen la comunicación formal entre cada uno de sus miembros y lo hacen trabajar en forma conjunta, para lograr en forma más eficiente los objetivos institucionales.

A continuación se presentarán algunas sugerencias que deben considerarse para poder realizar reuniones administrativas en forma adecuada.

a) Determinar el propósito de la reunión.

b) Establecer los lineamientos a seguir dentro de la reunión, como pueden ser: convencer, motivar, enseñar, aclarar, interesar, instruir, etc.

c) Es fundamental presentar un orden del día, o sea, comenzar por orden de importancia los temas a tratar en la reunión, así como el tiempo estimado en que se deberán cubrir.

d) Convocar anticipadamente a todas aquellas personas que deberán asistir a la reunión.

- e) Distinguir a todas aquellas personas que lo ameriten.
- f) Considerar las características del grupo que estará en la reunión.
- g) Prever y proporcionar todos los recursos materiales, técnicos y humanos necesarios para realizar la reunión, como por ejemplo: mobiliario, papelería, equipo, etc.
- h) Es fundamental que al finalizar la reunión se obtenga alguna conclusión, que sirva como base para la toma de decisiones.
- i) Es determinante establecer las responsabilidades necesarias a los integrantes de la reunión, a consecuencia de los acuerdos obtenidos en esta, con el fin de que se cumplan.

Las reuniones de trabajo representan enormes ventajas para quienes las aplican, entre estas podemos encontrar las siguientes:

- a) Sirven para comprometer al personal, ya que son ellos quienes en forma conjunta establecen las alternativas de acción a seguir, para la realización eficiente de sus tareas o solución de algún problema.
- b) Existe una comunicación más efectiva entre todos los integrantes de la reunión, al fluir en forma constante el intercambio de la información.
- c) Se aprovechan los conocimientos y experiencias de las personas que conforman la reunión, a través del intercambio de opiniones, sugerencias, ideas, etc., que permitan exponer mejores alternativas de acción.
- d) Permite conocer aquellas fallas de razonamiento en los participantes, ya que es muy difícil conocerlas en reuniones individuales o entrevistas.
- e) Amplía el panorama sobre la opción a diferentes alternativas de acción y los beneficios y perjuicios, que estas pueden tener en el momento de aplicarlos.

CAPITULO 3

EL CONTEXTO BASICO DE LA MOTIVACION EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS INSTITUCIONES

3.1 Definición

La motivación como un factor que influye en la actitud de la persona, ha sido estudiada y definida por varios autores de la siguiente manera:

Salvador Mercado, la define como: "la habilidad para lograr que un hombre haga lo que usted quiera que haga, cuando usted lo quiere hecho, del modo que usted lo desea y porque el desea hacerlo".(6)

Arias Galicia, dice que: "está constituida por todos aquellos factores que son capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo denominado satisfactor".(7)

Koontz Harold, menciona que: "es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares".(8)

Por lo que, se entiende por motivación a todos aquellos factores que provocan una actitud en el individuo orientada a cumplir un determinado objetivo, para la aplicación de estos factores es necesario conocer las necesidades de las personas.

Muchos científicos han determinado una variedad de necesidades que presenta el individuo, sobre todo el trabajador que labora dentro de alguna institución y sobre esta diversificación de necesidades se han aprobado solamente algunas teorías por su aceptación general, las cuales serán expuestas en el siguiente punto.

(6) Mercado, Salvador. *Administración Aplicada*. México: Limusa, 1989, pág. 647.

(7) Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas, 1983, pág. 86.

(8) Koontz, Harold. *Elementos de Administración*. México: McGraw-Hill, 1983, pág. 439.

3.2 Teorías básicas de la motivación laboral

3.2.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

En la teoría expuesta por Maslow, se menciona que el hombre tiene cinco tipos de necesidades perfectamente definidas, que son: las fisiológicas, de seguridad, de amor (afecto), estimación y autorrealización. Las cuales están ordenadas jerárquicamente dependiendo de su poder de motivación que presenten en la conducta de la persona.

El primer nivel jerárquico está integrado por las necesidades primarias o fisiológicas, que mientras permanezcan insatisfechas por el individuo tendrá el poder de motivar su actitud o comportamiento, pero cuando se satisfacen pierden el poder de motivar, dando origen a que la siguiente necesidad en el nivel jerárquico se active y retome el poder de motivar al individuo.

Esto quiere decir que cada necesidad de los niveles superiores tendrá el poder de motivar solamente cuando las necesidades del nivel inferior dentro de la jerarquía, estén satisfechas por la persona.

Dicha jerarquía puede recorrerse en forma ascendente o descendente, ya que la pérdida de una necesidad satisfecha ocasiona en el individuo el deseo o impulso de volverla a satisfacer.

Maslow expone, además de su jerarquía de necesidades, la incapacidad que tienen las necesidades satisfechas para poder motivar el comportamiento humano, por lo que, dentro de las instituciones es necesario motivar al personal, procurando satisfacer sus necesidades insatisfechas a través del trabajo que realizan.

Esta teoría desplazó a la teoría tradicional, la cual se sustentaba con técnicas de motivación basadas en estímulos monetarios y premios, que eran necesidades ya satisfechas por los trabajadores, por lo que, no causaba motivación alguna en estos.

A continuación analizaremos cada una de las necesidades expuestas en la jerarquía de Maslow.

1. Necesidades fisiológicas

Son las necesidades fundamentales o elementales que requiere el hombre para poder sobrevivir, entre estas se encuentran: el agua, el aire, la alimentación, el vestido y el descanso entre otras.

Es necesario, que dentro de las instituciones se otorgue un salario digno que satisfaga por lo menos las necesidades primarias de los trabajadores, para que puedan vivir y así puedan realizar su trabajo.

2. Necesidades de seguridad

Es el segundo nivel dentro de la jerarquía, en donde encontramos las siguientes necesidades por satisfacer que son: las de habitación y de vestido.

El trabajador siempre ha buscado satisfacer esta necesidad al crear sindicatos y leyes laborales que le permitan la seguridad en el empleo, por lo que, las instituciones deben iniciar un sentimiento de seguridad en estos, al otorgarles prestaciones tales como: seguros de vida, pensiones, gastos médicos, asistencia social, fondos de retiro, etc., los cuales influyen positivamente en su actitud hacia el trabajo y a la institución.

3. Necesidades de amor

Se presenta en el individuo por el deseo de ser aceptado dentro de un grupo social, al cual le demuestre su afecto. En sí, es la necesidad originada por mantener una relación amistosa con otros individuos.

Esta necesidad es muy importante en las relaciones laborales de la institución, ya que, la integración y la aceptación del empleado en los grupos de trabajo será fundamental en su actitud hacia sus labores, por lo que, es necesario establecer un ambiente social y sano, que facilite su interacción y cooperación

en la realización de sus actividades, obteniendo un poder de motivación en su comportamiento.

4. Necesidades de estima

La antepenúltima necesidad dentro de la jerarquía de Maslow, supone que el individuo presenta el deseo de ser respetado y reconocido por los demás.

En las instituciones los empleados tienen la necesidad de demostrar sus aptitudes, de ser reconocidos y respetados por los demás. Aceptando responsabilidades y autoridad, para lograr satisfacer esta necesidad.

El enriquecimiento del trabajo es un factor que produce sentimientos de respeto, logro, reconocimiento, orgullo, etc. para quien lo ejecuta. Es un factor que es utilizado por los jefes para satisfacer las necesidades de estima de sus subalternos.

5. Necesidades de autorrealización

Es la última necesidad dentro de la jerarquía, se presenta en aquellos individuos con deseos de lograr alguna meta u objetivo que jamás han realizado.

Dentro de las empresas muchos tienen la necesidad de autorrealizarse en un nivel jerárquico superior al de su nivel o de su grado, en donde utilizarán todo su ímpetu y entusiasmo para poder lograrlo.

3.2.2 Necesidades secundarias de McClellan

McClellan expone en su teoría, que las necesidades primarias son adquiridas por el individuo en forma natural, por lo cual, las exenta de su estudio. Mencionando que son tres las necesidades secundarias motivantes en el individuo. Estas son: Necesidades de Poder, Necesidades de Afiliación y Necesidades de Logro.

Existe cierta semejanza entre la teoría expuesta por Maslow y la de McClellan, ya que las dos pretenden exponer ciertos patrones de conducta general.

1. Necesidades de poder

Esta necesidad se presenta con individuos que tienen el deseo del poder, quienes buscan adquirir cierta autoridad y estatus en el medio social donde se desarrollan, con el fin de influir en los demás. En las instituciones la lucha por obtener los puestos de alto nivel son un ejemplo claro que muestra la necesidad de obtener el poder, por parte del empleado. Este deseo puede ser utilizado por el empleado en beneficio propio o de la institución, ejerciendo diferentes tipos de influencia sobre sus colaboradores.

2. Necesidades de afiliación

El individuo como parte integradora de una sociedad, siente la necesidad de convivir con los demás, estableciendo relaciones amistosas y disfrutando de la compañía de sus semejantes.

Este deseo de afiliación se presenta en las organizaciones en todos los niveles jerárquicos que la integran, por lo que, es indispensable la creación de ambientes agradables de trabajo que tengan el poder de motivar al empleado.

En un estudio realizado por McClellan demuestra que, los gerentes con necesidades de poder son más eficientes que aquellos que presentan necesidades de afiliación, por lo tanto, se sugiere tener gerentes con deseos de poder con el fin de que la institución sea productiva.

3. Necesidades de logro

Es una de las necesidades secundarias más estudiadas por McClellan. Se presenta en individuos con deseos de establecerse metas difíciles y el ímpetu de lograrlas. Apreciando los reconocimientos otorgados al obtenerlas.

Cuando un empleado presenta dicha necesidad es necesario atenderlas haciendo más retador su trabajo o de lo contrario se creará una insatisfacción y desmotivación que repercutirá en su productividad.

3.2.3 La teoría de motivación-higiene de Herzberg

Es otra de las más importantes teorías de la motivación, en donde su principal exponente es Frederick Herzberg. Que a través de un intenso estudio realizado por este gran científico dio origen a dicha teoría. Al aplicarse una serie de entrevistas y encuestas a distintos profesionistas, empleados y trabajadores de las compañías más importantes de los Estados Unidos y de otras naciones, en donde se les preguntaba que describieran aquellos factores que los hacían sentirse bien o satisfechos dentro de su trabajo, así como también aquellos factores que los hacían sentirse mal e insatisfechos.

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes: los factores que se describieron cuando la persona se siente satisfecha con su trabajo fueron: crecimiento, progreso, logro, responsabilidad y el trabajo en sí mismo. A estos elementos Herzberg les llamo "Motivadores" porque son fundamentales para mejorar la realización del trabajo.

Los elementos descritos cuando el trabajador se siente insatisfecho en su trabajo fueron: seguridad, estatus, sueldo, política y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, vida personal, relación con los compañeros y subordinados. A los cuales, Herzberg les denominó factores de "Higiene" o "Mantenimiento", ya que son la parte fundamental del ambiente de trabajo, por lo que, es indispensable mantenerlos en forma eficiente con el fin de evitar conflictos que repercutan en la productividad del trabajador.

Es necesario hacer notar que los elementos señalados en el factor Motivación fueron propios del trabajo, mientras que los señalados en el factor Higiene fueron externos al trabajo que desarrolla la persona, o sea, que se encuentran en el ambiente laboral de la empresa.

De acuerdo con el análisis hecho por Herzberg, sobre estos dos factores menciona que no son dos polos opuestos, sino dos dimensiones individuales

que se deben de controlar, con el fin de que sean benéficos y no perjudiciales a la institución.

3.2.4 Teoría operante de Skinner

Skinner es un gran psicólogo de la Universidad de Harvard, quien asegura que un ambiente de trabajo adecuado y el reconocimiento necesario por el desempeño del trabajador pueden ser factores que motiven a este.

En su teoría, argumenta que la aplicación de refuerzos positivos a los empleados aumenta la probabilidad de obtener la respuesta deseada, ya que, su comportamiento se vuelve positivo con una gran tendencia a que lo repita y continúe así.

Este refuerzo positivo puede ser: los estímulos monetarios, el enriquecimiento del trabajo, la participación en el trabajo, el reconocimiento en la labor, etc. que se pueden utilizar para obtener los resultados deseados.

Skinner señala que es muy importante elegir reforzadores positivos que incidan, fortalezcan y mantengan un comportamiento positivo en el empleado, ya que esta es una gran responsabilidad que debe cumplir el jefe, ya que, tiene que seleccionar el más idóneo entre una gran variedad de opciones dependiendo de las necesidades a satisfacer de los trabajadores.

Otra base fundamental de esta teoría es la creencia del científico de que los reforzadores positivos de cualquier índole son los que tienen el poder de motivar al individuo.

Resumiendo diremos que los reforzadores positivos deben crear en el individuo en el momento de aplicarlos, el comportamiento que se desea y más aún que este se mantenga, o sea, que la motivación no sea pasajera sino que se establezca en forma constante en el individuo.

3.2.5 Teoría de Douglas McGregor

Las suposiciones hechas por las dos más importantes Escuelas de la Administración, referente al comportamiento que tiene el individuo con respecto a su trabajo, son expuestas por el gran científico Douglas McGregor, quien establece la gran diferencia que existe entre estas dos suposiciones.

a) Teoría X

Así se le denominó a la suposición que presenta la Escuela de la Administración Científica, la cual argumenta que, a la mayoría de las personas por naturaleza no les gusta el trabajo y lo evitan hasta donde sea posible con una gran tendencia a holgazanear.

Los gerentes, jefes o supervisores que aceptan esta teoría aplican comúnmente los medios financieros para motivar a sus trabajadores y aplican el castigo o las sanciones para hacerlos trabajar. Emplean un severo control sobre el empleado para que cumpla satisfactoriamente con su trabajo.

Las instituciones que manejan esta teoría presentan una estructura organizacional muy grande y deficiente, con varios niveles jerárquicos de dirección para controlar y supervisar el trabajo de cada uno de los empleados que la integran.

b) Teoría Y

Es aquella que expone la Escuela de Relaciones Humanas, la cual se fundamenta en que, la mayoría de los trabajadores no son flojos por naturaleza, sino que existen circunstancias dentro del trabajo que ocasionan que el empleado tenga un comportamiento negativo hacia sus labores.

La apatía, la negligencia, el inconformismo, etc. pueden ser medios en donde se refugia el trabajador al enfrentarse a un ambiente insatisfactorio dentro de su trabajo, lo cual es muy diferente cuando se dice que este es un flojo por naturaleza.

Las empresas directivos, jefes y supervisores, que aceptan esta teoría, por lo general establecen un análisis conjunto con sus empleados para la mejor realización de sus labores, aceptando ideas, sugerencias, alternativas de acción, etc. expuestas por estos, con el fin de eliminar todos aquellos factores que le impiden realizar eficientemente su trabajo y que distorsionan su conducta. También delegan responsabilidades e información a sus trabajadores.

Estas dos grandes teorías de la Administración fueron expuestas por McGregor al diferenciar las suposiciones básicas de la Escuela de la Administración Científica y de la Escuela de las Relaciones Humanas. A la primera le denominó teoría X y a la segunda, teoría Y.

La aceptación de alguna de estas dos teorías determinará los medios de motivación que serán empleados para motivar al trabajador, algunos emplearán medios motivacionales económicos y otros emplearán medios psicológicos.

3.2.6 Teoría de la expectativa

Esta teoría se basa en las creencias o suposiciones que los trabajadores tienen en relación a su trabajo y la influencia motivacional que todo esto puede causar en la actitud de cada individuo, los conceptos que se manejan en esta teoría son los siguientes:

a) Esfuerzo-expectativa de desempeño

Este es el primer aspecto fundamental de la teoría de la expectativa, el cual se sustenta en la creencia o expectativa del empleado, sobre la realización de un mayor esfuerzo en su trabajo, que lo llevará a obtener un mejor desempeño en el mismo.

En algunas ocasiones cuando los empleados presentan este tipo de expectativas suelen aparecer grandes dificultades en la realización de su trabajo como por ejemplo: libertad de decisión, trabas o deficiencias

administrativas, falta de material y equipo, etc. que impiden su óptimo desempeño, aún y cuando realicen su mejor esfuerzo.

Lo más conveniente es eliminar los obstáculos que le impiden cumplir con su expectativa, con el fin de que pueda cumplir con el desempeño que desea obtener y con esto lograr un poder de motivación en su comportamiento.

b) Desempeño-expectativa de premio

Esta expectativa se basa en la creencia o suposición que tiene el empleado en relación a que un buen desempeño lo ayudará a conseguir un premio, lo cual incide en el poder de motivación en su conducta.

En las instituciones es fundamental, que el otorgamiento de premios sea equitativo conforme al desempeño de cada empleado, con el fin de evitar malestares y actitudes negativas que deterioren la eficiencia en el trabajo.

c) Atractivo del premio

Se fundamenta en este último concepto de la teoría, que los premios que más desean obtener los empleados determinan su grado de motivación. Esto quiere decir, que mientras más atractivo sea el premio más influirá en la motivación del empleado.

Es necesario mencionar que lo atractivo de un premio es variable en la conducta del individuo, ya que depende de la necesidad que este desea satisfacer, por lo cual, es conveniente otorgar premios que ayuden a satisfacer dichas necesidades.

3.2.7 Teoría de la equidad

Es otra teoría que ha surgido en el incesante estudio por conocer los factores que motivan al individuo. Fundamentándose en dos aspectos, que son:

a) La creencia generalizada de la existencia de la norma de la equidad.

b) La reacción del individuo ante la inequidad.

En donde la equidad es el trato justo que desea obtener la persona. Dentro de un ambiente institucional, los empleados buscan obtener un salario o premios justos por el desempeño en su trabajo. Siempre desean que las recompensas sean adecuadas al esfuerzo realizado en su trabajo.

La mayoría de los empleados siempre comparan con sus compañeros los sueldos o premios obtenidos por su labor realizada en la institución, con lo cual verifican si es justo o equitativo lo que les fue otorgado.

Cuando existe la injusticia o inequidad hacia los trabajadores se presentan varios problemas tales como: insatisfacción e ineficiencia laboral, creación de conflictos, etc. que perjudican mucho a la institución.

Resumiendo todo lo anteriormente expuesto, es indispensable que la institución sea equitativa en el trato con sus empleados, ya que esto influirá en su motivación hacia el trabajo y en la satisfacción en el mismo. Al suceder lo contrario, o sea, recibir un trato injusto puede llevarlo a la desmotivación e insatisfacción que ocasionaría ausentismo e improductividad en el trabajo.

3.2.8 Teoría Z

Esta es una teoría que inicia a partir del punto en donde termina la teoría "Y", la cual es expuesta por el William Ouchi, quien menciona que se debe de dar una nueva dirección a la administración de los recursos humanos.

La filosofía de clan organizacional originada en los Estados Unidos fue retomada por las organizaciones japonesas, quienes la adaptaron a su cultura oriental, como fueron los aspectos de grupismo, lealtad y obediencia. Además de una administración paternalista con los recursos humanos por parte de las empresas. Son las bases en las que se sustenta esta teoría, que ha llevado a las empresas japonesas al éxito.

No solamente hay que atender los factores internos que afectan la productividad del trabajador sino también hay que atender los factores

externos que la mayoría de las veces son más perjudiciales que los anteriores, lo cual provocará un compromiso laboral más estrecho con su organización, si estas satisfacen adecuadamente sus necesidades.

3.3 Técnicas de motivación

Existen una variedad de técnicas motivacionales, que pueden influir positivamente en el comportamiento del individuo cuando estas son aplicadas en forma adecuada. Dentro de las organizaciones es muy común el empleo de cualquier técnica motivacional en los trabajadores, con el fin de modificar su actitud en el trabajo e incrementar su productividad.

En los siguientes puntos presentaremos las técnicas más utilizadas para motivar a los trabajadores dentro de las instituciones.

3.3.1 Los incentivos financieros

Los incentivos financieros como un medio para motivar a los empleados tiene sus orígenes a finales del siglo pasado, cuando el creador de la Escuela de la Administración Científica, Frederick Taylor observó que después de doce horas diarias de labores, el trabajador todavía tenía energías para realizar actividades pesadas en su hogar, por lo que, surge el interés de orientar ese exceso de energía hacia la producción, con el fin de incrementarla y así obtener utilidades más altas que reditúen ganancias económicas para las empresas y los trabajadores.

Así comienza el nacimiento de la Administración Científica, que se fundamenta en el supuesto de que los trabajadores realizarán un mayor esfuerzo en su trabajo, solamente para aumentar sus ganancias económicas.

El supuesto anterior fue el resultado obtenido por el estudio realizado por Taylor, al analizar científicamente todos aquellos factores que intervienen en la realización del trabajo, con el fin de determinar la producción que se deberá realizar en una jornada o día de trabajo y la retribución adecuada que deberá pagarse.

Dentro de todos estos factores, también se encontraba la motivación y la satisfacción en el trabajo, que eran aplicados a través del otorgamiento de incentivos monetarios, que influían en el comportamiento del trabajador para incrementar su productividad.

En la época de la Administración Científica, este tipo de Motivación tuvo grandes resultados en el incremento de la producción y en la satisfacción del empleado en su trabajo, pero en la década de los años treinta surge una nueva corriente científica denominada Escuela de las Relaciones Humanas, que nace de los estudios realizados en la compañía Western Electric por Elton Mayo quien es su principal expositor.

Sus principales teorías de las necesidades sociales y de ego, en los individuos hizo que se emplearan otro tipo de estímulos motivacionales distintos a los monetarios, ya que, estos últimos comenzaron a sufrir una fuerte depresión ante este nuevo cambio.

A pesar de esto, en la actualidad todavía los incentivos monetarios son utilizados para motivar al personal. La mayoría de las instituciones lo utilizan de diferentes formas, como son: el pago a destajo, los incentivos, los bonos, etc.

La elección entre una variedad de incentivos dependerá de la forma en que se desea influir en la conducta del trabajador, tomando en cuenta la actividad productiva que se realice en la institución.

La elaboración de planes y programas de incentivos financieros que emplean las instituciones, en la mayoría de la veces son un fracaso, ya que no cuentan con los elementos necesarios para que despierten el interés y el deseo del trabajador por obtenerlos, por lo que, a continuación se presentarán algunas sugerencias para elaborar programas de incentivos exitosos.

1. Los empleados deben estar plenamente convencidos, de que el esfuerzo que realicen, los conducirá a la obtención de la recompensa, por lo que, en un plan de incentivos, estos factores deben estar íntimamente relacionados, con el

propósito de recompensar a los trabajadores en relación directa al incremento de su productividad.

Los estándares fijados para obtener las recompensas deben ser justos, o sea alcanzables por los empleados, para que estén seguros de que realmente se pueden realizar las tareas requeridas en los estándares establecidos, para lo cual, también es necesario proporcionar el equipo, material, herramientas, capacitación, etc. requerido.

2. Las recompensas deben ser atractivas, con la finalidad de que despierten un interés y un deseo en el trabajador por obtenerlas. La atracción del incentivo siempre dependerá de las necesidades que se presenten en cada empleado.

3. Establecer adecuadamente los métodos y procedimientos de los programas de incentivos, a través del estudio científico de los métodos de trabajo, con el fin de establecer estándares de desempeño justos, en los cuales se fundamentarán dichos planes o programas.

4. El empleado debe calcular fácilmente la recompensa que obtendrá por el esfuerzo realizado, para lo cual es necesario que el plan sea claro, sencillo y entendible por el trabajador, con el propósito de no crear confusiones ni malos entendidos en el momento de su aplicación.

5. Los estándares que se deben fijar en los planes de incentivos deben ser eficaces y esto quiere decir, que sean justos o razonables para los trabajadores, pero a la vez que sean retadores para que se realice un mayor esfuerzo por alcanzarlos.

6. Existe la creencia de muchos trabajadores basada en sus experiencias, que el excederse de los estándares provocará un incremento en estos sin aumentar la recompensa, por lo que, no rebasan dichos estándares con el fin de proteger sus intereses, lo cual trae como consecuencia el fracaso del plan de incentivos. Para solucionar este problema es necesario Garantizar los Estándares como un contrato con los trabajadores, contemplando los excesos con recompensas justas.

Un ejemplo de los incentivos más utilizados dentro de las instituciones puede ser el Plan de Incentivos por Asistencia, que es utilizado comúnmente para reducir el índice de ausentismo de los trabajadores, a través del otorgamiento de cierta recompensa por no incurrir en faltas en un determinado tiempo.

Algunas veces las incapacidades por enfermedad, días festivos, vacaciones, días económicos, etc. no utilizados pueden convertirse en paga adicional o en vacaciones adicionales que puede disfrutar en un determinado período o al final de cada año, lo cual puede ser una buena recompensa para el empleado.

Es importante que en este tipo de incentivos, las recompensas y el tiempo en que se otorgan sean atractivos y considerables, con el fin de que influyan en el comportamiento del trabajador.

El dinero en cualquiera de sus presentaciones sigue teniendo auge en las empresas, al utilizarlo como un medio para motivar a los trabajadores, excluyendo otros métodos que pueden lograr este propósito en forma más eficiente.

Lo que si es una realidad es que el dinero es un medio que proporciona al trabajador un mejor nivel de vida dentro de la sociedad, el cual, le va interesando en la medida de sus necesidades y actitudes que este tenga.

3.3.2 Las prestaciones

El paternalismo de las empresas mexicanas de los años veintes, sobre la creencia de que los trabajadores no eran capaces de ver por su propio bienestar, ni mucho menos de resolver sus asuntos personales, provocó que estas dieran inicio al otorgamiento de ciertas prestaciones, con el propósito de resolver dicha problemática, creando en el trabajador una actitud y lealtad hacia la institución, así como para desalentar la conformación sindical que iniciaba en esa época.

Las prestaciones en sus inicios eran otorgadas por muy pocas empresas y las primeras que se otorgaron fueron denominadas prestaciones salariales, ya que eran un complemento al salario, con un valor mucho menor a este. Al pasar el

tiempo, la cantidad de prestaciones ha aumentado así como su variedad y costo esencial para otorgarlas.

En la actualidad las prestaciones no son vistas por los empleados como algo que la empresa les ha otorgado, sino las ven como una percepción ganada, como consecuencia de las luchas sindicales sostenidas en el pasado con los patrones y con el gobierno. Esto sucede en las prestaciones estipuladas en la Ley Federal de Trabajo, las cuales son una obligación para las instituciones el otorgarlas a sus trabajadores. Entre estas se encuentran: el sistema de ahorro para el retiro, el seguro social, los días de descanso obligatorios, el aguinaldo, el reparto de utilidades, las vacaciones, etc.

Las prestaciones que llegan a influir de manera positiva en el comportamiento del trabajador son aquellas que se otorgan adicionalmente o no están contempladas por la ley laboral, como por ejemplo: vales de despensa, ayuda para renta, pago de guardería, ayuda para la compra de lentes y aparatos ortopédicos, préstamos para la adquisición de inmuebles, servicios de asesoría financiera, jurídica y fiscal. Son diversas las prestaciones que se utilizan para modificar el comportamiento del empleado en su trabajo y para que esto se logre satisfactoriamente es necesario que se elabore un programa de prestaciones que cumpla con ciertos requisitos.

A continuación se mencionarán algunos requisitos que deben cumplir cualquier programa de prestaciones, los cuales son:

1. Establecer los objetivos del programa

Dentro de cualquier programa de prestaciones se debe de establecer muy claramente los objetivos específicos que estos persiguen, que por lo general son: satisfacer las necesidades del personal, motivar a los empleados, incrementar su satisfacción, minimizar la rotación de personal, establecer una posición favorable ante la competencia, etc.

El establecimiento de estos objetivos dependerá en gran parte de muchos factores, como son: la situación geográfica, la influencia sindical, la situación

financiera y el tamaño que tenga la institución. También deben de estar acordes con los lineamientos, objetivos y filosofía de la organización.

2. Permitir la participación de los empleados

Al elaborar un programa de prestaciones es necesario conocer cuales son las necesidades que tienen los trabajadores, por lo que es indispensable su participación en la realización de dicho programa.

En la mayoría de las empresas, la participación de los trabajadores va desde conocer sus necesidades a través de la aplicación de encuestas, hasta la integración de comités bilaterales (patrón-trabajador) que administren estos programas y con lo cual, se asegura la satisfacción de sus necesidades al exponerse estas en forma conjunta. También se logra el intercambio de información sobre anomalías, deficiencias, sugerencias, etc. en relación al programa.

3. Adaptabilidad del programa

Los cambios que constantemente sufren los trabajadores en la sociedad a la que pertenecen, deben reflejarse en los programas de prestaciones con el fin de que cumplan con su propósito. La adaptabilidad de los programas ante estos cambios que van modificando las necesidades de los empleados, es sustancial para la satisfacción de estas, procurando cubrir las diferentes necesidades que se presentan los trabajadores, con el propósito de obtener una productividad más elevada en la institución.

4. Flexibilidad del programa

Los programas deben ser flexibles, es decir deben adaptarse a las diferentes necesidades individuales de los trabajadores. Otorgándoles prestaciones más acordes a sus necesidades personales, evitando el desperdicio de prestaciones que no son necesarias para los empleados.

Generalmente se maneja este programa proporcionando un paquete básico de prestaciones que ofrece la mayoría de las veces lo siguiente: seguro médico,

seguro de vida y vacaciones. Así como prestaciones económicas para la adquisición de artículos del hogar. Esta es una de las tantas combinaciones que se pueden realizar con el fin de satisfacer las necesidades de la mayoría de los empleados.

Lo anterior ha demostrado que los trabajadores se sienten más contentos y motivados en su trabajo, lo cual, seguramente repercutirá en el incremento de su productividad. Los programas flexibles tienen el propósito de reducir el costo y aumentar la satisfacción.

5. Comunicación del programa de prestaciones

Es indispensable que los trabajadores tengan cierta credibilidad y confianza en los programas de prestaciones, por lo que, es necesario que la institución les comunique en forma clara, veraz y oportuna, sobre todos los aspectos que integran dicho programa, con el propósito de evitar confusiones en su aplicación.

En muchas empresas las prestaciones otorgadas a los trabajadores son calculadas y anexadas a su talón de cheque con la finalidad de que estén informados sobre el costo de dicho beneficio.

Es muy importante que se lleve una administración eficiente en los programas de prestaciones, con el fin de mantener un equilibrio entre los diferentes factores que intervienen en estos, procurando reducir los costos y aumentar la satisfacción en el trabajador, sin crear conflictos que perjudique a la institución.

3.3.3 Ambiente físico de trabajo

El ambiente físico se compone de varios elementos que son indispensables para que se presente en forma óptima en los lugares de trabajo, con el fin de motivar al trabajador en la realización de sus labores, es muy importante que estos sean conocidos por los jefes, con el propósito de que los apliquen en forma correcta. Los elementos son los siguientes:

1. Iluminación

Es lógico pensar que la calidad del trabajo es menor cuando la luz es ineficiente en las áreas de trabajo, por lo que, es necesario que se proporcione en forma eficiente, con el propósito de mejorar la calidad en las labores, para lo cual es necesario que se contemplen los siguientes factores:

a) Distribución

Todas las áreas de la empresa deberán ser iluminadas uniformemente, pero principalmente aquellas en donde se desarrolla el trabajo.

b) Intensidad

Es el grado óptimo de brillantez que debe tener la luz para poder desarrollar cierta actividad, esto dependerá del trabajo que se deberá realizar, por ejemplo: la brillantez no será la misma en una actividad de ensamblado de un reloj a la de un automóvil, la primera requiere de mayor intensidad que la segunda.

c) Resplandor

El resplandor de la luz debe regularse a lo que normalmente soporta el ojo humano, con el fin de evitar la fatiga visual que pueda perjudicar la calidad en el trabajo. La distribución uniforme de la luz puede evitar que el resplandor excesivo ocasione serios problemas visuales en el trabajador.

Científicamente se ha comprobado que la luz natural es mejor que la luz artificial para el desarrollo del trabajo, lo cual, quiere decir que en las oficinas se debe emplear preferentemente luz natural a través de su filtración por ventanas y domos que deberán estar distribuidos estratégicamente en toda la organización. También se puede combinar estos dos tipos de luz, en casos necesarios.

La gran mayoría de los trabajadores presentan una mayor preferencia por la luz natural en sus lugares de trabajo, ya que sienten que la luz artificial perjudica su salud, lo cual es muy cierto.

2. Música

La música es otro elemento del ambiente físico que, dentro de los lugares de trabajo puede ocasionar un ambiente laboral agradable. Este es un medio que a la gran mayoría de los trabajadores les gusta escuchar cuando están desarrollando ciertas labores, la cual, les eleva su estado de ánimo y de motivación.

Uno de los problemas más frecuentes que se presentan al aplicar este medio es el complacer la gran variedad de preferencias musicales que tiene los trabajadores, por lo general, se determina en forma conjunta el gusto preferencial de la mayoría de estos. También es muy importante tomar en cuenta el volumen y la fidelidad con que se debe escuchar, con el fin de no caer en el ruido y la distorsión musical que perjudique el ambiente de trabajo.

La importancia de este elemento, en el mejoramiento de un ambiente agradable dentro del trabajo, ha llegado a ser tan relevante que existen varias compañías que ofrecen servicios de música ambiental, adecuada para mejorar el ánimo del empleado en su trabajo.

3. Orden y limpieza

Es fundamental guardar un estado general de orden en las oficinas o lugares de trabajo, en donde prive la pulcritud y la conservación general de las cosas, con el propósito de prevenir accidentes en el trabajo y facilitar el desarrollo de las labores de los trabajadores.

El apilar materiales, equipos, mobiliario u otro estorbos en pasillos, escaleras, corredores o dentro de las oficinas, obstaculizará las actividades de los trabajadores llegando a ocasionar en estos malestares por la pérdida de tiempo en la realización de sus labores. El mantener un orden sobre todos los

recursos materiales y técnicos, utilizados por los empleados evitará también los problemas señalados anteriormente.

La limpieza es un elemento que influye en la conducta y en la salud del trabajador. Cuando se presenta en forma deficiente en los lugares de trabajo ocasionará en la mayoría de las veces enfermedades en el empleado, que repercutirán en su productividad, por lo tanto, es necesario mantener constantemente limpios todos los lugares de trabajo, así como los pasillos, escaleras, baños, comedores, etc.

Es importante que todas las instituciones mantengan una filosofía de orden y limpieza en el trabajo, con el propósito de crear una buena imagen en todos los empleados que la integran, y así poder mantener un estado de salud e higiene laboral en todas las áreas de trabajo.

4. Condiciones climáticas

Es otro elemento en donde depende la salud y comodidad de los empleados en su trabajo. Es necesario que se mantengan las condiciones climáticas adecuadas dentro de las áreas de trabajo, con el fin de influir en la productividad del empleado.

El organismo humano mantiene una temperatura constante y equilibrada para su buen funcionamiento, al exponerse a los diferentes cambios de climas del medio ambiente o a las actividades físicas que realiza el individuo. En las oficinas existen diferentes tipos de condiciones climáticas que afectan el comportamiento del empleado, modificando su actitud hacia su trabajo. Estas condiciones generalmente son:

a) Ambiente caluroso

Ante estas condiciones el individuo generalmente presenta una actitud agresiva e incómoda en su trabajo, teniendo un desgaste físico mayor cuando su organismo empieza a dispersar excesivamente el calor a través del sudor. Esto sucede constantemente en oficinas cerradas que carecen de ventilación para mantener un clima adecuado.

b) Ambiente frío

Cuando el clima es demasiado frío ocasiona comúnmente pasividad en los empleados al realizar sus labores. Esto se puede remediar colocando estratégicamente aparatos de calefacción dentro de los lugares de trabajo procurando no afectar la salud del trabajador.

c) Ambiente húmedo

El ambiente húmedo en exceso es difícil de tolerar más si va acompañado de temperaturas bajas, lo cual, puede provocar enfermedades de las vías respiratorias a los trabajadores. La temperatura adecuada que debe prevalecer en las oficinas es de aproximadamente 21 grados centígrados, que se pueden obtener aplicando correctamente las condiciones climáticas necesarias, como por ejemplo: la ventilación, la calefacción, la extracción de aire, etc.

Por lo general, los lugares que fueron acondicionados para utilizarse como oficinas presentan condiciones climáticas inadecuadas, ya que, no se diseñaron en sus inicios para tal fin y no cumplen con todas las condiciones específicas que requieren las oficinas.

Es fundamental contrarrestar todos aquellos factores que impiden mantener condiciones climáticas adecuadas dentro de los lugares de trabajo, con el propósito de que no afecten el comportamiento, la comodidad y la productividad del trabajador.

5. Espacio y distribución

El espacio que se debe tener en las áreas de trabajo deberá ser el suficiente, el cual permita el libre tránsito de los trabajadores y facilite la realización de las labores.

Los espacios reducidos comúnmente crean incomodidades en el trabajador, ya que le impiden trabajar en forma eficiente dentro de su área de trabajo, creando una actitud negativa hacia sus labores.

Tiene mucho que ver el espacio con la distribución del mobiliario y equipo. Debido a que si la distribución es inadecuada aunque el espacio sea el suficiente, el trabajador estará incomodo en su lugar de trabajo.

Tanto la distribución como el espacio deben de ser perfectamente diseñados, para no perjudicar el ambiente físico de trabajo ni la comodidad del trabajador.

3.6 La evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es utilizada por la gran mayoría de empresas, para poder medir la productividad que sus empleados tienen en su trabajo, con el propósito de corregir errores y actitudes que se presenten en la realización de sus labores, sirviendo también como base para la toma de decisiones en el otorgamiento de premios, ascensos, recompensas, aumento salarial, reconocimientos, etc.

Dicha evaluación se presenta generalmente de manera informal en instituciones pequeñas y se establece formalmente por medio de métodos o procedimientos más detallados y científicos, en aquellas instituciones medianas o grandes. Esto está en relación a la magnitud de la plantilla de recursos humanos que presente cada institución.

Esta es una etapa, en donde se puede determinar el grado de influencia que tiene el jefe para motivar a su personal.

Existen tres pasos fundamentales para evaluar adecuadamente el desempeño del empleado y estos son:

1. Definir el puesto

Es determinar en forma exacta el trabajo que deberá realizar el empleado y en base a que estándares se le va a evaluar. Esto depende mucho del puesto que ocupe en la institución.

2. Evaluación del desempeño

Es la comparación del rendimiento real del empleado con los estándares predeterminados, a través de los métodos o procedimientos de evaluación establecidos.

3. Retroalimentación

La evaluación requiere de una constante retroalimentación de información entre el jefe y el subordinado, con el propósito de corregir el comportamiento y los errores que tengan los trabajadores en sus labores y así puedan tener un mejor desempeño.

El cumplimiento óptimo de cada una de estas etapas es fundamental para una eficiente evaluación del desempeño, aunque pueden surgir problemas que obstaculicen dicha evaluación, como son:

- a) El problema de los estándares de medición, cuando estos no existen o son determinados de manera subjetiva, la evaluación se toma de manera ineficiente y desmotivadora para el trabajador.
- b) Los errores de la evaluación por actitudes de preferencia o de no preferencia del jefe hacia algunos de sus trabajadores.
- c) Otro gran problema es la falta de comunicación entre el jefe y los empleados, sobre la determinación de los estándares de medición y los resultados obtenidos en la evaluación .
- d) La aplicación incorrecta de los criterios en la evaluación del desempeño, así como la incapacidad de manejarlas en beneficio del desarrollo del personal en su trabajo.

La consideración de estos problemas, por parte de los jefes en el momento de evaluar el desempeño de sus trabajadores, ocasionará que la evaluación cumpla satisfactoriamente con sus objetivos.

Como anteriormente se mencionó, para evaluar adecuadamente el desempeño de los trabajadores se requiere de un método científico, que nos permita cumplir con los fines predeterminados y para esto han surgido una gran variedad de métodos, que han tenido una gran aceptación por los jefes para evaluar a su personal obteniendo resultados satisfactorios.

Entre los más utilizados se encuentran:

1. Escala gráfica de calificación

Es un método muy sencillo que describe diversas características del trabajo y una gran variedad de niveles de desempeño. Calificando al trabajador marcando con una cruz el grado de desempeño que tenga en determinada característica, para después sumarse y totalizarse los valores asignados a cada una de estas.

2. Alternancia de la calificación

En este método se va clasificando al mejor trabajador y al peor conforme a una característica en particular, anotando en primer lugar al trabajador que obtenga la calificación más alta de la característica a evaluar y hasta el último se anota al empleado que obtenga la calificación más baja. Alternando las anotaciones entre calificaciones altas y bajas, hasta completar la lista de los trabajadores a evaluar.

3. Comparación de pares

Todos los empleados son comparados por pares en relación a las características a evaluar, por cada característica se realizará una comparación de todos los posibles pares que se puedan formar con todos los empleados a evaluar, indicando con un signo (+) más, si es el mejor de ese par y con un signo (-) menos, si es el peor de ese par, para que posteriormente se sumen las veces en que resultó mejor el empleado y así obtener su evaluación.

4. Distribución forzada

Aquí se predeterminan los porcentajes de desempeño en forma creciente y decreciente, como la graduación de una curva, en donde para cada característica a evaluar se asignará el nivel de desempeño en donde se encuentre el trabajador a evaluar, por ejemplo:

45% desempeño eficiente

50% desempeño eficiente promedio

60% desempeño promedio

50% desempeño ineficiente promedio

45% desempeño ineficiente

5. Incidente crítico

Es un método en donde se lleva un registro de la conducta del trabajador en sus labores, anotando todas aquellas que son buenas, comunes e indeseables, para que posteriormente se evalúe su desempeño y se comenten los resultados.

Generalmente se utilizan en evaluaciones que se realizan a mediano plazo. Los incidentes críticos o no críticos en los que incurran los empleados son registrados por los jefes, con el propósito de que sirva como base para evaluar el desempeño de sus trabajadores.

6. Escala de calificaciones basada en el comportamiento

En este método el comportamiento que presenta el empleado dentro de su trabajo va a ser evaluado a través de diferentes escalas de desempeño, determinadas por personas que conocen las labores y actividades del trabajador. Esta escala va desde el desempeño deficiente hasta el eficiente, en sus diferentes etapas.

La conducta del empleado y la escala de evaluación entran en interacción para medir su desempeño conforme a los resultados obtenidos en su trabajo, restando importancia a los rasgos y actividades del trabajador, ya que el

comportamiento observado y la obtención de resultados son la base de este método.

Una vez evaluado el desempeño del trabajador se procede a informarles sobre los resultados que obtuvo y las deficiencias que se presentaron en la realización de su trabajo, con el fin de corregir sus ineficiencias laborales. Con esto se obtiene una retroalimentación de la evaluación, ya que se conocen los motivos que perjudican la actitud del empleado en su trabajo y las posibles soluciones para mejorarlas.

CAPITULO 4

LA PRODUCTIVIDAD Y LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

4.1 Definición

En los últimos años la palabra Productividad ha sido objeto de varios estudios y análisis, con el fin de explicar en forma exacta su significado e importancia, ya que es un tema que ha despertado el interés general y sobre todo en las empresas, organizaciones e instituciones públicas y privadas. Por los grandes beneficios que se pueden obtener al aplicarlo en forma correcta.

Algunos estudiosos en la materia la han definido de la siguiente manera:

Joseph Prokopenko menciona que: "es el uso eficiente de los recursos, trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información, en la producción de diversos bienes y servicios".(9)

David Bain, la define como: "una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos, para cumplir con los resultados específicos deseables".(10)

Sergio Romero, dice que: "es una filosofía, una cultura, un sistema de vida, de relación y de trabajo, es excelencia, eficiencia, eficacia, método, orden y disciplina".(11)

David Hampton, menciona que: "es una medida de la eficiencia del empleo de los recursos para generar bienes y servicios, o sea la relación del valor de los resultados con el costo de los insumos".(12)

(9) Prokopenko, Joseph. *La gestión de la productividad: manual práctico*. México: Limusa, 1991, pág. 3.

(10) Bain, David. *Productividad: solución a los problemas de la empresa*. México: McGraw-Hill, 1990, pág. 3.

(11) Romero Roaro, Sergio. *Productividad: compromiso directivo*. México: Instituto Mexicano de Auditores Internos, 1988, pág. 39.

(12) Hampton, David R. *Administración*. México: McGraw-Hill, 1989, pág. 694.

Cada autor define a la productividad según su punto de vista y sus conocimientos, pero todos se basan en la definición general y que es de aceptación general. Esta es: el resultado obtenido entre la producción realizada y los insumos utilizados. La cual es representada por la siguiente fórmula:

Producción entre Insumos = Productividad

Esta definición y fórmula es aplicable a cualquier sector económico de cualquier país.

Basándonos en las definiciones anteriores diremos que la productividad es: el resultado o medida obtenida entre los productos o servicios generados y los insumos utilizados o sea, es la maximización de los recursos disponibles para generar mayores y mejores servicios.

Es muy importante que el significado de esta palabra sea claro y entendible por los trabajadores, ya que se le pueden otorgar términos equivocados, como son: exceso de trabajo, intensidad en las labores, explotación en el trabajo, etc. que perjudican la esencia de este concepto.

El incremento o mejoramiento de la productividad, no se consigue realizando un trabajo o una labor en forma más intensa, sino aplicando más el conocimiento, de otra manera está no se mejorará.

4.2 Diferencia entre eficiencia y eficacia

En el ámbito del estudio de la Productividad es muy importante diferenciar dos términos, que a menudo se emplean en forma equivocada y confunden el entendimiento de este tema.

Comenzaremos definiendo a la eficiencia como: el lograr en el menor tiempo posible la producción de bienes y servicios, de excelente calidad.

La eficacia será entonces la medida en que se logren los estándares y las metas establecidas.

Por lo que, eficiencia se le atribuye a la forma de realizar el trabajo y eficacia al efecto de conseguir los objetivos, metas o propósito. Ambos relacionados bajo el contexto de la productividad.

4.3 Productividad y el incremento del nivel de vida del trabajador

Se entiende por nivel de vida a: "el grado de bienestar material de que dispone una persona, clase social o comunidad para sustentarse y disfrutar de la existencia".(13)

Se dice que, para que se obtenga un nivel de vida aceptable es necesario que, se satisfagan por lo menos las necesidades básicas de los individuos o de la sociedad, como son: la alimentación, el vestido, la seguridad, los servicios, etc.

En los últimos años, el factor productividad ha originado un incremento en el nivel de vida de las personas, sociedades y países. Ha eliminado los problemas de inflación, desempleo, déficit de balanza de pagos, etc., ya que se evita al minimizar el desperdicio y se maximiza el aprovechamiento de los escasos recursos, para crear bienes y servicios de alta calidad.

(13) Oficina Internacional del trabajo. *Introducción al estudio del trabajo*. Ginebra: 1980, pág. 3.

CAPITULO 5

INVESTIGACION DE CAMPO

5.1 Determinación del universo y establecimiento de la muestra

Se entiende por Universo al grupo que tiene una o varias características en común, por lo tanto, el universo de esta investigación son todos aquellos jefes de departamento y trabajadores administrativos, que están adscritos al departamento de Personal de las Unidades o Secretarías Administrativas, de las siguientes dependencias de la UNAM.

1. COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES, PLANTEL AZCAPOTZALCO
2. COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES, PLANTEL NAUCALPAN
3. COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES, PLANTEL ORIENTE
4. COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES, PLANTEL SUR
5. COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES, PLANTEL VALLEJO
6. DIRECCION GENERAL DE OBRAS Y SERVICIOS GENERALES
7. DIRECCION GENERAL DE PROTECCION A LA COMUNIDAD
8. DIRECCION GENERAL DE PROVEEDURIA
9. ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA, No. 2
10. ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA, No. 4
11. ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA, No. 6
12. FACULTAD DE ARQUITECTURA
13. FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES
14. FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
15. FACULTAD DE DERECHO
16. FACULTAD DE INGENIERIA
17. FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA
18. FACULTAD DE ODONTOLOGIA
19. FACULTAD DE PSICOLOGIA
20. UNIDAD ACADEMICA DE CICLOS DE BACHILLERATO

Con el propósito de obtener un número más preciso de jefes departamentales y trabajadores administrativos, que laboran dentro de estas dependencias y

exclusivamente en el departamento de Personal, se consultaron documentos tales como formas únicas y nóminas, obteniendo como resultado un Universo de 20 jefes de departamento y 120 trabajadores administrativos.

La muestra, es la parte representativa del universo y suficiente de un todo, que contiene en un alto grado las características principales del universo. Las características de la muestra pueden ser:

- a) Representativas: Contiene las principales características del universo.
- b) Suficiente: Presenta al universo en forma cualitativa.
- c) Significativa: Contiene aspectos explicativos del universo.

Por lo anterior, se ha considerado que el tamaño de la muestra sea de un 100% para el universo de los Jefes de Departamento y un 80% para los Trabajadores Administrativos, lo cual, quiere decir que la muestra estará representada por 20 Jefes y 100 trabajadores, éstos últimos de diferentes categorías, como son: oficiales administrativos, secretarias, capturistas, técnicos, auxiliares de contabilidad e intendencia, entre otros.

5.2 Diseño y aplicación de cuestionarios

Con el propósito de obtener información para el desarrollo de la investigación de campo, se utiliza uno de los instrumentos más importantes en la recolección de información, el cual es llamado comúnmente Cuestionario, este es un documento estructurado, con una serie de preguntas para obtener determinadas respuestas indispensables para la investigación que se esté realizando.

En esta investigación se aplicaron dos cuestionarios distintos uno dirigido a los Jefes de Departamento y otro a los Trabajadores Administrativos, ambos cuentan con 20 preguntas de diferentes tipos, que son:(*)

(*) Ver apéndice: cuestionario I, página 109 y cuestionario II, página 114.

a) Preguntas abiertas: en donde el entrevistado puede contestar libremente y en la forma en que lo desee.

b) Preguntas cerradas: estas pueden ser dicótomas, en donde se admite una sola respuesta, ya sea, afirmativa o negativa. También se encuentran en forma de abanico; estas permiten la selección de la respuesta entre varias opciones.

Esto con el propósito de obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación de campo.

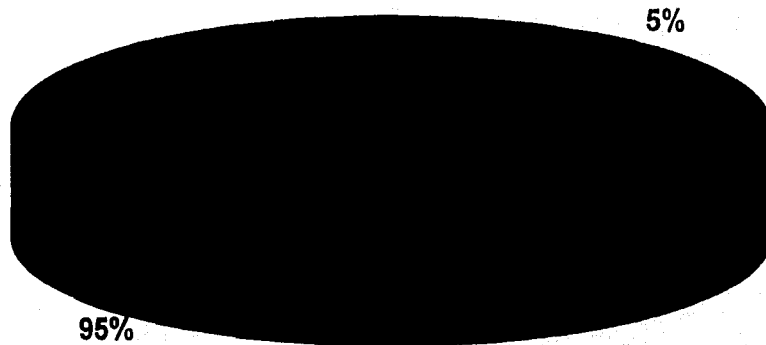
5.3 Presentación y análisis de los resultados

5.3.1 Jefes de Departamento

PREGUNTA 1

¿ Informa adecuadamente a los empleados de los objetivos, políticas, funciones y actividades, que deben cumplir en el departamento a su cargo ?

■ SI □ NO



RESPUESTA 1

Casi la totalidad de los jefes informa a sus trabajadores de los objetivos, políticas y funciones del departamento a su cargo, argumentando que es muy importante que sean de su conocimiento, con el fin de obtener un mismo curso de acción en el trabajo.

PREGUNTA 2

¿ Explica en forma amplia sobre las funciones, actividades y objetivos, que deben cumplir sus trabajadores en sus labores ?

■ SI ■ NO

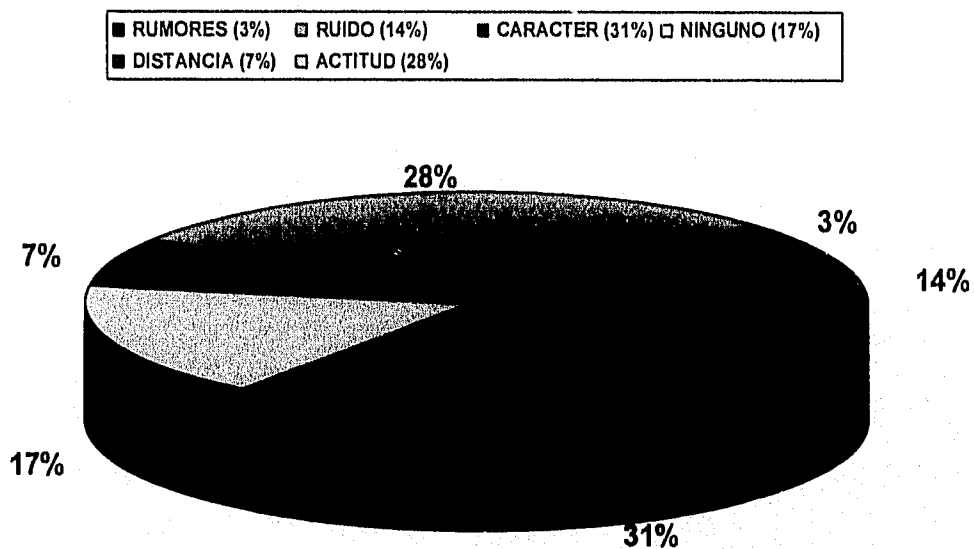


RESPUESTA 2

También consideran la mayoría de los jefes que es fundamental informar ampliamente a los trabajadores de las funciones, objetivos, actividades, etc., con el propósito de que cumplan en forma eficiente con sus labores y no existan errores ni contratiempos.

PREGUNTA 3

¿ Qué elementos le impiden comunicarse con su personal ?

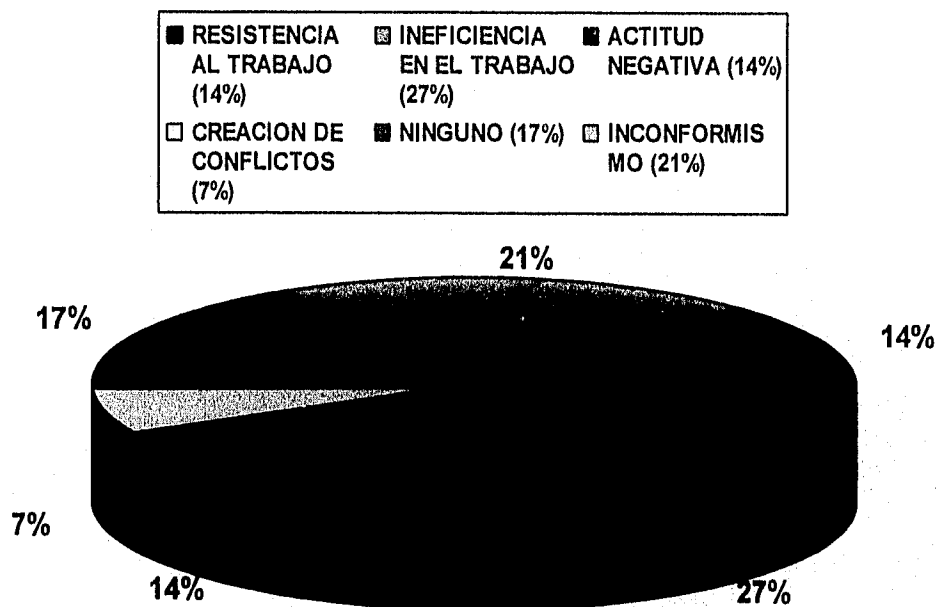


RESPUESTA 3

La actitud del trabajador es el principal obstáculo para establecer una adecuada comunicación en las relaciones laborales, seguido de los factores físicos que se presentan en los lugares de trabajo, como son: el ruido y la distancia. El rumor obtiene un porcentaje menor que no afecta tanto al establecimiento del entendimiento entre el jefe y el trabajador.

PREGUNTA 4

¿ De qué forma afecta la comunicación con su personal ?



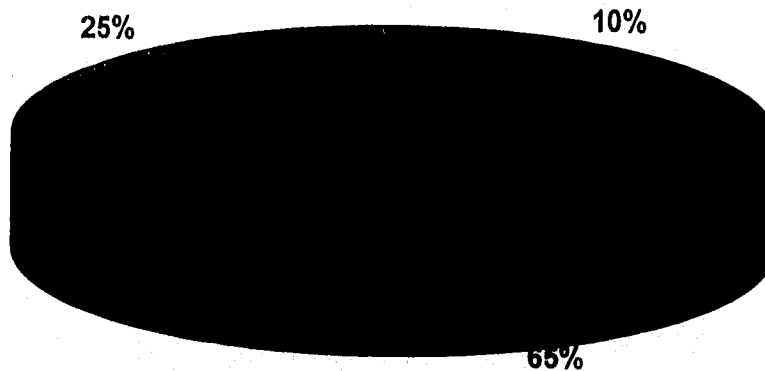
RESPUESTA 4

Al existir un elevado índice de barreras de comunicación en las relaciones laborales, es lógico pensar que repercute esencialmente en el trabajo, haciéndolo más ineficiente e improductivo, a consecuencia de la actitud de inconformismo y apatía que puede presentar el trabajador.

PREGUNTA 5

¿Cuál de los siguientes conceptos utiliza para intercambiar información con su personal ?

■ COMUNICACION EFICIENTE ■ COMUNICACION EFECTIVA ■ NINGUNA

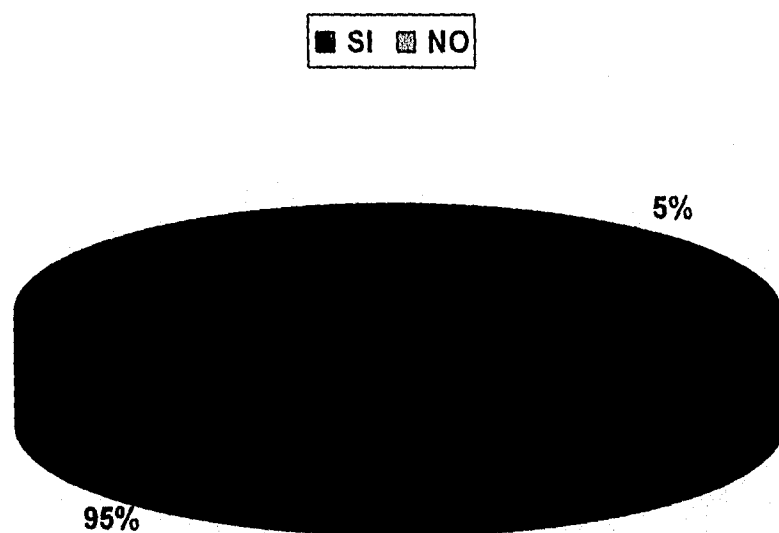


RESPUESTA 5

Los jefes establecen en su mayoría una comunicación eficiente más que efectiva con sus trabajadores, no importando el tiempo ni el costo con tal de establecer el entendimiento deseado con sus subordinados.

PREGUNTA 6

¿ Considera que las opiniones hechas por sus trabajadores para mejorar su sistema de trabajo son importantes ?



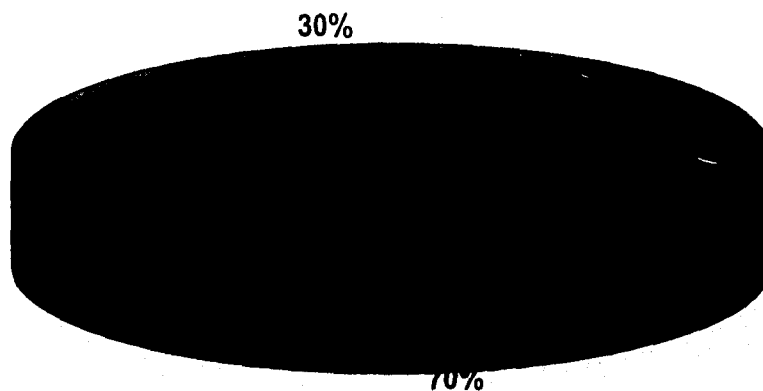
RESPUESTA 6

La casi totalidad de los jefes consideran que son importantes las opiniones y sugerencias hechas por sus trabajadores para mejorar su sistema de trabajo, argumentando que son ellos quienes mejor conocen su trabajo y quienes pueden dar soluciones a los problemas y deficiencias que se presentan en sus labores, ya que, simplemente pueden mejorarlos o modernizarlos.

PREGUNTA 7

¿ Permite la participación de sus empleados en el establecimiento de políticas, objetivos y procedimientos, dentro de su área de trabajo ?

■ SI ■ NO



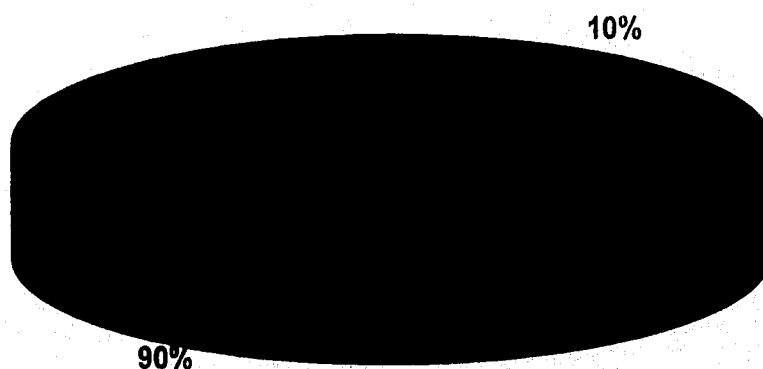
RESPUESTA 7

Los jefes que permiten la participación de sus empleados en el establecimiento de políticas, objetivos y procedimientos en su trabajo, mencionan que esto lo permiten porque sirve para mejorar la calidad en el trabajo y como un factor motivacional para el trabajador. Aquellos jefes que no lo permiten argumentan que no es conveniente involucrar tanto al personal, porque se pierde la autoridad y el control sobre estos.

PREGUNTA 8

¿ Qué tipo de actitud tiene su personal en relación al trabajo que desempeñan ?

■ LE GUSTA ■ LE ES INDIFERENTE

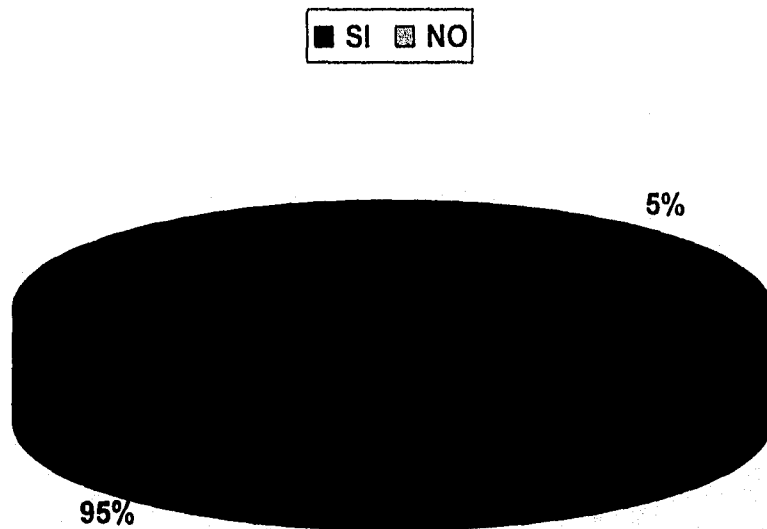


RESPUESTA 8

La opinión de los jefes respecto al gusto por el trabajo por parte de sus trabajadores fue muy positiva, lo cual indica la aplicación de un cierto tipo de administración con su personal.

PREGUNTA 9

¿ Existe el trabajo en equipo dentro de su departamento ?



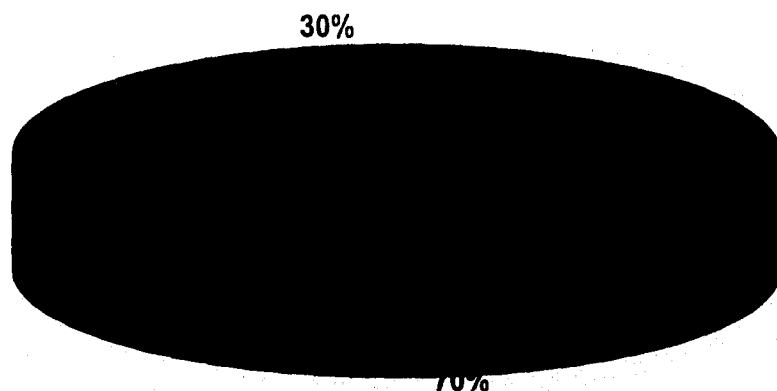
RESPUESTA 9

La gran mayoría de los jefes menciona la existencia del trabajo en equipo en su área de trabajo, argumentando que es la forma más rápida y efectiva de cumplir con las labores asignadas y así poder obtener de manera satisfactoria los objetivos del departamento.

PREGUNTA 10

¿ Realiza reuniones de trabajo ?

■ SI □ NO

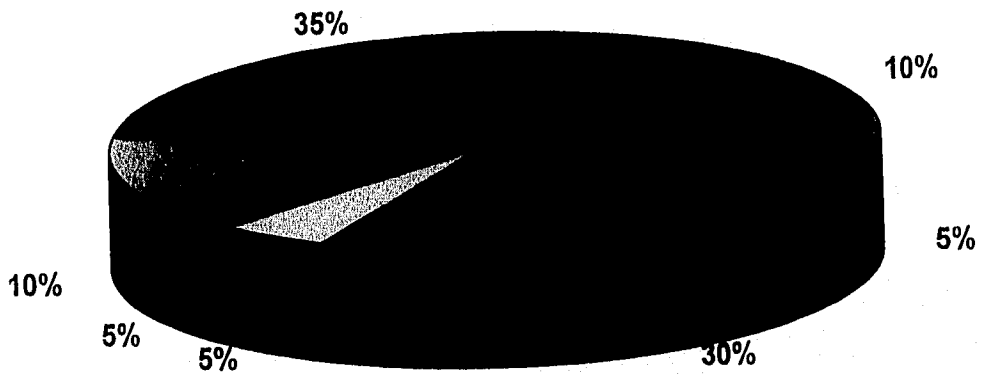
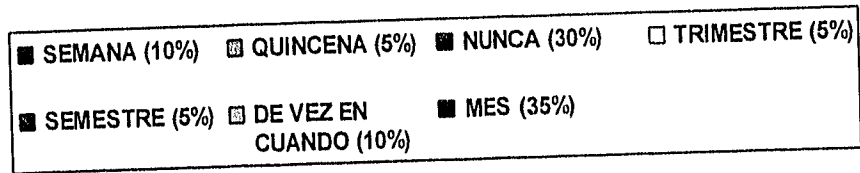


RESPUESTA 10

El 70% de los jefes sí realizan reuniones de trabajo dentro del departamento a su cargo, mencionando la importancia de su realización. El 30% restante que es un porcentaje significativo argumentó que no tienen tiempo para realizar esta actividad.

PREGUNTA 11

¿ Con qué frecuencia las realiza ?



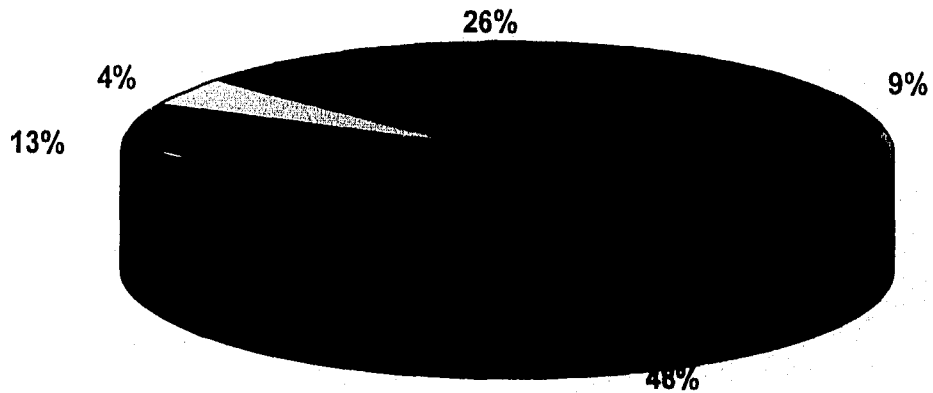
RESPUESTA 11

Del porcentaje de jefes que sí realizan reuniones de trabajo, un 50% lo hace en el tiempo adecuado y el otro 20% lo hace en un lapso de tiempo inadecuado, lo cual provoca que las reuniones no cumplan satisfactoriamente con su propósito.

PREGUNTA 12

¿ Qué temas se tratan ?

■ ASUNTOS PERSONALES (9%)	□ ORGANIZACION EN EL TRABAJO (48%)	■ SOLUCION DE PROBLEMAS (13%)	□ INTEGRACION DE EQUIPOS (4%)	■ NO CONTESTARON (26%)
---------------------------	------------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	------------------------



RESPUESTA 12

Las reuniones de trabajo son un factor utilizado para corregir errores, evaluar resultados, establecer objetivos, organizar el trabajo, solucionar problemas y deficiencias laborales.

PREGUNTA 13

Las relaciones de trabajo y personales que existen entre usted y sus superiores son:

■ REGULARES ■ EXCELENTES ■ BUENAS

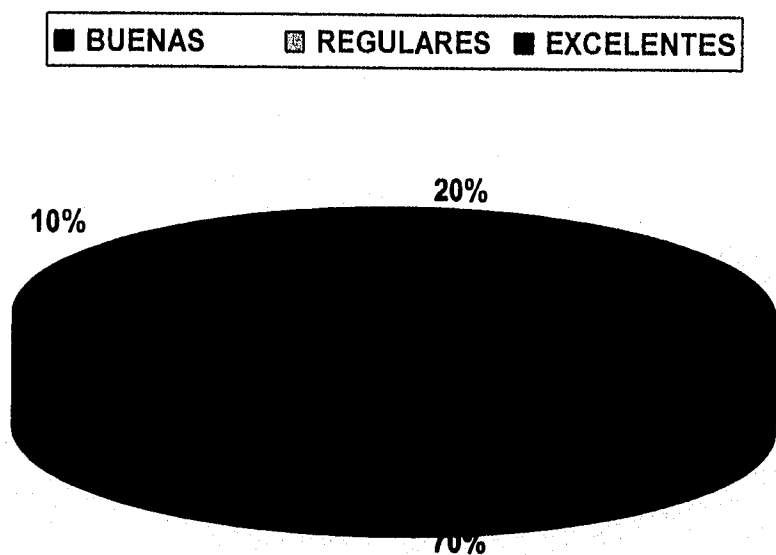


RESPUESTA 13

Las relaciones de los jefes con sus superiores son muy buenas, lo que hace suponer que tienen el respaldo suficiente para poder cumplir satisfactoriamente con los objetivos del departamento.

PREGUNTA 14

Considera usted que las relaciones con su personal son:

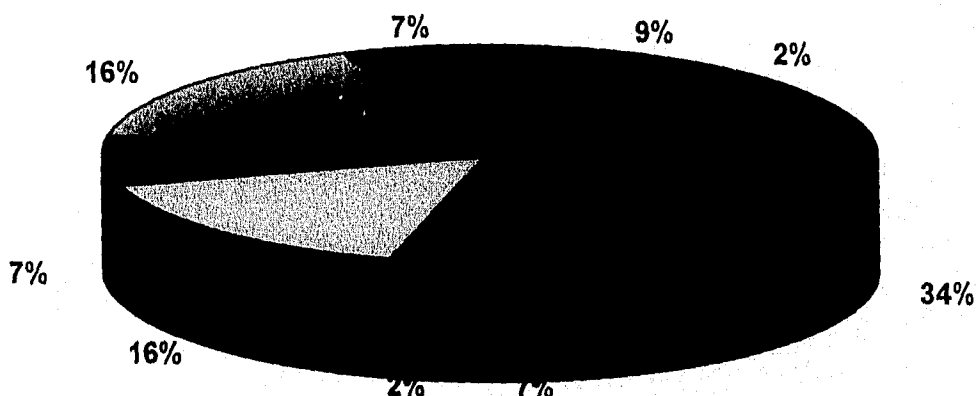
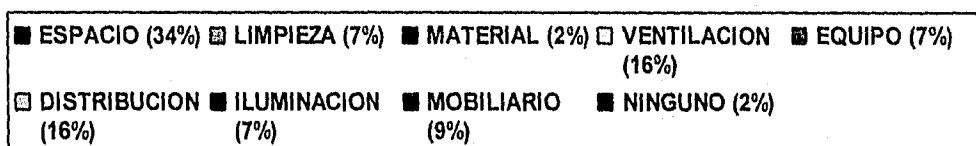


RESPUESTA 14

Las relaciones interpersonales entre el jefe y el trabajador no son tan adecuadas como las anteriores, pero son buenas para crear un ambiente de trabajo agradable.

PREGUNTA 15

¿ Cuáles de los siguientes elementos son ineficientes en el área de trabajo de su personal ?



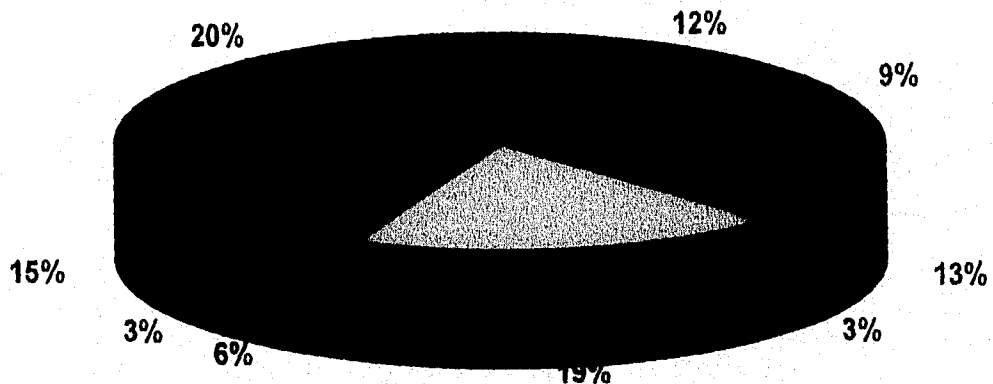
RESPUESTA 15

De los factores físicos que más afectan, la comodidad y actitud del trabajador en su área de trabajo son: en primer lugar el espacio, el cual impide el libre desarrollo de sus labores, después se presenta la falta de ventilación y la ineficiencia en la distribución del mobiliario en los lugares de trabajo, seguidos de la falta de equipo y mobiliario, de la escasez de limpieza y abastecimiento de materiales. Esto indica que los lugares de trabajo son muy pequeños y con un clima deficiente, así como una mala distribución y escasez de recursos materiales.

PREGUNTA 16

¿ Cuáles de los siguientes factores utiliza para motivar a su personal ?

■ OTORGAMIENTO DE TIEMPO EXTRA (9%)	□ OTORGAMIENTO DE ESTIMULOS (13%)	■ ASCENSO EN EL TRABAJO (3%)	□ AMBIENTE DE TRABAJO AGRAOABLE (19%)	■ AUTO CONTROL EN EL TRABAJO (6%)
□ OTORGAMIENTO DE MEDIA PLAZA (3%)	■ CAPACITACION EN EL TRABAJO (15%)	■ RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO (20%)	■ PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES (12%)	

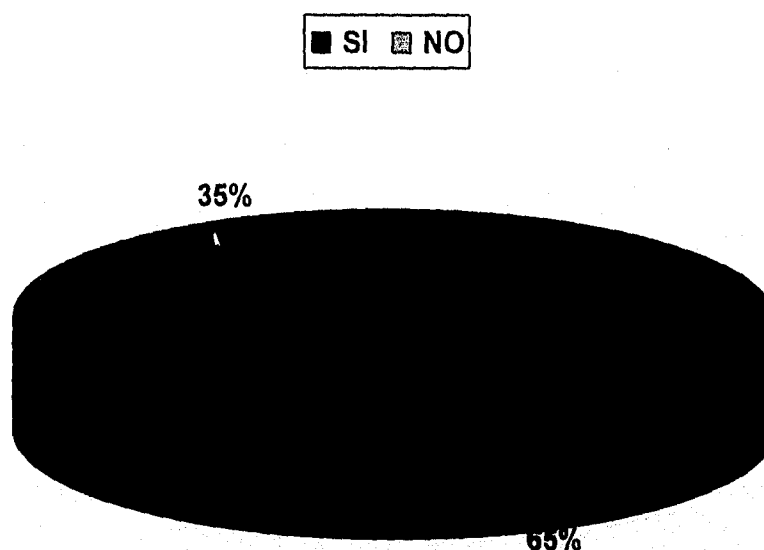


RESPUESTA 16

Los medios motivacionales más utilizados por los jefes para influir en la conducta de sus empleados y encaminarlos hacia la productividad, son las psicológicas, quedando en segundo término los medios financieros.

PREGUNTA 17

¿ Aplica el mismo tipo de motivación para cualquiera de sus empleados ?



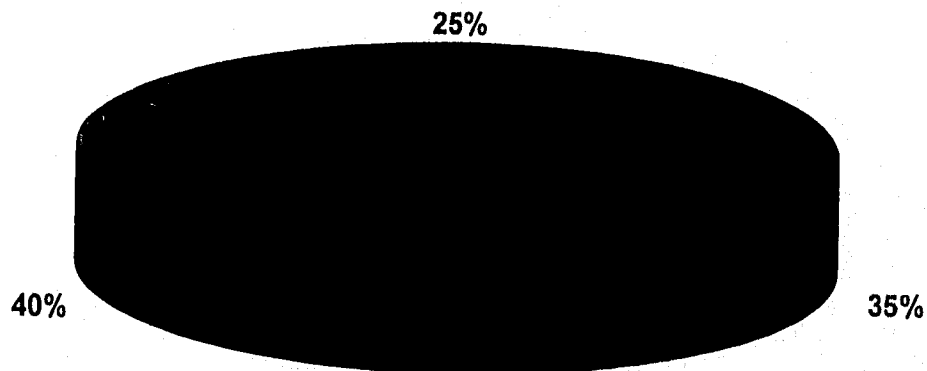
RESPUESTA 17

La mayoría de los jefes emplean el mismo medio motivacional para modificar la conducta del trabajador, argumentando que de no ser así se ocasionarían conflictos, además de que no hay que diferenciar a las personas. Los que opinaron lo contrario dicen que cada persona es diferente y por lo tanto se le motiva con diferentes medios.

PREGUNTA 18

¿ Qué significa para usted la palabra productividad ?

■ DEFINICION CORRECTA ■ DEFINICION INCORRECTA ■ NO CONTESTARON



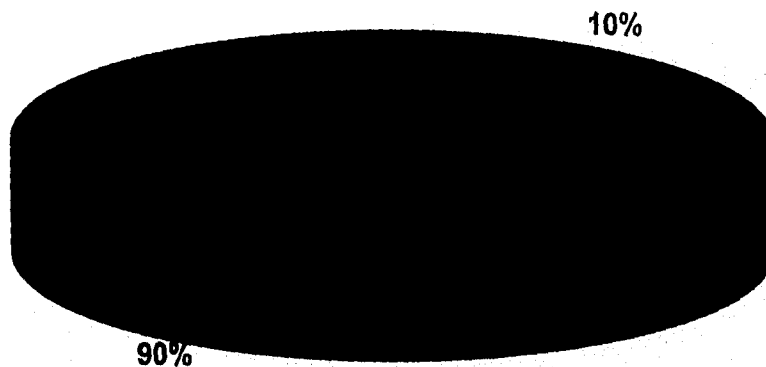
RESPUESTA 18

Existe un porcentaje equivalente de los jefes que contestaron incorrectamente el significado de productividad con aquellos que contestaron correctamente, ya que, muchas de los conceptos no están totalmente concluidos, tal parece que solamente tiene una remota idea de lo que significa esta palabra.

PREGUNTA 19

¿ Mide en forma adecuada el desempeño laboral de sus trabajadores ?

■ SI ■ NO

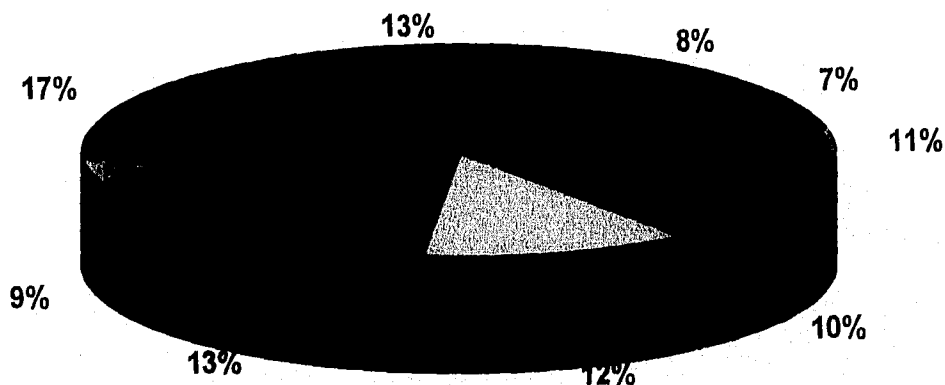
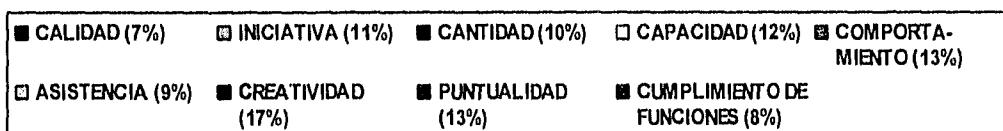


RESPUESTA 19

La mayoría de los jefes mide en forma adecuada el desempeño laboral de su personal, con el fin de verificar que las cargas de trabajo sean equitativas y no creen conflictos ni diferencias entre los trabajadores, que puedan repercutir en su trabajo. Aquellos que contestaron negativamente la pregunta argumentan que no existen los medios o elementos necesarios para evaluar al personal.

PREGUNTA 20

Según el grado de importancia, enumere del 1 al 9 los elementos que toma en cuenta para medir la productividad de sus trabajadores.



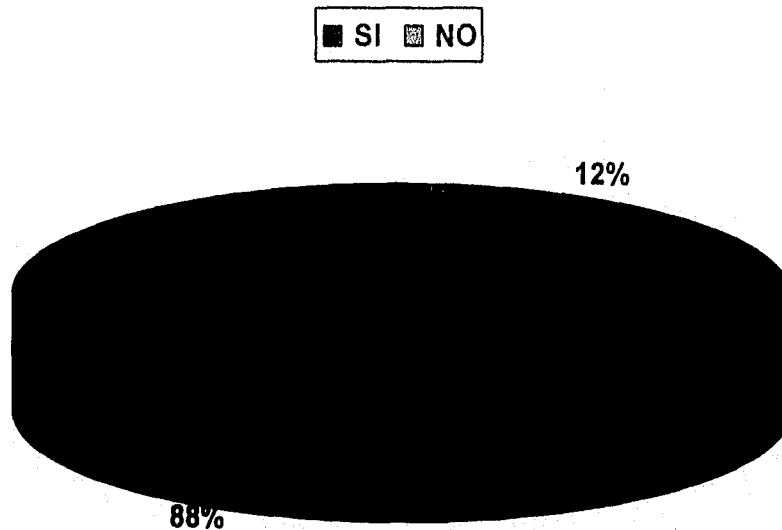
RESPUESTA 20

Los factores que más se toman en consideración para evaluar al trabajador son aquellos de índole cuantitativo, quedando en segundo término el factor cualitativo de los trabajadores, el cual no es tomado muy en cuenta en la evaluación.

5.3.2 Trabajadores Administrativos

PREGUNTA 1

¿ Conoce usted los lineamientos, funciones y objetivos del departamento al que pertenece ?



RESPUESTA 1

La mayoría de los trabajadores conoce perfectamente los lineamientos, funciones y objetivos que se deben cumplir dentro del departamento al que están adscritos. Este conocimiento fue adquirido a través de la experiencia en su trabajo y no por la información proporcionada por su jefe.

PREGUNTA 2

¿ Conoce las políticas, objetivos, funciones y actividades, que debe cumplir en su trabajo ?

■ SI ■ NO

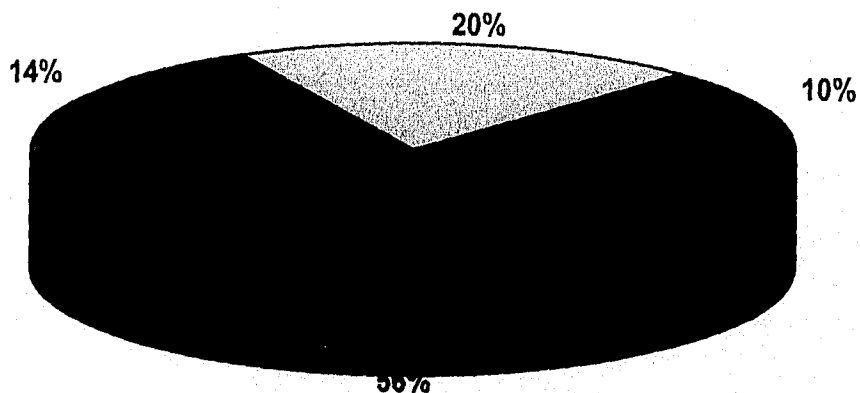


RESPUESTA 2

La casi totalidad de los trabajadores conocen perfectamente su trabajo, ya que, la mayoría argumentó que este conocimiento es producto de la experiencia en el puesto y no por la comunicación de su jefe. Con esto se confirma que el trabajador conoce su trabajo por la experiencia y no por la comunicación que dicen tener la mayoría de los jefes con sus empleados.

PREGUNTA 3

La comunicación que existe entre usted y su jefe dentro de su trabajo es:

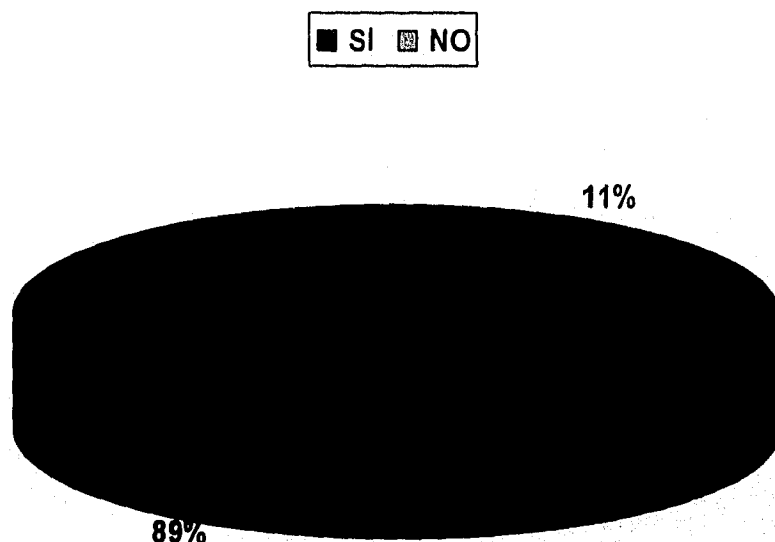


RESPUESTA 3

La comunicación que existe entre el jefe y el trabajador, no es la adecuada para incrementar la productividad en el trabajo. La tendencia a que la comunicación sea regular propicia una deficiencia en las relaciones laborales que impiden el desarrollo eficiente de las funciones.

PREGUNTA 4

¿ Son tomadas en cuenta y aplicadas las opiniones o sugerencias hechas por usted, para mejorar el trabajo que realiza ?



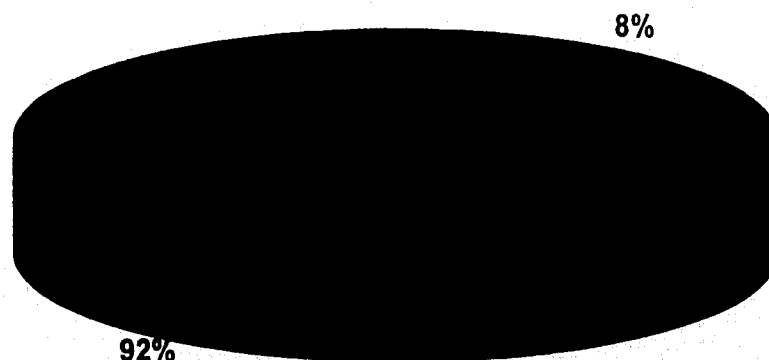
RESPUESTA 4

La mayoría de los trabajadores argumentan que sus jefes toman en cuenta y aplican sus sugerencias hechas para mejorar el trabajo que realizan, por la razón de que ellos son los que tienen la mayor experiencia y casi siempre son acertadas y funcionales. Además lo hacen con el fin de facilitar su trabajo.

PREGUNTA 5

¿ Considera que su trabajo es de suma importancia para su departamento ?

■ SI ■ NO

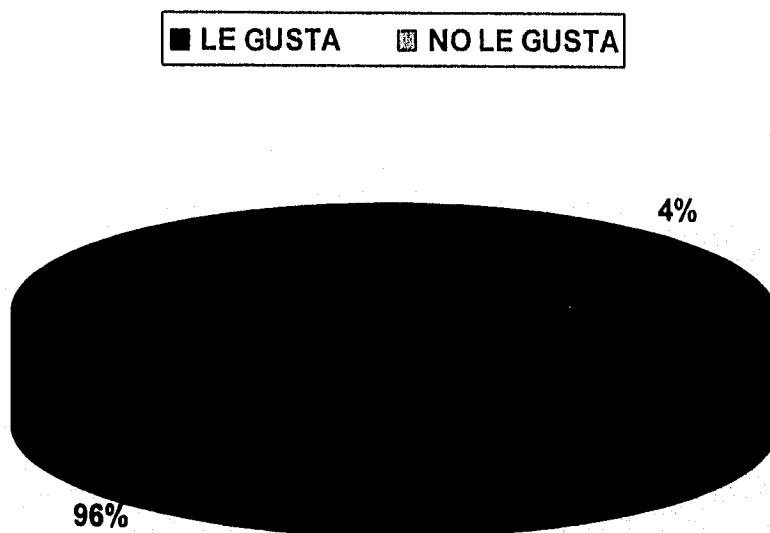


RESPUESTA 5

Los trabajadores describen la importancia de su trabajo en relación a los atributos de su puesto, como son: la responsabilidad, el control, la supervisión, etc., los cuales son parte integrante de las funciones que deben realizar.

PREGUNTA 6

El trabajo que usted desempeña dentro del departamento:

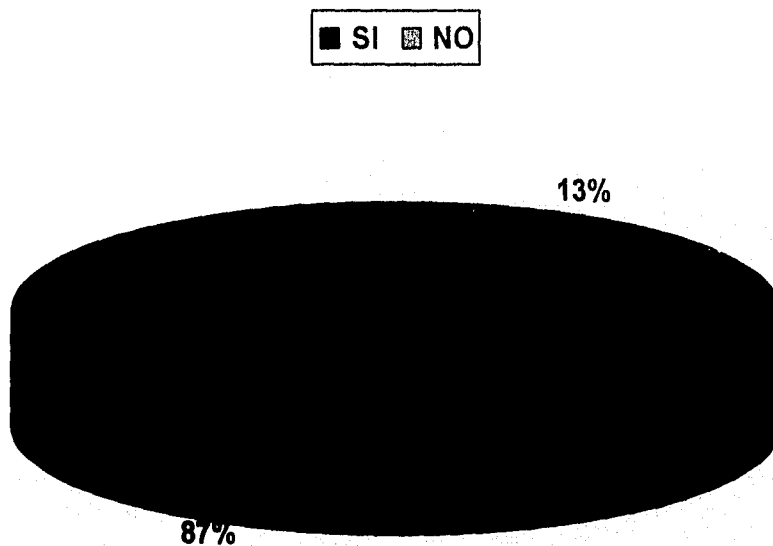


RESPUESTA 6

Se pone de manifiesto el gusto por el trabajo por parte de los trabajadores, ya que así también, lo mencionan sus jefes en el cuestionario anterior, por lo tanto, existirá un tipo de motivación adecuada a esta actitud que se presenta.

PREGUNTA 7

¿ Se siente identificado y comprometido con el cumplimiento de los objetivos de su trabajo y departamento ?



RESPUESTA 7

Los resultados obtenidos en esta pregunta indican una fuerte tendencia de compromiso en el trabajo por parte del trabajador, esto se da por el orgullo que sienten los trabajadores, al ser parte integrante de la institución educativa más importante de México, y no se establece por un compromiso creado por el jefe a sus subordinados a consecuencia de una motivación adecuada.

PREGUNTA 8

¿ En su departamento existe el trabajo en equipo ?

■ SI ■ NO

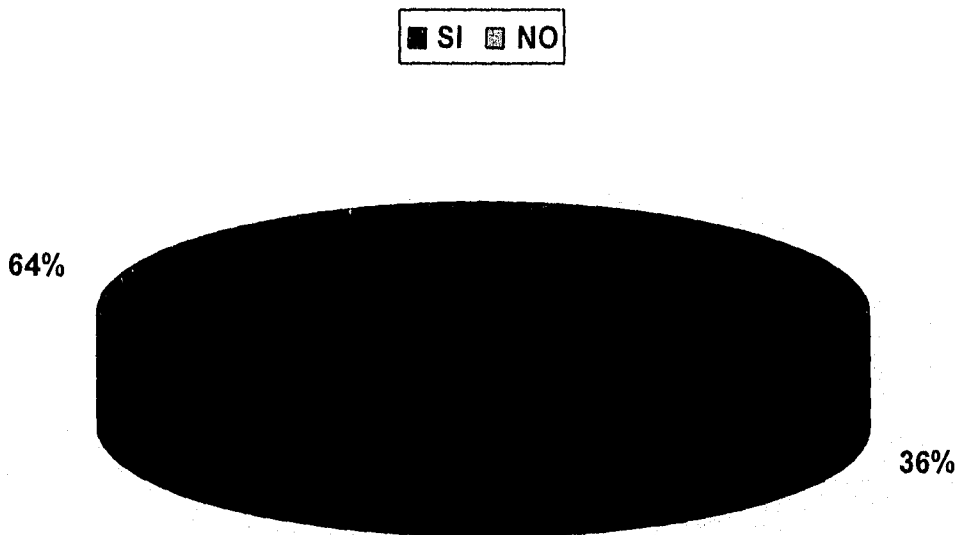


RESPUESTA 8

La colaboración conjunta de la mayoría de los trabajadores para realizar el trabajo dentro de su departamento, le permite desarrollarlo en forma más eficiente. Este fue el argumento que dieron la mayoría de subordinados que contestaron afirmativamente la pregunta, lo cual indica una adecuada participación e integración de grupos de trabajo.

PREGUNTA 9

¿ Se realizan reuniones de trabajo dentro de su departamento ?

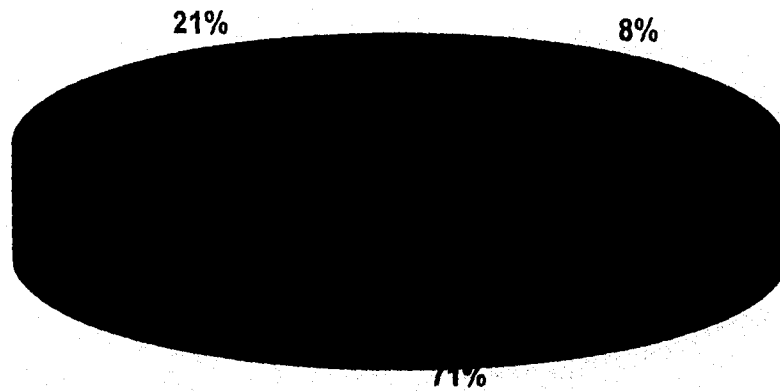
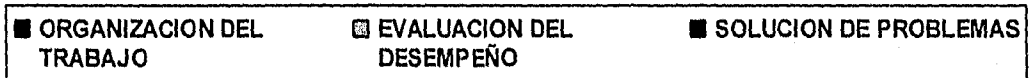


RESPUESTA 9

Una mayor parte de los trabajadores afirman que no existen reuniones de trabajo en el departamento al cual pertenecen. Dicen desconocer el motivo por el cual no se realizan.

PREGUNTA 10

¿ Qué temas se tratan en estas reuniones ?

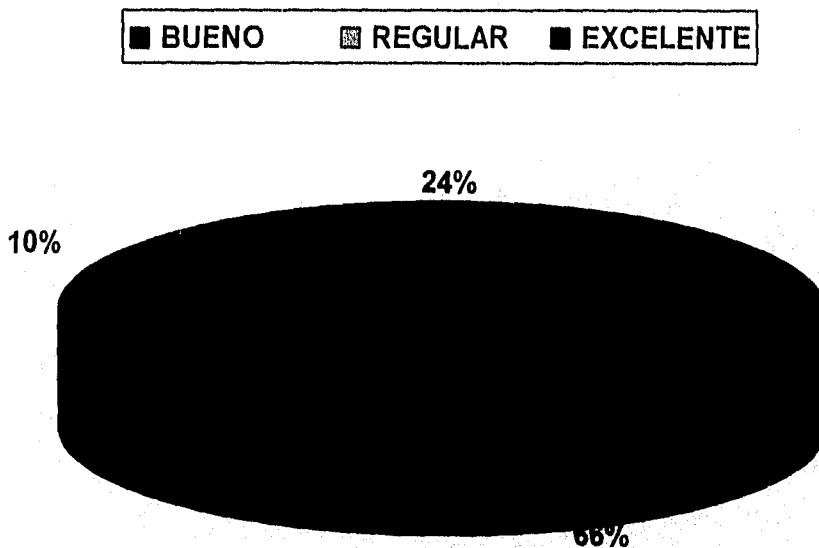


RESPUESTA 10

Cuando se realizan reuniones de trabajo se tratan principalmente temas de organización del trabajo, así como solución de problemas e ineficiencias laborales y la evaluación del desempeño.

PREGUNTA 11

El trato que usted recibe de su jefe es:

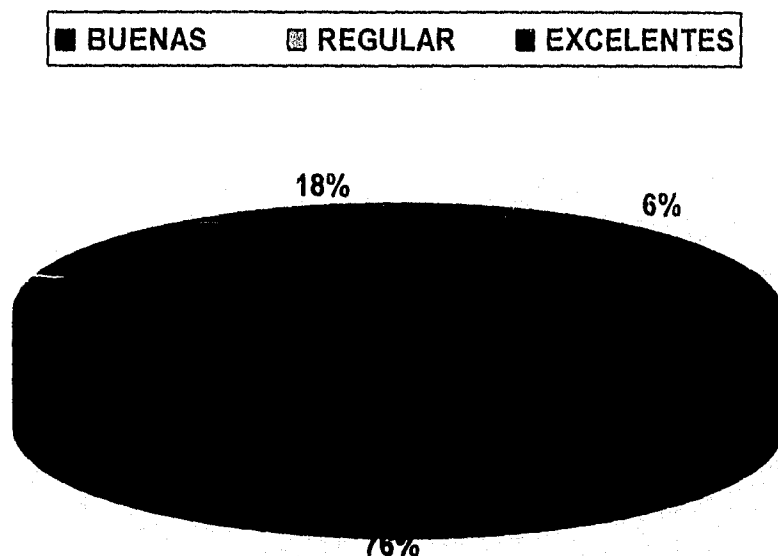


RESPUESTA 11

El trato que reciben los trabajadores por parte de sus jefes es adecuado, con lo cual se supone un ambiente de trabajo agradable en los departamentos.

PREGUNTA 12

Las relaciones laborales y personales que existen con sus compañeros de trabajo son:



RESPUESTA 12

Las relaciones laborales entre los trabajadores son muy buenas, lo que hace suponer la existencia de un ambiente de trabajo adecuado y una disminución de conflictos. Los resultados obtenidos son más altos que los resultados de la pregunta anterior, con lo cual se establece que existen mejores relaciones laborales entre los compañeros de trabajo que con su jefe.

PREGUNTA 13

Las condiciones físicas de su lugar de trabajo son:



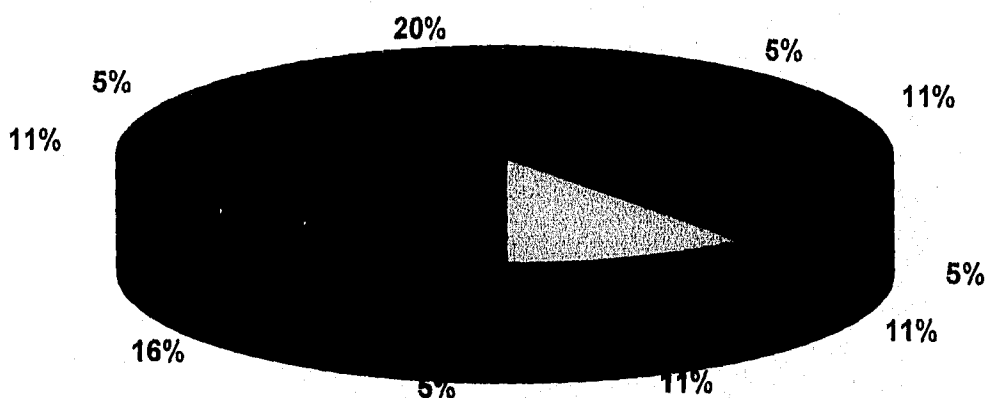
RESPUESTA 13

Las condiciones físicas de las áreas de trabajo son regulares con una gran tendencia a convertirse en pésimas. Se mencionaron factores como el espacio, el cual es el principal obstáculo para el desarrollo de las actividades, seguido de la falta de mobiliario y equipo, de ineficiencia en la iluminación, etc. Ante estas condiciones de trabajo es lógico pensar que impiden el desarrollo eficiente de las labores.

PREGUNTA 14

¿ De las prestaciones que recibe cuáles le agradan y motivan ?

■ SUELDO (11%)	▣ TODAS (5%)	■ CAPACITACION (11%)	□ VACACIONES (11%)	▣ AGUINALDO (5%)
▣ NINGUNA (16%)	■ DESPENSA (11%)	■ PRESTAMOS ECONOMICOS (5%)	■ DIAS ECONOMICOS (20%)	▣ SERVICIOS MEDICOS (5%)

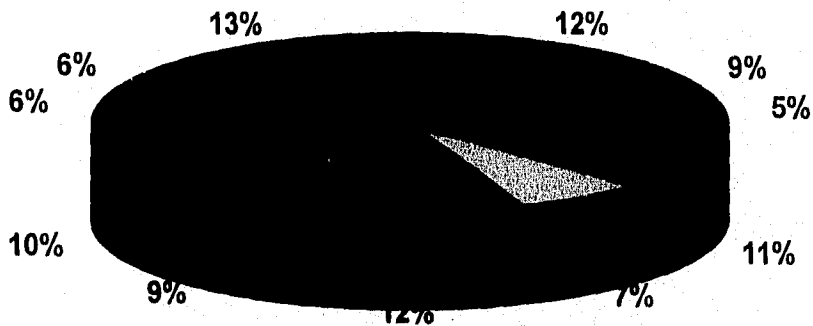
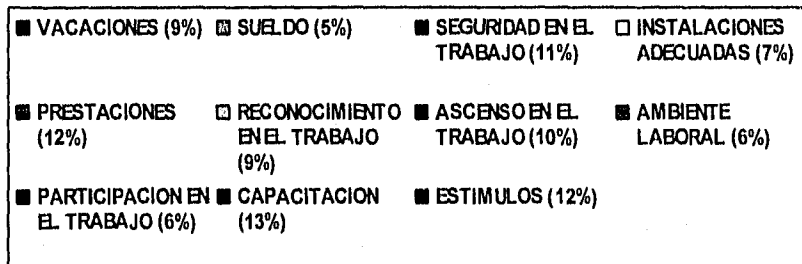


RESPUESTA 14

Aquí se refleja la grave situación económica que atraviesan los trabajadores universitarios, al preferir todas aquellas prestaciones que les redituen un ingreso adicional o les eviten un gasto indispensable.

PREGUNTA 15

¿ De los siguientes factores cuáles le motivan más ?



RESPUESTA 15

Los factores más motivantes para los trabajadores son los monetarios, en cualquiera de sus diferentes formas como son: ascenso, estímulos, capacitación, sueldo, etc. seguidos de la motivación psicológica.

PREGUNTA 16

¿Su jefe se interesa por sus necesidades y bienestar dentro de su trabajo ?

■ SI ■ NO



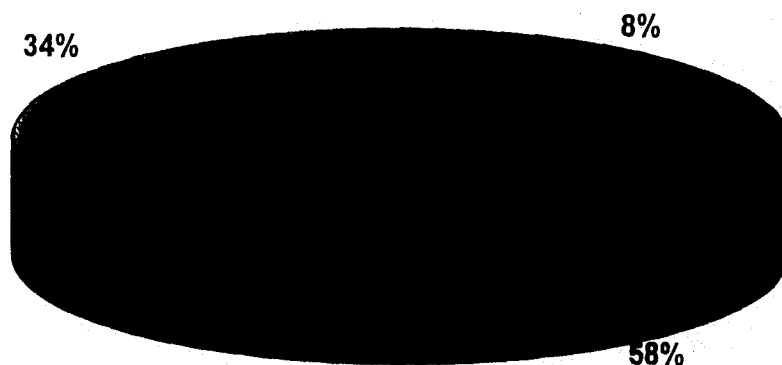
RESPUESTA 16

Un poco más de la mitad de los trabajadores opinan que los jefes sí se interesan por su bienestar dentro de su trabajo y los restantes opinan todo lo contrario. Indicando que todavía existen serios problemas en las áreas de trabajo, ya que no se les proporciona lo necesario a los trabajadores para poder realizar su trabajo con eficiencia.

PREGUNTA 17

¿ Qué significa para usted la palabra Productividad ?

■ DEFINICION INCORRECTA ■ DEFINICION CORRECTA ■ NO CONTESTARON



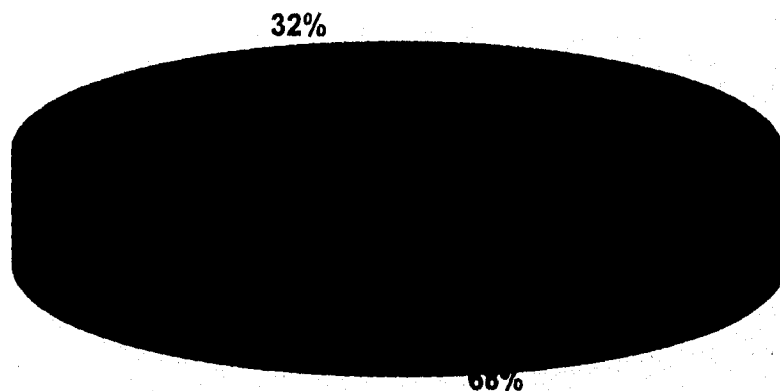
RESPUESTA 17

Para la mayoría de los trabajadores la palabra productividad significa Explotación. Es muy importante partir de esta base, para poder entender el porqué de la ineficiencia en el trabajo, cuando estos no conocen en forma exacta el significado de esta palabra.

PREGUNTA 18

¿ Los estímulos que se le otorgan para incrementar su desempeño en el trabajo son motivantes ?

■ SI ■ NO

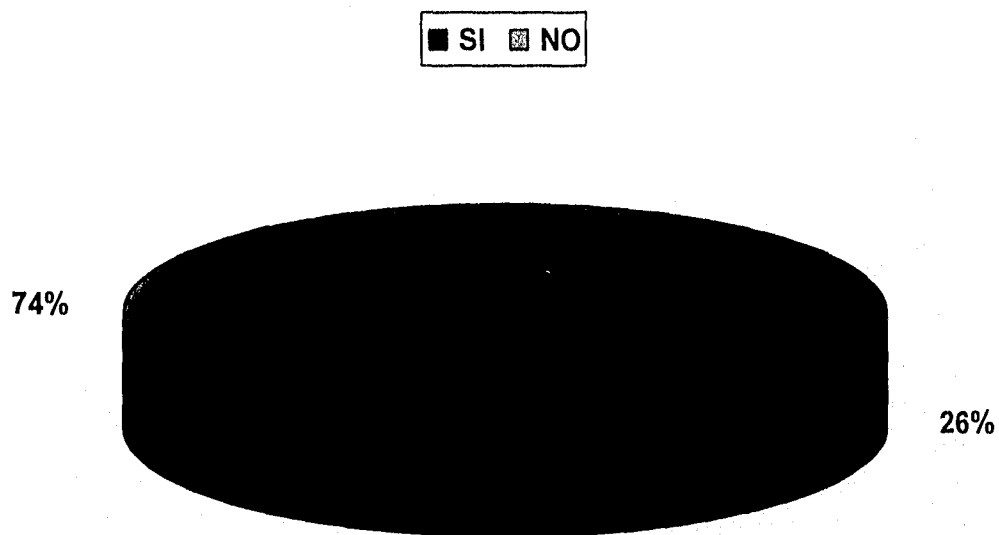


RESPUESTA 18

Más de la mitad de los trabajadores afirman que los estímulos que se les otorgan son motivantes, lo cual quiere decir que si se cuenta con medios motivacionales que influyen positivamente en el trabajador.

PREGUNTA 19

¿ La evaluación que realiza su jefe para medir su desempeño laboral es la adecuada ?

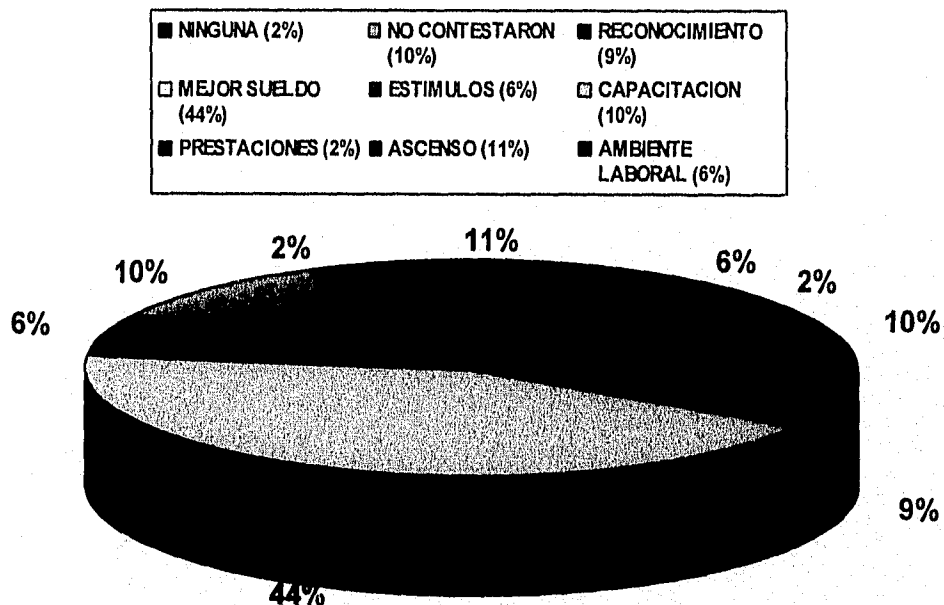


RESPUESTA 19

Existe un grave problema en la evaluación del desempeño de los trabajadores, ya que estos argumentan que no se evalúa correctamente, porque existen factores muy importantes que no se toman en cuenta y que la evaluación más que evaluar objetivamente se evalúa subjetivamente. Básicamente el jefe se basa en su criterio con respecto al trabajador a evaluar.

PREGUNTA 20

¿ Bajo qué condiciones aceptaría más responsabilidades y desempeño en su trabajo ?



RESPUESTA 20

Las condiciones económicas presentadas en cualquiera de sus modalidades son las más importantes para los trabajadores, al aceptar más responsabilidades y desempeño en su trabajo.

5.4 Conclusiones de los resultados de la investigación de campo

Es muy importante realizar un análisis comparativo de los resultados obtenidos en los cuestionarios utilizados en el caso práctico, con la finalidad de conocer en forma objetiva los factores que impiden incrementar la productividad de los trabajadores administrativos en los departamentos de personal de las instituciones universitarias.

En el ámbito de la Comunicación, las contradicciones y los argumentos fueron fundamentales para llegar a las siguientes conclusiones:

La Comunicación que prevalece dentro de la estructura organizacional de los departamentos de personal, es ineficiente. Debido a que las barreras de comunicación que se presentan en estos departamentos ocasionan la falta de entendimiento mutuo entre los jefes y los trabajadores, provocando que el proceso de la comunicación no se cumpla satisfactoriamente y se origine la ineficiencia laboral.

Las barreras más importantes que se presentaron fueron: la actitud negativa de los trabajadores dentro de sus labores, ya que impide a los jefes establecer un entendimiento laboral adecuado con estos.

Los medios que se utilizan para establecer la comunicación, son inadecuados y algunos no se llevan a cabo, como son las reuniones de trabajo, que es un medio fundamental para planear y organizar el trabajo, así como resolver problemas y recolectar sugerencias, entre otras actividades.

En el ámbito de la Motivación, también se dejaron sentir las contradicciones y los argumentos de los jefes y trabajadores, arrojando las siguientes conclusiones:

La falta de conocimiento de los jefes, por saber aplicar en forma correcta las técnicas motivacionales, para satisfacer las necesidades de sus trabajadores y de eliminar los factores internos que impiden desarrollar eficientemente su trabajo, ha originado que su comportamiento sea negativo en sus labores.

Esto se ha originado porque las técnicas motivacionales psicológicas no son aplicadas en forma adecuada, es muy cierto que se motiva a través de la participación en el trabajo y la técnica del trabajo en equipo, pero al no existir el reconocimiento necesario hacia el trabajador, lo anterior se vuelve ineficiente, ya que es fundamental para que se mantenga una actitud positiva hacia sus labores.

Las técnicas motivacionales económicas que se aplican a los trabajadores, son muy motivantes, el único problema que existe se encuentra en la evaluación de su desempeño, ya que sus jefes utilizan más su criterio hacia el trabajador a evaluar que el empleo de métodos científicos, lo cual, provoca que estos medios motivacionales no cumplan con su propósito y por el contrario provoquen una actitud de inconformismo y apatía en el trabajador.

Es un error el criterio que tienen los jefes, al aplicar la misma técnica motivacional para todos sus trabajadores sin hacer distinción alguna, porque cada persona es distinta y por lo consecuente, presenta distintas necesidades a satisfacer, por lo tanto, este criterio ha provocado que el comportamiento del trabajador no sea satisfactorio para su eficiencia en el trabajo.

El ambiente físico que se establece en las áreas de trabajo, es un factor motivacional para el trabajador, que por la falta de responsabilidad del jefe se presenta en una forma deplorable e ineficiente. Impidiendo la realización eficiente del trabajo y la modificación en forma desfavorable de la actitud del trabajador hacia sus labores.

Uno de los elementos que llama mucho la atención es el espacio, esto no es como consecuencia del tamaño del departamento, sino al tamaño del mobiliario y equipo, ya que los muebles son muy grandes y antiguos, que por consecuencia son ineficientes.

Por último daremos la conclusión del factor de Productividad, las cuales fueron:

La falta de conocimiento exacto de lo que significa la palabra Productividad por parte de los jefes y trabajadores administrativos, provocan que existan

comportamientos equivocados (malos entendidos, injusticias, apatía, inconformismo, etc.) en el ambiente laboral, ya que estos tienen algunas leves nociones de su significado.

Existen serios problemas en la evaluación del desempeño de los trabajadores por parte de los jefes. Estos últimos tienden a evaluar más lo cuantitativo que lo cualitativo, en el trabajo.

El desconocimiento del concepto Productividad provoca que la evaluación sea un fracaso, porque la parte fundamental para evaluar no es conocida en forma adecuada.

También es necesario exponer las circunstancias que prevalecieron en el momento que se aplicaron los cuestionarios en los Departamentos de Personal, los cuales fueron:

1. Temor

a) **Trabajadores Administrativos:** muchos trabajadores se rehusaron a contestar por temor a que fueran objeto de represalias y otros tantos prefirieron omitir sus datos personales en el cuestionario.

b) **Jefes de Departamento:** también se rehusaron muchos a contestar el cuestionario argumentando situaciones subjetivas que les impedía hacerlo, el temor era de que pensaban que la investigación era realizada por la Administración Central quien es la encargada de coordinarlos. El miedo fue tan grande que más de diez dependencias se negaron a contestar y las cuales pidieron estar en el anonimato.

2. Costumbre

La falta de costumbre por parte de los jefes y trabajadores administrativos, al contestar cuestionarios o al ser entrevistados, fue un factor que prevaleció en el momento de la aplicación de los cuestionarios influyendo en los resultados.

CONCLUSIONES FINALES

Los resultados obtenidos en el caso práctico son verdaderamente preocupantes, ya que revelan una situación laboral bastante crítica que perjudica severamente el cumplimiento óptimo de las funciones y objetivos de los departamentos de personal, creando además un sin número de conflictos laborales dentro de estos. También revelan la importancia que tienen los dos factores de dirección de los recursos humanos en el incremento de su productividad .

El problema es muy claro, la falta de capacidad de los jefes por no saber administrar adecuadamente a su personal, ha sido el factor fundamental que ha originado esta problemática, ya que basados en su autoridad se han impuesto ante el manejo de su personal sin importarles las consecuencias que esto ocasione.

El ineficiente sistema de comunicación que opera en la estructura orgánica de los departamentos de personal y la falta de entendimiento del jefe con su personal, así como la falta de administración de esta, han originado que la información sea la que prevalece en el departamento, y más aún, en las relaciones laborales en donde la falta de entendimiento provoca ineficiencia laboral.

Otro factor muy importante es la aplicación incorrecta de técnicas de motivación, en la que incurren los jefes para motivar a su personal, tales como: el reconocimiento en el trabajo, participación en el trabajo, incentivos financieros, ambiente físico de trabajo, etc. Esto se da porque no conocen cuales son las necesidades por satisfacer que poseen sus trabajadores. Originando que la aplicación del estímulo sea el incorrecto y produzca en el individuo una actitud negativa en su trabajo afectando seriamente el ambiente laboral.

También es muy importante remarcar la existencia de un autoritarismo disfrazado que existe en el seno del departamento de personal, de las instituciones y de la UNAM, promovido por las autoridades universitarias, con lo cual el problema se agudiza más, porque es una fuerte barrera para la

implantación de sistemas de comunicación más eficientes así como de técnicas de motivación más adecuadas para sentar las bases en el incremento de la productividad del trabajo administrativo.

No se trata de buscar culpables, sino de buscar alternativas de acción que permitan resolver satisfactoriamente este problema, que cada vez se va haciendo más complejo y perjudicial. Es por eso que se presentarán algunas sugerencias que pueden servir para solucionar este problema y las cuales son:

1. Implementar un sistema de comunicación que permita mejorar las relaciones laborales entre el jefe y el trabajador. A través de la aplicación adecuada de medios y técnicas de comunicación, que nos permitan eliminar los obstáculos o las barreras que se presentan en el departamento de personal.

2. Aplicar técnicas motivacionales conforme a las necesidades que presenten los trabajadores, con el fin de influir en su comportamiento. Para esto es necesario determinar primero las necesidades a satisfacer, lo cual será responsabilidad de los jefes.

3. Mejorar los departamentos de personal en cuanto a su ambiente físico (mobiliario, equipo, distribución, iluminación, clima, espacio, etc.), ya que son factores que afectan seriamente la conducta del trabajador y como consecuencia la productividad en su trabajo.

5. Eliminar el criterio del jefe en la evaluación del desempeño y emplear métodos científicos adecuados que permitan que esta sea más objetiva y así evitar conflictos y comportamientos equivocados.

Para llevar a cabo todas estas sugerencias es necesario cumplir con los siguientes puntos:

a) Reclutar y seleccionar jefes de departamento con conocimientos en manejos de personal.

b) Capacitación constante en áreas de administración de recursos humanos, sobre todo en comunicación, motivación y productividad.

c) Evaluación permanente sobre la influencia de estos dos factores en la productividad del trabajador.

BIBLIOGRAFIA

1. Hampton, David R. Administración. Ed. McGraw-hill, México, 1989.
2. Stoner, James y Wankel, Charles. Administración. Ed. Prentice-hall, México, 1987.
3. Mercado, Salvador. Administración aplicada. Ed. Limusa, México, 1989.
4. Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas: segunda parte. Ed. Limusa, México, 1968.
5. Dessler, Gary. Administración de personal. Ed. Prentice-hall, México, 1991.
6. French, Wendell L. Administración de personal. Ed. Limusa, México, 1993.
7. Sherman, Arthur W. Administración de los recursos humanos. Ed. Iberoamericana, México, 1994.
8. Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. Ed. Trillas, México, 1989.
9. Certo, Samuel C. Administración Moderna. Ed. McGraw-hill, México, 1993.
10. Rosenbaum, Bernard L. Cómo motivar a los empleados de hoy. Ed. McGraw-hill, México, 1985.
11. Adair, John. Cómo motivar: qué nos mueve a lograr la excelencia. Ed. Legis, Bogotá, 1992.
12. D. Aprix, Roger. La comunicación clave de la productividad. Ed. Limusa, México, 1992.
13. Koontz, Harold. Elementos de administración. Ed. McGraw-hill, México, 1983.
14. Cornejo y Rosado, Miguel Angel. Excelencia directiva para lograr la productividad. Ed. Grad, México, 1993.
15. Flores de Gortari, Sergio. Hacia una comunicación administrativa integral. Ed. Trillas, México, 1990.

16. Bittel, Lester R. El incremento de la productividad. Ed. McGraw-hill, Bogotá, 1991.
17. Schuster, Frederick E. Informe Schuster: ambiente de trabajo y productividad. Ed. Limusa, México, 1989.
18. Secretaría General Auxiliar. Instructivo de las Unidades y Secretarías Administrativas. UNAM, México, 1967.
19. Oficina Internacional del Trabajo. Introducción al estudio del trabajo. Ginebra, 1980.
20. Terry, George Robert y Stephen G., Franklin. Principios de administración. Ed. Cecsá, México, 1985.
21. Flippo, Edwin B. Principios de administración de personal. Ed. McGraw-hill, México, 1978.
22. Belcher, John G. Productividad Total I. Ed. Granica, Buenos Aires, 1987.
23. Romo G., Habraham. Sistema empresarial de mejora continua. Ed. Grad, México, 1987.
24. Duhalt Krauss, Miguel. Técnicas de comunicación administrativa. Ed. UNAM, México, 1974.
25. Fournies, Ferdinand F. Técnicas de dirección de personal. Ed. McGraw-hill, Madrid, 1991.

APENDICE

CUESTIONARIO I

"JEFES DE DEPARTAMENTO"

NOMBRE: _____

EDAD: _____ SEXO: _____ ESCOLARIDAD: _____

DEPARTAMENTO: _____ PUESTO: _____

DEPENDENCIA: _____

PREGUNTAS:

1. ¿ Informa adecuadamente a los empleados de los objetivos, políticas, funciones y actividades, que deben cumplir en el departamento a su cargo ?

Si () No () ¿Por qué? _____

2. ¿ Explica en forma amplia sobre las funciones, actividades y objetivos, que deben cumplir sus trabajadores en sus labores ?

Si () No () ¿Por qué? _____

3. ¿ Qué elementos le impiden comunicarse con su personal ?

- () Actitud del personal
- () Significado de las palabras
- () Carácter de la persona
- () Grado de autoridad
- () Ruido
- () Rumores
- () Distancia
- () Otros: _____

8. ¿ Qué tipo de actitud tiene su personal en relación al trabajo que desempeñan ?

- () No le gusta
- () Le gusta
- () Le es indiferente

9. ¿ Existe el trabajo en equipo dentro de su departamento ?

Si () No () ¿Por qué? _____

10. ¿ Realiza reuniones de trabajo ?

Si () No () ¿Por qué? _____

11. ¿ Con qué frecuencia las realiza ?

- () Diario
- () Tercer día
- () Semana
- () Quincena
- () Mes
- () Trimestre
- () Semestre
- () Año

12. ¿ Qué temas se tratan ?

13. Las relaciones de trabajo y personales que existen entre usted y sus superiores son:

- Excelentes
- Buenas
- Regulares
- Malas

14. Considera usted que las relaciones con su personal son:

- Excelentes
- Buenas
- Regulares
- Malas

15. ¿ Cuáles de los siguientes elementos son ineficientes en el área de trabajo de su personal ?

- Limpieza
- Espacio
- Material
- Ventilación
- Equipo
- Distribución
- Iluminación
- Mobiliario
- Otros: _____

16. ¿ Cuáles de los siguientes factores utiliza para motivar a su personal ?

- Otorgamiento de tiempo extra
- Otorgamiento de estímulos
- Otorgamiento de media plaza
- Ascenso en el trabajo
- Ambiente de trabajo agradable
- Autocontrol en el trabajo

- () Capacitación en el trabajo
- () Reconocimiento en el trabajo
- () Participación en la toma de decisiones
- () Otros: _____

17. ¿ Aplica el mismo tipo de motivación para cualquiera de sus empleados ?

Si () No () ¿Por qué? _____

18. ¿ Qué significa para usted la palabra productividad ?

19. ¿ Mide en forma adecuada el desempeño laboral de sus trabajadores ?

Si () No () ¿Por qué? _____

20. Según el grado de importancia, enumere del 1 al 9 los elementos que toma en cuenta para medir la productividad de sus empleados:

- () Cantidad en el trabajo
- () Asistencia
- () Cumplimiento de funciones
- () Comportamiento
- () Creatividad
- () Puntualidad
- () Calidad en el trabajo
- () Iniciativa
- () Capacidad
- () Otros: _____

CUESTIONARIO I I

"TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS"

NOMBRE: _____

EDAD: _____ SEXO: _____ ESCOLARIDAD: _____

DEPARTAMENTO: _____ PUESTO: _____

DEPENDENCIA: _____

PREGUNTAS:

1. ¿ Conoce usted los lineamientos, funciones y objetivos del departamento al que pertenece ?

Si () No () ¿Por qué? _____

2. ¿ Conoce las políticas, objetivos, funciones y actividades, que debe cumplir en su trabajo ?

Si () No () ¿Por qué? _____

3. La comunicación que existe entre usted y su jefe dentro de su trabajo es:

() Excelente

() Buena

() Regular

() Mala

¿Por qué?: _____

4. ¿ Son tomadas en cuenta y aplicadas las opiniones o sugerencias hechas por usted, para mejorar el trabajo que realiza ?

Si () No () ¿Por qué? _____

5. ¿ Considera que su trabajo es de suma importancia para su departamento ?

Si () No () ¿Por qué? _____

6. El trabajo que usted desempeña dentro del departamento:

() Le gusta

() No le gusta

() Le es indiferente

¿Por qué? _____

7. ¿ Se siente identificado y comprometido con el cumplimiento de los objetivos de su trabajo y departamento ?

Si () No () ¿Por qué? _____

8. ¿ En su departamento existe el trabajo en equipo ?

Si () No () ¿Por qué? _____

9. ¿ Se realizan reuniones de trabajo dentro de su departamento ?

Si () No () ¿Por qué? _____

10. ¿ Qué temas se tratan en estas reuniones ?

11. El trato que usted recibe de su jefe, es:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

12. Las relaciones laborales y personales que existen con sus compañeros de trabajo son:

- Excelentes
- Buenas
- Regulares
- Malas

13. Las condiciones físicas de su lugar de trabajo son:

- Excelentes
- Adecuadas
- Regulares
- Pésimas

14. ¿ De las prestaciones que recibe cuáles le agradan y motivan ?

15. ¿ De los siguientes factores cuáles le motivan más ?

- () Seguridad en el empleo
- () Sueldo
- () Vacaciones
- () Estímulos
- () Capacitación
- () Participación en el trabajo
- () Ambiente laboral
- () Un mejor puesto
- () Reconocimiento en el trabajo
- () Prestaciones
- () Instalaciones adecuadas
- () Otros: _____

16. ¿ Su jefe se interesa por sus necesidades y bienestar dentro de su trabajo ?

Si () No () ¿Por qué? _____

17. ¿ Qué significa para usted la palabra Productividad ?

18. ¿ Los estímulos que se le otorgan para incrementar su desempeño en el trabajo son motivantes ?

Si () No () ¿Por qué? _____

19. ¿ La evaluación que realiza su jefe para medir su desempeño laboral, es la adecuada ?

Si () No () ¿Por qué? _____

20. ¿ Bajo qué condiciones aceptaría más responsabilidades y desempeño en su trabajo ?
