



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.
INCORPORACIÓN No. 8727-02
A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Propuesta de mejora para
automotivación de los jefes de
departamento, en el Instituto
Mexicano del Seguro Social de
la ciudad de Uruapan,
Michoacán.**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Presenta:

**Tanya Zuleima Angel Morales
Ana Brenda García Gualito**

Asesor:

L.A. Erika Lourdes Calvillo Rodríguez



Uruapan, Michoacán. 09 de septiembre de 2014



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.

Dedicada a:

Mis padres, por darme siempre su apoyo incondicional

A mi maestro y mi modelo a seguir, **Arthur**, te quiero con todo mi corazón.

A mi **padre celestial**, por regalarme la mejor familia, gracias por darme la oportunidad de lograr una de las metas más importante de mi vida.

Dedicada a:

A mis padres, por siempre estar a mi lado, apoyarme en todo cuanto hago, por secar mis lágrimas y celebrar mis sonrisas, por darme la vida y enseñarme tantas cosas. Los amo muchísimo.

Mi **hermanita** que siempre está a mi lado cuando más la necesito. Mis **abuelitas** por quererme tanto.

Y a mi **familia** y **amigos** que siempre han creído en mí y me brindan toda su buena vibra y apoyo incondicional.

Agradecimientos:

A **Dios** por darme el regalo más grande que es la vida.

A mis papás **Soco y Arturo**, por su apoyo incondicional a cada momento, su amor y comprensión.

Mi hermano **Arthur**, por sus innumerables consejos y apoyo que con tu manera tan peculiar me das. A tu lado me siento invencible.

A mis amigas: **Clau, Pau y Bere**, por compartir tantos bellos momentos durante este duro camino que logramos culminar.

A mi amiga y compañera de tesis, **Brenda**, sin tu ayuda esta tesis no pudo ser lo que ahora es.

A mis **maestros** por compartir su sabiduría y experiencia haciendo de nosotros seres humanos de calidad, en especial a nuestra asesora **Erika Calvillo**, por aceptar guiarnos hasta el final de nuestra tesis, su dedicación y sabiduría para poder lograr nuestro objetivo.

A todos los jefes de departamento del Hospital del IMSS por su valiosa cooperación al contestar las encuestas y ser siempre tan amables y accesibles.

Al **Dr. Cobarrubias** por estar siempre al pendiente de nuestra tesis y jalarnos las orejas cuando realmente lo necesitábamos.

A usted, lector, por dedicar un minuto de su valioso tiempo para leer estas líneas y apreciar un poco de la gran felicidad que me llena este momento.

Y por último pero no menos importante, **la vida**, por permitirme vivir todos estos bellos momentos y poder compartir con las personas más importantes de mi vida este gran sueño que estoy por cumplir.

Agradecimientos.

A toda mi familia y amigos que me quieren y apoyan todo el tiempo.

A **Tanya**, mi colega y compañera de tesis por su ayuda, tiempo y paciencia en la elaboración de este gran proyecto.

A nuestra asesora **Erika Calvillo**, por su guía y apoyo para realizar este trabajo.

Gracias a la **vida** por tantas dichas y golpes que me ha dado con los cuales he sido más fuerte.

ÍNDICE GENERAL

Introducción (Justificación)	13
Objetivos	15
Hipótesis	15
<u>CAPITULO I.- ADMINISTRACIÓN</u>	
1.1.- Antecedentes históricos	16
1.2.- Concepto de Administración	20
1.3.- Importancia	22
1.4.- Características	22
1.5.- Autores	24
1.5.1.- Frederick Taylor	24
1.5.2.- Henry Fayol	26
1.5.2.1.- Principios de Fayol	27
1.6.- Proceso Administrativo	29
<u>CAPÍTULO II.- EMPRESA</u>	
2.1.- Concepto	35
2.2.- Clasificación	37

2.3.- Empresa Pública	41
-----------------------	----

CAPÍTULO III.- RECURSOS HUMANOS

3.1.- Concepto	43
----------------	----

3.2.- Características	44
-----------------------	----

3.3.- Objetivos	45
-----------------	----

3.4.- Capital Humano	46
----------------------	----

3.5.- Comportamiento humano	47
-----------------------------	----

3.5.1.- El comportamiento	47
---------------------------	----

3.5.2.- Teoría del Campo de Lewin	49
-----------------------------------	----

3.5.3.- Teoría de la Disonancia Cognitiva	50
---	----

3.5.4.- La Compleja Naturaleza Humana	50
---------------------------------------	----

3.5.5.- El ser Humano como sistema Biopsicocultural	51
---	----

3.6.- Determinantes de la Personalidad	52
--	----

3.7.- Percepción	59
------------------	----

3.8.- Inteligencia Emocional	60
------------------------------	----

3.9.- La Conducta Humana en las Organizaciones	62
--	----

3.10.- El Conflicto	64
---------------------	----

3.10.1.- Tipos de Conflictos	66
------------------------------	----

3.10.2.- El Conflicto Interpersonal	68
3.10.3.- Los Juegos	69
3.10.4.- Métodos para aprovechar el conflicto	70
3.10.5.- Niveles de conflicto	72
3.11.- Cultura	74
3.12.- Ambiente de Trabajo	75
3.13.- Comunicación	76
3.14.- Liderazgo	78
3.14.1.- Poder	78
3.14.1.1.- Tipos de Poder	79
3.14.2.- Líder y Administrador	80
3.15.- Calidad de Vida	82
3.15.1.- La Calidad de Vida en el Trabajo	84

CAPÍTULO IV.- MOTIVACIÓN

4.1.- Concepto de Motivación	86
4.2.- Concepto de organización	87
4.3.- Concepto de Trabajo	88

4.4.- Evolución del pensamiento sobre los métodos de motivación	89
4.4.1.-El enfoque Tradicional	89
4.4.2.- La Teoría de las Relaciones Humanas	90
4.4.3.- El Enfoque de la Negociación Implícita	91
4.4.4.- El Método de la Competencia	91
4.4.5.- La Motivación Interiorizada	92
4.5.- Teorías de Motivación	93
4.5.1.- Teorías de Contenido	94
4.5.2.- Teorías de Proceso	104
4.6.- Motivación Adquirida	112
4.7.- La Motivación en el Trabajo	114
4.8.- La motivación hacia el trabajo	115
4.9.- Las diferencias individuales	116
4.10.- Clima Organizacional	117
4.11.- Cambio Organizacional	118
4.12.- La Importancia del Grupo	120
4.13.- Los Valores en el Trabajo	121

4.14.- La Automotivación en el Trabajo	122
4.15.- La Peor Manera de Motivar a Alguien	124
4.16.- Prácticas para Motivar a los Trabajadores	125
4.17.- Modelo TOTE	127
4.18.- La Frustración Laboral	129
4.19.- Riesgos Psicosociales que influyen en la motivación	131
4.20.- Ciclo Motivacional	132
<u>CAPÍTULO V.- CASO PRÁCTICO</u>	
5.1.- Datos Generales de la Empresa	135
5.1.1.- Antecedentes	135
5.1.2.- Misión	136
5.1.3.- Seguridad Social	136
5.1.4.- Servicios que Ofrece	137
5.1.5.- ¿Quiénes son las personas que reciben este servicio?	139
5.1.6.- Organigrama	139
5.2.-Metodología de la Investigación del Caso Práctico	141
5.2.1.- Objetivo General	141
5.2.2.- Población	141

5.2.3.- Cuestionarios	142
5.3.- Resultados	155
5.3.1.- Cuestionario: “Las Diez Cualidades que el empleado busca en su trabajo”	155
5.3.2.- Cuestionario: “Estilos de manejo de Conflictos”	158
5.3.3.- Cuestionario: “Determinación del Nivel de estrés”	159
5.3.4.- Cuestionario: “Haga del Trabajo Actividad Interesante”	161
5.4.- Conclusiones de los cuestionarios	163
5.4.1.- Diez cualidades que el empleado busca en su trabajo	163
5.4.2.- Estilos de manejo de conflictos	167
5.4.3.- Determinación del Nivel de estrés	167
5.4.4.- Haga del trabajo una actividad interesante	168
Conclusiones	170
Propuestas	171
Bibliografía	173
Anexos	176

Introducción

Motivar al personal de cualquier empresa ya sea pública o privada siempre ha sido una constante aplicada, sin embargo se emplea más hacia la calidad en el servicio y buen trato al usuario o cliente, pero manejarlo desde otro punto de vista, es decir, dirigido al propio personal en sí, es más efectivo. Enfocar la motivación desde la iniciativa del trabajador es más complicado, porque implica muchas variables que afectan constantemente el estado de ánimo del empleado, el cual es un factor fundamental ya que determina la actitud que pondrá para todo cuanto haga y se verá reflejado en su desempeño y comportamiento. Trabajar con el desarrollo individual es interesante en el aspecto de recordarles a las personas que están para crecer en todos los sentidos, avanzar y para mejorar su forma de trabajo. La vida personal y laboral es difícil de separar por lo tanto siempre debe haber un equilibrio correcto, esto desde el punto de vista del administrador o director de la empresa es básico para él, ya que esta ecuanimidad ayuda al buen desempeño del personal, el buen trato a los usuarios; por consecuencia mejores resultados para la institución, lo cual facilita mucho su rol como cabeza de la misma y los propios trabajadores estarán satisfechos con su empleo, motivados en el ámbito personal y laboral.

Motivar a los jefes de departamento es un gran reto, son ellos los que llevan la mayor responsabilidad, ya que son los encargados de tomar las decisiones que beneficiarán o perjudicarán tanto a su área como al personal a su mando. Si las personas encargadas de dirigir están motivadas, por consecuencia sus subordinados imitarán su ejemplo, generando su propia fuente de motivación.

La automotivación es encontrar la palanca que hace levantarse todos los días para efectuar las obligaciones, sabiendo que gracias al cumplimiento de estas se ganan los derechos. El ser humano vive siempre expuesto a toda clase de situaciones que ponen a prueba sus capacidades y habilidades que les ayudarán a desempeñar sus actividades diarias, recibir capacitación de la empresa para mejorar dichas destrezas no siempre suele ser suficiente si el empleado no lo pone en constante práctica, sobre todo si no tiene el impulso interior de desear un cambio en su actitud y en su desempeño laboral y que le permitan desempeñar su trabajo correctamente y por ende toda la instrucción recibida será aplicada de manera eficaz.

Un buen jefe de departamento debe estar bien preparado para lidiar con la obligación de cumplir con los objetivos que su área le exige desempeñar en tiempo y forma establecidas, para ello debe contar con un apropiado equipo de trabajo, que además de poseer las competencias necesarias para efectuar con las actividades requeridas, tengan la iniciativa propia de sacarle el máximo provecho y tener el impulso de efectuar el cambio.

Objetivos

General:

Proponer al Instituto Mexicano del Seguro Social un método de automotivación a los jefes de departamento del turno matutino.

Específicos:

- Examinar el actual comportamiento de los jefes de departamento del turno matutino del IMSS detectando los principales problemas que interfieren en su desempeño laboral.
- Analizar las habilidades y actitudes así como las condiciones del área de trabajo donde se desempeña buscando un equilibrio óptimo.
- Aplicar las teorías administrativas y motivacionales a los empleados.

Hipótesis:

Los jefes de departamento que se encuentran motivados y estimulados en sus actividades laborales tienen un mejor desempeño dentro de su área de trabajo y por consecuente, los subordinados tienden a adoptar dicho comportamiento; consiguiendo con esto un mejor ambiente laboral y obteniendo mejores resultados facilitando el cumplimiento de los objetivos. Ofreciendo un mejor servicio al cliente, generando un ambiente productivo y armonioso.

CAPITULO I

ADMINISTRACIÓN

En la vida diaria toda acción y todo recurso es objeto de ser administrado, que con mucha o poca ciencia, se hace similar a la empresa. Desde que el hombre tiene uso de razón ha utilizado técnicas administrativas, que con el tiempo, se ha implementado en las organizaciones; por tal motivo es importante conocer el concepto e importancia de la administración, así como sus características y elementos que la componen.

1.1.- Antecedentes históricos

Para entender mejor este arte, es importante conocer su evolución a través de los años, cómo fue surgiendo en las civilizaciones y cómo fue construyéndose a lo que ahora se conoce como *Administración*.

A continuación se presentan los principales acontecimientos que dieron lugar a las bases de esta importante ciencia.

Se ha destacado la idea básica de que la administración existe desde que el hombre conformó las primeras sociedades; por tanto, las herramientas administrativas se pueden considerar un desarrollo humano al dominarlas y difundirlas en una comunidad para mejorar su calidad de vida y su producción. Un sinnúmero de hechos históricos demuestra que el hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente. Poco a poco, la humanidad ha llegado a conclusiones

sobre cómo debe organizarse para producir lo que necesita; asimismo, ha aprendido de sus fracasos y éxitos. Por esto, de manera gradual creó una teoría empírica que se transmitió de una generación a otra en las condiciones específicas de cada pueblo.

Desde el momento en que tuvieron que hacer una tarea ardua o pesada, como cazar, mover una roca o recolectar sus alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para alcanzar lo que deseaban, y en la medida en que su labor era más difícil, requirieron de una mejor organización. Entonces surgieron los líderes que dirigían operaciones como la caza de mamut o la construcción de una pirámide, dentro de los grupos más evolucionados.

En esos actos hubo planeación y organización, para lo cual era necesaria la división del trabajo; además, siempre hubo líderes que guiaban a los demás en el desempeño de las labores cotidianas, con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones se desarrollaron estructuras y organizaciones sociales, hasta alcanzar el estado actual.

1.1.1.- Primeras civilizaciones

1.1.1.1.- Asia Menor y los judíos.

Los judíos y los fenicios practicaron el comercio y empresas desde el año 1000 a. C. las ideas religiosas contienen mensajes ético-comerciales. En la biblia hay diversos pasajes que son citados por los tratadistas administrativos modernos. Por

ejemplo, los proverbios salomónicos ilustran el principio de **la unidad de mando**:
“El que a dos amos sirve, con uno queda mal.”

Los egipcios representaron sus ideas con jeroglíficos, los fenicios asignaron sonidos y así crearon el alfabeto; el conocimiento de las estrellas les permitió transportarse en el mar y el desierto para comerciar.

1.1.1.2.- Influencia de los filósofos griegos.

Los griegos le dieron vocales al sistema del de letras fenicio para mejorar el alfabeto. Su mitología permitió transmitir al pueblo conocimientos, ética y religión. Esparta se distinguió por el desarrollo de su disciplina y sus estrategias.

Los filósofos Platón y Aristóteles establecieron el pensamiento en a) presocrático y b) socrático.

1.1.1.3.- Los romanos.

Codificaron la relación Estado-pueblo mediante el derecho civil para facilitar operaciones comerciales y crearon la **persona moral** y establecieron la propiedad privada.

1.1.2.- La iglesia católica y la administración

La iglesia católica, se funda en Roma como institución eclesiástica, con jerarquías, divisiones de actividad religiosa, territorios llamados diócesis, etc.

1.1.3.- Influencia de organización militar en la administración

Las influencias más importantes en la milicia sobre la teoría administrativa son:

- La estructura jerárquica y la división por segmentos de mando.
- La autoridad lineal.
- La rígida disciplina del acatamiento de las órdenes.

Los términos administrativos siguientes son de orígenes militar: estrategia, táctica, operaciones, reclutamiento y logística.

1.1.4.- Nacimiento de la ética capitalista y la revolución industrial.

- La concepción judaica, como antecedente
- La ética protestante
- La tecnología y su influencia en la revolución industrial
- Las doctrinas económicas clásicas, con nuevas ideas:
 - Mercantilismo
 - Adam Smith y el liberalismo económico
- El darwinismo social, que refuerza todo lo anterior

1.1.5.- La tecnología y la revolución industrial

Se conoce como Revolución Industrial al fenómeno económico de producción masiva gracias a la invención de las máquinas impulsadas por vapor de agua o energía hidráulica. No hay fecha exacta, como en el caso de las revoluciones sociales. Se ha dicho que la administración nace como ciencia a consecuencia de ese tipo de producción, que requería grandes cantidades de personal, además de nuevos sistemas de comercialización y capitalización. Inglaterra es el país al que más se le ha asociado con la Revolución Industrial, junto con Alemania, Suiza, Holanda y Nueva Inglaterra.

1.2.- Concepto de Administración

Una vez establecidos los cimientos de la administración, se dará pie a analizar los diferentes puntos de vista de algunos expertos referentes al término en general, para así dar una noción sobre qué es administración.

La **administración** es una “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en de los organismos sociales”.

(JIMÉNEZ CASTRO, citado por HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, 2013:46)

"La **administración** es un acto de coordinación humana para alcanzar objetivos. El ser humano requirió mayor y mejor coordinación con los demás cuando comenzó a

vivir en comunidades y, en consecuencia, socializar, para la cual se vio en la necesidad de mejorar sus habilidades administrativas al momento de realizar una tarea en conjunto, como cazar, mover una roca o recolectar alimentos. Hoy en día es la disciplina que estudia los procesos productivos con el fin de generar la mayor eficiencia y eficacia del trabajo humano posibles para obtener los mejores beneficios en relación con los recursos disponibles: financieros, tecnológicos y humanos." (HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, 2013:45).

"La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos." (GEORGE R. TERRY, 1971:20).

La mayoría de los autores coincide en definirla como el **proceso de planear, organizar, dirigir, y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos.**

En conclusión, por los conceptos previamente analizados, se puede decir que la administración es una técnica de hacer más con menos, es una ciencia porque mide y determina los hechos y nos permite analizar con profundidad nuestros recursos para así emplearlos efectivamente; así mismo es el arte de entregar cada latido en las decisiones y los actos y por consiguiente transformar lo complejo en simple, y lo sencillo en algo creciente.

1.3.- Importancia

Como se ha mencionado, la administración forma parte cotidiana de la vida humana, por tal motivo es necesario analizar la importancia de esta ciencia.

Esta ciencia ofrece efectividad a los esfuerzos humanos. Mejora el equipo, productos, servicios, relaciones humanas entre otras cosas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión e imaginación. El mejoramiento es constante.

Por medio de la administración, la información objetiva o las creencias se unen y así se obtienen relaciones significativas. Estas relaciones tienen injerencia en el problema inmediato, indican los obstáculos que deben vencerse en el futuro y ayudan a determinar la solución del problema. (GEORGE R. TERRY, 1971:23).

1.4.- Características

Para conocer con más precisión el significado de esta ciencia, es indispensable conocer cada una de las generalidades que la conforman, entre las principales, se encuentran las siguientes:

1. La Administración sigue un propósito: La administración se refiere al logro de algo específico. El éxito administrativo está comúnmente considerado como el grado hasta el cual se han logrado los objetivos.
2. La Administración es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana: Un administrador puede mejorar las actividades para

estimular a hombres y mujeres hacia mejores cosas y hacer que ocurran acciones favorables.

3. Está asociada usualmente con los esfuerzos de un grupo: Una empresa cobra vida para alcanzar determinados objetivos, los que se logran con más facilidad por medio de un grupo y no por una sola persona.
4. La administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros: Para participar en la administración se requiere abandonar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan por, con y mediante los esfuerzos de los miembros del grupo.
5. La administración es una actividad, no una persona o grupo de personas: La administración no es gente, es una actividad diferente, puede ser estudiada obteniendo conocimientos acerca de ella y adquiriendo destreza en su aplicación.
6. La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica: La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado, la consideración relevante es que se requiere otra especialidad al entrar al trabajo administrativo: administrar con eficacia.
7. La administración es intangible: Su presencia queda evidenciada por el resultado de sus esfuerzos.
8. Los que practican la administración no son necesariamente los propietarios: Administrador y propietario no necesariamente son sinónimos, los miembros de la administración manejan la empresa a nombre de los propietarios.

(GEORGE R. TERRY, 1971:20)

1.5.- Autores

Para tener una visión más amplia de lo que es la administración, se debe tener presentes las principales escuelas que dieron paso a las técnicas que actualmente se aplican.

Las teorías, conocidas también como corrientes, agrupan los pensamientos más selectos de un enfoque. Los principales autores tienen ciertas características que permiten agruparlos. Obviamente, no hay autor repetido, en tanto diga exactamente lo mismo; lo que hay es un autor central que señala el camino de esa escuela, punta de lanza en un momento y circunstancias determinados. Los momentos pasan, pero las condiciones se presentan continuamente, por tanto, no hay teoría obsoleta. En cada corriente hay autores que marcan un antecedente sobre esa línea de pensamiento y son creadores menores en dicha línea, que es necesario recordar para facilitar la comprensión de los teóricos centrales.

1.5.1.- Frederick Taylor

Se ha calificado a Federico W. Taylor como "padre de la administración científica" por investigar en forma sistemática el trabajo humano de las operaciones productivas en las empresas con el método científico. Observaba a las personas cuando elaboraban piezas o partes de metal para la construcción de edificios; en aquella época, cada trabajador lo hacía de su manera y, por tanto, cada lingote era diferente a otro en forma y costo. No había normas, hoy conocidas como

estandarización de operaciones para la calidad, en la producción de un objeto y/o servicios que facilitasen su medición.

Para resolver este problema, seleccionó a los mejores operarios y métodos de trabajo, y determinó los tiempos que debería ocupar cada movimiento o sub-operación del proceso productivo, con el fin de que se hicieran bien las manufacturas, a pesar de la rapidez; asimismo, estableció puntos clave o requisitos de conformidad de calidad, y denominó **estándar** a la indicación de **cómo** y en **cuánto tiempo** debe hacerse algo a criterio de la empresa.

Una vez conocida la mejor forma de trabajar en cuanto a calidad y tiempo, estableció un procedimiento uniforme obligatorio para que todos los trabajadores hicieran el mismo número de piezas y todas iguales; esto requirió seleccionar y capacitar a los trabajadores facilitando la integración del obrero al proceso. También, con base en el tiempo real trabajado, generó un sistema de pagos. Ordenó todas las actividades relacionadas con la capacitación, la selección y el pago mediante un departamento de personal; por esto se le conoce como el padre de la administración de personal.

Al conocer con exactitud la producción que debía generar cada trabajador y cada línea de producción, pudo establecer costos para hacer cálculos de inversión y vender con una utilidad precisa, entre otras cosas. Uno de los beneficios mayores para la empresa fue ahorrar tiempo de producción, a lo cual se le llama **productividad**: hace más con lo mismo.

Federico Taylor utilizó el axioma que dice: " cualquier forma de trabajar es perfectible". Así continuamente, al detectar que una operación se podía hacer mejor,

la estudiaba y veía la repercusión en la productividad; sin embargo, aunque esta idea procediera de un trabajador, Taylor la sometía a un análisis detallado por el **área de planificación centralizada del trabajo**, a fin de evitar que el trabajador la incorporara a motu proprio a su proceso productivo, como en el viejo sistema de ensayo y error que lleva a los obreros a desperdiciar recursos y tiempo. A la observación permanente de los procesos para encontrar adelantos, hoy se le denomina **mejora continua**.

Taylor estableció que era necesario modificar el sistema de autoridad lineal basado en la milicia para que cada departamento sea una autoridad especializada. A esto se le llama **autoridad líneo-funcional**, lo cual permitió, en el caso de las remuneraciones, que un sólo departamento atendiese todos los asuntos relacionados con los salarios, el de personal. Todas las cuestiones relacionadas con el sistema de producción las resolvía el encargado de planificar la producción y los métodos; incluso llegó a la exageración de sugerir un departamento que vigilara la rapidez del proceso.

1.5.2.- Henry Fayol

En la administración, Fayol atribuyó sus logros a la aplicación consecuente y sistemática de una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables que la experiencia humana, a lo largo de los siglos, había logrado y que él sintetizó y adaptó en forma científica. Abrió así, con claridad, el camino a toda

una escuela entre los confusos pensamientos sobre la naturaleza de la alta gerencia.

Fayol **organizó la dirección**, mientras que Taylor **ordenó el trabajo y sus procesos**.

1.5.2.1.- Principios Administrativos de Fayol

No hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa; todo es en ella cuestión de medida. No se debe aplicar casi nunca dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es preciso tener en cuenta circunstancias y hombres diversos y cambiantes y muchos otros elementos variables.

Como toda ciencia, la administración requiere de ciertos reglamentos que deben seguirse, pero a diferencia de otros, éstos principios se caracterizan por ser flexibles y cambiantes a cada situación; a continuación se describen.

1.-División de Trabajo: Tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

2.- Autoridad-Responsabilidad: La autoridad es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. La responsabilidad es su consecuencia natural, donde se ejerce autoridad, nace una responsabilidad.

3.- Disciplina: La disciplina es absolutamente necesaria para la buena marcha de los negocios, y que ninguna empresa podría prosperar sin ella.

4.- Unidad de Mando: Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe.

5.- Unidad de Dirección: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto.

6.- Subordinación del interés particular al interés general: En una organización, el interés de un agente, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.

7.- Remuneración del Personal: Es el precio del servicio prestado, debe ser equitativa y dar satisfacción personal y a la empresa.

8.-Centralización: Consiste en que en todo organismo, las sensaciones convergen en la dirección y que de ahí partan las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.

9.- Jerarquía: Es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores.

10.- Orden: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

11.- Equidad: Resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia. Exige en la aplicación, sensatez, experiencia y mucha bondad.

12.- Estabilidad del Personal: Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y para llegar a realizarla bien, admitiendo que goce de las aptitudes necesarias.

13.- Iniciativa: Libertad de proponer y ejecutar.

14.- Unión del Personal: La unión hace la fuerza.

(HENRY FAYOL, 1997:152)

1.6.- Proceso Administrativo

Dentro del libro *Introducción a la Administración* de la autoría Sergio Hernández y Rodríguez, el proceso administrativo se encuentra mencionado y analizado en la página 68.

La herramienta más importante del administrador, hasta la fecha, es el **Proceso Administrativo** que creó Henry Fayol. En las siguientes líneas, se presentará una descripción breve de cada paso que comprende dicho proceso.

Fayol denominó operaciones a lo que hoy se conoce como **procesos**: "secuencia pasos o de actividades para alcanzar un objetivo", que son: **previsión, organización, dirección, coordinación y control**, como responsabilidades de la gerencia general de una empresa.

1.6.1.- Previsión:

La previsión es imaginar el futuro en un proyecto de acción de largo plazo, estableciendo objetivos y metas, tomando decisiones y fijando políticas de acción.

Fayol incluyó la planeación dentro de la previsión. El documento impreso que abarca la proyección de la acción en un periodo amplio de denomina plan de acción, hoy

conocido como estrategia de acción, plan rector o plan de negocios en la pequeña y mediana empresa.

La previsión implica prever contingencias, riesgos, accidentes y eventualidades, hasta donde sea posible, determinado para cada riesgo la manera de actuar en dicha situación, en forma general. Fayol dice que cuando la organización como entidad no prevé lo que requiere para su futuro, mejor se debería llamar aventura y no empresa.

Un proyecto de negocio se debe inspirar en la experiencia y tendencias de comportamiento de la empresa. En caso de no tenerla, el directivo se puede inspirar en ejemplos de organizaciones similares de su medio con mejor desempeño, aunque guardando las diferencias para que la empresa tenga su propia identidad.

1.6.2.- Planeación:

La planeación es la proyección de la acción que define objetivos cuantitativos para periodos específicos; el término más común es el anual. Con base en metas cuantitativas se pueden hacer cálculos económico-financieros de la empresa; por tanto, es conveniente agregar al concepto anterior que la planeación es la proyección impresa de la acción cuantitativa y cualitativa de la acción.

Las políticas corresponden a la proyección cualitativa porque sólo establecen las guías generales de acción. La proyección cuantitativa comienza con las normas de acción. Las políticas y las normas se distinguen.

Una vez determinado el proyecto de negocio deseado, en la previsión, se requieren determinar con más precisión las **políticas generales**, que se definen como guías-orientaciones de la acción directiva para alcanzar el proyecto de negocio.

Los **procedimientos** y los **programas** son planes para el logro de objetivos particulares. Los primeros son permanentes, mientras que los segundos son de uso único; así, los procedimientos se utilizan, sobre todo, para la producción continua de los productos de la empresa; se conocen también como procesos.

Los **proyectos** son estudios específicos sobre nuevos negocios. Corresponden más a la etapa de previsión: sin embargo, una vez aprobados, requieren de la disposición de recursos económicos y de presupuestos. Por tanto, son un tipo de plan y tienen un inicio y un fin hasta que se estabilizan y forman parte de un proceso y de las operaciones de la empresa.

El **presupuesto** es un tipo de plan financiero para un periodo determinado o para un proyecto específico. El presupuesto establece la cantidad y el tiempo que hay que entregar a cada área por concepto de sueldos, salarios y prestaciones, materiales necesarios para el trabajo y adquisición de equipo, así como los gastos indirectos.

Los presupuestos determinan el flujo de efectivo porque determinan el origen de los recursos.

1.6.3.- Organización:

Fayol dice que "organizar" la empresa es proveerla de todo lo útil tanto material como personal. A esto le llama cuerpo social, hoy representado por un **organigrama**, el cual es funcional en tanto que expresa el área de trabajo: dirección, ventas, producción, finanzas, entre otros. Un organigrama funcional incluye puestos menores. Es conveniente leer definiciones modernas de los principales autores de la teoría administrativa.

Fayol da mucha importancia al elemento humano en la etapa de organización del Proceso Administrativo. Señala que el número de dependientes de un puesto no debe exceder de seis, máximo ocho, porque se generan pérdidas de control directivo al excederse. Esto se conoce hoy como tramo de control: número de personas que responden a un sólo jefe. Cada vez que un jefe incluye una nueva persona a su mando, se disminuye la eficacia de su control directivo; por tanto, no puede agregar colaboradores sin límite. Cada vez que se agrega un colaborador se genera un efecto de "razón geométrica".

1.6.3.- Dirección:

Fayol denomina a la **función de la dirección** comando que consiste en hacer funcionar el cuerpo social. Dicha tarea es responsabilidad de los gerentes o jefes de las áreas de trabajo, junto con el director general, a fin de obtener lo mejor del personal de cada área.

Como función, la dirección es un arte asequible por cualidades personales de los responsables, aplicando los principios generales de dirección, conocidos también como principios de administración. El director es un coordinador del programa de acción y de las participaciones del cuerpo social.

1.6.4.- Coordinación:

Para Fayol coordinar es:

"Generar la armonía entre todos los elementos humanos y materiales para facilitar el funcionamiento y éxito de la empresa".

(HERNANDEZ Y RODRÍGUEZ, 2003:68)

1.6.5.- Control:

Según Fayol, el control es:

"La comprobación de lo que ocurre contra el programa de acción. En pocas palabras, es comparar la realidad con lo que se estableció en el plan."

Control es la comparación de los resultados con lo proyectado a fin de detectar fallas, errores y desviaciones para evitar su repetición. El control se realiza tanto en las operaciones contable-financieras como en el desempeño de las personas y sus actos.

Fayol señala que se deben conocer el objetivo y el alcance de los controles así como las atribuciones y límites de los auditores, y que éstos deben ser controlados por la dirección para que exista un control del control.

Hoy en día, gracias a los computadores, las empresas pueden controlar en tiempo real si la ejecución es la correcta. A esto se le llama monitorear.

Una vez establecida la importancia de la administración es necesario definir su aplicación dentro de una institución, ya que es ahí donde se da la integración de todos los engranes que la hacen funcionar, por tal motivo es indispensable conocer lo que es la empresa y su clasificación, así como el significado de empresa pública . Por consecuente, en el siguiente capítulo se hablará con profundidad de estos aspectos.

CAPITULO II

EMPRESA

Todo artista plasma su arte en un lienzo, así mismo, un administrador plasma su arte dentro de un sistema; éste sistema es conocido como empresa, el cual no sólo es su área de trabajo, sino también es el nicho donde se crean nuevas ideas, se ponen en práctica las habilidades y destrezas que tanto un administrador como todo empleado que labora en ella para llegar a un fin común. En los siguientes párrafos se detalla a conciencia la definición de empresa, así como su clasificación y el concepto de empresa pública.

2.1.- Concepto

En nuestra vida diaria, podemos observar que hay un gran número de empresas en función, y son escenario de cada actividad que día a día se realiza, es por tal motivo que se requiere conocer el significado de lo que se rodea por doquier, **la empresa**.

A continuación se presentan algunas de dichas definiciones:

"La **empresa** es una organización que persigue obtener beneficios proporcionando bienes (productos o servicios) que demandan el mercado. La búsqueda de beneficios - diferencia entre ingresos y gastos- distingue a una organización empresarial de otras organizaciones, tales como las universidades públicas o los hospitales. El beneficio es la compensación que reciben los propietarios por arriesgar su dinero. Una forma de entender la empresa consiste en analizar sus

principales elementos constituyentes: visión, negocio, objetivos, recursos, cadena de valor y desempeño". (FERNÁNDEZ, 2010:61).

"Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa". (GUZMÁN, citado por MÜNCH, 1990:44).

"Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos". (FERNÁNDEZ, citado por MÜNCH, 1990:44).

Empresa es la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.

(Artículo 16, Título Primero, Ley Federal del Trabajo)

"Es un sistema funcional que se divide en subsistemas compuesto por diversos recursos como son financieros, humanos, técnicos, etc. que siguen un objetivo general."

2.2.- Clasificación

La administración es fundamental en cualquier empresa u organización, gracias a la globalización, se emplea de manera específica y se adapta a las necesidades de la sociedad, a continuación se presenta la clasificación de estas organizaciones.

1) Actividad o giro

1.- Industriales: la actividad primordial de esta empresa es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. A su vez se clasifican en:

1.- Extractivas.

2.- Manufactureras.

2.- Comerciales: son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

1.- Mayoristas.

2.- Minoristas o detallistas.

3.- Comisionistas.

3.- Servicio: son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Pueden clasificarse en:

1.- Transporte.

2.- Turismo

3.- Instituciones financieras.

4.- Servicios públicos varios:

- Comunicaciones.
- Energía.
- Agua.

5.- Servicios privados varios:

- Asesoría.
- Diversos servicios contables, jurídicos y administrativos.
- Promoción y ventas.
- Agencias de publicidad

6.- Educación

7.- Salubridad (hospitales)

8.- Fianzas, seguros.

2) Origen del capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1.- Públicas: este tipo de empresas pertenecen al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social.

2.- Privadas: lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es lucrativa.

3) Magnitud de la empresa

1.- Financiero: El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital.

2.- Personal ocupado: este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana, aquella entre 250 y 1000 trabajadores; y una grande es aquella que se compone de más de 1000 empleados.

3.- Producción: este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción.

4.- Ventas: establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas.

5.- Criterio de Nacional Financiera: para esta institución, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro.

4) Otros criterios

1.- Criterio económico:

- 1) Nuevas: se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de

otros que ya se producen en este, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.

- 2) Necesarias: tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para la satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.
- 3) Básicas: aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
- 4) Semi-básicas: producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.
- 5) Secundarias: fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

2.- Criterio de constitución legal:

- 1) Sociedad Anónima.
- 2) Sociedad Anónima de Capital Variable.
- 3) Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- 4) Sociedad Cooperativa.
- 5) Sociedad de Comandita Simple.
- 6) Sociedad de Comandita por acciones.
- 7) Sociedad en Nombre Colectivo.

(MÜNCH, 2003:44-55)

2.3.- Empresa Pública

La Ciencia de la Administración Pública: Es una ciencia social que tiene por objeto la actividad del órgano ejecutivo cuando se trata de la realización o prestación de los servicios públicos en beneficio de la comunidad, buscando siempre que su prestación se lleve a cabo de manera racional a efecto de que los medios e instrumentos de la misma se apliquen de manera idónea para obtener el resultado más favorable por el esfuerzo conjunto realizado.

(GALINDO CAMACHO, 2003:06).

La empresa pública es aquella productora de bienes y servicios que el Estado controla directamente mediante sus propios órganos o indirectamente mediante entes públicos instituidos al efecto, con la finalidad de satisfacer necesidades de naturaleza individual en interés general de la colectividad. (Menegazzi).

Empresa Pública es la conjunción de los factores de la producción destinada a obtener los servicios que el Estado considera necesarios para el interés general. (Acosta Romero, 1975:109)

La empresa Pública aparece como la forma que revisten ciertas entidades jurídico-económicas que requieren libertad, iniciativa, flexibilidad y espíritu empresarial y a las que perjudica la rigidez de una administración burocrática. Hay, en el fondo, un interés público que mueve a la administración a prestar o proporcionar bienes o servicios de tipo económico, industrial o comercial.

(Olivera Toro, 1967:269-270)

Empresa pública es toda institución que opere un servicio de carácter económico o social en beneficio del Gobierno pero con independencia jurídica.

(Friedmann citada por Olivera Toro, 1967:272).

"Empresa Pública es aquella organización subsidiada del gobierno proveedora de productos o servicios para satisfacer las necesidades que el pueblo solicite"

Como pudo observarse previamente, la empresa es un sistema, mismo que está compuesto de subsistemas que trabajan en conjunto; entre ellos, se encuentra quizás el más importante, el Recursos Humano, que es el pilar de dicha organización, por tal motivo se proseguirá con este tema para estudio.

CAPÍTULO III

RECURSOS HUMANOS

Siendo las personas el motor principal de una empresa, es importante definir qué es en sí Recurso Humano, que elementos y que características lo conforman, es indispensable conocer qué es un líder y su diversidad y qué papel juega dentro de la empresa conociendo los métodos que utiliza para enfrentarse a las diversas situaciones al que se enfrenta en la organización para así conseguir el objetivo deseado y mejorar la calidad de vida laboral de él y sus subordinados.

En primera instancia, para poder hablar sobre el recurso humano y todo lo que implica, es necesario conocer su definición, qué papel realiza dentro de la organización y sus componentes.

3.1.- Concepto

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización. Se distribuyen en niveles distintos: en nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea).

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc.

(CHIAVENATO, 2007:56).

Como ya se sabe, recurso es todo aquello con que cuenta la empresa para el logro de sus objetivos, sin embargo, el recurso humano es el único recurso intangible y más valioso, ya que son las competencias con las que se destaca la empresa, cabe mencionar que mientras más tiempo permanece dentro de la organización, más valor tiene para la misma.

3.2.- Características

1. No pueden ser propiedad de la organización. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc. son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.
2. Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias; si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.
3. Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.
4. El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.

5. Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por el número inferior del total. Entre más escaso resulte un recurso más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda.

(CHIAVENATO, 2007:56)

3.3.- Objetivos

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto o servicio. Así, junto con los objetivos organizacionales, ARH debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones de organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr *eficiencia* y *eficacia* por medio de las personas.

(CHIAVENATO, 2007:122)

3.4.- Capital Humano

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización. Por lo tanto ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización.

La organización debe utilizar intensamente cuatro detonadores indispensables:

1. Autoridad: Conferir poder a las personas para que puedan tomar decisiones independientes sobre acciones y recursos. Cada líder reparte y delega autoridad a las personas para que puedan trabajar de acuerdo con lo que aprenden y dominan.
2. Información: Fomentar el acceso a la información a lo largo de todas las fronteras. Crear condiciones para difundir la información, además hacerla útil y productiva para las personas en el sentido de facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de caminos nuevos y diferentes.
3. Recompensas: Proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como un refuerzo positivo y como un indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.

4. Competencias: Ayudar a las personas a desarrollar habilidades y competencias para utilizar ampliamente la información y ejercer su autonomía.

(CHIAVENATO, 2007:69)

Estos detonadores señalan cómo la organización destaca a las personas y las alienta a ser más que una parte de ella misma, sino más bien como un elemento con iniciativa propia que participa dentro de las decisiones de la organización a diferencia de los recursos inertes que la forman. Alentándolos con un reconocimiento por su buen desempeño laboral.

3.5.- Comportamiento Humano

El recurso humano, sufre de una inestabilidad y es susceptible a cambios internos y externos por ser el único ser por naturaleza dotado de razón y emociones que influyen en sus acciones y decisiones día a día. Por tal motivo es importante destacar las características que conforman su comportamiento, cabe mencionar que cada individuo forma una conducta singular y particular, el cual determina su propia personalidad.

3.5.1.- EL Comportamiento

Es todo aquello que diferencia a las personas, aquellas actitudes que desempeñan día a día y forman la personalidad, se va generando de acuerdo a las experiencias

que se van adquiriendo a lo largo de los años y se reflejan en las acciones hacia la vida y las personas.

Es toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central. Tiene dos requisitos: que el organismo funcione en su totalidad y no únicamente los subsistemas del mismo, y que el sistema nervioso central, que se encarga de la vida de relación, gobierne ese funcionamiento.

Una característica de la materia viva es la “sensibilidad”; o sea la posibilidad de reaccionar ante los estímulos.

Las experiencias íntimas, que son más conocidas con el nombre de vivencias: amor, odio, belleza, placer, tristeza, etc. Estos fenómenos psíquicos, en contraposición con los físicos, son subjetivos puesto que los experimenta el individuo internamente.

Se distinguen, entre otras, por las siguientes características:

1. Resultan incomunicables directamente: son de quien los experimenta y, aunque se quisiera, no se podrían comunicar estas sensaciones y afecciones.
2. Son no mensurables directamente: por carecer de dimensiones físicas.

Los organismos, como seres vivos, están ligados estrechamente con los ciclos biológicos: nacer, crecer, reproducirse y morir, los cuales influyen sobre el comportamiento.

Tantos los mecanismos biológicos como el medio constituyen una situación; por tanto, el modelo inicial de estímulo-respuesta, puede convertirse ahora a un modelo más complejo que sería estímulo + situación → respuesta. La conducta de una persona en un momento dado depende del estímulo y también de sus mecanismos biológicos, de sus experiencias pasadas, del ambiente en que se encuentre en ese momento y, en general, de su personalidad.

(ARIAS, 2004:220).

La conducta del ser humano varía de diversos factores para formarse como tal, entre algunas explicaciones empíricas sobre dicha conducta, se destacan las siguientes:

3.5.2.- Teoría de Campo de Lewin

Según esta teoría, la conducta humana depende de dos componentes fundamentales:

1.- La conducta se deriva de factores y eventos coexistentes. Las personas se comportan de acuerdo a una situación total, que comprende hechos y eventos que reflejan su ambiente.

2.- Tales hechos se caracterizan por un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno tiene una interrelación dinámica con los demás, que influye en los otros.

Como se pudo observar, según Lewin, adopta una teoría en la que la conducta humana se basa en eventos o situaciones que rodean a las personas, el cual éstos

reflejan en su relación interpersonal, sin embargo, no siempre se actúa mediando a los eventos que se suscitan, sino también sobre la razón; la orden que el sistema nervioso emite y que los demás órganos lo reciben y realizan, la cual se basa en la teoría de la Disonancia Cognitiva, que a continuación se detalla:

3.5.3.- Teoría de la Disonancia Cognitiva

Esta teoría se basa en la premisa de que cada persona se esfuerza para obtener un estado de coherencia consigo mismo. Si la persona tiene conocimientos sobre sí misma y su ambiente incongruentes entre sí, se presenta un estado de disonancia cognitiva. Ésta es una de las principales fuentes de la incongruencia conductual.

Analizadas las dos teorías anteriores, surgen tres enfoques que dan base a la razón de la conducta humana, misma que hacen compleja su naturaleza.

3.5.4.- La Compleja Naturaleza Humana

1. La persona como un ser transaccional, además de recibir insumos del ambiente, también asume una posición proactiva al anticiparse y provocar modificaciones en su ambiente.
2. La persona con un comportamiento dirigido hacia un objetivo, la persona es capaz de trazar metas y mediante el esfuerzo poder lograrlas.
3. La persona como un modelo de sistema abierto, dirigido a objetivos, interdependiente con el medio físico y social. Exige que el individuo

desarrolle capacidades mentales, tales como pensar, decidir, etc. al igual que adquirir información y creencias que le permitan conocer a las personas y su ambiente.

Teniendo cada persona un comportamiento distinto, hace que se adquiera una personalidad individual y única, haciendo del ser una unidad indivisible que destaca tres grandes componentes que en conjunto son llamados "Sistema biopsicocultural".

3.5.5.- El ser humano como sistema Biopsicocultural

El hombre, como un individuo, es considerado como un sistema, un conjunto de factores biológicos, psicológicos y cultural que dan pie al desarrollo de una personalidad única e intransferible, misma que lo distingue de los demás.

Allport define la personalidad como "la integración dinámica de los mecanismos biopsicológicos que determinan la particular adaptación del individuo a su ambiente" (1963). Por tanto, el desempeño de una persona en una acción depende de varios factores trascendentes:

1. Conocimiento: la persona debe poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte de ese conocimiento se basa en la misión, objetivos, planes y estrategias de la organización y del área.
2. Habilidades: es la capacidad mental y psicomotriz necesaria para realizar un trabajo o ejercer una profesión.

3. Motivación: se trata del compromiso para lograr la misión y objetivos de la organización. Es necesario contar de un contrato anímico, estar enamorado con el trabajo, ocupación y empresa, de parte de todos sus miembros.
4. Valores: en caso de no haberse contagiado del espíritu de la competitividad, o la calidad total, de la mejoría constante, será más difícil alcanzar un máximo desempeño.
5. Cultura: establece la forma característica de un grupo humano de ver e interpretar al mundo.

Ya establecidos los factores que trascienden a la personalidad, es importante conocer los elementos que determinan dicha naturaleza misma que se caracteriza por ser individual.

3.6.- Determinantes de la Personalidad

Cada persona tiene su propia personalidad, lo cual se diferencia del resto, como seres humanos, se tiene distinta manera de ser y hacer las cosas, por tal motivo, cada individuo se desempeña de manera muy peculiar en su vida diaria, es por eso que es importante analizar cada uno de los factores que intervienen para que la personalidad de cada persona se desarrolle de tal manera. Cabe mencionar que derivado a todos los factores que influyen en dicha personalidad, los métodos de motivación varían, ya que algo que sea estimulante para una persona, puede no serlo para otra.

La conducta significa una interacción entre la persona y la situación. Los hechos en el ambiente influyen sobremanera en la forma en que la gente se conduce en cualquier momento particular; sin embargo, la gente aporta algo (personalidad) de ella a la situación. La personalidad representa el perfil general o combinación de características estables que capturan la naturaleza única de una persona. Por lo tanto, la personalidad combina un conjunto de características físicas y mentales que reflejan la forma en que una persona observa, piensa, actúa y siente.

3.6.1.- Herencia

La personalidad se determina por un equilibrio entre dos factores, la herencia (genes) y el ambiente (experiencias) que se viven en el transcurso de su vida, aunque algunas características de la personalidad pueden recibir más influencia de uno que del otro.

Algunos expertos de la personalidad señalan que la herencia establece límites al desarrollo de las características y sólo dentro de esos límites las fuerzas ambientales determinan las características de la personalidad.

3.6.2.- Ambiente

El ambiente tiene un papel más importante que las características heredadas. Entre los componentes ambientales están:

- 1. Cultura:** Es la forma característica en que poblaciones diferentes o sociedades humanas organizan su vida. La cultura ayuda a determinar patrones amplios de similitud del comportamiento entre las personas. Uno de los errores más graves que pueden cometer los gerentes es suponer que los subordinados son exactamente iguales a ellos en lo referente a sus valores sociales, personalidad o cualquier otra característica individual.
- 2. Familia:** Las influencias de la situación abarcan el tamaño de la familia, el nivel socioeconómico, la raza, la religión y la ubicación geográfica; el orden del nacimiento dentro de la familia; el nivel educativo de los padres, etc.
- 3. Pertenencia a un Grupo:** El primer grupo al que pertenece la mayoría de las personas es la familia. Los numerosos papeles y experiencias vividos por las personas como integrantes de grupos, representan otra fuente importante de diferencias en la personalidad. Comprender la personalidad de alguien exige comprender los grupos a los que pertenece esa persona.
- 4. Experiencias Vitales:** La vida de cada persona también es única en términos de experiencias y acontecimientos específicos, que actúan como determinantes importantes de la personalidad.

3.6.3.- Autoestima

Es el resultado de la evaluación continua que una persona hace de sí misma. Afecta el comportamiento en las organizaciones y en otros medios sociales de varias formas importantes. Se relaciona con la elección vocacional inicial y con numerosos comportamientos sociales y laborales.

Los empleados con baja autoestima establecen para sí mismos metas inferiores, son más susceptibles a las condiciones adversas al trabajo que los de alta autoestima.

La autoestima se vincula en forma positiva con el logro y la disposición a dedicar esfuerzos en el cumplimiento de tareas. La autoestima es una diferencia individual importante en términos del comportamiento de trabajo.

3.6.4.- Locus de Control

Expresa el grado en que las personas se consideran capaces de controlar los acontecimientos que les afectan. Las personas con un alto locus interno de control creen que su comportamiento y sus acciones afectan en gran medida, pero no en forma total, los acontecimientos de sus vidas. Las personas con un alto locus externo de control creen que la suerte, el destino y otras personas determinan de manera sustancial tales acontecimientos. Se considera que el locus de control forma parte del factor de escrupulosidad. Los internos controlan mejor su propio comportamiento, son más activos en lo político y lo social, y buscan información

sobre sus situaciones en forma más activa que los del tipo externo. Los de tipo externo es más probable que los internos intenten influir o convencer a los demás, y menos que los otros tengan influencia en ellos.

3.6.5.- Orientación a Metas

Para entender el desempeño de un individuo, se mide el logro de las metas obtenidas, mismas que son orientadas principalmente de dos maneras:

- Meta de Aprendizaje: Se desarrolla adquiriendo nuevas competencias y domina nuevas situaciones.
- Meta de Desempeño: Demuestra y valida sus competencias al buscar la opinión favorable de otros y evitar juicios negativos

Estas orientaciones, tienen consecuencias drásticamente diferentes, la meta de **desempeño**, puede llevar a un patrón de respuestas de conducta "incompetente". Pueden evitar enfrentarse a posibles problemas en el trabajo y tener una pobre actuación cuando encuentran obstáculos que son difíciles de vencer. Cuando fracasan es posible que queden descontentos e insatisfechos y busquen retirarse de la situación en que se encuentran.

Las consecuencias de una orientación de metas de **aprendizaje**, muestran respuesta orientadas al "dominio" para resolver los desafíos. Luchan para sobreponerse a los fracasos, incrementando sus esfuerzos y buscando nuevas soluciones a un problema. Tratan el fracaso como una forma de retroalimentación

útil, por lo que suelen mantener su compostura cuando se ven cuestionados y mejoran su desempeño aun cuando enfrentan obstáculos difíciles de vencer.

3.6.6.- Actitudes y Conducta

Las actitudes son otro tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento. Son tendencias de relativa duración de sentimientos, creencias y comportamientos dirigidas hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos específicos.

Las actitudes reflejan los antecedentes y las diversas experiencias del individuo.

Una actitud consta de:

1. Un componente afectivo, los sentimientos, sensibilidades, disposición de ánimo y emociones sobre alguna persona, idea, acontecimiento u objeto.
2. Un componente cognitivo, las creencias, opiniones, conocimientos o información de la persona.
3. Un componente de conducta, predisposición a actuar según una evaluación favorable o desfavorable de algo.

Estos componentes no existen o funcionan por separado. Una actitud representa la interacción de los sentimientos, la cognición y las tendencias del comportamiento en relación con algo: otra persona o grupo, un acontecimiento, una idea, etc.

Vínculos con la Conducta

No suele existir un vínculo directo, simple, entre las actitudes y el comportamiento. Las actitudes pueden cambiar con el tiempo. Mientras mayor sea el tiempo transcurrido entre la medición de una actitud y un comportamiento, es menos probable que la relación entre ellas sea fuerte. El vínculo entre actitudes y los comportamientos reales son tentativos. Las actitudes resultan en las conductas intentadas; esta intención puede o no realizarse en una situación particular. Una de las cosas que se han encontrado que afectan entre actitud y conducta es la esperanza.

3.6.7.- Esperanza

Se refiere al poder de voluntad de una persona y al poder de avance para lograr las metas. El simple deseo de que algo ocurra no es suficiente; una persona debe tener los medios para hacer que suceda. Todo el conocimiento y habilidades que se necesitan para resolver un problema, no ayudarán si la persona no tiene la fuerza de voluntad para hacerlo.

3.6.8.- Cognición Humana

Es la manera en que una persona se percibe e interpreta a sí misma y a su medio externo. La cognición es el filtro personal a través del cual la persona ve, siente y percibe el mundo a su alrededor.

Como se ha analizado previamente, cada individuo tiene distinta personalidad, que lo hace ser único; dicho distintivo hace que cada persona perciba las situaciones de una manera subjetiva y diversa. Por tal motivo es importante conocer qué es la percepción.

3.7.- Percepción

Cada persona tiene su propio guía de referencia que actúa como filtro codificador, lo que condiciona la aceptación y el procesamiento de cualquier información.

Existen dos formas de percepción:

- 1. Percepción Selectiva:** Actúa como defensa, bloqueando información no deseada o irrelevante. Cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo e interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana.
- 2. Percepción Social:** No siempre es racional ni consciente, es el medio por el cual una persona se forma impresiones de otra con las esperanzas de comprenderla. La empatía o la sensibilidad social es el medio por el cual las personas logran desarrollar impresiones correctas sobre el otro.

Dentro de la percepción social existen tres componentes:

- 1. Sujeto Perceptor:** La persona que "atiende" y trata de comprender.
- 2. Sujeto Percibido:** La persona que es "atendida" o comprendida.

3. Situación: Conjunto de fuerzas sociales y no sociales en el que ocurre el acto de la percepción social.

La percepción social está influida por:

- Estereotipos: Son las distorsiones en la percepción de las personas.
- Generalizaciones: Es el procedimiento mediante el cual una impresión general influye en el juicio o evaluación de rasgos específicos de las personas.
- Proyección: Es el mecanismo por el cual una persona tiende a atribuir a otras ciertas características suyas que ella rechaza inconscientemente.
- Defensa Perceptual: Es otra fuente de error y distorsión en la que el observador deforma y adapta datos de la misma manera en la que elimina incongruencias

(CHIAVENATO, 2007:63)

Una vez percibida la idea dentro de la persona, ésta la canaliza según su entorno teniendo como factor principal las emociones con las que experimenta a su conveniencia.

3.8.- Inteligencia Emocional

Al adquirir una idea, puede que no sea la más agradable a los ojos del ser humano, por tal motivo, es indispensable conocerse a sí mismo, para así saber cómo manejar y controlar las emociones ante un evento inesperado. Tener conciencia ante los

propios sentimientos en el momento en que se experimentan para reaccionar proactivamente.

La inteligencia emocional incluye el autodomínio, el celo y la persistencia, y la capacidad de motivarse uno mismo. La importancia de la Inteligencia Emocional gira en torno a la relación que existe entre sentimiento, carácter e instintos morales.

El impulso es el sentimiento que estalla por expresarse en la acción. Quienes carecen de autodomínio, padecen una deficiencia moral: la capacidad de controlar el impulso es la base de la voluntad y el carácter.

(GOLEMAN; 1995:16)

Las emociones han sido guías sabias en la evolución a largo plazo, las nuevas realidades que la civilización presenta han surgido con tanta rapidez que la lenta marcha de la evolución no puede mantener el mismo ritmo. Las primeras leyes y declaraciones de la ética –el Código de Hammurabi, los Diez Mandamientos de los Hebreos, los Edictos del emperador Ashoka– pueden interpretarse como intentos por dominar, someter y domesticar la vida emocional. A pesar de estas limitaciones sociales, las pasiones aplastan a la razón una y otra vez.

(GOLEMAN; 1995:23)

Según Goleman, la inteligencia emocional tiene cinco componentes:

1. Conciencia de sí mismo: Reconocimiento y comprensión de los estados de ánimo, afectos y motivaciones así como el efecto hacia los demás.

2. Autorregulación: Habilidad para controlar y dirigir los impulsos destructivos, es decir, pensar antes de actuar.
3. Motivación: Pasión para trabajar por razones más allá del dinero o jerarquía; persistencia para trabajar con dinamismo a fin de alcanzar metas.
4. Empatía: Comprender las emociones de otras personas, habilidades para tratarlas de acuerdo con sus reacciones emocionales.
5. Habilidad Social: Efectividad para manejar las relaciones y establecer redes sociales, encontrar interés común y establecer sintonía.

Los seres humanos tienen dos mentes, una que piensa y otra que siente. Estas dos formas fundamentalmente diferentes de conocimiento interactúan para construir una vida mental. Por lo general existe un equilibrio entre mente emocional y racional, en la que la emoción alimenta e informa las operaciones de la mente racional, y la mente racional depura la energía de entrada de emociones.

(GOLEMAN; 1995:27)

Una vez que la persona aprende a utilizar sus emociones para su beneficio le será más fácil ajustar su conducta ante los demás.

3.9.- La Conducta Humana en las Organizaciones

Las personas son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, etc.

La conducta de las personas presenta algunas características:

1. *El Hombre es Proactivo:* La conducta de las personas está orientada hacia la satisfacción de sus necesidades personales y hacia el logro de sus objetivos y aspiraciones. Las personas pueden tanto resistirse como colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, lo cual **depende de las estrategias de liderazgo adoptadas por el supervisor.**
2. *El Hombre es Social:* La participación en las organizaciones es importante en la vida de las personas porque las lleva a relacionarse con otras personas o grupos. En los grupos u organizaciones, los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico y emplean sus relaciones con las demás personas para obtener información sobre sí mismos y sobre el ambiente en que viven.
3. *El Hombre tiene diferentes Necesidades:* Las personas son motivadas por diversas necesidades. Un factor puede no tener la fuerza suficiente para motivarla al día siguiente. La conducta de las personas se ve influenciada simultáneamente por un gran número de necesidades que presentan valores y cantidades diferentes.
4. *El Hombre Percibe y Evalúa:* La experiencia de la persona en su ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los distintos aspectos del ambiente, los evalúa en términos de sus experiencias pasadas y en función de lo que experimenta en términos de sus necesidades y valores.
5. *El Hombre Piensa y Escoge:* La conducta humana es intencionada, proactiva y cognitivamente activa. Se puede analizar en términos de los planes conductuales que elige, desarrolla y realiza para lidiar contra los estímulos a los que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.

6. El Hombre tiene una Limitada Capacidad de Respuesta: El hombre tiene capacidad limitada para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. Las personas no pueden comportarse de cualquier forma, ya que sus características personales son limitadas y restringidas. La capacidad de respuesta es función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad mental como la capacidad física están sujetas a limitaciones.

(CHIAVENATO, 2007:65).

En el tema anterior, se observó los distintos enfoques que un individuo adopta dentro de una organización, misma que está compuesto por numerosos empleados, se pueden presentar diversos conflictos por el roce de ideas y actitudes. A continuación se detalla el concepto y los componentes del conflicto.

3.10.- El conflicto

Es el proceso por el que una persona o grupo percibe que otra se opone o afecta de forma negativa sus intereses. Implica preocupaciones incompatibles entre los participantes e incluye diversos aspectos y hechos conflictivos. El manejo del conflicto consiste en procesos de diagnóstico, estilos interpersonales, estrategias de negociación y otras intervenciones que están diseñadas para evitar problemas, dificultades innecesarias y reducir o resolver el exceso de conflictos.

(Hellriegel, Slocum Jr., 1976: 226).

Cada vez que se presenta un estímulo a la persona, ésta decide si el estímulo cae dentro de alguna de las categorías siguientes:

1. Agradable, conveniente, interesante, adecuado a sus objetivos, benéfico, etc., y por tanto está motivada para aceptarlo. Valencia positiva.
2. Nocivo, desagradable, inconveniente, doloroso, dañino; está en contra de sus objetivos y por ende queda motivada para evadirlo, rechazarlo, alejarse de él. Valencia negativa.
3. Indiferente. No despierta su interés, es inocuo y no presenta otra reacción que el percibirlo y analizarlo. La persona permanece a la expectativa. Valencia cero.

El análisis y la decisión se realizan al menos en cinco planos diferentes:

1. Nivel fisiológico. El mecanismo está ya constituido dentro de la persona. El proceso es automático y escapa a la voluntad propia; se da cuenta del suceso solo después de que ocurrió.
2. Nivel inconsciente. Experiencias anteriores determinan cuales estímulos son agradables, convenientes o adecuados, etc. El mecanismo es desconocido para la persona. Entre más “normal” sea una persona, menor será el grado en que estos mecanismos inconscientes funcionen.

3. Nivel emocional. En este caso la afectividad es primordial en la decisión. Parte de la afectividad se encuentra cimentada en experiencias anteriores en aspectos inconscientes.
4. Nivel de hábitos. El hábito constituye una respuesta uniforme y automática ante el mismo estímulo. Es una consecuencia del aprendizaje. Algunos hábitos están ligados con problemas de personalidad, cuando es llevado al extremo, surgen manías, las cuales se encuentran ligadas a desequilibrios emocionales.
5. Nivel consciente. Aquí si existe un análisis de estímulo y una decisión voluntaria. El estímulo que será analizado por la persona puede presentarse de forma material o psicológica. En la parte material la persona percibe un objeto o una situación real, mientras que en la parte psicológica la situación o el objeto se presentan solo en la imaginación, aunque pueden ocurrir después en la realidad. La motivación para acercarse o aceptar; para alejarse, evadir o rechazar, constituyen fuerzas que activan a la conducta.

3.10.1.- Tipos de conflicto

1. Conflicto de atracción-atracción.

Puede suceder que una persona se encuentre en medio de dos situaciones u objetos igualmente atractivos pero incompatibles; es decir, no puede tener al mismo tiempo los dos. Debe decidirse por solo uno de ellos. Generalmente este conflicto es el más fácil de resolver: cualquier decisión trae como consecuencia una situación

igualmente agradable o adecuada; puede suceder que si posteriormente la decisión no resulte idónea, la persona se reproche no haber tomado el otro camino.

2. Conflicto evasión-evasión.

En este tipo de conflicto, las alternativas resultan igualmente desagradables o inconvenientes. La persona tiende a alejarse de las alternativas, a evadirse de su esfera de acción; pero no puede. Este conflicto es más difícil de resolver que el anterior. Puede la persona iniciar un movimiento pendular: acercarse a un objeto, luego ir en sentido contrario y acercarse al otro, sin terminar de decidirse. Pero debe actuar con decisión, porque si no lo hace, el problema se agravara con el tiempo. Cuando las fuerzas en juego son muy intensas puede caerse en un estado de ansiedad.

3. Conflicto de atracción-evasión.

En algunas ocasiones, un mismo objeto o situación resulta ambivalente: es decir, presenta valencias positivas y negativas al mismo tiempo. Si se decide tomar el objeto o aceptar la situación ambivalente, tal vez después experimente sentimientos de culpa, se haga reproches que minen su equilibrio emocional y que, en ocasiones graves y repetidas, pueden conducir a diversos tipos de neurosis.

(ARIAS, 2004:263).

3.10.2.- El Conflicto Interpersonal

Surge cuando dos o más personas, equipos o empresas desean estar en la misma posición. Sin embargo, solo existe la posibilidad de que una ocupe dicha situación. Con frecuencia esta circunstancia se refiere a la “razón” o a la “verdad”: todo mundo quiere tener la razón en argumentos aparentemente irreconciliables.

Sin embargo, aunque con frecuencia las diferencias en argumentos parecen racionales, en el fondo son emotivas. Por tanto, ya no se lucha por la razón sino por “ganar”. Se considera la derrota como una disminución de la valía personal, de la autoestima.

Cada persona tiene sus propios atributos de personalidad, es decir, aptitudes, actitudes, valores, habilidades, conocimientos, etc. por tanto es imposible alcanzar una uniformidad en el pensamiento y la acción.

La ocupación o profesión de las personas conlleva a la formación de una perspectiva del Universo; es decir se crea en la mente de las personas un modelo o una forma de analizar los problemas y de actuar ante ellos.

Existen diferentes posturas la momento de resolver una problemática, siempre se debe buscar llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes, sin embargo en algunas ocasiones no se obtiene este resultado, a continuación se detallan las posibles situaciones.

3.10.3.- Los juegos

Dentro de los conflictos existen diferentes juegos o situaciones:

1. Ganar-perder

Se trata de obtener la victoria para uno los dos bandos y la derrota para el otro, aunque casi a nadie le gusta sentirse derrotado, por los aspectos emocionales involucrados y mencionados anteriormente. Como cada parte desea ganar, y considera tener la razón, se ve a sí misma como la representante de la cordura y la verdad, mientras la otra parte se considera necia y cerrada a la luz de la certeza.

2. Perder-perder

En este caso, se busca destruir al oponente aun cuando eso signifique la propia aniquilación.

3. Ganar-ganar

Se trata de obtener utilidades para todas las partes involucradas.

Un problema puede generar resultados positivos en algunas ocasiones, de ellos suelen surgir muchas veces la solución al conflicto original, por ello existen algunas formas que permiten obtener ventaja a estas situaciones.

3.10.4.- Métodos para aprovechar el conflicto

1. Reconocimiento de las diferencias individuales.

Estas diferencias constituyen una riqueza inmensa para cualquier país así como para las empresas y organizaciones. Gracias a la diversidad, existen personas cuyo ingenio y talento hacen posible la solución de diferentes problemáticas sociales, culturales, políticas y económicas. Cada quien está dotado de particularidades cuyo ejercicio resulta benéfico para la sociedad en su conjunto.

Con frecuencia los dirigentes caen en una falacia: pensar que su éxito se debe a su manera de pensar y actuar. Por tanto, demandan de los demás una perspectiva igual a la suya. Ésta es una actitud de soberbia.

2. Eliminar la actitud de “sabelotodo”

Una sola persona no tiene solución a todos los problemas, en cambio, la solución de un problema, puede resolverse fácilmente si cada miembro del equipo aporta una alternativa. Cada persona puede aportar algo a la solución de un problema.

3. Énfasis en las semejanzas

Al generarse un desacuerdo, con frecuencia se abre un camino entre la postura de los diversos bandos y se acentúan las diferencias. No es difícil encontrar casos en los cuales existe un desplazamiento de objetivos. Un aspecto trascendente consiste en colocar el énfasis en la comunidad de intereses, objetivos, puntos de vista, etc.

Hacer resaltar el hecho de perseguir metas compartidas y, por tanto, de configurar un mismo equipo.

4. Explorar otros puntos de vista.

Es importante indagar los puntos de vista ajenos al propio, sin juzgarlo y sin interrumpir las expresiones. Se trata de ampliar la comunicación, de analizar otras facetas quizá pasadas por alto anteriormente. Es importante no adoptar actitudes defensivas, sino de intentar ver la manera en la cual se perciben mutuamente los bandos. Es preciso atender a los aspectos emocionales.

5. Ponerse en los zapatos de la otra parte

Mezclar a los representantes de ambas partes logra una amalgama que genera un mensaje: no existen divisiones; por el contrario, se trata de un solo equipo. Además el contacto personal puede facilitar el relajamiento de las tensiones, especialmente si se procura seguir las normas de cortesías por ambas partes. Este comportamiento por cada uno de los miembros va incluyendo las fronteras rígidas entre los grupos.

6. Emplear técnicas para disminuir la emotividad negativa.

El conflicto se basa con frecuencia en aspectos emotivos en vez de racionales. Por tanto, ayuda mucho el empleo de técnicas destinadas a disminuir las cargas afectivas con sentido negativo.

7. Ver el conflicto como un reto para la creatividad.

Cualquier conflicto presenta aspectos difíciles. Sin embargo, un enfoque cuya efectividad ha sido comprobada múltiples veces es la de considerar al conflicto como un juego de ganar-ganar. Con esta perspectiva, no se intenta llegar a un compromiso en el cual cada parte cede un poco, sino buscar y encontrar soluciones creativas mediante las cuales se satisfagan las necesidades de las partes. Este enfoque requiere la participación activa de los bandos, el trabajo conjunto y el compartimiento de la información. Ya no se ven como enemigos sino como un equipo en busca de soluciones innovadoras para beneficio de todos.

Cada problemática, tiene grado de intensidad y de personas involucradas, se destacan las siguientes.

3.10.5.- Niveles de conflicto

1. El conflicto intrapersonal

Ocurre en la parte interna de una persona y, por lo general, consiste en alguna forma del conflicto de metas, cognitivo o afectivo. Se desata cuando la conducta de una persona desemboca en resultados mutuamente excluyentes. Suele ocurrir que los resultados sean tensiones y frustraciones internas.

2. El conflicto interpersonal

Ocurre cuando dos o más personas perciben que sus actitudes y conductas preferidas o sus metas son antagónicas. Al igual que los conflictos intrapersonales, muchos de carácter interpersonal se basan en algún conflicto de funciones o en la ambigüedad de éstas.

3. El conflicto intragrupal

Se refiere a choques entre algunos, o todos, los integrantes del grupo, lo que suele afectar su dinámica y efectividad.

4. El conflicto intergrupar

Se refiere a la oposición, desacuerdos y disputas entre grupos o equipos.

Ocurre con frecuencia en las relaciones sindicato-empresa. Esos conflictos llegan a ser muy intensos, agotadores y costosos para los participantes. En condiciones extremas de competencia y conflicto, las partes establecen actitudes hacia los otros caracterizadas por la desconfianza, la rigidez, el centro de atención sólo en el interés propio, la falta de voluntad para escuchar, etcétera.

Otro factor que contribuye en los problemas cotidianos que se viven, es la cultura, ya que cada persona la adquiere desde temprana edad de acuerdo a sus hábitos y educación obtenida durante su desarrollo personal.

3.11.- Cultura

Los seres humanos viven en sociedad, la cual los enfrenta a tres problemas básicos:

1. Relaciones con el medio circundante. La conservación de la vida constituye una motivación fundamental. Así pues, la sociedad debe procurarse alimento, vestido y albergue, etc. para lograr satisfactores a sus necesidades primarias necesita instrumentos y utensilios. Requiere una tecnología.
2. Relaciones de cada miembro con el resto del grupo. La naturaleza del hombre puede entrar en conflicto con los demás, existen muchos momentos en los cuales su vida depende de los demás o en los cuales sus motivaciones pueden chocar contra los de los otros elementos del grupo. Para facilitar las relaciones de cada miembro con los otros, los grupos establecen ciertas pautas de conducta a fin de regular las relaciones individuales.
3. Relaciones con otros grupos. Es indispensable coordinar las actividades del grupo frente a otras colectividades, ya sea para propiciar relaciones amistosas, repeler agresiones o aun para agredir.

Todas las sociedades humanas requieren, a fin de tener éxito en las relaciones indicadas: lenguaje, tecnología, reglas relativas al gobierno, al trabajo, a la propiedad y al comercio, así como a las sanciones y recompensas.

La cultura surge de la naturaleza humana. Puede entenderse como un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad particular.

El estudio de la cultura es importante para el directivo porque, según Pfiffner y Sherwood (1970):

1. Facilita su comprensión del funcionamiento de las organizaciones.
2. Le ayuda a predecir la conducta.
3. Constituye un sustituto de la experiencia.
4. Facilita los cambios.

(ARIAS, 2004:284).

La personalidad y cultura que cada individuo porta, se refleja frente al resto de las personas que laboran en la misma organización lo cual genera un ambiente de trabajo saludable.

3.12.- Ambiente de Trabajo

Es el ambiente más cercano y más inmediato a la organización, donde la empresa crea su nicho de operaciones y establece su dominio, ofrece recursos, medios y oportunidades. Sin embargo también impone demandas, condiciones, coacciones, restricciones, desafíos, contingencias y amenazas.

El ambiente de trabajo también puede medirse mediante su dinamismo. Existen dos situaciones extremas que la componen:

1. *Ambiente de trabajo estable y estático*: Es un ambiente conservador y previsible que le permite a la organización reacciones estandarizadas y rutinarias. La principal característica de las organizaciones con éxito de este tipo son la rutina y el conservadurismo.
2. *Ambiente de trabajo mutable/variable e inestable*: Es un ambiente dinámico, imprevisible y turbulento que impone a la organización reacciones diferentes, nuevas y creativas. Las principales características de las organizaciones de éxito son cambio e innovación permanentes.

Un factor primordial dentro de la organización es la comunicación, es por medio de ella que las personas se expresan y entienden unas con otras, es vital que sea clara y concisa para evitar y/o resolver problemáticas.

3.13- Comunicación

Es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.

La comunicación constituye un procedimiento compuesto por cinco elementos:

1. Emisor o fuente: Es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es la fuente de la comunicación.

2. Transmisor o codificador: Es el equipo que une la fuente al canal, codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
3. Canal: Es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, los cuales pueden físicamente estar cerca o lejos.
4. Receptor o decodificador: Es el equipo situado entre el canal y el destino, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
5. Destino: Es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje.

El concepto de comunicación está sujeto a complicaciones adicionales cuando se trata de la comunicación humana. Cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores personales y sus motivaciones, que constituyen un patrón personal de referencia, el cual su interpretación de las cosas muy personal y singular.

(CHIAVENATO, 2007:62)

Todo grupo, para obtener el fin deseado, debe seguirse uno de los llamados principios de Fayol, la "Unidad de Mando". Para que esta teoría se cumpla, debe haber una muy buena comunicación entre el líder del grupo con todos los miembros del mismo. Para así, seguir un mismo objetivo y cumpliendo con la frase " La Unión hace la Fuerza". Todo grupo social, como lo es la empresa, es de suma importancia que se encuentre dirigido por un buen líder, por tal motivo es indispensable conocer qué es el liderazgo y cuáles son sus componentes.

3.14.- Liderazgo.

La calidad del liderazgo influye en gran medida en el éxito de un equipo u organización.

Es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos.

El liderazgo es alcanzar algo por conducto de otra gente, lo que no hubiera sucedido si uno no estuviera allí. Y en el mundo de hoy, eso significa menos y menos órdenes y control, y más y más cambio de mentalidad de la gente, y con ello modificar la forma en que se conduce. En la actualidad, el liderazgo es ser capaz de movilizar ideas y valores que energizan a la gente.

Un **líder** muestra los atributos clave del liderazgo, ideas, visión, valores, influir en otros y tomar decisiones difíciles

3.14.1.- Poder

Es una influencia sobre el comportamiento de otras personas. Existen dos formas:

1. Formal: se encuentra institucionalizado y reconocido legalmente. Por tanto, se le denomina también autoridad.

2. Informal: surge espontáneamente, aunque carece de legitimidad reconocida. Surge también este poder, verbigracia, en los equipos de trabajo alguien puede destacar por alguno de sus atributos.

3.14.1.1.- Tipos de poder

1. **Poder legítimo.** Los seguidores harán algo porque el líder tiene derecho de solicitar que lo hagan, y ellos la obligación de acatarlo. Este poder legítimo proviene de la posición del líder en la organización.
2. **Poder de premiación.** Los seguidores realizarán algo para obtener los premios en que el líder influye (como ascensos, aumentos de sueldo y mejores trabajos). El poder de premiación proviene de la capacidad del líder de brindar algo que desean los integrantes del equipo a cambio de las conductas que el líder espera y desea.
3. **Poder coercitivo.** Los seguidores pueden conducirse en formas que eviten los castigos que el líder controla. El poder coercitivo es la posibilidad de influir en los demás mediante sanciones o castigos. No estimula necesariamente la conducta deseada, pero puede reducir o detener el comportamiento indeseable.
4. **Poder referente.** Los seguidores realizarán algo porque admiran al líder, desean ser como él y quieren recibir su aprobación. Por lo general, el poder referente se asocia con personas que poseen características personales admiradas, como la humildad, la integridad y el valor.

5. **Poder experto o de la experiencia.** Los seguidores pueden incurrir en ciertas conductas porque creen que el líder posee un conocimiento especial, y conoce lo necesario para llevar a cabo una tarea o resolver un problema. El poder experto tiene un alcance limitado: el líder influye en los seguidores sólo dentro de su área de conocimiento.

Ya se analizó lo que es un líder, ahora es complejo entender cuál es la diferencia entre un administrador y un líder. A continuación se puede observar detalladamente algunas de tantas cualidades de estos personajes que se han estado siguiendo en este trayecto.

3.14.2- Líder y Administrador

Un administrador o gerente dirige el trabajo de otros y es responsable de sus resultados. Los administradores efectivos aportan cierto grado de orden y consistencia al trabajo para sus empleados. Un administrador no siempre es un buen líder; como se ha visto en los puntos anteriores, hay diversidad en características y habilidades que posee un buen líder. A continuación se encuentra una comparación entre las aptitudes de un líder y un administrador frente a las circunstancias.

COMPARACIONES ENTRE LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN

CATEGORÍA	LIDERAZGO	ADMINISTRACIÓN
Proceso de pensamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Origina • Se enfoca en la gente • Mira hacia afuera 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia • Se enfoca en las cosas • Mira hacia adentro
Establecimiento de dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Crea el futuro • Ve el bosque 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes operativos • Mejora el presente • Ve los árboles
Relaciones con los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Delega • Asocia • Confía y desarrolla 	<ul style="list-style-type: none"> • Controla estrictamente • Subordina • Dirige y coordina
Método de operación	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia (hace las cosas correctas) • Crea el cambio • Sirve al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia (hace correctamente las cosas) • Maneja el cambio • Sirve a la administración superior

Fuente: (HELLRIEGEL, SLOCUM Jr., 2003:248)

Figura: 1

Como se pudo observar en la tabla anterior, el líder guía sus acciones a través de la intuición, lo que le permite ver más allá de lo que ya está establecido, enfocándose en los subordinados y haciéndolos sentir parte fundamental de la empresa; en cambio el administrador sólo se rige por la normatividad ya instituida concentrándose por el cumplimiento de los objetivos.

En la empresa moderna, el empleador quiere obtener la mayor ganancia, esto generó tres rupturas que permiten comprender por qué se requiere de un factor motivante para los empleados:

Primer Ruptura: Quitarle el producto de su trabajo a quien lo realiza.

Segunda Ruptura: La imposición a los trabajadores de formas de hacer y de utilizar herramientas que ya no les pertenecen. Implica la pérdida de sentido en el trabajo.

Tercer Ruptura: Pérdida de respeto por las leyes de la biología (fatiga, ciclos de vigilia y sueño, morfología ritmo personal, etc.); solo se respetan las leyes del mercado, la exigencia de una máxima ganancia.

Un buen jefe debe ser líder para manejar a su personal y debe ser administrador para manejar al resto de sus recursos, obteniendo de esta mezcla un lugar apropiado para el buen desempeño de sus actividades y así obtener una calidad de vida laboral acertada.

3.15.- Calidad de Vida

Un empleado debe ser capaz de reconocer qué es lo que le está afectando dentro de su área de trabajo, si hay algo que se está interponiendo para el buen desempeño de sus actividades y poder cumplir sus objetivos y elegir cambiar esa situación o conformarse y generar esa frustración. Así mismo un administrador debe asegurarse que el área laboral de sus subordinados es el adecuado y esté en óptimas condiciones.

Existen diversas posturas respecto a la calidad de vida. Se presentan dos corrientes:

1.- Subjetiva. Cada persona es la única con posibilidades de indicar si está satisfecha o no con su calidad de vida. Aquí se mencionan rubros tales como satisfacción con: el trabajo, la vida familiar y social; felicidad, sentimientos de libertad y de seguridad pública; disfrute de la belleza; empleo de tiempo libre; emancipación del estrés y la ansiedad así como de temores, y así sucesivamente.

2.- Objetiva. En este caso se trata de efectuar mediciones o clasificaciones, por medio de indicadores, respecto a diversas condiciones: contaminación ambiental, espacio habitable, espacios verdes, índices de precios, ingresos, tasas de: empleo y desempleo, mortalidad y morbilidad, alfabetismo y escolaridad, etc.

El nivel de vida: “se entiende el grado de bienestar material de que dispone una persona, clase social o comunidad para sustentarse y disfrutar de su existencia” (OIT, 1964).

Según esta concepción, las condiciones necesarias para un nivel de vida mínimo aceptable son:

1. Alimentación.
2. Vestido.
3. Alojamiento.
4. Seguridad.
5. Servicios esenciales: agua dulce potable, obras de saneamiento, asistencia médica, transportes públicos, etc.

6. Condiciones de trabajo.
7. Recreación y entretenimiento.
8. Seguridad social.
9. Libertades humanas.
10. Recursos económicos.
11. Recursos políticos.

(ARIAS, 2004:729).

3.15.1.- La calidad de vida en el trabajo

Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal. Representa el grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con sus actividades en la empresa.

Las organizaciones tienen la responsabilidad social de atender a los indicadores de calidad de vida. Taylor presenta cinco factores principales que atender:

- Asuntos contemporáneos: Discriminación con base en el sexo, protección contra accidentes, procesos justos en controversias.
- Entorno social de trabajo: Confianza, comunicaciones honestas, autoestima, libertad de palabra.
- Crecimiento y desarrollo: Oportunidades para hacer carrera, ocasión de aprender y desarrollarse, trabajo desafiante.

- Mejoría organizacional: Productividad, lealtad, motivación.
- Mejoría social: Tasa baja de desempleo, sindicatos efectivos, oportunidades de disfrutar de la vida fuera del trabajo.

(ARIAS, 2004:735).

Toda empresa tiene cualidades que la diferencia del resto, como lo son la atención, la calidad en producción, el servicio que los empleados ofrecen; para que dicha organización tenga un plus elevado y sea competitiva con otras empresas, es clave que el personal se encuentre altamente motivado y tenga una estabilidad emocional en su ambiente de trabajo. A continuación, se proseguirá con el núcleo de estudio en esta investigación, se hace referencia a la motivación.

CAPITULO IV

MOTIVACIÓN

Las empresas son cada día más conscientes del fenómeno de la motivación; debido a ello, cada día más empresas emplean recursos para detectar el nivel de motivación de sus empleados y para establecer mecanismos que mantengan a éstos con alta motivación, puesto que el rendimiento de los trabajadores depende, entre otros factores, de la motivación que éstos posean para desarrollar el trabajo que tienen encomendado. Es por tal motivo que es indispensable conocer el concepto general de motivación, así como sus componentes, principales teorías y las causas de una mala motivación.

Para poder entender con más claridad este capítulo, se dará inicio con el concepto de motivación.

4.1.- Concepto de motivación.

Está constituido por *todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo*. Así se debe considerar factores tanto de tipo estrictamente biológico, psicológico, y aun de tipo social y cultural; representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

(ARIAS, 2004:246)

Es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración.

(Rodríguez y Bonilla, 2010:7).

La motivación puede utilizarse como una herramienta para ayudar a predecir el comportamiento, varía considerablemente entre los individuos y a menudo debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales para influir realmente en rendimiento y comportamiento.

Una vez aprendido el concepto de motivación, debe hacer de su conocimiento que la motivación principalmente se da lugar o se busca conseguir dentro de las empresas u organizaciones, por consiguiente, se procederá con el concepto de organización.

4.2.- Concepto de organización

Un sistema social en constante cambio y con fuerte presencia en la sociedad, que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno, siendo también una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la componen.

(Pujol, 2013: 24)

Para poder llevar a cabo una adecuada intervención en la gestión de equipos humanos dentro de una organización es conveniente primero saber cuál es el significado del concepto trabajo, misma que a continuación se presenta.

4.3.- Concepto de trabajo

En las sociedades preindustriales el trabajo no era percibido como un derecho, más bien como una imposición para determinadas personas, que con su tarea permitían que las clases privilegiadas gozaran del ocio.

El paso de una sociedad a otra, del sistema fabril al sistema productivo, trajo a sus consecuencias (como la producción en masa, especialización del trabajo, división social del trabajo, establecer nuevas relaciones laborales, etc...) que desembocaron en graves conflictos sociales.

Por otro lado, la deshumanización del trabajo, propio del sistema capitalista de producción, se dejó notar en la motivación intrínseca de los trabajadores y en su comportamiento respecto a la actividad laboral.

Hoy en día el mundo se encuentra lleno de organizaciones que modulan de diversas maneras el bienestar de los individuos y en el cual tener un trabajo es significado de ocupar un lugar en la sociedad.

(Pujol, 2013:20-21)

El ser humano por naturaleza tiene la necesidad de saber cuál es su papel en la vida, desde el punto de vista personal y ajeno, esto es con respecto a sus propios intereses en relación con los del lugar donde se desempeñará laboralmente y también personal, buscando siempre el equilibrio de estos aspectos. La motivación de cada persona es conforme a lo que percibe en el trabajo, por lo tanto es necesario conocer la relación entre ambos y cómo afecta a la organización.

Una vez analizado los conceptos de motivación, organización y trabajo, es importante mencionar que la motivación tiene diversos enfoques para hacer eficiente su objetivo, mismos que al igual que toda ciencia, a lo largo de los años, ha ido evolucionando a la par de la sociedad.

4.4.- Evolución del pensamiento sobre los métodos de motivación

A lo largo del tiempo se han sucedido diversos enfoques sobre la metodología empleada para generar actitudes motivadas en los trabajadores. Según Strauss y Sayles en su obra Personal. Problemas Humanos de la Administración, se pueden distinguir cinco periodos diferentes:

4.4.1.- El Enfoque Tradicional

Se desarrolló fundamentalmente en los inicios de la Revolución Industrial, donde grandes grupos de trabajadores vivían en condiciones inhumanas. Su principal preocupación consistía en ganar una remuneración cada día que les permitiera atender mínimamente sus necesidades primarias.

Los supuestos en los que se basa este enfoque son:

- A las personas, en general, no les gusta trabajar.
- Los trabajadores deben ser sometidos a una vigilancia constante, pues de no ser así no cumplirán con las tareas que se les ha encomendado.

El sistema de motivación utilizado para que los trabajadores cumplan su trabajo será el de imponer castigos y amenazas.

4.4.2.- La Teoría de las Relaciones Humanas

Se desarrolló a raíz de las investigaciones que se hicieron en la factoría de General Electric durante los años veinte.

Parte de los siguientes supuestos:

- Los trabajadores, junto a las necesidades básicas, tienen necesidad de ser reconocidos y queridos por otros, y necesidades de seguridad a las que hay que atender.
- El mundo laboral debe atender a estas necesidades, puesto que los trabajadores pasan en este ámbito una gran cantidad de tiempo.

Las técnicas de motivación empleadas se basaban en conceder subsidios y seguros para atender a determinadas contingencias, como la vejez o la enfermedad, con lo que intentaban cubrir la necesidad de seguridad. La necesidad de estima se cubría con la delegación que los mandos hacían en determinadas materias y con reuniones de trabajadores. El gran inconveniente que tuvo esta teoría se basó en que establecía los mismos incentivos para todos los trabajadores. Esto generó la idea de que esos incentivos eran parte de la normalidad de la vida empresarial, por lo que no consiguieron el correspondiente efecto motivador.

4.4.3.- El Enfoque de la Negociación Implícita

Forma parte de los intentos que se han realizado en el proceso de conseguir un método que creara una motivación efectiva de los trabajadores, con el fin de aumentar la producción y establecer un buen clima laboral.

Sus premisas son:

- Es posible conseguir, en el ámbito laboral, un acuerdo entre trabajadores y empresa para intentar satisfacer las expectativas de ambas partes.
- El acuerdo puede realizarse a través de una negociación entre todos los trabajadores y el empresario, o a través de lo que se conoce con el nombre de "contrato psicológico", que es un pacto no escrito entre obreros y superiores inmediatos.
- Cada parte negocia en función del poder que ostenta. Tras el pacto, los empleados intentarán conseguir una producción razonable y los supervisores realizarán su labor de forma menos autoritaria.

4.4.4.- El Método de la Competencia

La competencia permite incentivar a los trabajadores estableciendo sistemas de ascensos o promociones que sitúen a unos empleados frente a otros en mejor posición económica y jerárquica. Ésta se puede provocar tanto a nivel individual o de grupo.

Esta forma de motivación no tiene en cuenta el hecho de que no todas las personas tienen la misma necesidad de progreso.

El gran problema que se presenta en la competencia es la violencia oculta que se genera cuando los procesos de promoción no son limpios o la frustración de los trabajadores que no consiguen los objetivos que se han marcado.

4.4.5.- La Motivación Interiorizada

Se basa en las siguientes premisas:

- Las personas tienen capacidad creativa que se puede explotar.
- A los trabajadores no sólo les motiva lo económico, sino que para muchas personas el propio trabajo en sí o el trabajo bien hecho son fuente importante de satisfacción.
- El esfuerzo personal en el trabajo genera motivación.

El enriquecimiento de tareas, la rotación en el trabajo y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones se convierten en instrumentos eficaces para conseguir la motivación interiorizada.

Esta teoría tiene sus límites; entre ellos la problemática que se puede plantear a la empresa cuando, para generar este tipo de motivación, hubiera que acudir a procesos de trabajo que no sean eficaces ni eficientes.

(Rodríguez y Bonilla, 2010: 5-6)

Con base en los antecedentes del avance de la motivación humana, se da paso hacia el punto de vista de los principales autores que explican cómo funciona este fenómeno de impulso para las personas.

A lo largo de la historia los jefes y colaboradores han evolucionado en la búsqueda y aplicación de los métodos para motivar a las personas hacia un correcto desempeño, sin la necesidad de una constante vigilancia en el cumplimiento de las actividades correspondientes, así como de los objetivos de la empresa; el punto crucial para conseguir esto es descubrir qué busca obtener cada persona como resultado del esfuerzo aplicado, siempre y cuando sea proporcional a la inversión del talento y su desempeño. Para entender cómo ayudar a descubrir la fuente de la automotivación se detallarán las principales teorías motivacionales.

4.5.- Teorías de motivación

Los autores las han dividido en dos grandes grupos:

- Teorías de Contenido, analizan qué motiva a los trabajadores.
- Teorías de Proceso, centradas en analizar cómo se puede satisfacer las necesidades de los trabajadores para aumentar su motivación.

4.5.1.- Teorías de contenido

4.5.1.1.- Teoría Maslow

Expone la motivación del ser humano como una serie de procesos continuos de búsqueda de auto-actualización y autorrealización. Muestra una pirámide, un modelo que plantea una jerarquía de las necesidades humanas, defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas o fisiológicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados, necesidades de desarrollo y que es imposible satisfacer las necesidades superiores si no están cubiertas las inferiores.



Fuente: (RODRÍGUEZ Y BONILLA, 2010: 8) **Figura: 2**

Consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como **"necesidades de déficit"**; al nivel superior lo llamó **"autorrealización"**,

"motivación de crecimiento", o, **"necesidad de ser"** .La diferencia está en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua.

(Pujol, 2013:13)

NIVELES

1.- **Necesidades Fisiológicas:** Tanto las básicas, comida, bebida, como las necesidades adquiridas, vestido, vivienda.

2.- **Necesidades de Seguridad:** Éstas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido. Seguridad física y de salud, seguridad moral, familiar, de propiedad, de empleo.

3.- **Necesidades Sociales:** Relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo. Asociación, participación, aceptación.

4.- **Necesidades de Estima:** Existe la estima alta, relacionada con uno mismo, tal como la confianza y el respeto propio, la libertad, la independencia; la estima baja, en relación con los demás, el aprecio, la reputación, la fama.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

5.- **Autorrealización:** Maslow utilizó varios términos para denominarlo: "motivación de crecimiento", "necesidad de ser" y "autorrealización". Es la necesidad psicológica

más elevada del ser humano y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.

(Rodríguez y Bonilla, 2010:8).

En este punto se podría tomar en cuenta el concepto del éxito individual, mismo que se observa de manera subjetiva, cada ser humano debe tener claro hacia dónde quiere dirigirse y hasta qué punto quiere llegar; por lo tanto las necesidades personales se cumplen en condiciones diferentes; si bien no se puede avanzar al siguiente conjunto antes de satisfacer las que preceden, muchas veces las personas llegan a “pausar” ciertas necesidades primarias, si se presenta la oportunidad de conseguir una superior, en base al nivel de deseo que tenga la persona y el conocimiento de que así podrá llegar a la cúspide de su autorrealización; sin embargo como bien muestra este autor, el querer satisfacer las necesidades apresuradamente podría generar descontrol emocional, ocasionando el desequilibrio profesional.

4.5.1.2.- La Teoría X y la Teoría Y de McGregor

Los planteamientos de McGregor pretenden dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los directivos y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados. Todo superior tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, los cuales se ubican en un continuo cuyos

extremos se conocen como Teoría X y Teoría Y. Éstas son dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los superiores para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

Teoría X

Los directivos de esta teoría consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza. Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas. Según la cual los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición. No se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo. El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

Teoría Y

Los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. Consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados.

Supone que el desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo por lo que no le disgusta el trabajo en sí. En este extremo no es necesaria la exigencia, la fuerza o las amenazas para que se esfuercen por

conseguir los objetivos de la empresa puesto que los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros de forma personal. En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.

La esencia de esta teoría no se basa en descubrir si cada directivo parte de la teoría X o de la teoría Y, sino en saber aplicar uno u otro estilo en función de las necesidades que cada líder o jefe de equipo tenga en cada momento.

Un buen líder debe estar preparado para lidiar con toda clase de personas que forman su equipo de trabajo, por lo cual saber identificar a los elementos negativos que requieren de algo más que solo motivadores externos, son principalmente aquellos que trabajan por no tener otra opción y sin necesidad de sobresalir, requieren de mano dura; sin embargo esto lleva a una mala relación jefe - empleado que afecta el desempeño general, aplicando la teoría X a las personas lejos de mejorar el rendimiento, provocará desacuerdos y desánimo para hacer las cosas correctamente. Por el contrario si se convence a los trabajadores de seguir el ejemplo de los empleados dedicados, ayuda a descubrir el origen de su propia motivación para que de ahí parta el avance de la organización.

(Rodríguez y Bonilla, 2010:9)

4.5.1.3.- Teoría de Alderfer

Psicólogo americano que basó sus estudios en la pirámide de Maslow. Parte de la teoría de que los seres humanos tienen tres tipos de necesidades, pero a diferencia de Maslow no es necesario satisfacer una para poder optar a la siguiente. No tiene una forma piramidal, no hay una jerarquización.

Las necesidades las divide en:

- **Necesidades de existencia:** Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
- **Relación:** Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.
- **Crecimiento:** Representando por el de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

(Rodríguez y Bonilla, 2010: 10)

Este autor simplifica las necesidades del ser humano, señala una agrupación general de cada individuo; sin embargo indica cómo el individuo puede ser capaz de dejar a un lado sus instintos primarios hasta el punto de saltarlos con tal de conseguir un anhelo personal superior, esto con la idea de sobresalir y finalmente llegar a la meta propuesta.

4.5.1.4.- Teoría de McClelland

David McClelland fue un psicólogo estadounidense. Su teoría es también conocida como Teoría de las tres necesidades. Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas, la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades:

- **Necesidades de Afiliación:** Implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Están más interesados en establecer contactos personales cálidos.
- **Necesidades de Logro:** Incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, vencer obstáculos y tener éxito, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo.
- **Necesidades de Poder:** implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Esta teoría parte de las siguientes premisas:

- El ambiente social y cultural que rodea a los seres humanos a lo largo de la vida va a determinar en buena medida sus necesidades.
- La infancia es un periodo especial para la vida de cada sujeto. En esta etapa es la que los sujetos aprenden gran parte de sus necesidades.
- Las vivencias que se tiene determinan que desean satisfacer más unas necesidades que otras.

- Las necesidades que los sujetos tienen se resumen en la afiliación, el poder y logro.

(Chiavenato, 2007:97)

Para sentirse satisfecho consigo mismo las personas tienen en mente el reconocimiento ajeno para complementar el propio, aunque muchas veces no haya coincidencia entre su punto de vista y el de los demás sobre lo que es el éxito, busca encajar en cualquiera de estos tres grupos de necesidades, igualmente es capaz de superar el rechazo hacia sus ideales.

4.5.1.5.-Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Frederick Irving Herzberg, fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Es especialmente reconocido por su teoría del Enriquecimiento Laboral y la Teoría de la Motivación e Higiene. Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- ***Factores higiénicos o insatisfactorios:*** Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión recibido, clima de relaciones entre la dirección y los empleados, reglamentos internos, oportunidades externas, etc. Considera estos factores como muy limitados en su capacidad para influir poderosamente en el comportamiento de

los empleados. Estos factores se destinan a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio.

- **Factores motivadores o satisfactorios:** Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y aumento de productividad en niveles de excelencia, superior a los niveles normales. El término "motivación" para Herzberg incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador.

(Chiavenato, 2007: 102)

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

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia Laboral
- Responsabilidad
- Promoción

(Rodríguez y Bonilla, 2010:15)

Mientras una persona se sienta cómoda, segura y confiada en su trabajo desempeñará sus actividades de manera correcta buscando sobresalir, esto con el fin de conseguir sus metas personales y profesionales logrando la superación personal.

Los factores de higiene pueden cubrir los primeros cuatro grupos de necesidades básicas establecidas por Maslow, características esenciales para la adaptación de una persona a su trabajo; mientras que los factores de motivación cubren el último conjunto de necesidades que implican la autorrealización y llegar a obtener el anhelado título de “Persona Exitosa”.

4.5.1.6.- Teoría de Meyers

Este autor diferencia entre dos tipos de elementos que motivan a dos tipos diferentes de trabajadores. En primer lugar presenta a los buscadores de mantenimiento, que son aquellos que encuentran la motivación en las órdenes y

normas de los superiores. En segundo lugar a los buscadores de motivación. Son motivados a través de la delegación de responsabilidades en sus tareas.

(Rodríguez y Bonilla, 2010: 12)

4.5.2.- Teorías de proceso

4.5.2.1.- Modelo Contingencial de Motivación de Vroom.

Vroom es conocido por su trabajo sobre la teoría de la esperanza de motivación, que intenta explicar por qué las personas deciden seguir ciertos cursos de acción en la organización en particular en la forma de decisiones y liderazgo.

La Teoría de las expectativas de Vroom es un modelo de motivación laboral presentado por Victor Vroom y ampliado por Porter y Lawler. Se basa en la siguiente premisa:

"El esfuerzo para obtener un alto desempeño en el mundo laboral está directamente relacionado con la posibilidad de conseguirlo y de que, una vez alcanzado, el individuo sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

Diferentes personas reaccionan de diferentes maneras de acuerdo con la situación en que se encuentren colocadas. La motivación individual, para producir, depende

de los objetivos particulares y de la percepción de la utilidad relativa del desempeño como un medio gradual de alcanzar dichos objetivos.

(Rodríguez y Bonilla, 2010: 13-14)

La **emoción** como factor impulsor del ánimo de una persona y de un equipo de trabajo, y el riesgo de aplicar las emociones en la administración.

El administrador, como líder responsable de un equipo, o asesor de un área o proceso de trabajo, puede utilizar el **manejo de las emociones** para incrementar la satisfacción del usuario de un servicio para potenciar la satisfacción de un trabajador con su trabajo y/o al preparar a un prospecto de cliente para el cierre de un negocio.

Las **motivaciones conjuntivas y disyuntivas**. El entusiasmo como motivador. La combinación de intuición y lógica para consolidar el alto nivel de éxito en el desarrollo de oportunidades de negocio.

Lawler III confirma que para esta teoría, existen dos bases sólidas:

1. Las personas desean el dinero porque éste le permite no sólo la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio y no un fin en sí mismo.
2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, se desempeñarán de la mejor manera posible.

Vroom, Lawler y Porter, han propuesto también un marco conceptual para entender el comportamiento humano en las empresas. El factor trascendente estriba en las expectativas. Más específicamente, la motivación para efectuar un trabajo intenso es el resultado de una multiplicación de dos elementos básicos:

1. La esperanza de obtener ciertos resultados mediante una acción determinada.
2. La atracción ejercida sobre la persona por los resultados esperados.

Según D. Nadler y E. Lawler el fundamento de este método se basa en cuatro supuestos:

- El comportamiento depende de la combinación de las fuerzas de las personas y del medio que lo rodea.
- Las personas toman las decisiones conscientes sobre su comportamiento.
- Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
- Las personas escogen entre distintas opciones de comportamientos.

(Chiavenato, 2007: 106)

Cualquier persona, sea jefe o empleado, depende de la actitud que toma ante lo que se le presenta, los factores de motivación que lo impulsan varían en cada persona, pero respecto a lo mencionado en esta teoría, existen premisas básicas que estarán presentes en el comportamiento de cada individuo, la búsqueda de la satisfacción de sus objetivos, el deseo de adquirir enriquecimiento ya sea de tipo emocional, conocimiento y monetario, todo esto en base a tener la sensación de recibir algo a cambio del esfuerzo entregado.

4.5.2.2.- Teoría de Locke

El profesor Edwin A. Locke, psicólogo estadounidense y pionero en la teoría de la fijación de objetivos. Sostuvo que las intenciones de trabajar dirigiéndose hacia una meta se constituían en una fuente muy importante de motivación en el trabajo, puesto que actúa también como un estímulo interno. Cuando las metas difíciles son aceptadas, se consigue un mayor desempeño.

(Rodríguez y Bonilla, 2010: 14)

Lo más importante de su teoría se resume en:

- El establecimiento de metas claras aumenta el rendimiento de los trabajadores. Éste aumenta según la claridad en las metas.
- Si la empresa cuenta con la participación de los trabajadores a la hora de establecer los objetivos, hará que éstos los hagan suyos y trabajarán más a gusto.
- En el momento que un objetivo difícil sea asumido por un trabajador motivará más que uno que sea más fácil.

Aquí señala la motivación en referencia al grado de desafío que un trabajador tenga en su empleo, implicará más esfuerzo el cumplimiento de los objetivos difíciles, sin embargo al verlos realizados de manera superior a lo que de él se esperaba, se sentirá alentado a enfrentarse a más retos que se le presenten y que esto le retribuya en mayor medida.

4.5.2.3.- Teoría de la Equidad

Stacey Adams, propone la motivación en el trabajo a través de dos conceptos:

1. **Equidad:** Concepto que relaciona el trabajo realizado y el esfuerzo empleado con la remuneración de estos. En el momento que un trabajador sienta que su trabajo es recompensado estará en situación de equidad, lo que le llevará a aumentar la motivación y el rendimiento en proyectos futuros.
2. **Inequidad:** Es la contraposición. Aquí el trabajo y el esfuerzo empleado no son correspondidos como el trabajador cree oportuno, lo que acarreará un estado de desánimo y de falta de compromiso de cara al futuro.

(Rodríguez y Bonilla, 2010: 15)

Simple y sencillamente si el empleado siente correspondencia hacia el esfuerzo aplicado tendrá mayor deseo de sobresalir y estar en constante mejora.

Mientras el trabajador sienta que es recompensado, reconocido por lo que hace y el deseo de obtener mayor ganancia aumentará.

4.5.2.4.-La teoría psicoanalítica y la motivación.

Según esta teoría existe un aparato intrapsíquico con tres instancias: *ello*, *yo*, y *superyó*. El “ello” permanece en un nivel inconsciente, mientras que el “yo” y el “superyó” casi alcanza un nivel consciente. Toda persona nace con un equipo instintivo que se localiza en el “ello”. A medida que el individuo crece el medio social va impidiendo la libre expresión de los instintos. El “yo” es reforzado por el “superyó”

(normas éticas) con lo cual los instintos tienen que ser reprimidos, al menos parcialmente. Se establece así una lucha entre los instintos que combaten por salir y el medio, que lo impide; pueden expresarse algunas veces esto pero, frecuentemente, bajo un “disfraz”. Esta decisión sería totalmente inconsciente, es decir, tomada fuera del conocimiento del individuo.

Si lo reprimido alcanza grados elevados, pueden sobrevenir neurosis y psicosis, de acuerdo con esta teoría. Parte de la conducta está determinada por motivaciones inconscientes.

(ARIAS, 2004:246).

En términos generales, puede decirse que entre mentalmente más sana esté una persona, entre más normal sea, *menor* será la parte inconsciente de su conducta. Y es precisamente la gente normal quien trabaja en las organizaciones y es capaz de relacionarse con otras personas.

Toda persona interpreta el mundo de manera subjetiva, por lo tanto se rige bajo sus propios conceptos de lo que es y no es correcto, esto en conjunto con lo mencionado anteriormente, indica que cada individuo utiliza su experiencia de vida, como pauta para un comportamiento apropiado dentro del área laboral donde se desempeña, mientras tenga firme sus ideales se sentirá motivado a cumplir los objetivos de forma apropiada, si la persona no tiene bases sólidas actuará de manera irracional, encadenando conflictos propios y ajenos. Para esto también es importante que el trabajador sea bien instruido en conocimiento y ética.

En relación con la “Teoría de los Dos Factores de Herzberg” una persona mentalmente sana se desempeña prósperamente en cualquier actividad y esto depende de la seguridad física, mental y emocional que su trabajo le proporciona.

4.5.2.5.- Teoría psicológica de la efectividad organizacional.

Katz y Kahn expusieron hace unos años una escala de pautas motivacionales encontradas en una empresa u organización. Especifican las pautas necesarias de conducta individual para el funcionamiento y la efectividad de las empresas y las organizaciones:

1. Integrarse al sistema y permanecer en él.
2. Comportamientos confiables: ejecución del trabajo esperado dentro del sistema.
3. Comportamientos innovadores y espontáneos, o sea, desempeño superior al requerido por el puesto o trabajo para lograr la misión.

Indican las pautas motivacionales al alcance de las organizaciones para intentar lograr los comportamientos mencionados:

1. *Obediencia legal.* Es preciso lograr la aceptación de las obligaciones del trabajo o puesto, así como los controles y estándares, partiendo de la base de su legitimidad. La motivación no se relaciona con la actividad en sí. Ha de obedecerse cualquier regla o directiva procedente de la autoridad. Es muy

probable la resistencia y la agresividad por parte del grupo de trabajadores cuyo desempeño se encuentra por debajo.

2. *Utilización de recompensas o satisfacciones instrumentales* con la finalidad de inducir los comportamientos requeridos. Se espera una relación positiva entre las recompensas y el desempeño: este último se convierte en un instrumento para alcanzar las primeras. Para ser efectivas, las recompensas deben ser suficientemente atractivas para justificar el esfuerzo adicional requerido, seguir inmediatamente y estar ligadas al logro de los estándares, y deben ser reconocidas por todos como equitativas.

3. *Pautas interiorizadas de autodeterminación o expresión de una(o) misma(o)*. el punto fundamental aquí estriba en la satisfacción de haber alcanzado algo mediante el empleo de las habilidades y talento propios. En las organizaciones modernas, el hecho de alcanzar objetivos valiosos o de solucionar retos cubre también estos aspectos.

4. *Valores interiorizados y conceptos de sí misma(o)*. La persona trabaja para alcanzar la misión y objetivos de la empresa porque representan sus propios valores o resultan apropiados para su auto concepto. Sin estos aspectos se corre el riesgo de perder la oportunidad de brindar a las personas este tipo de motivación.

(ARIAS, 2004:251).

Esta teoría prácticamente es un resumen de todas las mencionadas, el autor señala los puntos esenciales para que un colaborador sea jefe o empleado, se desarrolle

efectivamente en su trabajo, así mismo logre descubrir cuál es el principal detonante de motivación individual.

Ya establecidos los patrones de motivación que existen, a continuación se explican los factores que intervienen en cada persona, su propia motivación; en el capítulo anterior, se mencionaron algunos elementos que conforman la manera de actuar de cada individuo y en esta sección en específico se hace hincapié en el aprendizaje y cómo es fundamental para el desarrollo de la motivación.

4.6.- Motivación adquirida.

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos; precisamente la sociedad va moldeando en parte la personalidad; se nace con un instintivo, con un equipo orgánico; pero además, la cultura va moldeando el comportamiento y creando nuevas necesidades.

El mecanismo por el cual la sociedad enseña a sus miembros la forma de comportarse a grandes rasgos es la siguiente:

1. Se presenta un estímulo.
2. La persona responde ante el estímulo.
3. Un miembro de la sociedad, con mayor jerarquía que aquel a quien se trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si este es adecuado o no.
4. En caso positivo, otorga una recompensa; si lo juzga inadecuado, proporciona una sanción.

5. La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta premiada. Cada vez que esto sucede ocurre un *reforzamiento* y, por tanto, aumentan las probabilidades de obtener la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido *aprendizaje*,
6. El castigo es menos efectivo; dice que la respuesta no es la esperada, pero no dice porque. Sin embargo disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
7. *El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta.*

El fenómeno psicológico denominado aprendizaje es muy complejo y para que llegue a efectuarse se precisa tener en cuenta diversas variables: nivel de inteligencia, motivación y antecedentes escolares y biológicos de la persona; espaciamiento de los refuerzos, grado de dificultad de lo que hay que aprender, información que dan los refuerzos a los sujetos, etc.

Para una organización es primordial que sus trabajadores sean productivos, saber cómo motivarlos y más aún enseñarles a motivarse a sí mismos, que aprovechen sus recursos y se sientan cómodos en el medio que los rodea.

(ARIAS, 2004: 257)

Hombres y mujeres por naturaleza adquieren experiencia a base de prueba y error, la teoría del reforzamiento en conjunto con lo mencionado, deja ver que los trabajadores no siempre precisan de la satisfacción de sus necesidades para

sentirse motivados, es decir, cada persona aprende a hacer cosas de manera única, así mismo espera un estímulo que eventualmente le ayude a compensar dichas necesidades, puede apreciarse que el aprendizaje actúa en sentido contrario, sobre todo para cumplir con lo mencionado por Maslow y el pináculo de necesidades que componen la pirámide, la estimación y la autorrealización dependen de lo que su empresa y superiores le reconozcan a cambio de su buen desempeño, en lugar de generar desagrado, frustración y enojo por medio de castigos que no solo afectarán la conducta del trabajador sino que bloquean por completo su deseo de aprender a hacer las cosas de mejor manera, tener iniciativa y crecer como ser humano.

4.7.- La motivación en el trabajo

Existe una relación entre la productividad-rendimiento del trabajador y el clima laboral. Parece estar claro que la motivación precisa que la persona tenga una disposición interna a querer o desear hacer algo. Las empresas deben buscar de qué manera se puede lograr que sus empleados deseen trabajar más y mejor. Hay dos factores que influyen en la conducta de los trabajadores y que a su vez están relacionados:

- Las características del trabajo se refieren tanto a las de la tarea en sí misma, como a las del contexto que la rodea.
- Las características del individuo, porque cada persona tiene unas razones diferentes para trabajar.

(Rodríguez y Bonilla, 2010: 3)

Es significativo que al motivar a los trabajadores se debe tener cuidado de que no se consideren manipulados o controlados, al contrario, que se sientan inspirados a cumplir los objetivos, se procederá a mencionar cómo manejar esta situación.

4.8.- La motivación hacia el trabajo.

Es común escuchar en las organizaciones la sentencia: “Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más”. Frecuentemente a este mandato se le da un aspecto manipulatorio, como si fueran marionetas a quienes hay que “motivar”. Para hacer las cosas más difíciles, se destaca la “motivación hacia el trabajo”; pero en esta frase se habla de dirección, como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un *fin*; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un *medio* para lograr otras cosas. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo pueda ser gratificante, no se puede pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo; por el contrario, se debe conocer cuáles son los *objetivos* de las personas, que pueden ser logrados por vía de un *medio*: el trabajo.

(ARIAS, 2004: 262)

Cada persona es distinta y reacciona de diferente manera según la educación que ha recibido y las experiencias que ha adquirido a lo largo de su vida, por lo tanto el detonador de su motivación es incomparable para cada individuo.

4.9.- Las diferencias individuales

Entre las personas hay diferentes motivaciones: las necesidades varían de un individuo a otro, lo que proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes.

Existen 3 premisas que explican la conducta humana:

- *La Conducta es Causada:* por estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
 - *La Conducta es Motivada:* en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que siempre está orientada y dirigida hacia algún objetivo.
 - *La Conducta está orientada hacia objetivos:* En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia que sirven para designar los motivos de la conducta.
- (CHIAVENATO, 2007:48).

Como ya se analizó, la conducta humana es diversa y difusa en cada individuo, por consecuente se adapta a su entorno de manera diferente; esto es un gran estancamiento hacia la empresa para el logro de los objetivos organizacionales, por tal motivo, es importante estudiar cómo crear un ambiente favorable para los trabajadores.

4.10.- Clima organizacional

El concepto de motivación a nivel individual conduce al de clima organizacional a nivel de la organización. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se puede definir como un estado de adaptación.

La adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo, pero de un momento a otro. Una buena adaptación denota "salud mental".

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc.

Atkinson desarrolló un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación; se basa en las premisas siguientes:

- Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que únicamente influyen en la conducta cuando son estimulados o provocados.
- La provocación o no de esos motivos dependen de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
- Un motivo específico no influye en la conducta, sino hasta que es provocado por una influencia ambiental apropiada.

- Cambios en el ambiente percibido resultarán en cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
- Todo tipo de motivación está encaminada hacia la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta, asimismo un cambio en ese patrón resultará un cambio de la misma.

(ARIAS, 2004: 265)

El mundo está siempre en constante cambio, para ello es necesario adaptarse; y parte de la motivación de las personas es tener bien claro dicho concepto, ya que como se ha observado, lo que les motiva hoy podría no ser lo que les motivaba ayer o lo que les motivará mañana.

4.11.- Cambio organizacional

Está claro que las organizaciones necesitan adaptarse al entorno cambiante que se produce en la situación coyuntural de cada momento histórico para mejorar la consecución de sus objetivos. Si estos cambios son planificados generalmente por la élite directiva y con la colaboración de expertos y además con la intención de mejorar aspectos que no alteren la estructura profunda, se suele llamar *desarrollo organizacional*; si estos cambios alteran la estructura profunda de manera radical, se denomina *transformación organizacional* y si estos cambios se producen de manera no planificada y espontáneamente, se denomina *cambio evolucionario*.

En las técnicas de intervención o cambio planificado, cabe destacar la influencia de las nuevas tecnologías telemáticas; los portales de opinión de los clientes cada vez más presentes en la toma de decisiones estratégicas a la hora de reestructurar los recursos disponibles en la empresa, uno de ellos, los recursos humanos.

De nada serviría renovar las instalaciones, buscar nuevos canales de distribución o llevar la gestión de una buena base de datos, sin la colaboración de todo el equipo implicado ya que difícilmente se podrían conseguir las buenas recomendaciones que todos esperan obtener en estos portales de opinión.

Hay que tener en cuenta que manipular al personal para que todos piensen de manera unánime a la hora de entender el negocio donde se está desarrollando la actividad no es fácil ni cuestión de un día. Para un director resulta complicado mantener un nivel de motivación permanente en el grupo con el fin de ofrecer un servicio excelente y de calidad a los clientes.

Una vez que se ha tomado la decisión de aceptar el cambio y hacer crecer a la organización por medio de la participación de sus trabajadores, el líder sabrá guiar a su equipo y mantenerlos motivados.

(Pujol, 2013: 38)

Una vez que se ha tomado la decisión de aceptar el cambio y hacer crecer a la organización por medio de la participación de sus trabajadores, el líder sabrá guiar a su equipo manteniéndolos unidos y motivados.

4.12.- La importancia del grupo

El éxito o el fracaso de las organizaciones no sólo depende de los individuos que en ellas trabajan sino también de la calidad de las interacciones y de la comunicación entre ellos, es decir, de las relaciones que hay en el grupo y entre los diferentes grupos que integran la organización.

Se puede definir la estructura de un grupo como las pautas de relaciones que la organización haya establecido donde sus miembros están sometidos a unas mismas normas e influenciados por sistemas de valores similares que se mantiene de manera estable y representa orden, estabilidad, respeto, control y capacidad de predicción. A todo ello hay que sumar la importancia que tiene un director para motivar a los implicados en el grupo, no siempre es fácil de conseguir, aunque sí es verdad que se puede lograr una vez detectadas las personas que intoxican todo este complejo engranaje, necesario para la consecución de los objetivos fijados por la empresa.

(Pujol, 2013: 30)

Para lograr mantener unido a un equipo de trabajo de manera favorable, es muy importante conocer su manera de ser, así como sus principios y pensamientos. Por tal motivo, es primordial adaptar los valores individuales a los de la organización, haciendo sinergia y lograr los objetivos planteados.

4.13.- Los valores en el trabajo

Los valores son muy importantes a la hora de dirigir el comportamiento humano en una organización.

Hay que tener en cuenta que los valores son compartidos alrededor del mundo pero a la vez están jerarquizados en un sistema de valores con diferentes grados de intensidad, lo cual hace que no sólo sean universales, sino que también están afectados por la cultura de la organización.

La persona encargada de dirigir al grupo debe estar atento en todo momento de mantener el buen clima laboral sobre todo si se ha conseguido previamente reclutar a trabajadores que comparten estos valores, lo cual hará que la tarea de conseguir los objetivos empresariales sea más fácil, los resultados sean favorables y si algún miembro del equipo no comparte los valores de la misma debe ser alejado cuanto antes por el bien de los clientes, de los trabajadores y de la empresa.

(Pujol, 2013: 40)

Si los empleados comparten sus valores y objetivos personales con los organizacionales, es más factible que compartan un estado de pertenencia y afiliación a la empresa, dicha sensación logra generar en ellos el compromiso y entusiasmo por su trabajo y la organización en sí. Es así que se procederá a mencionar la automotivación que se efectúa en el trabajo.

4.14.- La automotivación en el trabajo

Las teorías auto motivadoras inciden en favorecer diferentes situaciones que hagan que el empleado se sienta más motivado y comprometido con su trabajo.

- El incremento de la confianza depositada en los trabajadores. Cada individuo es capaz de desempeñar su trabajo eficazmente, comprometiéndose e implicándose en el proceso productivo. Esto supone ofrecerles participación y compartir las labores de dirección y planificación. Por el contrario, la actitud dirigista y la desconfianza de los mandos conllevan a que los trabajadores se sitúen en actividades pasivas, donde sólo realizan lo que se les manda, sin que recaiga responsabilidad alguna sobre ellos.
- La promoción lateral de los empleados. El trabajador se puede promocionar dentro del mismo puesto de trabajo. Estos trabajadores deben ser capaces de adaptarse a las nuevas necesidades que se requieran: formarse en nuevas tecnologías, ocupar diferentes funciones dentro del mismo escalón jerárquico, enriqueciéndose personalmente con nuevos conocimientos, sustituir a compañeros o a los jefes en situaciones concretas, tomar decisiones dentro del campo de acción que les compete, etc.
- El redimensionamiento de la empresa en pequeños núcleos de negocio. En las grandes empresas, los recursos para motivar se difuminan, sobre todo porque no es posible establecer un trato personal mando-trabajador. Viendo la eficacia de la pequeña y mediana empresa, la gran empresa intenta dividir su organización en pequeños núcleos de negocio o actividad. Es un proceso lento y difícil.

- La creación de grupos auto gestionados. El fundamento para la creación de estos grupos está en la confianza en la capacidad de los trabajadores para resolver los problemas y nuevas situaciones que se les presenten. Intentan generar una mayor actividad al delegar poder y autoridad en los empleados, que deben actuar como si el trabajo fuera suyo.
- La importancia de la automotivación y el compromiso. Las prácticas laborales han considerado al trabajador como un elemento pasivo, receptor de la motivación. Se puede adoptar otro planteamiento más activo y exigente que puede ayudar a la realización en el trabajo y a sacar mucho más provecho a la actividad que se desempeña, la automotivación, que requiere que se involucren en el trabajo y un amplio grado de compromiso.

(Rodríguez y Bonilla, 2010: 19)

Cada persona tiene la capacidad de generar su propia fuente de motivación en base a la satisfacción de sus necesidades, sin embargo al tener que adaptarse a las necesidades de la organización el líder debe guiar este conjunto de una manera adecuada, mezclando al igual sus objetivos personales con los organizacionales, teniendo en cuenta el respeto y atención a su equipo de trabajo.

4.15.- La peor manera de motivar a alguien.

Las críticas se expresan como ataques personales más que como quejas sobre las que se pueda actuar; existen acusaciones *ad hominem* con dosis de disgusto, sarcasmo y desdén, ambas cosas dan origen a la actitud defensiva y a la evasión de la responsabilidad y, finalmente, al bloqueo o a la amarga resistencia pasiva que se produce al sentirse injustamente tratado. La crítica destructiva en el lugar de trabajo sin permitir la posibilidad de responder ni dar ninguna sugerencia acerca de cómo hacer las cosas mejor, deja impotente y furiosa a la persona que la recibe. Desde el ventajoso punto de vista de la inteligencia emocional, esta crítica muestra una ignorancia de los sentimientos que provocará en aquellos que la reciben, y del efecto devastador que esos sentimientos tendrán en su motivación, su energía y su confianza para hacer el trabajo.

Los ataques airados tienen efectos en los empleados que los reciben reaccionan más a menudo adoptando una actitud defensiva, dando excusas o eludiendo la responsabilidad. O se bloqueaban, es decir, procuraban evitar el contacto con el gerente que se había enfurecido con ellos.

Por el contrario, una crítica ingeniosa puede ser uno de los mensajes más útiles que envíe un gerente; se centra en lo que la persona ha hecho y puede hacer, en lugar de convertir un rasgo del carácter en un trabajo mal hecho.

En términos de motivación, cuando la gente cree que los fracasos se deben a algún déficit inalterable que hay en ellos, pierden la esperanza y dejan de intentarlo. La

convicción básica que lleva al optimismo es que los contratiempos o los fracasos se deben a circunstancias que nosotros podemos cambiar o mejorar.

(GOLEMAN; 1995:183-185)

El líder de un equipo de trabajo, tiene la gran tarea de mantener vivo y motivado a su departamento, hay diferentes maneras para conservar una actitud positiva en los trabajadores, para ello es importante retomar previamente las diferentes teorías que se presentan y así establecer estrategias, a continuación se muestran las prácticas más comunes y eficaces para establecer dichos objetivos.

4.16.- Prácticas para motivar a los trabajadores

La forma de llevar a cabo las teorías sobre la motivación es a través de estrategias y prácticas. Cada organización pondrá en marcha las que más se adecúen a su forma de trabajar y a sus empleados.

Una buena manera de buscar esa motivación es fijar una estrategia. Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo. Una estrategia que les guíe en el camino de la consecución de un fin establecido.

Recomendaciones a la hora de establecer una estrategia:

- Análisis del estado actual de la empresa.

- Planteamiento de nuevos objetivos y nuevas prácticas motivadoras que respondan a estos objetivos.

- Establecimiento de métodos de control para poder rectificar a tiempo si la estrategia no cumple los objetivos marcados.

Además de estas recomendaciones, es necesario contar con una serie de incentivos para favorecer la motivación en el trabajo.

Existen dos tipos de incentivos:

1. **Motivación Extrínseca:** Aparece cuando lo que atrae al individuo no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada (por ejemplo, una situación social, dinero, comida o cualquier otra forma de recompensa).

Los incentivos extrínsecos más importantes son:

- a. La Recompensa Laboral: "Homo Economicus". Este tipo de motivación debe adecuarse a los siguientes principios:

- El salario tiene que recompensar suficientemente el esfuerzo extra que el empleado hace.
- La retribución económica debe ser percibida como consecuencia directa de la actividad realizada.
- La retribución tiene que ser retribuida equitativa y proporcional a la labor realizada por el resto de los trabajadores.

- b. La Seguridad

- c. La Mejora de la Formación y de Capacitación
- d. La Proporción Vertical y Horizontal
- e. La Competición
- f. Las Condiciones de Trabajo
- g. Interrupciones y Cambios de Tarea

2. **Motivación Intrínseca:** 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. Un hobby es un ejemplo típico, así como la sensación de placer, la autosuperación o la sensación de éxito. Son más difíciles de aplicar incluso que los anteriores, porque son personales y subjetivos, como que el trabajador se sienta realizado con las tareas que desempeña y se sienta identificado y a gusto con las personas que trabaja.

(Rodríguez y Bonilla, 2010: 16-17)

Una de las maneras más efectivas para lograr el cumplimiento de un objetivo es analizando la situación desde un punto de partida, a este fenómeno se le conoce como Modelo Tote, el cual se detalla en la siguiente sección.

4.17.- Modelo tote

La conducta de las personas tiene su origen en estados mentales no observables, en los que intervienen la elaboración de planes y la planificación de metas.

Los planes son las estrategias que se utilizan para conseguir un determinado fin. El modelo TOTE tiene como objetivo conseguir la congruencia entre el estado actual y el ideal.

- TEST: Visualizar mentalmente el deseo o estado ideal y poder compararlo con el estado presente.

- OPERANTE: Actuar cambiando cualquier aspecto que sea necesario para acercare a la meta o estado ideal.

- TEST: Comparar los resultados obtenidos, después de hacer cualquier operación, con el estado ideal (meta).

- EXIT: Si una vez realizada la prueba se ha conseguido hacer coincidir los dos estados, actual e ideal, se ha conseguido la meta.

Este sería un modelo ideal que cualquiera de los trabajadores podrían aplicar para estar motivados en el trabajo. Se puede realizar cuantas veces sea necesario y comprobar sus resultados. El problema se presenta al intentar dar a conocer e implantar este modelo a cada una de las personas que forman el equipo ya que no resulta factible, pues no todos tienen objetivos marcados en su vida laboral ni metas que conseguir; simplemente se limitan a cobrar la nómina a fin de mes.

Es precisamente a este grupo de personas desmotivadas con las que hay que trabajar más a fondo: conseguir que ellos mismos se creen sus propios planes y metas en el trabajo, que se motiven en la consecución de unos resultados que le

proporcionarán satisfacción personal y laboral por lograr lo que se han propuesto alcanzar.

El modelo TOTE es fácil de explicar a los empleados y resulta también fácil de que lo puedan poner en práctica. Con ello se puede mejorar la manera en que una persona trabaja, puesto que quizás no se había planteado que en el desempeño de sus funciones puede aspirar a realizar mejor su trabajo, sentirse mejor y, sobretodo, tratar al cliente de manera exquisita al ver que éste le reconocerá su trabajo.

(Pujol, 2013: 40)

Se debe evitar que en los trabajadores se genere un sentimiento de frustración, que surge como consecuencia de la falta de poder o decisión y poca importancia del individuo dentro del proceso y es más probable que no se cumplan los objetivos planeados de la organización. A continuación se analizará este gran fenómeno que hoy en día está invadiendo al personal de las organizaciones.

4.18.- La frustración laboral

Si los objetos y metas que se proponen alcanzar no se realizan, se sufre una frustración. Toda frustración es una motivación no satisfecha.

Los elementos que intervienen en el proceso son:

- La necesidad o deseo que vive e influye en una persona concreta.
- El impulso necesario para cubrir la necesidad o el deseo de la persona.
- El obstáculo que impide alcanzar el deseo u objetivo.

- La frustración que nace cuando el deseo no ha sido conseguido.

Ante una frustración, las personas reaccionan de manera distinta, dependiendo de las circunstancias y de experiencias pasadas. Entre las diferentes reacciones, se señalan tres fundamentales:

1.- Adaptación a la nueva situación: Se permite bien convivir con la situación o bien modificarla en la medida que resulte lo más satisfactoria posible.

2.- Adopción de una actitud conformista: Conllevar un empobrecimiento del comportamiento porque se puede romper una actitud de búsqueda activa de soluciones ante situaciones conflictivas, molestas, incluso dolorosas.

3.- Aparición de trastornos psíquicos o de comportamiento: Ansiedad, agresividad, depresión, fobias, manías.

Las situaciones laborales desagradables, que producen malestar o descontento, crean un clima laboral tenso para el trabajador y para aquellos que se encuentran a su alrededor.

El interés fundamental de las empresas radica en que cuantos menos elementos frustrantes haya en el proceso laboral, mayor será la satisfacción de los empleados, y consiguientemente la producción será mayor.

(Rodríguez y Bonilla, 2010: 4)

Una vez que se genera la frustración laboral, se pueden dar a lugar riesgos psicosociales que pueden influir en las relaciones interpersonales hasta obstruir la

motivación. A continuación, se mencionan los principales riesgos que se crean a partir de dicho problema.

4.19.- Riesgos psicosociales que influyen en la motivación

Se distinguen dos tipos de riesgo:

1. **Riesgos derivados del contexto de trabajo:** cultura de organización, el papel o rol del trabajador dentro de la organización, el desarrollo de la carrera profesional, el poder de decisión o control, entre las personas en el trabajo y las relaciones entre el trabajo y la familia o entorno social del trabajador.
2. **Riesgos derivados del contenido de trabajo:** equipos y ambientes laborales, el diseño o concepción de las tareas asignadas a cada supuesto, la carga y ritmo de trabajo y la programación del mismo (régimen de turnos, etc.)

Cuando una persona vive en su trabajo una situación de acoso o alguno de los riesgos psicosociales se materializa, es muy difícil que encuentre atractivo su trabajo.

Los expertos en esta materia aseguran que los responsables de las empresas deberían estar atentos a estos fenómenos para prevenirlos, atajarlos en su caso y lograr un mejor clima laboral que repercuta en la motivación de los trabajadores.

En la actualidad se considera cada vez más significativo el papel motivador que tiene la identificación entre el individuo y la tarea y entre el individuo y el grupo.

Si existe algún problema psicosocial en el trabajo, puede regenerarse con la motivación, a esto se le llama ciclo motivacional. En seguida se analizará a detalle este fenómeno.

(Rodríguez y Bonilla, 2010: 17-18)

4.20.- Ciclo motivacional

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio.

En el ciclo motivacional, la necesidad es satisfecha. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y el refuerzo, los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Sin embargo, en el ciclo motivacional, no siempre puede satisfacerse la necesidad. Ésta también puede frustrarse o puede compensarse.

En el caso de frustración de la necesidad, en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, por vía psicológica o por vía fisiológica.

Otras veces, la necesidad no es satisfecha ni tampoco frustrada, sino transferida o compensada. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha. (CHIAVENATO, 2007:50).

Hoy en día, las organizaciones tienen como su recurso más valioso al personal, por tal motivo, es indispensable salvaguardarlo y mantenerlo siempre vivo para que sea aún más valioso. La motivación, es la práctica más efectiva para sostener un ambiente favorable y armonioso en el área de trabajo para el logro de los objetivos deseados.

A continuación, se dará paso a la ejecución de los temas contenidos en esta investigación, y así mantener motivado al personal del ente social.

CASO

PRÁCTICO

5.1.- Datos generales de la empresa

"INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL"

5.1.1.- Antecedentes

Todos los trabajadores, por el simple hecho de ser empleados, constan de derecho así como obligaciones, mismos que son plasmados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos desde el año de 1917, en el artículo 123 donde establece, entre otras cosas, responsabilidades de los patronos en accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, así como también la obligación de observar las normas legales sobre seguridad e higiene. Pero no fue hasta el año de 1943, cuando el entonces Presidente de la República, Manuel Ávila Camacho cumplió con dicho estatuto.

El primero de Diciembre de 1940, durante la toma de posesión, el Presidente Ávila Camacho anunció: "...todos debemos asumir desde luego el propósito, que yo desplegaré con todas mis fuerzas, de que un día próximo las leyes de seguridad social protejan a todos los mexicanos en las horas de la adversidad, en la orfandad, en la viudez de las mujeres, en la enfermedad, en el desempleo, en la vejez, para sustituir este régimen secular que por la pobreza de la nación hemos tenido que vivir".

El 19 de enero de 1943 nació el Instituto Mexicano del Seguro Social, compuesta en tres partes iguales, por representantes de los trabajadores, de los patrones y del Gobierno Federal.

El 6 de Abril de 1943 se funda el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social (SNTSS), mismo que hoy en día constituye la organización sindical más grande del apartado A del Artículo 123 Constitucional.

5.1.2.- Misión

La misión del Instituto Mexicano del Seguro Social es ser el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y sus familias.

Como ya se observó, dentro de la misión general del IMSS, se encuentra ser el instrumento básico de la seguridad social, por tal efecto, es indispensable conocer el concepto de tan mencionada frase.

5.1.3.- Seguridad social

La Seguridad Social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar de los trabajadores y sus familias.

Para que la seguridad social se lleve a cabo, se debe realizar mediante el Instituto Mexicano del Seguro Social, que es el instrumento básico de ésta, establecido como un servicio público de carácter nacional. La finalidad que busca garantizar principalmente es el derecho a la salud, en el cual abarcan varios servicios, mismos que se analizarán en el próximo punto.

5.1.4.- Servicios que ofrece

El Seguro Social cubre las contingencias y proporciona diversos servicios, como lo son:

I. Riesgos de Trabajo

El IMSS brinda atención médica necesaria como protección, mediante el pago de una pensión, mientras el empleado se encuentre incapacitado para el trabajo de forma temporal o permanente.

II. Enfermedades y maternidad

Consiste en brindar atención médica, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria necesaria al trabajador, así como otorgar prestaciones en especie y/o dinero durante el tratamiento de su enfermedad

El seguro de maternidad proporciona la atención médica, durante el embarazo así como las prestaciones en especie y/o dinero, posterior al parto

III. Invalidez y Vida

En caso de invalidez del asegurado o pensionado, el instituto otorga dos tipos de pensiones:

- Pensión temporal
- Pensión definitiva

Cuando ocurre la muerte del asegurado, el instituto otorgará a sus beneficiarios las siguientes prestaciones:

- Pensión de viudez
- Pensión de orfandad
- Pensión de ascendientes
- Ayuda asistencial a la pensionada por viudez
- Asistencia médica

IV. Retiro, cesantía en edad avanzada y vejez

El seguro de Cesantía en Edad Avanzada se otorga a los asegurados con 60 años de edad y han dejado de ser asalariados.

En cambio, el seguro de Vejez, está dirigido a los asegurados con 65 años cumplidos y cuentan con 1250 semanas cotizadas reconocidas por el Instituto.

V. Guarderías y prestaciones sociales

Los servicios de guardería infantil incluyen el aseo, la alimentación, el cuidado de la salud, la educación y la recreación de los niños.

5.1.5.- ¿Quiénes son las personas que reciben estos servicios?

Son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio:

Las personas que se encuentran vinculadas a otras, de manera permanente o eventual, por una relación de trabajo cualquiera que sea el acto que le dé origen a cualquiera que sea la personalidad jurídica o la naturaleza económica del patrón

(Artículo 12, Capítulo 1, Título Segundo, Ley del Seguro Social)

Voluntariamente, podrán ser sujetos de aseguramiento al régimen obligatorio:

- I. Los trabajadores en industrias familiares y los independientes, como profesionales, comerciantes en pequeño, artesanos y demás trabajadores no asalariados.
- II. Los trabajadores domésticos.
- III. Los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios.
- IV. Los patronos personas físicas con trabajadores asegurados a su servicio.
- V. Los trabajadores al servicio de las administraciones públicas de la Federación, entidades federativas y municipios que estén excluidas o no comprendidas en otras leyes o decretos como sujetos de seguridad social.

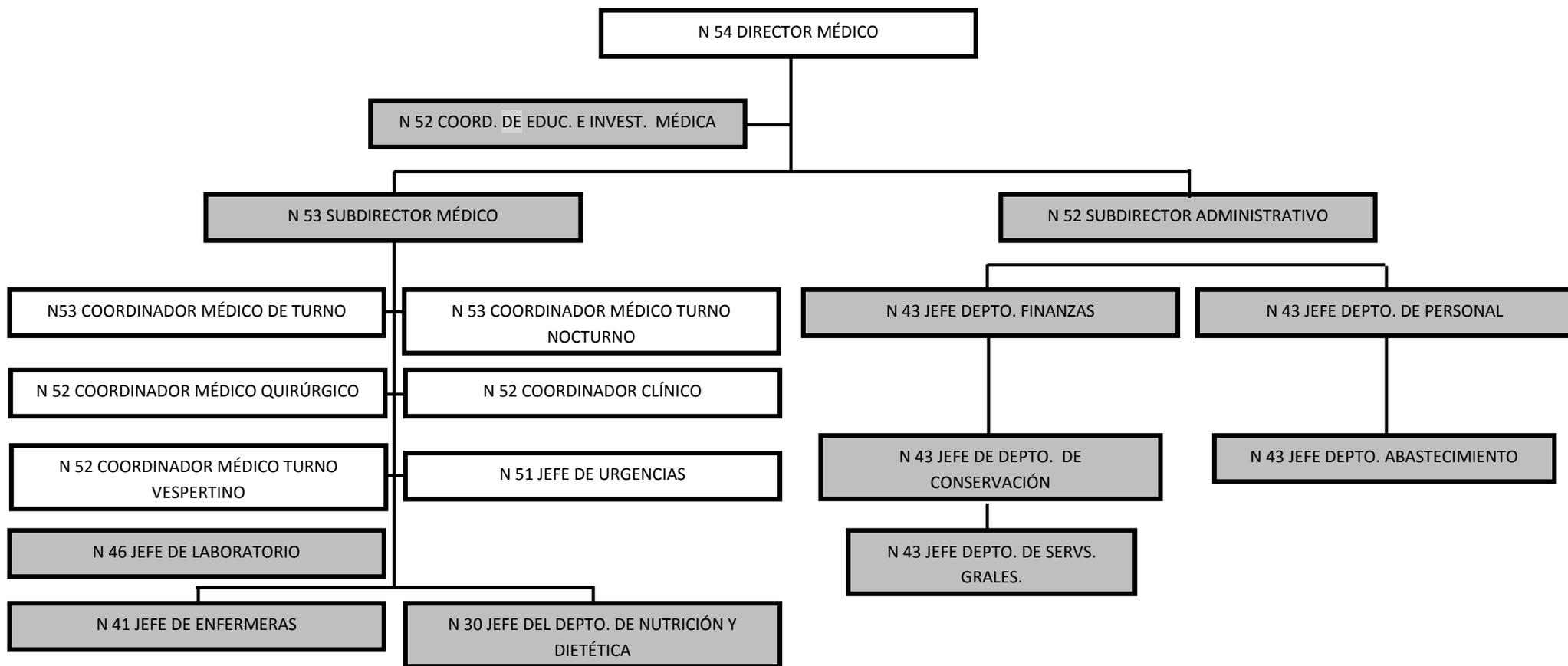
(Artículo 13, Capítulo 1, Título Segundo, Ley del Seguro Social)

5.1.6.- Organigrama

Para poder analizar con más precisión el comportamiento de los empleados del Instituto Mexicano del Seguro Social, en la figura 3 se muestra su organigrama.

ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL GENERAL DE ZONA No. 8

URUAPAN, MICHOACÁN



Fuente: (Hospital General de Zona N. 8, IMSS, Dirección Administrativa)

Figura: 3

5.2.- Metodología de la investigación del caso práctico

5.2.1.- Objetivo general

Analizar y obtener información sobre el comportamiento de los jefes de departamento del Hospital General de Zona No. 8 del Instituto Mexicano del Seguro Social, con respecto a la motivación con que ellos cuentan y cuáles son los principales factores de esta reacción.

5.2.2.- Población

La población a la que se asignará los diferentes cuestionarios, son los jefes de departamento que se encuentran laborando en las instalaciones del Hospital General de Zona No. 8 del Instituto Mexicano del Seguro Social en el turno matutino.

Los diferentes jefes de departamento a los que se les aplicó son:

Jefe de Departamento de Servicios Generales

Jefe de Departamento de Personal

Jefe de Departamento de Conservación

Jefe de Enfermeras

Jefe de Laboratorio

Jefe de Departamento de Nutrición y Dietética

Subdirector Médico

Coordinador de Educación e Investigación Médica

Jefe de Departamento de Finanzas

Jefe de Departamento de Abastecimiento

Subdirector Administrativo

5.2.3.- Cuestionarios

PUESTO _____

ANTIGÜEDAD _____

Cuestionario 1

Las diez cualidades que el empleado busca en su trabajo

¿Ofrece usted las diez cualidades?

Igualmente importante es saber cómo *ofrecer* las diez cualidades. Es más fácil ofrecerlas si usted ya las recibe. Incluso si es no fuera cierto, para obtener lo mejor de su gente y hacer de su lugar de trabajo el mejor sitio posible, usted necesita concéntrense en dar lo máximo de esta cualidades. Califíquese otra vez. Esta vez con respecto a lo que ofrece. Anote un 3 para el nivel más alto, 2 para el promedio, 1 para el nivel más bajo del promedio y 0 para nada.

____ Soy un administrador eficiente.

____ Motivo y enseño a los empleados pensar por ellos mismos.

____ Organizo el trabajo de tal manera que los empleados vean el resultado final.

____ Divido el trabajo para hacerlo lo más interesante posible.

____ Escucho las ideas sobre cómo hacer mejor las cosas.

____ Informo a aquellos que quieren saber cómo van las cosas.

____ Trato a los empleados como profesionales, en cualquier circunstancia.

___ Reconozco a los individuos por su buen trabajo tanto formal como informalmente.

___ Ofrezco estímulos siempre que es posible.

___ Estimulo el desarrollo de las habilidades.

___ PUNTUACIÓN

PUESTO _____

ANTIGÜEDAD _____

Cuestionario 2

Estilos de manejo de conflictos

Instrucciones: Cada reactivo numerado contiene dos afirmaciones que describen la forma en que la gente maneja el conflicto. Distribuya cinco puntos entre cada par de afirmaciones. La afirmación que más correctamente refleje su respuesta debe recibir el mayor número de puntos. Por ejemplo, si la respuesta (a) describe muy bien su conducta, entonces escriba: 5 a. 0 b.

Sin embargo, si (a) y (b) son ambas conductas características, pero (b) es ligeramente más característica que (a), entonces escriba: 2 a. 3 b.

1. _____ a. Me siento más cómodo dejando que otros asuman la responsabilidad de resolver un problema.

_____ b. Más que negociar las diferencias, destaco aquellos puntos en que es evidente el acuerdo.

2. _____ a. Me enorgullezco de encontrar soluciones a medio camino para las partes.

_____ b. Examino todos los ángulos en cualquier desacuerdo.

3. _____ a. Por lo general insisto en mi visión de las cosas.

_____ b. Prefiero suavizar los sentimientos de otros y preservar las relaciones.

4. _____ a. Me enorgullezco de encontrar soluciones a medio camino para las partes.

_____ b. Por lo general sacrifico mis deseos ante los deseos de un compañero.

5. _____ a. Constantemente busco la ayuda de un compañero para encontrar soluciones.

_____ b. Hago todo lo que sea necesario para evitar la tensión.

6. _____ a. Como regla, evito enfrentarme a los conflictos.

_____ b. Defiendo mi punto de vista y trato de imponer mi postura.

7. _____ a. Pospongo tratar el conflicto hasta que tenga un poco de tiempo para pensarlo.

_____ b. Estoy dispuesto a ceder algo si los otros también ceden algo.

8. _____ a. Uso mi influencia para hacer que se acepten mis puntos de vista.

_____ b. Trato de que todas las preocupaciones y asuntos salgan a relucir de inmediato.

9. _____ a. Creo que no vale la pena preocuparse por la mayoría de las diferencias.

_____ b. Hago un fuerte esfuerzo para sacar adelante a mi manera los asuntos que me interesan.

10. _____ a. En ocasiones uso mi autoridad o conocimiento técnico para hacer las cosas a mi manera.
- _____ b. Prefiero soluciones a los problemas donde hay concesiones.
11. _____ a. Creo que un equipo puede llegar a una mejor solución que cualquier persona aislada que trabaje de modo independiente.
- _____ b. A menudo cedo a los deseos de los demás.
12. _____ a. Suelo evitar la adopción de posturas que puedan crear controversias.
- _____ b. Estoy dispuesto a ceder un poco si un compañero también cede un poco.
13. _____ a. En general propongo una solución a medio camino.
- _____ b. Presiono constantemente para “vender” mi punto de vista.
14. _____ a. Prefiero escuchar el punto de vista de todos respecto a un asunto, antes de hacer algún juicio.
- _____ b. Demuestro la lógica y beneficios de mi posición.
15. _____ a. Antes me rendiría que discutir trivialidades.
- _____ b. Evito que me “pongan en la lumbre”.
16. _____ a. Rechazo herir los sentimientos de un compañero.
- _____ b. Defenderé mis derechos como miembro del equipo.

17. _____ a. Acostumbro ser firme en mis puntos de vista.
- _____ b. Me alejo de los desacuerdos antes de que alguien salga lastimado.
18. _____ a. Si hace que mis compañeros estén contentos, les concederé razón.
- _____ b. Creo que el toma y daca es la mejor forma de resolver cualquier desacuerdo.
19. _____ a. Prefiero que todos los que intervienen en un conflicto generen alternativas conjuntas.
- _____ b. Cuando el equipo está discutiendo un problema serio, suelo quedarme quieto.
20. _____ a. Preferiría resolver abiertamente un conflicto, que ocultar las diferencias.
- _____ b. Busco formas de equilibrar ganancias y pérdidas para llegar a soluciones equitativas.
21. _____ a. En la solución de problemas, generalmente tomo en consideración la perspectiva de mis compañeros.
- _____ b. Prefiero una discusión directa y objetiva de mi desacuerdo.
22. _____ a. Busco soluciones que satisfagan algunas de las necesidades de todos.
- _____ b. Discutiré todo el tiempo que sea necesario para que se escuche mi postura.

23. _____ a. Me gusta evaluar el problema e identificar una solución mutuamente aceptable.

_____ b. Cuando la gente cuestiona mi postura, simplemente no hago caso.

24. _____ a. Si los compañeros se aferran a una posición, les concedo la razón incluso si no estoy de acuerdo.

_____ b. Estoy dispuesto a zanjar el problema con una solución de concesiones.

25. _____ a. Soy muy convincente cuando tengo que serlo para ganar en una situación de conflicto.

_____ b. Creo en el refrán: "Mata a tus enemigos con bondad".

26. _____ a. Regatearé con los compañeros en un intento de resolver el desacuerdo.

_____ b. Escucho atentamente antes de expresar mis puntos de vista.

27. _____ a. Evito asumir posturas controversiales.

_____ b. Estoy dispuesto a ceder en mi posición por el beneficio del grupo.

28. _____ a. Me gustan las situaciones competitivas y "juego" fuerte para ganar.

_____ b. Siempre que es posible, busco compañeros que tengan conocimientos para que ayuden a resolver los desacuerdos.

29. _____ a. Eliminaré algunas de mis demandas, pero tengo que conseguir algo a cambio.

_____ b. No me gusta ventilar las diferencias, y por lo general me reservo mis preocupaciones.

30. _____ a. Suelo evitar herir los sentimientos de los compañeros.

_____ b. Cuando un compañero y yo estamos en desacuerdo, prefiero sacar a la luz el motivo para que podamos discutirlo.

PUESTO _____

ANTIGÜEDAD _____

Cuestionario 3

Determinación de su nivel de estrés

El siguiente cuestionario ha sido ampliamente utilizado para medir los niveles de estrés. Al responder a cada pregunta, piense sólo en el mes anterior. Después de elegir una respuesta para cada pregunta, sume sus puntos para obtener el total.

_____ 1. **¿Con qué frecuencia se ha sentido molesto porque sucede algo inesperado?**

0 = Nunca 1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = Con frecuencia 4 = Con bastante frecuencia

_____ 2. **¿Con qué frecuencia ha sentido que es incapaz de controlar las cosas importantes de su vida?**

0 = Nunca 1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = Con frecuencia 4=Con bastante frecuencia

_____ 3. **¿Con qué frecuencia se ha sentido nervioso y “estresado”?**

0 = Nunca 1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = Con frecuencia 4=Con bastante frecuencia

_____ 4. **¿Con qué frecuencia se ha sentido confiado en su capacidad para manejar sus problemas personales?**

0 = Nunca 1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = Con frecuencia 4=Con bastante frecuencia

5. **¿Con qué frecuencia ha sentido que las cosas iban resultando bien para usted?**

0 = Nunca 1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = Con frecuencia 4=Con bastante frecuencia

6. **¿Con qué frecuencia ha podido controlar los factores irritantes de su vida?**

0 = Nunca 1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = Con frecuencia 4=Con bastante frecuencia

_____ 7. **¿Con qué frecuencia ha sentido que no puede atender todas las cosas que tiene que hacer?**

0 = Nunca 1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = Con frecuencia 4=Con bastante frecuencia

_____ 8. **¿Con qué frecuencia ha sentido que tiene el control de las cosas?**

0 = Nunca 1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = Con frecuencia 4=Con bastante frecuencia

_____ 9. ¿Con qué frecuencia se ha enojado por cosas que estaban fuera de su control?

0 = Nunca 1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = Con frecuencia 4=Con bastante frecuencia

_____ 10. ¿Con qué frecuencia ha creído que las dificultades se estaban complicando tanto que no podría vencerlas?

0 = Nunca 1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = Con frecuencia 4=Con bastante frecuencia

_____ PUNTOS TOTALES

PUESTO _____

ANTIGÜEDAD _____

Cuestionario 4

Haga del trabajo una actividad interesante.

Para defenderse del aburrimiento, hay algunas cuestiones que usted debe considerar. Active y libere el potencial de la gente que trabaja para usted y se verá recompensado con un mejoramiento de la moral y una de más alta productividad. Califique con un 3 si contestó: siempre; si contestó a veces ponga 2, de vez en cuando 1 y ponga 0 si fue nunca.

_____ Discuto regularmente las decisiones con mis empleados.

_____ Los empleados se sienten alentados para darme sus opiniones y consejos.

_____ Escucho los comentarios de los empleados, los considero y retroalimento.

_____ A menudo formamos grupos de decisión.

_____ Me aseguro de que mis empleados se sientan involucrados con el producto final.

_____ Me aseguro de que me entiendan la visión para la que estamos trabajando.

_____ Doy autoridad a los empleados para que tomen decisiones significativas.

_____ hago responsables a los empleados de sus propias decisiones.

____ Hemos desarrollado un sistema en el cual todos nos beneficiamos con las buenas decisiones.

____ Constantemente vigilo este ritmo; la variedad y la participación en el trabajo están diseñadas para mantener el interés.

____ PUNTUACIÓN

5.3.- Resultados

Ya aplicados los diferentes cuestionarios a los jefes de departamento ubicados en el Hospital General de Zona No. 8 del Instituto Mexicano del Seguro Social, se hace referencia que por las numerosas obligaciones y actividades que desempeñan en dichos puestos, 3 de los 11 jefes a los que se aplicaron estas encuestas, no fueron contestadas, por lo que se hará referencia en los resultados hacia 8 diversos puestos, mismos que a continuación se detallan.

5.3.1.- Cuestionario: “Las diez cualidades que el empleado busca en su trabajo”

¿Ofrece usted las diez cualidades?

- “Soy un administrador eficiente” refleja la importancia que es para un jefe de departamento el equilibrio entre cómo se ve a sí mismo y como lo ven sus subordinados; las respuestas quedaron de la siguiente manera: 5 jefes se consideran en el nivel más alto y el 3 se piensa en el promedio.
- “Motivo y enseño a los empleados a pensar por ellos mismos” es importante que un jefe tome las decisiones de mayor importancia para el beneficio del departamento, sin embargo al momento de delegar las actividades sus empleados deben tener iniciativa y resolver problemas por si solos; las respuestas quedaron de la siguiente manera: 7 jefes se consideran en el nivel más alto y el 1 se piensa en el promedio.

- “Organizo el trabajo de tal manera que los empleados vean el resultado final” un buen líder conoce a fondo las competencias del equipo de trabajo que tiene a su mando, por lo cual debe asignar a cada trabajador la actividad en la que mejor se desempeñe y vea representado el producto de su esfuerzo; las respuestas quedaron de la siguiente manera: 6 jefes se consideran en el nivel más alto y el 2 se piensa en el promedio.
- “Divido el trabajo para hacerlo lo más interesante posible” para que los objetivos se cumplan de la mejor manera posible tanto el jefe como el trabajador necesitan sentirse motivados y contentos al realizar su trabajo; las respuestas quedaron de la siguiente manera: 5 jefes se consideran en el nivel más alto y el 2 se piensa en el promedio y 1 se cree para nada eficiente.
- “Escucho las ideas sobre cómo hacer mejor las cosas” un líder requiere de estar abierto a cualquier sugerencia hecha por sus empleados y compañeros, ya que es ahí donde podrá conocer cómo está rindiendo su departamento; las respuestas quedaron de la siguiente manera: 7 jefes se consideran en el nivel más alto y el 1 se piensa en el promedio.
- “Informo a aquellos que quieren saber cómo van las cosas” presentar los resultados a los subordinados facilita que confíen en su líder y estén al tanto de lo que está sucediendo en su trabajo; las respuestas quedaron de la siguiente manera: todos los jefes se consideran en el nivel más alto.
- “Trato a los empleados como profesionales, en cualquier circunstancia” el grado de estudios que posean tanto el jefe como los subordinados no debe limitar el desempeño, ni la reducir o aumentar de responsabilidades; las respuestas

quedaron de la siguiente manera: 6 jefes se consideran en el nivel más alto y el 2 se piensa en el promedio.

- “Reconozco a los individuos por su buen trabajo tanto formal como informalmente” un reconocimiento al correcto desempeño de los subordinados permite que se sientan orgullosos de sí mismos y agradecidos con su jefe por notar su esfuerzo; las respuestas quedaron de la siguiente manera: 4 jefes se consideran en el nivel más alto y los otros 4 se piensa en el promedio.
- “Ofrezco estímulos siempre que es posible” retribuir y exigir al personal son tareas complejas ya que deben ser equitativas al desempeño de sus trabajadores, es por eso que se debe incitar a siempre dar un poco más y mejorar a base de motivación; las respuestas quedaron de la siguiente manera: 4 jefes se consideran en el nivel más alto y el 3 se piensa en el promedio y 1 se cree para nada eficiente
- “Estimulo el desarrollo de las habilidades” incrementar y perfeccionar las competencias de una persona ayuda a mejorar el nivel en que se encuentra; las respuestas quedaron de la siguiente manera: 6 jefes se consideran en el nivel más alto y el 2 se piensa en el promedio.

5.3.2.- Cuestionario: “Estilos de manejo de conflicto”

El jefe de conservación tiende a ser colaborador y trata de no resolver los conflictos de manera compulsiva.

El subdirector administrativo no evade los conflictos tiende a hacer concesiones para una mejor manera de enfrentar los conflictos.

El jefe de abastecimientos presenta un estilo muy marcado de colaboración al momento de enfrentar los problemas.

El jefe de personal prefiere hacer concesiones de manera rápida y no gusta de ser complaciente.

El jefe de laboratorio resalta un perfil muy colaborador y tiende a evadir antes que complacer.

El jefe de nutrición y dietética da concesiones y colabora para la resolución de problemas.

El jefe de servicios generales tiene un perfil muy representado de colaboración y evita ser muy complaciente.

La jefa de enfermeras es muy compulsiva pero tiende a dar concesiones.

*Para mayor detalle, consultar anexos 1 y 2

5.3.3.- Cuestionario: "Determinación nivel de estrés"

- De los 8 jefes a los que se les aplicó las encuestas, en la pregunta de "¿Con qué frecuencia se ha sentido molesto porque sucede algo inesperado?", 4 opinaron algunas veces, 3 con bastante frecuencia y solo uno casi nunca, que fue el jefe de enfermeras.
- La frecuencia con la que se ha sentido incapaz de controlar las cosas importantes de su vida, se refleja de la siguiente manera: 4 consideran que casi nunca, 2 nunca al igual que algunas veces, que fueron los jefes de conservación y personal.
- El sentimiento de nerviosismo y estrés también se evaluó, y se obtuvieron los siguientes resultados: 4 dijeron que algunas veces tienen ese sentimiento, 2 casi nunca y otros 2 con bastante frecuencia, que son los jefes de conservación y personal.
- La confianza en la capacidad para manejar problemas personales también es un factor que se evaluó, y se obtuvo que 4 con bastante frecuencia tienen esa confianza, 2 con mucha frecuencia y los 2 restantes casi nunca, que hacen referencia a los jefes de laboratorio y conservación.
- Cuando se tiene el presentimiento de que las cosas iban resultando bien, suele suceder con frecuencia entre los jefes de departamento, para los jefes evaluados, se obtuvo que 5 con bastante frecuencia sienten que las cosas iban bien, 1 algunas veces, y 2 nunca han tenido ese sentimiento, dichos jefes son los de servicios generales y enfermeras.

- En nuestra vida cotidiana, solemos tener factores irritantes, es importante analizar entre los jefes, qué tan capaces son de controlar dichos factores; 4 opinaron que algunas veces han podido controlarlos, 3 con bastante frecuencia y 1 con mucha frecuencia, que es el jefe de enfermeras.
- ¿Con qué frecuencia ha sentido que no puede atender todas las cosas que tiene que hacer?, respecto a esta pregunta, se ha analizado que 4 jefes dijeron que algunas veces han tenido ese sentimiento, 2 casi nunca, y 1 mencionó que nunca y otro siempre, siendo los jefes de servicios generales y subdirector administrativo respectivamente.
- Tener el control sobre las situaciones o cosas, es una habilidad muy importante que debe tener un líder, se ha evaluado a los 8 directivos sobre este tema, y se ha observado que 4 con bastante frecuencia tienen dicho control, 3 con mucha frecuencia, y solo el jefe de personal algunas veces siente que tiene el control.
- El enojo, es un sentimiento que para poder tener una relación interpersonal saludable, debe controlarse; en base a la evaluación de los jefes de departamento, se observó que 4 casi nunca se han enojado por cosas que estaban fuera de su control, 2 algunas veces, en cambio de los jefes de conservación y de personal, que consideran que con mucha frecuencia se enojan por cosas que estaban fuera de su control.
- ¿Con qué frecuencia ha creído que las dificultades se estaban complicando tanto que no podría vencerlas? , las dificultades siempre están presentes en la vida, lo importante es saber enfrentarlas, a los 8 jefes evaluados, 4 dijeron que nunca se les ha complicado para llegar al punto de no poder vencerlas, 3 casi nunca,

a diferencia del jefe de conservación, que algunas veces cree que las dificultades son tan grandes que podría no llegar a vencerlas.

*Para mayor detalle, consultar Anexo 3

5.3.4.- Cuestionario: "Haga del trabajo una actividad interesante"

- Los empleados son sin duda el recurso más importante con las que la empresa cuenta, discutir con ellos las decisiones departamentales es un factor muy grande de estimulación, entre los jefes evaluados, 4 dijeron que siempre los toman en cuenta para dichas decisiones, 2 de vez en cuando, y los jefes de conservación y abastecimiento solo a veces los toman en cuenta.
- Es importante que los empleados se sientan en confianza y alentados para dar opiniones y consejos a sus jefes, según los altos mandos evaluados, en 7 áreas, los empleados siempre se sienten alentados para tal acto, mientras que en el departamento de nutrición sólo a veces tienen tal confianza y aliento.
- Una habilidad primordial que debe tener un buen líder, es escuchar a sus empleados, considerarlos y llegar a la retroalimentación, para un buen clima laboral, los 8 jefes evaluados consideran que siempre los escuchan y hacen el proceso de comunicación efectivo.
- Formar grupos de decisión, sintetizan la problemática y se puede llegar a una conclusión más efectiva y rápida, de los 8 jefes encuestados, 4 dijeron que siempre forman equipos, 1 de vez en cuando y los jefes de servicios generales, conservación y personal lo hacen a veces.

- Si los empleados se ven involucrados en el objetivo final a la que buscan, es más probable que lo logren con más eficiencia y motivados, entre los 8 jefes que se analizaron, 6 siempre mantienen involucrados a sus subordinados, y solo el jefe de servicios generales y laboratorio a veces mantienen involucrados a sus empleados.
- Es importante que tanto los jefes como los subordinados, conozcan la visión y misión que están siguiendo, y que también formen parte de ella, para ellos, se necesita que los tengan bien claro, los 8 jefes coincidieron en que siempre se aseguran que sus empleados tengan entendido y claro la visión que están siguiendo.
- De los 8 jefes evaluados, 6 de ellos opinan que siempre les dan autoridad a sus subordinados para que tomen decisiones significativas, en cambio el jefe de asistente médicas opina que solo de vez en cuando, y el encargado de laboratorio dice que solo a veces.
- La responsabilidad es un valor primordial que todo trabajador debe tener, principalmente un líder, de los 8 jefes que se evaluaron, 4 opinan que siempre hacen responsables a sus empleados de sus propias decisiones, 3 a veces lo hacen, mientras que el subdirector administrativo lo hace de vez en cuando.
- 5 de los 8 jefes evaluados, afirman que siempre desarrollan un sistema en el que todos son beneficiados con las buenas decisiones, 2 a veces lo hacen, mientras que el jefe de personal lo desarrolla de vez en cuando.
- Para poder mantener el interés en el trabajo, debe estar en conjunto la variedad y la participación entre los trabajadores y el líder, 5 de los 8 jefes, siempre vigilan

que haya este conjunto en constante, mientras que los jefes de servicios generales, nutrición y personal solo lo hacen a veces.

*Para mayor detalle, consultar Anexo 4

5.4.- Conclusiones de los cuestionarios

Previamente presentados los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados a los jefes de departamento del Instituto Mexicano del Seguro Social y tomando en cuenta el análisis del marco teórico, se concluye las siguientes premisas.

5.4.1.- Diez cualidades que el empleado busca en su trabajo

¿Ofrece usted las diez cualidades?

- 1) “Soy un administrador eficiente” para que los trabajadores cumplan con sus obligaciones de manera responsable y efectiva deben sentir que su líder cumple con los mismos requisitos de mejor manera; los jefes necesitan creerse y sentir que pueden mejorar su capacidad de dirigir a su equipo, si se consideran a sí mismos como administradores eficientes sabrán destacar y hacer sobresalir a su departamento. Entre los departamentos que se consideraron en el promedio están el jefe de nutrición y el jefe de personal en los que cabe aclarar que son los que menos antigüedad tienen en el puesto. También se destaca que el jefe de conservación pidió la colaboración de su secretaria para contestar las

preguntas ya que considero que nos solo importaba como se veía a sí mismo sino como lo ven sus empleados igualmente.

- 2) “Motivo y enseño a los empleados a pensar por ellos mismos” Que los empleados realicen sin objetar las ordenes que se les asignan puede tener como desenlace un grupo de personas sin voluntad ni opinión, es decir, seres fácilmente manipulables, esto solo llevará a la frustración y rutina a largo plazo para todos; para el jefe de departamento será más sencillo el cumplimiento de los objetivos si su personal siente que tiene la capacidad y la oportunidad de tomar decisiones y resolver problemas. El jefe de personal fue el único administrador que aún no considera importante esta situación.
- 3) Un líder conoce perfectamente todas las actividades que le corresponden a su departamento, saber hacerlas así como enseñar a hacerlas a sus trabajadores es trascendente, todos deben saber hacer todo, pero cada uno es responsable de una acción específica y un jefe debe tener la capacidad de reconocer las habilidades y conocimientos de cada miembro que conforma su equipo de trabajo para así repartir las mismas de tal manera que cada trabajador vea su esfuerzo retribuido y se sienta satisfecho con los resultados. Los jefes de personal y laboratorio no ven relevante que sus subordinados estén al tanto de los resultados.
- 4) Cumplir con las obligaciones no debe significar motivo de pena o disgusto, por el contrario debería representar agrado por el hecho recibir una compensación justa a cambio de efectuar las responsabilidades con eficacia, así como el bienestar de haber ofrecido un buen servicio. Aquí es muy importante que los jefes realicen una distribución equitativa de las actividades, así como un

ambiente de trabajo favorable, para que tanto el cómo sus trabajadores realicen sus actividades adecuadamente y con entusiasmo.

- 5) Una mentalidad abierta a opiniones y sugerencias por parte de terceros propios y ajenos al departamento implica una fuerte habilidad y paciencia para aceptar que a veces se pueden recibir alternativas para mejorar los resultados y obtener mayores beneficios y reducir desperfectos que podrían estar afectando todo el funcionamiento al área que un jefe tiene a su cargo.
- 6) Hacer saber al personal los resultados del trabajo realizado cada cierto tiempo facilita que todos estén conscientes de si el departamento funciona como debe ser, pero independientemente de cada cuando se exhiban los resultados, cada persona debe tener la iniciativa o por lo menos la curiosidad de preguntar si los objetivos se están cumpliendo correctamente así como para corregir detalles que estén afectando y no habían sido advertidos, así mismo el jefe debe presentar la información necesaria y suficiente cuando sea necesario o cuando se le requiera y no ocultar información que a la larga podría afectar a todo el departamento. El total de los jefes no tiene problema en dar conocer la funcionalidad de su área de trabajo.
- 7) Independientemente del nivel de estudios que una persona posea, cada cual sabrá y deberá hacerse experto en las actividades que le corresponden hacer y nunca frenar su especialización, un buen líder y jefe de departamento debe tratar a todos sus empleados como profesionales en su trabajo y apoyarlos para que den lo mejor de sí de manera apropiada y correcta.
- 8) Un buen líder sabe apreciar y reconocer cuando sus empleados han realizado un buen desempeño, esta acción motiva a los individuos a seguir dando lo mejor

de sí y como resultado el departamento generara mejores resultados y los objetivos se verán cumplidos satisfactoriamente. Las maneras en que puede premiarse al empleado son muchas independientemente de su retribución obligatoria, una felicitación individual o grupal incentiva a todos a querer mejorar, un reconocimiento escrito hace más oficial el hecho de que el jefe recompensa y agradece un trabajo bien realizado. La mitad de los jefes encuestados comentaron que solo cumplían con una de las dos formas de felicitar a sus empleados ya sea formal o informalmente.

9) La calidad y la productividad con la que se ofrece un servicio depende mucho de la actitud de los empleados, para que estén motivados a dar su mayor esfuerzo un buen jefe de departamento debe incitar a su equipo periódicamente, pero sobre todo debe tener el mismo la seguridad de que los objetivos se pueden lograr para que sus empleados imiten su ejemplo y se sientan impulsados a mejorar.

10) Dedicar tiempo al mejoramiento de los conocimientos y destrezas de una persona le permite ser merecedora de mayores responsabilidades, como consecuencia mejores beneficios y recompensas, lo cual favorece a todo el departamento, un buen líder sabe quién está listo para brindar un mejor desempeño y ayudar a sus empleados a no estancarse, para tal acción el jefe en sí mismo debe siempre actualizarse y estar en constante desarrollo para poder alentar a sus subordinados.

5.4.2.- Estilos de manejo de conflictos

Como se vio en el capítulo de recursos humanos de esta tesis en el tema del conflicto se mencionan las distintas formas en que se puede procesar y manejar dicho problema, en los resultados de esta prueba aplicada a los jefes de departamento se puede apreciar cual es el perfil con el que suelen reaccionar al enfrentarse a una reacción conflictiva dentro de su departamento, se les presentaron distintas frases relativas a cierto perfil y dieran más valor a la opción que se apegara más a su personalidad, según los resultados de esta prueba podemos apreciar que existe una fuerte tendencia entre los estilos de “concesión” y “colaboración” al momento de resolver una situación, es decir buscan un ganar-ganar para ambas partes involucradas, sin embargo hay una ligera tendencia al perfil “compulsivo” lo cual nos indica que se desea resolver con rapidez dicho problema.

5.4.3.- Determinación del Nivel de estrés

- 1) Los jefes de nutrición, personal y el subdirector administrativo, con frecuencia se molestan por algo inesperado que sucede, cabe mencionar que el jefe de nutrición tiene una antigüedad en el puesto de 6 meses, el de personal tiene escasos 2 años. En cambio, el subdirector administrativo tiene ya varios años en el puesto, pero entre tantas actividades que desarrolla, se encarga de recibir las quejas de los derechohabientes y encontrar alguna solución.

- 2) Los jefes que con frecuencia se han sentido incapaces de controlar las cosas importantes de su vida son los de conservación y personal, esto se debe a que el jefe de conservación tiene como subordinados a los de intendencia y los técnicos polivalentes, mismos que son los más solicitados por todos los departamentos y los que están más propensos a sufrir algún accidente de trabajo; mientras que el jefe de personal recibe todas las quejas de todo trabajador que labore en el instituto, cabe mencionar que es un gran número de trabajadores al cual debe tratar y escuchar.
- 3) Por las mismas razones que el punto anterior, los jefes de conservación y personal son los que con más frecuencia se han sentido nerviosos y estresados.
- 4) La confianza hacia la capacidad que se tiene para manejar los problemas personales, es los que casi nunca tiene los jefes de nutrición y conservación, es importante mencionar que el jefe de nutrición apenas tiene 6 meses en el puesto.
- 5) Los jefes de enfermeras y de servicios generales nunca han sentido que las cosas iban resultando bien para ellos, se cree que el factor principal por el que ocurre esto es por el gran número de subordinados a los que dirige el jefe de enfermeras, mientras que para el jefe de servicios generales sus subordinados son los operadores de ambulancias y la mayor parte del tiempo no laboran en el instituto a la vista del departamento y es más probable que sufran algún siniestro.
- 6) El jefe de laboratorio con bastante frecuencia ha sentido que no puede atender todas las cosas que tiene que hacer, es importante mencionar que

ya hace aproximadamente 5 años, ya debía haberse jubilado y retirado de su puesto.

- 7) Los jefes de conservación y personal con bastante frecuencia se han enojado por cosas que estaban fuera de su control, por las mismas razones que se analizaron previamente.

5.4.4.- Haga del trabajo una actividad interesante

1.- Los empleados en todos los departamentos siempre se sienten alentados para dar opiniones y consejos a excepción del jefe de nutrición, que solo a veces sus subordinados se sienten alentados.

2.- Los 8 jefes evaluados, siempre escuchan los comentarios de los empleados, los consideran y lo retroalimentan.

3.- El jefe de laboratorio afirma que solo a veces da la autoridad a los empleados para que tomen decisiones significativas, esto se debe a la antigüedad que tiene en el puesto y maneja un tipo de monarquía en su área.

4.- Hacer sentir a los empleados involucrados al producto final es primordial para que se sientan motivados en su trabajo y hagan las actividades con más conciencia. Los jefes de servicios generales y laboratorio solo a veces se aseguran de que sus trabajadores se sientan involucrados con el producto final.

5.- Es importante que tanto los trabajadores como jefes entiendan la visión principal de la empresa y así adoptarla y sea propia. Todos los jefes siempre se aseguran que entiendan tal visión.

CONCLUSIÓN GENERAL

Como se observó en la hipótesis previamente analizada, si los jefes de departamento están motivados, por consecuencia los trabajadores lo están; ahora con el análisis realizado, se comprobó que los encargados de cada área se encuentran poco motivados por diversas razones, entre ellas se encuentran:

Hay tres puntos importantes que influyen en el comportamiento de la persona a cargo hacia sus subordinados; estos son: escolaridad, experiencia laboral y educación. En los puestos evaluados, se observó que varios de estos si son desempeñados por profesionistas (que tienen un nivel de estudios respecto al puesto a desempeñar), mientras que en otros puestos, los ocupan personas que no tienen la escolaridad pero si experiencia respecto a dicha actividad. Entre un caso y otro, se observó que aquellos que carecen de cualquiera de estos tres factores, tendrán complicaciones en su área laboral y dificultades entre sus empleados.

Diversos jefes tienen ya una antigüedad mayor a 5 años y gracias a ello tienen mejor dominio sobre su área laboral consiguiendo sus objetivos; esto a diferencia de los que tienen poco tiempo en su desempeño como encargados, a ellos se les dificulta más realizar sus obligaciones y tiene complicaciones con sus metas, lo cual genera una desmotivación.

Todo departamento está compuesto por un equipo de trabajo, el cual debe tener buena relación entre ellos para lograr las metas establecidas. En el Instituto Mexicano del Seguro Social, por normativa, se hace una reestructuración de ciertos

empleados en determinado tiempo en diversas áreas, esto ocasionando un descontrol en el plan de trabajo.

PROPUESTAS

A continuación se muestran las principales sugerencias a seguir para mejorar el ambiente laboral dentro de cada departamento y así poner tener una relación jefe-subordinado sano logrando los objetivos establecidos y por consecuente tener una atención al derechohabiente favorable.

1.- Por la constante rotación de personal que hay dentro del Instituto, algunos departamentos sufren cambios de subordinados así como jefes, esto ocasiona que no se congenien y logren un equipo de trabajo efectivo, al igual que un ambiente laboral armonioso y sano; debido a este problema, es importante que toda persona que aspire a una jefatura, independientemente de la antigüedad que lleve en el instituto, debe estar preparado para ser buen líder y dirigir a sus subordinados, independientemente de las personas que ocupen el puesto; así como conocer del área al que ha sido asignado

2.-Para poder lidiar con la presión que produce estrés en la persona y tener una atención adecuada con los subordinados, es importante delegarles responsabilidad para que se sientan comprometidos con la empresa y apoyen en la solución del problema y no ser parte del mismo, esto disminuirá la presión laboral que carga el jefe y podrán tener un clima laboral sano.

3.- En algunos departamentos, hay escases de personal e ineficiencia en conocimientos y habilidades, esto hace que sea más difícil que se cumplan los objetivos en tiempo y forma, lo que ocasiona que los jefes de departamento se involucren directamente en la elaboración y el proceso de dichas actividades, atrasándose en sus propias responsabilidades. Es necesario que se evalúe el número de puestos de empleados por área, logrando la distribución óptima para cada departamento solucionando las necesidades requeridas, esto con el fin de mejorar la división del trabajo y la carga de estrés laboral tanto del jefe de departamento como sus subordinados.

4.- Dentro del Instituto se aplican diversos cursos de capacitación y motivación, pero solo están dirigidos a los trabajadores, un jefe de departamento está siempre preocupado y es responsable de todo su equipo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos pero ¿quién lo motiva a él?, los cursos que van dirigidos a ellos son principalmente de liderazgo; es importante considerar que los jefes también son personas que necesitan ser motivadas por ser la cabeza de cada área.

5.- El grupo de las necesidades secundarias según la teoría de Abraham Maslow son las Sociales, Estima y Autorrealización, mismas que todo ser humano busca satisfacer pero son difícil de alcanzarlas por ser las dependientes de factores externos. Se propone un reconocimiento semestral al mejor desempeño como jefe de departamento evaluado por sus propios subordinados en competencia con todas las áreas que conforman al instituto.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. ARIAS, Galicia Fernando, Administración de recursos humanos, Trillas, 2ª Edición, México, 1978.
2. ARIAS, Galicia Fernando; Heredia, Espinoza Víctor, Administración de recursos humanos para el alto rendimiento, Trillas, 4ª Edición, México, 2004
3. CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, Mc. Graw-Hill, 8ª Edición, 397 p. 23 cm. México, 2007.
4. CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Mc. Graw-Hill, 4ª Edición, México, 1997.
5. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, Leyes y Decretos, Trillas, 3º Edición, México DF, 2013.
6. DELL, Twyla, La motivación en el mundo del trabajo: el desarrollo de una actitud positiva en el empleo (manuales didácticos de administración), Trillas, 84 p.: il., 26 cm. México, 1991.
7. GALINDO, Camacho Miguel, Teoría de la administración, Porrúa, 2ª Edición, México, 2003.
8. GOLEMAN, Daniel, La inteligencia emocional, Vergara, 1ª Edición, 397 p. 23 cm. México, 1997, r2007.
9. HELLRIEGEL, John W. Slocum Jr., Comportamiento Organizacional, Thomson, 10ma. Edición, México, 1976.

10. HERNÁNDEZ, y Rodríguez Sergio, Introducción a la administración: teoría general administrativa: origen, evolución, vanguardia, Mc. Graw-Hill, 4ª Edición, México, 2006.
11. KOONTZ, Harold; O'Donnell, Cyril, Elementos de administración, Mc. Graw-Hill, 3ª Edición, México, 1988.
12. LEY DEL SEGURO SOCIAL, Trillas, 14º Edición, México, 2008.
13. LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Leyes y Decretos. Trillas, 19º Edición, México DF, 2011.
14. MÉNDEZ, Monge Ana Migdelina, Introducción a la administración (básica), EDUG, 5ª Edición, Guadalajara, Jal. 1990.
15. MÜNCH, Galindo Lourdes, Fundamentos de administración, Trillas, 5ª Edición, 240 p. México, 1990, r2003.
16. MUÑOZ, Amato Pedro, Introducción a la Administración Pública, FCE (Sección de Economía) 2v.: il., 24 cm. México, 1978.
17. PUJOL, Francesc, Motivación Laboral: Psicología de las Organizaciones, McGraw Hill, México, 2011.
18. REYES, Ponce Agustín, Administración de empresas: teoría y práctica, Limusa, 2 v.: il, 23 cm., México 1985-1986.
19. RODRÍGUEZ, María Jesús, BONILLA, Raquel, La Motivación en el Mundo del Trabajo, McGraw Hill, México, 2010.

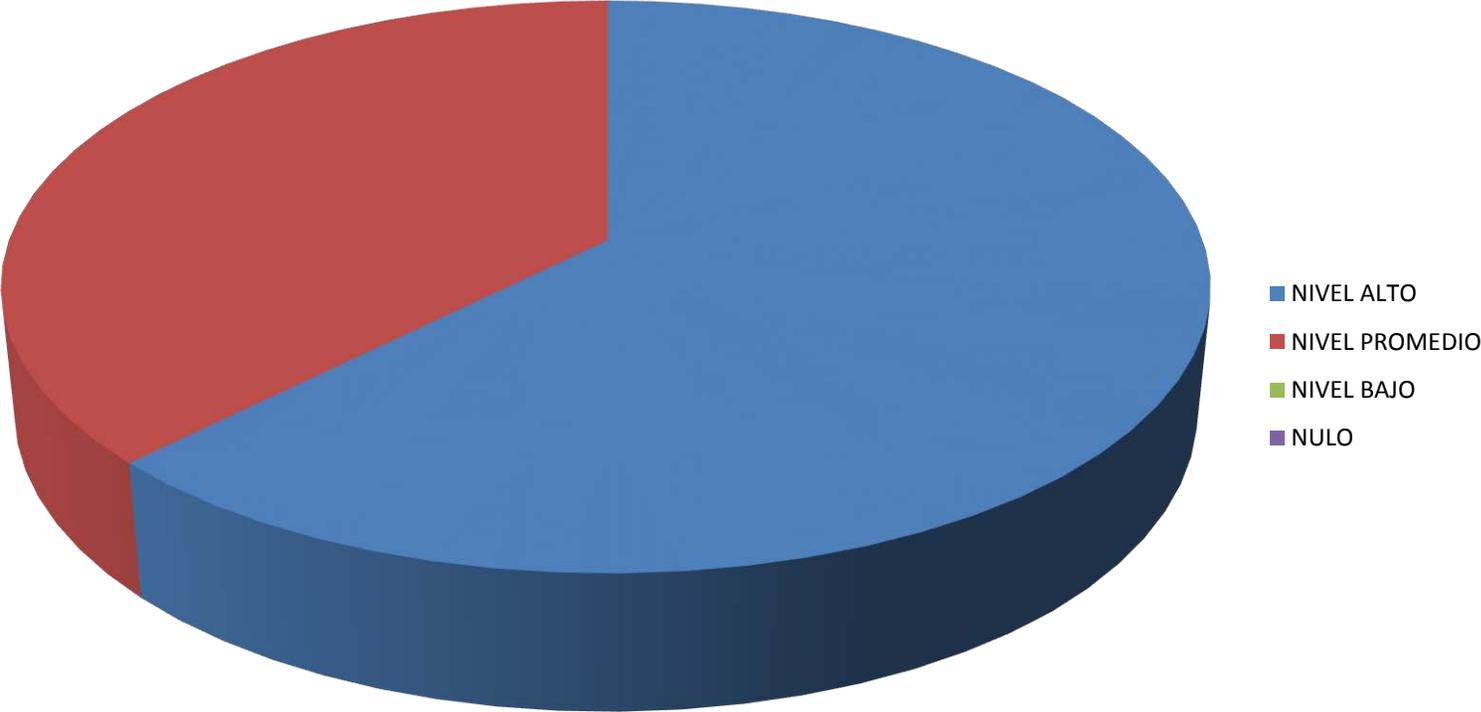
INTERNET

1. Inicio, Conoce al IMSS, www.imss.gob.mx/ , 04/07/14.
2. RUIZ, Massieu Jose Francisco, “Empresa Pública” ,
biblio.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?|=1774

ANEXOS

ANEXO 1

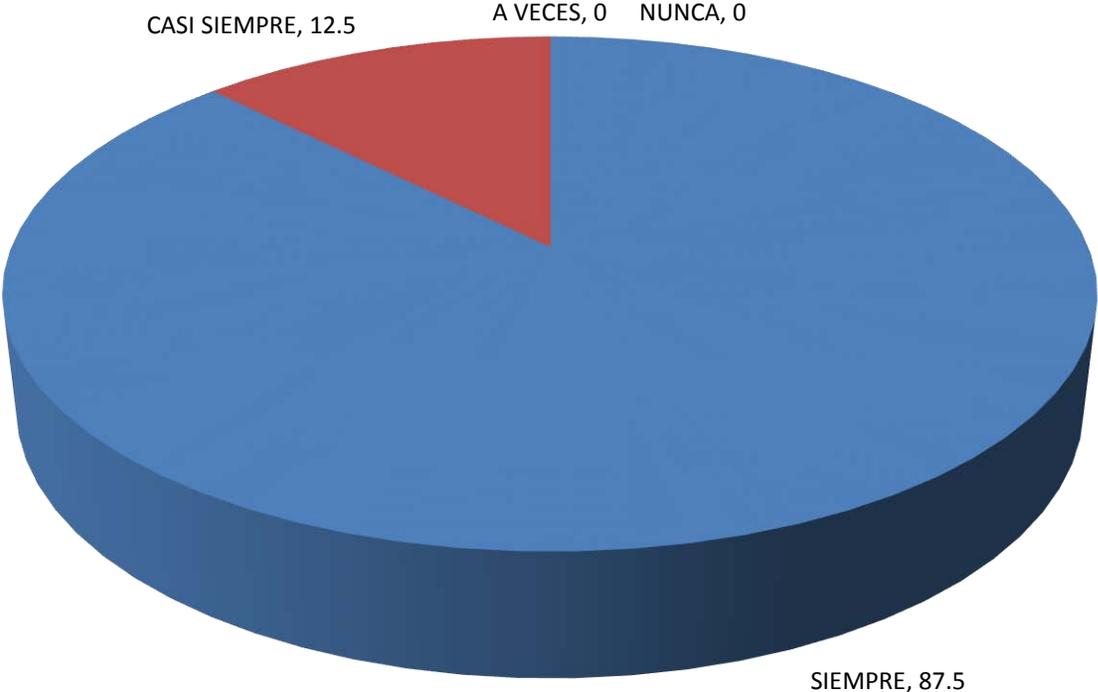
Soy un administrador eficiente



Fuente: Encuesta directa 2013

ANEXO 2

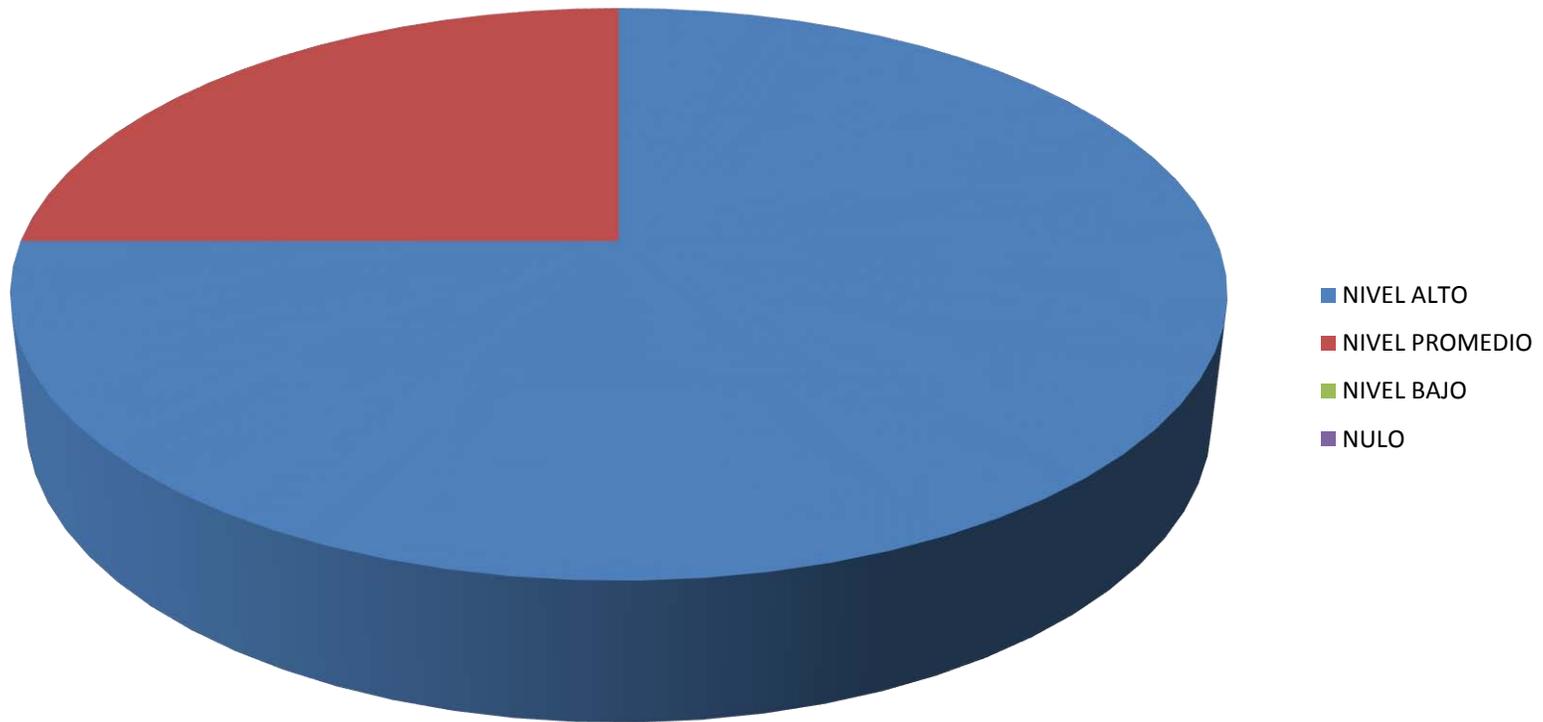
Motivo y enseño a los empleados a pensar por ellos mismos



Fuente: Encuesta directa 2013

ANEXO 3

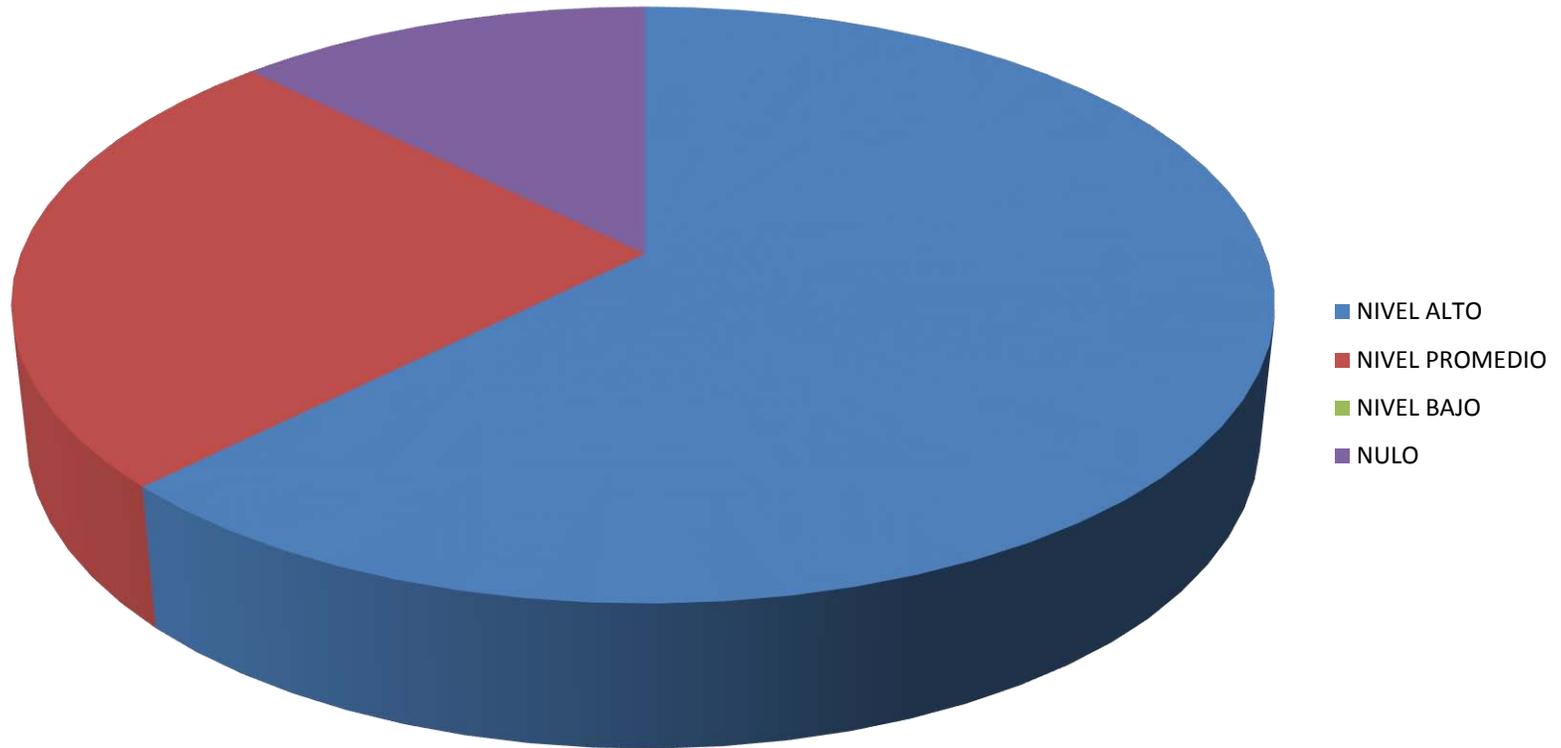
Organizo el trabajo de tal manera que los empleados vean el resultado final



Fuente: Encuesta directa 2013

ANEXO 4

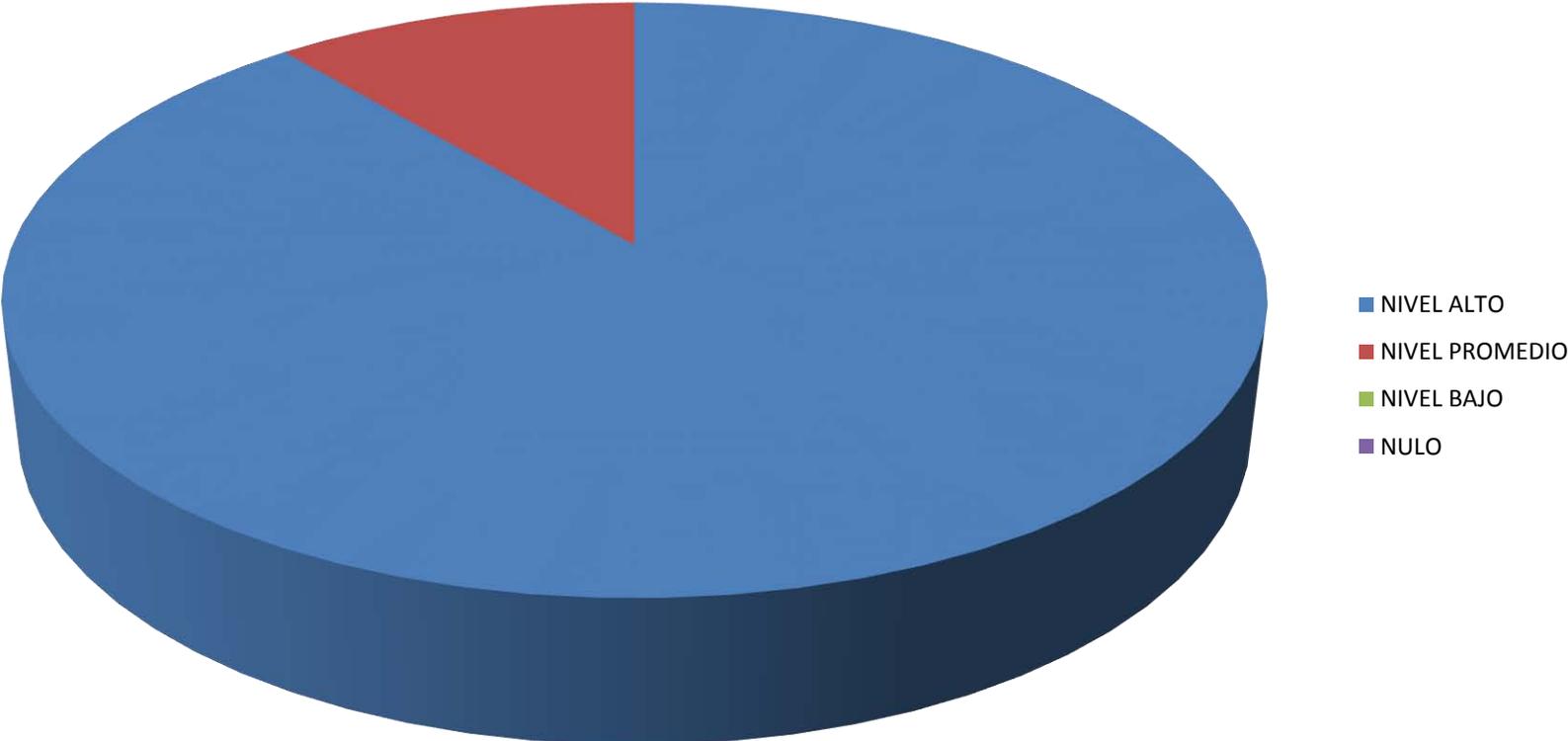
Divido el trabajo para hacerlo lo más interesante posible



Fuente: Encuesta directa 2013

ANEXO 5

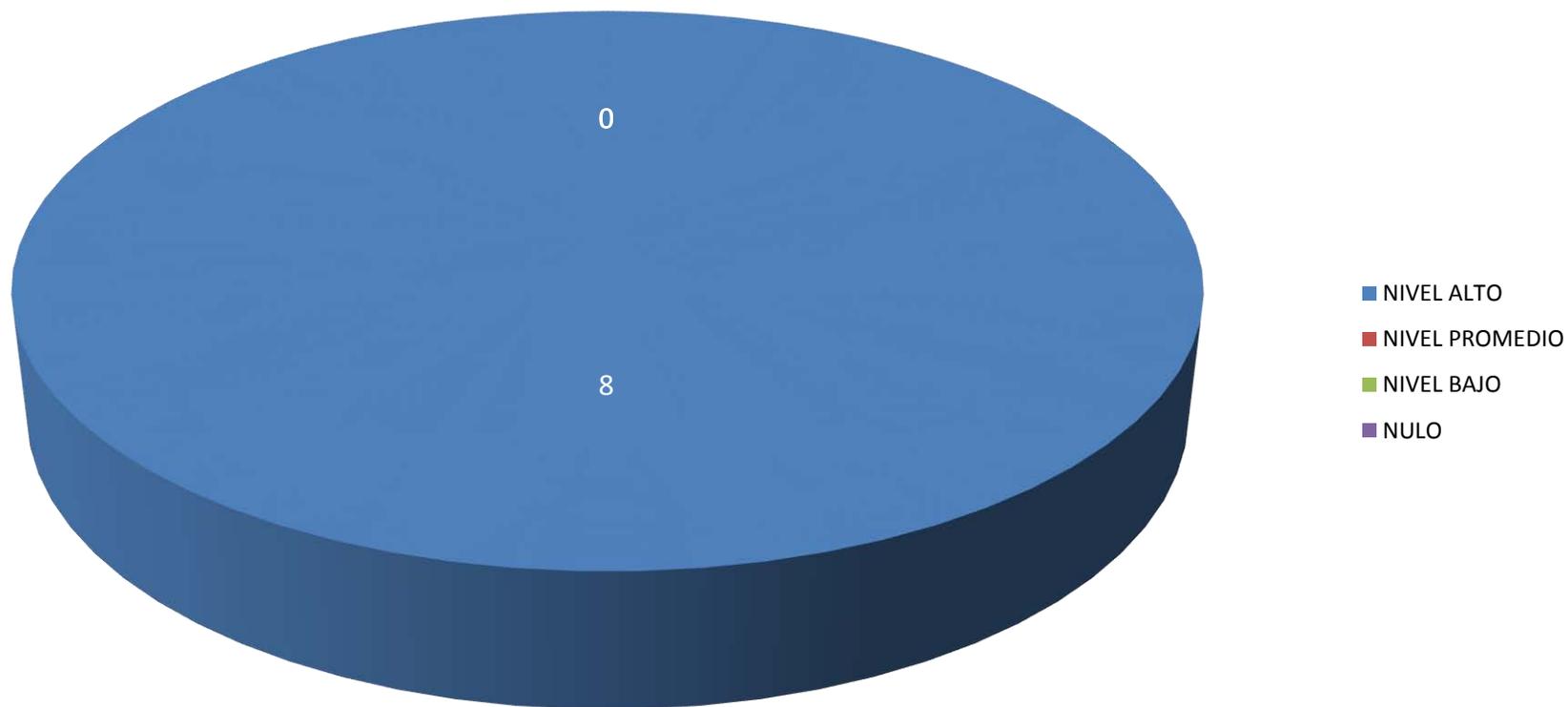
Escucho las ideas sobre cómo hacer mejor las cosas



Fuente: Encuesta directa 2013

ANEXO 6

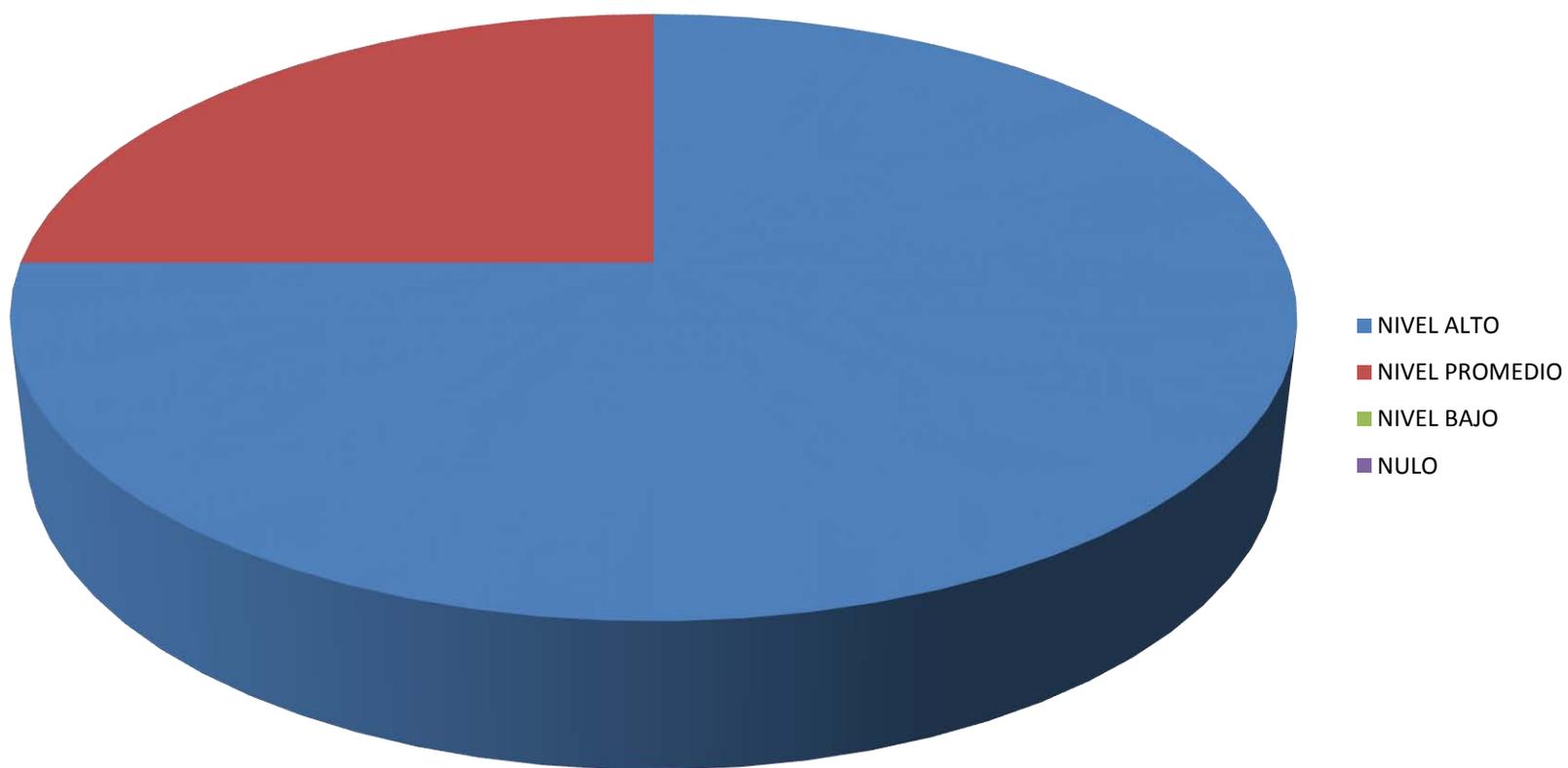
Informo a aquellos que quieren saber cómo van las cosas



Fuente: Encuesta directa 2013

ANEXO 7

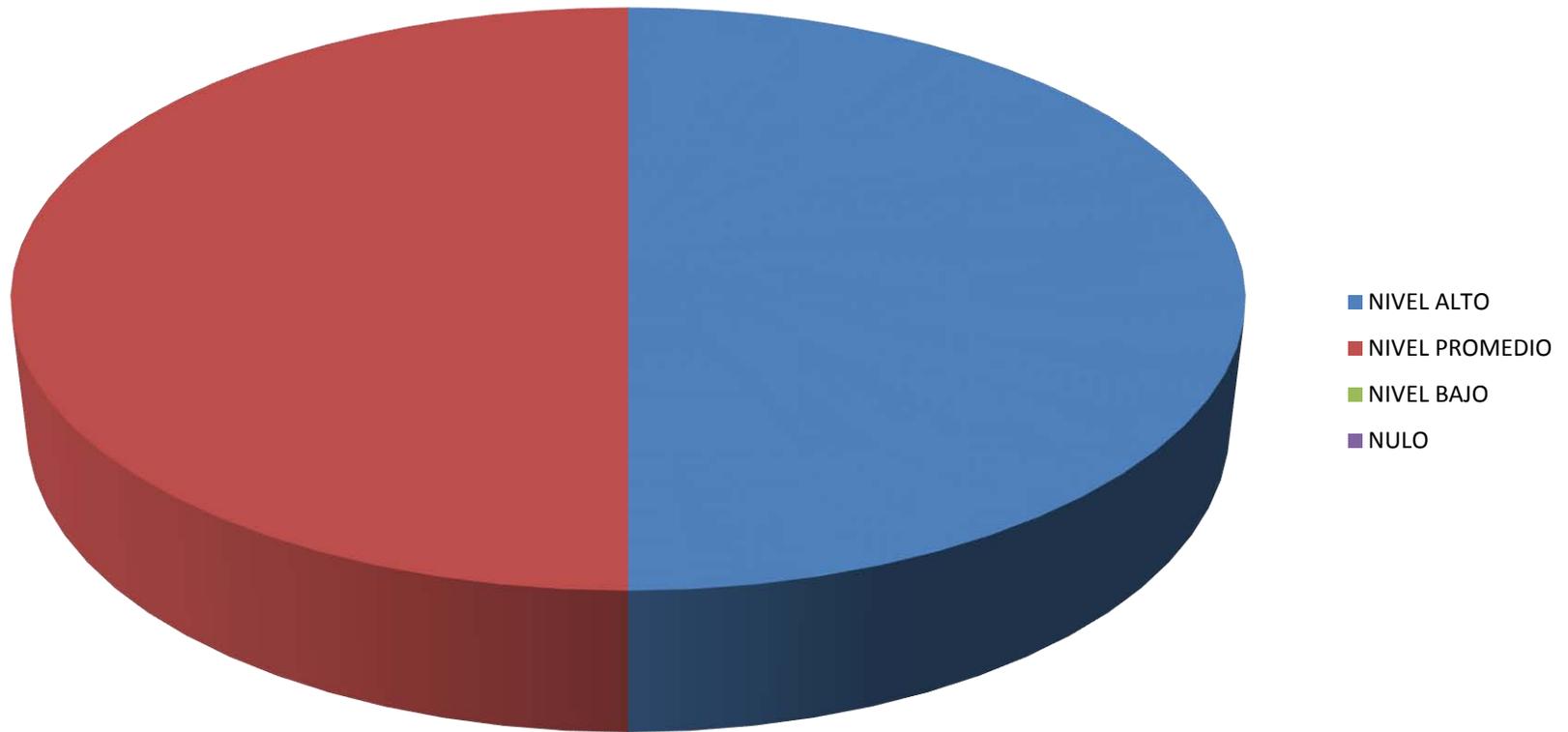
Trato a los empleados como profesionales, en cualquier circunstancia



Fuente: Encuesta directa 2013

ANEXO 8

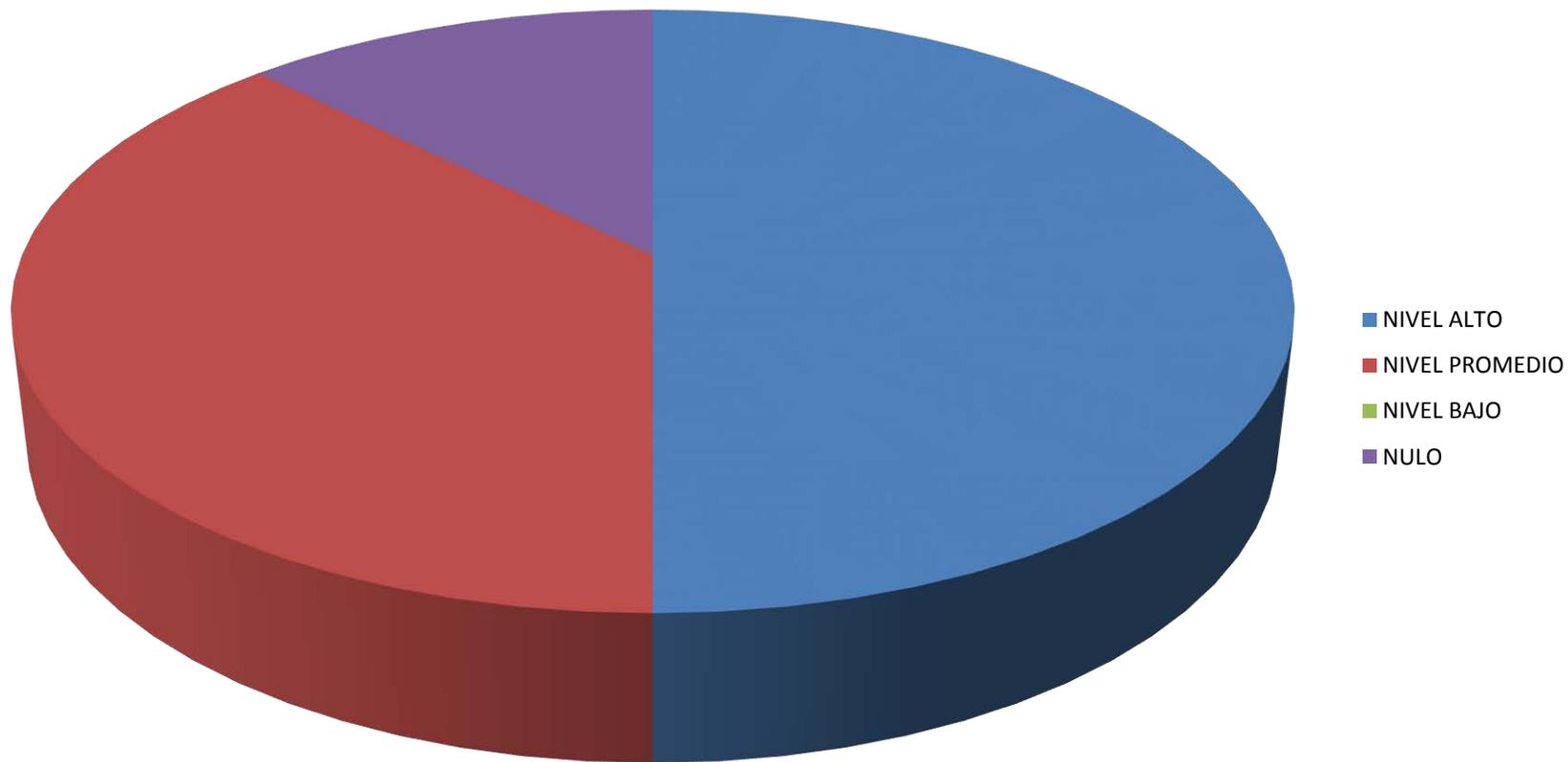
Reconozco a los individuos por su buen trabajo tanto formal como informalmente



Fuente: Encuesta directa 2013

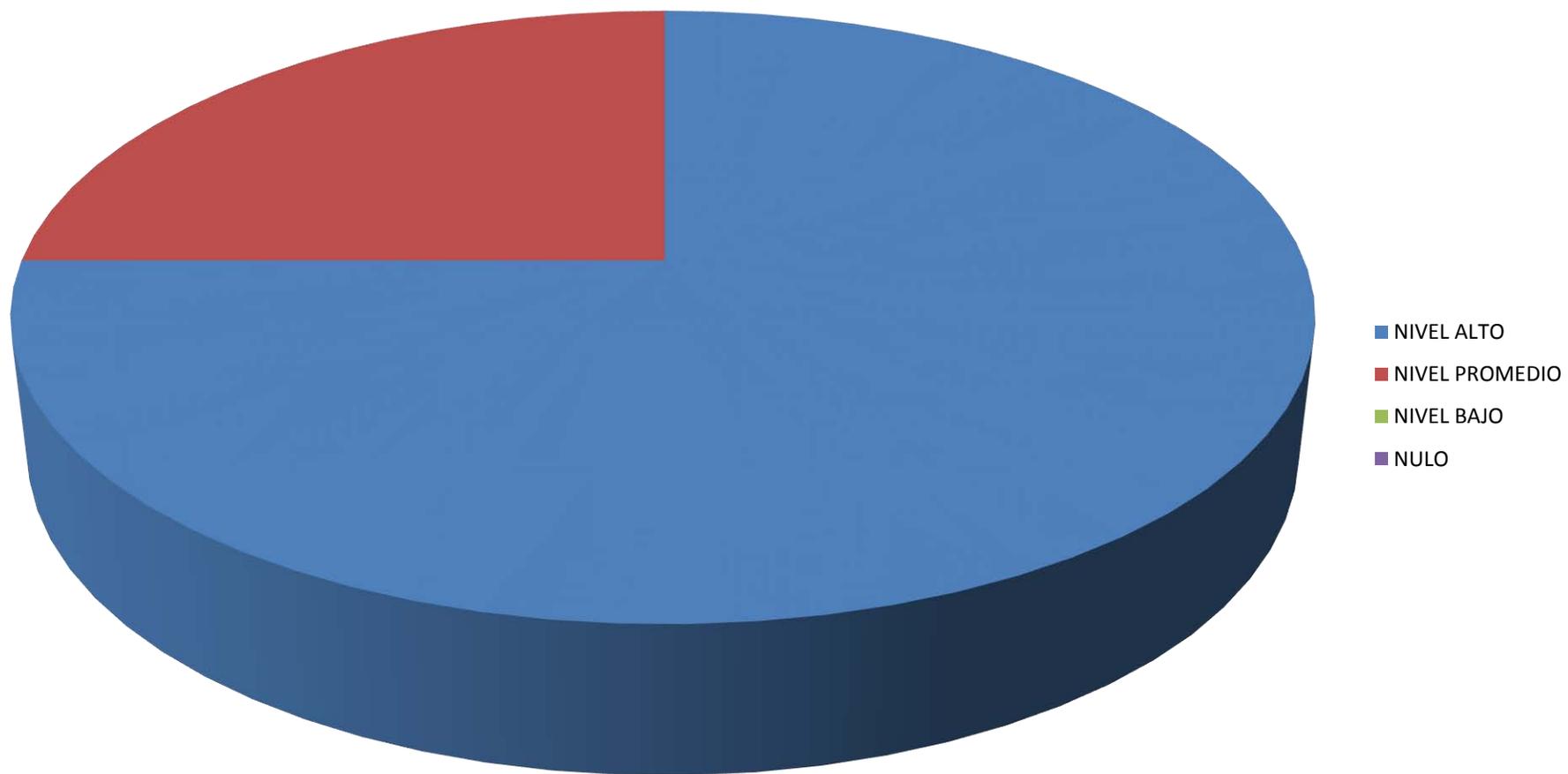
ANEXO 9

Ofrezco estímulos siempre que es posible



Fuente: Encuesta directa 2013

Estimulo el desarrollo de las habilidades

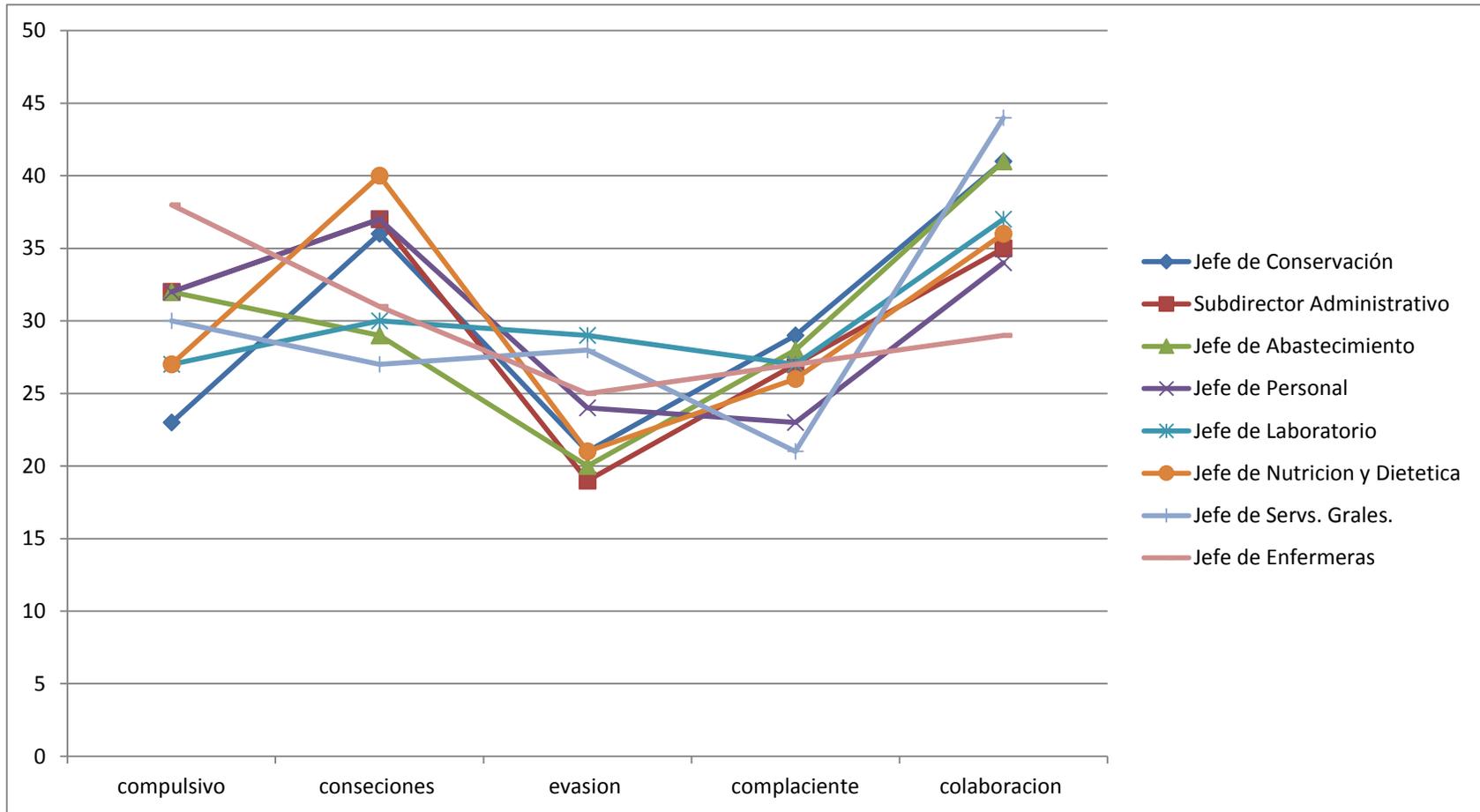


ANEXO 11.- RESULTADOS CUESTIONARIO ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS

	Jefe de Conservación	Subdirector Administrativo	Jefe de Abastecimiento	Jefe de Personal	Jefe de Laboratorio	Jefe de Nutrición y Dietética	Jefe de Servs. Grales.	Jefe de Enfermeras
Total								
columna 1	23	32	32	30	27	27	30	38
Compulsivo	moderada	moderada	moderada	moderada	moderada	moderada	moderada	moderada
columna 2	36	37	29	37	30	40	27	31
concesiones	moderada	fuerte	moderada	fuerte	moderada	fuerte	moderada	moderada
columna 3	21	19	20	24	29	21	28	25
evasión	moderada	moderada	moderada	moderada	moderada	moderada	moderada	moderada
columna 4	29	27	28	23	27	26	21	27
complaciente	moderada	moderada	moderada	moderada	moderada	moderada	moderada	moderada
columna 5	41	35	41	34	37	36	44	29
colaboración	fuerte	moderada	fuerte	moderada	fuerte	fuerte	fuerte	moderada

Fuente: Encuesta directa 2013

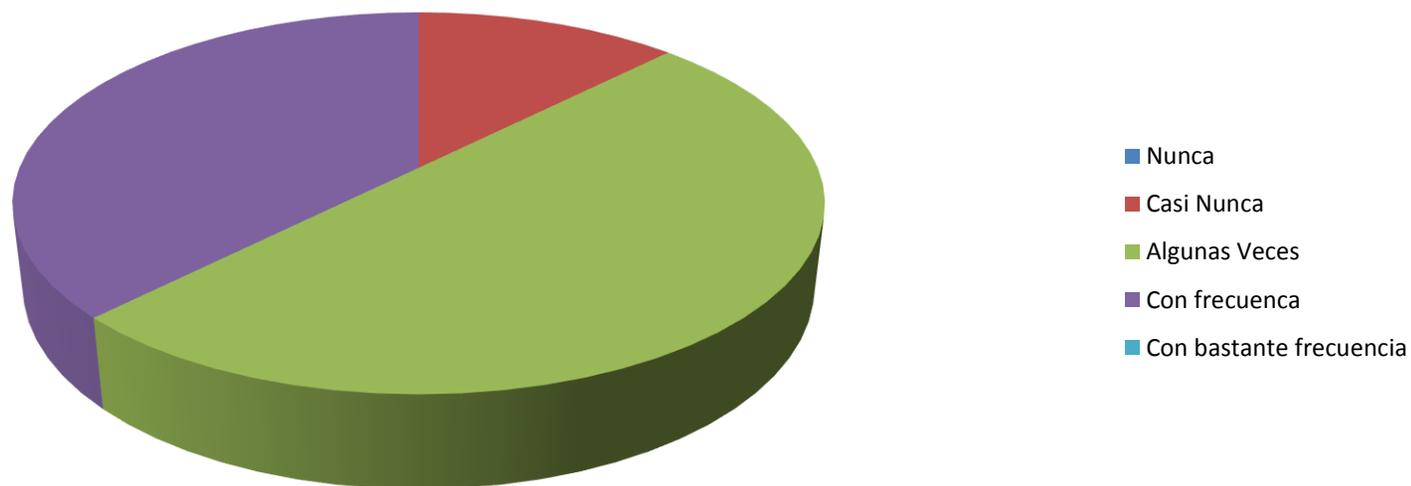
ANEXOS 12.- GRÁFICA COMPARATIVA DE ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS



Fuente: Encuesta directa 2013

Anexo 13

1.- ¿Con qué frecuencia se ha sentido molesto porque sucede algo inesperado?

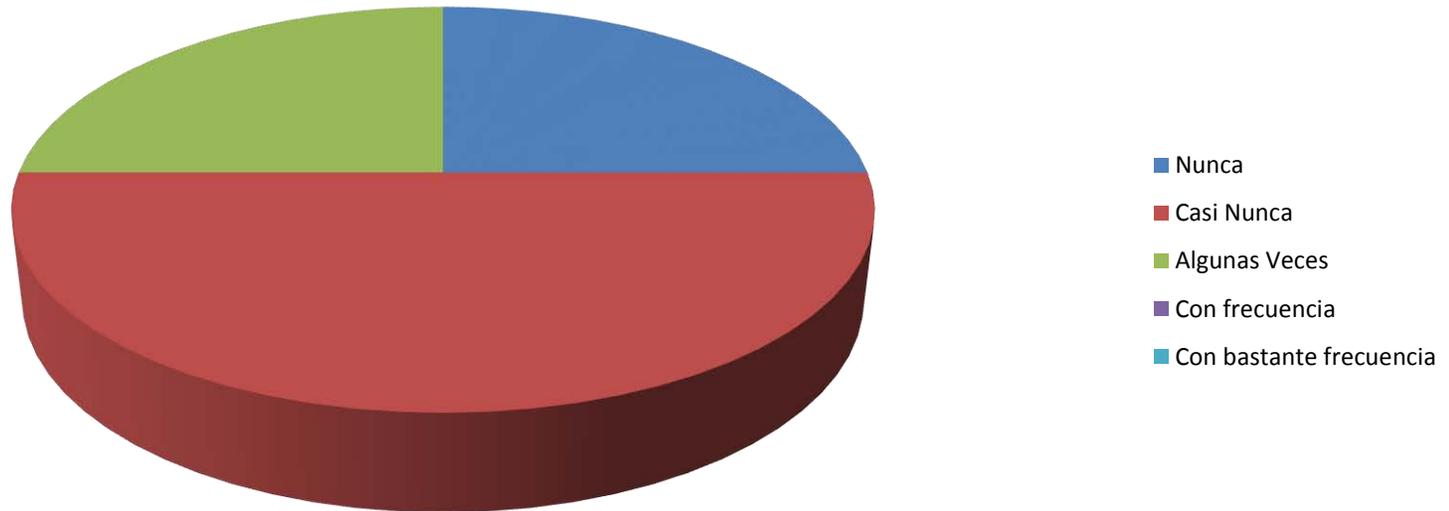


- En este rubro, la jefa de enfermeras opina que casi nunca se ha sentido molesto porque sucede algo inesperado.
- Entre los que opinan que algunas veces se sienten de esa manera se encuentran los jefes de servicios generales, conservación, laboratorio y abastecimiento.
- Los jefes de nutrición, personal y el subdirector administrativo consideran que con frecuencia tienen este sentimiento de molestia.

Fuente: Encuesta directa 2013

Anexo 14

2.- ¿Con qué frecuencia ha sentido que es incapaz de controlar las cosas importantes de su vida?

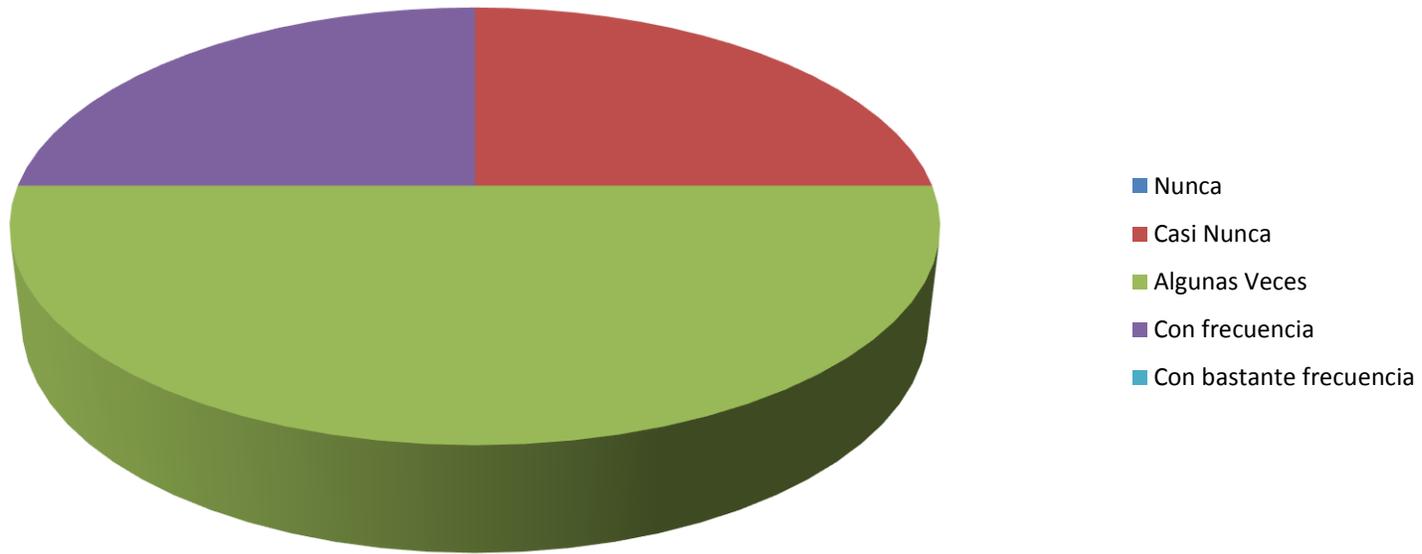


- El jefe de laboratorio y el subdirector administrativo opinan que nunca se han sentido incapaz de controlar las cosas importantes de su vida.
- Los jefes de servicios generales, enfermeras, nutrición y abastecimiento casi nunca han tenido dicho sentimiento.
- El jefe de conservación y personal algunas veces si se han sentido incapaz de controlar las cosas importantes de su vida.

Fuente: Encuesta directa 2013

Anexo 15

3.- ¿Con qué frecuencia se ha sentido nervioso y "estresado"?

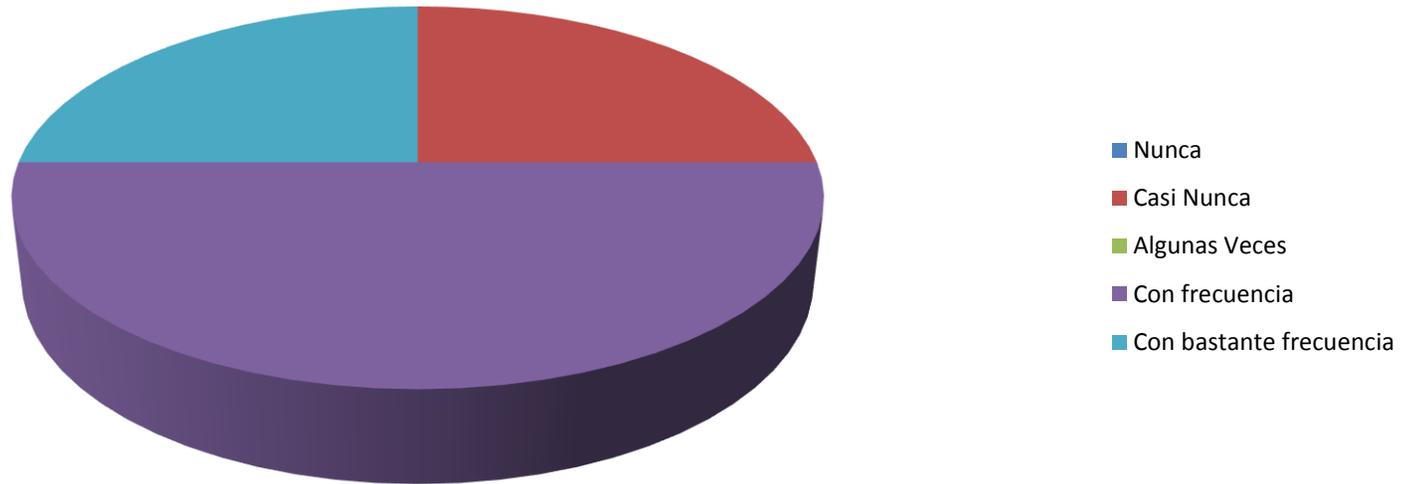


- Casi nunca se han sentido nerviosos y estresados, fue lo que opinaron los jefes de enfermeras y abastecimiento.
- Los jefes de servicios generales, laboratorio, nutrición y subdirector administrativo opinan que algunas veces si han tenido este sentimiento.
- Los jefes de conservación y personal creen que con frecuencia si se han sentido nerviosos y estresados.

Fuente: Encuesta directa 2013

Anexo 16

4.- ¿Con qué frecuencia se ha sentido confiado en su capacidad para manejar sus problemas personales?



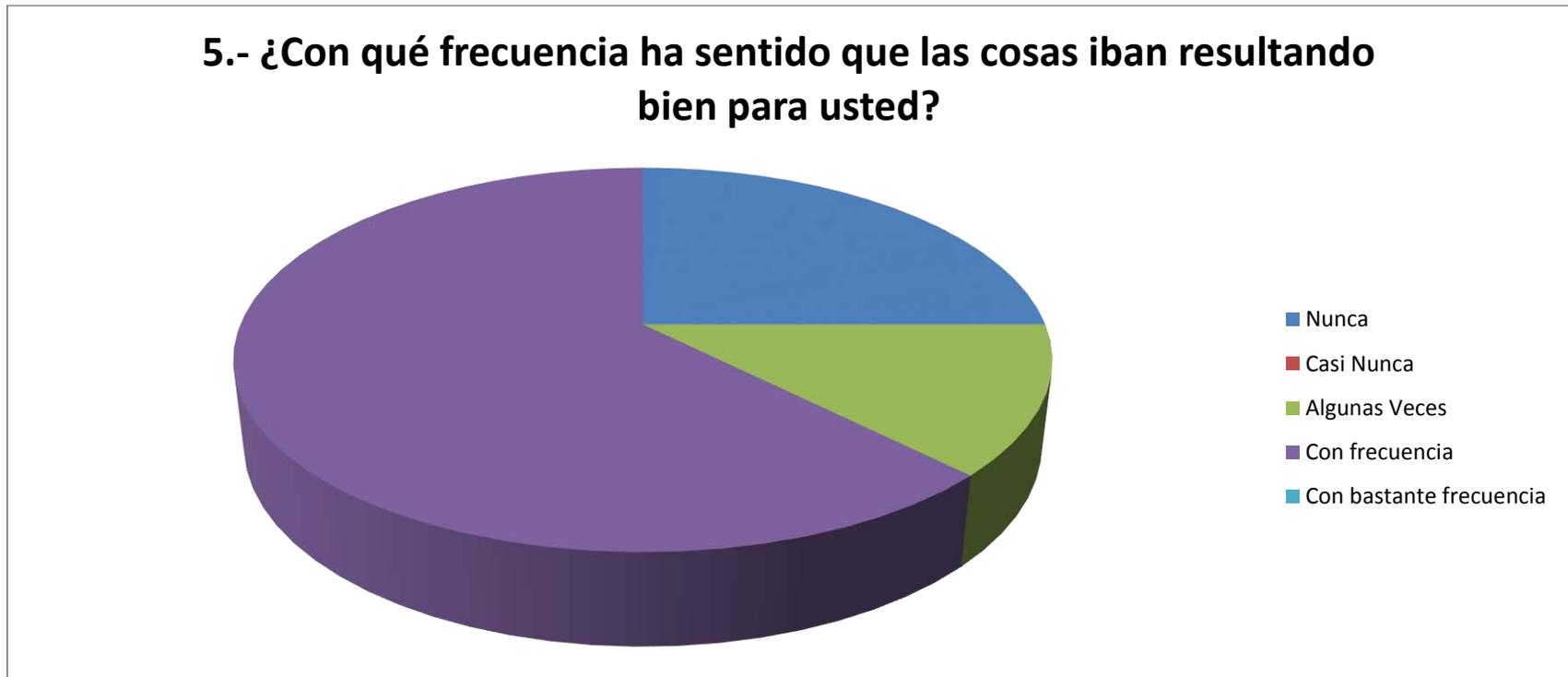
- Los jefes de conservación y Nutrición opinan que casi nunca se han confiado de su capacidad para manejar sus problemas personales.

- Los jefes de servicios generales, laboratorio, personal y abastecimiento con frecuencia si se han confiado de su capacidad.

- El jefe de enfermería y el subdirector médico con bastante frecuencia han tenido esa confianza.

Fuente: Encuesta directa 2013

Anexo 17

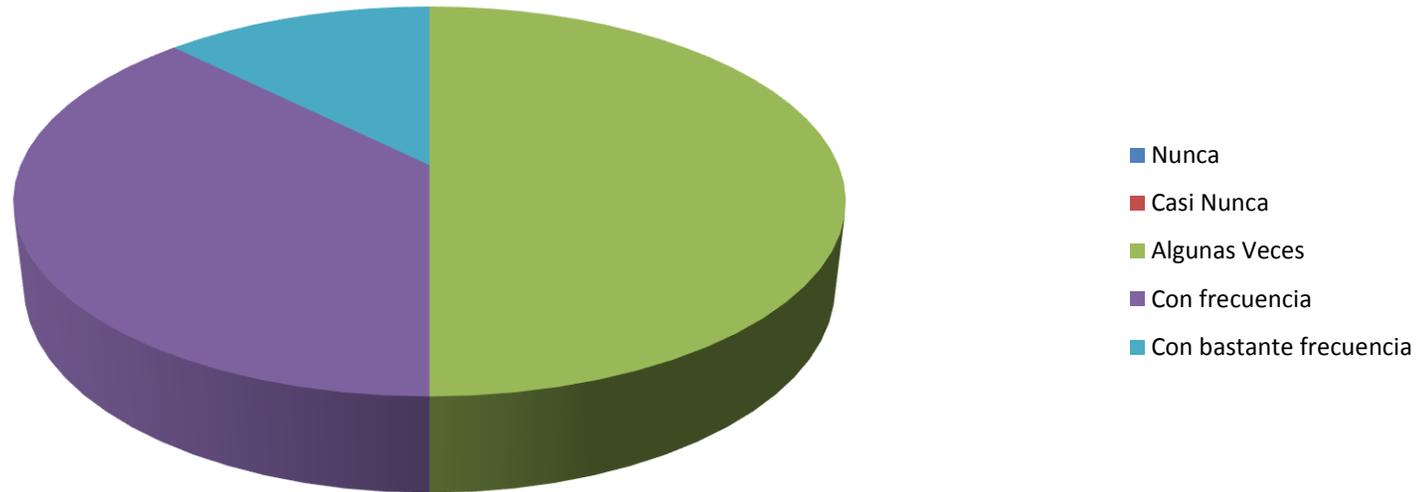


- Los jefes de servicios generales y enfermería nunca han sentido que las cosas iban resultando bien para ellos.
- Sólo el subdirector médico ha sentido que algunas veces las cosas iban resultando bien para el.
- Los jefes de laboratorio, conservación, nutrición, personal y abastecimiento con frecuencia han sentido que las cosas iban resultando bien para ellos.

Fuente: Encuesta directa 2013

Anexo 18

6.- ¿Con qué frecuencia ha podido controlar los factores irritantes de su vida?

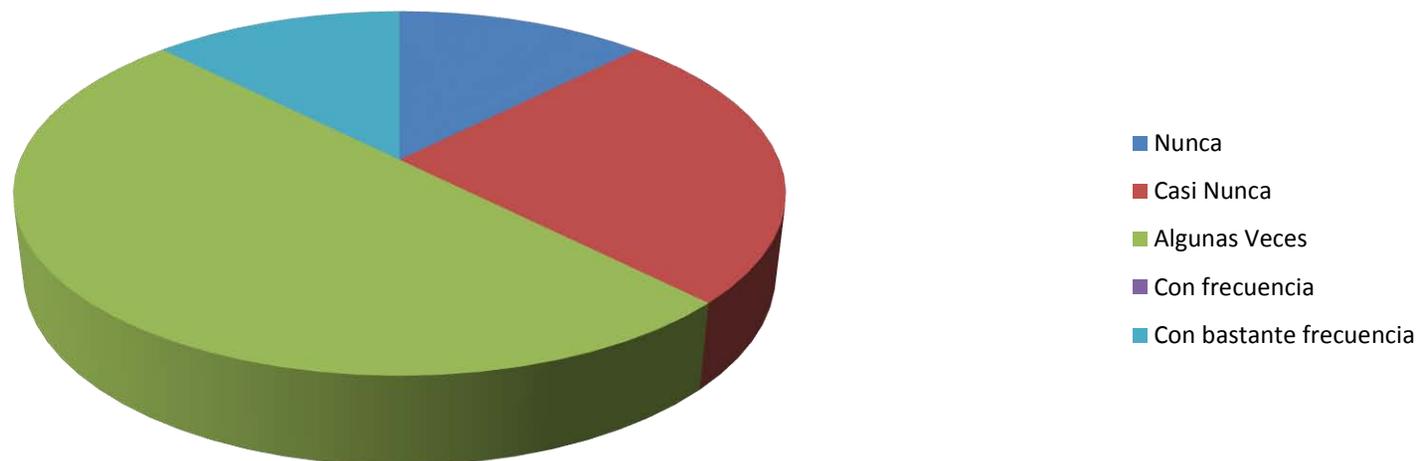


- Algunas veces, los jefes de conservación, nutrición, personal y subdirector administrativo han podido controlar los factores irritantes de su vida.
- Los jefes de servicios generales, laboratorio y abastecimiento, con frecuencia controlan los factores irritantes.
- Con bastante frecuencia, el jefe de enfermeras ha podido controlar los factores irritantes de su vida.

Fuente: Encuesta directa 2013

Anexo 19

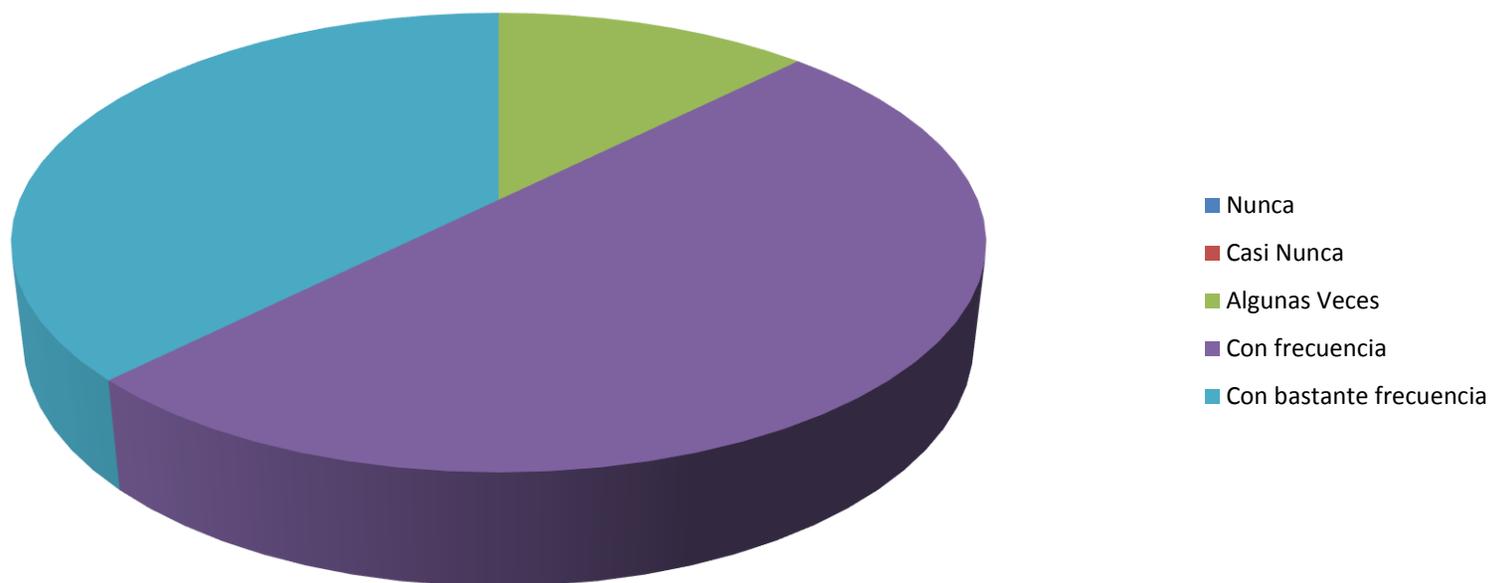
7.- ¿Con qué frecuencia ha sentido que no puede atender todas las cosas que tiene que hacer?



- El jefe de enfermeras nunca ha sentido que no puede atender todas las cosas que tiene que hacer.
- Casi nunca han sentido que no pueden atender todas las cosas que tienen que hacer los jefes de servicios generales y nutrición.
- Los jefes de conservación, personal, abastecimiento y subdirector administrativo algunas veces han sentido que no pueden atender todas las cosas que tienen que hacer.
- Solo el jefe de laboratorio con bastante frecuencia ha sentido que no puede atender todas las cosas que tiene que hacer.

Fuente: Encuesta directa 2013

8.- Con qué frecuencia ha sentido que tiene el control de las cosas?



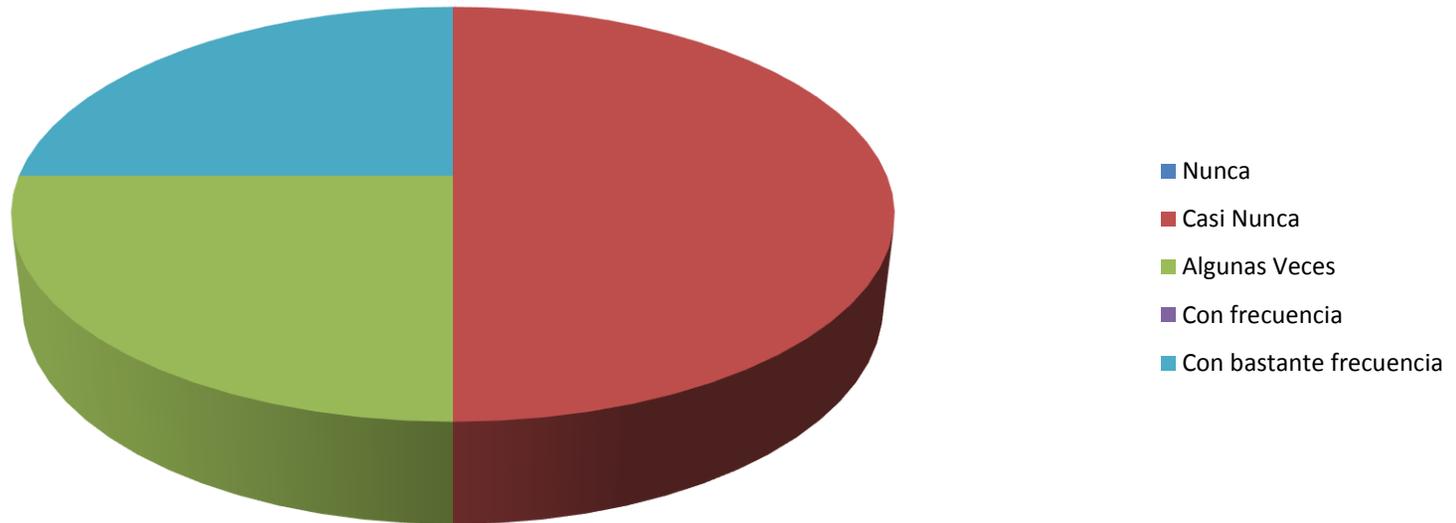
- El jefe de personal algunas veces ha sentido que tiene el control de las cosas.

- Los jefes de servicios generales, laboratorio, conservación y abastecimiento opinan que con frecuencia sienten tener el control de las cosas.

- Con bastante frecuencia, los jefes de enfermería, nutrición y subdirector administrativo creen tener el control de las cosas.

Anexo 21

9.- ¿Con qué frecuencia se ha enojado por cosas que estaban fuera de su control?

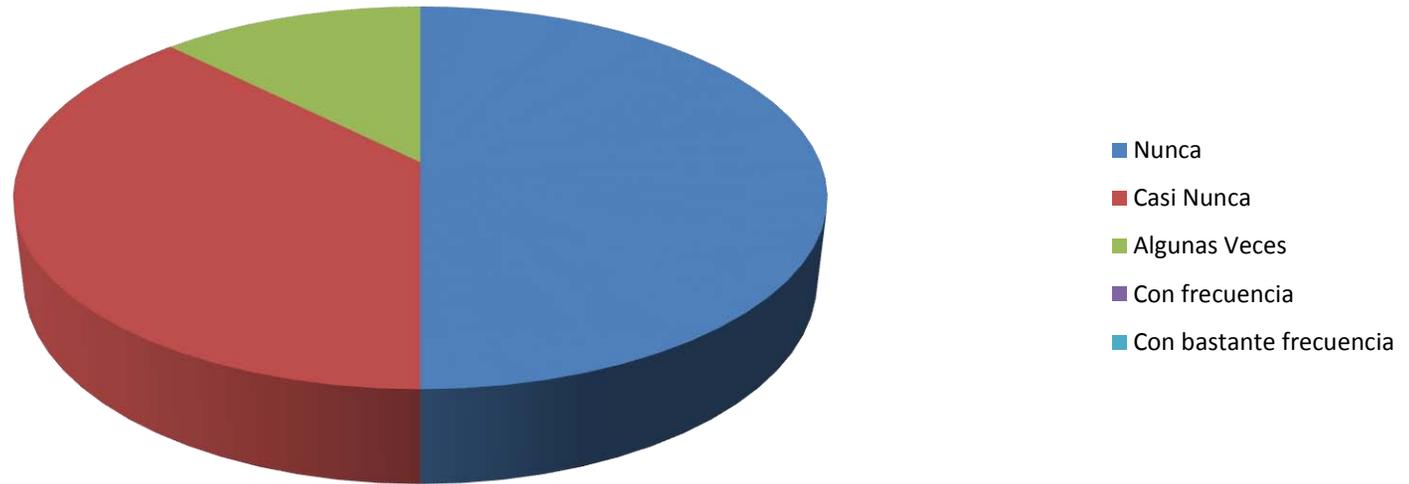


- Los jefes de enfermeras, laboratorio, nutrición y subdirector administrativo, casi nunca se han enojado por cosas que estén fuera de su control.
- Los jefes de servicios generales y abastecimiento algunas veces si se han enojado por cosas que estén fuera de su control.
- Con bastante frecuencia, los jefes de conservación y personal se han enojado por cosas que estaban fuera de su control.

Fuente: Encuesta directa 2013

Anexo 22

10.- Con qué frecuencia ha creído que las dificultades se estaban complicando tanto que no podría vencerlas?



- Los jefes de enfermeras, nutrición, abastecimiento y subdirector administrativo nunca han creído que las dificultades se estaban complicando tanto que no podrían vencerlas.

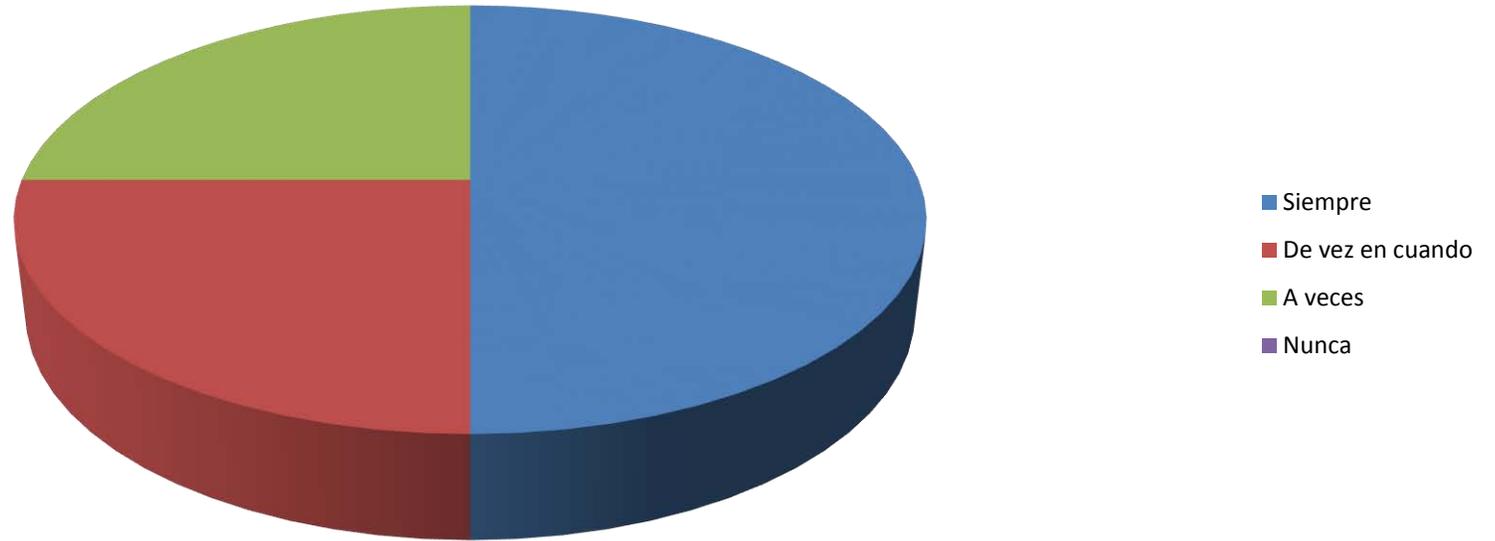
- Casi nunca creen que las dificultades sean tan complicadas para no poder vencerlas, es lo que opinan los jefes de servicios generales, laboratorio y personal.

- El jefe de conservación algunas veces cree que las dificultades son complicadas tanto que no podría vencerlas.

Fuente: Encuesta directa 2013

Anexo 23

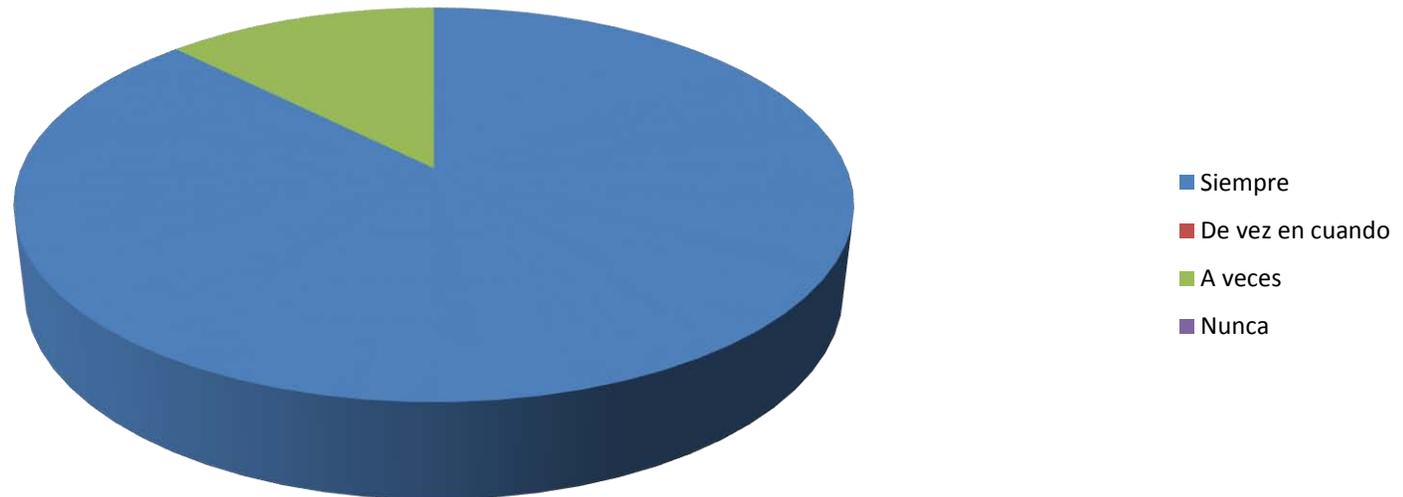
1.- Discuto regularmente las decisiones con mis empleados



- Los jefes de laboratorio, nutrición, personal y subdirector administrativo siempre discuten las decisiones con sus empleados.
- De vez en cuando, los jefes de servicios generales y enfermeras discuten las decisiones con sus empleados.
- Discutir las decisiones con sus empleados, los jefes de conservación y abastecimiento sólo a veces lo hacen.

Fuente: Encuesta directa 2013

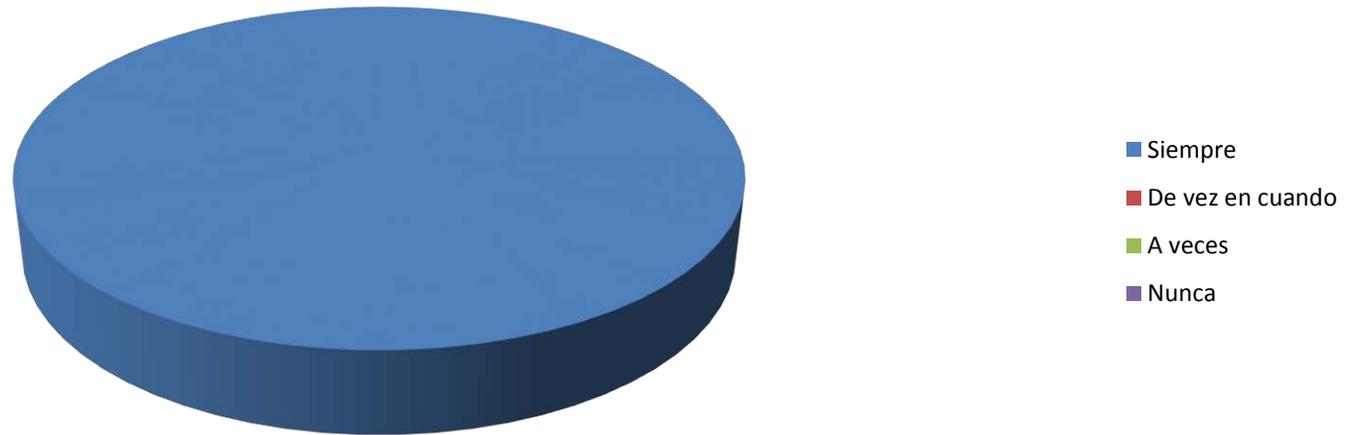
2.- Los empleados se sienten alentados para darme opiniones y consejos



- Los empleados siempre se sienten alentados para dar opiniones y consejos según los jefes de servicios generales, enfermeras, laboratorio, conservación, personal, abasto y el subdirector médico.

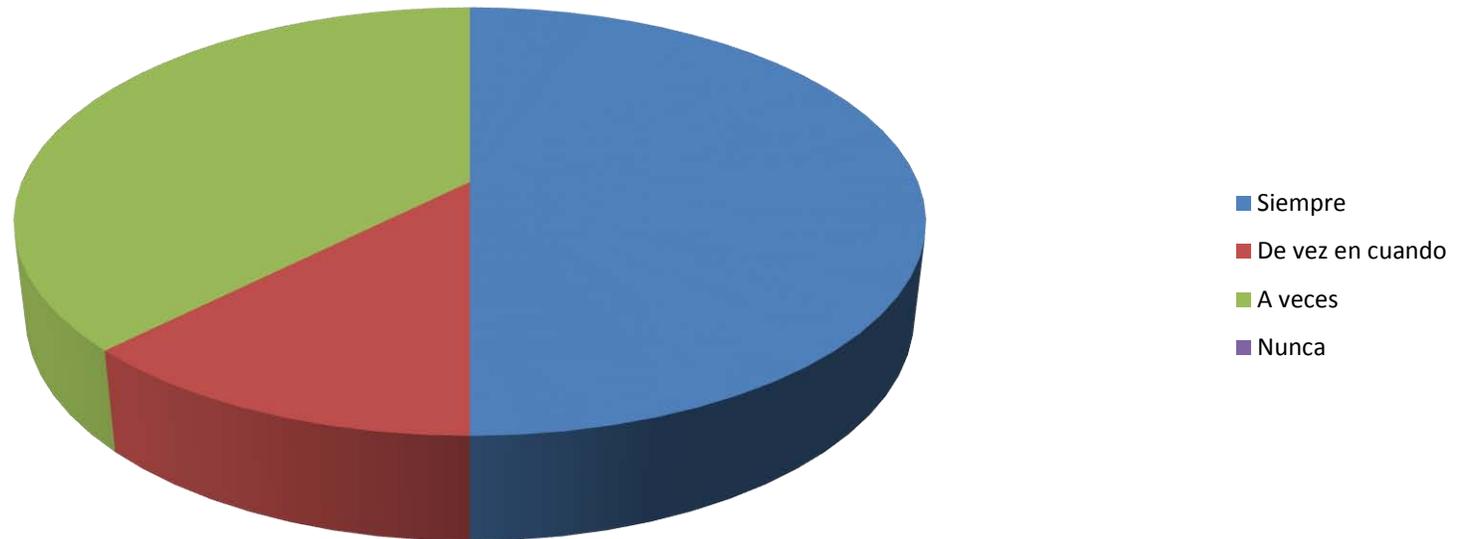
- Sólo el jefe de nutrición cree que a veces los empleados se sienten alentados para dar opiniones y consejos.

3.- Escucho los comentarios de los empleados, los considero y retroalimento



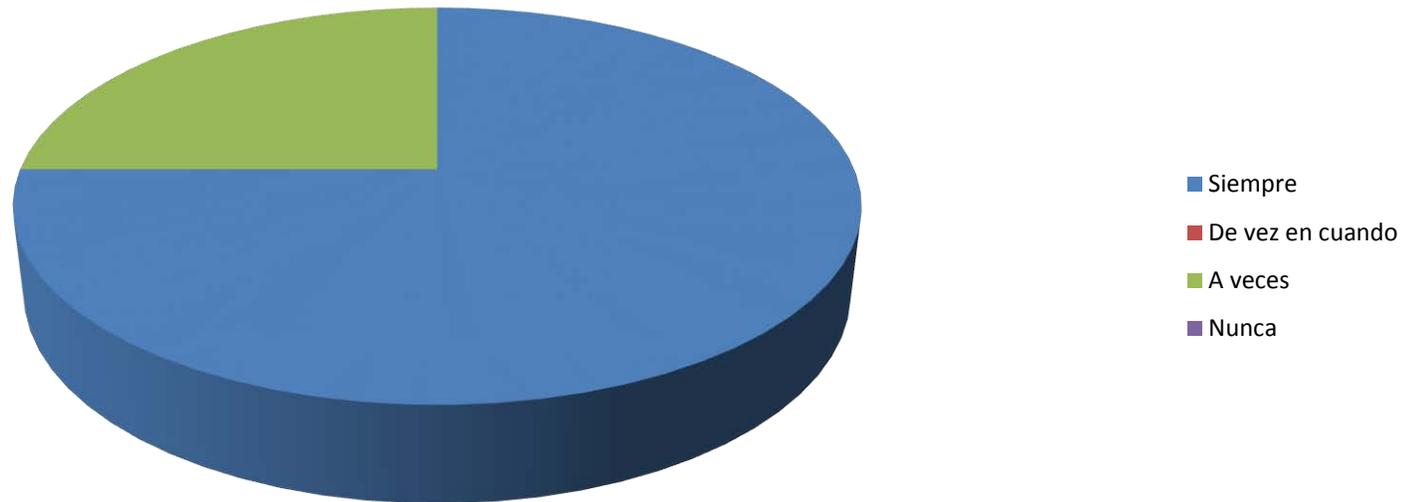
- Los jefes de servicios generales, enfermeras, laboratorio, conservación, nutrición, personal, abastecimiento y el subdirector médico siempre escuchan los comentarios de los empleados, los consideran y los retroalimentan.

4.- A menudo formamos grupos de decisión.



- Los jefes de laboratorio, nutrición, abastecimiento y subdirector médico, opinan que siempre forman grupos de decisión.
- Sólo el jefe de enfermeras de vez en cuando, ha formado grupos de decisión.
- Los jefe de servicios generales, conservación y personal afirman que a veces forman grupos de decisión.

5.- Me aseguro de que mi empleados se sientan involucrados con el producto final

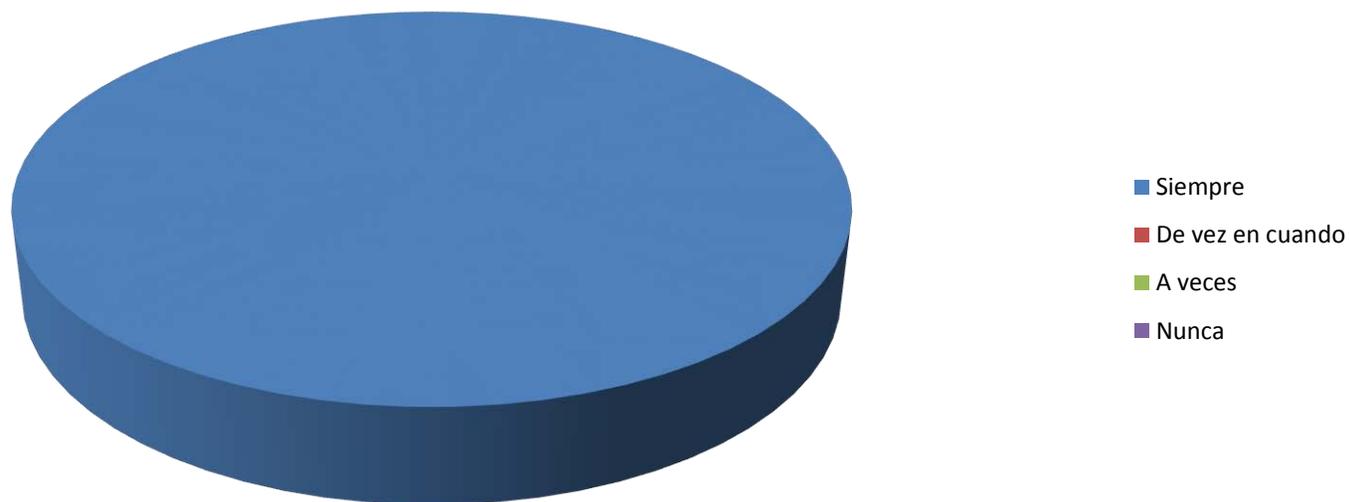


- Los jefes de conservación, nutrición, personal, abastecimiento y subdirector médico siempre se aseguran que sus empleados se sientan involucrados con el producto final.

- Los jefes de servicios generales y laboratorio solo a veces se aseguran que sus empleados se sientan involucrados con el producto final.

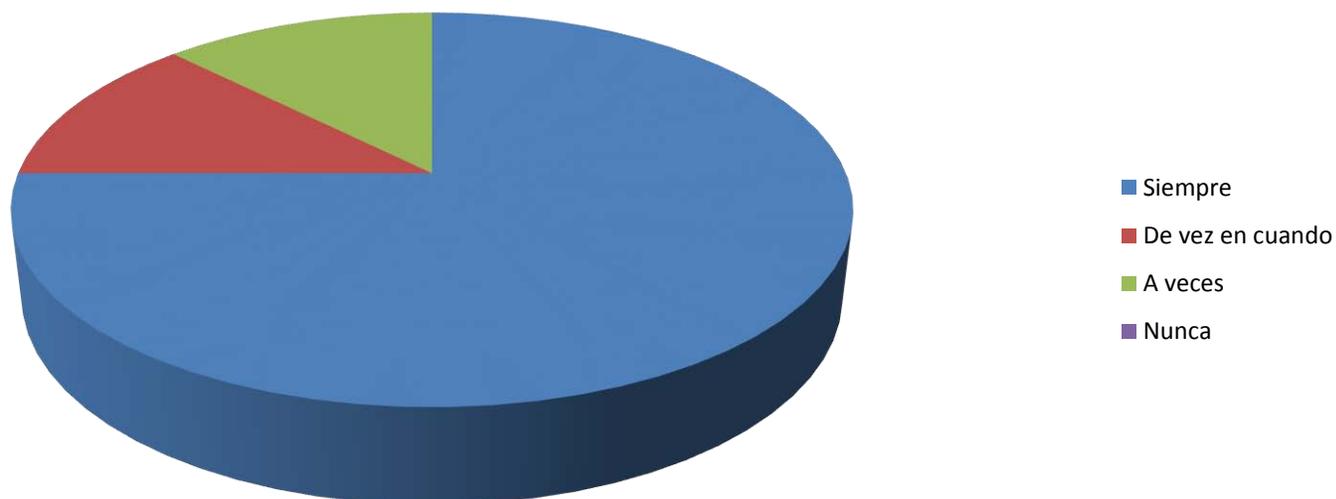
Anexo 28

6.- Me aseguro de que me entiendan la visión para la que estamos trabajando



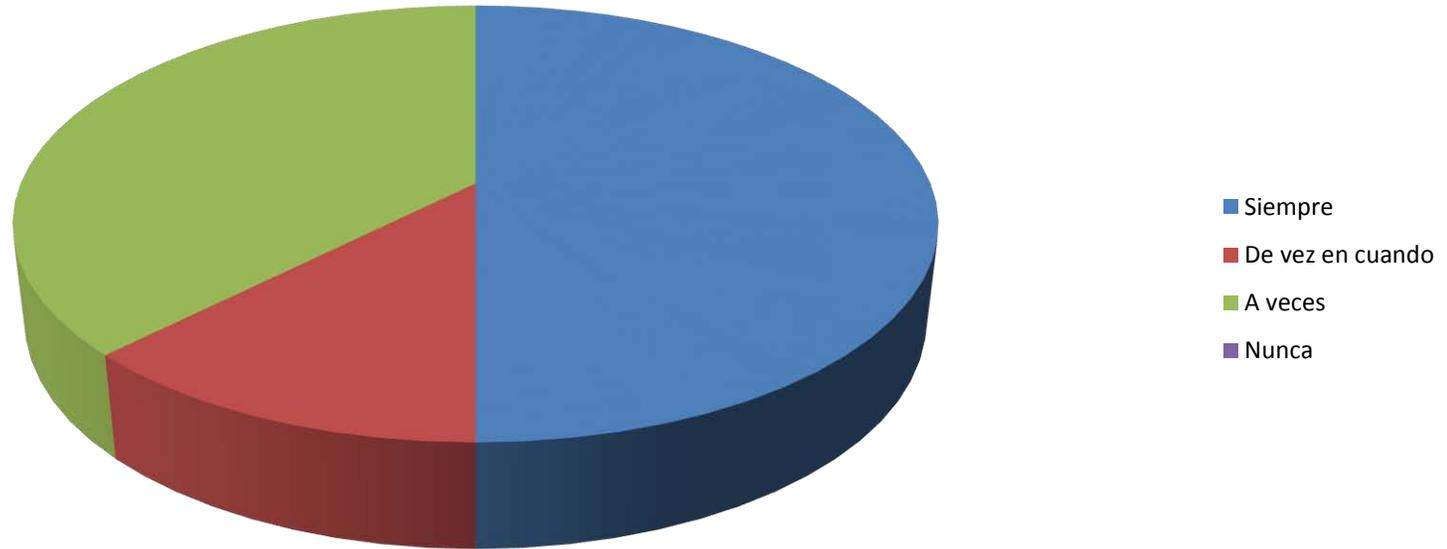
- Los jefes de servicios generales, enfermeras, laboratorio, conservación, nutrición, personal, abastecimiento y subdirector administrativo siempre se aseguran de que sus empleados le entiendan la visión por la que están trabajando.

7.- Doy autoridad a los empleados para que tomen decisiones significativas



- Los jefes de servicios generales, conservación, nutrición, personal, abastecimiento y subdirector administrativo afirman que siempre dan autoridad a los empleados para que tomen decisiones significativas.
- De vez en cuando, el jefe de enfermera da la autoridad a los empleados para que tomen decisiones significativas.
- El jefe de laboratorio opina que a veces da la autoridad de los empleados para que tomen decisiones significativas.

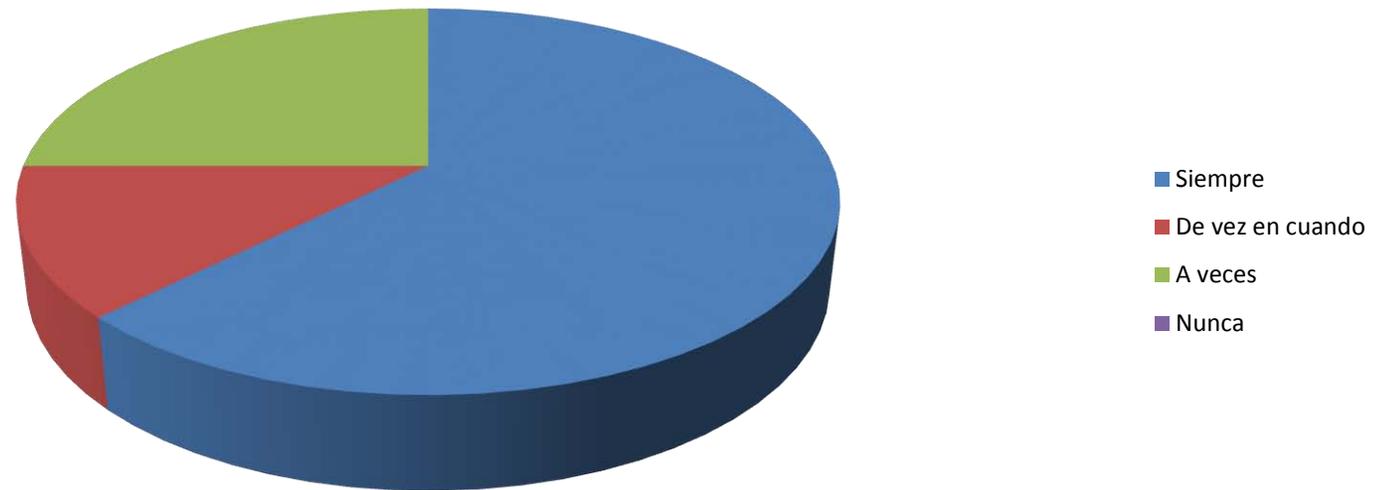
8.- Hago responsables a los empleados de sus propias decisiones



- Los jefes de enfermeras, laboratorio, conservación y abastecimiento afirman que siempre hacen responsables a los empleados de sus propias decisiones.
- Sólo el jefe subdirector administrativo dice que de vez en cuando hace responsables a sus empleados de sus propias decisiones.
- Los jefes de servicios generales, nutrición y personal a veces los hacen responsables de sus decisiones.

Anexo 31

9.- Hemos desarrollado un sistema en el cual todos nos beneficiamos con las buenas decisiones



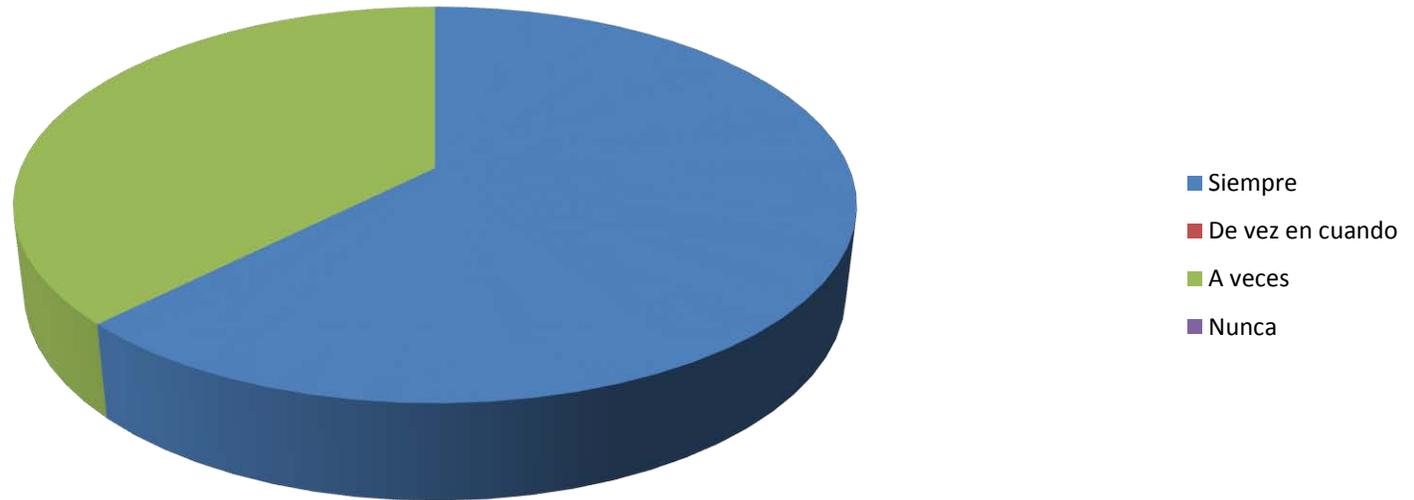
-Los jefes de enfermeras, laboratorio, conservación, abastecimiento y el subdirector administrativo siempre han desarrollado un sistema en el cual todos se benefician con las buenas decisiones.

- Sólo el jefe de personal de vez en cuando han desarrollado un sistema en el cual todos se benefician con las buenas decisiones.

- Los jefes de servicios generales y nutrición a veces desarrollan un sistema en el cual todos son beneficiados con las buenas decisiones.

Fuente: Encuesta directa 2013

10.- Constantemente vigilo este ritmo; la variedad y la participación en el trabajo están diseñadas para mantener el interés



- Los jefes de enfermeras, laboratorio, conservación, abastecimiento y el subdirector administrativo siempre vigilan la variedad y participación en el trabajo.

- Los jefes de servicios generales, nutrición y personal solo a veces vigilan la variedad y participación en el trabajo.