



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**PROPUESTA MOTIVACIONAL PARA  
ELEVAR EL RENDIMIENTO LABORAL DEL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL  
HOSPITAL GENERAL DE URUAPAN  
" DR. PEDRO DANIEL MARTINEZ "**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciado en Administración**

Presenta:

**Alicia Cubillo Sánchez**

Asesor:

**L.A. María Eugenia Rivera Álvarez**

Uruapan, Michoacán Septiembre del 2007





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **AGRADECIMIENTOS:**

### **A MI MADRE:**

Por ser la persona mas hermosa y maravillosa que me apoyó de manera incondicional, por su amor, comprensión, tolerancia y paciencia.

### **A DIEGO FCO:**

Por ser lo más hermoso y divino que Dios me ha enviado, por cambiar mi vida de una forma impresionante. **TE AMO.**

### **A MI TIA CARMEN:**

Por su apoyo incondicional, su amor y comprensión.

### **A MIS HERMANOS, MI CUÑADA, MI SOBRINO Y FAMILIA:**

Porque a pesar de no estar juntos como quisiéramos, sé que siempre podré contar con ellos.

### **A MIS MAESTROS:**

Por compartir sus experiencias y conocimientos.

### **A TODOS MIS AMIGOS:**

Por su apoyo, compañía, tiempo y comprensión.

***A TODOS USTEDES:***

***MIL GRACIAS...***

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, es un factor fundamental en los miembros de una organización para que ésta alcance el éxito deseado.

Una de las principales tareas de todo administrador, es el lograr dirigir de la mejor manera una organización, lograr que ésta cuente con un gran éxito, cumpla todos y cada uno de sus objetivos establecidos y optimizar los recursos con los que esta cuenta, uno de los retos más difíciles del buen administrador.

Para que lo antes mencionado sea posible, es necesario mantener motivado al personal que labora en la organización, algo un tanto complicado, ya que desgraciadamente, con frecuencia se observa que no le toman demasiada importancia a éste factor, puesto que mucha gente piensa que la única manera de mantener contento a un empleado es a través de incentivos monetarios, sin analizar la importancia que tiene el conocer todas y cada una de las necesidades de todas aquellas personas que laboran en una organización.

Cuando las personas que laboran en una organización cuentan con motivación al momento de realizar sus actividades laborales correspondientes, entregan lo mejor de ellos, es decir, su rendimiento es mucho mayor que aquellos que no conocen la motivación, logrando proyectar una imagen favorable tanto interna como externa.

La presente Tesis se encuentra enfocada a éste tema, su objetivo principal es el de realizar una investigación que permita conocer los factores positivos y negativos del personal administrativo del Hospital General de Uruapan “Dr. Pedro Daniel Martínez “, para con ello, elaborar una propuesta motivacional con la finalidad de elevar el rendimiento laboral del mismo, que permita ofrecer un mejor servicio en ésta institución, eliminando la imagen que se tiene de las instituciones públicas.

A su vez, se tiene la intención de demostrar el papel tan importante que juega el contar con una ambiente y clima organizacional sano y agradable dentro de una organización ya que de ello depende de manera considerable la manera de realizar el trabajo correspondiente a cada miembro de la misma.

Ésta Tesis consta de cinco capítulos, en el primero, se hablará un poco de lo referente a las generalidades de la empresa, su importancia, su evolución, los tipos de empresas que existen, entre otros aspectos.

El segundo capítulo, habla de las generalidades de la administración, así como los antecedentes de la misma, su concepto, origen e importancia para todas las organizaciones, así como la finalidad de ésta. No podemos dejar de mencionar al proceso administrativo, ya que es una de las herramientas más poderosas para lograr desempeñar de la mejor manera las habilidades administrativas necesarias y obtener los resultados favorables para la organización.

Continuando con lo anterior, dentro del tercer capítulo se tratará todo lo referente a nuestro principal tema, **la motivación**, con la finalidad de comprender mejor el significado de la misma, también, se analizarán algunas de las teorías motivacionales mas significativas y relacionadas con el rendimiento laboral del individuo en la organización sin dejar a un lado el significado del rendimiento laboral, para su mayor comprensión.

Dentro del cuarto capítulo, se analizarán los principales factores que intervienen en el rendimiento de las actividades de un individuo dentro de la organización, como lo es el liderazgo, clima organizacional, ambiente e incertidumbre laboral, la importancia y tipos de comunicación existentes así como algunas de sus barreras.

Finalmente, en el quinto y último capítulo, encontraremos los antecedentes, estructura y cultura organizacional, los tipos de incentivos entre

otros aspectos importantes de la Institución en estudio, el Hospital General de Uruapan “Dr. Pedro Daniel Martínez”, además, observaremos y conoceremos el objetivo fundamental del por qué se elaboró ésta Tesis, así como la estructuración de un hipótesis referente a la problemática del personal administrativo en cuanto a la motivación que recibe el mismo, ya por último, se dará a conocer una propuesta motivacional cuya finalidad será la de elevar el rendimiento laboral y ofrecer un ambiente agradable en el cual se puedan desempeñar de una manera mas favorable todas y cada una de las actividades correspondientes a cada individuo.

Para llevar cabo la propuesta antes mencionada se elaboró un cuestionario, basado en los objetivos de ésta Tesis, con la finalidad de comprobar la veracidad de la hipótesis elaborada.

# INDICE

## CAPITULO I

### GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1	Evolución Histórica de la empresa	9
1.2	Concepto	10
1.3	Importancia	10
1.4	Clasificación	10
1.5	Áreas Funcionales de la Empresa	14
1.6	Aspectos Generales	16

## CAPITULO II

### GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION

2.1	Introducción a la Administración	18
2.2	Antecedentes Históricos	19
	2.2.1    Origen	20
	2.2.2    Importancia	21
	2.2.3    Finalidad	22
2.3	Proceso Administrativo	24
	2.3.1    Planeación	24
	2.3.2    Organización	26
	2.3.3    Dirección	28
	2.3.4    Control	29
2.4	Concepto de Administración	32
	2.4.1    Tipos de Administración	33
	2.4.2    Características	35
2.5	Habilidades Administrativas	36

## CAPITULO III

### LA MOTIVACION: ELEMENTO PRIMORDIAL PARA ELEVAR EL RENDIMIENTO LABORAL

3.1	Definición de Motivación	39
3.2	Antecedentes Históricos	39
3.3	Origen	41
3.4	Fuentes de Motivación	42
3.5	Primeras Teorias de Motivación	43
	3.5.1    Douglas Mc Gregor con su Teoría "X" y "Y"	43
	3.5.2    Frederick Herzberg y la Teoría de los Dos Factores	44
	3.5.3    David Mc Clelland	45
3.6	Rendimiento	47
	3.6.1    Rendimiento Laboral	48

**CAPITULO IV**  
**FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL RENDIMIENTO LABORAL**  
**DE UNA ORGANIZACIÓN**

4.1	Liderazgo		49
4.2	Estilos de Liderazgo		50
4.3	Clima Organizacional		51
4.4	Ambiente Laboral		51
		Incertidumbre del Ambiente Laboral	
	4.4.1		52
4.5	Comunicación		52
	4.5.1	Importancia	52
	4.5.2	Componentes	53
		Barreras de la	
	4.5.3	Comunicación	54
		Redes de la Comunicación	
	4.5.4	Organizacional	56

**CAPITULO V**  
**CASO PRACTICO: HOSPITAL GENERAL DE URUAPAN**  
**" DR. PEDRO DANIEL MARTINEZ "**

Metodología		58
Justificación		59
Planteamiento del Problema		60
Objetivo General		62
Objetivos Específicos		62
Hipótesis		62
5.1	Antecedentes del Hospital General de Uruapan "Dr. Pedro Daniel Martínez"	63
	5.1.1 Misión	65
	5.1.2 Visión	65
	5.1.3 Objetivos	65
5.2	Organigrama de la Institución	66
5.3	Sindicato Nacional de Trabajadores de Salud	66
	5.3.1 Finalidad	66
5.4	Personal del área Administrativa	66
	5.4.1 Clasificación según funciones	67
	5.4.2 Requisitos de Admisión	67
5.5	Jornada de Trabajo y Horarios de Trabajo	68
5.6	Salarios	69
	Incentivos, Prestaciones, Premio, Estímulos y	
5.7	Recompensas	70



Conclusiones		72
Propuesta		73
Anexos		75
Anexo I	Estructuración de Cuestionario	76
Anexo II	Respuestas	80
Anexo III	Gráficas e Interpretación	81
Bibliografía		100

# **CAPITULO I**

## **GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

En este primer capítulo, se presentará una breve introducción sobre las principales características de la empresa, cuya finalidad será la de comprender todo lo que a ésta rodea, su concepto, importancia, sus diferentes formas de clasificarla y aspectos generales concernientes a ésta.

Observemos y analicemos los puntos anteriores esperando sean de gran ayuda para el lector.

### **1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA EMPRESA**

La evolución histórica de la empresa guarda estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos, los diversos tipos de empresas presentados a través de los siglos son resultado de las necesidades económicas que constituyen su ruta hacia formas más adecuadas de progreso.

Las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas producidas como consecuencia de revoluciones o guerras, han tendido siempre influencia directa o inmediata sobre las empresas industriales, comerciales y de servicio, provocando importantes cambios en los conceptos de propiedad pública y privada, de trabajo y acción estatal, que se han reflejado de manera invariable en la forma de organización y constitución jurídica y económica de las empresas.

La evolución histórica de las formas que han ido adoptando las empresas es el resultado de los cambios que se han sucedido en tres aspectos de su naturaleza: la arquitectura (nuevas formas de organización del espacio), la gestión (la evolución de los métodos para organizar, dirigir, controlar y

contabilizar la actividad dentro de la empresa) y la producción (innovaciones en la manera de fabricar y en los productos y servicios efectuados).

## **1.2 CONCEPTO**

“ La empresa es la unidad productiva o de servicio en el cual se iniciación puede ser la satisfacción de una necesidad ofreciendo un producto o servicio que constituida según aspectos prácticos o legales, la actividad puede llevarse a cabo por una unidad emanada de un control legal según las figuras jurídicas, o bien, puede ser una constitución práctica y de tipo transitorio; se integra por recursos materiales, técnicos y humanos, se vale de la administración para lograr sus objetivos. (MENDEZ, 1990: 236, 237)

Basándonos en la definición anterior, podemos decir, que una empresa es una unidad económica la cual se destina a producir bienes y/o servicios, misma que se integra por recursos materiales, técnicos así como humanos.

## **1.3 IMPORTANCIA**

En la empresa se materializan la capacidad intelectual, la responsabilidad la organización, condiciones o factores indispensables para la producción, además promueve tanto el crecimiento como el desarrollo porque la inversión es oferta y es demanda, esta última es un ejemplo: constituir un negocio provoca la compra de un terreno, muebles, equipo, materias primas, etc., pero también es oferta porque genera producción y ésta a su vez promueve el empleo. En este sentido deducimos que en nuestro país debe redistribuir el ingreso a través del empleo (mediante la inversión y la producción).

## **1.4 CLASIFICACIÓN**

Para poder determinar los hechos y operaciones de las empresas en materia de registro metódico, se necesitan clasificar dentro de su grupo

genérico con la finalidad de precisar en qué estriban sus semejanzas y sus diferencias.

De manera tradicional, y de acuerdo con el punto de vista de Rodríguez Valencia, las empresas se clasifican en tres grandes ramas:

#### **a) DE SERVICIOS**

Son aquellas que con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

Dentro de este tipo de empresas se encuentran:

- Sin concesión. Son las que no requieren, más que en algunos casos, licencias de funcionamiento por parte de las autoridades para operar, por ejemplo: escuelas e institutos, empresas de espectáculos, centros deportivos, hoteles restaurantes, etc.
- Concesionadas por el Estado. Son aquellas cuya índole es de carácter financiero, por ejemplo: instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros, compañías afianzadoras, compañías fiduciarias, bolsa de valores, etc.
- Concesionadas no financieras. Son aquellas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero, por ejemplo: empresas de transporte terrestre y aéreo, empresas de suministro de gas y gasolina, empresas para el suministro de agua, etc.

#### **b) COMERCIALES**

Son las empresas que se dedican a adquirir algunos bienes o productos con el objeto de venderlos después en el mismo estado físico en que los adquirieron, aumentando al precio de costo o adquisición un porcentaje denominado margen de utilidad.

Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor, por ejemplo: mayoristas, cadenas de tiendas, concesionarios, distribuidores, detallistas, etc.

### c) INDUSTRIALES

1) Industrias extractivas.- Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales sin modificar su estado original. Este tipo de industrias se dividen en:

- De recursos renovables. Cuyas actividades se encaminan para hacer producir a la naturaleza, es decir, el hombre aprovecha las transformaciones biológicas de la vida animal y vegetal, así como la actuación de elementos naturales, dentro de este tipo de industrias encontramos las siguientes: explotación agrícola, explotación ganadera, explotación pesquera, etc.

- De recursos no renovables. Aquellas cuya actividad fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlas o reintegrarlas, pues su agotamiento es incontenible.

Dentro de este tipo de industrias se encuentran: la minería, los fondos petroleros ( que también explotan refinerías, etc.)

2) Industrias de transformación.-Son aquellas que adquieren materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura, que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a las que tenía originalmente. ( 2002: 73, 74 )

En hay dos clases fundamentales de empresas capitalistas: la privada y la pública,

**PÚBLICA.** Se llama empresa pública o empresa estatal a toda aquella que es propiedad del Estado, sea este nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo.

La gran mayoría de los estados del mundo controla empresas con diferentes fines, que pueden ser proveer servicios públicos, incentivar la producción del país o generar empleo, por nombrar algunos.

En las empresas públicas el Estado es el único propietario y empresario. Lo que en la práctica caracteriza o diferencia a una empresa pública de otra privada es su relación con los poderes públicos.

A diferencia de la empresa privada, la empresa pública no busca la maximización de los beneficios, las ventas o la cuota de mercado, sino que busca el interés general de la colectividad a la que pertenece, aunque este interés pueda, en ocasiones, ir en contra de los objetivos anteriores que rigen la actuación de la empresa privada. Por ello, el proceso de toma de decisiones de la empresa pública difiere de aquellas que pertenecen al sector privado en tanto en cuanto el poder de iniciativa parte del Estado, que lo ejerce estableciendo sus objetivos y controlando su actividad; el poder de gestión pertenece a las propias empresas, que lo llevan a cabo a través de sus propios órganos aunque, a menudo, los directivos y administradores son nombrados por el Gobierno

**PRIVADA.** Empresa privada, entidad que desempeña una actividad económica dentro del sector privado (que se distingue del sector público). La empresa privada y el sector privado son términos que se pueden emplear de una forma indiferenciada. El factor que distingue ambos términos es que el sector privado se refiere a la totalidad del segmento de la economía que no pertenece al Estado, y la empresa privada se refiere de un modo más concreto a una empresa individual que corresponde a dicho sector.

La empresa privada asume todos los riesgos inherentes a una actividad económica, aunque estos riesgos se pueden reducir gracias a subvenciones públicas y otras ayudas del Gobierno. Los individuos que crean una empresa privada buscan la obtención de beneficios o ganancias, a diferencia de los

administradores de una empresa del sector público, que puede tener otros objetivos distintos al de la maximización de beneficios.

Por regla general, las empresas públicas obtienen menores beneficios que las empresas privadas. Algunas incluso incurren año tras año en cuantiosas pérdidas, y sobreviven gracias a subvenciones o subsidios.

- Otras organizaciones controladas por el Gobierno, como las responsables de la sanidad pública, no tienen entre sus objetivos la obtención de beneficios, sino tan sólo el proporcionar ciertos servicios sujetos a una limitación presupuestaria. Sin embargo, muchos gobiernos, sobre todo de corte conservador, fomentan la participación de la empresa privada en este tipo de servicios públicos. ([html.rincondelvago.com/concepto-economico-de-empresa\\_publica-y-privada.html](http://html.rincondelvago.com/concepto-economico-de-empresa_publica-y-privada.html))

## **1.5 ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA**

Toda empresa tiene definidos ciertos objetivos y metas, independientemente de su tamaño para que éstos se logren llevar a cabo de la mejor manera, se tiene que cumplir con funciones y/o actividades básicas y esenciales como lo es el elaborar un producto, venderlo, manejar el dinero para producirlo y las ganancias que obtiene y el coordinar al personal para que desempeñe de la mejor manera sus labores.

Estas funciones son conocidas como áreas funcionales o departamentos de la empresa, conocidas comúnmente como Producción, Mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos y Sistemas. La magnitud de estas áreas y sus nombres, así como el número de personas que las integra varían de acuerdo con la complejidad y las características específicas de cada empresa. A continuación se analizarán cada una de éstas funciones básicas según el punto de vista de Lourdes Münch Galindo.

**FINANZAS.** La finalidad de esta función es obtener recursos monetarios y utilizarlos adecuadamente.

La función financiera es indispensable ya que a través de ella se maneja el dinero de la compañía, además de que se realizan las otras funciones de la organización, como: inversiones, distribución, pago de obligaciones, disponibilidad de los recursos necesarios para casos de emergencia y todas aquellas funciones tendientes a obtener los máximos rendimientos.

**RECURSOS HUMANOS.** A través de esta función se coordinan y optimizan las habilidades, los conocimientos y las experiencias de todas las personas que trabajan en la empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia.

Se establecen mecanismos para tratar al personal y lograr su óptimo desarrollo dentro de la organización, así como para mejorar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la compañía. Contar con una planta estable y motivada de personal, es una de las características fundamentales para lograr la excelencia en las organizaciones.

**PRODUCCIÓN.** La producción y la fabricación de un bien o servicio conforman la administración de operaciones.

La función de operación comprende todo el proceso que se sigue desde que llega la materia prima hasta que ésta se convierte en un producto terminado. En las empresas de servicio esta función es conocida como *operación*.

**MERCADOTECNIA.** Si existe un punto clave dentro de la dirección de una empresa, ésta es la mercadotecnia.

La función de mercadotecnia abarca todo el ciclo de ventas y distribución desde la planeación del producto hasta la investigación de mercados, el



almacenamiento, el contacto con distribuidores y la colocación del producto en los centros de distribución.

**SISTEMAS.** El área de informática o sistemas es imprescindible para el manejo y control de la información dentro de una organización.

Ésta área puede ser staff o lineal e incluirse en alguna de las otras áreas funcionales, dependiendo de la magnitud y volumen de información, así como de las características de la empresa. Las principales actividades que se efectúan en esta área son: análisis y diseño de sistemas, banco de datos, procesamiento, edición, mantenimiento de hardware y telecomunicaciones.( 2002: 30, 31 )

## **1.6 ASPECTOS GENERALES**

Dentro de una empresa, existen tres aspectos sumamente importantes, Mendez Monge las clasifica como son el económico, el jurídico y el administrativo, estos a su vez, asumen papeles indispensables para el buen funcionamiento de la empresa, observemos pues, en qué consiste cada uno de ellos:

- **ASPECTO ECONÓMICO.**

Es el fundamental en la empresa: “unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado”. Las máquinas, sistemas y personas tiene un fin común que hace que se coordinen para producir bienes tangibles e intangibles con fines de lucro.

- **ASPECTO JURÍDICO**

Cuando la empresa es propiedad de una sola persona, los derechos y obligaciones son totalmente del dueño. Cuando el propietario es una persona moral, social, (cualquiera que sea su naturaleza y estructura: civil, mercantil, de personas, capital, etc.), es indiscutible que los derechos y obligaciones de la

empresa no se identifican, por lo cual deben registrarse mediante criterios jurídicos legales, con el fin de proyectar los resultados equitativos.

( 1990: 244-247)

- ASPECTO ADMINISTRATIVO

La unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordinan las distintas actividades para el logro de un mismo. El instrumento para la coordinación del mando, se encuentra en la estructura de la organización, o sea, en las líneas de mando establecidas.

El estudio de los conceptos anteriores son básicos, para el entendimiento de la administración, partiendo de lo que es una empresa y de su clasificación para posteriormente comprender la importancia que tiene el llevar una buena administración. Si bien, una empresa es la parte substancial para desarrollar todas y cada una de las habilidades administrativas de un individuo, al conocer todo lo referente a ésta, se facilita el desenvolvimiento en ella, así como el perfeccionamiento de las actividades que a ésta corresponden.

## **CAPITULO II**

### **GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN**

Realizar una buena administración dentro de una organización es fundamental para llevarla al cumplimiento de sus objetivos; el conocimiento básico de todo lo que a ésta rodea mejora el buen desempeño del administrador en México.

A continuación, se mencionaran las generalidades básicas de la administración, con la intención de comprender mejor la Administración en sí.

#### **2.1 INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**

El ser humano es social por naturaleza, lo que implica vivir organizadamente. Esto a su vez, requiere de dividir funciones sociales en forma ordenada, de modo que algunos miembros produzcan alimentos, otros vestidos, otros den servicio.

Desde que el hombre construyó la tribu requirió de administración grupal para sobrevivir y cubrir cada vez más sus crecientes necesidades, por lo que la administración es una de las actividades y trabajos más antiguos, interesantes y bellos.

La administración se ha empleado desde la época de la prehistoria, cuando el hombre primitivo buscó a través de grupos organizados alcanzar las metas determinadas como lo eran la cacería de animales para poder alimentarse, la siembra, la elaboración de ropa, la construcción de viviendas, etc, que solo, habría sido incapaz de conseguir.

Podemos decir que la administración se ha ido formando conforme han ido creciendo las necesidades humanas. En un principio, los administradores

nacían y eran producto de un liderazgo nato; pero con la evolución de la misma sociedad fue exigiendo mas conocimientos de organización del trabajo y mejoramiento continuo de los procesos, los productos y las técnicas administrativas.

Hoy en día, la administración se muestra como una de las áreas del conocimiento humano más compleja y llena de desafíos. En cada organización, el administrador soluciona problemas, dimensiona recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias, diagnostica situaciones, etc., se ha reconocido la importancia que tiene una buena administración para que la organización funcione de manera eficaz.

El desarrollo de ideas y teorías administrativas fue un poco lento, en el siglo XX, acelerándose a partir del inicio del siglo actual.

La influencia de los filósofos, tales como Sócrates, Platón y Aristóteles en las tareas de administración fue destacable, dando así un enfoque a las prácticas administrativas.

Las principales contribuciones a la teoría de la administración las hicieron principalmente, Taylor, Fayol y Bernard.

De lo anterior, podemos concluir, que la administración no es una actividad mecánica que dependa de hábitos físicos; el conocimiento tecnológico de la administración es indispensable, básico e importante.

## **2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

La administración en todos sus aspectos se ha venido dando desde épocas muy antiguas, en las cuales se veía la necesidad de distribuir todas y cada una de las tareas así como las responsabilidades de cada individuo, con la finalidad de llevar a cabo efectivamente dichas actividades. Con el

transcurso del tiempo, la administración ha sufrido diversos cambios, los cuales se han ido perfeccionando.

En su larga historia hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrolló con lentitud impresionantemente. Solo a partir de este siglo atravesó etapas de desarrollo notable pujanza e innovación.

En la actualidad, en la mayor parte de los países desarrollados existe una sociedad pluralista de organizaciones en que la satisfacción de la mayoría de las necesidades sociales (producción, prestación de servicios especializado de educación o de atención hospitalaria, la garantía de la defensa nacional o de la preservación del medio ambiente) es confiada a organizaciones (empresas, universidades y escuelas, hospitales, Ejército, organizaciones de servicios públicos) que son administradas por grupos directivos propios para que sean más eficaces.

A diferencia de lo anterior, a finales del siglo XIX la sociedad funcionaba de manera completamente diferente pues las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (médicos y abogados, que trabajaban por cuenta propia), el labrador, el tendero de la esquina, etc. A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las organizaciones y su administración es un capítulo que comenzó en época reciente.

### **2.2.1 ORIGEN**

La administración ha recibido la influencia de numerosos precursores, entre los que se encuentran filósofos, economistas, empresarios, estadistas, que con el transcurso del tiempo han desarrollado y divulgando sus obras y teorías. La historia nos muestra que Platón, Aristóteles y Hamurabi ya hablaban

de la decisión una estructura orgánica piramidal, en el vértice se concentraban las funciones de poder y decisión.

La Biblia nos habla de los consejos que Jetro le dio a Moisés referente a la delegación de autoridad para atender a su pueblo y juzgar sus pleitos, ya que era él, el encargado de dirimir esas diferencias.

Estos consejos consistían en que escogiera a los hombres más capaces de Israel y les delegara autoridad como si fueran sus representantes, quienes después ejercerían jurisdicción de acuerdo al nivel de competencia delegada.

### **2.2.2 IMPORTANCIA**

La administración representa una herramienta vital en todos los cambios de la vida humana moderna, aunque en muchas ocasiones suele pasarse por alto su importancia.

Desde tiempos prehistóricos aparece la administración de grupos y organizaciones. Hasta los grupos más sencillos de cazadores y recogedores de alimentos reconocen y obedecen a un jefe o a un grupo de líderes que son responsables del bienestar común. A medida que las sociedades crecieron y adquirieron mayor complejidad, se hizo más evidente la necesidad de organizarse y administrarse. (SERVULO: 2002: 72, 73)

En toda Organización, es necesario contar con líderes o directores que se encarguen del logro de los objetivos y metas previamente establecidos por la misma. El establecimiento de objetivos, metas y de una planeación ordenada, son actividades necesarias para realizar una buena organización. Al cumplir los objetivos y principios administrativos correctamente, se obtienen resultados satisfactorios tanto para la organización como para la sociedad misma. El éxito de toda Organización depende de manera directa o indirecta del contar con una buena Administración. Para las empresas grandes, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial.

Para las empresas pequeñas y medianas, quizá la única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de la administración. O sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, mano de obra, personal, etc.

Para un gran número de empresas con metas económicas, políticas o sociales, el éxito depende de la capacidad del director para encauzar la aptitud y las energías humanas hacia una acción efectiva.

La administración imparte eficacia a los esfuerzos humanos. Hace posible la obtención de mejores equipos, talleres, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. Se adelanta a las contingencias de situaciones cambiantes y proporciona mayor amplitud de criterio a la vez que activa la imaginación. El proceso es su santo y seña constante.

La administración pone en orden los esfuerzos. Permite agrupar sucesos aparentemente aislados con el informe de hechos o suposiciones que al relacionarse entre sí, adquieren significado. Esta relación permite afrontar el problema de inmediato, señalar posibles dificultades futuras y dictar las mejores soluciones.

### **2.2.3 FINALIDAD**

Al buscar el hombre satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar, o bien, que lograría más imperfectamente.

La administración busca en forma directa, la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de recursos materiales, tales como capital, materia prima, máquinas, etc.

El buen administrador no lo es precisamente por ser un buen contador, buen ingeniero, buen economista, buen abogado, etc., sino por cualidades y técnicas que posee específicamente para coordinar a todos esos elementos en la forma más eficiente.

La coordinación es considerada por ello, como la esencia misma de la Administración. Coordinar implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas. Supone, por lo mismo, que hay diferentes personas, y medios diversos, orientados todos ellos a la realización de un fin único.

Un término usado veces en forma equivalente al de Administración es el de "dirección"; pero ésta es más bien uno de los elementos, necesarios y principales, pero no totales, de la coordinación. Se insiste en que el término de coordinación, es el que responde mejor a la esencia de la Administración, porque abarca:

a) La acción de quien está administrando

b) La actividad misma que resulta de la administración o en la que ésta se traduce: ya se hagan planes, ya se dirija o mande, ya se organice, etc., en el fondo siempre se están coordinando las cosas, acciones, personas, fines, intereses, etc.

c) Sobre todo, el fin perseguido; tratándose de lo que tiene naturaleza práctica, como ocurre en la administración, el fin debe ser, a nuestro juicio, decisivo: lo que se busca al administrar, es obtener coordinación. Por eso, los términos dirección, manejo, cooperación, etc., nos parecen insuficientes: todos ellos son meros medios, instrumentos, etc., para obtener la coordinación, no se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar. ( REYES PONCE, AGUSTIN, 1978: 18-20 )



## **2.3 PROCESO ADMINISTRATIVO**

Las funciones que realiza un administrador principalmente son cuatro: planeación, organización, dirección y control. Estas son realizadas de manera secuencial; primero se plantea, después se organiza, posteriormente se dirige y finalmente se controla.

Es importante mencionar que el proceso administrativo, varía el número de etapas de acuerdo a cada autor, algunos manejan cuatro etapas y otros manejan ocho o más, dentro de esta investigación se manejarán las cuatro etapas más comunes que a continuación describiremos.

### **2.3.1 PLANEACIÓN**

La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe de hacerse para alcanzarlos; por lo tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro.

La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible.

Planear y determinar los objetivos, consiste en seleccionar por adelantado el mejor camino para lograrlos. La planeación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden.

La planeación tiene varias maneras de enfrentar la incertidumbre: por un lado, puede conducir a un punto en que las decisiones se aplazan o no se toman por temor a la situación; esta actitud se denomina “parálisis por el análisis”. Por otro lado, los gerentes pueden preocuparse casi exclusivamente por problemas inmediatos y tomar decisiones inadecuadas para el futuro de la organización; esta actitud se denomina “extinción por el instinto”. Estos dilemas obligan a que el administrador tenga que ponderar continuamente los costos y

los beneficios relativos asociados a los diversos grados de planeación, mientras ésta se halle enfrentando o creando cambio.

Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración racional.

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. Por lo tanto, para planear efectivamente, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

- **Factibilidad.** Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúen en el medio ambiente.

- **Objetividad y cuantificación.** Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones, o cálculos arbitrarios. Este principio, conocido también como el principio de Precisión, establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticas, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos. La planeación será más confiable en tanto que pueda ser cuantificada, o sea, expresada en tiempo, dinero, cantidades, y especificaciones ( porcentajes, unidades, volumen, etc.). la cuantificación facilita la ejecución y evaluación del progreso de los planes.

- **Flexibilidad.** Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente las condiciones. El no establecer “colchones de seguridad” puede ocasionar resultados desastrosos.

- **Unidad.** Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

- **Del cambio de estrategias.** Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias), y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos, para lograrlos.

No hay que confundir este principio con el de flexibilidad ya que este último implica el establecimiento de márgenes para ciertos ajustes, mientras que el del cambio de estrategias comprende la modificación completa del plan por causa de factores de fuerza mayor que originan la necesidad de cambios definitivos. (MÜNCH GALINDO/GARCIA MARTINEZ, 2003: 65-69)

### **2.3.2 ORGANIZACIÓN**

La Organización es la segunda etapa del proceso administrativo. Una vez ya definida la planeación, se deben organizar las actividades, éstas pueden agruparse, con la finalidad de trabajar eficientemente y de esta manera, hacer posible el logro de los objetivos. Hernández y Rodríguez describen esta etapa de la siguiente manera:

Organizar es el proceso de diseñar estructuras formales del trabajo en una empresa, por medio de la generación de una jerarquía de autoridad y una departamentalización por funciones, que establezca responsabilidades por áreas de trabajo.

Los organigramas son representaciones gráficas de las estructuras de empresas. Departamentalizar es agrupar actividades relacionadas con cada

área de trabajo, de tal forma que permita la especialización de los responsables.

El propósito fundamental de organizar es crear una estructura estable, con jerarquías y puestos de trabajo, con autoridad y responsabilidad, que defina las causas de la comunicación formal y la competencia de cada puesto en referencia a la toma de decisiones.

Dentro de ésta etapa se encuentran algunos principios básicos, como son los siguientes:

- **División del trabajo.** Busca la especialización y el perfeccionamiento del hombre en un puesto, para producir más y mejor.
- **Autoridad y Responsabilidad.** La autoridad, en la organización y en las estructuras, implica aspectos formales o legales, técnicos y morales. Lo formal se refiere a una definición clara de la responsabilidad del ocupante de un puesto y su autoridad para tomar decisiones.
- **Primacía de la Autoridad Lineal sobre la Asesora.** El principio es que aquel que detenta la autoridad de línea es quien decide, por tener la responsabilidad.
- **Primacía de Autoridad Normativa.** La autoridad normativa es aquella encargada de generar las normas de operación; por ello, tanto las unidades dependientes descentralizadas como las regionales deben observarlas, al mismo tiempo que dependen formalmente de una autoridad local.
- **Delegación.** La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, lo cual significa que el jefe debe permitir que sus dirigidos hagan cosas y tomen decisiones libremente, aunque cualquier error que cometan lo involucra a él. Su responsabilidad es ineludible.
- **Unidad de Mando.** Este principio indica que cada miembro de la organización debe ser responsable sólo frente a una autoridad, la cual puede ser una persona, un comité o un consejo. Esto implica que el individuo no trabaje en equipo y tampoco se integre a sus compañeros para resolver los problemas que se generan en los procesos.

- **Jerarquía o Cadena de Mando.** Toda organización humana requiere de una jerarquía, o de lo que es un sistema de niveles de mando, para funcionar.
- **Tramo de Control.** Se refiere al número de unidades, departamentos o personas que pueden ser supervisadas por una persona.
- **Equidad en Carga de Trabajo.** El trabajo del administrador, cuando organiza una empresa, es equilibrar las cargas de trabajo de tal forma que todos los miembros de su equipo tengan, de acuerdo con sus niveles y capacidades técnicas, responsabilidades que se lleven a cabo dentro de una jornada de labores normal. ( 2003; 258- 262)

### **2.3.3 DIRECCIÓN**

La tercera etapa del proceso administrativo es la dirección, misma que se refiere a la acción. La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas. Esta implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad.

Por otra parte, la dirección significa impartir instrucciones, motivar a aquellos encargados de ejecutarla, coordinar las actividades y establecer relaciones entre los ejecutivos y empleados.

La organización de la dirección en departamentos o comités no significa que se diluya la responsabilidad, sino que hay delegación de la misma, como la de la autoridad. En consecuencia, el director o administrador continúa con la responsabilidad y con el deber de responsabilidad tanto entre sus superiores como ante sus subordinados y, además, supervisar y controlar a los jefes de mando intermedios.

Se puede afirmar que, la dirección es una técnica para conducir las actividades de individuos dentro de un marco formal, a base de principios

científicos y morales, y de una amplia comprensión de los factores de la personalidad humana, con todos sus potenciales y limitaciones.

La etapa de Dirección, se sustenta de cuatro principios:

- **Coordinación de intereses.** El logro de objetivos se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo.
- **Impersonalidad en el mando.** La autoridad debe ejercerse como producto de una necesidad del organismo social y no como resultado de la voluntad del que manda.
- **De la vía jerárquica.** Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos que han sido previamente establecidos, evitando saltarlos son razón y nunca en forma constante.
- **De la resolución y aprovechamiento de los conflictos.** Debe procurarse que los conflictos sean resueltos lo más pronto posible, sin lesionar la disciplina y procurando producir el menor disgusto de las partes, obtener utilidad de los conflictos para evitar situaciones semejantes. (MENENDEZ; 1993:37)

#### **2.3.4 CONTROL**

El control es la cuarta fase del proceso administrativo, que junto con la planeación, organización y dirección, conforma el proceso administrativo.

En general, la administración crea mecanismos para controlar todos los aspectos que se presenten en las operaciones de la organización. Los controles pueden utilizarse para:

- Definir los estándares de desempeño.
- Monitorear el desempeño
- Comparar el desempeño con los estándares.
- Emprender la acción correctiva para garantizar la consecución de los objetivos.
- Alcanzar los objetivos de la empresa.

- Proteger los bienes organizacionales contra desperdicios.
- Limitar la cantidad de productos o servicios ofrecidos.

Esto demuestra que el control asume varias formas y contenidos que representan características diferentes en cada organización o en cada área de la organización o incluso, en cada nivel jerárquico.

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y distribuyó se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos. La esencia del control radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o resultados deseados. El control es un proceso que guía la actividad ejecutada para alcanzar un fin determinado.

La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios:

- **Equilibrio.** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.
- **De los Objetivos.** Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido sin no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido, mismas que se determinan con base en los objetivos. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los estándares. Los estándares permiten la

ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

- **De la Oportunidad.** El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación. Un control, cuando no es oportuno carece de validez y, obviamente, reduce la consecución de los objetivos al mínimo.

- **De las Desviaciones.** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace un análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

- **Costeabilidad.** El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte. Un control sólo deberá implementarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúe resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implantación.

- **De excepción.** El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

- **De la Función Controlada.** La función controladora por ningún motivo de comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el



control no debe estar involucrada con la actividad a controlar. ( MÜNCH Y GARCIA; 1990: 173- 177)

## **2.4 CONCEPTO DE ADMINISTRACION**

Cuando deseamos conocer algo de manera adecuada, el principal medio para ello es la definición de los que nos interesa.

La definición clásica es: Acción y efecto de administrar, analicemos entonces el concepto de administración de manera más profunda. A continuación, se citarán algunas definiciones de lo que es la Administración, según algunos autores:

“Administración es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar “ (FAYOL, citado por REYES PONCE, 1986:17)

“ Administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través del planteamiento, organización, dirección y control de los esfuerzos en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación “ (CHIAVENATO, 1989:9)

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

“ La administración es un proceso mediante el cual, coordinando esfuerzos y utilizando racionalmente técnicas y recursos, es posible que un organismo social alcance objetivos y metas “ (MENÉNDEZ, 1993: 5)

De acuerdo con las definiciones anteriores, podemos decir que, la administración es un proceso en el cual interviene la planeación, organización la dirección y el control, con los que son alcanzados los objetivos fijados y/o establecidos, con el máximo de rendimiento y el mínimo de recursos y esfuerzos.

#### **2.4.1 TIPOS DE ADMINISTRACION**

A continuación, estudiaremos los tipos de administración que existen, con la finalidad de comprender mejor lo que es en sí la administración.

#### **ADMINISTRACION PUBLICA**

La administración se define como la actividad de grupos que cooperan para alcanzar determinados objetivos.

Es el conjunto de medios de acción, sean directos o indirectos, sean humanos, materiales o morales, de los cuales dispone el gobierno (federal, estatal o municipal) para lograr los propósitos y llevar a cabo las tareas de interés público que por naturaleza no cumplen las empresas privadas y que determinan los poderes constitucionales dedicados a escoger y definir la política general de la nación.

Cuando se trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público, la técnica respectiva forma la administración pública.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su artículo 1º establece las bases de organización de la administración pública federal, y la divide en: centralizada y paraestatal.

- Centralizada

La Presidencia de la República

Las Secretarías de Estado

Los departamentos administrativos

La Procuraduría General de la República

- Paraestatal

Las organizaciones descentralizadas

Las empresas de participación estatal

Las instituciones nacionales de crédito

Las organizaciones auxiliares nacionales de seguros y fianzas

Los fideicomisos

La estructura de la administración pública depende de los planes o programas del gobierno. De esta manera, la ley establece 18 secretarías y un solo departamento administrativo, quedando como sigue:

- Secretaría de Gobernación
- Secretaría de Relaciones Exteriores
- Secretaría de la Defensa Nacional
- Secretaría de Marina
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Secretaría de Programación y Presupuesto
- Secretaría de la Contraloría General de la Federación
- Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
- Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes
- Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología
- Secretaría de Educación Pública
- Secretaría de Salud
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social
- Secretaría de la Reforma Agraria
- Secretaría de Turismo

- Secretaría de Pesca
  - Departamento del Distrito Federal
- (MENDEZ,1990:53,54)

## **ADMINISTRACION PRIVADA**

La administración privada busca la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo de tipo privado, utilizando las técnicas correspondientes a su organización, pues necesariamente tienen que aplicarse “reglas diversas” para ambos tipos de administración. En la función privada no existe intervención directa de una autoridad soberana: quienes intervienen en esa función realizan acto de gestión, no de autoridad, debido a su actuación de carácter de igualdad.

### **2.4.2. CARACTERISTICAS**

La administración privada cuenta con ciertas características específicas, citadas a continuación:

- Siempre tiene objetivos, los cuales deben ser claros y precisos.
- Es una actividad humana.
- Busca el logro de resultados.
- Produce impactos en la vida humana.
- Hace que sucedan las cosas.
- Es intangible.
- Organiza y dirige el trabajo individual y colectivo
- Requiere del trabajo en equipo
- Es una disciplina altamente dinámica
- Preparación continua
- Satisface necesidades
- Participación activa
- Evalúa, revisa y modifica

- Analiza, supervisa, dirige, guía

## **2.5 HABILIDADES ADMINISTRATIVAS**

Todo administrador debe cumplir con cuatro habilidades fundamentales para desempeñar de manera eficaz y eficiente aquellas actividades que vaya a ejecutar. A continuación se hará mención de dichas habilidades desde el punto de vista de varios autores como:

### *Habilidades Conceptuales:*

Incluyen la habilidad mental para adquirir, analizar e interpretar la información recibida de varias fuentes. Comprenden la habilidad para entender la relación de las partes con un todo y, a la inversa, entender el todo dividiéndolo en sus partes. Así, los gerentes efectivos son capaces de obtener el significado de datos inadecuados – y con frecuencia – conflictivos. Los gerentes incapaces de hacer eso tienden a responder por igual a todos los insumos sin considerar su relativa importancia. En consecuencia, pierden el sentido de control y dirección.

Los gerentes necesitan desarrollar las habilidades conceptuales que les permitan ver lo que sucede en su ambiente de trabajo y los ayude a reaccionar en forma apropiada. En esencia, es la habilidad para planear por anticipado en vez de reaccionar.

### *Habilidades Humanas:*

Los gerentes necesitan una red de contratos y de relaciones humanas para alcanzar los objetivos organizacionales utilizando los esfuerzos de otras personas. En consecuencia, necesitan poseer muchas habilidades

conductuales y analíticas para actuar con personas dentro y fuera de sus organizaciones.

Las habilidades de relaciones humanas consisten de muchas habilidades requeridas para entender a otras personas e interactuar de manera efectiva con ellas. Las habilidades interpersonales son necesarias para crear y mantener una red de contactos con personas fuera de nuestra propia cadena de mando. Por ejemplo, las habilidades interpersonales son necesarias para dirigir, motivar y comunicarse con los subordinados, compañeros, jefes e incluso con las personas ajenas a la organización.

### Habilidades Administrativas

El término habilidades administrativas se refiere a toda la gama de habilidades asociadas con la planeación, organización, contratación de personal y el control.

Estas habilidades incluyen las habilidades de los administradores para seguir las políticas y los procedimientos, procesar el papeleo en una manera ordenada y manejar los gastos dentro de los límites fijados por el presupuesto. En este sentido, las habilidades administrativas son una extensión de las habilidades conceptuales; ellas implementan estas decisiones utilizando habilidades administrativas (y de relaciones humanas)

### Habilidades Técnicas:

Las habilidades técnicas incluyen la habilidad para usar los conocimientos, herramientas y técnicas de una disciplina o campo específico, como contabilidad, ingeniería, producción, medicina o ventas. Los gerentes necesitan ciertos conocimientos de las funciones técnicas que están supervisando, aunque la cantidad de tiempo que dedican desempeñando

actividades técnicas disminuye en tanto ascienden por la escala de la organización.

En resumen, las actividades técnicas se refieren al conocimiento y a la habilidad de desempeñar la mecánica de un puesto en particular. (MEGGINSON, MOSLEY Y PIETRO JR,1992:72-75 )

Como hemos observado, conocer los aspectos generales de la administración, nos serán de gran ayuda para lograr entender de una mejor manera la importancia que tiene efectuar una buena administración; hemos mencionado aquí desde el origen de la administración hasta las habilidades que un buen administrador debe poseer para lograr ejercerla de una mejor manera. No podíamos dejar de hacer mención del proceso administrativo, base esencial, no solo para el administrador en sí, si no para la aplicación personal.

Ahora bien, no podemos olvidar que para que todo lo ya mencionado con anterioridad se efectúe de la mejor manera, es indispensable contar con una motivación que nos lleve al logro de los objetivos para obtener el éxito deseado.

### **CAPITULO III**

## **LA MOTIVACIÓN: ELEMENTO PRIMORDIAL PARA EL RENDIMIENTO LABORAL**

En este capítulo, observaremos el papel tan importante de la motivación en toda organización para el logro de los objetivos establecidos, así como el rol que juega el rendimiento laboral del trabajador en la organización para que lo señalado anteriormente se ejecute de la mejor manera. También, encontraremos algunas de las teorías motivacionales fundamentales para mantener al empleado satisfecho y que a su vez se vea reflejado el rendimiento de éste en la organización, así como la apreciación que tienen los diferentes autores sobre la motivación.

### **3.1 DEFINICION DE MOTIVACIÓN**

La motivación “está constituida por todos aquellos factores, ya sea biológicos, psicológicos y aún de tipo social y cultural, capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo” (ARIAS, 2004:237)

Por lo anterior, podríamos decir que, la motivación es un proceso que origina, estimula y direcciona voluntariamente los comportamientos del individuo para la realización de sus objetivos.

### **3.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Los primeros esfuerzos por comprender la motivación se remotan a la antigua Grecia. Platón (429-347 a. C) propuso la existencia de un alma jerárquica, que aspira a obtener el bien, el conocimiento y el dominio de las pasiones, que está constituida por tres componentes: uno que es nutricio o visceral, generador y regulador de apetitos y deseos sensuales del cuerpo, y que se localiza debajo del diafragma; el segundo es sensitivo y le confiere al



individuo sensaciones y sentimientos, tanto de placer como de sufrimiento, y se ubica en el tórax; un tercer componente es racional, generador de la sabiduría y la fuerza de voluntad, y se sitúa en la cabeza. Según Platón, los dos primeros componentes aportaban crecimiento, dolor y placer, y juntos conferían al individuo fuerzas motivacionales irracionales e impulsivas, mientras que el tercero era el asiento del alma intelectual y, por su índole racional, estaba cercano al mundo de ideas y la voluntad.

Esta filosofía hizo hincapié en la búsqueda de la virtud por medio del conocimiento, la sabiduría y el control de los apetitos y las pasiones, lo cual se alcanzaba cuando el tercer elemento lograba sobreponerse a los impulsos de los componentes nutricional y sensitivo

Una postura similar fue adoptada por Aristóteles ( 384-322 a.C. ), quien resalta la importancia de la voluntad para elegir y controlar los deseos impulsivos e irracionales generados por los componentes visceral y sensitivo.

El pensamiento de Aristóteles fue tan importante, que su teoría predominó hasta el siglo XVI, cuando se propuso que estas fuerzas se fundieran en dos: las pasionales del cuerpo y las de la mente.

Esta postura dualista fue representada por Tomás de Aquino, San Agustín y René Descartes ( 1596 – 1650 ).

El cuerpo fue visto como la fuente del placer y de los motivos irracionales, mientras que la mente se consideraba como un agente activo con voluntad, capaz de escoger y vencer las fuerzas corporales.

Descartes enfatizó la función del cuerpo como un ente pasivo, capaz de expresar respuestas reflejas, automáticas y mecánicas, en contraste con la mente, elemento activo con voluntad con propiedades de autorreflexión,

generadora de ideas y, sobre todo, con capacidad para generar motivaciones y dirigir la acción.

Este dualismo o dicotomía entre cuerpo y mente se mantuvo con otros pensadores, entre ellos los alemanes Emmanuel Kant ( 1724 – 1804 ) y Arthur Schopenhauer ( 1788 – 1860 ). ( ESCOBAR Y AGUILAR; 2002: 4, 5 )

### **3.3 ORIGEN**

El estado interno del organismo y los estímulos externos son, ambos, determinantes para la generación de la motivación.

Conforme un organismo se desarrolla, adquiere los mecanismos necesarios para generar conducta; también con su maduración surgen requerimientos más complejos para su apropiada interacción con el ambiente. Un ejemplo es la conducta sexual, que aparece hasta que se ha alcanzado un poder de madurez hormonal y física apropiados para la reproducción.

En contraste, algunas conductas motivadas, como la de succión o el juego, aparecen temprano en la ontogenia y desaparecen o son sustituidas por otros patrones conductuales una vez que los organismos adquieren cierta madurez.

El estado interno también se determina por algunos estados fisiológicos específicos, por ejemplo el embarazo y la lactancia (reostasia), bajo estas condiciones los cambios hormonales determinan condiciones y conductas motivadas particulares, como construir un nido y cuidar de las crías.

Los mecanismos generales de la regulación fisiológica determinan estados internos en la mayor parte de las situaciones en que llega a encontrarse un organismo durante su vida y, por lo tanto, permiten entender los mecanismos generadores de la motivación.

Estos procesos establecen los valores ideales de ciertos parámetros, detectan sus cambios, impulsan al individuo a corregir esta desviación y regulan los ritmos biológicos que determinan momentos óptimos para la expresión de ciertas conductas con relación al medio externo.

### **3.4 FUENTES DE MOTIVACIÓN**

Las fuentes de motivación se refieren al origen de los estímulos que hacen que un individuo se active. Hay algunos aspectos interesantes que aparecen cuando tratamos de localizar fuentes de la motivación.

Las fuentes de motivación varían a lo largo de dos ejes: el interno – externo y el psicológico – neurofisiológico. De forma reducida podemos decir que existen fuentes internas y fuentes ambientales.

Algunos estímulos ambientales pueden provocar una respuesta involuntaria en el individuo, apreciándose que la intensidad de la respuesta es proporcional a la intensidad del estímulo.

La conducta involuntaria muestra una relación uniforme con los estímulos externos. En cambio, por lo que respecta a la conducta voluntaria, puede ocurrir de forma inmediata tras la aparición de un estímulo externo o ambiental, o, por el contrario, es posible que ocurra después de un determinado tiempo, que puede ser más o menos dilatado.

También se puede producir la conducta motivada en un individuo como consecuencia de algunos estímulos internos, que adquieren connotaciones psicológicas, tales como los impulsos, las necesidades, los deseos.(PALMERO,FERNANDEZ,MARTINEZ,CHÓLIZ; 2002: 42 )

### **3.5 PRIMERAS TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN**

Las primeras teorías de la motivación son la base de las teorías contemporáneas y usadas comúnmente para explicar a los empleados sobre la motivación. A continuación, se hará mención de algunas de las teorías motivacionales con relación al rendimiento laboral del individuo en una organización:

#### **3.5.1 DOUGLAS Mc GREGOR CON SU TEORIA “X” Y “Y”**

Douglas Mc Gregor es, sin duda, otro uno de los grandes pilares de la teoría administrativa por sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Mc Gregor buscó un modelo ideal de dirección que no es fácil de poner en práctica, por la cultura fuertemente arraigada tanto del supervisor como del trabajador. Dice que los trabajadores están acostumbrados a que los dirijan, manipulen y controles, y a que les repriman la satisfacción de sus necesidades sociales, del ego y autorrealización. Analicemos pues los diferentes enfoque de ésta teoría:

#### **TEORIAS “X” Y “Y”**

Bajo este nombre, Mc Gregor comparó el comportamiento típico de un supervisor, quien percibe al obrero como flojo, tramposo y falto de creatividad. A este tipo de supervisores los denominó “X”. en contraste, un supervisor “Y” es motivador de la autoestima del trabajador que cree profundamente en la honestidad, creatividad y autocontrol del trabajador.

Existen supuestos, premisas o valores de un supervisor “X” que a continuación mencionaremos:

- 1) La gerencia es responsable de la generación de normas de trabajador, por ende, los trabajadores deben sujetarse a ellas sin discusión.
- 2) Se debe respetar un código de comportamiento, plasmado en un reglamento interno de trabajo, que controle toda la actividad del trabajador.

- 3) La única manera de persuadir al trabajador es con recompensas extrínsecas (dinero, incentivos) o por medio de castigos ejemplares.

Analicemos a continuación los supuestos, valores o premisas de la contraparte, es decir, del supervisor “ Y”

- 1) El hombre tiene necesidad de autorrealización y, por lo tanto, el trabajo puede ser divertido.
- 2) Incrementando la autoestima del trabajador, aumenta la productividad.
- 3) La participación en equipos producidos satisface las necesidades sociales.
- 4) Los castigos afectan fuertemente la seguridad del trabajador y, por lo tanto, generan comportamientos agresivos a corto y mediano plazo.
- 5) La empresa debe permitirle al hombre satisfacer sus necesidades vitales.
- 6) El trabajo genera autorrealización cuando el personal está bien estructurado y ubicado. (HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, 2003:136-138)

Después de realizarse un análisis detallado de esta teoría, se considera que los puntos expuestos anteriormente juegan un papel fundamental en toda organización, el comportamiento humano dentro de una organización pocas veces es analizado por los miembros de la misma, probablemente no han considerado la importancia de hacerlo, ya que de ser así, se lograría un nivel de competitividad diferente al obtenido en tiempos anteriores y/o actuales.

### **3.5.2 FREDERICK HERZBERG Y LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES**

Autor de la teoría dual, relativa a las motivaciones y los factores higiénicos. En dicha teoría sostiene que las motivaciones producidas por el trabajo dan satisfacción cuando están presentes y no producen insatisfacción cuando desaparecen. Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior) para Herzberg la motivación de las personas dependen de dos factores:

**FACTORES HIGIÉNICOS:** Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implica las condiciones físicas y ambientales de trabajo, salario, beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

**FACTORES MOTIVACIONALES:** Tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionadas con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.

El término motivación encierra sentimientos de realización, crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y de actividades que contribuyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de la satisfacción, y se denominan factores de insatisfacción. ([www.monografias.com/trabajos12/lpersony/lpersony.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/lpersony/lpersony.shtml) - 59k )(2006).

Frederick Herzberg, menciona en su teoría dos factores condicionantes en la actuación de un individuo, dentro y fuera de la organización, ya que el conocer todo aquello que rodea a un ser humano tanto como jefe, subordinado, integrante de una familia o núcleo social, suele ser factores que indican el por que del comportamiento del éste, puesto que se ve reflejado en las actividades realizadas o desempeñadas en cierto periodo, el cual puede ser benéfico o contraproducente en la actividad que se encuentre desempeñando.

### **3.5.3 DAVID McCLELLAND**

David McClelland dedicó gran parte de su carrera a estudiar las tres necesidades aprendidas que consideró como fuentes particularmente importantes de la motivación. Como se hizo notar éstas son:

**a) La necesidad de logro (nAch)**

El impulso a la superioridad, al logro en relación con un conjunto de estándares, la lucha por el éxito.

McClelland halló que las personas de alto logro se diferencian de otras por su deseo de hacer mejor las cosas. Ellos buscan situaciones en las cuales: logran la responsabilidad personal encontrando soluciones a los problemas; como pueden recibir una rápida retroalimentación a su desempeño dicen con facilidad cuando están mejorando; además, establecen metas de desafío moderado. Los de logros altos no son jugadores, les disgusta el logro por la posibilidad. Prefieren el reto de trabajar en un problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito o fracaso más que dejar el resultado a la oportunidad o a las acciones de otros. Quieren superar sus obstáculos, pero desean sentir que su éxito (o fracaso) se debe a sus propias acciones. Esto significa que les gustan las tareas de dificultad intermedia.

**b) Necesidad de afiliación (nAff)**

El deseo de relaciones interpersonales cercanas y amistosas; satisfacción que brinda el formar parte de un grupo social o de trabajo.

Esta necesidad ha recibido escasa atención por parte de los investigadores. La afiliación se relaciona con las metas de Dale Carnegie – el deseo de ser agradable y ser aceptado por los demás.

Los individuos con una alta afiliación batallan por la amistad, prefieren situaciones cooperativas más que competitivas, y desean relaciones que tengan alto grado de entendimiento mutuo.

**c) La necesidad de poder (nPow)**

La necesidad de hacer que otros se comporten de manera en que, siendo las cosas de otro modo, no se comportarían.

La necesidad del poder es el deseo de tener un impacto, ser influyentes y controlar a otros. Los individuos con alta necesidad de poder disfrutan el estar "a cargo", batallan por influir en otros, prefieren ser colocados en situaciones competitivas y orientadas al estatus, tienden a estar más interesados en el prestigio y en tener influencia en los otros que en el desempeño efectivo.

McClelland creyó que estas necesidades se adquirirían a partir de la cultura de una sociedad, de ahí el nombre de la teoría de las necesidades aprendidas. ( ROBBINS 1998: 391,392 )

Como ya hemos observado, un factor primordial y/o elemental para que cualquier persona realice cierta acción de la mejor manera, es precisamente, contar con una motivación que te lleve a lograr tus objetivos.

Gracias a ésta teoría se puede rescatar que la motivación, no solo debe existir en toda organización, si no también en la vida personal, ya que todos formamos parte de una sociedad, en la cual, día con día nos involucramos con la finalidad de satisfacer ciertas necesidades básicas e indispensables en la vida del ser humano.

Es de suma importancia comprender cada una de las teorías motivacionales mencionadas con anterioridad, con el fin de obtener como resultado un mejor rendimiento en el área personal y laboral, por ello, a continuación se analizará el significado de rendimiento.

### **3.6 RENDIMIENTO**

El analizar el rendimiento de un individuo dentro de una organización, es de suma importancia, ya que de ésta manera logramos realizar observaciones por medio de las cuales se medirá el nivel de competitividad tanto del trabajador como de la organización misma.



## **CONCEPTO**

En un contexto empresarial, el concepto de rendimiento hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Rendimiento>)

### **3.6.1. RENDIMIENTO LABORAL**

El rendimiento laboral es el resultado de los logros ejercidos por los miembros de una organización, el cual, es evaluado con la finalidad de observar la eficiencia de la actividad desempeñada por el mismo, cabe mencionar que su evaluación se puede realizar de manera individual y/o colectiva dentro de la organización. (Elaboración propia en base a información recabada)

## **CAPITULO IV**

### **FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL**

#### **DE UNA ORGANIZACIÓN**

Para que dentro de una organización los trabajadores se sientan seguros de que las actividades correspondientes a cada uno de ellos se realizan de la mejor manera, es fundamental conocer los factores que intervienen para que lo anterior sea posible. Dentro de este capítulo observaremos el papel tan importante que desempeña el ejercer un buen liderazgo, el contar con un clima y ambiente organizacional adecuado para los trabajadores, así como el mantener una excelente comunicación dentro de la misma, sin dejar a un lado las barreras existentes de la comunicación, las cuales nos pueden llevar al incumplimiento de nuestros objetivos.

#### **4.1 LIDERAZGO**

Un líder, debe ejercer poder y autoridad ante sus seguidores, ya que éste, es el responsable de conducir a los equipos de trabajo y los procesos que éstos ejecutan, al logro de los objetivos asignados; lo cual a su vez, es considerado como un gran reto. Dentro de una organización, es sumamente importante contar con un líder que guíe a su grupo de trabajo a desarrollar al máximo el potencial de cada miembro.

#### **CONCEPTO**

“Proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo con esfuerzos encaminados hacia el logro de metas en una situación dada.”(HERSEY Y BLANCHARD, 1984:73)

“El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecuencia de uno o diversos objetivos específicos” (CHIAVENATO, 1989:137)

De lo anterior, podemos concluir que el liderazgo es la capacidad de influir sobre un grupo de personas para lograr la realización de las metas establecidas.

#### **4.2. ESTILOS DEL LIDERAZGO**

El estilo es un rasgo del carácter y del temperamento individual que difícilmente se puede moldear. El carácter es: "Todo lo aprendido después del nacimiento". Por su parte, el temperamento es: "Todo lo innato, en otras palabras, es el comportamiento que se hereda". A continuación, mencionaremos los estilos típicos referentes al liderazgo:

- **ESTILO AUTOCRÁTICO,-** El jefe toma decisiones y las comunica. Este modelo es el más autocrático. El jefe identifica el problema, él define alternativas, él escoge la "mejor" y comunica su decisión.
- **ESTILO AUTOCRÁTICO "DE VENTA".-** Se dice que un líder es autócrata de venta cuando utiliza la persuasión para imponer sus decisiones.
- **ESTILO DEMOCRÁTICO PARTICIPATIVO.-** Se dice que un líder es democrático participativo cuando escucha a todos; él selecciona la mejor opción; la comunica, y escucha inconformidades.
- **ESTILO DEMOCRÁTICO DE CONSENSO.-** Permite a todos los involucrados dar opciones de solución y busca incluir, sin discriminación y tomar partido, una decisión que los satisfaga a todos.
- **ESTILO DEMOCRÁTICO TOTAL.-** Se dice que existe democracia total cuando el grupo, sin necesidad y presencia del líder, dialoga y discute para compartir una visión. Dialogar significa fluir, discutir sin ofensas, desmembrando y analizando problemas para buscar soluciones y tomar decisiones. Durante este proceso de diálogo, la gente aprende a pensar en conjunto, analizando problemas comunes y compartiendo datos, información, visualización y creatividad, lo que genera un sentido de sensibilidad compartida de pensamientos, emociones y acciones.

- **ESTILO LAISSEZ FAIRE.-** El líder genera una visión colectiva y permite hacer a sus colaboradores, siempre y cuando se enriquezca el cumplimiento de objetivos.

- **ESTILO DE EMPOWERMENT Y ASERTIVIDAD.-** Este estilo faculta, da poder a los individuos competentes a los que se les marca una misión, un objetivo y normas de calidad de los productos que deben alcanzar, y les permite usar su creatividad. (HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, 2003:182)

#### **4.3. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Al describir el clima organizacional se ha dado más importancia a los aspectos interpersonales de la situación. Algunos autores han identificado a los componentes de ésta en los grados de apoyo gerencial, interés por los empleados nuevos y conflicto dentro de los departamentos o entre ellos, en una organización. (Schneider y Bartlett, 1968). Otros han definido al clima organizacional de manera que incluya las restricciones impuestas por la organización y la burocracia, el grado en que el empleado tiene independencia para tomar decisiones, naturaleza y frecuencia de las recompensas, el reto y el riesgo y la cordialidad del apoyo. ( FIEDLER Y CHEMERS, 1995: 70)

#### **4.4. AMBIENTE LABORAL**

El ambiente de una organización se compone de instituciones y fuerzas que se encuentran fuera de la organización y que pueden afectar el desempeño de la misma. El ambiente por lo general incluye a proveedores, clientes, competidores, sindicatos, agencias reguladoras gubernamentales y grupos públicos de presión.

El ambiente de cada organización es diferente. La naturaleza exacta del ambiente de una organización en un momento dado depende del “nicho” que

esta organización haya delimitado para sí misma con respecto a la gama de productos o servicios que ofrece y a los mercados que satisface.

#### **4.4.1 INCERTIDUMBRE DEL AMBIENTE LABORAL**

Lo que hay que entender sobre el ambiente de una organización es que éste crea una incertidumbre potencial. Algunas organizaciones tienen la fortuna de enfrentar ambientes relativamente seguros o estáticos: pocas fuerzas en su medio llegan a cambiar.

La incertidumbre ambiental caracteriza al mundo que enfrentan casi todas las empresas en la actualidad. Y puesto que la incertidumbre amenaza la efectividad de una organización, su administración tratará de limitar la incertidumbre ambiental mediante actividades como la investigación de mercado, la publicidad, el cabildeo, el benchmarking, los pronósticos y la creación de empresas conjuntas de riesgo compartido. (Apuntes ITESU, 2005)

#### **4.5 COMUNICACIÓN**

Entendiendo la comunicación como el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado. La comunicación puede ser definida como “Proceso a través del cual se transmite información en un grupo social” (Munich Galindo, 2003:160)

##### **4.5.1 IMPORTANCIA**

En la Teoría de las Relaciones Humanas, la comunicación es importante para la relación interpersonal y para explicar con claridad, a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas. Estos deben recibir de los superiores un flujo de comunicación capaz de satisfacerles las necesidades. A su vez, los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicación capaz

de darles una idea precisa de lo que sucede. En contexto, es necesario que un administrador revise el trabajo de sus subordinados con periodicidad para evaluar su desempeño y habilidades. Esta evaluación se fundamenta en tres aspectos:

- Las personas trabajan mejor cuando conocen los estándares de su trabajo.
- La organización es más eficiente cuando el empleado y el jefe saben cuales son las responsabilidades y los estándares de desempeño que la empresa espera de ellos.
- Cada persona puede ser ayudada para que dé la máxima contribución a la empresa y utilice el máximo de sus habilidades y capacidades.

La importancia de la comunicación como proceso organizacional se da porque involucra a un número determinado de personas en diferentes ámbitos de la organización. Esto no quiere decir que los procesos administrativos no sean importantes. Desde el punto de vista de la organización, la comunicación es un proceso importante en su dimensión social (grupala) más que en su aspecto personal, individual.

#### **4.5.2 COMPONENTES**

Los componentes esenciales de la comunicación son: emisor, receptor, medio o canal, mensaje, retroalimentación.

- Emisor: persona que emite el mensaje
- Receptor: persona que recibe el mensaje
- Medio o canal: instrumento por el cual se transmite el mensaje
- Mensaje: objetivo o finalidad de la información
- Retroalimentación: respuesta del receptor al emisor sobre la comprensión y el entendimiento del mensaje. (HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, 2003: 314)

### **4.5.3 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN**

Muchos conflictos en la dinámica de un grupo de trabajo surgen por esquemas inadecuados de comunicación: se desea una cosa y se dice otra.

Entre las barreras más comunes dentro del marco organizacional pueden mencionarse las siguientes:

- Mensajes mal expresados o carentes de sentido
- Apreciaciones e interpretaciones erróneas
- Ausencia parcial o total de atención
- Supuestos no aclarados
- Análisis y sistemas evaluatorios prematuros
- Diferencia de significados simbólicos entre emisor y receptor
- Miedo a la expresión
- Sentimientos, impresiones, conocimientos y sensaciones diferentes.

### **BARRERAS DE TIPO OPERATIVO**

- Físicas: Abarcan los medios que pueden ser de origen puramente mecánico, eléctrico, magnético, etc., según el canal que se emplee.
- Fisiológicas: Se presentan cuando existe algún mecanismo de deformación del mensaje en la persona que lo emite o en la que lo recibe. Esto puede deberse a anomalías en los sentidos, como sordera, ceguera, daltonismo, etcétera.

### **BARRERAS DE TIPO ADMINISTRATIVO**

- Omisión de testimonios o pruebas: No podemos emitir mensaje alguno sin previa información que pueda respaldar nuestros argumentos. Con la carencia de una buena base (teórica o práctica), invariablemente se presentarán barreras en nuestra comunicación organizacional.

- Preparación: Hay que preparar adecuadamente el mensaje; estudiar y analizar detalladamente su sentido e intención. Es importante continuar paso a paso el proceso secuencial de la comunicación. Además, es preciso recordar que es necesario ofrecer el mensaje lo más atractivo y, sobre todo, lo más adecuado posible a nuestro auditorio.
- Falta de sinceridad: Esta barrera es trascendente. Si nosotros (los emisores) no presentamos una actitud sincera para escuchar (ya que es la única forma de comprender mejor los problemas y darles solución), y para informar y aplicar adecuadamente nuestros medios y sistemas de comunicación (de lo cual dependerá en gran medida el crecimiento continuo de la organización), daremos pie a un malentendido en los mensajes expuestos, o bien, perderemos totalmente la confianza y credibilidad del auditorio.
- Aumentar distancias: entre más próximos tengamos a nuestros receptores, más atenderemos a sus demandas, sugerencias, necesidades y críticas. Un auditorio separado promueve la desintegración.
- Complejidad: tenemos que buscar la manera más sencilla y simple de transmitir cualquier tipo de mensaje; así aumentarán las posibilidades de éxito. Un mensaje complejo produce confusión y una ineficaz aplicación de los medios y sistemas de comunicación.
- Aumentar los niveles jerárquicos: es impredecible la búsqueda de un acercamiento administrativo. Siempre hay que tratar de analizar si los niveles de nuestra organización son complejos o son demasiados. Mantener un equilibrio de la organización administrativa e integrar más el equipo de trabajo esquivará este tipo de barrera.
- Carencia de coordinación: se debe fomentar la unión y coordinación de funciones, con ello se evitará la duplicidad de trabajos o la competencia mal entendida.
- Programas, planes y objetivos sin bases: si no se prevén las posibles circunstancias a presentarse, ni se llevan a cabo estudios analíticos de la situación y no se cuenta con programas establecidos en forma



adecuada con la información necesaria, en lugar de fomentar la comunicación organizacional, creamos marginación, envidia y egoísmo. (RAMOS, 1991:69-72)

#### **4.5.4 REDES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Los mensajes siguen unos caminos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación. Gran parte de estas redes son líneas formales de comunicación, en tanto que otras son líneas informales, veamos brevemente cada una de ellas.

**LA COMUNICACIÓN FORMAL.-** Es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

**LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE.-** Sirve para los mensajes superiores a los subordinados., uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: “quien debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué”.

**LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE.-** Es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

**LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL.-** Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es *comunicación informal*, y comprende toda información no oficial que influye entre los grupos que

conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor. (MARTINEZ DE VELAZCO Y NOSNIK, 2001:23)

En éste capítulo, hemos observado la importancia que tiene en una organización, el contar con una adecuada y eficiente comunicación, así como de tener dentro de ella un liderazgo efectivo, con la finalidad de lograr de una mejor manera todos y cada uno de los objetivos planteados por la misma.

Como es apreciable, dentro de una organización se deben generar ciertos factores condicionantes para que el empleado logre desarrollar sus actividades de la mejor manera posible, explotando al máximo los talentos con los que cada individuo se identifica, es decir, el ambiente organizacional, el tipo de liderazgo, y la comunicación existente en una organización son factores fundamentales para el buen desempeño y rendimiento del individuo al momento de realizar las actividades laborales correspondientes a éste; ya que al desempeñar lo anterior en un ambiente sano y agradable, al mantener buena relación no sólo con los jefes si no con todo el personal que labora en la organización las funciones que a cada persona correspondan se realizarán de una manera efectiva.

**CAPITULO V**  
**CASO PRACTICO: HOSPITAL GENERAL DE URUAPAN**  
**“ DR. PEDRO DANIEL MARTINEZ”**

**METODOLOGÍA**

Para la realización de la presente investigación, fue necesario recurrir al método científico, por tal motivo se recurrió a la elaboración de algunas operaciones técnicas como lo es, la Justificación, el Planteamiento del Problema, un Objetivo General así como Objetivos Específicos e Hipótesis.

Para llevar a cabo la siguiente investigación, fue necesario recurrir a la elaboración de un instrumento para recabar información, por ello, se estructuró un cuestionario de tipo cerrado, el cual se aplicó a todo el personal administrativo del Hospital General de Uruapan “ Dr. Pedro Daniel Martinez”, ya que de esta manera, se proporcionaron datos relevantes.

Posteriormente, se realizó la codificación y se la elaboración de la grafica correspondiente a todas y cada una de las preguntas, con la finalidad de obtener información significativa que fuera de gran utilidad para dar seguimiento, propuesta y solución a la problemática de esta Institución.

Finalmente, se realizó una propuesta motivacional, una vez analizada la problemática de la Institución, en base a la información recaba y reflejada en los cuestionarios aplicados al personal de la misma.

## JUSTIFICACION

En la actualidad, la motivación juega un papel sumamente importante dentro de cualquier organización, ya que el Factor Humano es el responsable de hacer posible el cumplimiento de todos y cada uno de los objetivos que existen en la organización, mediante su esfuerzo físico y mental, logrando con ello el éxito que tanto se busca.

Hoy en día, se considera de vital importancia que dentro de toda Organización se identifiquen aquellos factores positivos que permitan la motivación del Recurso Humano y que a su vez exista un mayor rendimiento, compromiso, entrega y satisfacción en las actividades que realizan.

También se considera necesario, encontrar ciertas estrategias motivacionales para que lo mencionado con anterioridad sea posible; al conocer y analizar el verdadero significado de la palabra Motivación, nos resultará mucho más fácil, que el personal se sienta mejor dentro de la Organización en la que labora y esto traerá como consecuencia que el trabajo que realice lo haga con gran optimismo logrando un incremento en su productividad.

El caso práctico para esta tesis, se realizará en el Hospital General de Uruapan “Dr. Pedro Daniel Martínez” ubicado en la Ciudad de Uruapan Mich., enfocándonos exclusivamente en el personal Administrativo que labora en esta Institución, se tiene la intención de crear una propuesta motivacional por medio de la cual se eleve el rendimiento laboral del personal que labora en la misma, que estos a su vez sientan el deseo de participar de manera positiva y aumente el desempeño en todas y cada una de las tareas que les sean encomendadas.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Sin lugar a duda, hoy en día un tema de gran importancia para toda Organización es la **MOTIVACION**, ya que de esta depende la productividad del personal que labora en la misma.

Actualmente, las organizaciones cuentan con varios obstáculos y retos difíciles de vencer por sí solos, solo con ayuda de todos los integrantes de la misma será posible hacerles frente y obtener resultados favorables, esto no será posible si el personal que labora en estas Organizaciones no se involucra por completo, para ello se necesita contar con elementos que los motiven a realizarlo.

En algunas ocasiones, los altos mandos de la organización se olvidan por completo de la importancia que tiene el mantener motivado a su personal, el crear un ambiente agradable, sano y positivo, el satisfacer las necesidades y deseos de su personal, el tomar en cuenta sus opiniones, críticas, etc.

Al olvidarse de todo esto, provocamos grandes errores que de alguna manera impiden o retrasan el cumplimiento de los objetivos establecidos en la organización.

Se han realizado observaciones y análisis de empresas exitosas he descubierto que en el momento en que los miembros de una Organización se sienten parte de ella demuestran mayor interés por sus acciones ya que de alguna manera cuentan con el deseo de enfrentar los retos u obstáculos con los que se pueden enfrentar día con día, ya que se involucran y comprometen un poco mas con la organización y con ellos mismos.

Es importante hacer énfasis en todos los factores motivacionales que rodean a la organización, analizando detalladamente cada uno de ellos, logrando así que los resultados obtenidos se vean reflejados tanto en el personal como en la Organización misma.

Si el personal que labora en una organización no se siente motivado al momento de realizar sus actividades, nos traerá como consecuencia un gran desinterés hacia el trabajo que se debe desempeñar.

Por una parte, los trabajadores se encontrarán satisfechos con lo que realizan en cada una de sus actividades y por la otra, la organización se encontrará funcionando adecuadamente ya que contará con un apoyo leal e incondicional de los miembros que se encuentra laborando con ellos, pues se sentirán identificados con los objetivos planteados lo cual permitirá de la mejor manera posible el cumplimiento de los mismos.

## **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una propuesta motivacional por medio de la cual se eleve el rendimiento laboral del personal administrativo del Hospital General de Uruapan “ Dr. Pedro Daniel Martínez “.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Conocer los factores que repercuten en el rendimiento laboral del personal administrativo del Hospital General de Uruapan “ Dr. Pedro Daniel Martínez”.
- Identificar las necesidades básicas del trabajador del área administrativa.
- Elaborar una propuesta motivacional que eleve el rendimiento laboral del personal administrativo que labora en la Institución y que a su vez, mejore las relaciones jefe-subordinado.

## **HIPOTESIS**

“ La falta de rendimiento laboral del personal administrativo se debe a la relación jefe-subordinado ”.

## **5.1 ANTECEDENTES DEL HOSPITAL GENERAL DE URUAPAN “DR. PEDRO DANIEL MARTINEZ”**

Siendo el 17 de junio del año de 1993 el *Hospital General de Uruapan “Dr. Pedro Daniel Martínez”* fue inaugurado por el ciudadano Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, Lic. Carlos Salinas de Gortari.

Se inició la construcción de este hospital el 26 de junio de 1991 y se concluyó su edificación totalmente el 30 de septiembre de 1993. Su primer director fue el Dr. Sergio Hidalgo Ramírez, quien junto con los doctores Fermín Jiménez Dávila, Jorge A. Pureco Navarro y el Lic. Jordán E. Morales Chávez, fue el primer personal contratado del hospital.

El Dr. Fermín Jiménez sería el flamante subdirector, el Dr. Jorge Pureco jefe del departamento de medicina preventiva y el Lic. Jordán Morales el administrador de la institución. Este reducido grupo quien junto con otras ocho personas contratadas días después, iniciaron con optimismo las actividades de ambientación de tan hermoso hospital.

Al correr de las primeras semanas fue llegando equipo médico y personal. Para el primero de julio de 1993 se lleva a cabo la 1ª consulta de medicina general, fue a una niña de 10 meses de edad con diagnóstico de infección en las vías respiratorias atendida por el Dr. Mario Tajimaroa Rivera.

De acuerdo a las cuotas de recuperación aprobadas, se cobraron los primeros \$ 28.<sup>00</sup> (*veintiocho nuevos pesos*) los que sumados con los \$ 80.<sup>00</sup> (*ochenta nuevos pesos*) de los días siguientes servirían para abrir la primera cuenta bancaria de \$ 108.<sup>00</sup> (*ciento ocho nuevos pesos*) en los inicios de julio de 1993.



Con el ingreso de nuevo personal se fueron conformando las diferentes áreas y así mismo las jefaturas de enfermería, trabajo social, servicios generales, medicina interna y servicios médicos.

Para el mes de agosto se nombraron los jefes de mantenimiento, laboratorios, se conformo también la jefatura de pediatría, urgencias, anestesiología, la farmacia y finalmente se integraron la coordinación de servicios hospitalarios y el área de recursos financieros.

Una vez integradas las primeras jefaturas se procedió a la formación del H. Consejo Técnico, que inició sus funciones en la primera quincena del mes de agosto y de una en una se derivaron en adelante todos los nombramientos, así como las importantes decisiones del hospital.

La primera consulta de especialidad se dio el día 8 de agosto de 1993, a una paciente de 63 años de edad, a la cual se le diagnosticó tumoración, determinado por el Dr. Sergio Corza F. En estas fechas llegaron los primeros 6 internos de pre-grado, iniciando el sistema de enseñanza.

El 1<sup>o</sup> de noviembre se organiza el servicio de cirugía ambulatoria y anestesiología para el 11 del mismo mes se toma la primera placa radiología a una paciente de 65 años de edad. En este mes también se realizó el primer estudio de laboratorio clínico.

La afluencia de los pacientes a la consulta externa general y de especialidades fue en aumento, rebasando las 50 entradas para la 3<sup>er</sup> semana de noviembre. Es importante asentar la rapidez con que el hospital se fue equipando así como la fluidez en la contratación del personal médico, de enfermeras, administrativos, etc., no hubiera sido posible sin el apoyo decidido y total siempre con gran disposición del Dr. Eustacio N. Vázquez jefe de los Servicios Coordinados en el Estado.

Finalmente éste hospital se encuentra ubicado en el Km. 1.5 camino a Tejerías Col. San Francisco Uruapan, en la ciudad de Uruapan en el estado de Michoacán.

Los teléfonos de servicio al público son: 52 – 8 – 03 – 01, 8 – 03 – 10, 8 – 03 – 20 y 8 – 03 – 27. (HIDALGO,1994:Documento Interno de la Institución)

### **5.1.1 MISION**

“ Ser una institución de III Nivel dependiente de la Secretaría de salud, que brinda atención médica integral con calidad y calidez a población abierta “

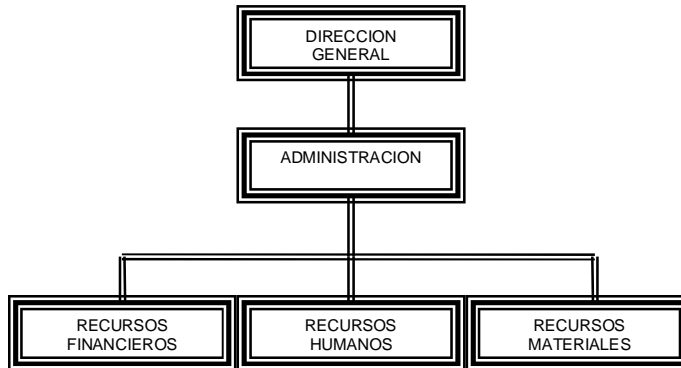
### **5.1.2 VISION**

“ Garantizar el acceso a servicios bajo un modelo integrado de atención buscando mejores condiciones de salud, atendiendo principalmente, las necesidades de la población promoviendo el uso eficiente de servicios a la población en general con un bajo costo y alta efectividad “ (Elaboración propia con base a información recabada).

### **5.1.3 OBJETIVOS**

- Contar con un buen servicio ya que nuestra labor principal se enfoca al servicio de la población.
- Brindar apoyo a las personas que no cuenten con suficientes recursos para su atención, por medio de un estudio socioeconómico.
- Contar con personal capacitado para lograr resolver las necesidades de la institución así, como las que el paciente requiera. (Elaboración propia con base a información recabada).

## 5.1 ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCION



Marzo, 2004

(Elaboración propia con base en información recopilada)

## 5.3 SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA SECRETARIA DE SALUD

Los trabajadores de base al servicio de la Secretaria de Salubridad y Asistencia acordaron constituir el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaria de Salubridad y Asistencia, actualmente denominado, *SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA SECRETARIA DE SALUD*.

### 5.3.1 FINALIDAD

El SNTSS tiene como finalidad el estudio, mejoramiento y defensa de los intereses laborales de sus miembros, en los términos establecidos por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del Apartado "B" del artículo 123 Constitucional y demás disposiciones legales de carácter supletorio.

## 5.4 PERSONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA

El área administrativa, comprende a Trabajadores de los grupo es; Administrativo, Comunicaciones, Educación, Servicios y Técnico que a su vez

se clasifican en sus propias Ramas y cuyos puestos se contienen en los Catálogos correspondientes.

#### **5.4.1 CLASIFICACION SEGÚN FUNCIONES**

El grupo Administrativo, está conformado por el personal que realiza funciones ocupacionales asignadas a la organización, canalización, elaboración y resguardo de documentos y bienes oficiales, comprendiendo las ramas siguientes:

- Rama Administrativa: comprende al personal que cumple la función de la planeación, organización, supervisión, Control y gestión de documentos del área en la que se encuentre adscrito; así como la recepción, control, resguardo y despacho de artículos y materiales.
- Rama Promotoría y Relaciones Públicas: comprenden al personal que atiende, orienta e informa y canaliza a los usuarios, respecto de los servicios de salud que prestan los mismos, y
- Rama Secretarial: comprende al personal que realiza funciones de transcripción mecanográfica de documentos Médicos y Administrativos, atiende llamadas telefónicas y archiva documentos relacionados con su Centro de Trabajo, así como dictados y demás actividades inherentes. (CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO, 2006: art. 67)

#### **5.4.2 REQUISITOS DE ADMISION**

Son requisitos de admisión:

- Ser mayor de 16 años, y en caso de manejo de fondos y valores, la edad mínima será de 18 años.
- Presentar solicitud en forma oficial que al efecto se determine.
- Ser de nacionalidad Mexicana.

- Los mayores de 18 años, deberán acreditar que han cumplido o que están cumpliendo con el Servicio Militar Nacional.
- Constancia de no inhabilitación expedida por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.
- Tener escolaridad o los conocimientos y cubrir los requisitos específicos que señalan los Catálogos correspondientes.
- No haber sido separado de un empleo, cargo o comisión oficial por alguno de los motivos previstos en las fracciones I y V del Artículo 46 de la Ley, a no ser que por el tiempo transcurrido que no será menor a dos años a partir de la causa de separación, el Titular estime que son de aceptarse sus servicios.
- Poseer buena salud y no tener impedimento Físico o Mental para el Trabajo, lo que se comprobará con los exámenes en forma que provenga este Ordenamiento.
- Mantener bajo protesta de decir la verdad si se encuentra desempeñando otro puesto en alguna otra Dependencia o Entidad y en su caso exhibir la compatibilidad de empleo correspondiente y
- Además de los anteriores requisitos, los aspirantes deberán sustentar y aprobar los exámenes que a juicio de la Secretaría se estimen necesarios para el desempeño del puesto.

En los casos de aspirantes propuestos por el Sindicato, se informará a petición de éste, quien revisará en su caso sobre el resultado de los exámenes y su contenido. (CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DE LA SECRETARIA DE SALUD,2006: Art. 9)

## **5.5 JORNADAS DE TRABAJO Y HORARIOS DE TRABAJO**

Se entiende por Jornada de Trabajo a las horas en que el trabajador se obliga a permanecer a disposición de una organización; el horario de trabajo es aquel que comprende de unas hora a otra determinada, en la cual, el trabajador desarrolla sus funciones en la jornada de trabajo correspondiente. Observemos

pues, la Jornada y horarios de trabajo para aquel que presta sus servicios en la Secretaria de Salud.

- Las Jornadas de Trabajo para el área administrativa consta de siete horas.
- La Jornada Especial tiene una duración de doce horas.
- La Jornada Acumulada será de doce horas, en la cual, el trabajador presta sus servicios sábados, domingos y días festivos. (Elaboración propia, con base en información recopilada)

La permanencia y disposición del Trabajador, tiene por objeto la productividad, para que las funciones que desempeñe sean más eficientes y eficaces.

## **5.6 SALARIOS**

Los sueldos o salarios, constituyen la retribución total que se otorga a cada trabajador por los servicios que éste presta en una organización. En algunas de ellas, se basan en un tabulador, en este caso, veamos la manera en que otorga sus salarios la Secretaria de Salud.

Los salarios de los trabajadores serán los que conforme a la Ley, se asignen para cada puesto en los tabuladores respectivos.

Los niveles de sueldo del tabulador que consignent sueldos equivalentes al Salario Mínimo, deberán incrementarse en el mismo porcentaje en que se aumente éste.

El pago de los salarios se efectuará en los términos del Artículo 37 de la Ley, en días laborables. Al personal que labora en Jornada Acumulada se les concederá para este fin, como laborables, los días comprendidos en su jornada.

Opcionalmente, el trabajador podrá solicitar su pago a través de tarjeta de acceso a cajeros automáticos.

La Secretaría cubrirá los salarios devengados por los Trabajadores, los días quince y último de cada mes, o la víspera si no fueran laborables esas fechas. Al personal de Jornada Acumulada se le cubrirá dentro de su jornada. (CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DE LA SECRETARIA DE SALUD, 2006: art. 44, 45, 46)

## **5.7 INCENTIVOS, PRESTACIONES, PREMIOS, ESTIMULOS Y RECOMPENSAS.**

Como bien marca la Ley Federal de Trabajo, los Trabajadores de una organización tienen derecho a ciertas prestaciones, las cuales pueden ser superiores a las establecidas en la Ley, esto queda a consideración de cada organización. A continuación, se hará mención de los incentivos y/o prestaciones que otorga la Secretaría de Salud en el Estado de Michoacán:

- Asistencia, Puntualidad y Permanencia Perfecta;
- Medallas
- Diplomas o Constancias
- Notas Buenas
- Menciones Honoríficas
- Vacaciones extraordinarias
- Aguinaldo; equivalente a 40 días de sueldo libre de descuento, o en su defecto, la parte proporcional que corresponda.
- 1 (una) hora de guardería para aquellas madres trabajadoras con hijos menores a 6 años, la cual podrá otorgarse a la entrada o salida, o en su defecto 30 minutos. al inicio y 30 minutos al final de su jornada .
- Asignación de beca, a aquellos trabajadores que tengan hijos cursando estudios de primaria, secundaria y preparatoria. También tendrán derecho a beca los trabajadores que comprueben cursar alguno de los niveles ya mencionados con promedio no menor de 8.
- Dos periodos vacacionales anuales de 10 días hábiles cada uno.

- Uniforme de acuerdo a lo que establezca la Comisión Central de Vestuario y Equipo.
- Licencias por gravidez para las trabajadoras por un periodo de 90 días.
- Vales de despensa en forma rotativa, con base a las propuestas por los propios trabajadores, asignándose mensualmente un vale por cada diez trabajadores.
- Otorgamiento del día de su cumpleaños o santo, siempre y cuando sea un día hábil.
- Crédito FOVISSSTE
- Licencia Médica
- Pases de salida no rebasando seis horas al mes.
- Una omisión de entrada o salida al mes.
- Licencia sin goce de sueldo cuando el trabajador la solicite para:
  - Ocupar puestos de confianza en otra dependencia.
  - Desempeño de cargos de elección popular.
  - Ocupar un puesto de confianza dentro o fuera de la Secretaría.
  - Disfrutar de Beca autorizada por Autoridad Competente.(Elaboración propia, con base en información recopilada)



## CONCLUSION

Después de haber analizado todos y cada uno de los factores relacionados con la motivación que recibe el personal administrativo del Hospital General de Uruapan “ Dr. Pedro Daniel Martínez “, se ha llegado a la conclusión de que este, no cuenta con una comunicación adecuada con su jefe inmediato, además el ambiente laboral de la Institución no es el más propicio para que se desarrollen las actividades que a cada subordinado corresponde, lo cual, lleva consigo mal entendidos que inclusive pueden llegar a ocasionar problemas no sólo laborales sino también personales. Por otro lado, al momento de sentirse incómodo por no contar con un clima agradable y/o favorable dentro de la organización, puede provocar que en su momento, el individuo desee cambiar de área, actividad o incluso de empresa.

Como ya se ha mencionado, la motivación que recibe el personal de una organización es fundamental para la obtención de resultados favorables y satisfactorios tanto interna como externamente, es por ello que coincido con la hipótesis elaborada con anterioridad en la cual se menciona que: “ La falta de rendimiento laboral del personal administrativo se debe a la relación jefe-subordinado”.

Por lo antes mencionado me atrevo a elaborar una propuesta que motive al personal de ésta Institución a elevar su rendimiento laboral, la cual se mencionará detalladamente a continuación.

## PROPUESTA

Uno de los principales factores para el buen funcionamiento de una organización es la motivación que reciba todo el personal de la misma, desde los altos mandos hasta los más bajos.

Por tal motivo, se propone:

- Que tanto a los jefes de servicio como al resto del personal, se les otorgue un curso-taller en relación a la motivación que se imparta de manera semestral, con la finalidad de hacerles ver la importancia que tiene el motivar al personal en todos los sentidos, ya que de ésta manera, se elevará considerablemente el rendimiento laboral, puesto que al momento de sentirse cómodos y seguros con las actividades correspondientes a cada individuo se propicia un ambiente sano y agradable. A su vez, se propon que el responsable de impartir el curso-taller como evaluar el mismo, sea una persona externa a la Institución, ya que de ésta manera los asistentes contarán con una mayor seguridad y éste tendrá mayor veracidad y confiabilidad para los mismos. La evaluación se realizará un mes posterior al inicio del mismo, observando y analizando todos y cada uno de los avances logrados en relación al rendimiento laboral de cada persona.

- Cuando exista la posibilidad, sería importante, que se realizara una rotación de personal, con el fin de evitar un agotamiento o monotonía en las actividades que desempeñen.

- Evitar hacer caso omiso a las llamadas de atención que llegaran a surgir por alguna actividad realizada de manera imprudente; al momento de presentarse ésta situación, comunicarla de tal manera que no existan malentendidos que lleguen a producir incomodidad para el jefe inmediato y/o subordinado. La finalidad de esto es el crear una atmósfera de confianza, expresando limpia y profundamente los problemas que en su momento se

presente, corregirlos y evitarlos en un futuro. Cabe mencionar, que el hecho de llamar la atención no significa la sola inconformidad, sino buscar una retroalimentación de lo sucedido, detectando aquellos factores que puedan producir conflictos intergrupales y afecten no solo al departamento sino a la Institución en general.

- Realizar convivencias sociales de manera esporádica con el fin de conocerse y relacionarse fuera del lugar de trabajo y que a su vez, permita identificar las necesidades que cada quien tiene tanto personales como laborales, buscando juntos propuestas, opciones o posibles soluciones, a las demandas o peticiones que en su momento se den a conocer.

- Otorgar diplomas, reconocimientos, etc., a los trabajadores que mas hayan destacado en un periodo trimestral, con el objetivo de que éstos lleguen a sentir que forman parte de un equipo excepcional y que su trabajo es reconocido. De ser posible, sería mucho mejor que lo anterior se realice ante los compañeros de trabajo, no sólo del departamento sino de todo el personal administrativo o en su defecto de la mayoría del mismo.

- Dar la oportunidad a los integrantes de cada departamento de compartir sugerencias de mejora para el buen funcionamiento del mismo, de ésta manera el personal sentirá que de verdad es tomado en cuenta y que sus aportaciones pueden llegar a ser mas importantes de lo que ellos creen.

Finalmente, se considera que una vez llevada a cabo la propuesta anterior, se obtendrán mayores éxitos, pues se cumplirán de una mejor manera los objetivos planteados tanto a manera personal, departamental e institucional.

# ANEXOS

## ANEXO I

Se eligió un cuestionario como principal medio de recopilación de la información, ya que éste, nos proporciona datos relevantes y de manera personalizada para la obtención de datos, que brinden confianza y veracidad, así como expresión y libertad de opiniones y puntos de vista.

A continuación se presenta el formato utilizado para la recolección de información.

### ESTRUCTURACIÓN DEL CUESTIONARIO

*Finalidad:* El siguiente cuestionario tiene la finalidad de elaborar una propuesta motivacional que ayude a incrementar el rendimiento laboral del personal administrativo del Hospital General de Uruapan “ Dr. Pedro Daniel Martínez “

*Instrucciones:* Subrayar únicamente una de las respuestas correspondientes a las preguntas que a continuación se presentan.

1. Cómo es la relación de trabajo que tiene con su jefe inmediato?  
  
a) Muy Buena      b) Buena      c) Regular      d) Mala
  
2. Con qué frecuencia recibe motivación por parte de su jefe inmediato para realizar sus actividades laborales correspondientes?  
  
a) Constantemente      b) Ocasionalmente      c) Rara Vez      d) Nunca
  
3. Con qué frecuencia, su jefe inmediato reconoce su esfuerzo al momento de realizar alguna actividad?

a) Constantemente    b) Ocasionalmente    c) Rara Vez    d) Nunca

4. Con qué frecuencia, su jefe inmediato agradece por el apoyo proporcionado en alguna actividad laboral?

a) Constantemente    b) Ocasionalmente    c) Rara Vez    d) Nunca

5. Considera usted que su jefe inmediato conoce las necesidades que usted tiene como colaborador del mismo?

a) Si                    b) No                    c) Tal vez                    d) No le interesa

6. Alguna vez ha celebrado éxitos laborales con su jefe inmediato?

a) Si                    b) No                    c) Tal vez                    d) No le interesa

7. Considera usted que la actitud de su jefe inmediato hacia usted es igual que al resto de sus compañeros de trabajo?

a) Si                    b) No                    c) Tal vez                    d) No le interesa

8. Usted, se ha llegado a sentir ofendido y/o agredido alguna vez por su jefe inmediato?

a) Constantemente    b) Ocasionalmente    c) Rara Vez    d) Nunca

9. se ha llegado a sentir incomodo en su área laboral por la actitud de su jefe inmediato?

a) Constantemente    b) Ocasionalmente    c) Rara Vez    d) Nunca

10. La comunicación respecto a las actividades laborales con su jefe inmediato, es...

a) Muy Buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala

11. Cómo considera usted que es el ambiente laboral que rodea a su departamento?

a) Muy Bueno    b) Bueno    c) Regular    d) Malo

12. Considera usted que la relación con sus compañeros de trabajo es...

a) Muy Buena    b) Buena    c) Regular    d) Mala

13. A su juicio, considera que el rendimiento laboral de sus compañeros de trabajo es...

a) Muy Bueno    b) Bueno    c) Regular    d) Malo

14. Cómo considera usted que es su rendimiento laboral dentro de su departamento?

a) Muy Bueno    b) Bueno    c) Regular    d) Malo

15. Ha llegado a tener problemas personales o laborales con alguno (s) de sus compañeros de trabajo?

a) Constantemente    b) Ocasionalmente    c) Rara Vez    d) Nunca

16. Las actividades laborales, las considera monótonas?

a) Constantemente    b) Ocasionalmente    c) Rara Vez    d) Nunca

17. Le gustaría cambiar de actividad laboral?

a) Si                    b) No                    c) Tal vez                    d) No le interesa

18. Le gustaría cambiar de departamento laboral?

a) Si                    b) No                    c) Tal vez                    d) No le interesa

19. Además de reconocimientos monetarios, que otro factor es importante para usted como parte de su motivación?

- a) Reconocimiento por sus actividades de manera individual y/o en público
- b) Contar con un excelente ambiente laboral
- c) Buena relación con sus compañeros de trabajo y/o jefe inmediato
- d) Felicitación por parte de sus compañeros por algún éxito realizado

De antemano, mi más sincero agradecimiento por su colaboración y tiempo dedicado a la contestación del cuestionario anterior, ya que ésta me será de gran ayuda, apoyo y soporte para la elaboración de mi propuesta motivacional en relación al personal administrativo de ésta Institución.

**GRACIAS**



## ANEXO II

Aquí presentamos los resultados finales del cuestionario aplicado al personal Administrativo del Hospital General de Uruapan “ Dr. Pedro Daniel Martínez”.

### RESPUESTAS

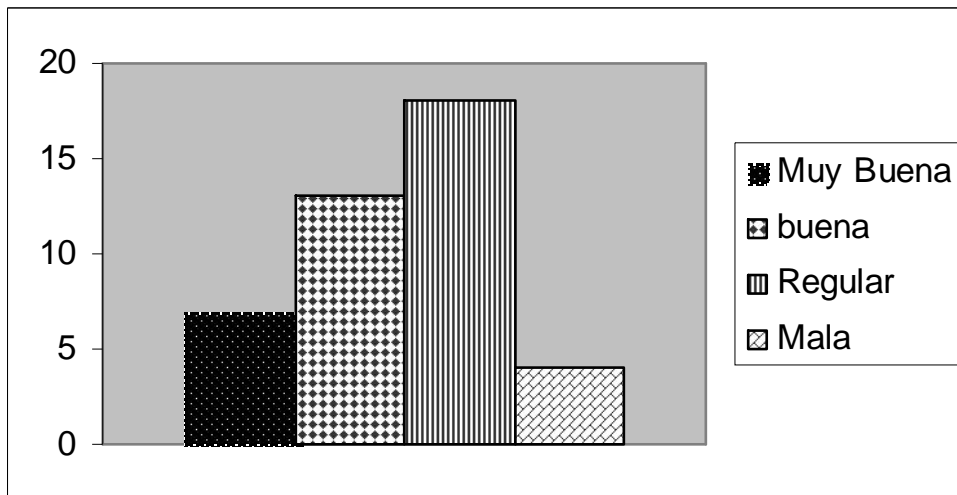
PREGUNTA	A	B	C	D	TOTAL
1	7	13	18	4	42
2	3	8	17	14	42
3	8	11	15	8	42
4	9	12	13	8	42
5	8	10	14	10	42
6	5	22	5	10	42
7	6	26	7	3	42
8	5	8	11	18	42
9	3	15	13	11	42
10	9	10	14	9	42
11	8	12	18	4	42
12	6	18	12	6	42
13	5	12	20	5	42
14	3	19	20	0	42
15	0	9	18	15	42
16	5	10	17	10	42
17	4	13	19	6	42
18	9	17	9	7	42
19	9	19	14	0	42

### ANEXO III

Si bien, una vez aplicado el cuestionario y obteniendo los resultados de las diferentes preguntas, procedemos a continuación a observarlas gráficamente, con la finalidad de lograr interpretar todas y cada una de ellas para así, finalizar con las conclusiones y de ésta manera lograr el objetivo de la investigación, el elaborar una propuesta motivacional que eleve el rendimiento laboral del Personal Administrativo del Hospital General de Uruapan, “ Dr. Pedro Daniel Martínez”.

**Gráfica No. 1**

*Cómo es la relación de trabajo que tiene con su jefe inmediato?*

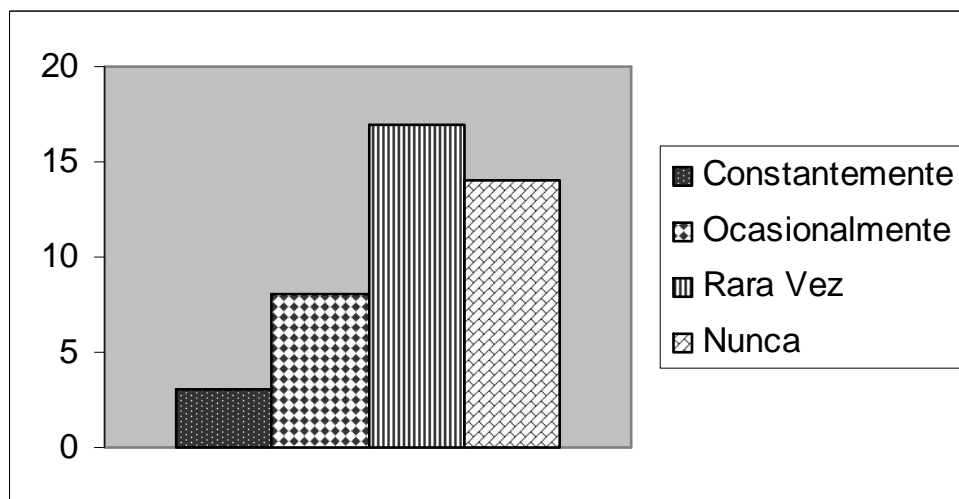


(Fuente: Investigación Directa/2006)

En relación a ésta pregunta, observamos que el 16.7 % consideran que la relación con su jefe inmediato es Muy buena, el 30.9 % Buena, 42.9 % Regular y finalmente el 9.5 % Mala.

**Gráfica No. 2**

*Con qué frecuencia recibe motivación por parte de su jefe inmediato para realizar sus actividades laborales correspondientes?*

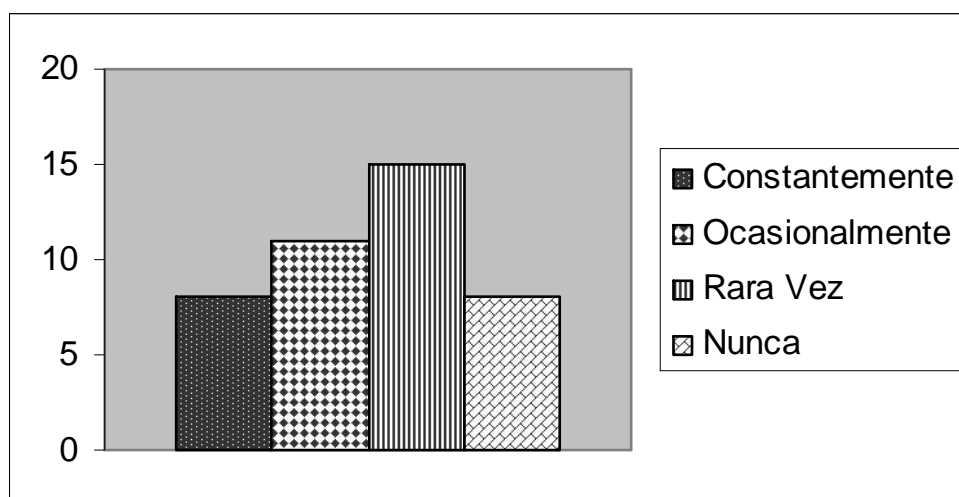


(Fuente: Investigación Directa/2006)

En relación a ésta pregunta, observamos que el 7.2 % Constantemente recibe motivación para la realización de sus actividades laborales por parte de su jefe inmediato, así como el 19 % refiere que su motivación es Ocasionalmente, el 40.5 % menciona que Rara Vez la ha recibido a diferencia del 33.3 % que comenta que Nunca la ha recibido.

**Gráfica No. 3**

*Con qué frecuencia, su jefe inmediato reconoce su esfuerzo al momento de realizar alguna actividad?*

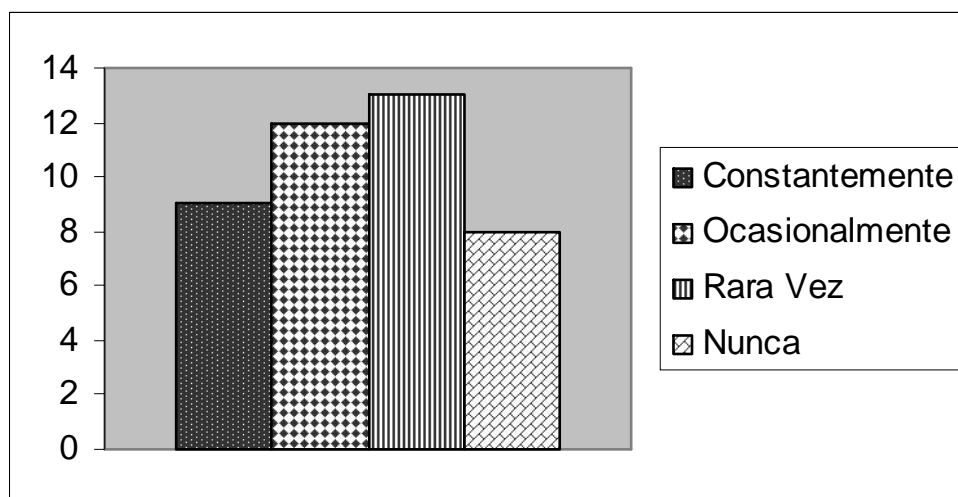


(Fuente: Investigación Directa/2006)

En relación a ésta pregunta, el 19 % de menciona que su jefe inmediato reconoce Constantemente el esfuerzo que realiza en alguna actividad laboral, el 26.2 % refiere el reconocimiento de manera Ocasional, el 35.8 % Rara Vez ha sentido que su jefe reconozca su esfuerzo y nuevamente, el 19 % Nunca lo ha sentido.

**Gráfica No. 4**

*Con qué frecuencia, su jefe inmediato agradece por el apoyo proporcionado en alguna actividad laboral?*

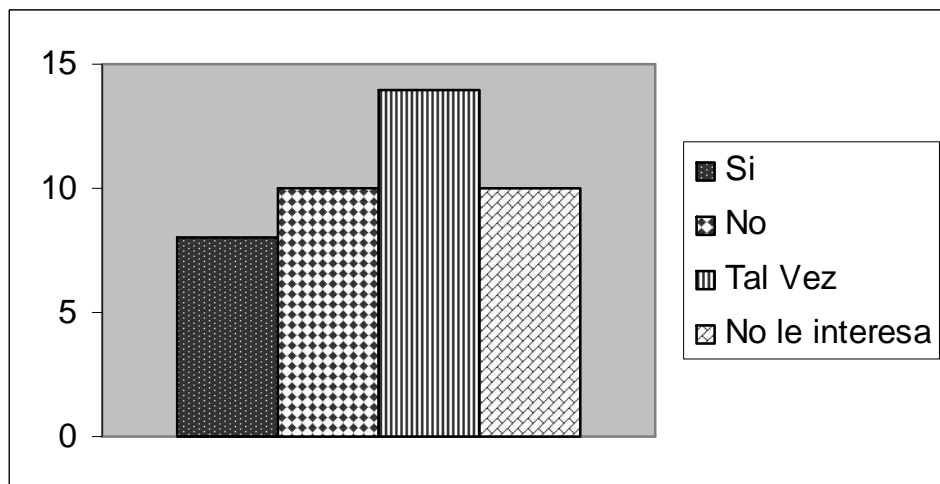


(Fuente: Investigación Directa/2006)

En relación a ésta pregunta, el 21.4 % respondió que su jefe inmediato Constantemente agradece por haber apoyado en alguna actividad laboral, el 28.6 % comenta que Ocasionalmente se le agradece, el 31% refiere recibir Rara Vez un agradecimiento por parte de su jefe y finalmente el 19 % Nunca ha recibido un agradecimiento.

**Gráfica No. 5**

*Considera usted que su jefe inmediato conoce las necesidades que usted tiene como colaborador del mismo?*

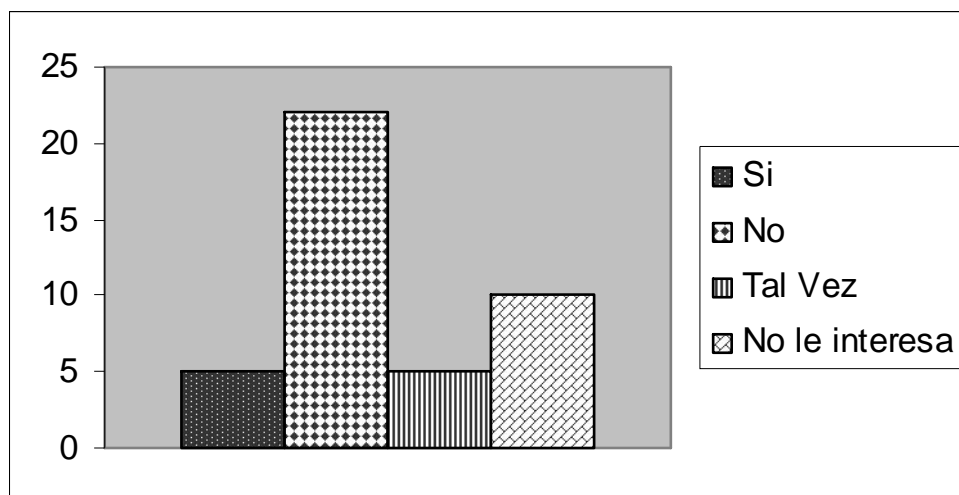


(Fuente: Investigación Directa/2006)

En relación a ésta pregunta, encontramos que el 19.1 % considera que su jefe inmediato conoce de sus necesidades como colaborador, el 23.8 % refiere que su jefe No las conoce, el 33.3 % piensa que Tal Vez las conoce y por último, el 23.8 % considera que a su jefe No le Interesa conocer las necesidades que éstos tengan.

**Gráfica No. 6**

*Alguna vez ha celebrado éxitos laborales con su jefe inmediato?*

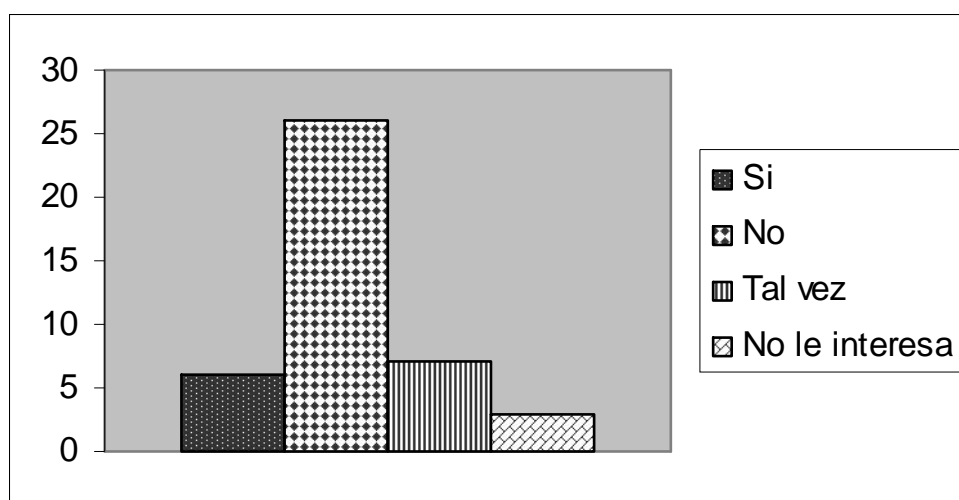


(Fuente: Investigación Directa/2006)

En relación a ésta pregunta, el 11.9 % Si ha celebrado alguna vez los éxitos con su jefe inmediato, el 52.4 % No, el 11.9 % Tal vez los ha celebrado y al 23.8 % no le interesa realizar dicha celebración.

**Gráfica No. 7**

*Considera usted que la actitud de su jefe inmediato hacia usted es igual que al resto de sus compañeros de trabajo?*



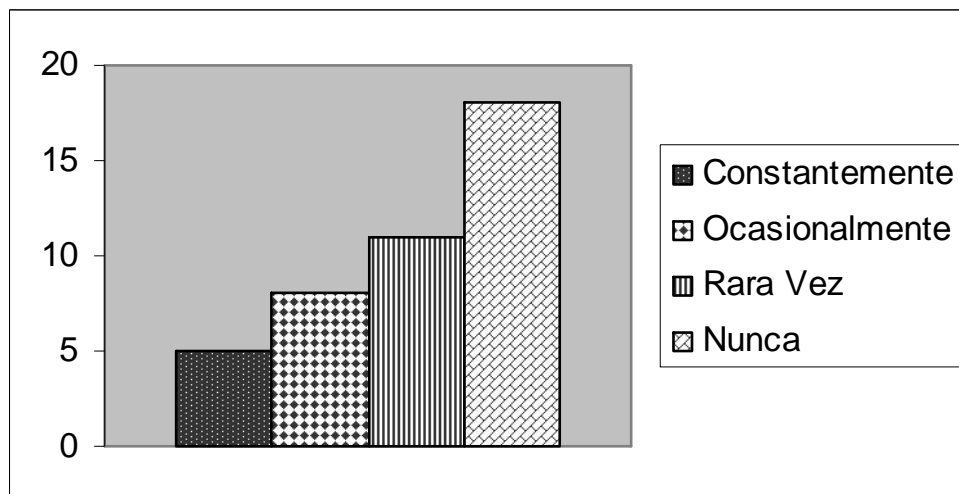
(Fuente: Investigación Directa/2006)

En relación a esta pregunta, observamos que el 14.3 % considera que la actitud de su jefe inmediato hacia éstos es igual que con el resto de sus compañeros a diferencia del 61.9 % No lo piensa así, el 16.7 % considera que Tal Vez lo sea y finalmente al 7.1 % No le Interesa si existen las diferencias o no.



**Gráfica No. 8**

*Usted, se ha llegado a sentir ofendido y/o agredido alguna vez por su jefe inmediato?*

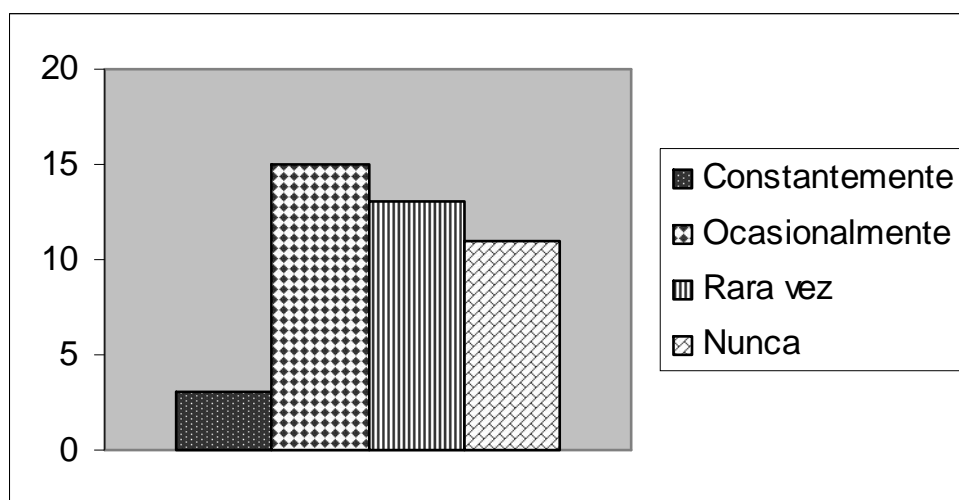


(Fuente: Investigación Directa/2006)

En relación a esta pregunta, el 11.9 % Constantemente se ha llegado a sentir ofendido y/o agredido por su jefe inmediato, el 19 % de manera Ocasional, el 26.2 % Rara Vez y el 42.9 Nunca se ha sentido de ésta manera.

**Gráfica No. 9**

*Se ha llegado a sentir incómodo en su área laboral por la actitud de su jefe inmediato?*

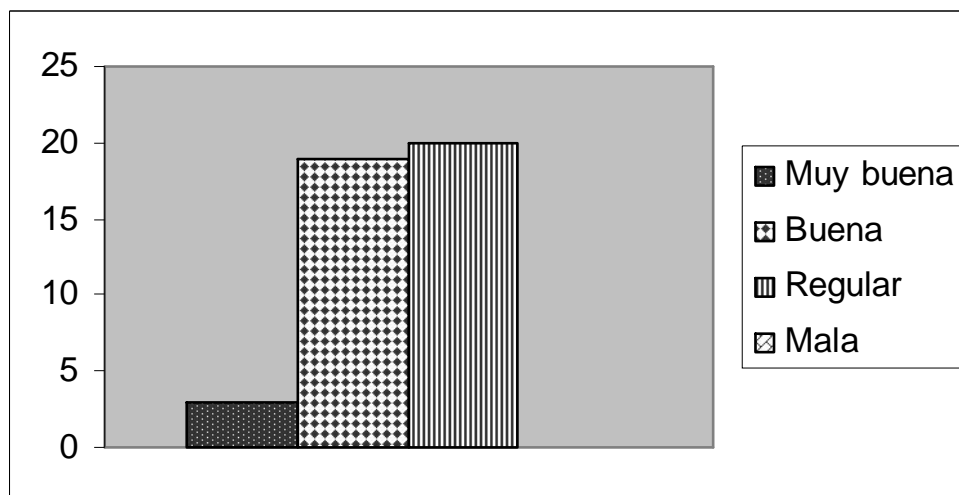


(Fuente: Investigación Directa/2006)

En relación a esta pregunta, el 7.1 % refiere sentirse Constantemente incomodo en su área laboral, el 35.7 % solo de manera Ocasional, el 31 % comenta que Rara Vez le ha pasado y el 26.2 % mencionó que Nunca se ha sentido incomodo.

### Gráfica No. 10

*La comunicación respecto a las actividades locales con su jefe inmediato es...*

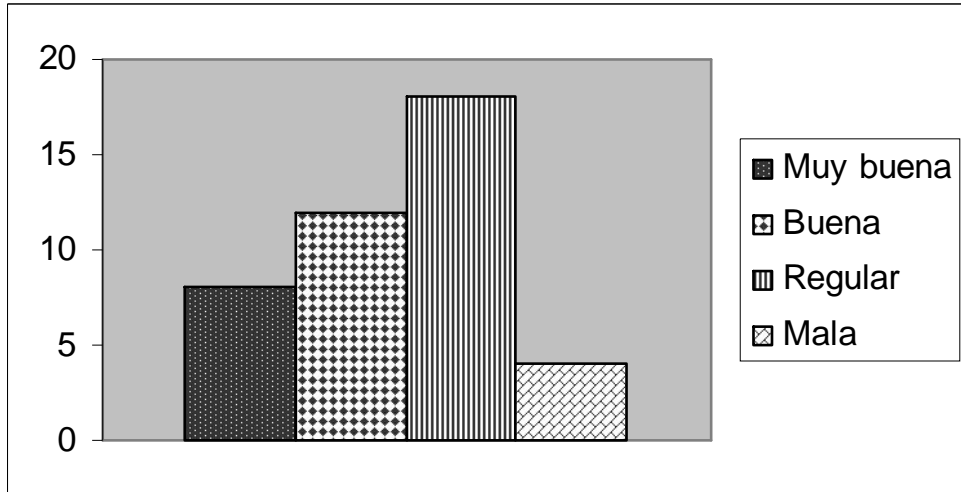


(Fuente: Investigación Directa/2006)

En relación a esta pregunta, observamos que el 7.2 % considera Muy Buena la comunicación con su jefe inmediato, el 45.2 % la considera Buena, el 47.6 % de manera Regular.

### Gráfica No. 11

*Cómo considera usted que es el ambiente laboral que rodea a su departamento?*

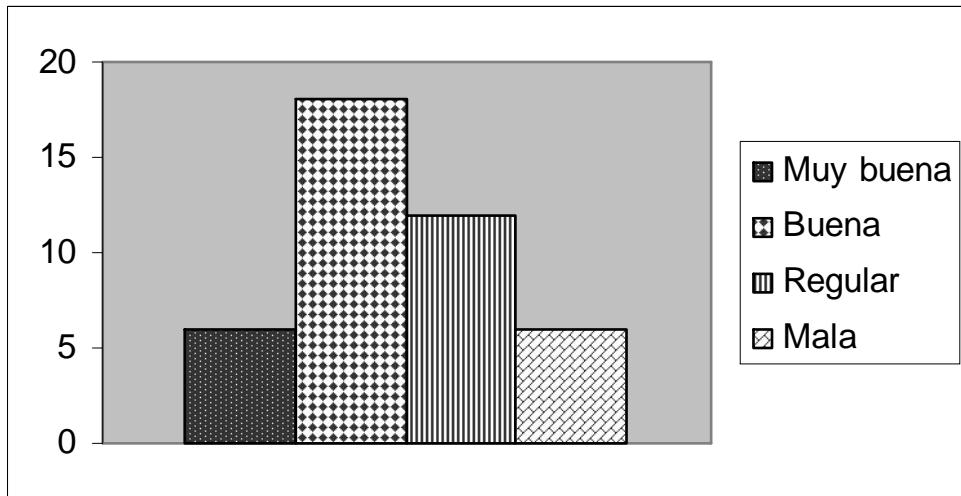


(Fuente: Investigación Directa/2006)

En relación a esta pregunta, el 19 % califica su ambiente laboral como Muy Bueno, el 28.6 % solo Bueno, el 42.9 % piensa que es Regular y por último el 9.5 % lo considera Malo.

### Gráfica No. 12

*Considera usted que la relación con sus compañeros de trabajo es...*

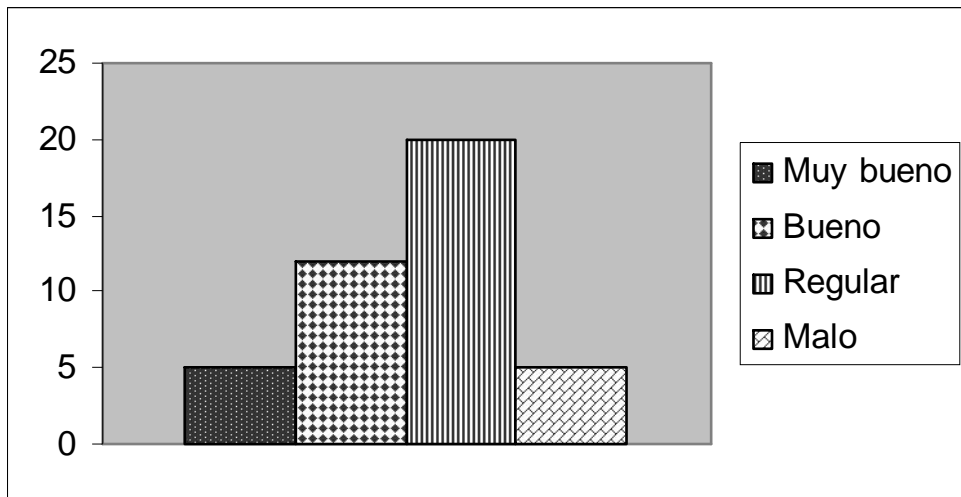


(Fuente: Investigación Directa/2006)

En relación a esta pregunta, observamos que el 14.3 % considera que la relación con sus compañeros es Muy Buena, a diferencia del 42.8 % que comentó que es Buena, el 28.6 % la califica Regular y el 14.3 % refiere ser Mala.

### Gráfica No. 13

*A su juicio, considera que el rendimiento laboral de sus compañeros de trabajo es...*

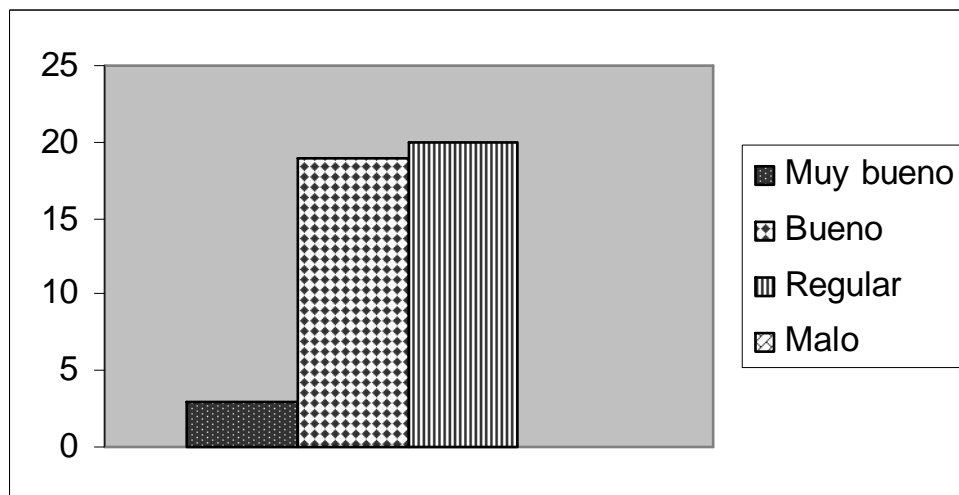


(Fuente: Investigación Directa/2006)

En relación a ésta pregunta, el 11.9 % considera que el rendimiento laboral de sus compañeros de trabajo es Muy Bueno, el 28.6 % comenta que es Bueno, el 47.6 % refiere que a su juicio es Regular y nuevamente, el 11.9 % dice ser Malo.

### Gráfica No. 14

*Cómo considera usted que es su rendimiento laboral dentro de su departamento?*

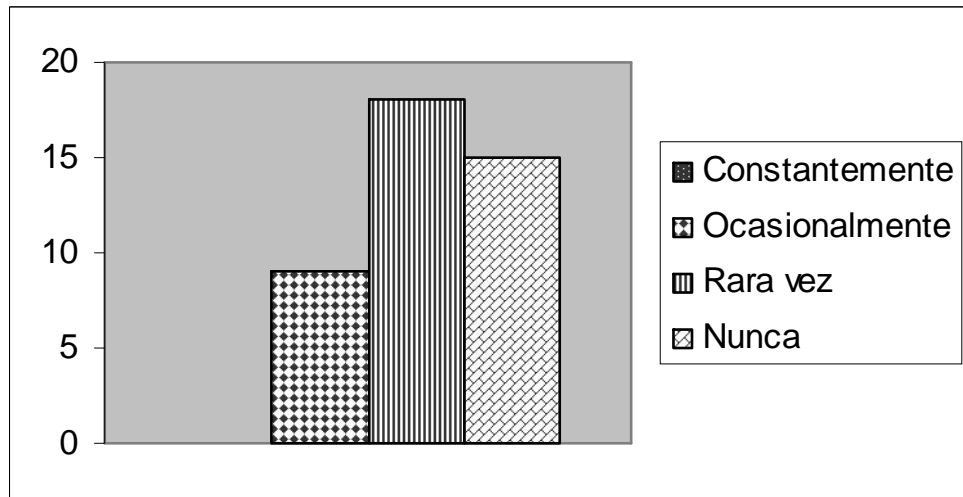


(Fuente: Investigación Directa/2006)

En relación a ésta pregunta, el 7.2 % considera que su rendimiento laboral dentro de su departamento es Muy Bueno, el 45.2 % respondió ser Bueno y el 47.6 % califica su rendimiento laboral como Regular.

### Gráfica No. 15

*Ha llegado a tener problemas personales o laborales con alguno de sus compañeros de trabajo?*



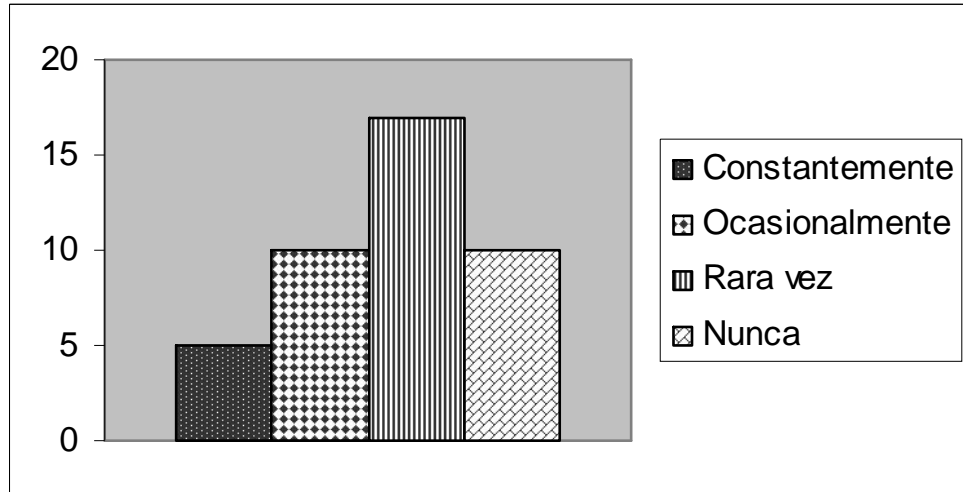
(Fuente: Investigación Directa/2006)

En relación a ésta pregunta observamos que, el 21.4 % de manera Ocasional ha llegado a tener problemas personales o laborales con alguno de sus compañeros de trabajo, el 42.9 % respondió que Rara Vez han llegado a surgir algún tipo de problema, y el 35.7 % comenta que Rara vez han surgido problemas de tipo personal y/o laboral.



### Gráfica No. 16

*Sus actividades laborales, las considera monótonas?*

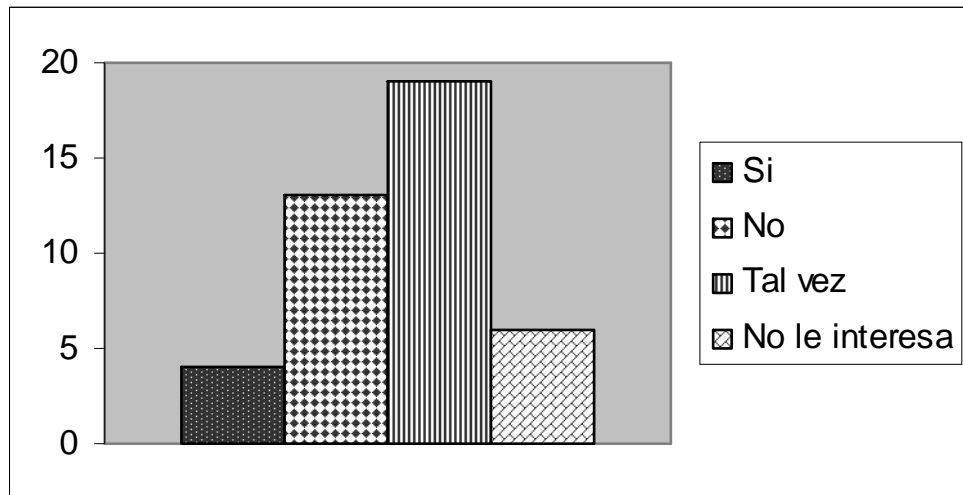


(Fuente: Investigación Directa/2006)

En relación a esta pregunta, el 11.9 % Constantemente ha llegado a considerar monótonas sus actividades laborales, el 23.8 % de manera Ocasional las ha sentido así, el 40.5 % refiere Rara Vez sentir las de ésta manera y nuevamente, el 23.8 % comentó que Nunca las ha sentido monótonas.

### Gráfica No. 17

*Le gustaría cambiar de actividad laboral?*

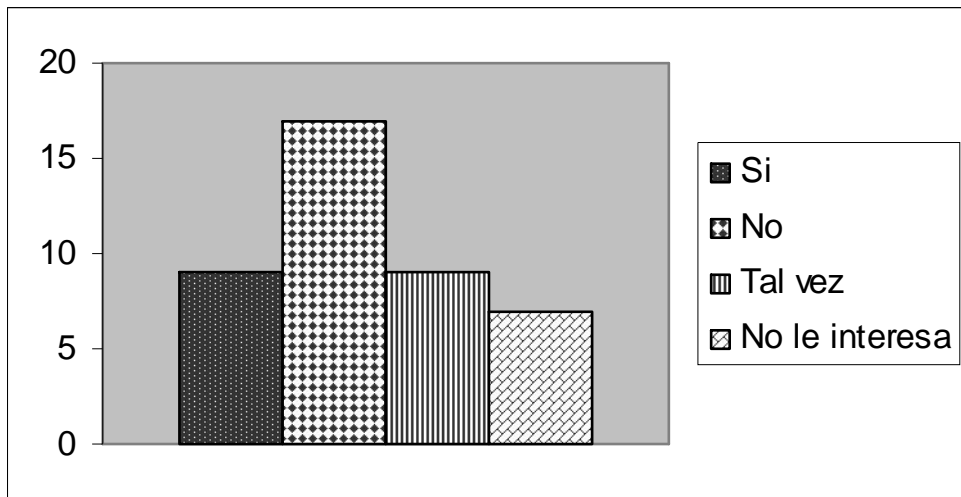


(Fuente: Investigación Directa/2006)

En relación a esta pregunta, el 9.5 % respondió que Si le gustaría cambiar de actividad laboral, el 31 % contestó que No, el 45.2 % comenta que Tal Vez y finalmente el 14.3 % No está Interesado en hacerlo.

### Gráfica No. 18

*Le gustaría cambiar de departamento laboral?*

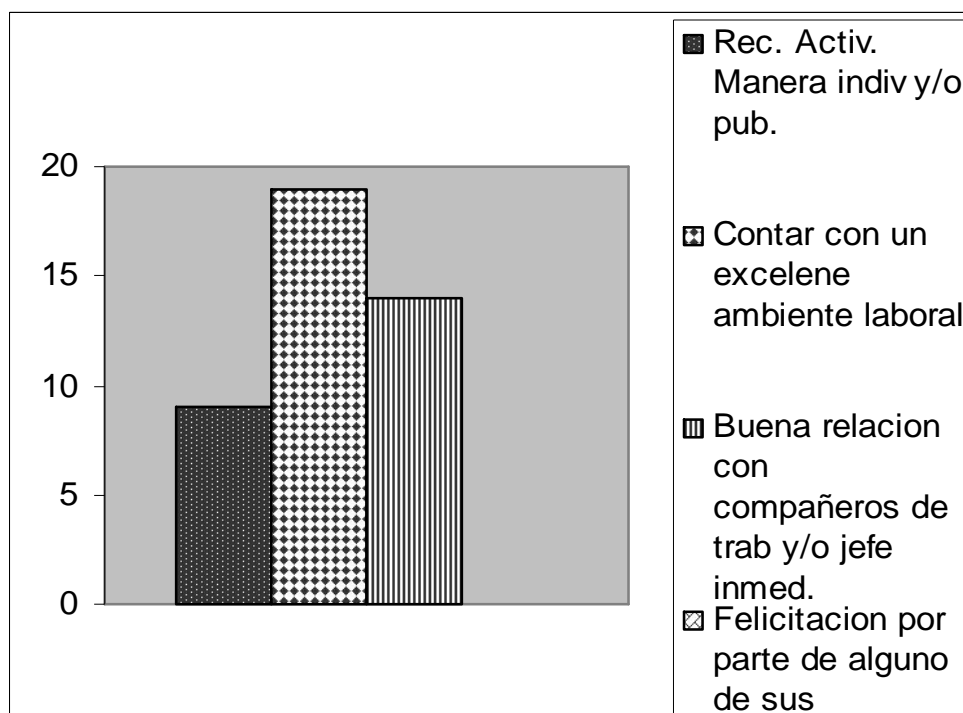


(Fuente: Investigación Directa/2006)

En relación a esta pregunta, el 21.4 % respondió que Si le gustaría cambiar de departamento laboral, el 40.5 % respondió que No, el 21.4 % comenta que Tal Vez y el 16.7 % No está interesado en cambiar de departamento laboral.

### Grafica No. 19

*Además de reconocimientos monetarios, que otro factor es importante para usted como parte de su motivación?*



(Fuente: Investigación Directa/2006)

En relación a esta pregunta, el 21.4 % que además de los reconocimientos monetarios, un factor muy importante para su motivación sería el que se les hiciera un reconocimiento de manera individual y/o en público por sus actividades, el 45.3 % considera que un factor muy importante para elevar su motivación sería el contar con un excelente ambiente laboral y finalmente, el 33.3 % respondió que para ellos el mantener una buena relación con sus compañeros de trabajo y/o jefe inmediato sería un factor fundamental para su motivación.

## BIBLIOGRAFIA

- ARIAS Galicia L. Fernando, HEREDIA espinosa Victor( 2004), Administración de Recursos Humanos: Para el Alto Desempeño. Editorial Trillas
- CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DE LA SECRETARIA DE SALUD, 2006
- CHIAVENATO Adalberto (1989) Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill.
- ESCOBAR Birones Carolina, AGUILAR Roblero Raúl Antonio, (2002) motivacion y conducta: Sus Bases Biológicas. Editorial El Manual Moderno S.A. DE C.V.
- FIEDLER Fred E. y CHEMERS MARTIN M, (1995) Liderazgo y Administración Efectiva. Serie: Teoría y práctica organizacional. Editorial Trillas.
- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ (2003), Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Editorial Mc Graw Hill
- HERSEY Y BLANCHARD (1984), Administración básica: Principios y aplicaciones. Editorial LIMUSA

- HIDALGO Ramírez Sergio. (1994 ) Documento Interno de la Institución.
  
- LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL  
( Artículo 1ro)
  
- MARTINEZ De Velazco Alberto y NOSNIK Abraham (2001), Comunicación Organizacional. Práctica: Manual General. Editorial Trillas.
  
- MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI Jr. ( 1992 ) Administración ( 1 ): Conceptos y aplicaciones. Editorial CECSA.
  
- MENDEZ Monge Ana M (1990), Introducción a la administración básica, Editorial Universidad de Guadalajara.
  
- MENENDEZ Guzman, Alberto ( 1993 ), Administración básica. UNAM
  
- MÜNCH Galindo Lourdes (2001), Fundamentos de administración, casos y prácticas. Editorial Trillas.
  
- MÜNCH Galido/GARCIA Martínez (2003), Fundamentos de administración, 5ta. Edición. Editorial Trillas.
  
- PALMERO Francesc, FERNANDEZ Abascal Enrique G, MARTINEZ Francisco, CHÓLIZ Mariano ( 2002) Psicología de la motivación y la emoción. Editorial Mc Graw Hill

- RAMOS Padilla Carlos (1991), La Comunicación: punto de vista organizacional. Editorial Trillas.
  
- REYES Ponce Agustín, (1978) Administración de empresas, Teoría y Práctica, 1ra. Parte, Editorial Limusa.
  
- ROBBINS, Stephen P. (1998), La administración en el mundo de hoy. Editorial Perason Educación.
  
- RODRIGUEZ Valencia, Joaquín (2002), Administración de pequeñas y medianas empresas, 5ta. Edición, Editorial THOMSON
  
- SERVULO Anzola ( 2002), Administración de pequeñas empresas, 2da. Edición. Editorial Mc Graw Hill.
  
- TERRY & FRANKLIN (1985), Principios de Administración, 11va. Edición. Editorial CECSA.

### **PAGINAS CONSULTADAS EN INTERNET:**

- [www.monografias.com/trabajos12/lpersony/lpersony.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/lpersony/lpersony.shtml) - 59k . (octubre 10, 2006)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Rendimiento> ( octubre 23, 2006)
- [html.rincondelvago.com/concepto-economico-de-empresa\\_publica-y-privada.html](http://html.rincondelvago.com/concepto-economico-de-empresa_publica-y-privada.html) ( Septiembre 10, 2006)