

318502

1



# UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
1988 - 1993

"LA MOTIVACION DEL PERSONAL COMO FACTOR  
FUNDAMENTAL PARA EL RENDIMIENTO OPTIMO  
DE GRUPO NACIONAL PROVINCIAL".

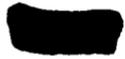
## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N :  
MARIA LUISA ALVAREZ BERNARD  
ANA ROSA CLAROS MARROQUIN

ASESOR DE TESIS:  
LIC. FERNANDO RANGEL CARRANZA

MEXICO, D. F.

2002





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.

# INDICE

## CAPITULO 1 ADMINISTRACION GENERAL

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 1.1 | Origen de la Administración .....                 | 9.  |
| 1.2 | Vestigios de la Administración .....              | 11. |
| 1.3 | Iniciadores de la Administración Científica ..... | 19. |
| 1.4 | Reflexiones en la Administración .....            | 27. |
| 1.5 | Definición y Concepto de Administración .....     | 32. |

## CAPITULO 2 ADMINISTRACION DEL PERSONAL

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 2.1 | Diversas denominaciones .....                                  | 38. |
| 2.2 | Objetivos para el empresario y el trabajador.....              | 40. |
| 2.3 | Base de coordinación entre la Empresa<br>y el Trabajador ..... | 47. |

## CAPITULO 3 MOTIVACION EN EL TRABAJO

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 3.1   | Definición .....  | 53. |
| 3.2   | Teorías de la motivación .....  | 57. |
| 3.2.1 | Aplicación y utilidad de las corrientes sobre<br>motivación en las organizaciones laborales.....          | 58. |
| 3.2.2 | Teorías de referencia en este estudio.....  | 59. |
| 3.3   | Cambio y dinámica para el desarrollo.....   | 60. |
| 3.3.1 | Orientación experimental de los Estudios<br>sobre comunicación.....                                       | 61. |
| 3.3.2 | Suposiciones de Actividades en cuando a la modificación<br>de actitudes por medio de la comunicación..... | 62. |

## CAPITULO 4 COMUNICACION Y MOTIVACION

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 4.1 | Importancia de la Comunicación en las Organizaciones.....           | 66. |
| 4.2 | El estudio de la Comunicación.....                                  | 67. |
| 4.3 | Elementos del proceso de Comunicación.....                          | 68. |
| 4.4 | Efectos de la Comunicación.....                                     | 69. |
| 4.5 | Comunicación y Persuasión.....                                      | 70. |
| 4.6 | Variables del Proceso de Cambio por medio de la comunicación.....   | 71. |
| 4.7 | Técnicas participativas como motivadoras del Cambio de Actitud..... | 73. |

## CAPITULO 5 DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 5.1   | Introducción a la investigación.....                      | 78. |
| 5.1.1 | Antecedentes Historicos de Grupo Nacional Provincial..... | 78. |
| 5.1.2 | Recursos humanos, tecnológicos y materiales.....          | 81. |
| 5.2   | Determinación de la muestra e instrumentos.....           | 87. |
| 5.3   | Presentación de resultados.....                           | 90. |
| 5.4   | Análisis de resultados.....                               | 91. |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| CONCLUSIONES ..... | 94. |
|--------------------|-----|

|                      |     |
|----------------------|-----|
| RECOMENDACIONES..... | 97. |
|----------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| BIBLIOGRAFIA..... | 99. |
|-------------------|-----|

ANEXOS

## INTRODUCCION

El asunto a tratar es conocer para incrementar el rendimiento en Grupo Nacional Provincial. Actualmente se sabe que las personas dentro de la empresa trabajan por necesidad y no están a gusto con sus empleos, lo cual hace que no se dé un esfuerzo máximo y adecuado, haciendo así que los empleados solo rindan lo necesario para ir sobreviviendo y no para desarrollarse más.

Leyendo algunos libros de motivación y superación, se constata que el tema es muy interesante e indispensable, ya que las personas que trabajan en la empresa necesitan de ésta para funcionar bien. En algunos libros de administración por objetivos y en la Teoría de Douglas McGregor, se insiste sobre esto y entonces nos preguntamos ¿por qué el personal de Grupo Nacional Provincial tiene un rendimiento bajo en sus puestos de trabajo?

La situación que se está presentando dentro de Grupo Nacional Provincial es crítica, ya que los empleados muestran desinterés, así como falta de motivación e iniciativa para realizar sus actividades, ha habido quejas y comentarios de parte del personal, de que no sienten que su esfuerzo sea reconocido debidamente lo que ha ocasionado bajas en el rendimiento de la empresa, así como conflictos entre los mismos colaboradores de ésta.

La finalidad de este trabajo de investigación es llegar a la raíz del problema, encontrando las causas y proponer alternativas de solución, demostrando así que la motivación funciona como un elemento fundamental para el desarrollo adecuado de las actividades de una empresa y al logro de sus objetivos.

Los puntos expuestos en esta investigación tratarán de detectar los elementos que inciden en la motivación, y se señalará la forma de comportarse del supervisor para que satisfaga las necesidades de los subordinados, motivándolos para desarrollarse a sí

mismos para realizar un mejor trabajo; también examinará a la comunicación como un proceso susceptible de distorsiones dando un enfoque más reciente del proceso de comunicación, subrayando el impacto que la percepción tiene en la transmisión del significado. Detectará las necesidades de entrenamiento y desarrollo mostrando la importancia de la evaluación del desempeño para poder tomar decisiones generales sobre el personal y se propondrán alternativas de solución para mejorar los niveles de motivación y rendimiento.

Tomaremos como hipótesis que el rendimiento óptimo de Grupo Nacional Provincial depende en su mayoría del rendimiento individual que se pretende, de acuerdo a la motivación que se le de a cada empleado, en donde la variable independiente es el rendimiento individual, la variable interviniente es la motivación y la variable dependiente es el rendimiento óptimo del Grupo.

Para el diseño de la investigación se utilizó el diseño de campo y se hizo un estudio exhaustivo del área más afectada que en

este caso es el área de selección de personal y el área de auditoría interna. El estudio consistió en encontrar la causa de la falta de iniciativa y motivación en el personal para comprobar la hipótesis y proponer alternativas de solución a dicho problema. Se obtuvo información de revistas, libros y documentos relacionados con el tema, esto nos sirvió como apoyo para esta investigación, ya que la situación a analizar se encuentra limitada a una sola institución.

Se tomó una muestra no probabilística a juicio o cuota, por la accesibilidad de la información, aplicándose un cuestionario para obtener la información que deseamos.

Se considera que la motivación es un factor muy importante para regular el nivel de productividad ya que influye directamente en todas las actividades de la empresa. Mediante este trabajo se trató de destacar la importancia de la motivación en el logro de los objetivos de la empresa esperando con ello el convencimiento del personal de mando y de los mismos subordinados.

de los beneficios que se pueden obtener con la aplicación de mecanismos adecuados de motivación.

**CAPITULO 1**  
**ADMINISTRACION GENERAL.**

## 1.1 ORIGEN DE LA ADMINISTRACION

Su primera manifestación en el hombre. Es evidente que la administración tuvo su origen con la presencia del hombre en la tierra y su necesidad de tener que relacionarse e interdepender con otros hombres, para llegar finalmente a asociarse para poder sobrevivir.

En este proceso, el hombre ha pasado por diferentes etapas:

1) Edad de los glaciales.- El hombre nómada en esta época, donde la tierra se encontraba cubierta en un 70% del hielo, agudiza su cualidad de destreza, astucia y perseverancia, ya que tenía que enfrentarse a enemigos tales como: el perro lanudo y otros animales salvajes.

2) Los hombres primitivos lograron sobrevivir gracias a las experiencias planteamientos y control de ideas que ellos se formaron.

Se dedicaban a la caza, pesca, recolección de frutas y raíces y para esto utilizaban como herramienta el jade y otras piedras grotescas, que tenían superficies cortantes y puntas filosas.

Herramientas o utensilios.- Utilizaron como herramienta profundos hoyos o zanjas que cavaban y que cubrían con hojas a fin de que cayera un animal; o bien por medio de grupos que formaban para acorrallar al animal, provocando su caída que era mortal.

3) Época antigua.- Después de miles de años encontramos a la época antigua que data de 4000 años de historia.

Las labores y trabajos se realizaban en grupos que eran rudimentarios y empíricos como por ejemplo agricultura y artesanías que principalmente eran para satisfacer sus necesidades de consumo familiar. Algunas tribus tenían sobrantes de producción por lo que se vieron en la necesidad de efectuar trueques.

4) Posteriormente 2000 años antes de Cristo, el código Hammurabi establece disposiciones para que los comerciantes registraran los precios de sus mercancías recibidas en comisión.

## 1.2 VESTIGIOS DE LA ADMINISTRACION

El principal elemento para la iniciación del proceso administrativo es el hombre inteligente, variando su capacidad, acorde con la etapa y sobre todo en función de la disponibilidad de los recursos, de tal suerte se encuentran antecedentes en Egipto, China, Grecia, Roma , la edad media, Iglesia Católica, Apostólica y Romana y otras que más adelante se comentarán.

Egipto.- La construcción de las pirámides demuestra una administración adecuada en cada fase de trabajo, como fue el transportar las piedras, pulirlas, colocarlas, entrenar nueva gente, formulación de planos, gente para informar, mandar y coordinar. En el reinado de Ramses III, quedo impreso en el Papiro Harris un vestigio de los procedimientos administrativos definidos y sistemáticos usados por los Egipcios.

China.- Durante varios siglos los chinos contaron con un sistema administrativo de orden, obtuvieron un buen desarrollo en el servicio civil y una apreciación bastante satisfactoria sobre muchos de los problemas de administración pública.

Confucio establecía sus recomendaciones para una buena administración pública por medio de la parábola y difundía la idea de autoadministrarse para mejorar.

Grecia.- Aristóteles describe un Estado y Gobierno ideales en sus ocho libros sobre política; son varios capítulos en los que califica y corrige las ideas de Platón sobre su "República"; en sus descripciones se observa una depurada organización formal o estructural de un Estado perfecto.

En la edad de oro de Grecia, los griegos experimentan 4 épocas evolutivas, donde los Estados son gobernados por sistemas monárquicos, aristocráticos, fascistas y democráticos. El sistema

monárquico no floreció ni dejó ningún vestigio de su administración como lo es en el sistema aristocrático donde se desarrolla la administración legislativa y ejecutiva en las instituciones públicas de Areópago y Arconato. En tanto que el sistema democrático consistió en asambleas populares llamadas "Eclesia", en donde se discutían los asuntos del Estado y se formulaban las políticas a través de decisiones en las que participaban todos los ciudadanos; en otras labores legislativas como la Bule, las decisiones se tomaban para aceptar o rechazar las propuestas en forma irrevocable.

Roma.- De la influencia Griega, se derivan algunos lineamientos y se establecen nuevos principios administrativos; los cónsules se convirtieron en los magistrados principales y eran elegidos por comicios de centurias, siendo sus funciones más importantes las administrativas, judiciales y militares.

Edad Media.— La administración de esta época se distingue por los sistemas descentralizados de gobierno y como reacción de lo que había sucedido en el Imperio Romano y aún en el gobierno democrático griego, que fueron altamente centralizados. Por las experiencias anteriores, fue como se originó el sistema feudal, siendo éste la protección que los ciudadanos y habitantes del Imperio Romano caído buscaban, agrupándose alrededor de personajes importantes. En esta forma fue como se caracterizó la administración, dado que son pocos los datos sobre el sistema administrativo que tuvieron los pequeños estados feudales y posteriormente monárquicos.

La Iglesia Católica, Apostólica y Romana.—Su administración disciplinaria floreció durante la Edad Media, con características muy particulares, que inclusive en algunos aspectos obedecen a una concepción distinta del patrón clásico dado que por sus principios doctrinales, el Papa recibe su autoridad directamente de Dios,

ocupando así la mayor jerarquía en la organización, siendo su autoridad central poderosa y única, con la cual su forma administrativa es de superposición sobre niveles superiores. La autoridad coordinadora de toda la Iglesia Católica se caracteriza ya en su comienzo, por la existencia de un poder central que tiene unido un colegio de obispos con poderes propios que requieren, sin embargo, la subordinación del poder central.

De la forma en que se organizó la Iglesia se obtiene un principio administrativo de importancia, que inclusive ha demostrado durante siglos de operación, lo que vale la enseñanza doctrinaria, de quienes ante un objetivo común deben unir sus esfuerzos individuales a uno colectivo.

El escritor Johann Von Justi en uno de sus escritos de economía política menciona: "La Gran administración estatal descansa habitualmente en las mismas reglas que otras administraciones deben

observar." En ambas empresas el propósito último es obtener los medios para asegurar lo que se ha logrado y usar razonablemente esos bienes poseídos. La administración interna del estado es de mayor importancia y exclusión que aquella de una persona privada.

La Revolución Industrial.— Se inició en Inglaterra en el siglo XVIII y podría definirse como "la sustitución progresiva de la fuerza y de las herramientas manuales por la máquina".

La aparición de la máquina es el resultado inmediato de importantes descubrimientos científicos y de los adelantos de la física, química y mecánica que han permitido realizar grandes avances en el campo de la Industria, resultando de ello el mejoramiento de los sistemas de administración para poder competir con éxito.

Estados Unidos.— La administración en este país se desarrolla con las aportaciones de Frank J. Goodnow y Woodrow Wilson.

considerados en su país como los pioneros de la evolución del pensamiento administrativo estadounidense. En sus libros recopilan fuentes tradicionales europeas con el objeto de implantar un sistema de pensamiento más maduro a los sanos brotes de una sociedad en formación; como por ejemplo la influencia de la organización científica en el trabajo, en el campo de los negocios privados, y en general, sobre las instituciones públicas.

Otra aportación es la corriente de estudios socio-psicológicos, donde no solo intervienen los juristas o profesores universitarios de ciencias políticas como en Europa, sino que además intervienen técnicos y administradores de la cuestión política; es entonces donde prosigue la marcha de gran parte de los promotores y estudiosos de la ciencia de la administración en la Unión Americana, poniéndola en práctica y recopilando experiencias en su mismo campo.

Una de las características del pensamiento administrativo estadounidense es el hecho de creer firmemente en los valores de la

ciencia y en la aptitud científica en todos los problemas de orden material y social que interesan a una colectividad organizada; pero se caracteriza más como pioneros de la administración en Estados Unidos, a los emigrantes ingleses que trasladaron sus máquinas y otros que las construyeron en su nueva patria logrando hasta la fecha, un gran desarrollo de la industria en ese país por sus conocimientos derivados de la investigación y con la experiencia aportada por los ingleses.

México.- Son varios los antecedentes de la administración desde la época prehispánica tales como la construcción de las pirámides, las diferentes culturas establecidas en Mesoamérica nombraban a un dirigente que era su rey; y la forma en que se organizaban militarmente para librar batallas entre otros hechos.

Posteriormente, con la llegada de Hernán Cortés se da una nueva forma a la administración en México.

Las poblaciones de Xochimilco, Texcoco y Chalco fueron formadas por los Chichimecas cuyos reyes dictaban disposiciones, como respeto a los bienes ajenos, con la que se fortaleció su cultura, su industria y las artes, hasta llegar a ser el reino más poderoso de la mesa central.

Los aztecas estaban gobernados por un Rey, que era elegido siempre entre los parientes, y tenía que demostrar ser el guerrero más valiente; sus leyes imponían castigos al robo, la deuda, la falta, la moral, etc. con penas muy severas.

Existían cuatro clases sociales entre los aztecas: los mercaderes, sacerdotes, macehuales y guerreros. El Rey era al mismo tiempo sumo sacerdote.

### 1.3 INICIADORES DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Los principales iniciadores de la administración científica aportaron sus conocimientos y sentaron las bases de la administración actual.

Henry Fayol.- De origen francés, empezó a trabajar al principio de sus treinta años como ingeniero industrial en un complejo industrial de acero y carbón. Aplicó un nuevo método revolucionario llamándole "Método de Administración Positiva", siendo su fin exclusivamente práctico y de aplicación personal , logrando salvar del eminente fracaso a esa compañía metalúrgica. Al retirarse Fayol, dejó a la compañía en su plenitud de desarrollo.

Durante los treinta años de servicios como Director-Gerente. Fayol presentó públicamente por vez primera en su sesión de clausura del Congreso Internacional de Minas y Metalúrgica sus ideas Administrativas.

Posteriormente en el Aniversario del Cincuentenario de la compañía, presentó criterios fundamentales de su doctrina, contribuyendo en forma importante al desarrollo del pensamiento administrativo y pionero de la misma. En cuanto a sus ideas, doctrinas

y sus reglas fundamentales o elementos y principios son: " Que todo acto administrativo y, para que pueda ser exitoso, debe contar con la previsión, organización, mando, coordinación y control".

Frederick Wislow Taylor.- De origen inglés y radicado en los Estados Unidos, generalmente es considerado como el orientador del movimiento del manejo científico de empresas e iniciador de la eficiencia industrial, contribuyendo mucho en el acervo del conocimiento administrativo. Observó que una de las mayores dificultades, era la falta de comunicación, conocimiento, y comprensión de los gerentes para con los empleados y viceversa.

Presentó ante la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos, un documento sobre los principios científicos de la administración de talleres, iniciando el establecimiento de la teoría sobre la administración científica, conteniendo el estudio de tiempos y

movimientos.

Mediante la adaptación de métodos científicos de supervisión e información de sus actividades y de recopilación, clasificación, análisis, correlación y publicación de los hechos obtenidos, en términos generales, asentó las bases modernas de administración, siendo su preocupación la de lograr la mejor eficiencia del trabajo humano y la mejor aplicación del tiempo y de los materiales empleados; procuró que en el trabajo del obrero se establecieran relaciones con su supervisor o jefe inmediato.

Frank B. Gilberth.- Su principal aportación estriba en la crítica sobre los principios administrativos presentados por Taylor. Su aportación llamada "La ciencia del estudio de movimientos", tenía como objetivo encontrar la mejor secuencia de las partes que componen una tarea manual y que constituyen sus divisiones fundamentales, movimientos o elementos básicos.

Henry L. Gantt.- Aportó la importancia que tiene los principios administrativos en el desarrollo, la conservación y la explotación de las empresas industriales. Mediante el uso de las gráficas especiales, formuló programas de trabajo y controles de tiempo, mediante elaboración de un sistema inteligible condensado y eficaz para establecer el control de la producción.

Elbert, Gantt y Le Chantelier.- Fueron discípulos y compañeros de Taylor e iniciadores de la administración científica y llevaron a cabo una de las reformas mas trascendentales para la economía universal.

James D. Mooney.- Como un gran maestro desarrolló las bases científicas sobre las cuales descansa la administración comentados en su libro "Principios de Organización".

Lyndall Urwick.- También precursor del estudio científico de la administración, escribió un libro sobre elementos de administración, haciendo notar más racionales y analíticos en su cuadro de elementos básicos los principios, procesos y efectos administrativos; esta aportación científica de Urwick, ayudó a que la administración dejara de ser empírica para convertirse en científica.

Jerarquía de necesidades según Abraham Maslow.

Las necesidades y motivos que experimentan los individuos tienen, de hecho, una jerarquía distinta.

Según los estudios e investigaciones de Abraham Maslow, es posible pensar en la siguiente jerarquía de necesidades:

1. Fisiológicas: Son las que sostienen la vida (alimento, techo, vestido)
2. De seguridad: son las que tienen que ver con encontrarse libre de temores, el miedo al peligro físico, a la enfermedad, a la invalidez, a la inseguridad económica.

3. Sociales: se refieren al hombre como ser social que quiere pertenecer a un grupo y ser aceptado plenamente, buscando una relación significativa con los demás.

4. De autoestima: se advierten por el reconocimiento que el individuo busca de los demás. Desea tener un alto aprecio de sí mismo, es decir ser reconocido y apreciado por todos. Si se satisfacen estas necesidades, nacen los sentimientos de confianza en sí mismo y de prestigio.

5. De autorrealización: consisten en desarrollar al máximo todas las potencialidades. Abarcan el encontrarse a sí mismo, realizar y llevar a cabo las actividades que más satisfacción le aportan, implican lo que un hombre puede y debe ser.

La Teoría "X" y la teoría "Y" de Douglas McGregor:

Según esta moderna teoría expresada por Douglas McGregor, se perfilan dos grandes grupos de opinión en el trabajo:

1. Las personas que quieren ser dirigidas, que temen y no quieren asumir responsabilidades y buscan la seguridad ante todo. Estas personas están fundamentalmente motivadas por el temor a la amenaza y el castigo.

Según McGregor, estas personas requieren de control y supervisión estrechos.

A estas personas se las ve y se consideran como indignas de confianza, irresponsables e inmaduras. Todas estas características y conceptos del hombre es lo que se denomina la Teoría "X".

2. Las personas no son perezosas ni indignas de confianza por naturaleza. El hombre puede seguir una dirección propia y ser creativo en el trabajo, si se le motiva adecuadamente. Se dice que el ser humano bien motivado puede lograr mejor sus propios objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización. En estos casos no se hace necesaria una supervisión estrecha de control. El ser humano puede de esta manera satisfacer

sus necesidades de estima y autorrealización. Todas estas características y conceptos del hombre forman la teoría "Y".

#### 1.4 REFLEXIONES SOBRE LA ADMINISTRACION

Como una ciencia.- Puede definirse como un conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados de validez general, con referencia al entendimiento de verdades generales relativas a un fenómeno.

Se dice que la administración es una ciencia, porque tiene principios aplicables en cualquier tiempo y lugar, por consiguiente se dice que es científica por el hecho de utilizar el método de raciocinio científico.

Como una técnica.- Es un procedimiento que la investigación científica, o la experiencia han comprobado que es eficaz, para alcanzar determinado propósito; exige la correspondencia correcta y racional de medios afines; por lo tanto si el instrumento el

método o la operación han sido mal escogidos y aplicados la técnica no será eficaz.

Como dice Fayol: " La administración puede y debe adquirirse en la misma forma que la habilidad técnica, primero en la escuela y después en el "Taller".

Por consiguiente, la administración es una técnica por el conjunto de reglas aplicadas que en forma sistemática permite afirmar la posibilidad de su conocimiento o enseñanza en las escuelas, para que después por medio de las prácticas llevadas a cabo en las oficinas, talleres y dirección general quede complementada.

Como un arte.- Es la habilidad de lograr un resultado que se busca mediante la aplicación de la destreza.

Se puede afirmar como principio general, que en tanto que el arte busca producir ciertos efectos, la ciencia se preocupa primeramente, por la investigación de las causas de esos efectos.

En resumen la ciencia enseña a "conocer", en tanto que el arte a "hacer", por consiguiente son complementarios el uno del otro. Por ejemplo: la medicina es la ciencia y la cirugía es el arte, ambos son campos de conocimientos mancomunados y no son mutuamente excluyentes.

La Administración Empírica.- Aristóteles, define a la ciencia como un conocimiento de las cosas por sus causas. En una administración empírica no existen tales conocimientos, ni mucho menos el resultado porque se basa en sistemas o doctrinas fundadas en la experiencia, la rutina o la práctica, por ejemplo: las empresas o negocios ejecutaban sus operaciones o trabajos intuitivamente, porque su administración se llevaba a cabo por métodos tradicionales, se empleaba poco la ciencia de las matemáticas dado que confiaban más en viejas costumbres y opiniones que en investigaciones y conocimientos exactos.

La Administración Científica.- Es a fines del siglo XIX

cuando se inicia el movimiento con francas tendencias hacia el método de la investigación científica.

Los grandes adelantos y descubrimientos por los estudiosos en nuestra época, realizan cambios inevitables y sorprendentes, hacen un mundo cambiante y es la administración científica actual la que ha destruido los sistemas y medios empíricos, como los medios de comunicación.

Es de notarse que la sociedad actual ha practicado y sufrido los efectos de tremendos desarrollos e innovaciones jamás antes experimentadas, como es de observarse la comunicación mundial instantánea por radio, televisión, teléfono, cable, etc.

Todo lo que se ha comentado, trae como consecuencia verdaderos cambios en casi todo; en el mismo hombre, en los productos, máquinas, políticas, técnicas, sistemas de valores, etc. Por ejemplo: un gerente, debe dominar la creatividad, es decir, contar

con una mente que visualice nuevas combinaciones a lo largo de las líneas no convencionales, en un afán de progreso, dado que la vida de una empresa depende de la habilidad de sus gerentes para crear y aplicar ideas.

La civilización progresa y se desarrolla a medida que crecen y se dominan a las matemáticas, para descubrir, investigar, medir y definir algunos problemas o misterios con que el hombre se ha enfrentado; es así como el hombre perfecciona más a las máquinas, por ejemplo: tenemos a la cibernética que comprende la teoría de control y comunicaciones en las máquinas y el hombre, la computadora electrónica permite interrelacionar datos complejos y obtener conclusiones analógicas, así como anticipar la llegada de un avión supersónico al obtener información sobre la velocidad del avión, del aire, dirección y temperatura.

La administración como una ciencia social.- La administración es una ciencia social, cuya meta filosófica se interesa

en la actuación del ser humano, su convivencia y sus relaciones interculturales, considerando al medio ambiente que lo rodea.

El hecho de que la administración sea una ciencia social, se deduce mediante el estudio de su ámbito y propósitos expresados en su propio concepto, la labor cooperativa que se obtiene por su medio, que es integral para la conducta de la actual vida civilizada, permitiendo a los individuos que forman el grupo social, que satisfagan sus necesidades intelectuales, espirituales, materiales, y ayuden que otros hagan lo mismo. Por lo tanto, las ciencias sociales se aplican a todos aquellos cambios sociales susceptibles de análisis científicos.

## 1.5 DEFINICION Y/O CONCEPTO DE ADMINISTRACION

Para poder definir la palabra ADMINISTRACION, es conveniente conocer su origen y significado; para tal efecto tenemos que la palabra ADMINISTRACIÓN proviene del Latín "ADMINISTRATIONE" que significa acción de administrar y "AD" que significa hacia, "MAGIS-

TER" que significa magistrado y conjuntamente "ADMINISTRARE" significa vivir.

En el sentido contable, tenemos el glosario administrativo que define a la ADMINISTRACION como una ciencia social compuesta de principios técnicos y prácticos y cuya aplicación y conjuntos humanos permite establecer y mantener sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puedan alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

Sin embargo, tenemos una serie de definiciones y conceptos que los estudiosos han dado a la palabra completa "ADMINISTRACION DE EMPRESAS", que difieren una de otra y que a continuación se mencionan:

Conceptos o Definiciones de administración :

Diccionario de la Real Academia Española:

Administración. - Acción de administrar.

Administrar.- Ts. Gobernar, regir, cuidar bienes ajenos, servir o ejercer el empleo.

(Diccionario de la Real Academia Espanola)

Henry Fayol.- Es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Prof. C.P Norberto Agramontes Mier: Es una ciencia de tipo social que se desenvuelve y se desarrolla en las agrupaciones funcionales con objeto de que mediante la inteligente coordinación de los elementos con que cuenta el organismo y siguiendo una secuencia lógica de ejecución, logre los objetivos propuestos con la misma eficiencia.

Koontz y O'Donell.- Es la dirección de un organismo social y su efectividad es alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

E.F.L. Breck.- Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

Concepto o definición de empresa:

Karl E.L. Thinger.- Acción encaminada a un fin y muy especialmente, la que comparte poner en juego, actividad, valor, energía u otras cualidades parecidas; corre el riesgo de una aventura; organización de negocios que se hacen funcionar para alcanzar metas propias de las mismas.

Persona o grupo de personas dedicadas a una actividad mercantil, de oficio, de servicio, comercial o industrial con fines de lucro.

"Fundamentos de Organización de Empresas ITAM."- Se entiende por empresa mercantil, aquella que se propone prestar un servicio o

satisfacer alguna necesidad y al propio tiempo, obtener o no un beneficio, según el concepto ordinarios que se le de.

Uno de los conceptos que el Diccionario Ulhea, expresa al respecto es: "Casa o sociedad mercantil o Industria, fundada para emprender o llevar a cabo, construcciones, negocios o proyectos de importancia".

Para nuestro estudio en particular, administrar una empresa o negocio, es "la unión de elementos humanos, materiales y financieros que en una armonía conjunta logran sus objetivos".

CAPITULO 2  
ADMINISTRACION DEL PERSONAL

## 2.1 DIVERSAS DENOMINACIONES

Con el objetivo de determinar de una forma más concreta cuales son los conceptos de las diversas denominaciones de la administración del personal y, aquellas que tienen una estrecha relación con la administración de personal y considerando la importancia del tema, se presentan brevemente las siguientes:

El término más usado es de administración de personal, porque éste señala el género próximo que es administración y la diferencia específica de 'personal' ya que tiene más congruencia con esta disciplina.

Otro término es el de 'relaciones humanas' que se ha considerado en muchos casos incompleto, pues relaciones humanas es también entre hijos, amigos, compañeros, etc. Tampoco sería connotativo hablar de relaciones humanas en el seno de la empresa puesto que también existen dentro de las relaciones jurídicas, económicas y sociales, las que aunque tengan puntos de contacto con

otras no se identifican con ellas.

Con mucha frecuencia y popularidad se les llama "relaciones industriales". A primera vista puede comprenderse que este término es demasiado estrecho pues sólo comprendería las relaciones que hay en empresas manufactureras, quedando fuera de ellas la administración de personal en comercios, bancos, servicios y cualquier otra actividad que no sea la industria. De hecho se trata de la traducción literal del término inglés 'Industrial Relations' considerando que en Estados Unidos Industrial significa industria privada.

Muchas veces se emplea este término de un modo equivalente, como es 'relaciones laborales', pero esto significa más bien las relaciones jurídicas especialmente en los aspectos conflictivos, en este caso es conveniente aceptar que se refiere a la administración del personal. Por lo tanto podemos decir que " la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la

salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general."(1)

## 2.2 OBJETIVOS PARA EL EMPRESARIO Y EL TRABAJADOR

Si queremos saber que busca el empresario con la administración del personal, al crear el departamento respectivo y fijar políticas de personal, se considera que los diversos fines inmediatos que la empresa persigue con esta disciplina pueden resumirse en los siguientes:

- Que el personal tenga en cada puesto o nivel la capacidad necesaria.
- Que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración.

Si el personal carece de la capacidad indispensable para desarrollar las labores que se le encomiendan, es evidente que aunque quisiera, no podría desarrollar adecuadamente su trabajo, lo que

ocasiona graves deficiencias. Si éstas se generalizan es indiscutible que todo el trabajo habrá de ser inadecuado. Un personal inadecuado, incapaz, aún cuando tenga la voluntad de colaborar, está en la condición del 'quiere, pero no puede' ayudar al debido desarrollo de la empresa.

Por otra parte, no basta con que el personal tenga la capacidad que en cada puesto, departamento y nivel, se requieren, si no está dispuesto a prestar su colaboración eficientemente. En este supuesto se trataría de alguien que 'puede , pero no quiere' contribuir al desarrollo eficaz de las labores.

Como se señaló anteriormente ninguno de estos dos elementos aisladamente son suficientes para lograr los fines de la empresa. Si por el contrario ambos se dan conjuntamente, es decir si el personal tiene capacidad y quiere prestar su colaboración nos encontramos con que el elemento humano, base de todos los demás y que es eminentemente activo, 'puede y quiere ayudar' a la realización

de los fines de la empresa. Estas dos características forman los objetivos generales inmediatos.

Objetivos para el trabajador:

No obstante la importancia de los objetivos inmediatos que la empresa persigue en la administración del personal es indiscutible que:

- De ninguna manera los conseguirán, si todos los trabajadores no recibieran por parte de la empresa aquello que en ella buscan, lo que los hace ir a trabajar a la misma.
- Si se considera a la administración de personal como un problema de interés sólo para el empresario se le convertiría en una especie de técnica más refinada para explotar al máximo al trabajador relegando a segundo término e inclusive menospreciando los intereses de éste.

Es necesario investigar que es lo que el trabajador busca como finalidad principal, qué es lo que espera de una buena adminis-

tración de personal. A continuación se señalan algunos aspectos que suele constituir el objetivo de un trabajador al ingresar a una empresa:

– Los Salarios.

Es evidente que a todo obrero, empleado o jefe, lo que lo hace trabajar en una empresa es, en primer lugar recibir una remuneración adecuada. Es cierto que existen casos especiales en los cuales, el salario suele constituir una motivación de orden secundario frente a otras; cuando el salario supera el nivel esencial requerido, evidentemente baja en la jerarquía de los motivos que inducen a un obrero o empleado a laborar en determinada empresa, de hecho, muchos desean cambiar de empresa aunque vayan a ganar en otra lo mismo y algunas veces menos, porque el trabajo que tienen o tenían no les gusta; porque no están contentos en la forma en que los tratan o porque no ven posibilidades de progresar en esa empresa.

- Las Condiciones de Trabajo:

No es suficiente recibir un salario justo y que éste se considere apropiado a la dificultad e importancia del trabajo que se desempeña, las condiciones en que el trabajador labora, tanto sociales como físicas, morales o administrativas, pueden ser de igual o de mayor importancia.

Un factor motivacional importante dentro de las organizaciones es el proporcionar conocimientos o habilidades específicas a sus trabajadores a través del adiestramiento que es "proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz" (2) y de la capacitación que es la "Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".(3)

El trabajador busca ante todo que sus compañeros y jefes superiores en la empresa le den un trato acorde con su dignidad de

ser humano. En gran parte la finalidad de la administración de personal se dirige a garantizar ese gran trato que debe dársele a todo trabajador en general.

El trabajador, empleado o jefe, busca además la seguridad de la empresa. Por bueno que sea el trabajo y el sueldo que percibe, si el trabajador sabe por algún medio que en esa empresa se está cambiando a los empleados u obreros, buscan otra empresa en la que se garantiza una conveniente seguridad y bienestar social.

El trabajador busca también que la empresa otorgue un adecuado reconocimiento a su colaboración, a sus sugerencias y a su esfuerzo.

También es necesario que la empresa le brinde posibilidades de progresar, ya que el desarrollo comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad como el carácter, los hábitos, el cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas ajenos y agudiza su capacidad para dirigir, así pues

cuando un empleado, se da cuenta, que en esa empresa ya no existen oportunidades de mejoramiento, frecuentemente busca cambiarse a otra en donde ofrezca mejores posibilidades de mejorar su salario, su nivel jerárquico y posición social.

Todo trabajador busca por naturaleza que la empresa le garantice de manera efectiva la independencia de su vida familiar, religiosa, política, social y cultural, etc.

El trabajador en general tiene derecho a que las condiciones físicas, sobre todo las de higiene y las de seguridad, sean tales que garanticen su vida y su salud, sin exponerlo a más riesgos, ni enfermedades que aquellos que son totalmente inevitables dentro del tipo de trabajo de que se trate.

Además el trabajador tiene derecho a que el medio ambiente en que se desarrolle su labor sea moral y sano.

## 2.3 BASE DE COORDINACION ENTRE LA EMPRESA Y EL TRABAJADOR

La coordinación entre trabajador y empresarios, se favorece si se hacen destacar los intereses comunes que ambos tienen dentro de la empresa, ya que con frecuencia lo que se enfatiza es precisamente lo contrario: los intereses opuestos.

Los trabajadores y el empresario tienen un interés común, ante todo en que la empresa subsista; indiscutiblemente, su desaparición o cierre, sobre todo cuando se da en gran número de empresas, daña a ambos. En la actualidad se considera que uno de los males más graves en el mundo entero y a lo que más le temen los economistas es al desempleo.

El empresario y sus trabajadores tienen interés en que la empresa mejore en su rendimiento.

Algunos elementos que tienen como finalidad inmediata el aumento de la productividad son: El abatimiento de los costos, el cuidado y conservación de las instalaciones, la elevación de la calidad

a base de una capacitación y esmero, los ahorros logrados evitando desperdicios, disminuyendo o eliminando fallas, el mejoramiento de los sistemas de organización que haga más fluido el trabajo.

Estos constituyen una condición indispensable para mejorar los rendimientos de la empresa y consecuentemente para que el empresario y el trabajador se beneficien mutuamente.

El desarrollo del personal, principalmente proporcionándole a una mayor y eficiente capacitación, sobre todo al personal no calificado, en las labores concretas que debe realizar dentro de cada puesto es de gran importancia. El empresario obtendrá con este desarrollo mayor capacidad del personal lo que se puede señalar como uno de los principales fines de la administración de personal pero a su vez, los trabajadores obtendrán un beneficio personal, no sólo para mayores posibilidades de ascender, y de mejorar su salario, sino aun para poder realizar fuera del trabajo, e inclusive en otras empresas, las labores con mayor beneficio para ellos. La elevación cultural y el

enriquecimiento tecnológico del trabajador, constituyen por si solos un bien inapreciable.

El cuidado para lograr óptimas condiciones en materia de higiene y seguridad industrial constituyen un interés común. El beneficio del trabajador es obvio y no hay necesidad de analizarlo. El beneficio del empresario no se haya tan sólo en el hecho de contar con el personal cuya integridad corporal, salud y estado de ánimo, le permita una labor más eficiente, sino aun en los aspectos directamente económicos que produce la ausencia de riesgos y enfermedades.

Conseguir que exista en la empresa una convivencia amable y satisfactoria logra un ambiente de mutua confianza en las relaciones entre los representantes del capital, los de la administración y los del trabajo. constituyen un interés común, ya que la labor que juntos habrán de desarrollar será más agradable para todos.

Las relaciones públicas y el prestigio que adquiere la empresa, repercute en sus trabajadores y empleados; de hecho cuando un empleado está en contacto con el público procura hacer de los clientes, amigos para la empresa; los está ganando también él mismo. O aun cuando el trabajador es recomendado para obtener algún crédito, o un trabajo en otras instituciones, obtendrá más fácilmente lo que desea.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos.  
pág.27
2. ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos,  
pág.319
3. ARIAS Galicia Fernando, Administracion de Recursos Humanos,  
pág. 319

**CAPITULO 3**  
**LA MOTIVACION EN EL TRABAJO**

### 3.1 DEFINICION

Cada hombre tiene un repertorio complejo de conductas que representa sus capacidades para actuar y desarrollarse en su medio.

Motivación, en sí, es la fuerza interna que tiene el individuo para actuar o para manifestarse en forma voluntaria. Por otra parte, motivo es una razón para expresar una actitud determinada. Si podemos entender los motivos de los hombres, podemos justificar la conducta que expresan.

Un hombre hará lo que otro desea siempre que éste pueda manejar adecuadamente las circunstancias; unos pocos individuos pueden ejercer una gran influencia sobre la conducta de los demás, porque no se puede motivar a ningún individuo o hacer lo que es incapaz de hacer.

La motivación es entonces, una forma de expresar una actitud que una persona ya posee.

Una situación de motivación tiene un aspecto subjetivo y otro objetivo. El subjetivo es una condición en el individuo que se llama "Necesidad", "impulso" o "Deseo".

El objetivo es un objeto fuera del individuo que se puede llamar "incentivo" o "fin".

El hambre, por ejemplo, es una necesidad y el alimento es un incentivo. El alimento es de tal carácter que, cuando se obtiene, satisface la necesidad del hambre.

En primer lugar, debe haber una necesidad y un incentivo adecuados para que se produzca la conducta. Por consiguiente, tanto la necesidad del hambre como el incentivo del alimento son precisos para producir la conducta de comer.

Las necesidades pueden producir por si mismas una conducta intranquila, pero esta conducta general está en

contraposición de la conducta motivada que se dirige hacia un incentivo, es decir, orientada a un objetivo. La conducta intranquila, sin embargo, puede conducir a descubrimientos, y cuando una necesidad se asocia con un descubrimiento satisfactorio, las futuras condiciones de necesidad dan lugar a recursos que se llaman objetivos anticipados.

La mayor parte de la conducta motivada de un hombre esta definida por incentivos anticipados, llamados algunas veces motivos.

Cualquier cosa asociada con el objetivo puede servir como sugestión para él.

Las fuerzas de las necesidades y de los incentivos varían de momento a momento y de individuo a individuo.

La presentación del mismo incentivo, por consiguiente, producirá una situación de motivación mas fuerte en individuos en los que la necesidad es intensa que en individuos en los que la necesidad

es débil.

Existen varios grados de motivación cuando por ejemplo: Un niño hará más por obtener un pedazo de dulce que por un vaso de leche. Es evidente, por lo tanto, que la intensidad de la motivación puede alterarse por cambios en las necesidades o por cambios en el incentivo.

Desde que las personas han trabajado en conjunto, las actitudes y los estados de ánimo han sido factores importantes en las organizaciones. Los estados de ánimo y las actitudes están muy vinculadas a la conducta de una organización. Las circunstancias reales más el estado de ánimo de los empleados da como resultado las actitudes de los empleados. Si los empleados asumen actitudes positivas hacia las circunstancias reales de su ambiente laboral, los estados de ánimo con toda probabilidad serán buenos, Si sus actitudes son negativas, sus estados de animo serán malos.

### 3.2 TEORIAS DE LA MOTIVACION

En la psicología se presentan dos grandes corrientes en el estudio de la motivación: la de la motivación externa o ambiental y de la motivación nata o interna. La primera de ellas nace con el filósofo John Lock y presenta su expresión mas refinada con B.F. Skinner; la segunda, con el también filósofo Emmanuel Kant, y de sus representantes contemporáneos mas famosos están Piaget y Freud. "La investigaciones y prácticas fundamentales en las teorías ambientales tienden a referirse al control de la conducta suponiendo implícitamente que alguien es controlado y que alguien más controla"(1)

"Las investigaciones y prácticas fundamentales en las teorías natas tienden a referirse a la comprensión de la conducta, y muchas veces a la liberación de la persona, para que se comporte de manera más próxima a sus deseos o para presentarle una mayor posibilidad de lección lo que, supuestamente, le permitirá escoger

diferentes caminos". (2)

### 3.2.1. APLICACIONES Y UTILIDAD DE LAS CORRIENTES SOBRE MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES.

La corriente ambientalista ha sido de utilidad en la explicación y dirección de la conducta laboral de trabajadores artesanales y operarios, valor que se reconoce en la presente investigación, pero de un modo alterno, en este estudio se explora la posibilidad de desarrollar la involucración personal, su compromiso, el personal de nivel operativo, es decir, aquello que está más apoyado por teorías de la motivación interna. Debido a la creciente complejidad y especialización en las tareas del individuo en la organización burocrática, el control por parte de la autoridad es menos posible, especialmente en lo que a la eficiencia en el desempeño corresponde, de ahí la necesidad de obtener el compromiso con la tarea y la organización.

La autoridad formal "Ya no puede poseer todas las habilidades, todos los conocimientos. Quienes ejercen la autoridad dependen de que los individuos que saben y desempeñan el trabajo sean lo suficientemente comprometidos y se comporten como socios responsables."(3)

### 3.2.2 TEORIAS DE REFERENCIA EN ESTE ESTUDIO

Ahora veamos el estándar de rendimiento para la calidad en el trabajo. En esta línea, se ha elegido como orientación básica para lograr un cambio en el desempeño, a los postulados sobre el hombre autorrealizado y en proceso de ser persona, de Carl Rogers y Abraham Maslow, respectivamente.

En lo que se refiere al desempeño del trabajo, se ha utilizado la Teoría "Y" de Douglas Mc. Gregor, que considera el trabajo "como un gasto natural de energía y un compromiso que tiene su origen en la estima y la autorrealización"(4)

El cambio, de este modo instrumentado, es de normas y actitudes; de personas y sus grupos, pero no de estructuras, ya que como ha dicho Levinson "no considero que la burocracia sea buena ni mala por definición; hay tareas que exigen una estructura burocrática, y además hay personas que necesitan más apoyo de una organización estructurada que otras, con objeto de satisfacer sus necesidades de dependencia."(5)

### 3.3 EL CAMBIO, DINAMICA PARA EL DESARROLLO

Para que el cambio en la organización tenga aceptación general de las normas y valores es necesario que primero sean difundidas a través de la comunicación. "En este proceso de cambios de opiniones y convicciones, de actitudes y valores, se involucra el papel de los procesos mentales superiores para asimilar las numerosas y contradictorias situaciones que operan sobre el individuo en la vida diaria."(6)

Las proposiciones que sustentan la hipótesis sobre comunicación provienen en general de diversos sistemas teóricos como los son la antropología, la sociología, las ciencias políticas, la psiquiatría y la psicología y en lo particular, de las investigaciones acerca del aprendizaje y la motivación que para el hombre existen. Por último, también de los efectos que tiene sobre el individuo la membresía en un grupo.

### 3.3.1 ORIENTACION EXPERIMENTAL DE LOS ESTUDIOS SOBRE COMUNICACION

Las investigaciones sobre el efecto de la comunicacion ponen énfasis "en el aislamiento de factores básicos relacionados a las formulaciones teóricas generales".(7)

En la experimentación exploratoria inicial, que es el caso de la investigación presente, para probar una hipótesis general "es sólo capaz de demostrar que la hipótesis es cierta bajo las condiciones

representadas en el experimento.

Es necesario llevar a cabo investigaciones adicionales de la misma hipótesis bajo condiciones cuidadosamente seleccionadas, asignando diferentes valores a los factores supuestamente irrelevantes. Sólo de este modo puede uno finalmente determinar si la hipótesis es o no una generalización válida y si es así se requiere especificación de condiciones limitantes".(8)

### 3.3.2. SUPOSICIONES BASICAS EN CUANTO A LA MODIFICON DE ACTITUDES POR MEDIO DE LA COMUNICACION

La suposición básica de este estudio es que hay muchas actitudes que están mediadas por creencias verbales, expeclaciones y juicios y que una manera para que la comunicacion de lugar a cambios de actitud es modificando precisamente respuestas verbales.

Las opiniones de Hovland, señalan que ciertos hábitos tenderán a persistir a menos que se experimente un nuevo

aprendizaje."La exposición persuasiva, que induce exitosamente a un individuo a aceptar una opinión nueva, constituye una experiencia de aprendizaje en la cual se adquiere un hábito verbal nuevo".(9)

## REFERENCIAS BLIOGRAFICAS

1. LEVINSON Harry, Organizational Diagnosis, pág. 22
2. LEVINSON Harry, Organizational Diagnosis, pág. 22
3. LEVINSON Harry, Organizational Diagnosis, pág. 23-24
4. LEVINSON Harry, Organizational Diagnosis, pág. 30
5. LEVINSON Harry, Organizational Diagnosis, pág. 58
6. HOVLAND Carl I., Communication and Persuasion, pág. 2
7. HOVLAND Carl I., Communication and Persuasion, pág. 2-3
8. HOVLAND Carl I., Communication and Persuasion, pág. 5
9. HOVLAND Carl I., Communication and Persuasion, pág. 10

**CAPITULO 4**  
**LA MOTIVACION EN EL TRABAJO**

#### 4.1 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

Desde el punto de vista de la teoría del sistema abierto, "una organización es un complicado conjunto de canales de comunicación interconectados, concebido para importar, seleccionar y analizar la información procedente del ambiente para exportar mensajes procesados de regreso al ambiente externo".(1)

La comunicación, intercambio de información y transmisión de significados, es la esencia de un sistema social ya que tanto el insumo de energía física y humana dependen de actos de comunicación, como también lo hace cualquier tipo de relación laboral encaminada a lograr los propósitos organizacionales.

Para que la comunicación fluya y se ejecuten las tareas es necesario que los individuos se integren en algún tipo de estructura que posibilite y proporcione estabilidad y pronosticabilidad.

De este modo, es posible hablar de que en la comunicación se verifican las formas de interacción grupal que comprenden: influencia,

cooperación, contagio o imitación social y liderazgo.

Las organizaciones interactúan con el ambiente para enfrentarse a las contingencias futuras de su viabilidad, es decir, a la incertidumbre, entendida como " el número de alternativas respecto a la ocurrencia de un suceso".(2)

#### 4.2 EL ESTUDIO DE LA COMUNICACION

Quizá el modelo de comunicación más antiguo es el que propuso Aristóteles y el cual especificaba como elementos del acto de comunicación al hablante, al discurso y a la audiencia.

Mucho tiempo después, en 1940 se propuso plantear como los elementos de la comunicación las siguientes interrogantes: quién dice qué, en que canal, a quién y con qué efecto. Luego, tiempo después, se analizó a la comunicación en términos de cinco factores: a) una fuente, b) un transmisor, c) una señal, d) un receptor y e) un destino.

Existieron otros enfoques posteriores en los cuales se destacaba la importancia de la retroalimentación.

#### 4.3 ELEMENTOS DEL PROCESO DE LA COMUNICACION

Estructuralmente la comunicación esta constituida por varios elementos:

La fuente o emisor.- es quien origina el mensaje y por ello puede ser tanto un individuo como una organización.

El mensaje.- constituye el estímulo o idea que se transmite, la efectividad del mismo depende del tipo de relación que se logre entre fuente y receptor.

El canal.- es el medio en que se transporta el mensaje hasta el receptor y suele dividirse en masivos e interpersonales.

El receptor.- es el elemento más importante porque proporciona retroalimentación del mensaje recibido y con ello orienta y da sentido a la comunicación.

#### 4.4 EFECTOS DE LA COMUNICACION

El resultado de la comunicación, son los cambios en el comportamiento del receptor que pueden ser en:

- los conocimientos de los receptores.
- las actitudes de los receptores.
- las opiniones de los receptores.

Estos cambios generalmente suceden en secuencia, aunque existen excepciones.

La retroalimentación es sin duda la consecuencia inmediata de mayor importancia y de mayor consecuencia en todo acto de comunicación ya que es la respuesta del receptor en donde se informa la efectividad de la transmisión de ideas y confirma la captación del significado.

Cuando el proceso de comunicación se ve interrumpido por agentes extraños, se dice que hay ruido o barreras.

## 4.5 COMUNICACION Y PERSUASION

El intento de influir en la actitud por medio de la persuasión no es algo nuevo ya que es una técnica que se ha utilizado desde hace mucho tiempo; Sin embargo, recientes investigaciones han demostrado que el cambio logrado no proviene de la influencia directa de la comunicación sobre el individuo sino de las influencias que ejerce la transmisión del comunicado a su grupo de referencia.

También se sabe de la credibilidad, que es el grado de confianza que se le atribuye al mensaje y la competencia del emisor, son condiciones necesarias para una comunicación persuasiva eficaz.

Paradójicamente, el emisor no debe mostrarse muy interesado ante el receptor en cambiar de actitud ya que ello, suscitara recelo sobre la sinceridad del comunicador. Se ha demostrado que los sujetos que escuchan una comunicación persuasiva sin saber que se dirige a ellos manifiestan mayor grado de cambio que aquellos que se sabían destinatarios de ese comunicado.

#### 4.6 VARIABLES DEL PROCESO DE CAMBIO POR MEDIO DE LA COMUNICACION

En 1991 Eduardo González presentó un resumen de las variables más relevantes de la modificación de actitudes por medio de una comunicación persuasiva. A continuación se han seleccionado las más relevantes y que complementan a las que ya han sido citadas sobre esta cuestión:

##### a) Variables relacionadas con el transmisor:

- Habrá mayor cambio de actitud a mayor credibilidad del comunicador.
- Lo que el auditorio piensa del emisor influenciará lo que piensa del mensaje.
- Algunas características del comunicador: debe tener voz, presentación, modismos y convicción.

##### b) Variables relacionadas con la presentación del tema:

- Los argumentos en pro y en contra se presentarán cuando el

auditorio presente desacuerdo sobre el tema.

- El receptor debe pedir aclaración sobre las conclusiones si no tiene un nivel alto de estudios.
- Debe apelarse a argumentos motivacionales según las características de los participantes.
- Si se previene al auditorio de que se intenta un cambio existirá resistencia a éste.

c) Variables relacionadas con los receptores:

- Nivel de inteligencia y experiencias.
- La influenciabilidad de los receptores.
- Los valores ideológicos de los participantes.
- La participación en las mesas redondas o técnicas de discusión.

d) Variables relacionadas con la influencia del grupo:

- Existen recompensas si se ajusta a los estándares y castigos si se desvían.
- Si la gente manifiesta su opinión ante un público es más difícil que

la cambio.

- Una minoría puede influenciar a la mayoría si sus posiciones son consistentes.

e) Variables relacionadas con la persistencia en los cambios:

- A medida que pasa el tiempo los efectos de la persuasión desaparecen.

- El cambio es más persistente si el receptor participa activamente en la comunicación.

- Repetir la comunicación tiende a prolongar su influencia.

#### 4.7 LAS TECNICAS PARTICIPATIVAS COMO MOTIVADORAS DEL CAMBIO DE ACTITUD

Norman Mayer ha dicho que "la participación en grupo es quizá el procedimiento motivacional más efectivo desarrollado para incrementar el esfuerzo debido a que la participación se lleva hasta la determinación de la acción, se eliminan las motivaciones opuestas, se

establece un objetivo aceptable y específico y la presión social se utiliza constructivamente".(3)

Utilizar un grupo de compañeros para modificar una actitud, es un recurso prometedor porque si dentro de la organización, el status y el poder son iguales, se fomenta la discusión a fondo, la libre conclusión, la toma de decisiones y la interiorización de las mismas.

"Las pruebas surgidas de la investigación establecen claramente la efectividad de la discusión en grupo y de la toma de decisiones para cambiar la conducta y las actitudes cuando el individuo es el 'blanco' de los intentos de producir cambio".(4)

Para que el método de discusión en grupo tenga éxito entre personal operativo, es necesario que se les recompense como ha sostenido Hovland, para tomar decisiones: caso contrario, la discusión será ineficaz e incluso contraproducente.

"Como la solución surgida de la discusión en grupo es un producto común, los individuos experimentan la satisfacción de ser

parte de algo mayor que ellos mismos y de haber participado en crearlo; como tal resultado es mayor que ellos, el saberse una parte del mismo hace que aumente la estima propia".(5)

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

1. ROGERS Everett y Rekha Arwala, La Comunicación en las organizaciones, pág.7
2. ROGERS Everett y Rekha Arwala, La Comunicación en las Organizaciones, pág.69
3. MAYER Norman, Psicología Industrial, pág. 90
4. KATZ Daniel y Robert Kahn, Psicología Social de las Organizaciones, pág.435
5. KATZ Daniel y Robert Kahn, Psicología Social de las Organizaciones, pág.491

CAPITULO 5  
DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

## 5.1 INTRODUCCION A LA INVESTIGACION.

Como se mencionó en la hipótesis (ver introducción), en este capítulo se comprobará que el rendimiento individual se ve afectado por la variable interviniente, que en este caso, es la motivación. La Compañía dependerá del resultado individual del personal que labora en ésta, para poder medir el rendimiento global.

¿Qué es una compañía de seguros?

Es la que se dedica a administrar los Recursos de un grupo de personas expuestas a un mismo riesgo, destinada a subsanar los daños producidos por la presentación de un siniestro.

### 5.1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE GRUPO NACIONAL PROVINCIAL .

Corrían los primeros meses del presente siglo, cuando nuestro país fue testigo de la cristalización de un ambicioso proyecto, donde William B. Woodrow y varios hombres de negocios, establecían la

compañía de Seguros sobre la vida con sede en México.

Los fundadores de "La Nacional" se enfrentaron a la difícil tarea de incursionar en un campo casi desconocido en estas actividades. Al poco tiempo de haber iniciado sus labores, su fuerza de ventas se manifestaba ya con un enorme potencial de capacidad creadora, de imaginación y esfuerzo para cultivar más que un mercado productivo, una conciencia nacional sobre la seguridad y sus beneficios.

El año de 1936 tiene un significado trascendental en la historia de nuestra institución. Don Arthur B. Woodrow y un destacado grupo de hombres de negocios, obtenía el 20 de mayo la autorización de la Secretaría de Hacienda para construir una nueva empresa de seguros:

"La Provincial", con un capital social de dos millones de pesos. Iniciadas sus operaciones, la empresa expide su primera póliza el 24 de julio, desde sus oficinas en las calles de Bolívar y 5 de Mayo.

en el Centro de la Ciudad de México, siendo Director el propio señor Woodrow.

Grupo Nacional Provincial, S.A. surge en 1968, como resultado de la unión de dos aseguradoras de gran tradición: La Nacional Compañía de Seguros, S.A. fundada en 1901 y Seguros la Provincial, S.A. establecida en 1936.

A partir del 1º de Enero de 1993, esta integración culminó con la fusión legal de ambas empresas naciendo así, formalmente, lo que ahora es GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, S.A.

Desde 1968, Grupo Nacional Provincial buscó colocarse a la vanguardia del mercado mexicano de seguros, logrando en 1975, ubicarse en el primer lugar en ventas del sector asegurador, posición que ha mantenido desde entonces.

A partir de ese año, Grupo Nacional Provincial intentó consolidar su liderazgo incrementando su participación en el mercado, lo que obtuvo en forma muy satisfactoria, según se puede apreciar en

el anexo de "Grupo N-P en Cifras".

Desde 1972 forma parte del Grupo Bal, uno de los conglomerados más importantes del país y ocupa invariablemente, un lugar destacado dentro de las 25 compañías más grandes, en la lista de las empresas más sobresalientes de México.

#### 5.1.2 RECURSOS HUMANOS, TECNOLOGICOS Y MATERIALES

Sin duda el recurso más valioso con el que cuenta Grupo Nacional Provincial es su gente, desde la primera planta ejecutiva y sus empleados administrativos, compuesta por más de 3000 personas, hasta su fuerza productora integrada por cerca de 4000 agentes de ventas y 200 gerentes de zona, a los que se agregan alrededor de 60 despachos de agentes especiales y firmas de corredores.

Este gran equipo de más de 7,000 colaboradores, integrado por los mejores profesionales que existen en el mercado asegurador, atiende sus funciones y responsabilidades de todos los días, con una plena

orientación a la satisfacción de las expectativas de sus clientes.

Como apoyo fundamental, Grupo Nacional Provincial dispone de amplios recursos tecnológicos, desde las grandes y potentes computadoras centrales, que se enlazan vía satélite, microondas y otros medios con más de 2,000 pc y terminales, hasta una gran red telefónica a base de fibra óptica, constituida por decenas de conmutadores, más de 3,000 extensiones y gran cantidad de equipos de telefax.

Además de estos recursos Tecnológicos también otorga prestaciones que son superiores a la Ley como son:

a) Por concepto de aguinaldo, el importe de cuarenta días de sueldo, cuando haya prestado un año completo de servicio, o la parte proporcional, cuando no haya alcanzado dicho lapso, debiéndose computar para este fin, la compensación por antigüedad.

Este pago se efectuara a mas tardar, el día 10 de diciembre de cada año.

- b) La empresa se obliga a pagar, en el mes de diciembre de cada año, una gratificación especial, especial equivalente a cinco días de sueldo nominal, a través de vales de despensa.
- c) La empresa se obliga a cubrir a sus trabajadores , el pago correspondiente a la participación de las utilidades que esta obtenga durante el Ejercicio Fiscal, en la forma y terminos que señala la Ley.
- d) Respecto a su fondo de ahorro los trabajadores aportarán un 9% de su salario mensual tabulado, obligándose la Empresa a aportar tal cantidad.
- e) La Empresa estará obligada a otorgar veinte días de salario mínimo bancario, en caso de fallecimiento de sus hijos, conyúge y padres.
- f) La Empresa otorgará mensualmente a los trabajadores, como ayuda de despensa, la cantidad de N\$118.00, a través de Vales de Despensa. Asimismo, la Empresa descontará N\$50.00 ctvs. mensuales, como participación de éste.
- g) Con motivo de embarazo, alumbramiento y el puerperio, las

trabajadores tendrán derecho, independientemente de lo que les otorgue la Ley del Seguro a:

- Seis días adicionales con goce de sueldo.
- Un mes de sueldo íntegro como ayuda extraordinaria, para gastos de alumbramiento.
- Y una canastilla, cuyo valor no será menor a 4 días de salario mínimo bancario.
- Ayuda en especie o en efectivo, para la lactancia durante los seis meses posteriores al alumbramiento. En caso de ser en efectivo, su importe no excedera del 20% del salario de la trabajadora.

h) La Empresa se compromete a otorgar servicio de café, que incluye azúcar y crema, durante las mañanas en forma gratuita.

i) La Empresa dará facilidades a sus trabajadores para adquirir a crédito, con el descuento que se logre obtener de Casas Comerciales, prendas de vestir y calzado. Estas adquisiciones, se limitarán a la capacidad de pago del trabajador, y en ningún caso, el saldo a su

cargo excederá del 15% de su sueldo durante un semestre, haciéndose extensiva al personal jubilado la empresa a solicitud de los trabajadores se obliga a afiliarlos a quién lo solicite al Fonacot.

j) La Empresa otorgará a los trabajadores los medios necesarios para su superación personal, mejoramiento de sus conocimientos y eficacia, a través del otorgamiento de financiamiento de estudios.

k) Los trabajadores tendrán derecho a hacer uso de las instalaciones del Club, así como sus hijos solteros hasta la edad de 21 años.

l) La Empresa adicionalmente al Seguro Social, a través de la Dirección Médica, proporcionará atención médica a los trabajadores en caso de emergencia, y dará servicio en caso de consulta externa.

m) La Empresa se obliga a respetar las prestaciones que se mencionan a continuación:

- Seguro de Grupo Vida.
- Seguro de Grupo Accidentes Personales.
- Seguro de Gastos Médicos Mayores.

n) Los trabajadores tendrán acceso a las ventas de salvamento y recuperaciones de todos los ramos de la Compañía, de acuerdo al reglamento respectivo.

o) La empresa se obliga a organizar en el mes de diciembre una comida anual para sus trabajadores con motivo de fin de año.

p) Se otorgará una ayuda para gastos de lésis a quienes acrediten haber concluido su carrera profesional, cuyo monto será el equivalente a un mes de salario mínimo bancario vigente.

q) La empresa se obliga a proporcionar una ayuda por concepto de guardería cuando el IMSS no la otorgue, en la plaza en donde le corresponda.

r) Además la empresa da facilidades para obtener préstamos de:

- extraordinarios.
- para financiamiento de autos.
- préstamos de bienes de consumo duradero.
- hipotecario.

## 5.2 DETERMINACION DE LA MUESTRA E INSTRUMENTOS.

La investigación consta de un diagnóstico que se llevó a cabo durante los meses de mayo y junio de 1993. De esta empresa se tomaron tres departamentos en los cuales se aplicó un cuestionario a una muestra, no probabilística a juicio de 300 personas, por facilidad a la obtención de información a la que se tuvo acceso en la empresa.

El diagnóstico es un proceso que permite conocer la situación real de la organización en un determinado momento ya que nos ayuda a descubrir problemas y áreas de oportunidades que se pueden corregir y aprovechar.

Las características de la población a la que se le aplicó el cuestionario son las siguientes:

- 300 empleados de diferentes áreas como: Capacitación, Capacitación Ventas, Selección de personal y Auditoría Interna,
- La edad oscila entre los 24 y 40 años.

- El personal es de ambos sexos.
- El grado de escolaridad corresponde a licenciatura y posgrado.

El instrumento de medición que se utilizó fue un cuestionario diseñado a través de la información suministrada por los empleados de esta empresa, sobre la problemática e inquietudes de la mayoría.

Como primer paso se hicieron unas entrevistas estructuradas en las que se exploraron diversos factores como valores, metas, objetivos, comunicación, liderazgo y la misión de la empresa. Una vez obtenida esta información se aplicó un cuestionario (ver anexo) de 22 preguntas, algunas de opción única y otras jerarquizando las opciones de respuesta.

En las preguntas de jerarquización, el empleado asignaba un número a las 10 opciones más importantes para él. la numeración debía ser progresiva, es decir, calificar con el número 1 a la característica considerada más importante, el número 2 a la siguiente,

número 3 a la tercera más importante y así sucesivamente.

La tabulación se realizó considerando el número de personas que seleccionó cada opción en las diferentes posiciones, sacando después el valor ponderado.

Se utilizó una base de datos con el objeto de procesar la información, y una vez obtenidos los resultados, se procedió a llevar un análisis de los datos recopilados.

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### INFORMACION GENERAL:

El presente cuestionario pretende obtener información del área a través de la percepción de sus integrantes, por lo que es personal, confidencial y debe contestarse en forma anónima.

### INSTRUCCIONES:

- Contesta todas las preguntas con sinceridad.
- Cada pregunta cuenta con varias opciones de respuesta, selecciona la que más se acerque a tu percepción y señalalo con una "x".
- Selecciona solo una opción o de lo contrario se invalida la respuesta.

### DATOS GENERALES

#### 1. EDAD

- ( ) A. 24 años o menos
- ( ) B. Entre 25 y 29 años
- ( ) C. Entre 30 y 39 años
- ( ) D. 40 años o más

#### 2. ESCOLARIDAD (Nivel Máximo)

- ( ) A. Primaria
- ( ) B. Secundaria o equivalente
- ( ) C. Preparatoria o equivalente
- ( ) D. Profesional
- ( ) E. Posgrado

#### 3. SEXO

- ( ) A. Masculino
- ( ) B. Femenino

### IMAGEN E IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION

#### 4. Conozco y comprendo la filosofía y valores de la empresa

- ( ) A. No la conozco
- ( ) B. He oído algo
- ( ) C. Muy poco
- ( ) D. Casi toda
- ( ) E. La conozco totalmente

#### 5. Me siento orgulloso de trabajar en N-P

- ( ) A. Totalmente en desacuerdo
- ( ) B. En desacuerdo
- ( ) C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ( ) D. De acuerdo
- ( ) E. Totalmente de acuerdo

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

6. Me siento comprometido con el logro de los resultados de esta empresa.

- ( ) A. Totalmente en desacuerdo
- ( ) B. En desacuerdo
- ( ) C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ( ) D. De acuerdo
- ( ) E. Totalmente de acuerdo

#### ESTRUCTURA Y DIVISION DEL TRABAJO

7. Tengo claramente definidas las funciones a desarrollar en mi puesto.

- ( ) A. Totalmente en desacuerdo
- ( ) B. En desacuerdo
- ( ) C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ( ) D. De acuerdo
- ( ) E. Totalmente de acuerdo

8. La distribución de las cargas de trabajo entre todos los miembros del área es equitativa.

- ( ) A. Nunca
- ( ) B. Raras veces
- ( ) C. Algunas veces
- ( ) D. Casi siempre
- ( ) E. Siempre

#### RELACION JEFE COLABORADOR

9. Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación

- ( ) A. Nunca
- ( ) B. Raras veces
- ( ) C. Algunas veces
- ( ) D. Casi siempre
- ( ) E. Siempre

10. Cuando estoy en desacuerdo con mi jefe, puedo comentarle libremente mis puntos de vista.

- ( ) A. Nunca
- ( ) B. Raras veces
- ( ) C. Algunas veces
- ( ) D. Casi siempre
- ( ) E. Siempre

11. Mi jefe me brinda el apoyo necesario para realizar mi trabajo

- ( ) A. Nunca
- ( ) B. Raras veces
- ( ) C. Algunas veces
- ( ) D. Casi siempre
- ( ) E. Siempre

12. En mi área existe favoritismo, ya que no se trata a todos por igual.

- ( ) A. Completamente de acuerdo
- ( ) B. De acuerdo
- ( ) C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ( ) D. En desacuerdo
- ( ) E. Totalmente en desacuerdo

#### RELACIONES CON COMPAÑEROS

13. Entre todos los miembros de mi área existe colaboración.

- ( ) A. Nunca
- ( ) B. Raras veces
- ( ) C. Algunas veces
- ( ) D. Casi siempre
- ( ) E. Siempre

14. El ambiente de trabajo en mi área facilita el cumplimiento de mis funciones.

- ( ) A. Totalmente en desacuerdo
- ( ) B. En desacuerdo
- ( ) C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ( ) D. De acuerdo
- ( ) E. Totalmente de acuerdo

#### COMUNICACION

15. Cuento con suficiente información para realizar mi trabajo

- ( ) A. Nunca
- ( ) B. Raras veces
- ( ) C. Algunas veces
- ( ) D. Casi siempre
- ( ) E. Siempre

16. de los cambios importantes que ocurren en otras áreas o en la compañía en general, tengo conocimiento de manera oportuna, lo cual me permite adecuarme a las nuevas situaciones.

- ( ) A. Totalmente en desacuerdo
- ( ) B. En desacuerdo
- ( ) C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ( ) D. De acuerdo
- ( ) E. Totalmente de acuerdo

#### SERVICIO

17. Considero que cuento con la especificación detallada del producto o servicio que debo aportar a las áreas con las que tengo relación.

- ( ) A. Nunca
- ( ) B. Raras veces
- ( ) C. Algunas veces
- ( ) D. Casi siempre
- ( ) E. Siempre

18. Los productos y servicios que proporciona el área cumplen con los requisitos de calidad y oportunidad esperado por el cliente o usuario.

- ( ) A. Nunca
- ( ) B. Raras veces
- ( ) C. Algunas veces
- ( ) D. Casi siempre
- ( ) E. Siempre

#### OPORTUNIDADES DE DESARROLLO

19. En N-P existe oportunidad de ocupar mejores puestos

- ( ) A. Totalmente en desacuerdo
- ( ) B. En desacuerdo
- ( ) C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ( ) D. De acuerdo
- ( ) E. Totalmente de acuerdo

20. En el área la gente es reconocida y tiene éxito en la medida de los resultados que obtiene

- ( ) A. Nunca
- ( ) B. Raras veces
- ( ) C. Algunas veces
- ( ) D. Casi siempre
- ( ) E. Siempre

#### SATISFACCION EN EL TRABAJO

Jerarquiza las siguientes características. Asigna el número uno a la que consideres más importante y así sucesivamente. No repitas ningún número.

- a) La orientación a resultados \_\_\_\_\_
- b) El respeto al ser humano \_\_\_\_\_
- c) El ambiente de trabajo \_\_\_\_\_
- d) La oportunidad de Desarrollo \_\_\_\_\_
- e) La capacidad y profesionalismo de las personas que colaboran aquí. \_\_\_\_\_
- f) El reto constante \_\_\_\_\_
- g) La búsqueda de innovación \_\_\_\_\_
- h) El trabajo en equipo \_\_\_\_\_
- i) El Liderazgo \_\_\_\_\_
- j) El crecimiento constante \_\_\_\_\_

Enumera las siguientes características conforme tu consideres que podría incrementar tu satisfacción en el trabajo. Asigna el número uno a lo que más contribuiría y así sucesivamente. No repitas ningún número.

- a) Oportunidad de desarrollo \_\_\_\_\_
- b) La retribución económica \_\_\_\_\_
- c) El reconocimiento por resultados \_\_\_\_\_

- d) La Autonomía y el apoyo
- e) La distribución equitativa del trabajo
- f) El reto en el trabajo
- g) La oportunidad de innovar y ser creativo
- h) Poner en práctica las ideas
- i) Un lugar cómodo de trabajo
- j) Estar bien informado

---

---

---

---

---

---

---

### 5.3 PRESENTACION DE RESULTADOS.

A continuación presentan resultados a través de gráficas y tablas que nos darán un panorama general del ambiente motivacional que existe entre los empleados de Grupo Nacional Provincial.

## DATOS GENERALES

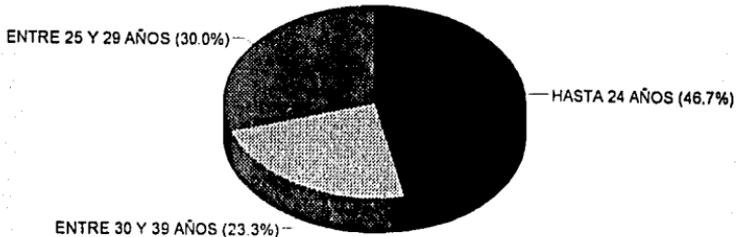
Grupo Nacional Provincial S.A.

### PREGUNTA NO.1

|                   |       |
|-------------------|-------|
| HASTA 24 AÑOS     | 46.7% |
| ENTRE 30 Y 39 AÑO | 23.3% |
| ENTRE 25 Y 29 AÑO | 30.0% |

## EDAD DE LA POBLACION

PREGUNTA NO. 1



GRUPO NACIONAL PROVINCIAL SE ENCUENTRA INTEGRADO POR GENTE MUY JOVEN Y POR LO TANTO EL AMBIENTE DE TRABAJO NO DEBERIA SER UN FACTOR DESMOTIVACIONAL.

90-A

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## DATOS GENERALES

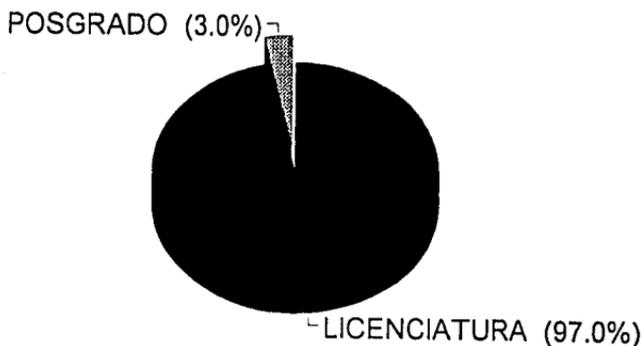
Grupo Nacional Provincial S.A.

### PREGUNTA NO.2

|              |     |
|--------------|-----|
| LICENCIATURA | 97% |
| POSGRADO     | 3%  |

### NIVEL DE ESCOLARIDAD

GRAFICA PREGUNTA NO.2



GURPO NACIONAL PROVINCIAL ESTA INTEGRADO EN SU MAYORIA DE PROFESIONALES, PERO CUENTA CON PERSONAL, SOBRE TODO EJECUTIVOS CON MAESTRIAS, YA QUE UNA DE LAS PRESTACIONES ES EL FIANCIAMIENTO DE MAESTRIAS O DIPLOMADOS

B 90

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# DATOS GENERALES

Grupo Nacional Provincial S.A.

## PREGUNTA NO.3

HOMBRES

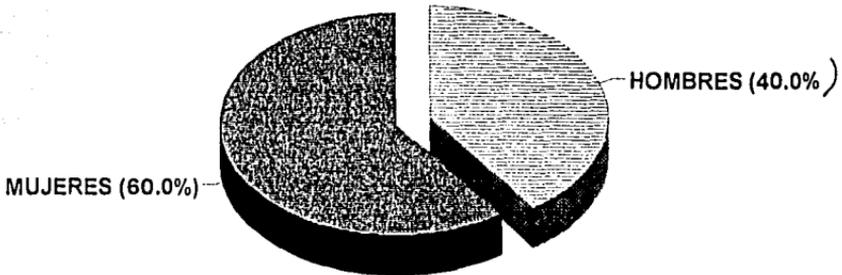
40%

MUJERES

60%

## SEXO

PREGUNTA NUM. 3



GRUPO NACIONAL PROVINCIAL TIENE EN SU MAYORIA MUJERES, PERO ESTO NO UNFLUYE EN QUE LA MOTIVACION SEA BAJA, LO QUE NOS REFLEJA ES QUE LA CONTRATACION DE MUJERES ES MUY ALTA POR EL HORARIO DE TRABAJO QUE TIENE ESTA COMPAÑIA.

90 c

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CLIMA ORGANIZACIONAL

### Grupo Nacional Provincial S.A.

PREGUNTAS 5,6,7,19,12,4,16.

| OPCIONES DE RESPUESTAS      |   | TOTALMENTE EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | INDIFERENTE | DE ACUERDO | TOTALMENTE DE ACUERDO | V. POND. |
|-----------------------------|---|--------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|----------|
| 5                           | ME SIENTO ORGULLOSO DE TRABAJAR EN GNP                                      |                          |               | 60          | 120        | 120                   | 4        |
| 6                           | ME SIENTO COMPROMETIDO CON EL LOGRO DE LOS RESULTADOS DE ESTA EMPRESA       |                          |               | 40          | 120        | 140                   | 4.3      |
| 7                           | TENGO CALRAMENTE DEFINIDAS LAS FUNCIONE A DESARROLLAR EN MI PUESTO          | 20                       | 80            | 120         | 40         | 40                    | 3        |
| 19                          | EN GNP EXISTE OPORTUNIDAD DE OCUPAR MEJORES PUESTOS                         | 40                       | 20            | 80          | 100        | 60                    | 3.5      |
| 12                          | EN MI AREA EXISTE FAVORITISMO Y NO SE TRAT A TODOS POR IGUAL                | 60                       |               | 20          | 80         | 140                   | 3.8      |
| 4                           | EL AMBIENTE DE TRABAJO EN MI AREA FACILITA EL CUMPLIMIENTO DE MIS FUNCIONES | 20                       | 80            | 60          | 60         | 80                    | 3.3      |
| 16                          | TENGO CONOCIMIENTO OPORTUNO DE LOS CAMBIOS IMPORTANTES EN LAS AREAS         | 20                       | 80            | 120         | 40         | 40                    | 3        |
| <b>VALORES DE RESPUESTA</b> |   | <b>1</b>                 | <b>2</b>      | <b>3</b>    | <b>4</b>   | <b>5</b>              |          |

ESTA TABLA DE VALORES NOS DEMUESTRAN QUE NO EXISTE COMUNICACION RESPECTO A LAS FUNCIONES QUE DEBEN REALIZAR LOS EMPLEADOS Y TAMPOCO LOS CAMBIOS QUE SE HACEN DENTRO DE LA COMPAÑIA, POR LO TANTO, EL EMPLEADO SIENTE QUE NO ESTA REALMENTE INGRADO A ESTA, DANDO POR CONSECUENCIA LA INDIFERENCIA A LOS CAMBIOS QUE SE PRESENTAN.

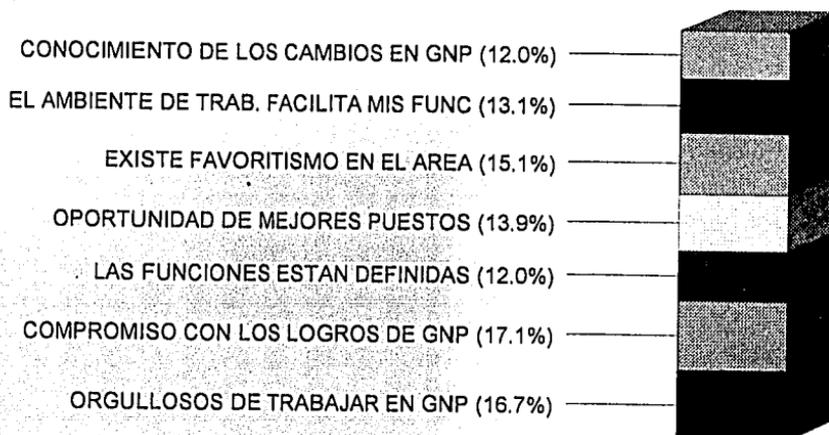
FORMULA: NO. DE PERSONAS X VALOR DE RESPUESTA= "X"  
 "X" / TOTAL DE LA MUESTRA= VALOR PONDERADO

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

90-0h

# CLIMA ORGANIZACIONAL

## GRAFICA



90 D

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# RELACION LABORAL Y SUS CONSECUENCIAS.

Grupo Nacional Provincial S.A.

PREGUNTAS 8,9,10,11,13,15,17,18,20.

| OPCIONES DE RESPUESTA  | NUNCA | RARA VEZ | ALGUNAS VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE | V. POND |     |
|--|-------|----------|---------------|--------------|---------|---------|-----|
| 8 LA DISTRIBUCION DE LAS AREAS DE TRABAJO ENT LOS MIEMBROS DEL AREA ES EQUITATIVA        | 40    | 100      | 40            | 100          | 20      | 2.8     |     |
| 9 MI JEFE RECONOCE MIS APORTACIONES CUANDO HAY LOGROS.                                   | 40    | 140      | 60            | 40           | 20      | 2.5     |     |
| 10 PUEDO COMENTAR LIBREMENTE MIS PUNTOS DE VISTA CON MI JEFE                             | 40    | 120      | 20            | 60           | 60      | 2.2     |     |
| 11 MI JEFE ME BRINDA APOYO PARA REALIZAR MI TRABAJO                                      | 20    | 60       | 120           | 60           | 60      | 3.4     |     |
| 13 EXISTE COLABORACION ENTRE LOS MIEMBROS DE MI AREA                                     |       | 60       | 60            | 100          | 60      | 3.4     |     |
| 15 CUENTO CON INFORMACION NECESARIA PARA REALIZAR MI TRABAJO                             |       | 80       | 60            | 100          | 40      | 3.3     |     |
| 17 CUENTO CON LA ESPECIFICACION DETALLADA DEL PRODUCTO O SERVICIO QUE DEBO APORTAR.      |       | 40       | 80            | 140          | 40      | 3.8     |     |
| 18 LOS PRODUCTOS O SERVICIOS CUENTAN CON EL REQUISITO DE CALIDAD ESPERADA POR EL CLIENTE |       |          | 60            | 80           | 140     | 20      | 3.4 |
| 20 LA GENTE ES RECONOCIDA EN LA MEDIDA DE LOS RESULTADOS QUE OBTIENE                     | 80    | 80       | 40            | 60           | 20      | 2.3     |     |
| VALOR DE RESPUESTAS  | 1     | 2        | 3             | 4            | 5       |         |     |

ES IMPORTANTE QUE SE SEÑALE TODAS LAS ACTIVIDADES QUE VA A REALIZAR EL TRABAJADOR PARA QUE ASI SE PUEDAN ALCANZAR LAS METAS DE LA COMPAÑIA , CABE SEÑALAR TAMBIEN QUE ES IMPORTANTE QUE LOS JEFES RECONOZCAN LOS LOGROS DE SUS EMPLEADOS EN GNP ESTO ES IMPORTANTE, SIN EMBARGO ESTO RARA VEZ SUCEDE EN LA COMPAÑIA

## RELACION LABORAL Y SUS CONSECUENCIAS.

GRAFICA DE RELACION LABORAL

LA GENTE ES RECONOCIDA POR SUS RESULTA (8.49%)

LOS PRO. Y SER. CUENTAN CON EL REQUISIT (12.55%)

CUENTO CON INF. DEL PRODUCTO O SERVICIO (14.02%)

CUENTO CON LA INF. NESARIA PARA HACER (12.18%)

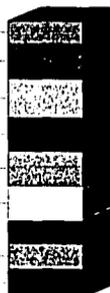
EXISTE COLABORACION ENTRE LOS MIEMBROS (12.55%)

CUENTO CON APOYO PARA REALIZAR MI TRAB (12.55%)

PUEDO COMENTAR PUNTOS DE VISTA LIBREME (8.12%)

MI JEFE RECONOCE MIS LOGROS (9.23%)

LA DISTRIBUCION DELTRAB. ES EQUITATIVO (10.33%)



FORMULA: NO. DE PERSONAS X VALOR DE RESPUESTA= "X"  
 "X" / TOTAL DE LA MUESTRA= VALOR PONDERADO

90 E

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

# FACTORES QUE PRODUCEN SATISFACCION EN EL TRABAJO

Grupo Nacional Provincial, S.A.

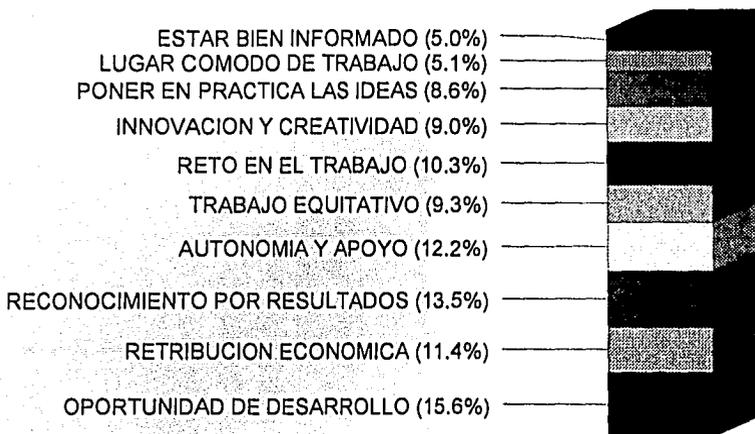
## PREGUNTA 21

| PREGUNTAS                    | 1         | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7        | 8        | 9        | 10       | V. PO. |
|------------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|
| OPORTUNIDAD DE DESARROLLO    | 160       | 40       |          | 20       | 40       |          | 20       | 20       |          |          | 8.2    |
| RETRIBUCION ECONOMICA        | 60        | 20       | 40       | 40       | 20       | 20       | 20       | 20       |          | 60       | 6      |
| RECONOCIMIENTO POR RESULTADO | 60        | 80       | 40       |          | 20       | 40       | 40       |          |          | 20       | 7.1    |
| AUTONOMIA Y APOYO            | 20        | 40       | 100      | 20       |          | 40       | 20       |          | 20       | 20       | 6.4    |
| TRABAJO EQUITATIVO           |           | 60       | 40       | 20       |          |          | 20       | 100      | 20       | 40       | 4.9    |
| RETO EN EL TRABAJO           |           | 40       | 40       | 60       | 80       | 40       | 60       |          | 40       |          | 5.4    |
| INNOVACION Y CREATIVIDAD     |           | 40       | 40       | 60       | 60       | 60       | 20       | 20       | 40       |          | 4.7    |
| PONER EN PRACTICA LAS IDEAS  |           |          |          | 40       |          | 40       | 80       | 60       |          |          | 4.5    |
| LUGAR COMODO DE TRABAJO      |           |          |          | 20       | 20       | 20       | 20       | 20       | 80       | 100      | 2.7    |
| ESTAR BIEN INFORMADO         |           |          | 20       |          |          | 20       | 40       | 60       | 80       | 60       | 2.6    |
| <b>VALORES DE RESPUESTAS</b> | <b>10</b> | <b>9</b> | <b>8</b> | <b>7</b> | <b>6</b> | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |        |

PARA LOS EMPLEADOS DE GRUPO NACIONAL PROVINCIAL ES MUY IMPORTANTE QUE LES RECONOZCAN SUS LOGROS Y TAMBIEN CONTAR CON EL APOYO DE SUS JEFES PARA TOMAR DECISIONES.

## SATISFACCION EN EL TRABAJO

### GRAFICA PREGUNTA 21



FORMULA: NO. DE PERSONAS X VALOR DE RESPUESTA= "X"  
"X" / TOTAL DE LA MUESTRA

90 F

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# FACTORES QUE PODRIAN INCREMENTAR LA SATISFACCION EN EL TRABAJO

## Grupo Nacional Provincial S.A.

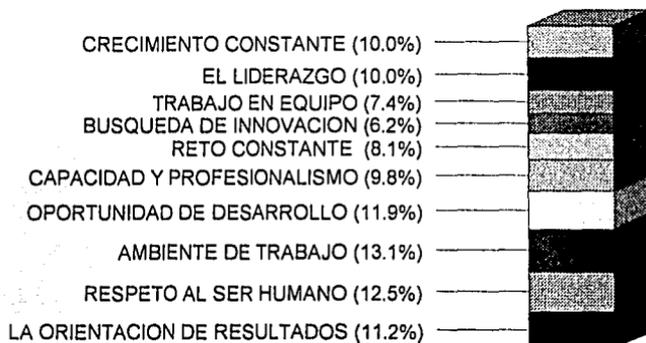
### PRGUNTA 22

| PREGUNTAS   | 1   | 2  | 3   | 4  | 5   | 6  | 7  | 8  | 9  | 10  | V. POND |
|---|-----|----|-----|----|-----|----|----|----|----|-----|---------|
| LA ORIENTACION DE RESULTADOS                            | 40  | 60 | 40  | 20 | 20  | 40 |    | 20 | 40 | 20  | 6.5     |
| RESPECTO AL SER HUMANO                                  | 140 |    |     | 60 |     | 20 | 40 | 20 | 20 |     | 7.3     |
| AMBIENTE DE TRABAJO                                     | 40  | 60 |     | 60 | 40  | 20 |    |    |    | 80  | 7.6     |
| OPORTUNIDAD DE DESARROLLO                               |     | 60 | 100 | 40 | 40  | 20 |    | 20 | 20 |     | 6.9     |
| CAPACIDAD Y PROFESIONALISMO DE LAS PERSONAS QUE LABORAN |     | 60 | 40  | 60 | 20  | 20 | 20 | 40 | 20 | 20  | 5.7     |
| RETO CONSTANTE  |     |    | 20  | 20 | 100 | 60 | 40 |    | 40 | 20  | 4.7     |
| BUSQUEDA DE INNOVACION                                  |     |    | 40  |    | 40  | 60 | 40 | 40 | 60 | 20  | 3.6     |
| TRABAJO EN EQUIPO                                       |     | 20 | 20  |    | 40  | 40 | 40 | 60 | 60 | 40  | 4.3     |
| EL LIDERAZGO  | 60  | 20 |     |    |     | 20 | 60 | 20 | 20 | 100 | 5.8     |
| CRECIMIENTO CONSTANTE                                   | 40  | 20 | 40  | 40 | 20  |    | 60 | 40 | 40 |     | 5.8     |
| VALORES PONDERADOS                                      | 10  | 9  | 8   | 7  | 6   | 5  | 4  | 3  | 2  | 1   |         |

EN GRUPO NACIONAL PROVINCIAL EL AMBIENTE DE TRABAJO INFLUYE MUCHO EN EL GRADO DE SATISFACCION EN QUE SE ENCUENTRAN TODOS LOS EMPLEADOS, PORQUE PARA ELLOS ESTE FACTOR ES MUY IMPORTANTE Y ADEMAS SI EXISTE UN AMBIENTE AGRADABLE LA EMPLEADOS RINDEN MAS.

## SATISFACCION EN EL TRABAJO

### GRAFICA PREGUNTA 22



FORMULA: NO. DE PERSONAS X VALOR DE RESPUESTA= "X"  
"X" / TOTAL DE LA MUESTRA

90 G

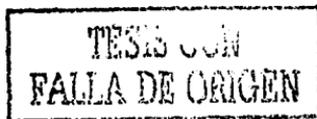
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 5.4 ANALISIS DE RESULTADOS

El análisis realizado mostró que la empresa en su mayoría, esta formada por gente joven (entre 20 y 30 años aprox.), de la cual casi toda tiene nivel de licenciatura porque por lo general ingresa a la compañía interesado en la experiencia que pueda obtener siendo éste su primer trabajo.

Este punto es importante destacarlo porque la empresa es vista como una fuente de oportunidades para ir progresando, sin embargo en algunas áreas esto no sucede ya que la estructura y las políticas no lo permiten, es en estas áreas donde existe mayor rotación de personal esto por si mismo constituye ya un problema .

Por otra parte, el ambiente dentro de Grupo Nacional Provincial es dinámico y permite a los trabajadores tomar sus propias decisiones, es apoyado para que pongan en práctica sus ideas buenas, e impulsar al trabajador a lograr los objetivos de la empresa.



Muchas de las personas de edad avanzada que se encuentran trabajando en la compañía, iniciaron su colaboración con la empresa siendo jóvenes y a medida que fue pasando el tiempo por los logros que fueron obteniendo fueron promovidos a puestos de mayor nivel.

Esto es uno de los factores más importantes para la motivación ya que se vió que en las áreas en las que a las personas se les reconocen sus logros, tienen un mayor rendimiento, se esfuerzan por obtener buenos resultados.

Tomando en cuenta que el salario económico es un factor motivacional muy importante para el personal y considerando que en Grupo Nacional Provincial los sueldos del grueso del personal se encuentran por debajo de la media en el mercado, hay áreas en donde si se reconocen logros de la persona como empleado y se le permite desarrollarse. El grado de rendimiento de éstas es más alto y los empleados están a gusto con lo que hacen y si se les pregunta si se

cambiarían de empresa dicen que no, que quizá de área pero de empresa no; la remuneración económica pasa a segundo término y lo que los mantiene ahí es la sensación de "ser importantes".

Por el contrario en las áreas donde no hay apoyo, ni libertad de tomar decisiones y acciones, o que no les es reconocido su esfuerzo y por lo tanto no existe facilidad de ascender, la gente que ocupa estos puestos está ahí porque necesita el dinero, no le gusta lo que hace y cuando se da cuenta de que los sueldos no son buenos decide renunciar, no existe nada agradable para él que pudiera mantenerlo ahí, no se siente "parte del grupo " es por eso que se da tanta rotación de personal.

Un lugar bien ventilado y confortable permite al empleado una estancia agradable durante las ocho horas de trabajo que tiene que permanecer dentro de esta empresa. El lugar físico de la empresa debe ser higiénico, seguro y limpio, el empleado debe tener espacio para organizarse y libertad de movimiento.

## CONCLUSIONES

Como se pudo observar a lo largo de este estudio, existen muchas maneras de lograr que una empresa saque el mayor provecho de sus trabajadores apoyándose en técnicas de motivación; no es necesario que la empresa enfrente fuertes gastos para lograrlo basta con que el trabajador encuentre en la oficina alicientes para permanecer dentro de ésta, por ejemplo: el hecho de que una empresa ofrezca sueldos un poco más altos de acuerdo al promedio de otras compañías no puede significar un gasto si de ello depende que el trabajador aproveche todas las horas de trabajo, ya que de esta manera los dos terminan siendo beneficiados.

En el caso de Nacional Provincial, pudimos darnos cuenta de que tan importante es para el personal sentir que "pertenece" a la compañía, es decir, que si es necesario que la misma empresa busque la manera de que el empleado sienta que realmente su trabajo es

remunerado ya sea con reconocimientos por parte del jefe inmediato o con oportunidades en la promoción a puestos más altos.

En muchos de los casos pudimos observar también, que no siempre es necesario tener alicientes de tipo económico sino por el contrario, en ocasiones es más importante que el empleado sienta la confianza de poder expresar sus opiniones sin que estas sean aplastadas por un jefe receloso, por lo que dentro de cualquier área el jefe de departamento tiene la responsabilidad de hacer trabajar al máximo cada uno de sus colaboradores sin necesidad de que estos sientan que están siendo explotados por la empresa.

Es decir que el empleado necesita expresar sus ideas lo cual va a ayudar a que vaya desarrollando un carácter emprendedor. En muchas ocasiones, la armonía del departamento depende principalmente de las actitudes que toma el jefe ante cada miembro del equipo.

Es importante que el jefe sea una persona positiva, con ímpetu para seguir avanzando ya que una persona que es conformista y negativa no puede dar ningún ejemplo de lucha y mucho menos a la gente que lo rodea. Un supervisor dedicado a su personal y a su área, tratará de impulsar a sus colaboradores de ser mejores día a día, tratará de que cada persona que informe al departamento sienta que realmente forma una parte importante del equipo a la vez que hará sentir a la persona como parte responsable para el desarrollo del departamento y de toda la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Se le debe dar a los empleados la autonomía e independencia suficiente para despertar en ellos su creatividad e iniciativa.
- El personal a nivel Directivo y Gerencial debe reconocer los logros de los empleados cuando se alcance un objetivo o meta, porque esto es un factor muy importante para que el empleado se sienta motivado.
- El empleado debe tener un espacio físico adecuado, que sea seguro, limpio y lo suficientemente amplio para que pueda realizar con comodidad sus funciones y pueda mantenerse organizado, y motivado para realizar mejor su trabajo.
- Los jefes deben estar abiertos a opiniones y sugerencias de los empleados si son buenas, deben apoyarlas para llevarlas a cabo y ponerlas en práctica, así el empleado se encontrará más motivado para dar mejores ideas.
- Debe de existir un trato de igualdad para todos los empleados para que no sientan que hay favoritismos.

- El empleado debe tener permitido el acceso a toda la información que considere necesaria para la realización de su trabajo.

## BIBLIOGRAFIA

ARIAS Galicia Fernando

Administración de Recursos Humanos

Editorial Trillas.

México, 1989.

BENNIS Warren G.

Desarrollo Organizacional, su naturaleza sus orígenes y perspectivas.

Fondo educativo interamericano,

1973.

BOLLES Robert C.

Teoría de la Motivación

Investigación experimental y evaluación

Ed. Trillas

México. 1976.

BURAK Elmer H. Smith Robert D.

Administración de personal

(un enfoque de sistemas aplicado a recursos humanos)

Cia. Editorial Continental S:A de C.

México, 1985

BIBLIOTECA HARVARD de Administración de empresas.

Motivación y Liderazgo.

Grupo Editorial Expansión.

México 1980.

COFER. C.N Y M.H Appley

Ed. Trillas S.A

México. D.F

CRAIG Robert L. y LESTER BITTEL.

Manual de entrenamiento y desarrollo de personas.

Ed. Diana.

México D.F. 1971

DAVIS KEITH Y Newstrom John W.

El Comportamiento humano en el trabajo - comportamiento organizacional.

Ed. Mc Graw Hill.

México. 1985

FERNANDEZ ARENAS José Antonio.

El Proceso Administrativo.

Ed. Libros de México.

FROMM Erich

Marx y su concepto del hombre.

Fondo de Cultura Económica.

Mexico.

GARRDNER y Moore

Relaciones Humanas en la Empresa

Ediciones Rialp, S.A.

Madrid, 1971.

GONZALEZ, Eduardo.

Modificación de Actitudes.

Servicio Nacional ARMO

México, D.F. 1991

HOMANS, George G.

El grupo humano

EUDEBA

Buenos Aires Argentina. 1977

HOVLAND, Carl I.

Communitation and Persuacion.

Yale University Press, 1953

INSKO, Chester A. y John Schopler

Psicologia Social Experimental.

Ed. Trillas, S.A.

Mexico D.F. 1980.

KATZ Daniel y Robert L. Kahn.

Psicologia Social de la Organizaciones.

Ed. Trillas S.A.

Mexico D.F.,1981.

LEVINSON Harry.

Organizational Diagnosis.

Revista Expresion.

Mexico D.F.,1972.

MAYER Norman R.F.

Psicologia Industrial.

Ed. Rialp, S.A.

Madrid Espana, 1975.

NEWCOMB Theodore M.

Manual de Psicología Social.

Buenos Aires Argentina, 1976.

PATIÑO Camarena Javier.

Dinámica de la duración del Trabajo.

Instituto Nacional de estudios del trabajo.

Mexico 1975.

PIGORS Paul y Myers Charles A.

La Administración del Personal.

Editorial Continental S.A.

México 1969.

RODRIGUEZ Arnoldo.

Psicología Social.

Ed. Trillas, S.A.

México, D.F.

ROGERS Carl R.

El Proceso de Convertirse en Persona.

Ed. Paidós. Barcelona, España.

REGERS Everett M. y Rekha Arwala.

La Comunicación en las organizaciones.

McGraw Hill de Mexico.

Mexico D.F., 1982.

ROGERS Everett M.

La Comunicación en las organizaciones.

1982.

SUMMERS Gane F.

Medición de Actitudes.

Ed. Trillas S.A.

1976 México, D.F.

STEPHEN P. Robbins.

Comportamiento Organizacional.

Ed. Prentice Hall.

Mexico, 1987.

SIKULA Andrew F.

Administración de los Recursos Humanos en Empresas.

Ed. Limusa.

México, 1982.

SALINAS CONTEL Alejandra.

Motivación del Personal. Conceptos y Análisis.

E.S.D.A.I.

México 1987.

VELASCO Arzac José Manuel.

Pedagogía de Hoy.

Editorial Limusa.

Mexico D.F.

WORTZEL Herbert.

Administración de personal y técnicas del supervisor.

Servicios de Psicología aplicada S.A.

México.

# ANEXOS

---

Grupo N-P  
en cifras  
1993

# 1. PRIMAS DIRECTAS A DICIEMBRE DE 1993

| COMPAÑIA                              | PRIMAS<br>DIRECTAS<br>(Millones) | %<br>PARTICIPACION<br>EN EL MERCADO | DIF. EN TAMAÑO<br>GNP VS. OTRAS<br>ASEGURADORAS |
|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|---|
| 1.- NACIONAL PROVINCIAL               | 2,882                            | 19.16                               |   |
| 2.- MONTERREY (AETNA)                 | 2,480                            | 16.49                               | 1.2   |
| 3.- AMERICA (GENERALI)                | 1,955                            | 12.99                               | 1.5   |
| 4.- ASEMEX*                           | 1,769                            | 11.76                               | 1.6   |
| 5.- COMERCIAL                         | 1,243                            | 8.26                                | 2.3   |
| 6.- SEGUMEX                           | 1,230                            | 8.18                                | 2.3   |
| 7.- HIDALGO*                          | 661                              | 4.39                                | 4.4   |
| 8.- TEPEYAC (MAPFRE)                  | 456                              | 3.03                                | 6.3   |
| 9.- INTERAMERICANA (AIG)              | 440                              | 2.93                                | 6.5   |
| 10.- REPUBLICA (COMERCIAL UNION)      | 354                              | 2.35                                | 8.1   |
| 11.- AZTECA                           | 158                              | 1.05                                | 18.2  |
| 12.- ATLAS                            | 152                              | 1.01                                | 19.0  |
| 13.- CUAUHTEMOC (ALLIANZ)             | 122                              | 0.81                                | 23.5  |
| 14.- GENESIS (METROPOLITAN-SANTANDER) | 118                              | 0.78                                | 24.5  |
| 15.- OBRERA                           | 104                              | 0.69                                | 27.8  |
| 16.- GENERAL DE SEGUROS               | 99                               | 0.66                                | 29.2  |
| 17.- BANPAIS                          | 84                               | 0.56                                | 34.4  |
| 18.- OLMECA                           | 77                               | 0.52                                | 37.2  |
| 19.- TERRITORIAL (AGF)                | 77                               | 0.51                                | 37.5  |
| 20.- SEGUROS SERFIN                   | 74                               | 0.49                                | 38.8  |
| 21.- ANGLO MEXICANA (GENERALI)        | 58                               | 0.39                                | 49.4  |
| 22.- PROBURSA                         | 54                               | 0.36                                | 53.5  |
| 23.- PENINSULAR                       | 52                               | 0.35                                | 55.1  |
| 24.- ABASEGUROS                       | 51                               | 0.34                                | 57.0  |
| 25.- METROPOLITANA                    | 50                               | 0.32                                | 60.1  |
| 26.- EQUITATIVA                       | 42                               | 0.28                                | 68.4  |
| 27.- LATINOAMERICANA                  | 39                               | 0.26                                | 73.3  |
| 28.- CIGNA (CIGNA)                    | 33                               | 0.22                                | 86.9  |
| 29.- PROTECCION MUTUA                 | 32                               | 0.22                                | 89.9  |
| 30.- EL POTOSI                        | 28                               | 0.19                                | 102.4   |
| 31.- DEL CENTRO                       | 26                               | 0.17                                | 111.0   |
| 32.- CONTINENTAL                      | 21                               | 0.14                                | 138.3   |
| 33.- ZURICH CHAPULTEPEC (ZURICH)      | 14                               | 0.10                                | 200.6   |
| 34.- UNIVERSAL                        | 6                                | 0.04                                | 463.2   |
| 35.- VERACRUZANA                      | 1                                | 0.01                                | 1,931.7   |
| TOTAL                                 | 15,042                           | 100.00%                             |   |

\* = Cias. Paraestatales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

112

## 2. PARTICIPACION N-P EN EL MERCADO:

| AÑO  | MERCADO TOTAL | MERCADO PRIVADO |
|------|---------------|-----------------|
| 1975 | 13.4%         | 15.0%           |
| 1980 | 14.6          | 17.4            |
| 1985 | 14.6          | 19.3            |
| 1990 | 16.5          | 20.1            |
| 1992 | 19.1          | 22.8            |

## 3. LUGAR EN VENTAS Y PARTICIPACION DE MERCADO POR RAMOS EN 1993:

| RAMO                    | LUGAR EN VENTAS | % PARTICIPACION (Mercado Total) | % PARTICIPACION (Mercado Privado) |
|-------------------------|-----------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Vida Individual         | 1ª              | 31.4%                           | 34.8%                             |
| Vida, Grupo y Colectivo | 2ª              | 17.0                            | 20.4                              |
| Total Vida              | 1ª              | 24.7                            | 28.3                              |
| Acc. y Enf.             | 1ª              | 27.8                            | 30.6                              |
| Total Seg. Personas     | 1ª              | 25.2                            | 28.8                              |
| Incendio                | 1ª              | 12.6                            | 15.4                              |
| Transportes             | 3ª              | 9.6                             | 13.1                              |
| Resp. Civil             | 1ª              | 19.4                            | 23.5                              |
| Diversos                | 1ª              | 11.7                            | 21.2                              |
| Total Daños             | 1ª              | 11.9                            | 16.4                              |
| Autos                   | 2ª              | 16.8                            | 19.2                              |
| Total Daños/Autos       | 2ª              | 14.7                            | 18.1                              |
| Gran Total              | 1ª              | 19.1                            | 22.8                              |

## 4. SINIESTROS PAGADOS POR N-P EN 1993:

| RAMO            | No.SINIESTROS | MONTO (Millones) | %SINIESTRALIDAD (Retenida) |
|-----------------|---------------|------------------|----------------------------|
| Vida Individual | 4,848         | 162              | 19.3%                      |
| Acc. y Enf.     | 39,515        | 183              | 66.4                       |
| Autos           | 176,476       | 554              | 74.0                       |
| Daños           | 17,159        | 123              | 58.6                       |
| TOTAL           | 237,998       | 1,022            | 49.0                       |

## 5. OTROS INDICADORES FINANCIEROS (INFLACION 92: 11.9 %):

| CONCEPTO            | DIC.92 (Millones) | DIC.93 (Millones) | %CRECIMIENTO |
|---------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| Primas Totales      | 2,095             | 2,905             | 39.0%        |
| Activos Totales     | 3,163             | 4,060             | 28.4         |
| Reservas Técnicas   | 2,034             | 2,475             | 21.7         |
| Capital Contable    | .634              | .782              | 23.3         |
| Margen de Solvencia | .344              | .427              | 24.1         |
| Utilidad Neta       | .075              | .117              | 56.0         |

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN



# GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, S.A.

SUBDIRECCION DE AUDITORIA INTERNA

PLAN DE CARRERA

ABRIL DE 1993.

| NIVEL   | CURSOS OBLIGATORIOS | CURSOS OPCIONALES | PERMANENCIA DESEABLE EN EL PUESTO |               |
|---|---------------------|-------------------|-----------------------------------|---------------|
| <b>AUDITOR "C"</b><br>(PARAMETROS PARA PASAR AL SIGUIENTE NIVEL)            |                     |                   | MIN.<br>6 MESES                   | MAX.<br>1 AÑO |
| HOMOGENEIZACION DE BECARIOS   |                     |                   |                                   |               |
| CURSOS INFORMATICA  |                     |                   |                                   |               |
| LOTUS 123   |                     |                   |                                   |               |
| LOTUS AVANZADO  |                     |                   |                                   |               |
| D'BASE III  |                     |                   |                                   |               |
| D'BASE III AVANZADO   |                     |                   |                                   |               |
| CURSOS TECNICOS   |                     |                   |                                   |               |
| DIPLOMADO (MODULO CORRESPONDIENTE) O CAPACITACION DIRECTA EN LAS AREAS      |                     |                   |                                   |               |
| 1. APROBAR LOS CURSOS CON MAS DE 8  |                     |                   |                                   |               |
| 2. CALIFICACION DE AUDITORIAS SEGUN FORMATO                                 |                     |                   |                                   |               |
| * MINIMO INDIVIDUAL 75  |                     |                   |                                   |               |
| * PROMEDIO GENERAL 80   |                     |                   |                                   |               |
| 3. ULTIMA EVALUACION DE DESEMPEÑO MINIMO CALIFICACION "B"                   |                     |                   |                                   |               |
| <b>AUDITORES "B"</b>  |                     |                   | 1 AÑO                             | 2 AÑOS        |
| CURSOS INFORMATICA  |                     |                   |                                   |               |
| LOTUS AVANZADO  |                     |                   |                                   |               |
| D'BASE III AVANZADO   |                     |                   |                                   |               |
| FLOW  |                     |                   |                                   |               |
| WYSIWYG   |                     |                   |                                   |               |
| VENTURA   |                     |                   |                                   |               |
| CURSOS TECNICOS   |                     |                   |                                   |               |
| DIPLOMADO EN SEGUROS (MODULO CORRESPONDIENTE)                               |                     |                   |                                   |               |
| CURSOS DE DESARROLLO  |                     |                   |                                   |               |
| FORTALECIMIENTO DE LAS SIGUIENTES HABILIDADES:                              |                     |                   |                                   |               |
| BUENA COMUNICACION ORAL Y ESCRITA, NEGOCIACION, SEGURIDAD EN PRESENTACIONES |                     |                   |                                   |               |
| 1. APROBAR LOS CURSOS CON MAS DE 8  |                     |                   |                                   |               |
| 2. CALIFICACION DE AUDITORIAS SEGUN FORMATO                                 |                     |                   |                                   |               |
| * MINIMO INDIVIDUAL 80  |                     |                   |                                   |               |
| * PROMEDIO GENERAL 85   |                     |                   |                                   |               |
| 3. ULTIMA EVALUACION DE DESEMPEÑO MINIMO CALIFICACION "B"                   |                     |                   |                                   |               |
| 4. ESTAR TITULADOS O CON TESIS (SEMINARIO) CONCLUIDOS                       |                     |                   |                                   |               |
| 5. FACILIDAD DE COMUNICACION ORAL CON FUNCIONARIOS                          |                     |                   |                                   |               |
| 6. BUENAS RELACIONES HUMANAS  |                     |                   |                                   |               |
| <b>AUDITORES "A"</b>  |                     |                   | 1.5                               | 2.5           |
| CURSOS INFORMATICA  |                     |                   |                                   |               |
| VENTURA   |                     |                   |                                   |               |
| HARVARD GR  |                     |                   |                                   |               |
| CURSOS DESARROLLO   |                     |                   |                                   |               |
| FORTALECIMIENTO DE LAS SIGUIENTES HABILIDADES:                              |                     |                   |                                   |               |
| LIDERAZGO, TECNICAS DE PRESENTACION   |                     |                   |                                   |               |
| CURSOS TECNICOS   |                     |                   |                                   |               |
| DIPLOMADO EN SEGUROS (MODULO CORRESPONDIENTE)                               |                     |                   |                                   |               |
| 1. APROBAR LOS CURSOS CON MAS DE 8  |                     |                   |                                   |               |
| 2. CALIFICACION DE AUDITORIAS SEGUN FORMATO                                 |                     |                   |                                   |               |
| * MINIMO INDIVIDUAL 80  |                     |                   |                                   |               |
| * PROMEDIO GENERAL 85   |                     |                   |                                   |               |
| 3. ULTIMA EVALUACION DESEMPEÑO  |                     |                   |                                   |               |
| 4. BUENA COMUNICACION ORAL CON FUNCIONARIOS                                 |                     |                   |                                   |               |
| 5. EXCELENTES RELACIONES HUMANAS  |                     |                   |                                   |               |

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

1/5

**SUBDIRECCION DE INTEGRACION Y DESARROLLO DE  
RECURSOS HUMANOS**

**HABILIDADES REQUERIDAS PARA SER ASESOR SR. EN  
CAPACITACION**

| <b>HABILIDAD</b>   | <b>COMO SE OBSERVA</b>  |
|--|---|
| <b>1.- CONOCIMIENTOS DE LA<br/>EMPRESA.</b>                                  | Haber tomado el curso de<br>Introducción al Seguro.<br><br>Identificar fácilmente la estructura<br>y las personas de Subdirección<br>hacia arriba.<br><br>Identificar los diferentes ramos de<br>Seguros y los procesos que se<br>manejan (suscripción, emisión,<br>etc.)<br><br>Conocer y poder explicar los<br>procesos de la operación,<br>identificando qué se realiza en el<br>Centro Regional, qué en la oficina,<br>y qué en Matriz. |
| <b>2.- MANEJO DE GRUPOS E<br/>INSTRUCCION.</b>                               | Haber tomado el curso de<br>Formación de Instructores y haber<br>dado por lo menos 5 cursos de los<br>cuales 3 Técnicos básicos y 2 de<br>Desarrollo con evaluación del<br>Instructor, mínimo de bueno.   |
| <b>3. DOMINIO DE MAPPING.</b>  | Haber tomado el curso y hacer<br>mapeado por lo menos 3<br>manuales.  |
| <b>4. CONOCIMIENTOS TECNICOS<br/>DE TODO EL PROCESO DE<br/>CAPACITACION.</b> | Haber tomado el curso de D.N.C. y<br>de Desarrollo de Programas e<br>intervenir en un área, identificando<br>las necesidades de capacitación,<br>discriminando cuáles si son, y<br>cuáles no y definiendo el programa<br>a realizar, que satisfaga las<br>necesidades reales del área.  |

**FESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

116

|  |  |
|--|--|
| <b>5. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.</b> | Diseñar de forma integral, un programa de capacitación y su evaluación, resultando satisfactoria por el usuario.   |
| <b>6. ASESORIA A INSTRUCTORES INTERNOS.</b>    | Apoyar por lo menos a 5 Instructores Internos en el desarrollo de sus cursos, proponiéndole herramientas dinámicas y apoyos visuales creativos y útiles para desarrollar su curso. |
| <b>7. ORIENTACION A RESULTADOS.</b>            | Cumplimiento de las tareas y/o proyectos en las fechas determinadas en el 90% de los casos.  |
| <b>8. ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS.</b>    | Resolver de forma autónoma los problemas que se presenten en el desarrollo de sus funciones.<br><br>Manejar un área cliente o proyecto de forma autónoma.                          |
| <b>9. MANEJO DE PAQUETERIA DE P.C.</b>         | Elaboración de reportes, cartas y presentación en P.C.   |

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL ASESOR TECNICO

| HABILIDAD                            | COMO SE OBSERVA   |
|--------------------------------------|---|
| <b>1. CONOCIMIENTOS</b>              | <p>Conocimientos de las técnicas actuales de D.N.C., diseño de programas y evaluación de cursos.</p> <p>Realizar un programa de capacitación, desarrollando el programa e instrumentando una forma de evaluar el resultado, el cual debe de ser de impacto a la operación del área.</p> |
| <b>2. COORDINACION DE PROYECTOS.</b> | <p>Haber liderado por lo menos tres proyectos administrando recursos humanos y asesorándolos técnicamente. Planear y organizar de manera autónoma las actividades necesarias para el cumplimiento de por lo menos tres proyectos (Becarios Of. Modelo, Multihabilidades).</p>           |
| <b>3. INSTRUCCION TECNICA.</b>       | <p>Impartir por lo menos 2 cursos Técnicos, con una evaluación de Instructor, mínima de bueno.</p>  |
| <b>4. AUTONOMIA.</b>                 | <p>Independencia en la administración de su tiempo y recursos asignados para el cumplimiento de resultados.</p> <p>Negociar directamente con las áreas usuarias o proveedoras, para obtener los insumos o requerimientos necesarios.</p>  |

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

|   |   |
|---|---|
| <p><b>5. SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL.</b></p> | <p>Comprender la Planeación Estratégica de la Compañía y de las Unidades Estrategias de Negocio. (Identificar las UEN'S y sus factores claves de éxito).</p> <p>Identificar las diferentes características de nuestras áreas y funcionarios clientes.</p> <p>Adaptar la herramienta y metodología al tipo de cliente con el que se trabaje. (Orientación al cliente - traje a la medida) aplicado mínimo a tres clientes diferentes.</p> <p>Identificar o detectar áreas de oportunidad a través de la interacción con las diversas áreas, clientes o corresponsables en proyectos.</p> |
| <p><b>6. MANEJO DE CONFLICTOS.</b></p>        | <p>Resolver satisfactoriamente los conflictos que se den en la interacción con otras áreas / personas.</p>  |
| <p><b>7. ORIENTACION A RESULTADOS.</b></p>    | <p>Cumplir con los proyectos asignados en el tiempo y resultados esperados.</p> <p>Identificar y solicitar los apoyos necesarios para el cumplimiento de proyectos y tareas.</p> <p>Tener claramente identificados los "que" de los proyectos o tareas asignados.</p> <p>Buscar y medir el avance de los "que" que se esperan del proyecto o tarea asignada.</p> <p>Reportar periódicamente el avance de resultados y no de actividades de los proyectos o tareas asignadas.</p>  |

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**8. DOMINIO DE LA OPERACION  
Y DE SU IMPACTO.**

Tomar curso de Finanzas y dos cursos Técnicos.

Que permita identificar los problemas de desempeño o de proceso y planear satisfactores de capacitación o mejoras en el desempeño del área, y por lo tanto, en los resultados, en dos áreas por lo menos.

LEIDO CON  
FALLA DE ORIGEN

**PARA SER CONSULTOR TECNICO DE SELECCION.**

| HABILIDAD  | COMO SE OBSERVA  |
|--|--|
| <b>1. IDEM PARA SER ASESOR SR.</b>                   |  |
| <b>2. CONOCIMIENTOS TECNICOS.</b>                    | <p>Haber tomado el curso de entrevista para evaluación por resultados.</p> <p>Dominar las pruebas psicométricas, tanto a nivel operativo como ejecutivo y poder realizar reportes de calidad de ambos.</p>   |
| <b>3. SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL PERSONAL.</b>      | <p>Determinar de forma precisa los perfiles de puesto requeridos e identificar al candidato idóneo, sin necesidad de presentar más de tres expedientes en el 95% de los casos.</p>                           |
| <b>4. ORIENTACION A RESULTADOS.</b>                  | <p>Cubrir el 90% de los puestos asignados dentro de estándares.</p>  |
| <b>5. VENTA DE IDEAS (CANDIDATOS) Y NEGOCIACION.</b> | <p>Asesorar al usuario, utilizando argumentos objetivos de las características positivas o negativas de un candidato, de tal forma, que en el 90% de los casos no se incorpore un candidato no deseable.</p> |
| <b>6. MANEJO DE PAQUETERIA Y P.C.</b>                | <p>Dominio y utilización de los paquetes del área.</p> <p>Tomar curso de P.S. y C.O.</p>   |

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## PARA SER CONSULTOR SENIOR

### HABILIDADES

### COMO SE OBSERVA

- 1.- CONOCIMIENTO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA.
- 2.- MANEJO DE LOS SISTEMAS DEL AREA.
- 3.- MANEJO DE PAQUETERIA Y P.C.
- 4.- CONOCIMIENTOS DE LA EMPRESA.
- 5.- CONOCIMIENTOS DEL FLUJO DE INFORMACION DEL AREA.
- 6.- CUMPLIMIENTO DE ESTANDARES DE OPERACION.

EXAMEN DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CON CALIFICACION DE 9.

USO DURANTE 8 MESES DE LOS SISTEMAS DE NOMINA.

TOMAR CURSOS DE LOTUS BASICO, OFFICE Y USO DURANTE 6 MESES DE LOS MISMOS.

HABER TOMADO EL CURSO DE INTRODUCCION AL SEGURO.  
IDENTIFICAR FACILMENTE LA ESTRUCTURA Y LAS PERSONAS DE SUBDIRECCION HACIA ARRIBA.  
IDENTIFICAR LOS DIFERENTES RAMOS DE SEGUROS Y LOS PROCESOS QUE SE MANEJAN.

MANTENER EN 98% DE LOS CASOS, INFORMADOS A LOS INVOLUCRADOS QUE AFECTEN EN SUS PROCESOS Y EXAMEN CON CALIFICACION DE 9.

95% DE OPORTUNIDAD Y 98% DE CALIDAD.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## PARA SER CONSULTOR TECNICO

| HABILIDADES  | COMO SE OBSERVA  |
|--|--|
| 1.- MANEJO Y APLICACION DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA.                          | EXAMEN DETALLADO CON CALIFICACION DE 9.  |
| 2.- CONOCIMIENTOS DE FUNCIONES Y PROCESO DE LA OPERACION.                                | CONOCER Y PODER EXPLICAR LOS PROCESOS DE LA OPERACION IDENTIFICANDO QUE SE REALIZA EN LOS CENTROS REGIONALES Y OFICINAS Y QUE EN MATRIZ. |
| 3.- ANALISIS DE LA INFORMACION DEL AREA.   | ELABORAR 6 REPORTES CON UNA CALIDAD DEL 95%.   |
| 4.- ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS.  | RESOLVER EN FORMA AUTONOMA EL 95% DE PROBLEMAS QUE SE PRESENTEN EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES DURANTE 6 MESES.                       |
| 5.- CUMPLIMIENTO DE ESTANDARES DE OPERACIONES.   | 99% DE OPORTUNIDAD Y CALIDAD.  |
| 6.- TOMA DE DESICIONES.  | DECIDIR EN FORMA AUTONOMA EL 98% DE LOS CASOS DENTRO DE POLITICAS.   |
| 7.- ASESORIA A USUARIOS.   | RESOLVER EL 98% DE LAS CONSULTAS Y TRAMITES EN FORMA AUTONOMA, CON 98% DE SATISFACCION DE SUS CLIENTES.                                  |
| 8.- DETECCION DE PROBLENATICAS EN LOS CENTROS REGIONALES O EN SUS AREAS DE INTERVENCION. | QUE NO EXISTA NINGUN CONFLICTO, NO DETECTADO EN FORMA PREVIA, EN EL CENTRO REGIONAL DURANTE 6 MESES.                                     |

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## PARA SER ASESOR SENIOR

### HABILIDADES

- 1.- CONOCIMIENTO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS.
- 2.- CONOCIMIENTOS DEL SISTEMA DE NOMINA Y SUELDOS.
- 3.- MANEJO DE PAQUETERIA DE P.C.
- 4.- CONOCIMIENTO DE FUNCIONES Y ESTRUCTURAS DE LA EMPRESA.
- 5.- ASESORIA A USUARIOS.
- 6.- CONOCIMIENTO DEL C.C.T. Y L.F.T.
- 7.- ANALISIS PARA EL DESARROLLO DE ESTUDIOS.
- 8.- RESOLUCION DE PROBLEMAS.
- 9.- PARTICIPACION ACTIVA EN LAS RELACIONES CON CLIENTES Y PROVEEDORES.
- 10.- DETECTAR NECESIDADES DE LOS CENTROS REGIONALES.

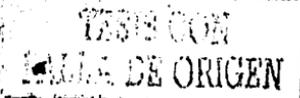
### COMO SE OBSERVA

- EXAMEN POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CON CALIFICACION DE 9.
- USO DURANTE 8 MESES DEL SISTEMA DE NOMINA.
- TOMAR CURSOS DE LOTUS BASICO Y AVANZADO OFFICE Y USO DURANTE 6 MESES DE LOS MISMOS Y MANEJAR DURANTE 4 MESES EL SISTEMA DE SUELDOS.
- HABER TOMADO EL CURSO DE INTRODUCCION AL SEGURO.  
IDENTIFICAR FACILMENTE LA ESTRUCTURA Y LAS PERSONAS DE SUBDIRECCION HACIA ARRIBA.  
IDENTIFICAR LOS DIFERENTES RAMOS DE SEGUROS Y LOS PROCESOS QUE SE MANEJAN.
- REALIZAR AL MENOS 3 PROYECTOS EN FORMA AUTONOMA QUE AYUDEN AL USUARIO A TOMAR UNA DECISION QUE LE SATISFAGA.
- EXAMEN DE CONOCIMIENTOS BASICOS DE L.F.T. Y C.C.T. Y REGLAMENTOS (CALIF. 9).
- ELABORAR 3 ESTUDIOS SIN ERRORES EN CALCULOS Y CONGRUENCIA DE INFORMACION.
- RESOLVER EN FORMA AUTONOMA LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTEN EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES.  
MANEJAR 3 PROYECTOS EN FORMA AUTONOMA.
- PARTICIPAR AL MENOS EN 3 COMITES DE SUELDOS O VISITAR EN 3 OCASIONES CUALQUIER REGION.
- VISITAR EN 3 OCASIONES CUALQUIER REGION Y PRESENTAR EN FORMA AUTONOMA REPORTE DE DESVIACIONES Y POSIBLES SOLUCIONES.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## PARA SER ASESOR TECNICO

| HABILIDADES  | COMO SE OBSERVA  |
|--|--|
| 1.- DESARROLLAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS.                | DESARROLLAR E IMPLEMENTAR 2 POLITICAS O PROCEDIMIENTOS EN EL CORPORATIVO Y/O CENTROS REGIONALES.   |
| 2.- CONOCIMIENTOS DEL SISTEMA DE NOMINA Y SUELDOS.                             | DESARROLLAR JUNTO CON SISTEMAS AL MENOS 2 CAMBIOS AL SISTEMA DE NOMINA.  |
| 3.- TOMA DE DECISIONES.  | DECIDIR EN FORMA AUTONOMA CAMBIOS Y SUELDOS DE OPERATIVOS DURANTE 6 MESES DE UNA DIRECCION EJECUTIVA.                                    |
| 4.- DOMINIO DE LOS SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS.                               | DAR AL MENOS 1 CURSO AL AÑO A ASESORES SR., JR. O REGIONALES SOBRE LOS SISTEMAS DE R.H.  |
| 5.- ASESORIA EN POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS A FUNCIONARIOS. | DESARROLLAR EN FORMA AUTONOMA AL MENOS 3 PROYECTOS QUE AYUDEN A UN FUNCIONARIO A TOMAR ALGUNA DECISION.                                  |
| 6.- INFLUIR EN LAS DECISIONES DE LOS CENTROS REGIONALES.                       | COORDINAR Y ASESORAR DURANTE 6 MESES A UNA REGION (EVALUACION DEL USUARIO).  |
| 7.- RESOLUCION DE PROBLEMAS.   | RESOLVER EN FORMA AUTONOMA LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTEN EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES, MANEJAR 3 PROYECTOS EN FORMA AUTONOMA.   |
| 8.- CONOCIMIENTOS DEL SISTEMA "TERE".  | EXAMEN DEL SISTEMA "TERE" Y SU IMPACTO EN LA OPERACION DE R.H. CALIF. 8.   |
| 9.- COORDINACION DE PROYECTOS ESPECIALES.                                      | REALIZAR UN PROYECTO EN FORMA AUTONOMA QUE SE PRESENTE A LA DIRECTOR GENERAL O DE IMPACTO GENERAL.                                       |
| 10.- CONOCIMIENTO DE FUNCIONES Y PROCESOS DE LA OPERACION.                     | CONOCER Y PODER EXPLICAR LOS PROCESOS DE LA OPERACION IDENTIFICANDO QUE SE REALIZA EN LOS CENTROS REGIONALES Y OFICINAS Y QUE EN MATRIZ. |
| 11.- CONOCIMIENTOS FISCALES.   | CURSO DE CONOCIMIENTOS FISCALES.   |



## PARA SER ASESOR SENIOR (RELACIONES LABORALES)

| HABILIDADES  | COMO SE OBSERVA   |
|--|---|
| 1.- DOMINIO DE C.C.T., REGLAMENTOS Y MANEJO DE LA L.F.T. | EXAMEN DETALLADO. CALIF. 9.   |
| 2.- ASESORIA LABORAL DE GERENCIA HACIA ABAJO.            | NEGOCIAR DURANTE 6 MESES EL ESCALAFON Y QUE EL 95% DE LOS CASOS SE RESUELVAN EN MENOS DE 3 DIAS.  |
| 3.- NEGOCIACION.   | NEGOCIAR DURANTE 6 MESES CON LOS SECRETARIOS DEL SINDICATO (EXCEPTO SRIO. GENERAL, TRABAJO Y ORGANIZACION) LOGRANDO SOLUCIONAR EN FORMA AUTONOMA EL 95% DE LOS CASOS  |
| 4.- MANEJO DE CONFLICTOS.                                | NEGOCIAR AL MENOS 10 CONFLICTOS INDIVIDUALES CON EL SINDICATO, RESOLVIENDO CON SATISFACCION DE AMBAS PARTES.  |
| 5.- ADMINISTRACION DE COMISIONES MIXTAS.                 | PARTICIPAR DURANTE 6 MESES EN ALGUNA COMISION MIXTA.  |
| 6.- REALIZAR TRAMITES ANTE AUTORIDADES.                  | PARTICIPAR EN UN CASO LABORAL, EN TRAMITES ANTE AUTORIDADES Y ASESOR EXTERNO.   |
| 7.- ELABORAR FINIQUITOS.                                 | 95% EN MENOS DE 5 DIAS.<br>95% DE SATISFACCION DE LA NEGOCIACION CON EL EMPLEADO.<br>95% DE LOS FINIQUITOS NO TENGAN OBSERVACIONES DEL AREA DE CONTROL INTERNO.   |
| 8.- MANEJO DE PAQUETERIA Y P.C.                          | CURSO DE OFFICE, LOTUS BASICO Y AVANZADO Y USO DURANTE 6 MESES DE LOS MISMOS, ASI COMO EL SISTEMA DE NOMINA, MODULO, FINIQUITOS, PAGARES Y ESTANDARES.  |
| 9.- CONOCIMIENTOS DE LA EMPRESA.                         | HABER TOMADO EL CURSO DE INTRODUCCION AL SEGURO.<br>IDENTIFICAR FACILMENTE LA ESTRUCTURA Y LAS PERSONAS DE SUBDIRECCION HACIA ARRIBA.<br>IDENTIFICAR LOS DIFERENTES RAMOS DE SEGUROS Y LOS PROCESOS QUE SE MANEJAN. |

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

126

## PARA SER ASESOR TECNICO (RELACIONES LABORALES)

### HABILIDADES

- 1.- TOMA DE DECISIONES EN LAS APLICACIONES DEL C.C.T., REGLAMENTOS Y F.L.T.
- 2.- DESARROLLO DE PROYECTOS DE MEJORAS.
- 3.- INTERRELACION CON OTRAS EMPRESAS.
- 4.- NEGOCIACION.
- 5.- SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL.
- 6.- MANEJO DE RELACIONES CON AUTORIDADES COMPETENTES.
- 7.- ASESORIA EN LO LABORAL.
- 8.- SOLUCION DE CASOS LABORALES (REESTRUCTURAS, REGIONALIZACIONES, ETC).

### COMO SE OBSERVA

EXAMEN DE CRITERIOS EN APLICACION DEL CCT REGLAMENTOS Y LFT, ASI COMO ASESORAR EN FORMA AUTONOMA A LOS USUARIOS DURANTE 8 MESES.

IMPLEMENTAR UN PROYECTO EN EL QUE SE OBSERVE LA MEJORA EN LOS PROCEDIMIENTOS DEL AREA.

OBTENER INFORMACION BIMESTRAL DE AL MENOS TRES EMPRESAS A TRAVES DEL AREA DE RELACIONES LABORALES, PRESENTANDO UN REPORTE DE LA SITUACION.

NEGOCIAR DURANTE 6 MESES CON LOS SECRETARIOS DEL SINDICATO, EXCEPTO (SRIO, GRAL.) RESOLVIENDO CON SATISFACCION DE AMBAS PARTES.

DETECTAR TRES AREAS DE INTERVENCION EN FORMA PROACTIVA, EN LAS QUE SE ASESORE O CAPACITE, ENVITANDO POSIBLES CONFLICTOS (PROPUESTA JUSTIFICANDO MOTIVO Y NO CONFLICTO 4 MESES DESPUES DE INTERVENIR)

TENER AL MENOS 1 CONTACTO EN LA JUNTA DE CONCILIACION Y ARBITRAJE O-SRIA. DEL TRABAJO QUE PUEDA APOYAR EN EL MANEJO DE CONFLICTOS, VISITAR O UTILIZAR AL MENOS 2 VECES AL AÑO.

ASESORAR DURANTE 6 MESES A 2 DIRECCIONES EJECUTIVAS EN FORMA SATISFATORIA PARA AMBAS PARTES.

NEGOCIAR 5 REESTRUCTURAS O REGIONALIZACION O CAMBIOS DE SINDICIALIZADO A CONFIANZA.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**TESIS UNIVERSIDAD**

TEL: 5-54-26-06  
5-54-11-10  
6-59-44-77

*Copilco-Universidad*

TESIS CON  
FALLA DE CALIDAD