



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“LA MOTIVACIÓN GRUPAL, HERRAMIENTA QUE
PROMUEVA EL CUMPLIMIENTO DE LA
RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA DEL
PERSONAL DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DEL
HOSPITAL GENERAL DE MINATITLÁN, VER. PARA
ASISTIR A LAS SESIONES DE CAPACITACIÓN”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ROSANNA MERCEDES BELMAN PERALTA

DIRECTOR DE TESIS:
LAE. Violeta Infanzón Vázquez

REVISOR DE TESIS:
Mtra. Ma. Del Rosario López de los Santos

Coatzacoalcos, Ver.

Marzo 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

A Dios,

Por acompañarme siempre en cada etapa de mi vida, por siempre mostrarme el camino, en los momentos más difíciles nunca abandonarme, por darme las fuerzas necesarias para salir adelante y por haber mandado mi más grande felicidad y motivación, mi bebe.

A mi esposo Enrique,

Gracias por ser quien eres, gracias por todos los momentos que vivimos juntos, por todo el apoyo incondicional y la entrega que dedicas a lo nuestro, por estar siempre ahí cuando más lo necesito y sobre todo gracias por todo tu amor. Te amo con todo mi corazón.

A mis padres y hermanas,

Gracias por su dedicación en mi cuidado, por todos y cada uno de los esfuerzos que hicieron para alcanzar esta meta, Los amo.

A mi familia,

Gracias por todo su cariño, apoyo, comprensión y sus consejos en los momentos más difíciles, que Dios los siga bendiciendo.

A mi asesora de tesis, LAE. Violeta Infanzón Vázquez y a mi revisora de tesis, Mtra. Rosario López de los Santos,

Por su paciencia, por todo el tiempo invertido, su entrega, enorme dedicación y profesionalismo mostrado en este proyecto. Gracias por todo su apoyo.

Al Hospital General de Minatitlán,

Por absolutamente todo el apoyo y las facilidades otorgadas para la ejecución del presente estudio, gracias a su personal del área de administración y en especial a la LAE. Carmelita con quien estoy más que agradecida por todo el apoyo que me ha brindado, que Dios la bendiga siempre

ÍNDICE

Introducción.....	2
Capítulo I. Metodología de la investigación.....	5
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2 Justificación.....	8
1.3 Objetivos de la investigación.....	9
1.3.1 Objetivo general	9
1.3.2 Objetivos específicos.....	9
1.4 Hipótesis	10
1.4.1 Hipótesis de trabajo	10
1.4.1 Hipótesis nula	10
1.5 Variables	10
1.5.1 Variable independiente	11
1.5.2 Variables dependientes.....	11
1.6 Definición de variables	11
1.7 Tipo de estudio.....	12
1.8 Diseño	12
1.9 Población y muestra.....	12
1.10 Instrumento de medición.....	13

1.11 Recopilación de datos	14
1.12 Proceso	14
1.13 Procedimiento	15
1.14 Análisis de datos	16
1.15 Importancia del estudio	16
1.16 Limitaciones del estudio	17
Capítulo II. Marco teórico	18
2.1 Administración de recursos humanos	19
2.1.1 Conceptos	19
2.1.2 Objetivos	20
2.1.3 Actividades clave de la administración de recursos humanos	21
2.1.4 Área de acción de la administración de recursos humanos	23
2.1.5 Principios fundamentales de la administración de recursos humanos	23
2.1.6 Dificultades básicas de la administración de recursos humanos	24
2.2 Entrenamiento, capacitación y desarrollo.....	26
2.2.1 Concepto de entrenamiento	26
2.2.2 Conceptos de capacitación	26
2.2.3 Concepto de desarrollo	26
2.2.4 Entrenamiento.....	27
2.2.4.1 Propósitos del entrenamiento.....	27
2.2.4.2 Objetivos del entrenamiento empresarial	28
2.2.4.3 Clasificación de entrenamiento	28
2.2.4.4 Programas de entrenamiento	29

humanos.....	49
2.3. Motivación.....	49
2.3.1 Conceptos.....	49
2.3.2 La motivación hacia el trabajo.....	50
2.3.3 Importancia de la motivación.....	51
2.3.4 Los tipos de motivación.....	51
2.3.5 Clasificación de la motivación.....	52
2.3.6 Teorías de motivación.....	54
2.3.6.1 Teoría de Abraham Maslow.....	54
2.3.6.2 Teoría de motivación- higiene de Frederick Herzberg.....	56
2.3.6.3 La teoría de las expectativas de Víctor Vroom.....	59
2.3.6.4 Teoría de las necesidades de David McClelland.....	61
2.3.7 La complejidad de la motivación.....	63
2.3.7.1 Motivación y frustración.....	63
2.3.7.2 Incentivos financieros como fuerza de motivación.....	64
2.3.7.3 Visión general de la motivación y del trabajo.....	65
2.3.8 Comportamiento humano en las organizaciones.....	66
2.3.8.1 Factores motivadores individuales y colectivos.....	68
2.3.8.2 Niveles en que repercute el trabajo en equipo en la motivación.....	68
2.3.8.3 Técnicas para detectar las necesidades e intereses individuales y colectivos.....	69
2.3.9 Perspectivas de la motivación.....	71
2.3.9.1 Motivación individual.....	71

2.3.9.2 Trabajo en equipo	71
2.3.10 Motivación grupal	74
2.3.10.1 Motivación inspiradora	74
2.3.10.2 Influencia del grupo en la motivación	74
2.3.10.3 Requisitos básicos para lograr la motivación	75
2.3.10.4 Motivación y organización grupal para el aprendizaje	76
2.3.11 La dinámica de los grupos	78
2.3.11.1 Concepto	78
2.3.11.2 Factores que afectan a la dinámica de grupo.....	78
2.3.11.3 Metas o misión	80
2.3.11.4 Expectativas de rol	80
2.3.11.4.1 Expectativas de rol: internas	81
2.3.11.4.2 Expectativas de rol: externas	81
2.3.11.5 Toma de decisiones	82
2.3.11.6 Patrones de comunicación	82
2.3.11.7 Liderazgo.....	83
2.3.11.8 Normas.....	84
2.4. Hospitales públicos	84
2.4.1 Conceptos de empresa pública.....	84
2.4.2 Concepto de hospital público	85
2.4.3 Elementos que intervienen en el proceso administrativo de un hospital.....	85
2.4.4 La administración hospitalaria.....	87
2.4.5 Responsabilidades administrativas	87

2.4.6 Hospital General de Minatitlán	92
2.4.6.1 Antecedentes	93
2.4.6.2 Estructura interna	93
2.4.6.3 Organigrama	95
2.4.6.4 Objetivo general	96
2.4.6.5 Política de calidad	96
2.4.6.6 Objetivos de calidad de la organización	96
2.4.6.7 Misión	96
2.4.6.8 Visión	97
2.4.6.9 Valores	97
2.4.6.10 Capacitaciones generales	97
Capítulo III. Resultados	107
3.1 Procesamiento y análisis estadístico de los datos	108
3.2 Interpretación de datos	125
Capítulo IV. Conclusiones	128
4.1 Conclusiones	129
4.2 Sugerencias	132
Anexos	137
Bibliografía	147

ÍNDICE DE FIGURAS

2.1 Pirámide de Maslow: jerarquía de necesidades	56
2.2 Factores de Herzberg	58
2.3 Teoría de Víctor Vroom	60
2.4 Teoría de las necesidades de McClelland	61
2.5 Necesidades del equipo	73
2.6 Requisitos de la motivación	75
2.7 Variables de la motivación en equipo	77
2.8 Organigrama del Hospital General de Minatitlán	95
2.9 Gráfica de cédula mensual	105
2.10 Porcentaje de cumplimiento de sesiones programadas.....	106
3.1 Conocimiento del departamento de enseñanza, capacitación e investigación	109
3.2 Asistencia a las sesiones de capacitación	109
3.3 Opinión de las sesiones de capacitación.....	110
3.4 Aspectos más agradables de las sesiones de capacitación	111
3.5 Opinión de los temas impartidos.....	112

3.6 Opinión de la capacidad de los ponentes	113
3.7 Reacciones a las sesiones de capacitación	113
3.8 Opinión del horario y fecha	114
3.9 Deseos de cambio de horario	114
3.10 Propuesta de horario	115
3.11 Nivel de motivación en el puesto	116
3.12 Influencia de las sesiones de capacitación en el logro de objetivos.....	116
3.13 Percepción de la comunicación	117
3.14 Problemática de la comunicación	117
3.15 Nivel de comunicación	118
3.16 Nivel de motivación en el área administrativa.....	118
3.17 Concepto de responsabilidad administrativa	119
3.18 Significado del concepto de responsabilidad administrativa.....	119
3.19 Conocimiento de las responsabilidades administrativas.....	120
3.20 Área administrativa y sus responsabilidades.....	120
3.21 Dinámicas de grupo.....	121
3.22 Dinámicas conocidas o utilizadas.....	122
3.23 Aplicación de las dinámicas en las sesiones de capacitación	123
3.24 Beneficios de las dinámicas de grupo	123
3.25 Otras mejoras	124

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Desde el enfoque de la capacitación y desarrollo de personal, el presente tema de investigación nace de la preocupación del departamento de enseñanza, capacitación e investigación del Hospital General de Minatitlán por promover la capacitación y la eficiencia administrativa, combatir la inasistencia a las sesiones de capacitación en la organización y la irresponsabilidad administrativa del personal que se opone para integrarse al proceso de la mejora continua del organismo de referencia.

Las inconsistencias más evidentes que se presentan dentro del área administrativa a la cual pertenece dicho departamento, son que al revisar los registros de asistencia a los cursos de capacitación se detecta un alto nivel de ausentismo, al cual se le atribuye el deterioro de las relaciones humanas laborales, la pérdida de responsabilidad administrativa y el haber generado un incremento en la apatía laboral.

A partir de estos factores, nace la inquietud por investigar esta problemática principalmente por ser una necesidad actual y evidente dentro de esta institución médica de gran demanda por la población de la ciudad de Minatitlán, además de que este punto representa el incumplimiento de los mandatos establecidos por las

oficinas centrales de la secretaria de salud pública que al ser detectados de un momento a otro por una auditoría podría llevar a una sanción y fuertes reprimendas por parte de las autoridades competentes.

Por estos motivos es necesario encontrar soluciones que estén orientadas a elaborar nuevos métodos, que permitan implementar la motivación grupal como una herramienta que promueva e incentive el cumplimiento de la responsabilidad administrativa, mediante la capacitación, para que de esta manera se logre combatir y eliminar el ausentismo por parte del personal administrativo de esta institución federal con gran compromiso con los grupos más vulnerables de la sociedad. Y que dicho personal administrativo sea un ejemplo de cumplimiento y colaboración para los demás grupos y áreas del hospital al ser los promotores directos con este tipo de medidas administrativas.

Al investigar este tema se pretende dar solución a una problemática actual que existe en la principal área administrativa de este hospital, el presente estudio se divide en los siguientes capítulos:

El primer capítulo contiene la metodología de la investigación, es decir desde el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos, las hipótesis, las variables, el tipo de estudio que se realiza, el diseño del estudio, la población y la muestra a la que se enfoca la investigación, el instrumento de medición que es utilizado, la manera en que se recopilaron los datos, el proceso y procedimiento de la investigación, la forma en que se analizaron los datos e incluye la importancia del estudio y las limitaciones que existieron en su realización.

El segundo capítulo incluye el marco teórico, donde al consultar la literatura pertinente al tema de investigación se respalda esta tesis, con la finalidad de ofrecer una conceptualización adecuada de los términos desde lo general de la administración de recursos humanos, analizando los temas de capacitación y motivación, profundizando en la motivación grupal y la dinámica de grupos,

después abordando el tema de hospitales públicos, hasta analizar específicamente el Hospital General de Minatitlán.

El tercer capítulo comprende el procesamiento y análisis estadístico de los datos, es decir las gráficas de las respuestas con sus respectivas explicaciones para encontrar las causas o motivos por los cuales el personal del área administrativa no está asistiendo a las sesiones de capacitación y la interpretación de datos en forma general.

Finalmente el cuarto capítulo contiene la conclusión a la que llega la presente investigación y las sugerencias que se proponen a la empresa pública para poder replantear estrategias administrativas que conlleven a solucionar las inconsistencias en las sesiones de capacitación. Eliminando así una debilidad administrativa, desarrollando nuevas oportunidades y ventajas dentro de esta área para el aprovechamiento y optimización de los recursos económicos además de los recursos técnicos para el desarrollo humano en cuestión.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Se dice que el estrés laboral persistente en toda organización cuyos síntomas son: temor, inseguridad, dificultad para decidir, miedo, ansiedad, enojo, ira, irritabilidad, tristeza, depresión, entre otras; aunado al estrés crónico que afecta el bienestar, el desempeño y el rendimiento del trabajador y de los grupos de trabajo, son considerados síntomas de bienestar alterado que produce inadecuada comunicación, alteración de las relaciones interpersonales y se manifiesta por incapacidades relacionadas con causas afines, ocasionando el ausentismo laboral e irresponsabilidad en el desempeño de las funciones y de las obligaciones dentro de la organización.

Los grupos laborales o trabajadores que más se ausentan de su trabajo o de algunas actividades funcionales, practican estilos de vida insanos: actividad física escasa, sufrimiento de estrés, enfermedad y cansancio asociado con el exceso de horas extras (mayor de 12 horas); además, son casi sedentarios y susceptibles de enfermarse. La necesidad de promocionar la salud es evidente, pues deben cambiar sedentarismo por mayor actividad física, ingerir una dieta balanceada, descansar, recrearse y controlar las emociones. Al enseñarles técnicas de control emocional enfrentarán eficazmente las exigencias y los retos personales y

laborales; dichas técnicas pueden implementarse mediante talleres y sesiones de salud mental que incluyan prácticas de relajación y temas de motivación entre otros. Estas son algunas causas que promueven el ausentismo que afecta la calidad de atención al usuario y se extiende a otros trabajadores, así como el buen desempeño de sus funciones dentro de la organización.

La recomendación que se hace en estudios relacionados con el tema, para mejorar las acciones de índole humano son: implementar el trato flexible y respetuoso, proporcionar estímulo verbal y escrito, evitar recargo de trabajo, adecuada distribución del personal, excelente atención médica, comunicación sincera entre compañeros, equidad, programación de personal orientado para la realización de las diferentes actividades de los servicios y capacitación.

Para el cambio se requiere aportes del personal y de la institución. El primero debe ser preparado, formado en valores, innovador, capaz de adaptarse al cambio; líderes con: visión, vocación de servicio y ética. También se requiere: tolerancia, responsabilidad, respeto, relaciones interpersonales buenas (verticales y horizontales), comunicación asertiva, liderazgo, correcciones efectivas, toma de decisiones oportunas, manejo adecuado de conflictos y bienestar laboral.

El problema que se identifica en el Hospital General de Minatitlán, es que se ha comprobado el ausentismo del personal del área administrativa a las sesiones de capacitación general que se les imparten una vez por semana (martes), ello se detecta en los registros de asistencia que reporta mensualmente el departamento de enseñanza, capacitación e investigación y presentan un alto porcentaje de inasistencias por parte de los trabajadores.

Dichas capacitaciones son establecidas por las oficinas centrales ubicadas en la ciudad de Jalapa, Ver., y están diseñadas con el fin de promover el cumplimiento de diferentes objetivos como son: la reducción de costos al mantener actualizado al personal para su mayor rendimiento, complementar los conocimientos necesarios del personal, aumento de la eficiencia y la eficacia en el

trabajo, promover el trabajo en equipo, mejorar la integración del personal a sus actividades diarias, motivar al personal, mejorar la comunicación dentro del área de trabajo, capacitación en psicología y desarrollo personal para lo cual se plantea una meta semanal.

Desde hace algunos meses el personal del departamento de enseñanza, capacitación e investigación perteneciente a dicha área administrativa del hospital, ha detectado una deserción del personal administrativo en la asistencia a esta capacitación que ha ido en aumento con el paso del tiempo.

Esta ausencia de personal a las capacitaciones han redundado en una pérdida en la identidad del área administrativa, lo que ha ocasionado falta de solidaridad y compañerismo entre los empleados, nulo conocimiento de las metas a lograr por el área, mal uso y desperdicio de recursos materiales, entre otras consecuencias negativas.

Lo que lleva a esta investigación a querer dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Es efectiva la motivación grupal como herramienta administrativa para lograr la asistencia del personal a las sesiones de capacitación y dar cumplimiento así a su responsabilidad administrativa?

1.2. Justificación

El tema de la presente tesis es importante porque con base al problema planteado, este permite detectar y analizar las verdaderas causas que originan el ausentismo de los grupos administrativos a los programas de capacitaciones generales del área administrativa del Hospital General de Minatitlán. También se reconocen los errores que se han cometido tanto por parte de la institución como de los mismos trabajadores en el cumplimiento de dichas responsabilidades.

La investigación tiene gran relevancia, ya que su estudio tiende a mejorar el desarrollo organizacional de la institución en cuestión, con base en la teoría de la responsabilidad y la eficiencia administrativa, y con ello combatir el ausentismo a las sesiones de capacitación en la organización y la irresponsabilidad administrativa del personal y de los grupos administrativos que se oponen a integrarse al proceso de la mejora continua del organismo de referencia.

I.3. Objetivos de la investigación

Los objetivos que se plantearon fueron:

I.3.1. Objetivo general

Demostrar la efectividad de la motivación grupal como una herramienta administrativa que logre el cumplimiento de la asistencia del personal a las sesiones de capacitación, a través de la proposición de técnicas fáciles de implementar.

I.3.2. Objetivos específicos

- 1) Analizar el comportamiento de los grupos administrativos con base al programa de capacitación.
- 2) Identificar y analizar las causas que originan el ausentismo de los grupos administrativos en los programas de capacitación general que repercuten en el cumplimiento de la responsabilidad administrativa por parte del personal del Hospital General de Minatitlán.

- 3) Medir el grado de responsabilidad administrativa de los grupos administrativos con base a los cursos de capacitación.
- 4) Analizar el cumplimiento de los objetivos de los grupos administrativos con y sin capacitación.
- 5) Identificar los factores de motivación que eviten el ausentismo de los grupos administrativos en los cursos de capacitación.
- 6) Proponer el mejoramiento de la comunicación interna como medio para incentivar la motivación y la asistencia a los cursos de capacitación.

1.4. Hipótesis

1.4.1 Hipótesis de trabajo

La motivación grupal es efectiva como herramienta administrativa para lograr la asistencia del personal a las sesiones de capacitación y dar cumplimiento así a su responsabilidad administrativa.

1.4.2 Hipótesis nula

Es inexistente que la motivación grupal sea efectiva como herramienta administrativa para lograr la asistencia del personal a las sesiones de capacitación y dar cumplimiento así a su responsabilidad administrativa.

1.5. Variables

1.5.1 Variable independiente

Motivación grupal como herramienta administrativa

1.5.2 Variables dependientes

Asistencia del personal

Cumplimiento de responsabilidad administrativa

1.6. Definición de variables

Independiente

Motivación grupal como herramienta administrativa: Es un instrumento que permite a los gerentes influir en las relaciones laborales de las organizaciones al estimular el estado de ánimo de los trabajadores, además que les permite involucrarlos en la participación ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa.

Dependientes

Asistencia del personal: Se refiere a la efectiva presencia de los trabajadores de una empresa ya sea pública o privada en su horario y lugar de trabajo.

Cumplimiento de responsabilidad administrativa: Consiste en la aplicación y realización por parte del personal de los marcos normativos referentes a la administración que la empresa ha estipulado con anterioridad.

1.7. Tipo de estudio

El tipo de estudio que se realizó es una investigación descriptiva, ya que el fenómeno se basa en el enunciamiento, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual del problema. Además porque se explicaron las características más importantes del problema en estudio en lo que respecta a su aparición, frecuencia y desarrollo.

1.8. Diseño

El diseño que se utilizó para esta investigación fue de campo, porque la investigación se realizó en el medio en donde se presenta el problema, a través de la aplicación de la herramienta de recopilación de datos que es el cuestionario.

1.9. Población y muestra

El Hospital General de Minatitlán está constituido por varias áreas que conforman la estructura organizacional necesaria para poder cumplir con sus metas y objetivos principales de una institución médica productiva dentro de las cuales se encuentran: área médica y el área administrativa, esta última es en la que se han detectado incumplimiento en las capacitaciones, por lo cual es el área a la que esta investigación se centrará.

El área administrativa del Hospital General de Minatitlán que será estudiada consta de una plantilla de 25 trabajadores (población total), los cuales cuentan con un rango de edad que oscila de los 18 a los 60 años de edad ya sean hombres o mujeres, de un nivel socioeconómico promedio "C" clase media.

Esta área del hospital se divide en departamentos los cuales son: enseñanza, capacitación e investigación, seguro popular, calidad, recursos financieros del cual depende caja, recursos humanos, transporte, recursos

materiales que se divide en el departamento de farmacia y el de almacén y servicios generales, el cual se divide en los siguientes departamentos: mantenimiento, lavandería, intendencia, vigilancia y RPBI.

De esta población se tomó un grupo de 20 participantes (muestra) para la investigación, los cuales contaron con el tiempo y la disposición necesaria para su colaboración en este proyecto, cada uno de estos individuos posee los requisitos para ser examinados, por lo tanto, forman una muestra representativa para la obtención de datos.

1.10. Instrumento de medición

Por su confiabilidad y sencillez en esta investigación se tomó como instrumento de medición un cuestionario, que fue formulado con preguntas prácticas que lleven a la recolección más profunda de datos actuales e información relevante de los conocimientos, sentimientos y motivaciones de los individuos en cuestión de capacitación, el formato está diseñado para que al analizar los resultados se pueda conocer la situación actual de las razones por las cuales el personal administrativo del hospital no se está presentando a las capacitaciones.

También para saber si este mismo personal conoce el impacto de dichas inasistencias en su ámbito laboral, además de reunir información que podría ser de utilidad en el momento de formular algunas estrategias que logren un cambio y solución a dicha problemática.

El número de reactivos manejados es de 24 distribuidos en una sola sección que contiene en su mayoría preguntas de respuestas múltiples y 2 de respuesta abierta.

El procedimiento para darle validez y confiabilidad al instrumento fue que nadie más que el investigador tuvo acceso a dichos cuestionarios y a los empleados se les mencionó su anonimato y que no tendría ningún impacto directo en su trabajo ni reprimendas, esto con el fin de obtener respuestas lo más honestas posibles.

1.11. Recopilación de datos

La investigación está basada en el desarrollo y en la aplicación de un cuestionario, el análisis de la información recolectada por dicho instrumento, además del estudio de otros documentos existentes propios del departamento de enseñanza, capacitación e investigación del Hospital General de Minatitlán, de los cuales se pueden mencionar: calendario de sesiones 2012, porcentaje de asistencia, porcentaje de sesiones 2012, asistencia sesión general martes, entre otros, lo cual se realizó con fines comparativos a los datos recabados. El cuestionario se aplicó los días 8 y 15 de Noviembre de 2012, en todos los departamentos del área administrativa, en el lugar de trabajo de cada empleado.

1.12. Proceso

Las etapas que se llevaron a cabo durante el transcurso de la investigación fueron:

- 1.Solicitud de permiso a la institución para realizar la investigación.
- 2.Diseño del instrumento de recopilación de datos.
- 3.Recopilación de los datos por medio de cuestionarios.
- 4.Análisis de la información obtenida.
- 5.Presentación de la información.

1.13. Procedimiento

1.Solicitud de permiso a la institución para realizar la investigación.

-Pedir a la Universidad Villa Rica Campus Coatzacoalcos expida un documento a nombre del investigador, un permiso para poder ejecutar y desarrollar la presente investigación en el Hospital General de Minatitlán.

-Entregar el documento a la persona responsable en la mencionada institución esperando ser aprobado.

2.Diseño del instrumento de recopilación de datos.

-Redactar un cuestionario que servirá como instrumento de recopilación de datos.

-Presentar el cuestionario a la persona encargada del departamento de investigación, enseñanza y capacitación del hospital para que lo autorice.

3.Recopilación de los datos por medio de cuestionarios.

-Distribuir los cuestionarios entre los sujetos que conforman la muestra seleccionada dentro del departamento administrativo del hospital.

-Explicar a cada uno las instrucciones de forma clara y precisa para el llenado de dicho documento en forma personal

-Recoger los instrumentos una vez que haya transcurrido el tiempo estimado de llenado.

4.Análisis de la información obtenida.

-Tabular y estudiar de forma detallada cada una de las respuestas recabadas en los cuestionarios

-Hacer una interpretación de dicha información.

5. Presentación de la información.

-Se analizaron las causas que originan el ausentismo de los grupos administrativos en los programas de capacitación general.

-Establecer las dinámicas grupales, para ayudar a mejorar los índices de asistencia a las sesiones de capacitación general.

1.14. Análisis de datos

Se transformaron un conjunto de datos con el objetivo de poder verificarlos muy bien dándole al mismo tiempo una razón de ser. Se identificaron los datos del problema y se analizaron.

Se dio un tratamiento estadístico al que se sometieron los resultados recabados durante el proceso de investigación, se analizaron los resultados de los cuestionarios aplicados a los empleados del área administrativa.

1.15. Importancia del estudio

La importancia de este estudio consiste en analizar puntos importantes, tales como comprender el comportamiento de los grupos (formales e informales) administrativos dentro de un programa de capacitación establecido por una institución; analizar e identificar el o los detonantes de las desviaciones organizacionales que se generan con el paso del tiempo en una organización ya sea pública o privada. También en identificar los factores de motivación que generan el ausentismo de los grupos administrativos en los cursos de capacitación. Y principalmente es importante porque demuestra la utilidad de las dinámicas de grupo en las empresas para generar mayor responsabilidad administrativa dentro los grupos administrativos al fortalecer su credibilidad como

individuos y formalidad del grupo en una visión tanto interna como externa en una organización.

1.16. Limitaciones del estudio

En la presente investigación se encontraron las siguientes limitaciones:

- 1) La falta de tiempo del personal. Se buscó a varios empleados en repetidas ocasiones hasta que tuvieron el tiempo necesario para responder al cuestionario.
- 2) Vacaciones del personal del área administrativa ya programadas. La aplicación de los cuestionarios se realizó en dos días (8 y 15 de Noviembre de 2012) tratando de contar con un mayor número de trabajadores, al haber concluido sus días vacacionales.
- 3) Falta de cooperación del personal del área administrativa. En algunos casos, a los empleados del área administrativa se les insistió en participar, explicándoles más ampliamente la finalidad de la investigación.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Administración de recursos humanos.

2.1.1 Conceptos.

Esta investigación parte del tema de administración de recursos humanos, por lo cual se ahonda un poco al respecto, a continuación se mencionan algunos conceptos de administración de recursos humanos.

Según Wayne y Noe “Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles.” ¹

Según Werther y Davis: “Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo

¹ Wayne R., Mondy y Noe, Robert M. *Administración de Recursos Humanos*, novena edición, México, editorial Prentice-Hall. 1997, pág.4.

adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a las organizaciones una fuerza laboral efectiva.”²

Según Fernando Arias: “Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”³

Según Consuelo Mora: “Es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes.”⁴

El concepto del autor Idalberto Chiavenato es: “La administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”⁵

2.1.2 Objetivos.

Para Werther. y Davis: “El objetivo de la administración de recursos humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo estos”⁶

² Werther, William B. Jr. Y Davis, Keith; *Administración de Personal y Recursos Humanos*, quinta edición, México, editorial Mc Graw Hill, 2000, pág.22.

³ Arias G., Fernando. *Administración de Recursos Humanos*, sexta edición. México. Editorial Trillas. 2009, pág. 27

⁴ Mora, Consuelo et al. *Administración de Recursos Humanos*, segunda edición, México, editorial Limusa, 2000, primera parte, pág. 30.

⁵ Chiavenato, Idalberto; *Administración de recursos humanos*; quinta edición, Colombia, editorial Mc Graw Hill, 2000, pág. 165.

⁶ Werther, William B. Jr. y Davis, Keith, op. cit., nota 2, pág.22.

Para alcanzar el objetivo antes mencionado de los autores Werther y Davis, se debe primero lograr el cumplimiento de cuatro objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos:

- **Objetivos sociales:** Se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social.
- **Objetivos de la organización:** Debe de existir concordancia entre el nivel particular y el nivel general de la organización.
- **Objetivos funcionales:** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía.
- **Objetivos individuales:** Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado.

Otros objetivos que se manejan en la administración de recursos humanos según Chiavenato son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidades y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

2.1.3 Actividades clave de la administración de recursos humanos.

Existen actividades clave de recursos humanos, las cuales son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización como son:

- **Planeación:** Técnica que permita prever las necesidades futuras de personal.
- **Reclutamiento:** Obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para cubrir las vacantes.
- **Selección:** Proceso en el que se escogen a las personas que reúnen las características y habrán de ser contratadas.
- **Entrenamiento y capacitación:** Dar a conocer al empleado aspectos y funciones básicas del puesto y la organización.
- **Desarrollo:** Enseñar nuevas actividades y conocimientos a los empleados para garantizar su aportación a la organización y para satisfacer sus legítimas aspiraciones de progreso.
- **Evaluación:** Indica la contribución y confiabilidad de las actividades de recursos humanos, un desempeño deficiente generalizado en toda la organización o deficiencias en la motivación.
- **Compensación:** Sueldos y salarios, prestaciones legales y prestaciones extralegales que la empresa puede decidir otorgar.
- **Comunicación y asesoría:** Técnicas para mantener alto el nivel de desempeño y satisfacción.
- **Atender las relaciones obrero-patronales:** Participa en el proceso que se da entre el sindicato y la empresa.

- Control: Evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito.

2.1.4 Área de acción de la administración de recursos humanos.

Como área de acción, la administración de recursos humanos atañe a todos los ejecutivos con personal a su cargo. El departamento de personal cumple dentro de la organización la función de asesorar a ejecutivos y empleados mediante sus conocimientos especializados. Finalmente, el desempeño y el bienestar de cada empleado también dependen del departamento de personal de su organización.

2.1.5 Principios fundamentales de la administración de recursos humanos.

Dentro de este tema es importante mencionar los principios fundamentales de la administración del capital humano, como son:

- La responsabilidad es de cada miembro de la empresa u organización: La elevación de la competitividad de la empresa o la organización constituye una obligación de los responsables de cada área o equipo y, en última instancia, de cada persona.
- Área de servicio: Es el área con mayores conocimientos y experiencias respecto a las facultades humanas. Su tarea fundamental es apoyar y asesorar a las demás áreas para propiciar el logro de ese alto desempeño humano.
- El área de asesoría debe apoyar a los responsables de cada área o equipo principalmente para: sistematizar, clasificar y dar forma explícita a sus expectativas en cuanto al alto desempeño humano, a fin de establecer los estándares o normas al respecto; procesar la información relativa al factor

humano y a su desempeño; establecer programas de acción, de acuerdo con las necesidades de las áreas; facilitar el cambio en los comportamientos mediante los recursos y procedimientos adecuados y evaluar los resultados.

- No existen formas rápidas, sencillas e infalibles de lograr todo lo anterior. Requiere esfuerzo, dedicación y tiempo.
- Cualquier sistema, para su creación, implantación y funcionamiento, requiere personas con talentos, capacidades y voluntad para inducir innovaciones.
- Cualquier método, sistema o instrumento puede resultar fatal o muy benéfico, todo depende del empleo que le den las personas encargadas de su manejo.

2.1.6 Dificultades básicas de la administración de recursos humanos.

También conviene aclarar cuáles son las dificultades básicas de la administración de recursos humanos más comunes:

- La ARH se entiende con medios, con recursos intermediarios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- La ARH se relaciona con recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables, que son las personas. Esos recursos son importados del ambiente para la organización; crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.

- Los recursos humanos no están solamente dentro del área de ARH, sino principalmente ubicados en diversas áreas de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. Es así como cada jefe o gerente es el responsable directo de sus subordinados. La ARH es una responsabilidad de línea y una función staff.
- La ARH se preocupa fundamentalmente de la eficiencia. Sin embargo, el hecho más concreto de su existencia es que ella no puede controlar fácilmente los eventos o las condiciones que la producen.
- La ARH trabaja en ambientes y en condiciones que no determinó y sobre las cuales posee un grado de poder y control muy pequeño.
- Los patrones de desempeño y de calidad de los recursos humanos son en extremo complejos y diferenciados, variando de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología aplicada y con el tipo de tarea o atribución.
- La ARH no trabaja directamente con fuentes de renta. La mayoría de las empresas todavía ubica sus recursos humanos en términos de centros de costos y no en términos de centros de lucros, como realmente deben considerarse.
- Uno de los aspectos más críticos de la ARH está en la dificultad de saber si está haciendo, o no, un buen trabajo. La ARH está llena de desafíos y de riesgos no controlados o no controlables, no patronizados e imprevisibles. Es un terreno poco firme, de visión nublada en donde se pueden cometer errores desastrosos, aun teniendo la seguridad de estar actuando correctamente.

2.2 Entrenamiento, capacitación y desarrollo.

2.2.1 Concepto de entrenamiento

En Administración entrenamiento se refiere a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente aspectos de la organización, de la tarea, del ambiente y desarrollo de habilidades.

2.2.2 Conceptos de capacitación.

A continuación se presentan diferentes conceptos de capacitación:

Según Wayne y Noe: “Está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales”.⁷

Según Valeria Hernández: “Es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.”⁸

Según Alfonso Siliceo Aguilar: “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”⁹

2.2.3 Concepto de desarrollo.

⁷Wayne R., Mondy y Noe, Robert M. op. cit., nota 1, Pág. 230.

⁸ Hernández, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman. *Administración de Personal*, segunda edición, México, editorial Iberoamérica, 1986, pág. 180.

⁹Siliceo Aguilar, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*, cuarta edición, México, editorial Limusa, 2004, pág. 25.

Según Andrew Sikula, desarrollo: “Es un proceso educativo a largo plazo que usa un procedimiento planeado y sistemático mediante el cual el personal administrativo adquiere conocimientos conceptuales y teóricos para mejorar las habilidades administrativas generales”.¹⁰

Por los conceptos de capacitación y desarrollo anteriores se pueden distinguir algunas diferencias entre ambos, aunque los dos están encaminados a transmitir un conocimiento, cada uno está dirigido a diferentes grupos, en el caso de la capacitación a empleados operativos y en el del desarrollo a empleados administrativos.

También el tipo de conocimiento a transmitir es diferente, el de la capacitación es principalmente operaciones y técnicas que es información específica relacionada con el trabajo y en el caso del desarrollo son ideas teórico-conceptuales, que son conocimientos generales.

2.2.4 Entrenamiento.

2.2.4.1 Propósitos del entrenamiento.

En una organización los propósitos del entrenamiento más comunes que se pretenden comprenden cuatro tipos de cambio que son:

- 1) Transmisión de informaciones: El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido.

¹⁰ Sikula, Andrew F. y McKenna, John F. *Administración de Recursos Humanos*, Conceptos Prácticos, México, editorial Limusa, 1989, pág. 225.

- 2) Desarrollo de habilidades: Principalmente aquellas habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras.
- 3) Desarrollo o modificación de actitudes: Generalmente cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de las otras personas.
- 4) Desarrollo del nivel conceptual: Puede facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa, o para elevar el nivel de generalización que forme gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

2.2.4.2 Objetivos del entrenamiento empresarial.

Entre los principales objetivos del entrenamiento empresarial se destacan los siguientes:

- 1) Preparar personal para ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- 2) Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- 3) Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

2.2.4.3 Clasificación de entrenamiento.

Una forma de clasificación común del entrenamiento es:

1. Entrenamiento de inducción o de integración.
2. Entrenamiento después del ingreso al trabajo:
 - Entrenamiento en el sitio de trabajo (en el servicio)
 - Entrenamiento fuera del sitio de trabajo (fuera de servicio)

2.2.4.4 Programas de entrenamiento.

Cuidados en la elaboración de programas de entrenamiento.

La elaboración de programas de entrenamiento exige ciertos cuidados específicos que no se pueden dejar de lado y son:

- Definición de los objetivos del entrenamiento.
- Establecimiento de criterios de medidas para evaluar el entrenamiento.
- Desarrollo del contenido del entrenamiento.
- Definición de métodos y de materiales de entrenamiento.
- Integración del programa de entrenamiento y de los entrenados.

Plan de los programas de entrenamiento.

En la creación de un programa de entrenamiento se requiere un planteamiento que incluya como mínimo los siguientes puntos:

- 1) Enfoque de cada necesidad específica.
- 2) Definición clara del objetivo del entrenamiento.
- 3) División del trabajo para desarrollarlo en módulos, paquetes o ciclos.

- 4) Determinación del contenido del entrenamiento, en cuanto a la cantidad y calidad de información.
- 5) Elección de los métodos de entrenamiento, según la tecnología disponible.
- 6) Definición de los recursos necesarios para la implantación del entrenamiento, como: el tipo de entrenador o instructor, los recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc.
- 7) Definición de la población-objeto, o sea de las personas que deben ser entrenadas.
- 8) Sitio donde deberá efectuarse el entrenamiento: en el cargo, fuera del cargo, y aún en la empresa o fuera de la empresa.
- 9) Época o periodicidad del entrenamiento, escogiendo el horario más oportuno, o la ocasión más propicia.
- 10) Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- 11) Control y evaluación de los resultados, para la verificación de puntos críticos que demanden ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.

2.2.4.5 Puntos para un programa de inducción.

A continuación se mencionan los puntos recomendados para un programa de Inducción según Pigors Myers:

1. "La empresa- historia, desarrollo y organización.
2. El producto o servicio.
3. Los derechos y deberes del personal.
4. Los términos del contrato de trabajo.
5. Las actividades sociales de los empleados- beneficios y servicios.
6. Las normas y reglamentos internos.
7. Las nociones sobre la protección y seguridad en el trabajo.
8. El cargo que va a ocupar.
9. El supervisor del nuevo empleado- presentación.
10. Las relaciones del cargo con otros departamentos.
11. La descripción detallada del cargo."¹¹

2.2.5 Capacitación.

2.2.5.1 Tipos de capacitación.

Según Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de Personal "la capacitación se deriva en razón de su fin, y en razón de su método.

En razón de su fin distingue:

- En razón de la amplitud que implica la capacitación y la divide en:
 - ✓ La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.
 - ✓ La que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio.
 - ✓ La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama individual, bancaria, comercial, etc.
- La capacitación cultural de carácter sumamente general:

De acuerdo con la naturaleza de la capacitación, distingue:

¹¹ Chiavenato, Idalberto; op. cit., nota 5 pág. 489.

- ✓ Capacitación al obrero o empleado.
- ✓ Capacitación a supervisores.
- ✓ Capacitación de ejecutivos.

En razón de los métodos empleados:

- ✓ Directa: Aquélla que se da, expresa y formalmente, con métodos de enseñanza.
- ✓ Indirecta: Aquélla en la que para dar capacitación se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.”¹²

2.2.5.2 Beneficios de capacitación en las organizaciones.

La capacitación no debe verse simplemente como una obligación que hay que cumplir porque lo manda la ley. La capacitación es una inversión que trae mejoras a la persona y a la empresa. El contar con programas de capacitación en las organizaciones genera beneficios muy importantes, a continuación se mencionan algunos según Werther y Davis:

- “Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.

¹² Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Personal. Relaciones Humanas*, segunda edición, México, Editorial Limusa, 2000, primera parte, págs. 107-108.

- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un proceso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.”¹³

2.2.5.3 Exigencias para los supervisores de capacitación.

¹³ Werther, William B. Jr. y Davis, Keith, op. cit., nota 2, Pág. 149.

Las personas encargadas de la supervisión deben de estar preparadas para ampliar su visión y poder observar más profundamente las necesidades de capacitación que existen en área de trabajo, además las diversas formas en que esta puede darse, Alejandro Mendoza enlista claramente todas estas exigencias y se mencionan a continuación.

- “Conocer y aplicar la gran variedad de formas que puede asumir la capacitación.
- Identificar claramente las situaciones en las que se debe usarse cada una de ellas.
- Programar y planear convenientemente su utilización.”¹⁴

2.2.5.4 Procesos y programas de capacitación.

2.2.5.4.1 Pasos para crear un programa efectivo de capacitación.

Según Werther, William B. Jr. Y Davis, Keith en su obra “Administración de Recursos Humanos” “los pasos para crear un programa efectivo de capacitación son los siguientes:

- 1) Evaluación de las necesidades: Establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Las cifras de producción, los informes de control de calidad, las quejas, los informes de seguridad, el ausentismo, el índice de rotación de personal y las entrevistas de salida ponen de relieve problemas que se deben resolver mediante programas de capacitación y desarrollo.

¹⁴ Mendoza, Núñez, Alejandro. *La capacitación práctica en las organizaciones. Métodos y técnicas*, México, editorial Trillas, 1985, Pág. 14.

- 2) **Objetivos de capacitación y desarrollo:** Deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá, pueden servir para evaluar el éxito obtenido y como valiosa retroalimentación sobre el programa y los participantes.
- 3) **Contenido del programa:** Debe llenar las necesidades de la organización y las de los participantes. El contenido puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios y/o de influencia en las actitudes.
- 4) **Principios de aprendizaje:** Constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Estos principios son los de participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación.”¹⁵

2.2.5.4.2 El proceso de la capacitación.

Arias Galicia y Heredia Espinosa presentan en su libro administración de recursos humanos el proceso de la capacitación, el cual mencionan, sirve como un procedimiento para detectar problemas y sus posibles causas como paso inicial, para resolverlo mediante la manipulación de las posibles causas y, por último, para determinar si la dificultad se solventó y si ocurrió gracias a las actividades emprendidas.

Etapas del proceso de capacitación.

Para que la capacitación sea efectiva en una organización, ésta deberá estar enfocada a cumplir con una función muy importante en la empresa, formar y educar a los trabajadores, por lo tanto, la capacitación de los recursos humanos

¹⁵ Werther, William B. Jr. y Davis, Keith, op. cit., nota 2, Pág. 150.

deberá ser un proceso planeado, constante y permanente, en el sentido de que los empleados puedan adquirir las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo, entre otras habilidades. De tal forma que la capacitación requiere de una planeación y preparación cuidadosa de una serie de pasos que deben integrar lo que se conoce como proceso de capacitación, por lo tanto, al hablar de proceso se debería pensar en algo metódico, coordinado, o algún modelo, etc. Con el propósito de aprovechar al máximo las ventajas y minimizando los costos o inversión las etapas de este proceso son:

- 1) Situación deseada y situación real: La estimación de la situación real se obtiene de dos fuentes principales: el perfil del candidato, en el caso de la selección de personal y de la evaluación del desempeño, si las personas ya están laborando en la empresa. La situación deseada debe estar expresada en forma cuantificable o clasificable o ambas, puede verse como el perfil de alto desempeño, el cual va a contribuir a la competitividad.
- 2) Análisis de opciones: Es el examen de soluciones aplicables lo cual debe incluir las consecuencias de cada alternativa así como sus costos en dinero, esfuerzo, tiempo, etc. Constituye la búsqueda de posibles factores causales para lograr un cambio en la situación real.
- 3) Establecimiento de misiones de aprendizaje: Contar con estas misiones tiene la ventaja de poder evaluar el aprendizaje, del conocimiento de los comportamientos esperados al finalizar el proceso y de la relación de éste con el perfil de alto desempeño y facilitan la elaboración de los programas de capacitación en forma congruente con los principios de la educación de adultos.

- 4) Proyecto de programa: Se especificarán los temas y las misiones de aprendizaje particulares de cada uno. Es preciso deducir las habilidades, los conocimientos y los valores necesarios para desempeñar con calidad las operaciones o funciones necesarias en el trabajo.
- 5) Estimación de recursos: Es una apreciación de los elementos requeridos para la capacitación. Entre ellos se encuentran: presupuesto, instalaciones, materiales, equipos, etc.
- 6) Determinación del punto de equilibrio: Establecer (como un subproducto del proceso) el incremento necesario en la productividad para cubrir los costos de la capacitación.
- 7) Elaboración de programas y materiales: Los aspectos sobresalientes para tener en consideración son: La esfera de trabajo al cual están dirigidos y la categoría dentro de la misma, los antecedentes de los capacitados, el tiempo y época disponibles, estrategia educativa adecuada al personal a capacitar, principios de la educación de adultos, requerimientos organizacionales y legales.
- 8) Diseño de procedimientos para determinar la causación: Después de efectuadas las acciones de capacitación es necesario determinar: Sí se dio el cambio requerido y en dado caso sí se debió a la capacitación.
- 9) Selección de candidatos para el proceso: Se deben escoger personas que sean comparables con otras a quienes no se ha dado capacitación, para no entorpecer la adjudicación del cambio al influjo de esta formación de personas.
- 10) Impartición: dar vida a los planes.

11)Evaluación: Esta etapa debe darse después de las acciones, pero se planea con anterioridad.”¹⁶

Principios fundamentales de un proceso de capacitación.

Es importante también conocer las bases o principios fundamentales de un proceso de capacitación como pueden ser los que menciona Fernando Arias:

- “El responsable del área de capacitación se convierte en un asesor de las áreas sustantivas encargadas del proceso de fabricación o de servicios.
- En la medida que la capacitación contribuya a la elevación de la competitividad, ésta recaerá bajo el cargo de los directivos.
- Todos los responsables tienen en mente un modelo de lo que esperan de sus colaboradores.
- La tarea del responsable del área de capacitación es apoyar a los directivos y supervisores.
- No existen formas rápidas, sencillas e infalibles.
- Para la creación, implantación y funcionamiento del proceso se requiere personas con talentos y capacidades y voluntad para inducir innovaciones.
- Cualquier instrumento puede resultar fatal o muy benéfico, todo depende del empleo que le den las personas encargadas de su manejo.”¹⁷

¹⁶ Arias G., Fernando, op. cit., nota 3, págs. 502-514.

¹⁷ Ibídem, págs. 515, 516.

2.2.6 Capacitación y desarrollo.

2.2.6.1 Objetivos de capacitación y desarrollo.

Por lo general, las razones para iniciar un programa ya sea de capacitación o de desarrollo son las mismas, principalmente se manejan las siguientes:

- La productividad, la instrucción puede ayudarles a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.
- La calidad, cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades en sus trabajos y cuando tienen conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo y da como resultado el aumento de la calidad de los productos o servicios de la compañía.
- Planeación de los recursos humanos, las organizaciones que tienen un buen programa de educación interna tendrán cambios y ajustes laborales menos drásticos en el caso de alteraciones repentinas del personal.
- Prestaciones indirectas, muchas organizaciones ofrecen programas especiales de capacitación y desarrollo como técnicas de reclutamiento para atraer empleados potencialmente calificados.
- Salud y seguridad, la capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que un ambiente laboral seguro puede conducir a actitudes mentales más estables por parte del empleado.

- Prevención de la obsolescencia, los programas de capacitación y desarrollo fomentan la iniciativa y la creatividad de los empleados y ayudan, por tanto, a prevenir la obsolescencia de los trabajadores y de la empresa misma.
- Desarrollo personal, los programas de desarrollo administrativo les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia, un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades, una filosofía altruista intensificada, y otras consideraciones que son indicativas del mayor desarrollo personal.

2.2.6.2 Responsabilidades de capacitación y desarrollo.

A continuación se mencionan los diferentes niveles y la forma en los que en ellos recae la responsabilidad de los programas de capacitación y desarrollo en una organización, desde la alta gerencia hasta los empleados de niveles inferiores:

Responsabilidad de los funcionarios.

En términos de la autoridad final, el ejecutivo que detente el puesto más alto usualmente debe aprobar los planes y autorizar los gastos para los programas de capacitación y desarrollo de una compañía. Los funcionarios de la compañía determinan básicamente la política en estos aspectos, además de la filosofía o la actitud global de la compañía respecto a los programas educativos en general.

Responsabilidad de la alta gerencia.

El director de capacitación y desarrollo suele ser aquél a quien le compete la responsabilidad final de determinar las necesidades educativas, el desarrollo y la puesta en práctica de programas, y evaluar después el impacto que ha tenido el programa educativo en la organización. En las empresas pequeñas, es posible

que el gerente de personal tenga que asumir estos deberes como parte de su trabajo.

Responsabilidad de la supervisión.

Ningún programa de instrucción puede tener éxito sin el apoyo de los gerentes, estos son el vínculo directo con los empleados; poner en marcha un programa educativo, o cualquier otro tipo de programa, depende en última instancia de los esfuerzos corporativos de los supervisores y gerentes de una organización.

Responsabilidad del empleado.

La motivación del empleado, la confianza, la lealtad y otros factores influyen indirectamente en la receptividad del trabajador al aprendizaje. Cuando el empleado asume su responsabilidad suele expresarse en forma de retroalimentación.

2.2.6.3 Determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo.

El punto de partida para la creación y dirección de un esfuerzo educativo para el empleado es la evaluación sistemática de las necesidades de capacitación y/o desarrollo de la unidad que se considere.

En algunos casos, el objetivo de un programa educativo puede ser toda la organización.

También, las unidades específicas de la organización pueden tener intereses únicos que son aplicables a una situación laboral específica o a una sola área problemática. Finalmente, las necesidades educativas del empleado pueden limitarse a un solo miembro de la fuerza laboral. Independientemente del alcance

del esfuerzo de capacitación y desarrollo, cada necesidad debe evaluarse sistemáticamente.

Determinación de las necesidades organizacionales.

La evaluación de las necesidades organizacionales respecto a la capacitación y el desarrollo comienza usualmente con las metas y objetivos globales de una compañía. Una vez que los funcionarios corporativos han establecido la dirección general de la empresa, y después de haber determinado la existencia de insuficiencias o desventajas de esa compañía, entonces será posible elaborar programas de capacitación y desarrollo.

Determinación de las necesidades de la unidad.

Para determinar las necesidades de una unidad específica, es muy importante la naturaleza de la(s) tarea(s) en consideración, el punto de partida para determinar las necesidades de capacitación de la fuerza laboral son las necesidades del nuevo sistema de producción, es importante determinar el inventario de las habilidades necesarias de la fuerza laboral, con estos datos puede lograrse el diseño del programa de capacitación.

Determinación de las necesidades del empleado.

Un gerente debe evaluar realísimamente los atributos y las necesidades de sus empleados de manera cotidiana, el desarrollo laboral de un empleado es en gran parte responsabilidad del supervisor inmediato.

2.2.6.4 Métodos de capacitación y desarrollo.

Métodos de capacitación.

El método particular usado para una capacitación depende de consideraciones de tiempo, costo, esfuerzo, disponibilidad, preferencias del

instructor, el número de personas por capacitar, la profundidad de los conocimientos requeridos, los antecedentes personales de quienes reciben capacitación y muchos otros factores.

A continuación se explican algunos métodos de capacitación:

En el trabajo.

La observación y la práctica, que son técnicas informales, son dos de las fuentes principales de conocimientos por capacitación en el trabajo. Otros aspectos de la capacitación en el trabajo son más formales, a un empleado antiguo se le puede pedir que ayude a un empleado nuevo para que éste aprenda a operar una máquina, por ejemplo. La capacitación en el trabajo es más apropiada para enseñar conocimientos y habilidades que puedan aprenderse en pocos días o semanas. La principal ventaja de este método es que el estudiante aprende con el equipo real y en el ambiente verdadero de su trabajo. La principal desventaja es que este método suele ser muy desorganizado y carece de la supervisión apropiada.

Vestibular

Se lleva a cabo en una escuela o taller, usualmente dentro de una planta industrial, para introducir a los empleados nuevos al ambiente laboral. Este método es más apropiado cuando se capacita a muchos empleados para el mismo tipo de trabajo simultáneamente. Aunque se intenta simular el material, el equipo y las condiciones reales que se encontrarán en la situación de trabajo verdadera, durante el periodo de capacitación vestibular se pone énfasis en el aprendizaje más que en la producción.

Demostración y ejemplo

El aprendizaje por demostración implica describir y mostrar una habilidad mediante el uso de experimentos o ejemplos. Las demostraciones son un método

de capacitación muy eficaz para trabajos de nivel inferior y repetitivos, la mayoría de las demostraciones suelen combinarse con otros elementos de aprendizaje como conferencias, ilustraciones, textos y discusiones.

Simulación

Constituye una réplica tan exacta como sea posible de las condiciones reales que existen en un trabajo, implica una réplica física así como mental de las condiciones reales. Es común incluir aquí modelos de objetivos de tamaño verdadero. Por lo general, la simulación es una técnica muy costosa, pero es útil e incluso necesaria cuando la práctica real en el trabajo pudiera causar una lesión grave, un error costoso, o la destrucción de materiales o recursos valiosos de la compañía.

Aprendizaje

Más de 300 oficios (plomero, eléctrico, carpintero, etc.) requieren programas de aprendizaje hoy en día. Aunque el tiempo de aprendizaje varía de 2 a 7 años, la mayoría de los programas necesitan de 4 a 5 años. Actualmente, los aprendices reciben salarios adecuados mientras aprenden, y más tarde adquieren una habilidad especializada que a menudo demanda una tasa salarial más alta que la de los empleados profesionistas principiantes.

Método de salón de clases

Ciertos aspectos de todos los trabajos pueden aprenderse mejor en el aula que en el trabajo, éste suele ser el caso en especial cuando deben aprenderse criterios, conceptos, actitudes, teorías y habilidades para resolver problemas. El personal técnico, profesional y administrativo son ejemplos de puestos donde se espera que los estudiantes adquieran un conocimiento profundo durante el periodo de capacitación. Los métodos de salón de clases más comunes son las conferencias y la instrucción programada o con ayuda de computadoras.

Métodos de desarrollo.

El método es la serie de pasos que se deben tomar en cuenta para lograr un fin determinado y el método de desarrollo se refiere a los procesos educativos que implican conceptos y temas más abstractos que la capacitación y entre los cuales podemos encontrar los siguientes:

Métodos de capacitación

Todas las técnicas descritas anteriormente, bajo el encabezado de métodos de capacitación también pueden considerarse, al menos hasta cierto grado, como métodos de desarrollo administrativo, es obvio que hay una gran superposición de los temas y discusiones de los métodos de capacitación del empleado y de los métodos de desarrollo de los objetivos.

Sustitución

Un sustituto es una persona preparada para realizar el trabajo u ocupar el puesto de otra. En un futuro próximo esa persona asumirá los deberes y responsabilidades de su superior inmediato. Básicamente el sustituto representa el papel de un asistente ejecutivo o de un “secretario” que solo maneja aquellos asuntos administrativos que su superior le delega. Un sustituto también supervisa frecuentemente a un pequeño equipo de trabajo con el propósito de experimentar y establecer cierto estilo de liderazgo y de filosofía.

Rotación del trabajo y promoción planeada

La rotación del trabajo implica la transferencia de los empleados en proceso de adiestramiento de un trabajo a otro y, a veces, de una planta a otra, según un programa planeado para fines educativos. La promoción planeada es similar, con la excepción de que los movimientos no implican el mismo nivel de estatus y salario, sino que cada nueva reubicación implica más deberes y responsabilidades.

2.2.6.5 Evaluación de los programas de capacitación y desarrollo.

La evaluación de la efectividad del programa es tan crucial como la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo y el diseño e implantación de los diversos programas. Sin una información acerca de cómo recibieron los participantes el programa, y el impacto a corto y a largo plazo en la organización, el departamento de personal es incapaz de sugerir cambios o revisiones. Sin embargo, con datos de evaluación completos y exactos, pueden realizarse cambios o ajustes de importancia.

2.2.6.5.1 Niveles para evaluar los programas de capacitación y desarrollo.

Kirkpatrick sugiere un modelo con cuatro niveles de evaluación respecto a todos los programas de capacitación y desarrollo que se explica a continuación:

Primero, las relaciones de los participantes, aunque sumamente subjetivas y emocionales, muchas veces proporcionan un buen discernimiento sobre la calidad de las presentaciones y la aplicabilidad del contenido.

Segundo, la cantidad de aprendizaje que ocurre durante la capacitación determina el grado en el cual han ocurrido cambios en las actitudes, habilidades y conocimientos de los participantes.

Tercero, los cambios conductuales miden los desempeños modificados de los participantes en el trabajo. Dicho de otra manera, ¿qué tan capaz es un participante para transferir la experiencia de capacitación a una experiencia laboral?

Cuarto, ¿qué tan efectivos fueron los resultados de la experiencia de capacitación para dar lugar al logro de las metas organizacionales? Este último

criterio de la efectividad tal vez sea el más difícil de evaluar debido en gran parte a metas organizacionales ambiguas y al poco tiempo usualmente dedicado a evaluar el programa.

2.2.6.5.2 Pasos para evaluar la capacitación.

Como ya se hizo mención, establecer los pasos necesarios para evaluar un programa de capacitación es fundamental aquí se presenta un modelo muy práctico de Werther y Davis, pero más organizado que el anterior.

1. “Establecer las normas de evaluación.
2. Administrar a los participantes un examen anterior a la capacitación.
3. Administrar a los participantes un examen posterior a la capacitación
4. Comparación entre los resultados de ambos.
5. Prueba de los resultados obtenidos por el programa.
6. Transferencia al puesto de trabajo.
7. Seguimiento.”¹⁸:

2.2.6.6 Desarrollo gerencial.

El desarrollo en los niveles gerenciales de una empresa es un aspecto relevante que no hay que dejar a un lado y se define a continuación:

Según Wayne y Noe: “Consiste en experiencias de aprendizaje que resultan en una elevación de habilidades y conocimientos que se necesitan en los puestos gerenciales actuales y futuros”¹⁹

2.2.6.6.1 Medios de desarrollo de recursos humanos.

¹⁸ Werther, William B. Jr. y Davis, Keith, *op. cit.*, nota 2, Pág. 151.

¹⁹ Wayne r., Mondy y Noe, Robert M., *op. cit.*, nota 1, Pág. 243.

Son métodos especiales para comunicar ideas y conceptos en la capacitación y el desarrollo.

Los medios más convencionales incluyen videograbaciones, películas, televisión de circuito cerrado, proyectores de diapositivas, retroproyectores y proyectores de cuerpos opacos, rotafolios y pizarrones.

Las ayudas visuales pueden facilitar mucho el aprendizaje, y tienen un papel importante en la capacitación y el desarrollo. Estos medios tienen la posibilidad de obtener y mantener el interés y la atención del capacitado.

2.2.6.6.2 Dificultades en la implantación de programas de desarrollo de recursos humanos.

Con frecuencia es difícil la implantación de programas de desarrollo de Recursos humanos, una de las razones es que los gerentes suelen estar orientados a la acción y creen que están demasiado ocupados para atender cosas de Desarrollo.

Otra dificultad en la implantación de los programas es que debe haber disponibles capacitadores aptos. Además de poseer habilidades en comunicación, los capacitadores deben conocer la filosofía, los objetivos, la organización formal e informal y las metas del programa de capacitación de la empresa.

Otra dificultad en la implantación de programas de desarrollo es el mantenimiento de registros. Estos se deben mantener respecto de toda la capacitación que recibe el empleado y de lo bien que se desempeña durante la capacitación y en el puesto. Esta información es importante para la medición de la efectividad del programa y para señalar el progreso del empleado en la compañía.

2.2.6.6.3 El logro de los objetivos de desarrollo de recursos humanos.

Otro enfoque de la evaluación de los programas de desarrollo es determinar el grado en que se han alcanzado los objetivos señalados. El problema es que muchos programas que tratan tópicos más amplios son más difíciles de evaluar. Al evaluar el programa de desarrollo, los gerentes deben buscar pruebas de que el mismo es efectivo. Aunque puede ser difícil establecer esta prueba, debe calcularse por lo menos el efecto en el desempeño para mostrar si la capacitación alcanzó el propósito deseado. A pesar de los problemas asociados con la evaluación, el gerente de recursos humanos debe continuar luchando en búsqueda de evidencia sólida de las contribuciones del desarrollo a las metas organizacionales.

2.3 Motivación.

2.3.1 Conceptos.

Chiavenato aporta la siguiente definición: “Motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que dé origen a una propensión, a un comportamiento específico.”²⁰

Anita Woolfolk menciona: “La palabra motivación deriva del latín *motivus*, que significa «causa del movimiento». La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje

²⁰Chiavenato, Idalberto; op. cit., nota 5, pág. 57.

de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta."²¹

Según Ricardo Solana: "La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." ²²

Se trata del compromiso para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización.

Es preciso contar con este estado de ánimo, o enamoramiento con el trabajo, la ocupación y la empresa u organización, de parte de todos sus miembros.

Puede decirse que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

2.3.2 La Motivación hacia el trabajo.

La organización emplea medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre el comportamiento de sus miembros, trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización a fin de desterrar los inoperantes. Desde luego, los que consideran adecuados contribuyen de alguna manera a lograr los objetivos de la organización. Para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben estar constituidos de manera que sirvan a éstos para lograr sus objetivos personales.

²¹Woolfolk, Anita. *Psicología Educativa*, Novena edición, Estados Unidos, editorial Pearson Educación, 2006, Pág 350.

²²Solana, Ricardo F. *Administración de Organizaciones*, segunda edición, Buenos Aires ediciones Interoceánicas S.A., 1993, pág. 208.

2.3.3 Importancia de la motivación.

La motivación se convierte en un factor importante, ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

2.3.4 Los tipos de motivación.

Actualmente se presentan cuatro tipos de motivación más comunes y son:

Motivación relacionada con la tarea, o intrínseca: la asignatura que en ese momento se está estudiando despierta el interés. La persona se ve reforzada cuando comienza a dominar el objeto de estudio.

Motivación relacionada con el yo, con la autoestima: al intentar aprender y conseguirlo se forma una idea positiva de él mismo, que ayudará a continuar con el aprendizaje. Las experiencias que tienen las personas van formando poco a poco el autoconcepto y la autoestima. Es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo.

Motivación centrada en la valoración social: la aceptación y aprobación que se recibe por parte de otras personas que el sujeto considera superiores a él. La motivación social manifiesta en parte una relación de dependencia hacia esas personas.

Motivación que apunta al logro de recompensas externas: en este caso se habla de los premios, regalos que se reciben cuando se han conseguido los resultados esperados.

2.3.5 Clasificación de la motivación.

Existen varias formas en que los autores han clasificado la motivación, pero casi siempre los distintos tipos de motivación, se basan en los factores internos y externos, más formalmente se clasifica la motivación en:

Motivación intrínseca: es debida a factores intrínsecos o del entendimiento personal del mundo. Se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo. Algunos autores distinguen entre dos tipos de motivación intrínseca: uno basado en el disfrute y el otro en la autoexigencia.

Motivación extrínseca: es debida a factores extrínsecos o incentivación externa. Aparece cuando lo que atrae no es la acción que se realiza en sí sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada. Tradicionalmente, la motivación extrínseca se ha utilizado para motivar a empleados mediante recompensas tangibles (pagos, promociones o castigos) y recompensas intangibles (elogio en público). Con la transición de economías de “cadenas de producción” y “la prestación de servicios”

La importancia de la motivación extrínseca radica en:

- ✓ Cuanto más se distancian los trabajos de ser los típicos de una línea de montaje, más difícil se hace medir la productividad individual.
- ✓ En tanto que la motivación intrínseca no se basa en incentivos económicos, es barata en términos monetarios pero cara en tanto que las recompensas inherentes de la actividad deben ser internalizadas antes de que puedan ser experimentadas como una motivación intrínseca.

Entre los problemas de la motivación intrínseca se incluye:

- ✓ Para muchas actividades con viabilidad económica puede ser imposible encontrar suficientes individuos motivados intrínsecamente.
- ✓ Incluso los empleados con motivación intrínseca necesitan comer. Otras formas de compensación se hacen necesarias.
- ✓ La motivación intrínseca es fácilmente destruida. Por ejemplo, una motivación extrínseca adicional tiene un impacto negativo en la motivación intrínseca en muchos casos (el percibir un reparto externo de incentivos injusto agrava la situación).

Además también se puede diferenciar a la motivación según su orientación:

Motivación positiva: es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa (un premio) o interna (la gratificación derivada de la ejecución de una tarea). Este resultado positivo estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento.

Motivación negativa: es el proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable, ya sea que venga del exterior (un castigo) o del interior de la persona (un sentimiento de frustración). Este resultado negativo tiende a inhibir la conducta que lo generó. Sin embargo, las modernas concepciones gerenciales no consideran recomendable la utilización de la motivación negativa (la amenaza, el miedo) y, por lo general, proponen el castigo como último recurso para enfrentar conductas no deseadas.

Finalmente, E. Deci divide la motivación según su alcance en:

“La micromotivación: es el proceso mediante el cual las organizaciones crean un conjunto de incentivos materiales, sociales y psicológicos, para generar en los trabajadores conductas que le permitan satisfacer sus necesidades y alcanzar las metas organizacionales. Es un intento particular para incrementar los niveles de esfuerzo esperado en el trabajo y, con ellos, los niveles de satisfacción y desempeño individual. El enriquecimiento de los puestos, los planes de incentivos salariales y las políticas de ascenso forman parte de esos intentos.

La macromotivación: es un proceso, por lo general no planeado, mediante el cual la sociedad transmite ciertos mensajes que el individuo internaliza y que le permiten formarse una idea sobre sí mismo y sobre el trabajo, ideas que influyen seriamente los niveles de motivación individual.

Cuando la macromotivación está alineada con la micromotivación se potencian las iniciativas motivadoras de las organizaciones. Cuando el conjunto de valores de la sociedad tienen una dirección distinta a la de la micromotivación, los esfuerzos tienden a anularse. Una sociedad, por ejemplo, que privilegia el ocio y que considera el trabajo como un castigo, obstaculiza los esfuerzos que cualquier organización realice para elevar los niveles de motivación de sus integrantes.”²³

2.3.6 Teorías de motivación.

2.3.6.1 Teoría de Abraham Maslow.

Las necesidades según Abraham Maslow:

²³ E. Deci, *Intrinsic Motivation*, tercera edición, New York, editorial Plenum Press, 2006, pág. 130.

Necesidades fisiológicas: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas se encuentran, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad, etc.

Necesidades de seguridad: con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas se encuentran la necesidad de estabilidad, la de tener orden y sentir protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, temor a lo desconocido.

Necesidades sociales (afiliación): una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades se incluyen la de comunicarse con otras personas, establecer amistad con ellas, manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad, pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

Necesidades de reconocimiento: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Necesidades de auto-superación: también conocidas como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Esta teoría se representa gráficamente en la figura 2.1.



FIGURA 2.1 Pirámide de Maslow: jerarquía de necesidades.

2.3.6.2 Teoría de motivación- higiene de Frederick Herzberg.

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría motivación - higiene. Al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, "¿Qué desea la gente de sus puestos?", le pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos. Luego se tabularon y categorizaron estas respuestas.

Por el análisis de las contestaciones, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía mal. Factores intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad, se relacionaron con la satisfacción con el puesto.

Herzberg dijo que los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es insatisfacción, como se creía en la forma tradicional. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción con el puesto se les separa y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar los factores creadores de la insatisfacción con el puesto pueden traer paz, pero no es necesario que sea la motivación, y bajo esta condición sólo aplacan a su fuerza laboral en lugar de motivarla.

Herzberg caracterizó a los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió la enfatización de motivadores, aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto. Esta teoría se puede apreciar en la figura 2.2.

Factores de higiene: Son los que rodean a la tarea. Son externos, es decir, extrínsecos a la misma. Evitan los disgustos de los trabajadores, es decir, su insatisfacción. Ejemplo de factores de higiene:

- Sueldo y beneficios.
- Política de la empresa y su organización.

- Relaciones con los compañeros de trabajo.
- Ambiente físico.
- Supervisión.
- Status.
- Seguridad laboral.
- Crecimiento.
- Madurez.
- Consolidación.

Factores de motivación: Son intrínsecos a la tarea, son lo relacionado con la tarea en sí. Se deben contemplar las necesidades de desarrollo psicológico, considerando y promoviendo las aptitudes que tienen las personas para realizar cosas. Ejemplos de factores de motivación:

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción

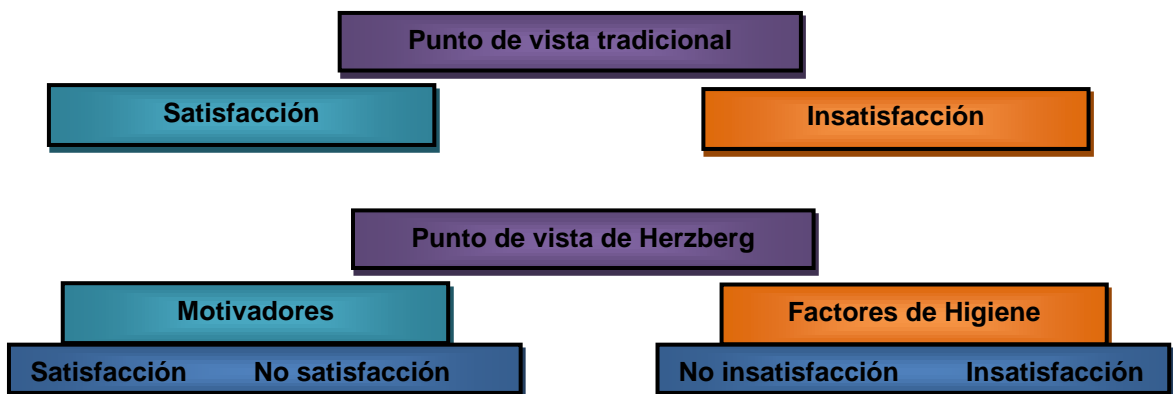


FIGURA 2.2 Factores de Herzberg.

2.3.6.3 La teoría de las expectativas de Víctor Vroom.

Víctor H. Vroom desarrolló una teoría de la motivación que desafía las teorías de Maslow y Herzberg que se apoyan en la premisa de que personas diferentes actúan de manera diferente según la situación en la que se encuentren. El enfoque de Vroom habla específicamente de la motivación para producir a partir de 3 factores que determinan a los individuos para este fin, como se puede observar en la figura 2.3.

La motivación para producir está en función de:

- 1) Objetivos individuales, o la fuerza de voluntad para alcanzar objetivos (Expectativas).
- 2) La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales (Recompensas).
- 3) La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que cree poder hacerlo (Relaciones entre expectativas y recompensas).

Entre los objetivos personales del individuo. Pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.

Relación percibida entre la consecución de los objetivos y la alta productividad. Si un obrero tiene como objetivo más importante devengar un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener una fuente de motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de

los demás miembros del grupo cuenta más para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal. Producir más puede significar el rechazo del grupo.

Percepción de su capacidad de influir en su productividad. Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado: es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija.

“Con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final. Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos, el individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines, de ese modo, cuando el individuo busca el resultado intermedio (por ejemplo aumentar la productividad) está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo).”²⁴

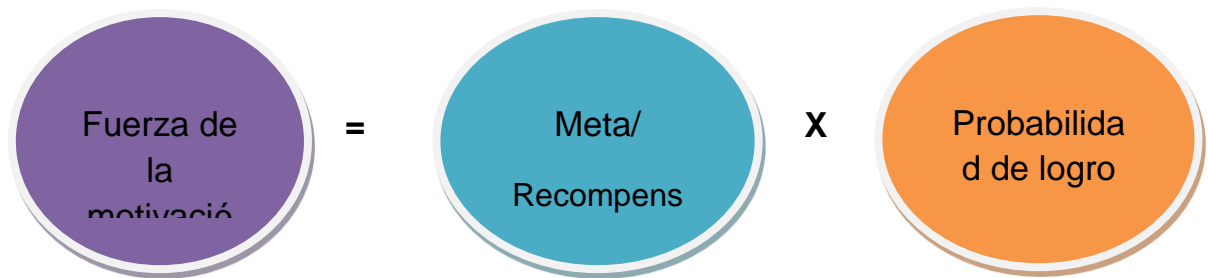


FIGURA 2.3 Teoría de Víctor Vroom.

²⁴ Chiavenato, *Idalberto*; op. cit., nota 6, pág. 70.

2.3.6.4 Teoría de las necesidades de David McClelland.

David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen:

Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas. Esta teoría se encuentra representada en la figura 2.4.

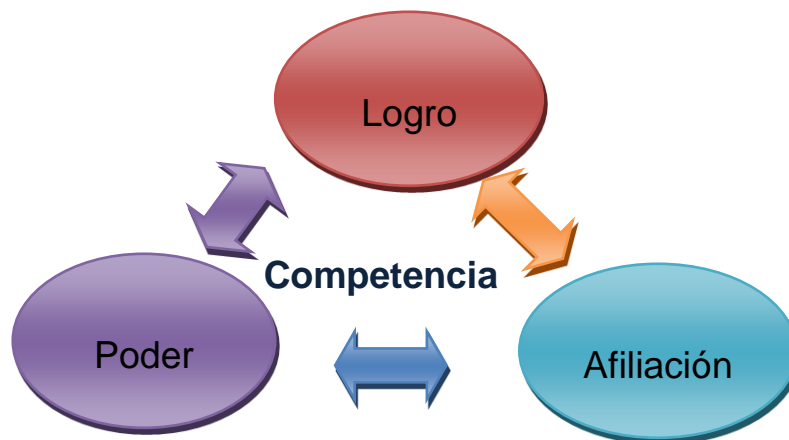


FIGURA 2.4 Teoría de las necesidades de McClelland.

En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso.

Además evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

Por otra parte los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.

La tercera necesidad es la de afiliación, que no ha recibido mucha atención por parte de los investigadores. Pero que a la larga crea un ambiente grato de trabajo, que influye y están claramente relacionadas con las otras necesidades. Por ejemplo, el hecho de mantener buenas relaciones con los demás miembros de la organización, podrá producir que un gerente, más que poder coercitivo sobre sus subordinados, se gane el poder bajo la forma de autoridad; que a la larga le ayudará a conseguir eficientemente las metas trazadas por la organización y las

personales en consecuencia. En esta situación se observa claramente una relación entre las necesidades de afiliación, logro y poder.

2.3.7 La Complejidad de la motivación.

Lo que saben los psicólogos es que un individuo raramente, si es que lo hace, se comporta o responde en una situación como resultado de un solo motivo. Claramente reconocen la complejidad del comportamiento humano y comprenden que una persona no sabe a menudo la razón verdadera de su comportamiento. El individuo es impredecible en muchos casos, a causa de esta conducta compleja.

Entre los numerosos motivos sociales que actúan en el hombre están la necesidad de reunirse con otros, la necesidad de probarse a sí mismo, su adquisividad, el deseo de prestigio y el deseo de adaptarse.

El vocabulario de la motivación es muy extenso, por ejemplo, motivo, propósito, deseo, impulso, preferencia, percepción, actitud e incentivo. Sea cual fuere la palabra individual que se aplique en un momento dado, una persona tiende a exponer cierto número de motivos, impulsos, incentivos, deseos, anhelos y propósitos que actúan al mismo tiempo. Sea que se les considere conscientemente presentes o inconscientes, muchos de ellos actúan en el individuo de un modo simultáneo; por tanto, cabe esperar que una persona normal esté en conflicto parte del tiempo.

2.3.7.1 Motivación y frustración.

En tiempos pasados, el ciclo de motivación se definió como un proceso que se inicia con una necesidad que va seguida de una respuesta dirigida hacia la obtención de un objeto meta. Con mucha frecuencia vemos situaciones en la vida

en las que, por alguna razón, la meta que normalmente satisfaría una necesidad queda bloqueada.

Cuando a una persona se le bloquea una meta deseada decimos que ha quedado frustrada. La frustración es un evento muy común en nuestra vida cotidiana y constituye un concepto importante al tratar de entender la conducta de los trabajadores. La fuerza de la frustración en una situación está relacionada con la magnitud de la necesidad que ha quedado truncada.

Cuando una persona está frustrada, puede responder de dos maneras:

- 1) Respuestas de ajuste: La persona puede encontrar una forma nueva y aceptable de reducir la necesidad (meta sustituta).
- 2) Respuesta de desajuste: La persona puede seguir tratando de alcanzar la meta imposible o puede darse por vencido en cualquier intento en relación con cualquier otra meta. Una de las respuestas normales del desajuste a la frustración es la agresión.

2.3.7.2 Incentivos financieros como fuerza de motivación.

En vista de la complejidad de la motivación del hombre, se puede afirmar definitivamente que la industria ha exagerado la importancia de los incentivos financieros. Algunas personas creen que el dinero es el único incentivo de la industria y muchos opinan que es el más importante. Esta premisa falsa y simplificada en exceso es la causa por la cual han fallado los mejores planes de incentivos que se han propuesto.

Una de las revisiones más extensas de los planes de incentivos de salarios es la que presentó Lytle, de acuerdo con él, los pagos de incentivos tienen dos

ventajas: Un incremento en la producción por unidad y un aumento en las ganancias del empleado.

En la industria moderna, el énfasis ha cambiado de las recompensas financieras a sistemas de recompensa basados en otros valores. No sólo se ha observado una reducción en la importancia de los sistemas de incentivos financieros, sino que no funcionan con la eficacia que se supuso en un principio.

2.3.7.3 Visión general de la motivación y del trabajo.

El lugar o el papel que persigue un trabajador esta determinado no sólo por los valores, impulsos, motivos y sentimientos individuales, sino también por la forma en que el trabajo se relaciona con su grupo. Una persona es miembro de un grupo informal de colegas o colaboradores y posiblemente miembro de un grupo formal. También forma parte de la estructura de la compañía. Algunas organizaciones reconocen ya esta cuestión y alientan el sentimiento de identificación de grupo con la compañía.

La comprensión de la motivación contribuirá con conocimientos a la forma en que una persona percibe su papel dentro de la sociedad. Si se comprende más ampliamente lo que respecta a sus actitudes, su satisfacción en el trabajo y la forma en que se relaciona con su trabajo de grupo, se puede comenzar a establecer una aproximación de una perspectiva significativa sobre la variedad de problemas a los que se enfrenta el trabajador dentro de su mundo de trabajo.

Es engañoso hablar sobre motivar a los trabajadores, sin especificar la fuente y la meta de tal motivación. La motivación óptimamente efectiva puede requerir una unidad de nexos entre patrón y empleado, así como las metas de motivación.

Según Milton Blum: “Cuando se entienden los motivos y los incentivos de un individuo, en su grupo y en realidad de la situación de trabajo, se puede llegar a describir la conducta y a predecir el éxito de la metas a corto y a largo plazo.

Posiblemente, los mejores medios para entender la motivación del trabajador consistan en considerar el significado especial del trabajo. A este respecto, las metas a corto y largo plazo de los empleados y los patrones pueden afectar la producción en numerosas formas. Así pues, dar atención a la manera como se perciben los incentivos, es preferible a suponer que un incentivo significa lo mismo para todos.”²⁵

2.3.8 El comportamiento humano en las organizaciones.

No siempre se puede ver a las personas como recursos dentro de la empresa, no hay que olvidar que también son portadoras de características únicas, es necesario mencionar algunas características genéricas de las personas para mejorar la comprensión del comportamiento humano en las organizaciones. Porter, Lawler y Hackman destacan algunas características del hombre:

El hombre proactivo: El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades personales. Por eso, reaccionan y responden a su ambiente, ya sea en el trabajo o por fuera de la organización. Las personas pueden resistir o colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, dependiendo de las estrategias de liderazgo adoptadas por algún supervisor. De modo general, el comportamiento en las organizaciones es determinado por las prácticas organizacionales y por el comportamiento proactivo (orientado a los objetivos personales) de los participantes de la organización.

²⁵ Blum, Milton L. y Naylor, James C., *Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales*, segunda edición, México, editorial Trillas. 1989, pág. 516.

El hombre social: La participación en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, porque las conduce a las relaciones con otras personas ya sea en grupos o en organizaciones. En los grupos o en las organizaciones, los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológicos. Muchas veces usan sus relaciones con otras personas para obtener información sobre sí mismos y sobre el ambiente en que viven.

El hombre tiene diferentes necesidades: Los seres humanos son motivados por una gran variedad de necesidades. Un factor puede motivar el comportamiento de una persona hoy, y puede no tener potencia suficiente para determinar su comportamiento al día siguiente. Por otra parte, el comportamiento de las personas es simultáneamente influido por un gran número de necesidades, que presentan valencias y cantidades diferente.

El hombre percibe y evalúa: La experiencia del individuo con su ambiente es un proceso activo por que selecciona los datos de los diferentes aspectos del ambiente, los evalúa en términos de sus propias experiencias pasadas y evalúa aquello que está experimentando en términos de sus propias necesidades y valores.

El hombre piensa y escoge: El comportamiento humano tiene propósitos, es proactivo y cognoscitivamente activo; puede ser analizado en términos de planes comportamentales que escoge, desarrolla y ejecuta para manejar los estímulos con que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.

El hombre tiene capacidad limitada de respuesta: El hombre tiene una capacidad limitada para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. Las personas no son capaces de comportarse de todas las formas, ya que sus características personales son limitadas y restringidas. Las diferencias individuales hacen que las personas varíen considerablemente en su

comportamiento. La capacidad de respuesta es función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad mental como la física están sujetas a severas limitaciones.

2.3.8.1 Factores motivadores individuales y colectivos.

La distinción entre factores individuales y colectivos de la motivación viene determinada porque el trabajo en equipo no es la única manera en que los miembros de la organización llevan a cabo sus funciones en la empresa. A veces el trabajo debe ser individual y, otras veces, las personas de un departamento o área deben realizar tareas conjuntas para alcanzar un objetivo o meta.

2.3.8.2 Niveles en que repercute el trabajo en equipo en la motivación.

Un trabajo en equipo repercute en la motivación a dos niveles:

A nivel individual:

- Incrementa la seguridad personal
- Aumento de la productividad del individuo
- Satisface las necesidades de afiliación y pertenencia
- Enriquecimiento personal

A nivel colectivo:

- Mejora eficazmente la comunicación
- Estimula el ambiente de trabajo
- Creación de una división de tareas precisas
- Motivación emocional en el conjunto de sus miembros
- Incremento de la productividad
- Facilita la comprensión de las decisiones

- Permite un mayor número de enfoques de un problema

El trabajo en equipo tampoco debe ser considerado una panacea pues, a veces, existen miembros del equipo que se neutralizan entre sí, lo cual, provoca ineficacia y pasividad por parte de algunos individuos del colectivo.

No obstante, en un equipo efectivo el rendimiento es mayor que la suma de los rendimientos individuales de los miembros que lo componen. A este efecto se le denomina sinergia de grupo.

La sinergia de grupo sólo se producirá cuando todos los miembros asumen la responsabilidad de crear alternativas válidas y se comprometen a llevarlas a cabo.

2.3.8.3 Técnicas para detectar las necesidades e intereses individuales y colectivos.

Detectar las necesidades e intereses de los miembros del grupo es fundamental, ya que de ello dependerá los elementos motivadores que se van a utilizar. Se debe conocer los intereses y necesidades particulares de cada miembro, así como tener en cuenta las diferencias individuales, porque a cada individuo se le motiva de una forma distinta. Hay diversas técnicas, pero los más útiles son las entrevistas individuales y la reunión en grupo.

✓ Las entrevistas individuales

Su objetivo es detectar opiniones, valores, creencias, necesidades e intereses del entrevistado con el fin de obtener información sobre las motivaciones del mismo.

Funcionamiento

- Elaborar una guía que contenga las preguntas que se consideren interesantes.
- Se cita a la persona a la que se va a entrevistar.
- Se realizan unas primeras preguntas de carácter informal para reducir la posible tensión del entrevistado.
- Se explican los objetivos de la entrevista.
- Se indica que los datos obtenidos serán confidenciales.
- Durante la entrevista no se debe mostrar juicios, mantener el contacto visual con el entrevistado, así como no interrumpirlo.

✓ La reunión en grupo

Consiste en la obtención de información interna de los individuos de un grupo, viendo sus pautas de comportamiento, el tipo de comunicación existente y las motivaciones del mismo.

Funcionamiento

- Elaborar una guía que contenga las preguntas que se consideren interesantes.
- Se cita a los miembros del grupo.
- Se explican los objetivos de la reunión.
- Se indica el carácter positivo de la reunión.
- Se trata de crear una situación en la que los miembros se expresen libremente.
- En las reuniones en grupo se debe nombrar a un moderador, disponer de una sala apropiada, que sea amplia y sin ruidos y colocar a los participantes en círculo.

2.3.9 Perspectivas de la motivación.

Actualmente la motivación se puede dividir en dos perspectivas dignas de analizar a continuación:

- Motivación individual.
- Trabajo en equipo.

2.3.9.1 Motivación individual.

“Conocer al individuo pasa por saber cuáles son sus necesidades y motivos. Para ello, se tiene en cuenta que, existen diferencias individuales, es decir, que no todas las personas tienen los mismos objetivos y, no todas las personas se mueven por las mismas causas. Ya se ha comentado que, las necesidades de los individuos son susceptibles de clasificación y han sido realizadas por distintos autores. Por ello, cuando se pretende conocer a los individuos de la organización, las teorías mencionadas pueden servir de marco de referencia en una entrevista con ellos. No obstante, de nada sirve conocer sólo las necesidades y motivos de la persona si no se realiza la siguiente fase, es decir, motivarla.”²⁶

2.3.9.2 Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo puede definirse según Andrew Sikula como: la “acción coordinada de un grupo cooperativo de individuos que está en contacto permanente, y cuyos miembros contribuyen con responsabilidad y entusiasmo al logro de una tarea”²⁷

²⁶ Sikula, Andrew F. y McKenna, John F. op. cit., nota 10, Pág. 259.

²⁷ Idem.

El equipo de trabajo como fuente de motivación.

Un equipo constituye la unidad fundamental de la organización, resultando común para todos los niveles y todo tipo de organizaciones (Tjvold, 1992). La mayoría de las actividades de éstas deben abordarse, y a veces de forma inevitable, en condiciones de colaboración llamadas trabajo en equipo. El concepto de equipo corresponde a grupos pequeños, compuestos por sujetos que están en contacto directo, colaboran entre sí y están comprometidos en una acción coordinada, que forma parte de la organización de la que aquellos son responsables (Gil Rodríguez y García Saíz). El equipo de trabajo constituye un sistema compuesto por individuos cada uno con sus propias necesidades y motivos (que han de ser tenidas en cuenta). Se deberá tener un especial control de modo que la motivación en el equipo incremente su eficacia. Desde este punto de vista, para que el equipo consiga sus objetivos de forma ideal, deberá estar motivado, así, de este modo, se deberán extremar precauciones para incluir a los miembros que lo componen.

Necesidades del trabajo en equipo.

Los aspectos motivadores del equipo de trabajo desde las teorías anteriores, pasan por cubrir las siguientes necesidades:

- Afiliación: proporciona seguridad en sus miembros.
- Creación de roles: proporcionan al individuo satisfacción de necesidades de poder y status.
- Interacción: cubre las necesidades sociales (Maslow).
- Obtención de metas: fomenta la percepción de satisfacción de la necesidad de logro.

Estas Necesidades interactúan de forma conjunta como se ilustra en la figura 2.5.

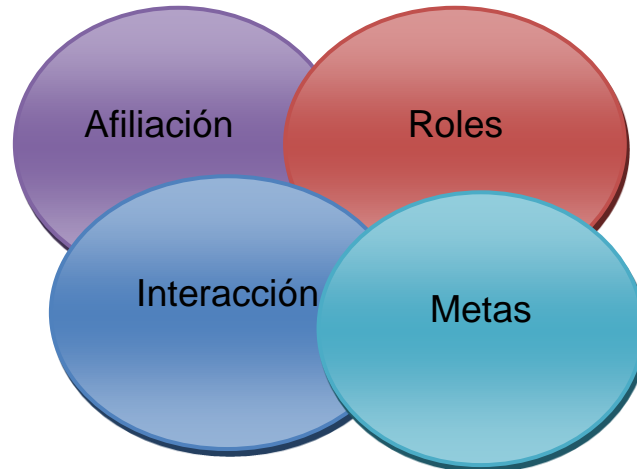


FIGURA 2.5 Necesidades del equipo.

Formas de motivar a un equipo.

Existen diferentes formas de motivar a un equipo entre las más comunes se encuentran:

- Asignación de objetivos e incentivos grupales (reconocimiento).
- Concesión de autonomía respecto a su propia organización y al proceso de toma de decisiones (libertad de afiliación).
- Se les asigna una dirección participativa (estatus y poder).
- Se les otorgue reconocimiento formal en la estructura de la organización y se acepte su influencia (reconocimiento, poder y logro).
- No obstante, la motivación del equipo depende de la motivación de sus miembros. El peso de la motivación está en la figura del líder, y por tanto, su forma de actuar condicionará la motivación.

2.3.10 Motivación grupal.

2.3.10.1 Motivación inspiradora.

“La inspiración en la motivación se refiere a que es una herramienta que proporciona significado al trabajo de sus colaboradores y lo retratan como un reto para ellos, ya sea en forma individual o en equipo. Inducen entusiasmo y optimismo. Plantean futuros promisorios mediante la visión y se comprometen con ella así como con los objetivos emanados de la misma. Otro aspecto: comunican las altas expectativas respecto al desempeño de los demás.”²⁸

2.3.10.2 Influencia del grupo en la motivación.

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios

²⁸ Arias G., Fernando, op. cit., nota 3, págs. 210.

miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

2.3.10.3 Requisitos básicos para lograr la motivación.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación, como se muestra en la figura 2.6.

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

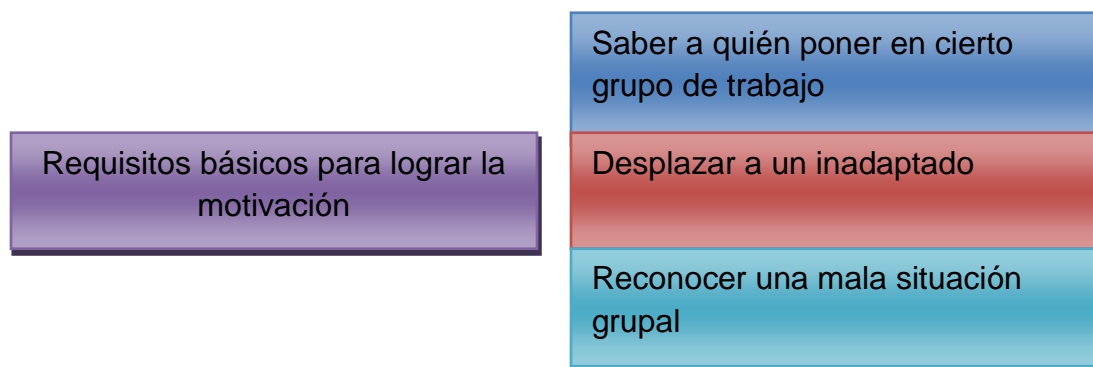


FIGURA 2.6 Requisitos de la motivación.

2.3.10.4 Motivación y organización grupal para el aprendizaje.

“Los estudios realizados por Forman y Cazden, establecieron diferentes formas de interacción:

- 1) En cooperación: jugando papeles coordinados, los miembros del equipo controlan los procedimientos del trabajo. Estos equipos obtendrían mejores resultados.
- 2) En paralelo: aunque los miembros comparten los materiales, intercambian ideas sobre la tarea que realizan en paralelo pero sin unificar el trabajo.
- 3) En asociación: Intercambian información relevante pero no llegaba a incidir en la resolución del problema.

Ames señala que tanto el trabajo cooperativo como el individual producen mejores niveles de motivación por el aprendizaje mientras que el competitivo genera interés en el lucimiento o temor al fracaso, dependiendo de los aciertos y los fracasos.

Col y Colomina observan que el trabajo en un ambiente de aprendizaje produce mejores rendimientos que el trabajo en competencia, el trabajo grupal, en este sentido, presenta ventajas respecto al trabajo individual. “²⁹

Variables de la motivación del equipo.

Existen cuatro variables a tener en cuenta en la motivación del equipo:

²⁹ Tapia, J. Alonso, Motivar para el aprendizaje, tercera edición, Barcelona, editorial Edebé, 1997. Pág. 320.

- **Atracción del grupo:** cuanta más capacidad de cubrir las necesidades de seguridad, afiliación y prestigio de sus miembros, más cohesionado estará y más motivado.
- **Estabilidad afectiva:** es necesario que el grupo se encuentre en equilibrio emocional.
- **Equilibrio operativo:** las tareas deben distribuirse de forma democrática y equitativamente, según los deseos de los miembros del grupo.
- **Comunicación satisfactoria:** una buena transmisión de la información entre los miembros del grupo fomenta la motivación.

Estas variables están esquematizadas en la figura 2.7.



FIGURA 2.7 Variables de la motivación en equipo.

2.3.11 La dinámica de los grupos.

2.3.11.1 Concepto.

Debido a que la gran mayoría de los resultados en las empresas se logran mediante el trabajo de grupos, la formación, desarrollo y procesos de estos grupos son aspectos cruciales en las áreas de capacitación y desarrollo del personal. En algunos casos los grupos organizacionales los planea oficialmente la administración de la compañía, en otros casos estos grupos se forman espontáneamente y nunca logran un reconocimiento formal a los ojos de la organización.

La dinámica de grupos es el proceso social mediante el cual la gente interactúa en pequeños grupos, y es un área tanto de interés práctico como de investigación empírica. En muchos casos es la responsabilidad del administrador de personal el evaluar la efectividad de diversos agrupamientos organizacionales, ya se trate de un equipo de trabajo o de un departamento completo.

2.3.11.2 Factores que afectan a la dinámica de grupo.

A continuación se examinan brevemente varios factores que afectan a la dinámica de grupo:

Sinergismo

Esto significa que un individuo más un individuo más un individuo da lugar a mucho más que tres personas. Uno más uno más uno no son igual a tres cuando las unidades que se suman son seres humanos, porque el factor “y” representa interacciones e interrelaciones complicadas entre las unidades humanas implicadas. En un grupo no hay tal cosa como dos o tres personas nada más, ya

que la “dinámica” del grupo y las relaciones interpersonales siempre producen una suma que es mayor que el total de sus partes discretas.

Tamaño

El tamaño de un grupo afecta la manera como funciona, por lo general, se recomienda que el número óptimo de participantes en una junta sea de cinco personas.

Composición de nivel

También es importante la composición jerárquica de un grupo. A menudo surgen conflictos de papel cuando a los subordinados se les da igualdad de opinión y de voto en los grupos o comités que incluyen a varios niveles administrativos. Con frecuencia los funcionarios corporativos superiores controlan de modo informal estos grupos aun cuando subconscientemente no intenten hacerlo de modo deliberado.

Liderazgo

La mayoría de los grupos usualmente requieren dos papeles de liderazgo; un líder de tarea y un líder social. El líder de tarea intenta formalmente que se realice el trabajo, mientras que el líder social trata informalmente de ayudar a que todos se sientan felices y satisfechos.

Interacción

Entre más frecuentemente interactúen las personas, más poderosos serán los sentimientos mutuos. Estos sentimientos pueden ser positivos o negativos según el proceso que el grupo haga hacia el logro de una meta de grupo aceptable.

Ventajas de los grupos

Tres de las que se observan con más frecuencia son el mejoramiento del desempeño, apoyo a las decisiones y un mayor pensamiento creativo. Las juntas de grupo permiten la participación de los miembros, lo cual a menudo da lugar a decisiones mejores, siempre y cuando exista un ambiente de solución de problemas.

Desventajas de los grupos

Las reuniones y los comités de grupo suelen poseer ciertas desventajas como resultados lentos, responsabilidad dividida, y decisiones inferiores (tendencia a alinear el pensamiento individual con la calidad promedio del pensamiento del grupo).

2.3.11.3 Metas o misión.

Un equipo o grupo tiene un propósito. Hay en primer lugar, una razón (o unas razones) para que se forme el grupo. Por lo tanto, en todo grupo habrá asuntos como:

1. ¿Con qué claridad están definidas las metas? ¿Quién fija las metas?
2. ¿Cuánto acuerdo hay entre los miembros en cuanto a las metas?
¿Cuánto compromiso?
3. ¿Con qué claridad se puede medir el logro de las metas?
4. ¿Cómo se relacionan las metas del grupo con las más generales de la organización? ¿Y con las metas personales?

Estos asuntos son de importancia fundamental ya que la existencia misma de un grupo estriba en alcanzar alguna meta o cumplir alguna misión.

2.3.11.4 Expectativas de rol.

2.3.11.4.1 Expectativas de rol: internas.

Los miembros de un grupo desempeñan diversos roles cuando se ocupan de alcanzar sus metas. Entre los miembros de un grupo existe una serie de expectativas múltiples en relación con la conducta del rol. Cada persona tiene, efectivamente, una serie de expectativas acerca de cómo debería conducirse cada uno de los demás miembros cuando el grupo está empeñado en alcanzar sus metas.

De manera que en todo grupo se presentan interrogantes acerca de:

- 1) El grado en que tales expectativas están definidas y comunicadas con claridad (ambigüedad de rol).
- 2) El grado en que tales expectativas son compatibles o están en conflicto (conflicto de rol).
- 3) El grado en que cualquier individuo es capaz de satisfacer estas múltiples expectativas (sobrecarga de rol).

Estas expectativas de rol son mensajes que se envían entre sí los miembros de un grupo. Por lo general, cuanto más incierta y compleja sea la tarea, más destacados son los asuntos de expectativas de rol.

2.3.11.4.2 Expectativas de rol: externas.

Todo individuo es miembro de varios grupos. Cada uno de estos grupos tiene expectativas que pueden influir sobre la conducta del individuo. Cada uno de estos grupos de referencia, como se los llama, tienen expectativas respecto a la conducta de la persona. Expectativas que, juntas, pueden ser ambiguas, estar en conflicto o crear sobrecarga. Estas múltiples lealtades de grupo de referencia pueden provocar para el individuo problemas significativos en términos de su

conducta en cuanto miembro de un grupo en particular. Si bien el origen de los conflictos implicados en la cuestión de las lealtades de grupo de referencia es externo respecto a un grupo en particular, pueden tener efectos internos significativos.

2.3.11.5 Toma de decisiones.

Un grupo es un mecanismo solucionador de problemas y tomador de decisiones. Lo que no implica que el grupo entero tenga que tomar siempre todas las decisiones como grupo.

El asunto es aquí de lo pertinente y lo apropiado: Quien tiene la información pertinente y quién habrá de poner en práctica la decisión. Un grupo puede elegir entre un espectro de mecanismos de toma de decisión unilateral, voto mayoritario, consenso o unanimidad.

Cada una de las formas es apropiada en ciertas condiciones. Cada una de ellas tendrá diferentes consecuencias tanto en términos de la cantidad de información disponible para tomar la decisión, como en el compromiso posterior de los miembros con la ejecución de la decisión.

De la misma manera, cuando el grupo se encuentra ante un conflicto, puede optar por: ignorarlo, suavizarlo, permitir que una persona fuerce una decisión, crear un compromiso intermedio, confrontar todas las realidades del conflicto y procurar la elaboración de una solución innovadora.

Las elecciones que se hagan en estos terrenos influirán significativamente sobre el funcionamiento del grupo.

2.3.11.6 Patrones de comunicación.

Si un grupo es, efectivamente, un mecanismo solucionador de problemas y tomador de decisiones, el flujo eficaz de la información resulta fundamental para su funcionamiento. Cualquier cosa que inhiba el flujo de la información perjudicará la eficacia del grupo.

Existe todo un espectro de factores que afectan ese flujo de la información. Están en un nivel muy simple, las cuestiones arquitectónicas y geográficas. El espacio destinado a las reuniones se puede planear tanto para facilitar como para entorpecer la comunicación.

Las instalaciones con independencia geográfica pueden constituir una barrera para el intercambio rápido de información. Hay también numerosos factores más sutiles. La participación-frecuencia, orden y contenido- puede seguir líneas formales de autoridad o de status. Los miembros de status elevado pueden hablar primero, más y muy convincentemente respecto a todos los asuntos. Sin embargo las mejores fuentes de información necesarias para solucionar un problema variarán con el problema.

Los patrones de comunicación basados exclusivamente en líneas formales de status no responderán a muchas de las necesidades de información por parte del grupo. La sensación que tienen las personas de que hay libertad para participar, para contradecir, para expresar opiniones, es algo que también influye significativamente sobre el flujo de la información.

2.3.11.7 Liderazgo.

El área del liderazgo está muy vinculada con los procesos de toma de decisiones y de comunicación. El grupo necesita, para funcionar con eficacia, muchos actos de liderazgo; no necesariamente un líder sino muchos líderes. La gente suele interpretar mal esta información, cree que significa los buenos grupos

no tienen líderes. Y esa no es la intención de la observación. Diferentes personas pueden y deben asumir el liderazgo según la situación y el problema por solucionar. El líder formal de un grupo puede estar en la mejor situación para reflejar la posición de la organización respecto a un problema en particular. Una persona puede ser una ayuda para el líder formal, y otro de los miembros podrá aclarar un punto de desacuerdo. Estos son ejemplos de los actos necesarios de liderazgo. Es muy probable que haya en algún grupo una persona capaz de satisfacer todas las necesidades de liderazgo del mismo.

2.3.11.8 Normas.

Otro concepto que es importante mencionar cuando se habla de grupos es el de normas, y según David Kolb: “Las normas son reglas tácticas que rigen la conducta grupal de las personas. Determinan qué conducta es buena o mala, aceptable o inaceptable para que uno sea miembro operativo de ese grupo, se convierten, en cuanto tales, en determinantes muy poderosas de la conducta grupal, y asumen categoría de leyes. Las normas presuponen un poder particular porque influyen sobre todas las demás áreas que se trataron. Los grupos elaboran normas que rigen el liderazgo, las influencias, los patrones de comunicación, la toma de decisiones, la solución de conflictos y demás. Las normas son inherentemente buenas o malas.”³⁰

2.4 Hospitales públicos.

2.4.1 Conceptos de empresa pública.

³⁰ Kolb, David A., Rubin, Irwin M. y McIntyre, James M., Psicología de las Organizaciones, Problemas contemporáneos, segunda edición, Madrid, editorial Prentice Hall International, 1980.pág 136.

El Dr. Allan Brewer la define como: “toda manifestación de la actividad industrial y comercial del Estado y no a una realidad orgánica determinada.”³¹

Un concepto más amplio es que son empresas creadas por el gobierno para prestar servicios públicos. Son aquellas entidades que pertenecen al estado, tienen personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propios. Se crean mediante un decreto del ejecutivo, para la realización de actividades mercantiles, industriales y cualquier otra actividad conforme a su denominación y forma jurídica.

Las empresas públicas son aquellas manejadas por el estado. Se diferencian de las empresas privadas, cuyo capital está en manos de empresarios o inversores autónomos que no manejan el dinero estatal

2.4.2 Concepto de hospital público.

Un hospital público es aquel que se financia con aportes estatales (es decir, con el dinero que los ciudadanos destinan al pago de impuestos) y que no tiene dueño. Puede ser utilizado, por lo tanto, por cualquier persona.

2.4.3 Elementos que intervienen en el proceso administrativo de un hospital.

Los cambios que ocurren en el mundo exigen de todas las organizaciones ya sean estas públicas o privadas una capacidad de adaptación e innovación constante, estas exigencias y tecnologías generan presiones para establecer nuevas formas de proceder para aumentar el impacto de la institución en la comunidad.

³¹ Aguirre Hernández, Jorge Manuel, *Las empresas públicas*, vigésima quinta edición, México, Editorial Jurídica, 1995, pág. 85.

Los hospitales como prestadores de servicios de relevancia social deben estar atentos al desarrollo de tecnologías no solo para adaptaciones temporales para circunstancias favorables, sino para acciones gerenciales ya que el aprovechamiento al máximo de los conocimientos mejorará la eficiencia y eficacia al prestar los servicios.

El progreso de los hospitales puede ser visto como resultado de la capacidad gerencial de responder a los desafíos impuestos por los cambios de la sociedad, económicos, políticos y tecnológicos. Entre estas condiciones y cambios podemos destacar:

- El progreso tecnológico en el área médico-hospitalaria, que brinda oportunidad de mejoría constante en la atención a la salud y genera un aumento en la productividad del hospital.
- El desarrollo socioeconómico de la región, puesto que es el responsable del crecimiento de enfermedades crónicas, sin reducir las causadas por dificultades físicas.
- Transferencia hacia el hospital de una serie de actividades médicas, que antes se desarrollaban domésticamente.
- Desarrollo de la ciencia médica que impone tratamientos variados e individuales que exigen una estructura compleja para su ejecución.
- La imagen externa que cualquier servicio médico es mejor prestado en el hospital, lo que logra que las personas no utilicen los centros de salud.

Esos factores externos y muchos más hacen que el hospital moderno sea una institución compleja en la que la administración pasa a ser una preocupación principal.

Esto mismo genera que se refuercen ideas sobre eficiencia y racionalidad que antes era de segundo plano, la función administrativa gana mayor espacio en el hospital ya que se integra a varias actividades de asistencia y no se ve como una instancia de apoyo.

2.4.4 La administración hospitalaria.

La calidad de la administración de los servicios de salud, se rige por los mismos principios generales que orientan el funcionamiento de cualquier actividad creada para realizar determinada tarea. Para esto, debe seguirse un plan o programa para obtener los resultados deseados. El problema administrativo surge porque el plan debe ser aplicado a través de un grupo de personas que van a desarrollar diferentes actividades. Esto significa que hay que darle forma a ese grupo, definir las actividades a realizar, seleccionar las personas capacitadas para realizarlas, fijar las responsabilidades de cada una de ellas, administrar los recursos que necesite el hospital para funcionar, dirigir y coordinar a los miembros del grupo y controlar y medir los resultados de las actividades.

2.4.5 Responsabilidades administrativas.

La responsabilidad administrativa deriva de la relación de empleo y es a través de la naturaleza de ese vínculo de derecho que debe regirse todo análisis de cada situación, sin que pueda sujetarse en forma directa o inmediata a los principios de responsabilidad extracontractual del ordenamiento civil, so pena de ignorar que los agentes no se relacionan extracontractualmente con el Estado sino

que se encuentran ligados a través del nombramiento o del contrato de locación de servicios.

No obstante, la responsabilidad administrativa tiene con la responsabilidad civil ciertos elementos comunes: el hecho ilícito, imputable a culpa o negligencia y que origine un daño jurídico.

En México existe la “Ley Federal De Responsabilidades Administrativas De Los Servidores Públicos”. Por lo anterior los hospitales del sector público están obligados a seguir y dar cumplimientos a las disposiciones de las que esta ley se derive.

Esta Ley tiene por objeto reglamentar el Título Cuarto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de:

- I.- Los sujetos de responsabilidad administrativa en el servicio público;
- II.- Las obligaciones en el servicio público;
- III.- Las responsabilidades y sanciones administrativas en el servicio público;
- IV.- Las autoridades competentes y el procedimiento para aplicar dichas sanciones, y
- V.- El registro patrimonial de los servidores públicos.

En su título segundo llamado “Responsabilidades Administrativas”, en el Capítulo I “Principios que rigen la función pública, sujetos de responsabilidad

administrativa y obligaciones en el servicio público” en Artículo 8 menciona que todo servidor público tendrá las siguientes obligaciones:

I.- Cumplir el servicio que le sea encomendado y abstenerse de cualquier acto u omisión que cause la suspensión o deficiencia de dicho servicio o implique abuso o ejercicio indebido de un empleo, cargo o comisión;

II.- Formular y ejecutar los planes, programas y presupuestos correspondientes a su competencia, y cumplir las leyes y la normatividad que determinen el manejo de recursos económicos públicos;

III.- Utilizar los recursos que tenga asignados y las facultades que le hayan sido atribuidas para el desempeño de su empleo, cargo o comisión, exclusivamente para los fines a que están afectos;

IV.- Rendir cuentas sobre el ejercicio de las funciones que tenga conferidas y coadyuvar en la rendición de cuentas de la gestión pública federal, proporcionando la documentación e información que le sea requerida en los términos que establezcan las disposiciones legales correspondientes;

V.- Custodiar y cuidar la documentación e información que por razón de su empleo, cargo o comisión, tenga bajo su responsabilidad, e impedir o evitar su uso, sustracción, destrucción, ocultamiento o inutilización indebidos;

VI.- Observar buena conducta en su empleo, cargo o comisión, tratando con respeto, diligencia, imparcialidad y rectitud a las personas con las que tenga relación con motivo de éste;

VII.- Comunicar por escrito al titular de la dependencia o entidad en la que preste sus servicios, las dudas fundadas que le suscite la procedencia de las

órdenes que reciba y que pudiesen implicar violaciones a la Ley o a cualquier otra disposición jurídica o administrativa, a efecto de que el titular dicte las medidas que en derecho procedan, las cuales deberán ser notificadas al servidor público que emitió la orden y al interesado;

VIII.- Abstenerse de ejercer las funciones de un empleo, cargo o comisión, por haber concluido el período para el cual se le designó, por haber sido cesado o por cualquier otra causa legal que se lo impida;

IX.- Abstenerse de disponer o autorizar que un subordinado no asista sin causa justificada a sus labores, así como de otorgar indebidamente licencias, permisos o comisiones con goce parcial o total de sueldo y otras percepciones;

X.- Abstenerse de autorizar la selección, contratación, nombramiento o designación de quien se encuentre inhabilitado por resolución de autoridad competente para ocupar un empleo, cargo o comisión en el servicio público;

XI.- Excusarse de intervenir, por motivo de su encargo, en cualquier forma en la atención, tramitación o resolución de asuntos en los que tenga interés personal, familiar o de negocios, incluyendo aquéllos de los que pueda resultar algún beneficio para él, su cónyuge o parientes consanguíneos o por afinidad hasta el cuarto grado, o parientes civiles, o para terceros con los que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios, o para socios o sociedades de las que el servidor público o las personas antes referidas formen o hayan formado parte. El servidor público deberá informar por escrito al jefe inmediato sobre la atención, trámite o resolución de los asuntos a que hace referencia el párrafo anterior y que sean de su conocimiento, y observar sus instrucciones por escrito sobre su atención, tramitación y resolución, cuando el servidor público no pueda abstenerse de intervenir en ellos;

XII.- Abstenerse, durante el ejercicio de sus funciones, de solicitar, aceptar o recibir, por sí o por interpósita persona, dinero, bienes muebles o inmuebles mediante enajenación en precio notoriamente inferior al que tenga en el mercado ordinario, donaciones, servicios, empleos, cargos o comisiones para sí, o para las personas a que se refiere la fracción XI de este artículo, que procedan de cualquier persona física o moral cuyas actividades profesionales, comerciales o industriales se encuentren directamente vinculadas, reguladas o supervisadas por el servidor público de que se trate en el desempeño de su empleo, cargo o comisión y que implique intereses en conflicto. Esta prevención es aplicable hasta un año después de que se haya retirado del empleo, cargo o comisión. Habrá intereses en conflicto cuando los intereses personales, familiares o de negocios del servidor público puedan afectar el desempeño imparcial de su empleo, cargo o comisión. Una vez concluido el empleo, cargo o comisión, el servidor público deberá observar, para evitar incurrir en intereses en conflicto, lo dispuesto en el artículo 9 de la Ley; En el caso del personal de los centros públicos de investigación, los órganos de gobierno de dichos centros, con la previa autorización de su órgano de control interno, podrán determinar los términos y condiciones específicas de aplicación y excepción a lo dispuesto en esta fracción, tratándose de los conflictos de intereses que puede implicar las actividades en que este personal participe o se vincule con proyectos de investigación científica y desarrollo tecnológico en relación con terceros de conformidad con lo que establezca la Ley de Ciencia y Tecnología; Párrafo adicionado DOF 21-08-2006

XIII.- Desempeñar su empleo, cargo o comisión sin obtener o pretender obtener beneficios adicionales a las contraprestaciones comprobables que el Estado le otorga por el desempeño de su función, sean para él o para las personas a las que se refiere la fracción XI;

XIV.- Abstenerse de intervenir o participar indebidamente en la selección, nombramiento, designación, contratación, promoción, suspensión, remoción, cese,

rescisión del contrato o sanción de cualquier servidor público, cuando tenga interés personal, familiar o de negocios en el caso, o pueda derivar alguna ventaja o beneficio para él o para las personas a las que se refiere la fracción XI;

XV.- Presentar con oportunidad y veracidad las declaraciones de situación patrimonial, en los términos establecidos por la Ley;

2.4.6 Hospital General de Minatitlán.

Actualmente la dirección médica ha logrado conjuntar esfuerzos y mediante el apoyo del nivel central y algunas otras instituciones no gubernamentales, ha permitido que esta institución brinde una adecuada atención a los usuarios que acuden por una atención médica; el representar y llevar a cabo el control de la gerencia médica y administrativa es una gran responsabilidad por lo que se requiere de criterios de planeación y organización; los cuales en este momento han consolidado un equipo de trabajo que permite administrar de manera sistemática y racional los recursos humanos, físicos, materiales y financieros asignados a esta institución.

En los últimos años se presentaron cambios dentro de la organización, lo que permite realizar proyectos de investigación, así como consolidar lo que es la capacitación a los médicos becarios sin dejar a un lado la capacitación continua del personal médico y paramédico, permitiendo una atención de calidad tanto a los usuarios de la población abierta como a los que pertenecen al programa de protección social en salud.

En el tiempo que ha existido el hospital, se han realizado transformaciones importantes desde su estructura física, estructura organizacional y la evolución en la atención a los pacientes, dentro de estos cambios ha surgido la necesidad de contar y ampliar la plantilla de especialistas, surge el proceso de basificación para

todo el personal de contrato que reúna los requisitos, esto reforzará y consolidará más la plantilla del personal los cuales tendrán muchos beneficios.

Con lo anterior, el hospital se verá inmerso en muchos procesos de supervisión, verificación y el más importante será la visita del premio nacional de calidad y el de acreditación como hospital de segundo nivel, consolidando los procesos, procedimientos y plan estratégico que lleven a otorgar una atención de calidad y calidez y siempre en la mejora continua.

2.4.6.1 Antecedentes.

El Hospital General de Minatitlán fue inaugurado por primera vez en julio de 1950 y se encontraba como presidente de la República Mexicana el C. Lic. Miguel Alemán Valdez; el hospital inicia sus actividades con poco personal médico y paramédico y una estructura física precaria, por gestiones locales y estatales el hospital es demolido en el año de 1997 para cambiar completamente la estructura física, ampliando las áreas medicas indispensables y fue inaugurado el 7 de Noviembre de 1998 por el Presidente Nacional C. Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León y el gobernador del estado, C. Lic. Patricio Chirinos Calero; jefe jurisdiccional, C. Dr. Gabriel Riande Juárez y el director del hospital C. Dr. Gerardo Peinado Brizio, funcionando con 34 camas censables, hasta el año 2003 es en ese año cuando el hospital sufre nuevamente una remodelación ampliando su estructura física a 51 camas censables, así como la necesidad de contar con una terapia intermedia; y ampliando las áreas de los servicios troncales que presta esta unidad médica, siendo reinaugurado el 15 de enero del 2004 por el gobernador del estado, el Lic. Miguel Alemán Velasco, la C. Dra. Eva Campos Solano, jefa jurisdiccional y el Dr. Álvaro Contreras Hernández.

2.4.6.2 Estructura interna.

El Hospital General de Minatitlán se encuentra a cargo de la dirección, de la cual primeramente se desprenden dos subdirecciones, la subdirección médica y la subdirección administrativa. De la subdirección médica dependen las siguientes áreas: urgencias, cirugía general, medicina interna, ginecoobstetricia, pediatría, consulta externa, enfermería, anestesiología, UVEH, estadística y archivo clínico, laboratorio, rayos x, servicio de transfusión, nutrición y trabajo social, esta última se divide en los siguientes departamentos: trabajo social urgencias, módulo de información y admisión hospitalaria. De la subdirección administrativa dependen las siguientes áreas: enseñanza, capacitación e investigación , seguro popular, calidad, recursos financieros del cual depende caja, recursos humanos, transporte, recursos materiales que se divide en el departamento de farmacia y el de almacén y servicios generales, el cual se divide en los siguientes departamentos: mantenimiento, lavandería, intendencia, vigilancia y RPBI.

2.4.6.3 Organigrama.

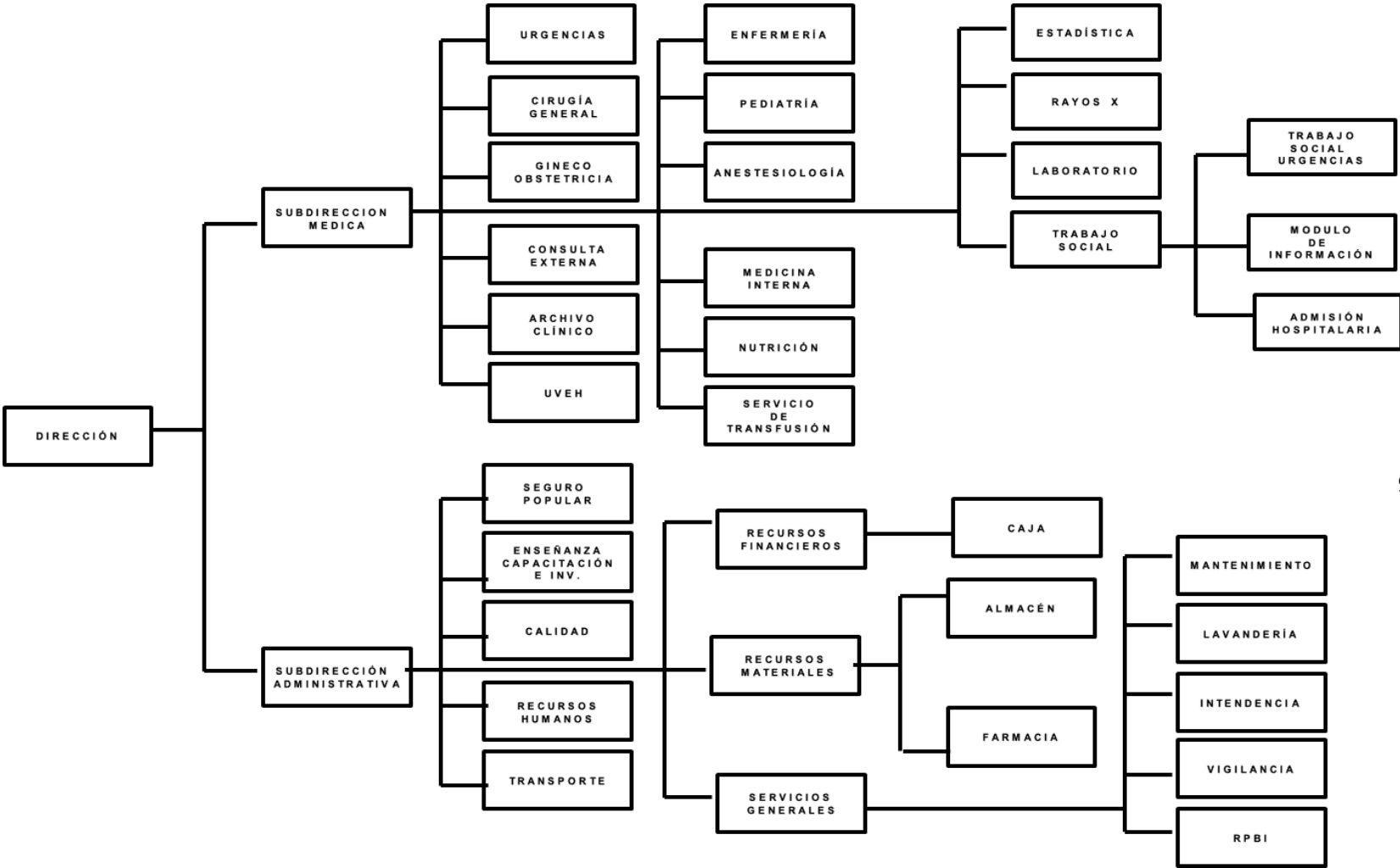


FIGURA 2.8 Organigrama del Hospital General de Minatitlán.

2.4.6.4 Objetivo general.

Consolidar al hospital como una unidad de segundo nivel de atención, en base a los procesos y procedimientos, con la normatividad de salud vigente, cumpliendo con lo requerido en las cédulas de supervisión, manteniendo un equipo multidisciplinario organizado para una atención médica con calidad y calidez a cada usuario que acuda.

2.4.6.5 Política de calidad.

El Hospital General de Minatitlán oferta servicios médicos de especialidad con procesos de atención técnicamente calificada, con personal capacitado y comprometido con las políticas institucionales en el trato digno y respetuoso para lograr la satisfacción del usuario; así mismo consolidar el liderazgo de la organización en la atención a la salud.

2.4.6.6 Objetivos de calidad de la organización.

- Ofertar atención médica especializada de calidad, certificada mediante procesos confiables y validados, en relación con las expectativas del usuario.
- Formar y desarrollar recursos humanos altamente competitivos en el área de la salud.
- Desarrollar investigación operativa en relación a los problemas de salud de mayor incidencia, en busca la calidad de la atención.

2.4.6.7 Misión.

El Hospital General de Minatitlán brinda atención médica especializada con calidad y humanismo al usuario, para prevenir, curar, rehabilitar; logrando la

satisfacción de sus necesidades de salud a través de un equipo de profesionales de alto nivel, comprometido con las políticas nacionales y la formación de recursos humanos.

2.4.6.8 Visión.

Ser un hospital certificado, con liderazgo regional en la atención a la salud de los usuarios, que aspira al crecimiento y consolidación de un equipo de trabajo de alta competencia, en sus procesos de atención, distinguiéndose por su espíritu de servicio y una sólida formación disciplinaria, capacitado para la investigación medica y la formación de recursos humanos.

2.4.6.9 Valores.

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Respeto
- ✓ Honestidad
- ✓ Tolerancia
- ✓ Disciplina
- ✓ Puntualidad

2.4.6.10 Capacitaciones generales.

Las sesiones de capacitación son responsabilidad del departamento de enseñanza, investigación y capacitación que se encuentra dentro del área administrativa del Hospital General de Minatitlán, la responsable directa es jefa del departamento, y la que cumple efectivamente con esta actividad es su auxiliar administrativa, esta persona es la encargada de crear el “calendario de sesiones generales” de forma anual, el cual contiene: el número de sesión, el nombre del

servicio al que está referida esa capacitación, es decir el tema, el nombre del ponente, el nombre de la capacitación, la fecha y se especifica que es una sesión general, este calendario se coloca en el departamento de enseñanza y en el reloj checador donde está a la vista de los empleados, la tabla 2.1 presenta el del año 2012 como ejemplo:

TABLA 2.1 Calendario de sesiones generales 2012.

No. Prog.	Servicio	Ponente	Fecha	Sesión
1	Enseñanza	Dra. Luz Ma. Pimentel Álvarez	10/01/12	Sesión general
2	Cirugía	<u>(Cirugía, sudor y lagrimas) y poliomielitis</u> Dr. Ramón Santiago Ortiz	17/01/12	Sesión general
3	Responsabilidad civil en medicina	<u>Relación médico-paciente</u> Dr. Luis Ixtepan Delgado	24/01/12	Sesión general
4	Dirección	<u>Cierre 2011</u> <u>Dr. Ángel Lezama Moscoso</u> Lic. Irma Martínez Almogabar	31/01/12	Sesión general
5	Calidad	<u>Protección Civil</u> Qfb Juan Edwin Armenta Mauricio Enf. Jorge Luis Jiménez Ramírez	07/02/12	Sesión general
6	Cirugía	<u>Amistad</u> Dr. Ramón Santiago Ortiz	14/02/12	Sesión general
7	Responsabilidad civil en medicina	<u>Expediente Clínico</u> Dr. Luis Ixtepan Delgado	21/02/12	Sesión general
8	Nutrición	<u>Nutrición Y Obesidad</u> Lic. Nut. Delsy Carolina Rodríguez Vargas	28/02/12	Sesión general
9	Ginecología y obstetricia	<u>“8 De Marzo”</u> <u>“Día Internacional De La Mujer”</u> Q.F.B. Edwin Armenta Mauricio	06/03/12	Sesión general
10	Hogar Y Salud	<u>Enamórate bien</u>	13//03/12	Sesión general
11	R.P.B.I.	<u>Manejo integral de los sólidos hospitalarios</u> Ing. Matilde Lara Ordaz	20/03/12	Sesión general

Continúa tabla 2.1

12	Administración	<u>Procesos administrativos</u> C.P. María Esther González Medina	27/03/12	Sesión general
13	Protección civil	<u>Ahorro energético ante el cambio climático</u> Enf. Jorge Luis Jiménez Ramírez	03/04/12	Sesión general
14	Hogar y salud	<u>Enamórate bien</u> Pedro Rangel Lema	10/04/12	Sesión general
15	Alumnos universitarios	<u>Huesito de la risa</u> <u>Risaterapia</u>	17/04/12	Sesión general
16	Pediatría	<u>El niño que no come (día del niño)</u> Dr. Cesar Augusto Miranda Hernandez	24/04/12	Sesión general
17	Urgencias	<u>Historia de la Cruz Roja</u> Dr. Miguel Ángel Velázquez Pastrana	08/05/12	Sesión general
18	Jefatura de enseñanza	<u>Reunión universidad veracruzana y el Hospital General Minatitlán</u> <u>Festivo para las mamás</u>	15/05/12	Sesión general
19	Medicina interna	<u>Día internacional de la hipertensión (17 de Mayo)</u> Dr. Nikos Christo Secchi Nicolas	22/05/12	Sesión general
20	Hogar y salud	<u>Hacia una excelencia en el trabajo</u> Lic. Reyna Cortez Marcelo	29/05/12	Sesión general
21	Supervisor guardia "A"	<u>Día mundial sin tabaco</u> <u>31 De Mayo</u> Dr. Manuel Antonio Galicia Trujillo	31/05/11	Sesión general
22	Seguro Popular	<u>Seguro popular</u> Edith Vidal Trejo	05/06/12	Sesión general
23	Urgencias	<u>Denque y dengue hemorrágico</u> Dr. Jose Pedro Estrada Ferrer	12/06/12	Sesión general

Continúa tabla 2.1

24	Enfermería	<u>Tarjeta de aislamiento para prevención de infecciones nosocomiales</u> Enf. Diana Maria Martinez Zamora	19/06/12	Sesión general
25	Hogar y salud	<u>La familia</u> Lic. Pedro Rangel Lema	26/06/12	Sesión general
26	Psicología	<u>Vínculos familiares</u> Lic.Psic. Carolina Torres Cruz	03/07/12	Sesión general
27	Dirección médica y estadística	<u>Evaluación hospitalaria Primer semestre</u> Dr. Angel Lezama Moscoso L.A.E. Irma Martinez Almogabar	10/07/12	Sesión general
28	Externo	<u>Cristaloide Y Coloide</u> Dr. Abelardo Ramón Velarde Ibarra	17/07/12	Sesión general
29	Laboratorio	<u>Bioseguridad Personal Y Manejo De Muestras</u> T.L. Mirna Rivas Vasquez	24/07/12	Sesión general
30	Jefatura de enseñanza	<u>Arranque Parejo</u> Dra. Luz Maria Pimentel Alvarez	31/07/12	Sesión general
31	Ginecología	<u>Muerte Materna</u> Dra. Marcela Esparza Figueroa	07/08/12	Sesión general
32	Psicología	<u>Conoce Su Personalidad</u> Psic. Nancy García Hernández	14/08/12	Sesión general
33	Trabajo Social	<u>Día del adulto mayor 28 de Agosto</u> Fortunata Armenta Ramirez	21/08/12	Sesión general
34	Cirugía	<u>Educación en el siglo XXI</u> Dr. Jose Bardomiano Lara Valdés	28/08/12	Sesión general
35	Farmacia	<u>Seguro popular</u> C. Miguel Ángel Guzmán Reyna	04/09/12	Sesión general
36	Recursos materiales	<u>Recursos materiales</u> Irma Iglesias Hernández	11/09/12	Sesión general
37	Psicología	<u>Divorcio E Hijos</u> Psic. Vladimir Valdivieso Vaughan	18/09/12	Sesión general

Continúa tabla 2.1

38	Anestesiología	<u>Programación quirúrgica, productividad</u> Dra. Guillermina Arenas Salazar	25/09/12	Sesión general
39	Pediatría	<u>Esta en tus manos</u> Enf. Jorge Luis Jimenez Ramirez	02/10/12	Sesión General
40	Radiólogo	<u>Rx y ultrasonido un auxiliar en el diagnostico</u> Tec. Rad. Luisa Inocencia Martínez Lara	09/10/12	Sesión general
41	Transfusiones	<u>Día mundial de la lucha contra el cáncer mamario</u> Dra. Luz María Pimentel Álvarez	16/10/12	Sesión general
42	Psicología	<u>Depresión infantil</u> Psic. Vladimir Valdivieso Vaughan	23/10/12	Sesión general
43	Pediatría	<u>Guías de prácticas del recién nacido y del niño</u> Dra. Luz Maria Pimentel Alvarez	30/11/12	Sesión general
44	Medicina interna	<u>Día Mundial De La Diabetes Mellitus 14 De Noviembre</u> Dr. Nikos Christo Secchi Nicolas	06/11/12	Sesión general
45	Trabajo social	<u>Día mundial para la eliminación de la violencia contra mujeres y niñas 25 de Noviembre</u> L.T.S. Miriam Guadalupe Melendez Segundo	13/11/12	Sesión general
46	Epidemiología	<u>Día Mundial lucha contra la t.b.p (28 de nov.) y día mundial de lucha contra el sida (1 de dic.)</u> Dra. Claudia López Bautista	20/11/12	Sesión general
47	Ginecología y obstetricia	<u>Muerte materna Morbilidad materna</u> Dra. Marcela Esparza Figueroa	27/11/12	Sesión general
48			04/12/12	Sesión general

Continúa tabla 2.1

49	Calidad	<u>Feliz navidad y año nuevo 2012 Reconocimientos fin de curso a los M.I.P.</u> Q.F.B. Edwin Armenta Mauricio	18/12/12	Sesión general
----	---------	---	----------	----------------

Atentamente

Dra. Luz Maria Pimentel Alvarez

Jefa de enseñanza, cap. E inv.

Selección del instructor.

Se selecciona al ponente de acuerdo al tema, considerando que cumpla con el perfil más idóneo para impartir el tema, todos son ponentes internos, es decir son trabajadores del hospital, solo hay dos excepciones al año, porque se han cedido fechas a ponentes externos, uno de la universidad de Montemorelos y otro de la universidad de Villa Vista y también existen excepciones cuando llegan ponentes de la secretaría de salud, pero de la ciudad de Xalapa, estos son casos sin previo aviso; la forma para comunicar a los ponentes que deberán impartir una capacitación, es enviándoles un memorándum, el cual se expide de la jefatura de enseñanza y contiene: la fecha en que debe exponer, el tema que debe impartir, el horario que siempre es a las 8:00 a.m. y lugar que también es el mismo, en el auditorio del hospital.

Asistencia a capacitación.

La auxiliar administrativa de la jefatura de enseñanza lleva el control de asistencia digital de todos los empleados del área administrativa, este control sirve para conocer de manera más práctica el porcentaje de asistencias que tiene cada uno de los trabajadores. En dado caso en que alguno quiera salir a tomar una capacitación externa por parte del hospital, se revisa que cuente con cierto porcentaje de asistencias a las sesiones de capacitación general.

A continuación se muestra una tabla con cada departamento del área administrativa y el porcentaje de asistencia a las sesiones de capacitación que tuvieron en el mes de diciembre de 2012:

TABLA 2.2. Asistencia a las sesiones de capacitación.

Mes: Diciembre	
Nombre	% De Asistencia
Dirección	50%
Subdirección administrativa	0
Transporte	25%
Seguro popular	30%
Recursos humanos	0
Enseñanza, capacitación e investigación	100%
Calidad	0
Recursos materiales	25%
Recursos financieros	30%
Servicios generales	20%

En la tabla anterior se observa que el único departamento que cuenta con el cien por ciento de la asistencia a las sesiones de capacitación en el mes de diciembre de 2012 es el de enseñanza, capacitación e investigación, mientras que los departamentos que tienen cero por ciento de asistencia son la subdirección administrativa, recursos humanos y calidad.

Cédula mensual para indicadores de sesiones generales 2012.

La cédula tiene la función de representar de manera clara, el número de sesiones generales que se programaron, las sesiones que efectivamente se realizaron y el porcentaje de cumplimiento que se obtiene a partir de los dos datos anteriores, estos se registran de forma mensual. En la tabla 2.3, se presentan estos conceptos, referentes al año 2012, donde se puede apreciar que a pesar de la poca asistencia del personal, las sesiones de capacitación se siguen programando y sí se llevan a cabo.

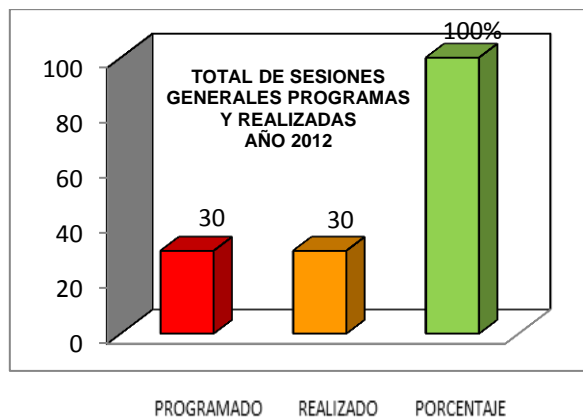
En la gráfica de cédula mensual (figura 2.9), se muestran los totales de todos los meses por cada concepto que comprende la cédula mensual, es decir, las sesiones programadas, las realizadas y el porcentaje de cumplimiento de forma anual.

El programa de capacitación se ha estado cumpliendo con eficiencia, se puede decir que se ha logrado un excelente porcentaje de realización de las sesiones de capacitación en forma global (100%). Ver tabla 2.4.

La gráfica 2.10, muestra el porcentaje de sesiones generales programadas y sesiones efectivamente realizadas.

TABLA 2.3 Cédula mensual.

	Sesiones Generales		
	Programadas	Realizado	Porcentaje
Enero	4	4	100
Febrero	4	4	100
Marzo	4	4	100
Abril	4	4	100
Mayo	4	4	100
Junio	4	4	100
Julio	1	1	100
Agosto	1	1	100
Septiembre	1	1	100
Octubre	1	1	100
Noviembre	1	1	100
Diciembre	1	1	100
Total	30	30	100



FUENTE:HGM/ENSEÑANZA/BITACORAS

FIGURA 2.9. Gráfica de cédula mensual.

TABLA 2.4 Porcentaje de cumplimiento de sesiones programadas.

Año	Sesiones de capacitación programadas	
	Generales	Total
2012	100%	100%

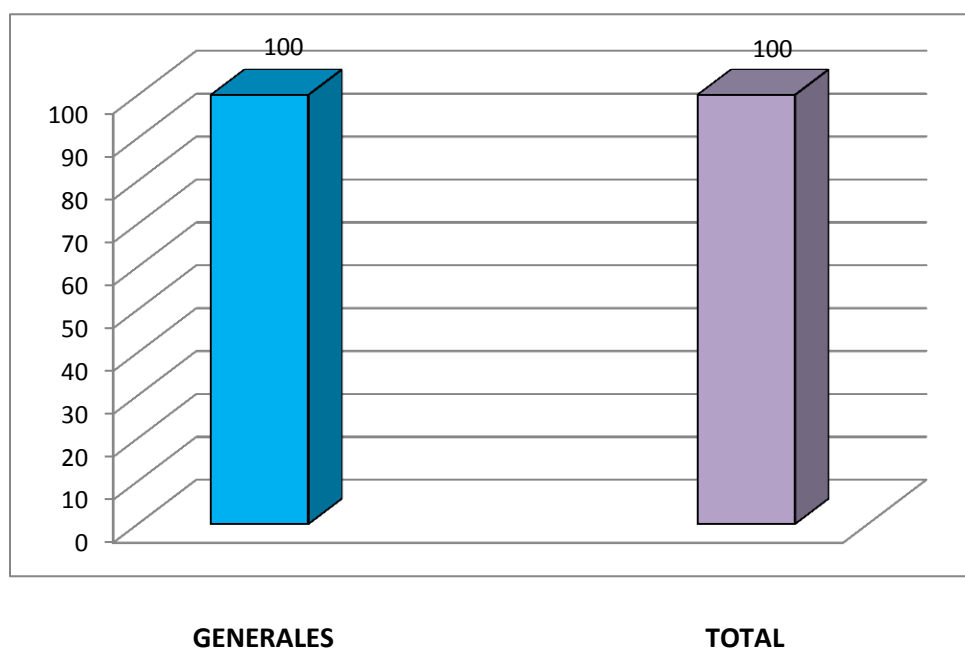


FIGURA 2.10. Porcentaje de cumplimiento de sesiones programadas.

CAPÍTULO III
RESULTADOS

3.1 Procesamiento y análisis estadístico de los datos.

Una vez que se han aplicado los cuestionarios a la muestra, se procedió a procesar la información obtenida, se interpretaron un conjunto de datos con el objetivo de poder verificarlos a fondo, dándole al mismo tiempo una razón de ser. Se dio un tratamiento estadístico al que se sometió la información que los empleados del área Administrativa proporcionaron durante el proceso de recolección.

La motivación grupal en este caso específico es imprescindible, ya que se trata de una empresa pública, en donde la demanda por parte de los usuarios (público en general) es muy alta y muchas veces se da por hecho el cumplimiento de toda la carga laboral, mientras que los empleados cada vez se encuentran en condiciones menos ideales anímicamente hablando para poder cumplir con sus responsabilidades administrativas; como se puede apreciar en el caso de las sesiones de capacitación en donde es de gran importancia que estén con las condiciones ideales para recibir y aplicar los conocimientos que en ellas se imparten.

A continuación se presentan los resultados recabados por medio de gráficas diseñadas para su fácil comprensión, además de una breve explicación para cada una de estas.

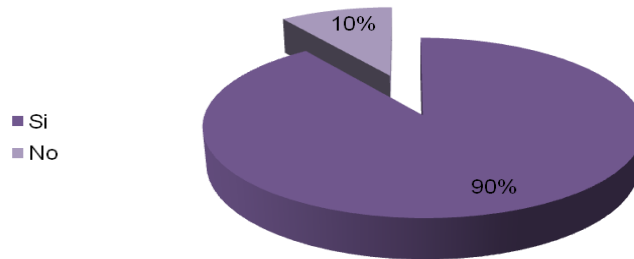


FIGURA 3.1 Conocimiento del departamento de enseñanza, capacitación e investigación.

La figura 3.1 muestra que el 90 por ciento de los encuestados dijeron conocer el departamento de enseñanza, capacitación e investigación, mientras que el 10 por ciento restante no lo conoce. Esto representa que dicho departamento está realizando sus actividades y la mayoría de los empleados de esta área lo conocen.

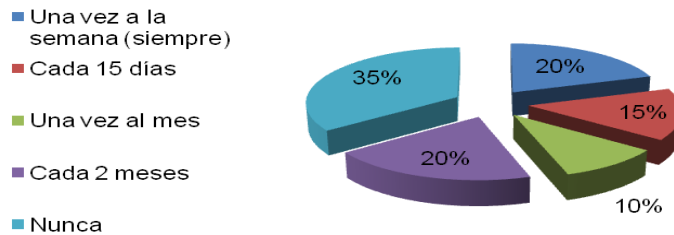


FIGURA 3.2 Asistencia a las sesiones de capacitación.

En la figura 3.2 se indica que un 35 por ciento aceptó que nunca asiste a dicha capacitación, el 20 por ciento de la muestra dijo asistir siempre a las sesiones de capacitación general, otro 20 por ciento cada dos meses, el 15 por ciento dijo asistir una vez cada quince días y un 10 por ciento una vez al mes. Lo anterior indica el bajo nivel de asistencia a las sesiones de capacitación que son parte de sus responsabilidades de forma obligatoria.

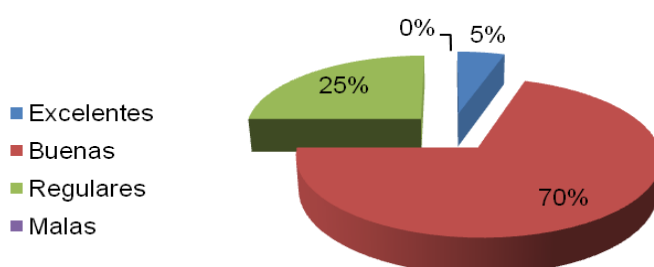


FIGURA 3.3 Opinión de las sesiones de capacitación.

Según la figura 3.3, la mayoría de la muestra, es decir el 70 por ciento dijo pensar que las sesiones de capacitación son buenas, el 25 por ciento las calificó como regulares, un 5 por ciento de la muestra definió de forma excelente, nadie opinó que fueran malas. A pesar que es bajo el porcentaje que fija como excelentes a las sesiones, la mayor parte de los empleados las explicó como buenas demostrando que cumplen con las expectativas y este punto se reafirma con que nadie las puntualizó como malas.

En la figura 3.4, se muestra el mayor número de veces en que cada concepto fue elegido en escala del 1 al 6, considerando el 1 como lo más agradable hasta llegar al 6 como lo menos agradable, para definir los diferentes aspectos de las sesiones de capacitación.

El primer aspecto “los temas” fue seleccionado 8 veces en el número 1 de la escala lo que quiere decir que es el aspecto elegido en mayor número de ocasiones como lo más agradable de las sesiones, lo cual quiere decir que lo identifican como excelente.

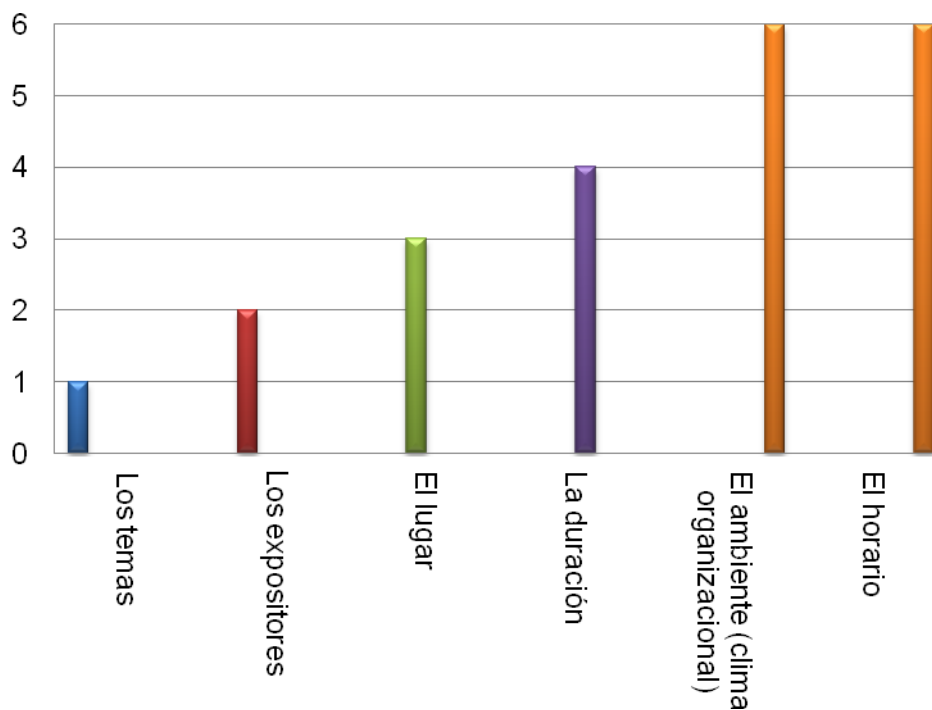


FIGURA 3.4 Aspectos más agradables de las sesiones de capacitación.

El segundo aspecto “Los expositores” fue elegido 7 veces en el número 2, o sea que lo consideran un aspecto muy agradable de las sesiones y quiere decir que lo identifican como bueno.

El tercer aspecto “El lugar” fue preferido 8 veces en el número 3 de la escala, también considerado un punto agradable de las sesiones y quiere decir que lo identifican como regular.

El cuarto aspecto “La duración” fue elegido 10 veces en el número 4, es decir que la mitad de la muestra la eligió como un aspecto regular o intermedio de las capacitaciones.

El quinto aspecto “El ambiente o clima organizacional” está empatado con el siguiente como uno de los aspectos más desagradables, solo en menor cantidad de referencias con 6 veces, por lo cual se observa que no hay buenas relaciones laborales entre los empleados del área administrativa.

Y finalmente como sexto aspecto "Horario" fue escogido 8 veces en el número 6, colocándolo como el concepto más desagradable de todos identificándolo como muy malo y refleja que es uno de los principales motivos por los cuales los trabajadores no asisten a las sesiones de capacitación.

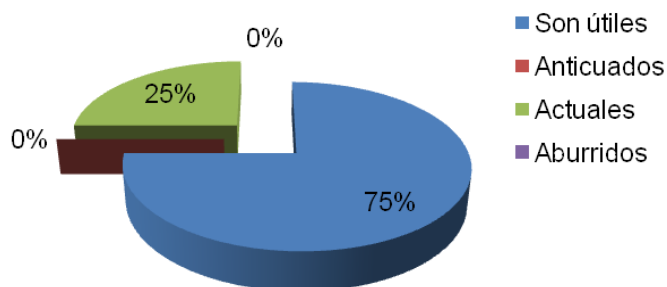


FIGURA 3.5 Opinión de los temas impartidos.

Esta figura 3.5 refleja que el 75 por ciento de la muestra consideró los temas que se imparten en las capacitaciones como útiles y el 25 por ciento restante como actuales, mientras que nadie los consideró ni anticuados ni aburridos. Lo cual representa que en cuanto a la calidad de los temas las sesiones de capacitación no presentan ningún problema.

La figura 3.6 muestra la forma en que los participantes describen a los ponentes que imparten las capacitaciones, son considerados por la mayoría, es decir el 80 por ciento los catalogó como totalmente capacitados, un 15 por ciento dicen que no exponen bien, solo el 5 por ciento piensa que carecen de conocimientos y nadie los consideró inadecuados para los temas. Por lo cual se puede asegurar que en cuanto a ponentes las sesiones de capacitación son buenas y/o cumplen con las expectativas.

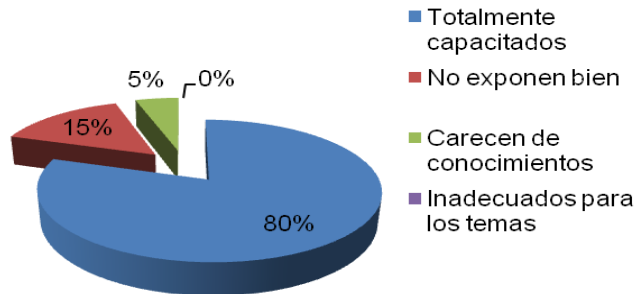


FIGURA 3.6 Opinión de la capacidad de los ponentes.

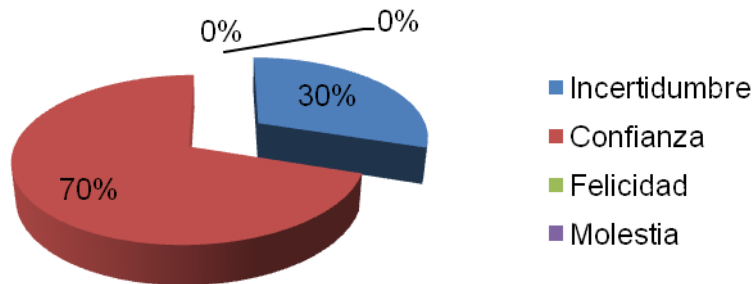


FIGURA 3.7 Reacciones a las sesiones de capacitación.

En la figura 3.7, se refleja que el 70 por ciento de la muestra, es decir la mayoría dijo sentir confianza cuando asiste a las sesiones de capacitación, y el 30 por ciento restante experimenta incertidumbre, mientras que nadie dijo sentir

felicidad o molestia. Lo cual representa que en términos generales las sesiones son percibidas con confianza y no con angustia por parte del personal.

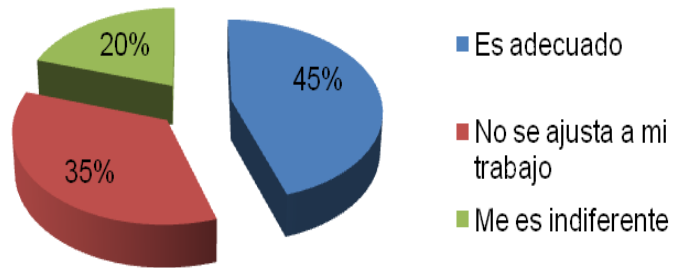


FIGURA 3.8 Opinión del horario y fecha.

La figura 3.8 ilustra lo que se piensa del horario y del día en que se imparten las capacitaciones, el 45 por ciento piensa que son adecuados, el 35 por ciento piensa que no se ajustan a su trabajo y al 20 por ciento restante les es indiferente. Lo cual quiere decir que a un 65 por ciento, es decir a la mayoría les parece conveniente o razonable la forma en que ya están establecidos estos aspectos y solo una parte de los empleados opina que no se ajusta con sus demás actividades.

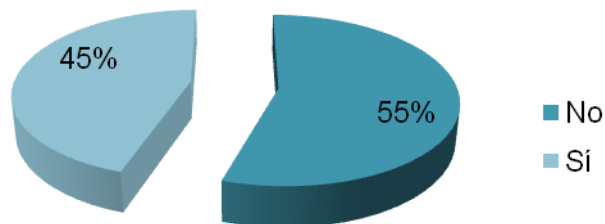


FIGURA 3.9 Deseos de cambio de horario.

En la figura 3.9, el 55 por ciento, es decir la mayoría de los empleados no propone ningún otro horario ni día para las sesiones, mientras que el 45 por ciento si propone otras opciones para este aspecto. La siguiente gráfica muestra las propuestas que realizaron los empleados:

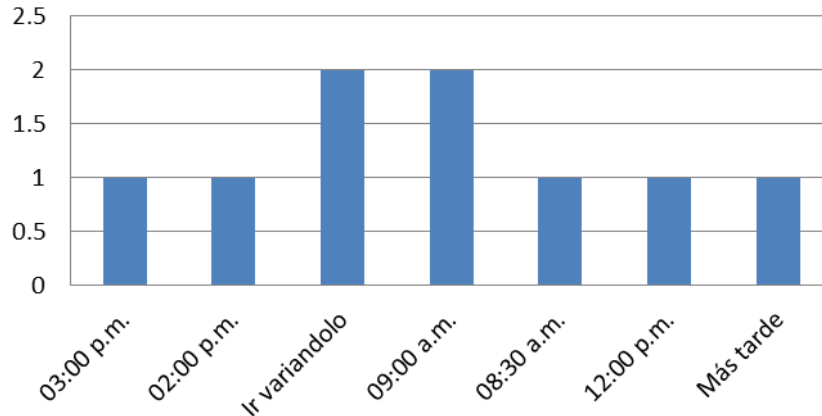


FIGURA 3.10 Propuesta de horario.

En la figura 3.10, el 45 por ciento de la muestra propone cambios para “el horario” de las sesiones, es decir, dos personas propusieron ir variando el horario para evitar la rutina, dos personas más proponen las 9:00 a.m. como nuevo horario, es decir una hora más tarde del horario actual y cada una de las otras opciones fue propuesta por una sola persona. Lo anterior significa que todas las propuestas conlleva a establecer un horario más tarde para las sesiones.

La gráfica de la figura 3.11 muestra que el 45 por ciento de la muestra dijo estar motivado en su trabajo, el 35 por ciento mencionó que solo a veces se siente motivado y el 20 por ciento restante expresó no estar motivado. Esto significa que al sumar un 55 por ciento de los empleados no se encuentra siempre motivado en su trabajo, lo cual conlleva a un incumplimiento de sus responsabilidades administrativas como es el ausentismo a las sesiones de capacitación.

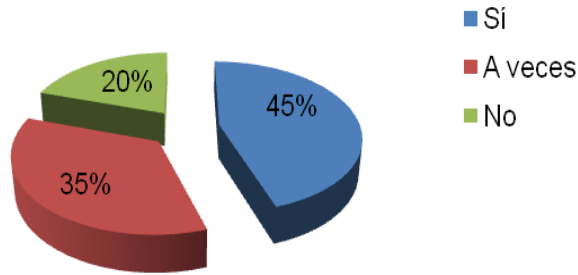


FIGURA 3.11 Nivel de motivación en el puesto.

La figura 3.12 refleja que el 40 por ciento de la muestra piensa que la asistencia a las sesiones influye de alguna forma en el cumplimiento de los objetivos específicos de su trabajo, el 35 por ciento precisó que solo a veces influye y el 25 por ciento restante dijo que no influye. Esto quiere decir que al sumarse, un 75 por ciento piensa que de alguna manera las sesiones de capacitación repercuten en sus labores lo cual es favorecedor para las sesiones.

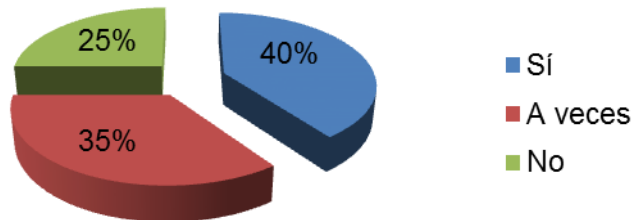


FIGURA 3.12 Influencia de las sesiones de capacitación en el logro de objetivos.

La figura 3.13 señala que el 70 por ciento la calificó la comunicación entre sus compañeros de trabajo como buena, el 25 por ciento como regular y el 5% de la muestra la calificó como excelente, es decir que nadie la calificó como mala. Lo cual quiere decir que la mayoría piensa que la comunicación no es un problema.

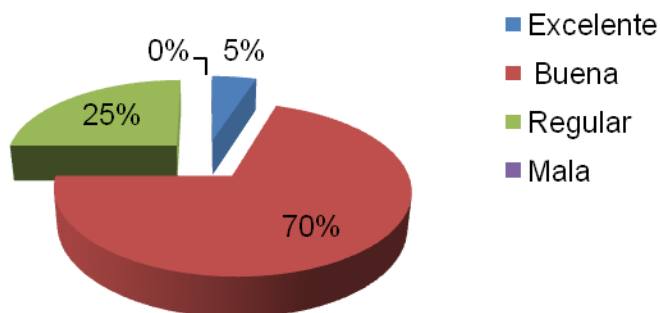


FIGURA 3.13 Percepción de la comunicación.

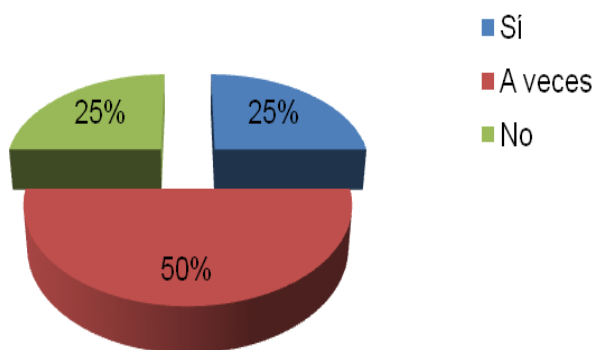


FIGURA 3.14 Problemática de la comunicación.

Esta gráfica, ilustra que el 50 por ciento de la muestra a veces ha tenido alguna experiencia laboral o de capacitación donde la comunicación ha sido un problema dentro de su área laboral, el 25 por ciento mencionó haber presentado este problema y el otro 25 por ciento dijo que no ha tenido esta experiencia. Lo que quiere decir que al preguntar más específicamente los empleados manifiestan desviaciones en el aspecto de la comunicación.

La figura 3.15, muestra que el 55 por ciento de la muestra piensa que a veces hace falta comunicación con y entre sus compañeros del área administrativa, el 40 por ciento afirmó esta cuestión y solo el 5 por ciento la negó.

Esto refuerza la gráfica anterior donde se manifiesta la falta y mala calidad de la comunicación.

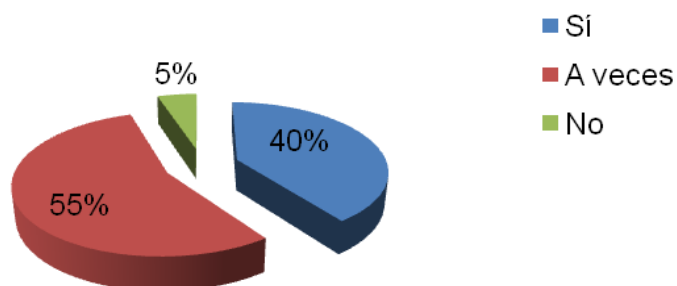


FIGURA 3.15 Nivel de comunicación.

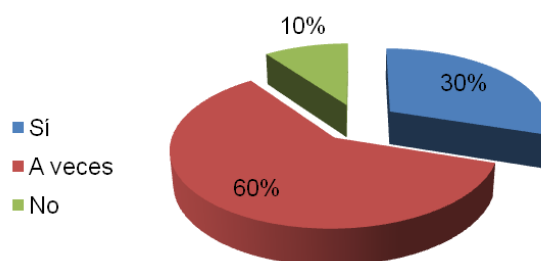


FIGURA 3.16 Nivel de motivación del área administrativa.

La figura 3.16 plasma que el 60 por ciento de la muestra piensa que sólo a veces el área administrativa está motivada en pro del cumplimiento de sus actividades, un 30 por ciento piensa que el área sí está motivada y solo un 10 por ciento piensa que no está motivada. Lo que representa que en términos generales el área no hay motivación.

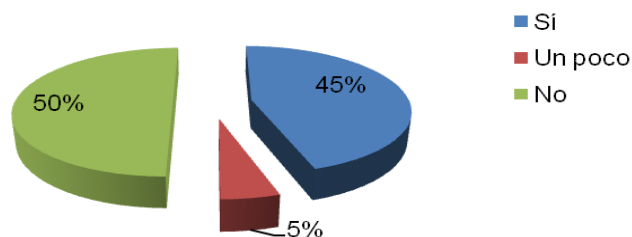


FIGURA 3.17 Concepto de responsabilidad administrativa.

La figura 3.17 revela que el 50 por ciento de la muestra dijo no conocer el concepto de responsabilidad administrativa, el 45 por ciento afirmó si conocer este concepto y sólo un 5 por ciento dijo conocerlo solo un poco. Esto refleja que con sólo la mitad del personal que labora en el departamento administrativo conoce el concepto de responsabilidad administrativa, lo cual demuestra la carencia de conocimientos y compromiso.

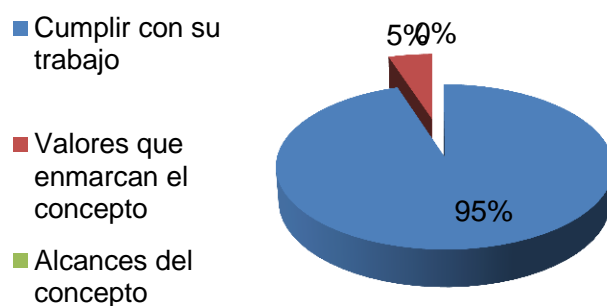


FIGURA 3.18 Significado del concepto de responsabilidad administrativa.

En la figura 3.18, se muestra las respuestas de lo que significa el concepto de responsabilidad administrativa, el 95 por ciento se inclinó a contestar que este término se refiere solo a cumplir con su trabajo, a lo más en tiempo y forma, y solo una, el 5 por ciento, mencionó algunos valores que se deben

enmarcar dentro de este término y ninguno mencionó nada acerca de las consecuencias o alcances que conllevan la falta de realización o negligencia dentro de las responsabilidades administrativas.

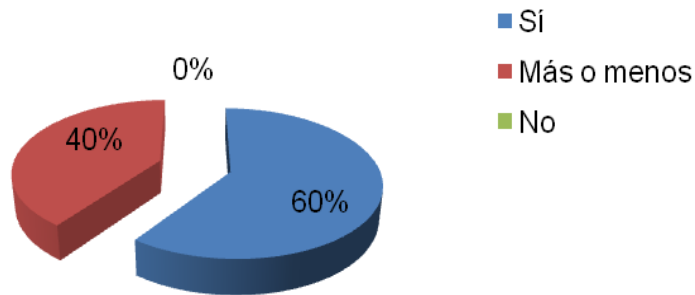


FIGURA 3.19 Conocimiento de las responsabilidades administrativas.

Esta figura identifica que el 60 por ciento de la muestra mencionó saber sus responsabilidades administrativas inherentes a su puesto y el 40 por ciento contestó conocerlas más o menos y nadie dijo no conocerlas. Esto se contrapone a la gráfica 3.17 donde se muestra que los trabajadores no conocen ni siquiera el término.

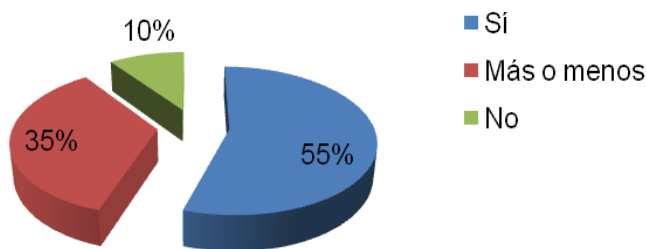


FIGURA 3.20 Área administrativa y sus responsabilidades.

En la figura 3.20, el 55 por ciento de la muestra considera que el área administrativa conoce sus responsabilidades administrativas, el 35 por ciento dijo que más o menos las conoce y solo el 10 por ciento dijo que no las conoce. Una vez más esta gráfica se contrapone con la pregunta de referencia al término, y al mismo tiempo refleja la falta de interés y conocimiento de los empleados en cuanto a su trabajo.

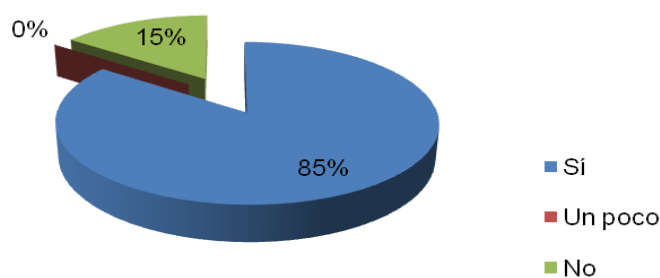


FIGURA 3.21 Dinámicas de grupo.

Esta figura ilustra que el 85 por ciento ha escuchado sobre el uso de dinámicas de grupo y el 15 por ciento restante dijo no haber escuchado de ellas. Este dato se muestra como favorecedor en cuanto a la posible implantación de las dinámicas de grupo en relación a que los empleados tienen algún punto de referencia. Además se desea conocer de las personas que sí han escuchado acerca del uso de las dinámicas de grupo una idea de exactamente la cantidad y el tipo de dinámica que conocen, para obtener estos datos se realizó la siguiente cuestión:

Según la figura 3.22 el número de personas que dijo conocer cada una de las dinámicas, es de: 11 personas conocen la dinámica “desarrollo del equipo”, 11 conocen “establecimiento de objetivos y planeación de acciones”, 9 personas conocen la dinámica “aceptación de normas de integración”, 3 conocen “el

objetivo”, , 3 conocen “identidad de equipo”, 2 conocen “grupos cerrados” y solo 2 personas no conocen ninguna. Estas respuestas refuerzan la gráfica anterior y se establece el conocimiento que el personal ya tiene acerca de este tema.

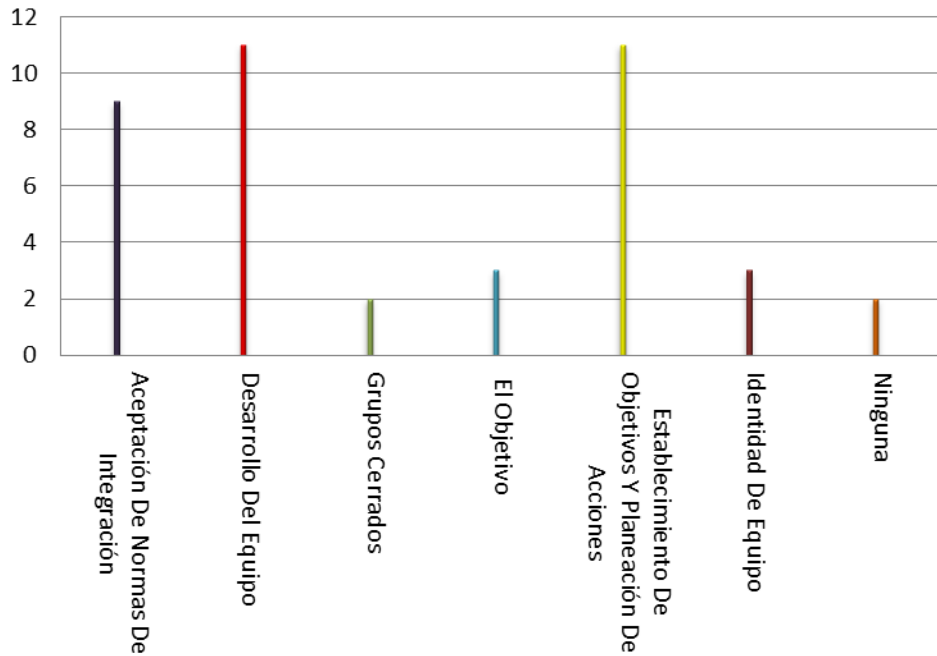


FIGURA 3.22 Dinámicas conocidas o utilizadas.

La figura 3.23 muestra que el 85 por ciento expresó que estaría de acuerdo en que se utilizara alguna de las dinámicas de grupo en las sesiones de capacitación, al 10 por ciento les es indiferente y el 5 por ciento restante dijo no estar de acuerdo. Esto representa que los mismos empleados están concientes de la falta de herramientas para fomentar la comunicación y motivación en su área, por tal razón no se oponen a su aplicación.

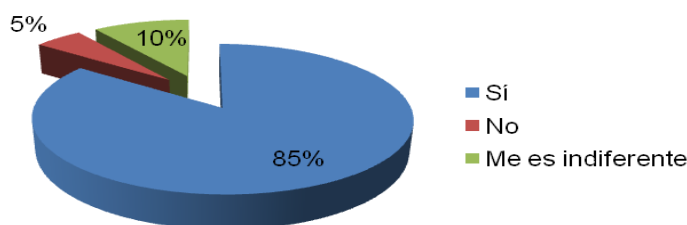


FIGURA 3.23 Aplicación de las dinámicas en las sesiones de capacitación.

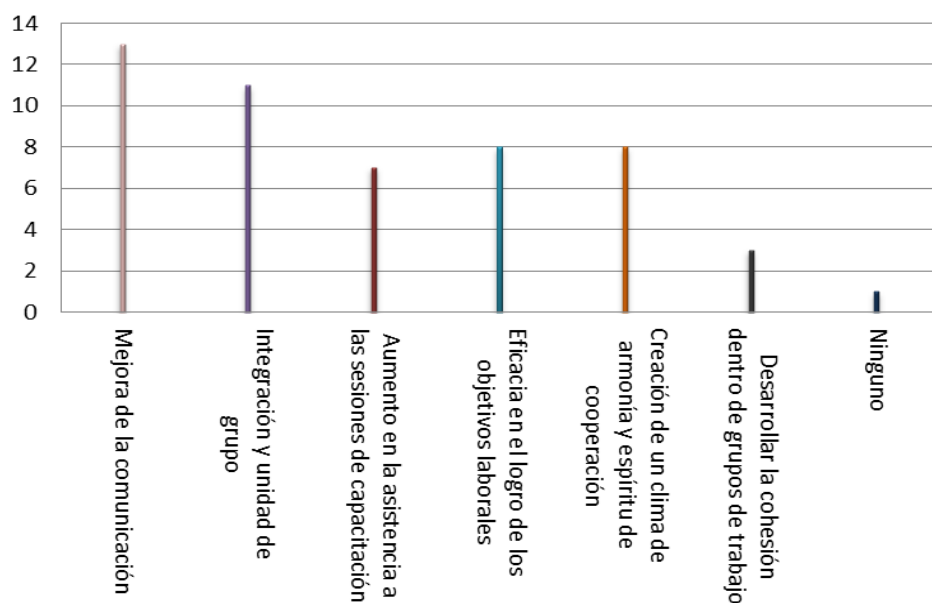


FIGURA 3.24 Beneficios de las dinámicas de grupo.

La figura 3.24 muestra el número de veces en que cada beneficio fue elegido por la muestra, es decir que 13 personas dijo que el uso de las dinámicas puede “mejorar la comunicación”, 11 expresó que lograrían “integración y unidad de grupo”, 8 mencionó que aumentarían la “eficacia en el logro de los objetivos laborales”, 8 piensan que lograrían la “creación de un clima de armonía y espíritu de cooperación”, 7 eligieron que generaría un “aumento en la asistencia a las

sesiones de capacitación”, 3 seleccionaron que pueden “desarrollar la cohesión dentro de grupos de trabajo” y solo 1 piensa que el uso de las dinámicas no traería ningún beneficio. Esto representa que siguen mostrándose a favor de la aplicación de estas herramientas.

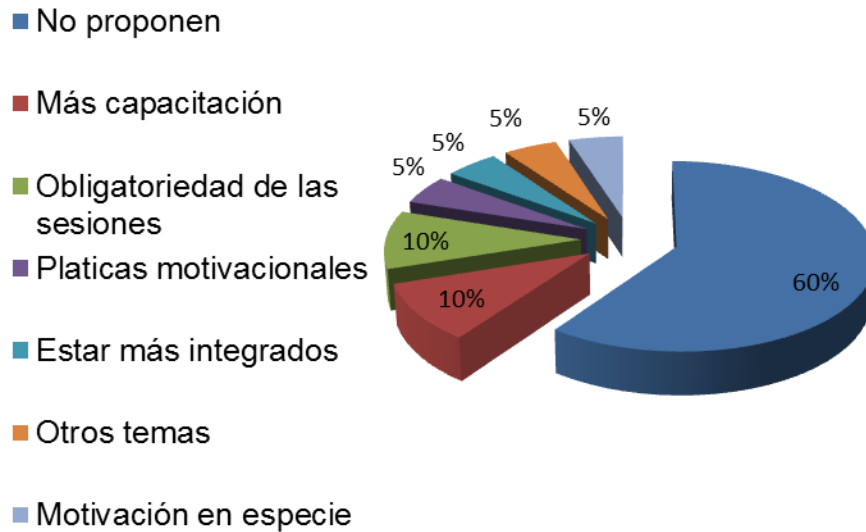


FIGURA 3.25 Otras mejoras.

En la figura 3.25, el 60 por ciento no propone nada y en cuanto a las personas que si contestaron esta pregunta se pueden destacar varios aspectos, primero que el 10 por ciento pide más capacitación, otro 10 por ciento solicita que las sesiones de capacitación sean obligatorias por orden de la dirección, un 5 por ciento opina que en cuestión aumentar los conocimientos y de hacerlos sentir motivados se impartan “platicas motivacionales”, un 5 por ciento más opinó que deben estar más integrados como compañeros, otro 5 por ciento solicitó amplitud en los temas y que estos sean más originales y finalmente otro 5 por ciento solicitan motivación en especie con algún “pequeño detalle.”

3.2 Interpretación de datos.

Del anterior análisis de información se pueden retomar los datos más sobresalientes de estos resultados, dentro de la muestra hubo un 35 por ciento que aceptó nunca asistir a las sesiones de capacitación, lo cual indica el bajo nivel de asistencia que en realidad se presenta al cumplimiento de esta responsabilidad administrativa establecida en el hospital de forma obligatoria, y del cual reporta el departamento de investigación, enseñanza y capacitación.

Otro punto importante es que la mayoría de la muestra, un 70 por ciento dijo pensar que las sesiones de capacitación son buenas, demostrando así el punto de que cumplen con la mayoría de las expectativas y esto se reafirma con el hecho de que nadie las definió como malas. En el momento de evaluar por separado varios de los aspectos de las capacitaciones se puede retomar el hecho de que el de “los temas” fue elegido con el mayor número de veces como lo más agradable de las sesiones, lo cual quiere decir que lo identifican como excelente. Y al contrario, los aspectos “el ambiente o clima organizacional” y “el horario” son identificados como los menos agradables de todos y algo muy negativo para poder cumplir con esta responsabilidad.

En cuanto a los temas que se imparten en las capacitaciones la mayoría de la muestra, un 75 por ciento los definió como útiles, demostrando así la calidad de este aspecto y que no representa una determinante para no asistir.

En relación a los ponentes que imparten las capacitaciones la mayoría de la muestra con un 80 por ciento los catalogó como totalmente capacitados, por lo cual se puede asegurar que este aspecto de las sesiones son muy buenas y /o cumplen con la mayoría de las expectativas.

En cuestión de los sentimientos o emociones que experimentan los trabajadores al asistir a las sesiones, la mayoría, un 70 por ciento dijo sentir confianza, lo cual representa que en términos generales las sesiones son cómodas.

Otro dato importante es que alrededor del 55 por ciento de los empleados no se encuentra siempre motivado en su trabajo, lo cual conlleva al incumplimiento de sus responsabilidades administrativas como el ausentismo en las sesiones de capacitación. Además la mayoría de los cuestionados dijeron que dichas capacitaciones repercuten de alguna manera en sus actividades laborales.

La mitad de la muestra reporta que alguna vez ha tenido una experiencia laboral o de capacitación donde la comunicación ha sido un problema dentro de su área. Y casi el 60 por ciento dijo que piensa que a veces hace falta comunicación con y entre sus compañeros de área.

En referencia a que si conocen o no el concepto de responsabilidad administrativa, solo el 45 por ciento tiene una idea vaga de dicho concepto, lo cual hace más difícil que se logre el cumplimiento de estas sesiones y al mismo tiempo el 60 por ciento de la muestra dice que sí sabe cuáles son sus responsabilidades administrativas inherentes a su puesto contradiciéndose un poco con lo anterior y dejando en duda la fiabilidad de sus respuestas por temor a ser juzgados.

Enfatizando el punto de si estos empleados conocen o no las dinámicas de grupo la mayoría, con un 85 por ciento, dijo que sí ha escuchado de ellas, siendo un dato alentador en cuanto a la posible implantación de dichas técnicas motivacionales. Además que también ese mismo porcentaje de la muestra dijo que estaría de acuerdo en que se utilizara alguna dinámica de grupo en las sesiones de capacitación. Esto representa que los mismos empleados están conscientes de los puntos débiles y la falta de herramientas para fomentar la comunicación y la

motivación en esta área. También es importante mencionar que la mayoría identifica los beneficios que generaría la implantación de las dinámicas de grupo.

CAPÍTULO IV
CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones.

En México actualmente al entrar o estar en contacto con una empresa pública comúnmente se encuentra con la falta de compromiso de los empleados en el trabajo que realizan y con la propia institución, por esta razón la presente investigación pretende reconocer y demostrar los beneficios que una herramienta administrativa como la motivación grupal puede lograr en casos en donde las responsabilidades administrativas de los empleados son olvidadas por los mismos o a veces no difundidas dando como resultado entre muchos otros un alto índice de ausentismo en cuestiones tan prioritarias como la capacitación.

Por lo tanto, para este trabajo de investigación, hubo un acercamiento con algunos de los departamentos del área administrativa, donde se expusieron situaciones y acciones que ocurren actualmente y que para algunos de los empleados les es preocupante y hasta molesto, también se revisaron los documentos de registro que reflejan las mismas inconformidades expuestas por

los empleados, como son las listas de asistencia a las sesiones de capacitación, por lo cual se optó por la aplicación de un cuestionario para lograr que todos los empleados del área administrativa participaran con sus opiniones, así a partir de evaluar esta información se llegó a la conclusión que muchas de las problemáticas que existen en esta área pueden ser corregidas con la aplicación de técnicas propias de la motivación grupal. Así se logró el objetivo general el cual es demostrar la efectividad de la motivación grupal como una herramienta administrativa que promueva el cumplimiento de la asistencia del personal a las sesiones de capacitación, a través de la proposición de técnicas fáciles de implementar, de las cuales se pretende recomendar las dinámicas grupales.

Además de los objetivos específicos que la investigación pretendió cubrir como parte del reconocimiento de las deficiencias y de la obtención de pruebas que permitieran demostrar y analizar la situación existente en el área administrativa en cuanto a la asistencia a las capacitaciones, como se mencionan algunos a continuación:

- Se analizó el comportamiento de los grupos administrativos con base al programa de capacitación.
- También se Identificó y se analizaron las causas que originan el ausentismo de los grupos administrativos en los programas de capacitación general que repercuten en el cumplimiento de la responsabilidad administrativa por parte del personal del Hospital General de Minatitlán; detectándose principalmente, la falta de identificación con la propia empresa y con sus demás compañeros.
- Se preguntó el conocimiento del concepto de responsabilidad administrativa y el de las propias responsabilidades que cada empleado tiene en su

puesto, para poder medir el grado de entendimiento que poseen en relación a este punto en cuanto a los cursos de capacitación, lo cual demostró la gran falta de estos conceptos y conocimientos acerca de la misma institución a la cual pertenecen.

- Se analizó el impacto que las sesiones de capacitación tienen en el cumplimiento de los objetivos de los grupos administrativos, resultando que los mismos empleados reconocen la importancia que constituye el contenido de las capacitaciones en el desarrollo de sus actividades.
- Proponer el mejoramiento de la comunicación interna como medio para incentivar la motivación y la asistencia a los cursos de capacitación.

El papel que la motivación grupal representa como una herramienta para promover el cumplimiento de la responsabilidad administrativa del personal del área de administración del Hospital General De Minatitlán, ver., que les permita asistir a las sesiones de capacitación es amplio y conciso, en cuanto que está muy clara la necesidad que tiene la empresa de lograr que el personal recuerde o genere por primera vez, el sentirse identificado con sus responsabilidades administrativas en su trabajo y con sus demás compañeros.

Los resultados de esta investigación demuestran que en el área administrativa de éste hospital existen claras inconsistencias en cuanto a las responsabilidades administrativas que deben de cumplir los empleados, en parte por los pocos conocimientos administrativos que tienen, y, también los bajos niveles de apoyo y compañerismo que existen entre ellos y varios puntos más en donde la motivación grupal puede funcionar como una herramienta administrativa que ayude a eliminar la indiferencia y la apatía a las sesiones de capacitación. Dichas responsabilidades comprenden: formular y ejecutar los planes, programas y presupuestos correspondientes a su competencia (incluyendo las sesiones de capacitación) y observar buena conducta en su empleo, cargo o comisión,

tratando con respeto, diligencia, imparcialidad y rectitud a las personas con las que tenga relación con motivo de éste.

Por todo lo anterior se acepta la hipótesis de trabajo que dice: “La motivación grupal es efectiva como herramienta administrativa para lograr la asistencia del personal a las sesiones de capacitación y dar cumplimiento así a su responsabilidad administrativa.” Y se rechaza la hipótesis nula.

4.2 Sugerencias.

A partir de los resultados obtenidos con el mismo instrumento de recolección de datos se pueden sugerir algunos puntos para promover el cumplimiento de la responsabilidad administrativa del personal del área de administración del Hospital General de Minatitlán, Ver., y puedan los empleados asistir a las sesiones de capacitación.

Primero, convocar a todos los empleados del área administrativa a una reunión donde se les pueda explicar de forma fácil y sencilla el concepto de responsabilidad administrativa, y motivarlos al cumplimiento de las responsabilidades administrativas que poseen y a las que hace referencia la “Ley federal de responsabilidades administrativas de los servidores públicos” por pertenecer a esta área del hospital, aclarándoles igualmente la obligatoriedad en cuanto a la asistencia a las sesiones de capacitación con respaldo de la dirección, así como también buscar favorecer a los empleados que piden más capacitación y amplitud de los temas.

Segundo, buscar satisfacer la petición en que solicitan motivación en especie con algún “pequeño detalle” que podría ser algún diploma que se entregue a la persona que tenga todas las asistencias al finalizar el programa de capacitación, y

en la cuestión de mejorar los conocimientos administrativos y para lograr mantener un clima organizacional ideal para la comunicación y la motivación sería con “platicas motivacionales”, donde se realicen las dinámicas de grupo.

En tercero, y último, implementar un cambio de horario de las sesiones de capacitación, retrasándolas una hora para que den inicio a las 9 de la mañana, buscando de ésta manera que todos estén listos y en disposición de entrar a la capacitación.

Las dinámicas que aquí se recomiendan son las siguientes:

Una de las dinámicas que se recomienda para ser de las primeras que se apliquen al grupo, ya que sirve para establecer los cimientos necesarios para la interacción en el grupo es “el objetivo”, está dinámica consiste en solicitar 9 voluntarios (as) del grupo, los voluntarios (as), se dividen en grupos pequeños de tres y cada uno de estos grupos se coloca en el vértice o ángulo de un triángulo imaginario, se procede a vendar los ojos al primero de cada grupo; después, al segundo se le amarran los pies y al tercero se le deja libre, el facilitador procede a dar a cada grupo un objetivo, después, dirigiéndose a todos dice: bien ahora se trata de que consigan el objetivo, no pueden hablar y tienen sólo 3 minutos. El juego termina cuando se logra el objetivo. Y tiene como finalidad ayudar a reconocer la necesidad de la unidad de los diferentes sectores sociales de una organización o comunidad, y sus diferentes expresiones organizativas, en función de buscar un objetivo común. El máximo nivel de alcance del objetivo, se daría cuando el grupo logra en forma consciente el conseguir, sin competencia, los objetivos parciales, liberarse de las limitaciones (cuerdas, vendas, etc.) y hacer uso colectivo de los símbolos.

Otra de las dinámicas que se recomienda es “establecimiento de objetivos y planeación de acciones” que consiste en dividir al grupo en equipos de 4 a 6

personas cada uno, pedir al grupo dedicar los primeros 10 minutos a crear una imagen mental colectiva, en forma oral, de cuál sería, de preferencia, su situación de trabajo dentro de un año, luego, pedir al grupo que haga un esbozo de plan de acción, en el que enumeren los aspectos que están, directa o indirectamente bajo su control y que se deben alcanzar el año siguiente para lograr la imagen total, hacer que cada equipo presente un informe breve a todo el grupo y realizar preguntas en relación al informe. Esta actividad tiene como objetivo establecer un clima positivo y un espíritu de cooperación entre las personas que trabajarán juntas en un proyecto futuro; introducir el trabajo en equipo a la actividad de los grupos. Esta también puede ser de las primeras en aplicarse para que el grupo vaya ampliando su panorama a futuro, y pueda ir mejorándose el ambiente de trabajo.

La siguiente dinámica es: “aceptación de normas de integración” y consiste en dividir al grupo en dos y simular una situación de una empresa donde deban integrarse a su equipo para poder realizar objetivos previamente establecidos. Su objetivo es evaluar la importancia del establecimiento de normas en el proceso de integración de un grupo, así como la necesidad de establecer claramente un objetivo y evaluar las conductas individuales en el proceso de integración de grupo. En la medida en que las normas sean rígidas y muy amplias, surge un menor deseo de integración en los miembros del grupo, y en que las normas sean flexibles y sencillas puede surgir una mayor integración del grupo. En todo grupo se debe dedicar tiempo al proceso, hablar más del objetivo y de las normas para que se logre una mayor integración. Lo más importante es lograr la integración humana para que sea un grupo más amplio el que cumpla mejor la tarea. Esta dinámica se puede aplicar una vez al mes a todos los empleados del área administrativa.

“Desarrollo del equipo” consiste en: el facilitador anuncia los objetivos de la dinámica y resume el proceso, divide a los participantes en cuatro subgrupos y distribuye papel y lápiz, cada grupo creará un modelo de un equipo de trabajo ideal, de acuerdo a uno de los cuatro procesos de crecimiento CARI (confianza, apertura, realización, interdependencia), cada equipo presenta su modelo e informa sobre su propio funcionamiento en función del modelo, el facilitador coordina una discusión sobre la integración de los cuatro conceptos CARI en un equipo de trabajo y se formulan tres o cuatro generalizaciones que describan la interrelación entre las cuatro dimensiones del modelo, cada grupo presenta su informe, sus conceptos, al resto de los participantes y se lleva a cabo una discusión sobre el modelo CARI con todo el grupo. Esta actividad tiene el objetivo de estudiar el proceso de desarrollo CARI, esta dinámica se considera muy delicada en cuanto a que su aplicación debe de llevarse a cabo de la forma más profesional posible ya que de lo contrario puede provocar en los empleados aburrimiento y resistencia, es mejor aplicarla después de otras dinámicas cuando el grupo ya cuente con un grado de cordialidad.

Y finalmente la dinámica “identidad de equipo”, que consiste en formar subgrupos y cada uno debe idear un nombre, un símbolo (logotipo) y un lema, distribuir una guía del desarrollo a cada participante, cada subgrupo discuta los temas de las guías del desarrollo y elijan un miembro diferente para resumir cada uno de los cinco temas, los integrantes deben hacer una afirmación sobre si mismos frente a todo el subgrupo, se escuchan y se comentan las respuestas de cada grupo, el grupo analizará cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida. Su finalidad es permitir desarrollar la cohesión dentro de grupos de trabajo establecidos como parte de un gran entrenamiento de dichos grupos. Esta dinámica debe de aplicarse periódicamente a todos los empleados.

La buena aplicación y su uso constante dentro del área administrativa del Hospital General, producirá grandes y positivos resultados. Es recomendable

llevar un registro de las dinámicas que sean mejor aceptadas y practicadas por los empleados para que sean las que se apliquen en un momento determinado en que exista algún problema entre los empleados o cuando se requiera afianzar más los resultados positivos.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario.

Cuestionario del área administrativa del Hospital General de Minatitlán.

Objetivo.- Conocer el estado actual y las necesidades de los trabajadores del área administrativa del Hospital General de Minatitlán respecto de las capacitaciones generales.

Instrucciones: Marque con una "X" la opción de su preferencia. (Las respuestas son confidenciales).

1. ¿Conoce usted el departamento de enseñanza, capacitación e investigación?

() Si () No

2. ¿Con qué frecuencia asiste usted a las sesiones de capacitación general?

() Una vez a la semana (siempre)

() Cada 15 días

() Una vez al mes

() Cada 2 meses

() Nunca

3. Piensa usted que las sesiones de capacitación son:

() Excelentes () Buenas () Regulares () Malas

4. ¿Qué es lo que más le agrada de estas sesiones de capacitación? (Enumere del 1 al 6 los siguientes aspectos, considere 1 el de mayor escala hasta llegar al 6).

() El horario () Los temas () Los expositores

() La duración () El lugar () El ambiente (clima organizacional)

5. ¿Qué piensa de los temas que se imparten en cada capacitación?

Son útiles Actuales Antiguados Aburridos

6. ¿Cómo considera usted a los ponentes que imparten la capacitación?

Totalmente capacitados Carecen de conocimientos

No exponen bien Inadecuados para los temas

7. ¿Cuál de los siguientes sentimientos o emociones se presentan cuando asiste a las sesiones de capacitación?

Incertidumbre Confianza Felicidad Molestia

8. ¿Qué le parece el horario y el día de la semana (martes) en que se imparten?

Es adecuado No se ajusta a mi trabajo Me es indiferente

9. ¿Propone usted algún otro horario o día para llevar a cabo las sesiones?

No, que continúen los mismos.

Sí, ¿Cuál?: _____

10. ¿Siente usted que está realmente motivado en su puesto de trabajo?

Sí A veces No

11. ¿Piensa que la asistencia a las sesiones de capacitación influye de alguna forma en el cumplimiento de los objetivos específicos de su trabajo?

Sí A veces No

12. ¿Cómo percibe la comunicación entre sus compañeros de trabajo del área administrativa?

Excelente Buena Regular Mala

20. ¿Ha escuchado sobre el uso de las dinámicas de grupo?

Si Un poco No

21. De la siguiente lista marque la(s) dinámica(s) que conozca o haya utilizado alguna vez:

- Aceptación de normas de integración
- Desarrollo del equipo
- Grupos cerrados
- El objetivo
- Establecimiento de objetivos y planeación de acciones
- Identidad de equipo

22. ¿Estaría de acuerdo en que se utilizara alguna en las sesiones de capacitación?

Si No Me es indiferente

23. ¿Cuál o cuáles de los siguientes beneficios cree que podría traer la aplicación de éstas dinámicas?

- Mejora de la comunicación
- Integración y unidad de grupo
- Aumento en la asistencia a las sesiones de capacitación
- Eficacia en el logro de los objetivos laborales
- Creación de un clima de armonía y espíritu de cooperación
- Desarrollar la cohesión dentro de grupos de trabajo
- Ninguno

24. ¿Qué otros aspectos le gustaría que se incluyeran o mejoraran para que la capacitación fuera más de su agrado?

Anexo 2 Tabulación de datos

1. ¿Conoce usted el departamento de enseñanza, capacitación e investigación?	
Si	18
No	2

2. ¿Con que frecuencia asiste usted a las sesiones de capacitación general?	
Una vez a la semana (siempre)	4
Cada 15 días	3
Una vez al mes	2
Cada 2 meses	4
Nunca	7

3. Piensa usted que las sesiones de capacitación son:	
Excelentes	1
Buenas	14
Regulares	5
Malas	0

4. ¿Qué es lo que más le agrada de estas sesiones de capacitación? Enumere del 1 al 6 los siguientes aspectos, considere 1 el de mayor escala hasta llegar al 6 como la de menor.																				
El horario	3	5	6	6	6	1	6	2	3	6	6	6	3	2	6	3	3	4	2	2
Los expositores	2	6	3	2	1	2	2	4	5	2	2	3	6	4	5	2	5	4	3	1
El lugar	1	2	5	3	3	3	3	1	6	3	3	5	4	6	3	5	6	6	4	3
Los temas	4	3	1	5	2	4	5	3	2	5	5	1	1	1	2	1	1	1	1	4
La duración	5	1	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	2	3	1	4	4	2	5	5
El ambiente (clima organizacional)	6	4	2	1	5	6	1	6	1	1	1	2	5	5	4	6	2	3	6	6

5. ¿Qué piensa de los temas que se imparten en cada capacitación?	
Son útiles	15
Antiguados	0
Actuales	5
Aburridos	0

6. ¿Cómo considera usted a los ponentes que imparten la capacitación?	
Totalmente capacitados	16
No exponen bien	3
Carecen de conocimientos	1
Inadecuados para los temas	0

7. ¿Cuál de los siguientes sentimientos o emociones se presentan cuando asiste a las sesiones de capacitación?	
Incertidumbre	6
Confianza	14
Felicidad	0
Molestia	0

8. ¿Qué le parece el horario y el día de la semana (martes) en que se imparten?	
Es adecuado	9
No se ajusta a mi trabajo	7
Me es indiferente	4

9. ¿Propone usted algún otro horario o día para llevar a cabo las sesiones?	
No	11
Sí	9

¿Cuál?	
03:00 p.m.	1
02:00 p.m.	1
Ir variándolo	2
09:00 a.m.	2
08:30 a.m.	1
12:00 p.m.	1
Más tarde	1

10. ¿Siente usted que está realmente motivado en su puesto de trabajo?	
Sí	9
A veces	7
No	4

11. ¿Piensa que la asistencia a las sesiones influye de alguna forma en el cumplimiento de los objetivos específicos de su trabajo?	
Sí	8
A veces	7
No	5

12. ¿Cómo percibe la comunicación entre sus compañeros de trabajo del área administrativa?	
Excelente	1
Buena	14
Regular	5
Mala	0

13. ¿Ha tenido alguna experiencia laboral o de capacitación donde la comunicación haya sido un problema dentro de su área laboral?	
Sí	5
A veces	10
No	5

14. ¿Hace falta comunicación con y entre sus demás compañeros del área administrativa?	
Sí	8
A veces	11
No	1

15. ¿Piensa que en general el área administrativa está motivada en el cumplimiento de sus actividades?	
Sí	6
A veces	12
No	2

16. ¿Conoce usted el concepto de Responsabilidad administrativa?	
Sí	9
Un poco	1
No	10

17. Comente lo que significa para usted el concepto de responsabilidad administrativa:	
Cumplir con su trabajo	19
Valores que enmarcan el concepto	1
Alcances del concepto	0

18. ¿Sabe usted cuales son las responsabilidades administrativas inherentes a su puesto de trabajo?	
Sí	12
Más o menos	8
No	0

19. ¿Considera usted que el área administrativa conoce sus responsabilidades administrativas?	
Sí	11
Más o menos	7
No	2

20. ¿Ha escuchado sobre el uso de las dinámicas de grupo?	
Sí	17
Un poco	0
No	3

21. De la siguiente lista marque la(s) dinámica(s) que conozca o haya utilizado alguna vez:	
Aceptación de normas de integración	9
Desarrollo del equipo	11
Grupos cerrados	2
El objetivo	3
Establecimiento de objetivos y planeación de acciones	11
Identidad de equipo	3
Ninguna	2

22. ¿Estaría de acuerdo en que se utilizara alguna en las sesiones de capacitación?	
Sí	17
No	1
Me es indiferente	2

23. ¿Cuál o cuáles de los siguientes beneficios cree que podría traer la aplicación de éstas dinámicas?	
Mejora de la comunicación	13
Integración y unidad de grupo	11
Aumento en la asistencia a las sesiones de capacitación	7
Eficacia en el logro de los objetivos laborales	8
Creación de un clima de armonía y espíritu de cooperación	8
Desarrollar la cohesión dentro de grupos de trabajo	3
Ninguno	1

24. ¿Qué otros aspectos le gustaría que se incluyeran o mejoraran para que la capacitación fuera más de su agrado?	
No proponen	12
Más capacitación	2
Obligatoriedad de las sesiones	2
Platicas motivacionales	1
Estar más integrados	1
Otros temas	1
Motivación en especie	1

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUIRRE Hernández, Jorge Manuel, **Las empresas públicas**, vigésima quinta edición, México, editorial Jurídica, 1995.
2. ARGUELLES, Antonio y GONCZI, Andrew, **Educación y capacitación basadas en normas de competencia**, México, editorial Limusa, 2010.
3. ARIAS G., Fernando, **Administración de Recursos Humanos**, sexta edición, México, editorial Trillas. 2009.
4. BLUM, Milton L. y Naylor, James C., **Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales**, segunda edición, México, editorial Trillas, 1989.
5. CHIAVENATO, Idalberto; **Administración de recursos humanos**; quinta edición, Colombia, editorial Mc Graw Hill, 2000.

6. E. DECI, **Intrinsic Motivation**, tercera edición, New York, editorial Plenum Press, 2006.
7. GRADOS Espinosa, Jaime A, **Capacitación y desarrollo de personal**, cuarta edición, México, editorial Trillas, 2009.
8. HERNÁNDEZ, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman, **Administración de Personal**, segunda edición, México, editorial Iberoamérica, 1986.
9. KOLB, David A., Rubin, Irwin M. y McIntyre, James M., **Psicología de las Organizaciones, Problemas contemporáneos**, segunda edición, Madrid, editorial Prentice Hall International, 1980.
10. MENDOZA, Núñez, Alejandro, **La capacitación práctica en las organizaciones. Métodos y técnicas**, primera edición, México, editorial Trillas, 1985.
11. MORA, Consuelo et al., **Administración de Recursos Humanos**, segunda edición, México, editorial Limusa, 1996.
12. REYES Ponce, Agustín, **Administración de Personal. Relaciones Humanas**, segunda edición, México, editorial Limusa, 2000, I Parte.
13. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, **Administración Moderna de Personal**, segunda edición, México, editorial ECAFSA, 2000.
14. SIKULA, Andrew F. y McKenna, John F., **Administración de Recursos Humanos. Conceptos Prácticos**, primera edición, México, editorial Limusa, 1989.
15. SILICEO Aguilar, Alfonso, **Capacitación y desarrollo de personal**, cuarta edición, México, editorial Limusa, 2004.

16. SOLANA, Ricardo F., **Administración de Organizaciones**, tercera edición, Buenos Aires, ediciones Interoceánicas S.A., 1993.

17. TAPIA, J. Alonso, **Motivar para el aprendizaje**, quinta edición, Barcelona, editorial Edebé, 1997.

18. WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M., **Administración de Recursos Humanos**, novena edición, México, editorial Prentice-Hall. 1997.

19. WERTHER, William B. Jr. y Davis, Keith, **Administración de Personal y Recursos Humanos**, quinta edición, México, editorial Mc Graw Hill, 2000.

20. WOOLFOLK, Anita. **Psicología Educativa**, novena edición, Estados Unidos, editorial Pearson Educación, 2006.