

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

**UNIVERSIDAD AUTONOMA  
METROPOLITANA**

---

---



sa abierta al tiempo

UNIDAD IZTAPALAPA  
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**MOTIVACION Y SATISFACCION EN  
EL TRABAJO**

**TESINA**

QUE PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

**PRECIADO LAUREANO JOSE LUIS  
MOJICA JUANCHI ORALIA**

A S E S O R :

**LIC. ERNESTINA ZAPIAIN GARCIA**

INDICE

INTRODUCCION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
  
  2. MARCO TEORICO
    - 2.1 TEORIA DEL COMPORTAMIENTO
    - 2.2 TEORIA DE RELACIONES HUMANAS
    - 2.3 TEORIA DE MOTIVACION
      - 2.3.1 LA VELENCIA
      - 2.3.2 LA INSTRUMENTALIDAD
      - 2.3.3 LA EXPECTATIVA
    - 2.4 MOTIVACION Y MOTIVADORES
      - 2.4.1 SATISFACCION EN EL EMPLEO Y VARIABLES DEL EMPLEADO
      - 2.4.2 EL LIDERAZGO
        - a) FUERZAS DEL LIDER
        - b) FUERZAS EN EL GRUPO SUBORDINADO
        - c) FUERZAS EN LA SITUACION
      - 2.4.3 CLASES DE LIDER
    - 2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL
  
  3. METODOLOGIA
    - 3.1 OBJETIVOS
      - a) GENERALES
      - b) ESPECIFICOS
    - 3.2 HIPOTESIS
    - 3.3 METODO
-

3.3.1 SUJETOS

3.3.2 VARIABLES

3.3.3 ESPACIO EXPERIMENTAL

3.3.4 MATERIALES

3.3.5 DISEÑO DE LA MUESTRA

3.3.6 PROCEDIMIENTO

3.4 RESULTADOS

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. ANEXOS

6. BIBLIOGRAFIA

20/159/02

## INTRODUCCION.

El tema que presentamos en esta investigación, es el de --  
SATISFACCION E INSATISFACCION EN EL TRABAJO, para su desarrollo,  
utilizamos como parámetro de acción, el modelo de investigación-  
acción el cual se aplicó a seis empresas públicas y seis priva--  
das por medio de un cuestionario que consta de treinta preguntas,  
y que analiza algunos aspectos administrativos, la resolución, -  
análisis y alternativas para los problemas detectados, fueron --  
hechos por los mismos trabajadores, mediante las respuestas que-  
dieron a los cuestionarios.

Para estructurar el marco teórico, fue necesario revisar los an-  
tecedentes que amparan el estudio sobre la satisfacción del tra-  
bajo.

En el capítulo I, presentamos el planteamiento del proble--  
ma, que marca la directriz que tomará la investigación. Como se  
gundo tema, analizamos las principales teorías del comportamien-  
to de Simon, Barnard y Mc. Gregor, al análisis de estas teorías,  
son el marco teórico, y sirven en nuestra investigación, ya que-  
nos muestran los principios de conducta de los individuos en la  
organización, y en base a estas teorías, se estudió posteriormente  
te elementos de satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Se

presenta también, un estudio sobre motivación y motivadores, así como los elementos de la satisfacción, los cuales nos ayudan a ser más analíticos en el estudio de las necesidades y como satisfacerlas. Dentro de la misma línea, incorporamos el tema del liderazgo, ya que tiene relevante importancia en las relaciones laborales, y es un aspecto complementario para el logro de la satisfacción en el trabajo.

Para finalizar el marco teórico presentamos el tema de clima organizacional, que nosotros visualizamos como un resultado de la relación de los aspectos que anteriormente hemos señalado en este capítulo.

En el capítulo tres damos una descripción de la metodología de investigación. El presente trabajo se realizó con la finalidad de llevar a la práctica la metodología de investigación-acción como ya se mencionó, tiende a lograr una administración más eficiente y de mayor participación en las empresas, la investigación recaba datos de organizaciones públicas y privadas los cuales fueron dados por los propios trabajadores y los analizaron ellos mismos para hacer un diagnóstico y detectar sus propios problemas, además de proponer soluciones que fueron medidas mediante el método del campo de fuerzas que plantea Kurt Lewin.

Los resultados del estudio y análisis de los datos que obtuvimos están presentados en el capítulo cuarto.

Finalmente se incluyen las conclusiones a que llegamos al analizar los casos de las empresas, tanto públicas como privadas, los cuales nos muestran las similitudes y diferencias que éstas tienen en cuanto a la satisfacción vista por sus propios empleados. Todo lo anterior, nos dió el material necesario para poder elaborar las conclusiones de este trabajo.

## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Es innegable que, debido a la actual situación de crisis económica en que vivimos, las relaciones laborales que se dan en las diferentes actividades económicas y administrativas del país se deterioran en forma constante, pues cada vez es más amplia la brecha existente entre las diferentes clases sociales que integran la sociedad mexicana.

Sin embargo, también existe un sentimiento generalizado en la población de que el trabajador al servicio del Estado (comúnmente llamado burócrata) obtiene una serie de ventajas y prestaciones que son inalcanzables para la clase trabajadora del sector privado, lo cual en teoría, debe proporcionar al burócrata una mayor motivación para el desempeño de sus labores.

Sabiendo de antemano que uno de los factores más importantes que intervienen para lograr una buena productividad es el de la motivación, decidimos realizar la presente investigación para determinar cuales son los diferentes niveles de motivación o satisfacción que se dan en los empleados de algunas empresas de los dos grandes sectores del país: el público y el privado.

De acuerdo a nuestro propio criterio y a comentarios recibidos, establecimos como hipótesis que "el nivel de motivación en el sector público es mayor que el que se encuentra en el sector-privado".

Para comprobar o invalidar dicha hipótesis establecimos una metodología de investigación que consiste en llevar a cabo una encuesta directa en doce empresas (6 públicas y 6 privadas) por medio de un cuestionario que nos permita obtener bases de comparación entre las respuestas de los empleados de cada sector.



## II. MARCO TEORICO.

Desde los tiempos más remotos el hombre ha buscado diferentes formas de lograr satisfacer sus necesidades, podemos decir, - que en primera instancia debió allegarse de alimento, casa y vestido para lograr subsistir, ésto fue motivado por sus requerimientos meramente fisiológicos.

Actualmente, el hombre se encuentra ante una serie de factores que intervienen directamente en el logro de su satisfacción personal, los cuales repercuten no solamente en el ámbito físico, sino que afectan también su conducta. Dentro de éste capítulo, presentaremos cada uno de estos factores y el como se relacionan entre sí para dar por resultado la satisfacción o frustración que el hombre siente cuando realiza determinada actividad. En principio estudiaremos las teorías existentes sobre el comportamiento, las relaciones humanas y la motivación, ya que éstas nos mostrarán las tendencias más comunes de conducta interpersonal, y los motivos que conducen estas acciones. Estos antecedentes nos servirán para definir los elementos que conforman la satisfacción, y como ésta se deriva en alguna medida del tipo de liderazgo; a su vez, estos dos factores se involucran para motivar o bien, como algunos autores piensan, no tiene una relación directa con respecto a la motivación en la empresa; como lo marca Herzberg, podemos

estar satisfechos en un momento dado, pero no motivados.

#### A) TEORIA DEL COMPORTAMIENTO.

El análisis de estas teorías, es fundamental para nuestra -- investigación porque nos sirve de antecedente para conocer como - ha sido estudiado el comportamiento que desarrolla un hombre para lograr la SATISFACCION O INSATISFACCION en el trabajo que reali-- za. La teoría del comportamiento o conocida también como Beha-- viorista, presenta su estudio con dos enfoques; uno hacia la orga-- nización formal, en estructuras, sistema de información, autori-- dad, etc. (en nuestro caso investigamos elementos de este tipo), y el otro de organización informal (para el logro de la armonía - en el clima organizacional), sin embargo, se contempla el concep-- to de organización como un sistema cooperativo racional, es de--- cir; derivado de los enfoques formal e informal se pretende la - participación creativa de los integrantes de la organización, de tal suerte, que la cooperación que consiente y racionalmente se - lleva a cabo, es la mejor forma de trabajo, la teoría del compor-- tamiento analiza aspectos del manejo de personal en algunos ru--- brós y con representantes de las ideas sobre la conducta.

Uno de los principales defensores de la teoría de la conduc-- ta es Simon, quién hizo estudios sobre el comportamiento del hom--

bre en la organización, analizó las características de los modelos de las corrientes anteriores y criticó sus ideas, tal es el caso del hombre-económico, el cual penalizó muy severamente y lo modificó hasta lograr algo más real el HOMBRE ADMINISTRATIVO.

Es innegable que el hombre económico dispone de un sistema completo y consistente de preferencias, que le permite elegir -- siempre entre las alternativas que se le presentan; por lo general se dá cuenta de lo que son, y existe siempre la posibilidad de determinar cuales son mejores.

La base de la teoría del comportamiento tiene tendencias de psicología social que siguen la pauta de Freud, y trata de reducir todo conocimiento a efecto, como por ejemplo; la solución de algunos problemas de grupo, provoca acumulación y a lavez descarga de tensiones.

Los científicos antecesores de ésta corriente del comportamiento han intentado demostrar, de acuerdo con las teorías de Freud, que las personas no son tan racionales como ellos creían ser.

Es viable determinar que todos aquellos que han observado a las organizaciones a nivel administrativo hayan intentado estudiar su teoría, resulta obvio que si el comportamiento humano en las organizaciones no es totalmente racional, por lo menos inten

ta hacerlo. Generalmente el comportamiento que se suscita dentro de las organizaciones está casi en su totalidad, orientada por la tarea, y en determinado momento es eficaz para alcanzar sus propósitos.

"Lo que constituye la preocupación central de la teoría administrativa es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano". Es necesario hacer hincapié que la teoría administrativa es particularmente, la teoría de la racionalidad intencionada y limitada del comportamiento de los seres humanos que "se dan por satisfechos" porque no tienen la inteligencia necesaria para conseguir el máximo.

Ya que por un lado mientras el hombre económico tiene una "visión más amplia", y como consecuencia de ésto, puede "elegir la alternativa que más le convenga" entre todas las que él pueda disponer, mientras que en lo que respecta al hombre administrativo, busca simplemente un camino de acción que sea satisfactorio o lo bastante bueno, como por ejemplo en los hombres de negocios, aunque no lo sean para la mayoría de los economistas son; participación en el mercado, beneficio adecuado, precio justo, etc.

El comportamiento es finalista en cuanto que se guía por metas u objetivos generales; es racional en cuanto que elige alterernativas que llevan al cumplimiento de las metas previamente se--leccionadas.

Otra de las teorías de la conducta es la analizada por Bar-nard y que se conoce como teoría de la autoridad, en la cual de-fine que una persona puede y acepta una comunicación como autoriitaria, sólo cuando se den 4 condiciones simultáneamente.

- a) Que pueda entender, y lo haga, la comunicación.
- b) Que en el momento de su decisión, crea que no es incon-gruente con el propósito de la organización.
- c) Que en el momento de la decisión, crea que es compati--ble con su interés personal como un todo.
- d) Que sea capaz de acatarla mental y físicamente.

Esta teoría sobre la autoridad, nos dá línea para saber co-mo se debe entender ésta última, ésto con el fin de saber de que manera las instrucciones se llevarán a cabo de una buena forma y creando sentimientos de SATISFACCION al hacer el trabajo, y no -frustración por órdenes prepotentes. (este punto se evalúa en el cuestionario que aplicamos).

Una teoría más sobre la conducta, es la que presentó Mc.Gregor, con el estudio de la conducta vista de los polos diametralmente opuestos, esta es la teoría X, Y, en la cual analiza dos tipos de conducta; El hombre que tiene características de la teoría X es un hombre esencialmente flojo, que sólo se mueve por incentivas económicas y que no tiene creatividad ni responsabilidad de tal forma que se debe controlar y darle trabajos operativos y monótonos.

Las características del hombre que analiza la teoría "Y" --son; que el hombre tiene motivadores propios, iniciativa y puede tener grandes responsabilidades, además, de ser creativo y auxiliar en el logro de los objetivos de la organización.

De esta manera, (no siendo tan estrictos) podemos analizarlos dos tipos de trabajo; intelectual y operativo, y preveer que las condiciones de SATISFACCION se alcancen de la mejor manera, conciliando de los dos tipos de trabajadores con los de la organización.

Las características básicas de administración de la teoría del comportamiento, es que aplica directamente la ciencia comportamental y concibe al hombre como "hombre administrativo" el que

es capaz de tener un análisis racional y se encuentra siempre -- ante la alternativa más favorable, aunque no la mejor, de tal -- suerte que la teoría de la conducta ve el comportamiento organizacional del individuo, como el de un ser racional que toma decisiones en cuanto a la participación en las organizaciones, y se motiva por medio de incentivos mixtos y la relación que guardan sus objetivos con los de la organización son negociables y poco conflictivos, sin perder por esta causa la relación y equilibrio entre eficacia y eficiencia. Esta teoría busca, (a diferencia de las anteriores y posteriores) como resultado una eficiencia - satisfactoria y no pensando llegar a la máxima eficiencia.

Algunas otras teorías que apoyan el estudio del comportamiento, son las que fueron creadas por Mc. Gregor, Maslow, Herzberg, - - Mc. Clelland y Vroom, sin embargo, estas teorías tienen un enfoque hacia la motivación y satisfacción, por lo tanto, profundizaremos en su estudio cuando tomemos el tema: Teorías de Motiva---ción.

## B) TEORIAS DE RELACIONES HUMANAS.

Estas teorías son necesarias para nuestra investigación - por que se le da importancia al factor humano, y fueron básicas para la confección de cuestionarios dirigidos, que ponen en claro los sentimientos y actitudes de los trabajadores en las empresas, partiendo de estas ideas, nos fundamentamos para conocer qué planteamientos hace esta corriente en relación al bienestar y satisfacción del trabajador, ya que ésta es la principal preocupación de los pensadores de esta escuela, y esto se ve representado por la frase: "el elemento humano es lo más importante de la empresa".

Derivada del enfoque humanista que se le da a la teoría de la administración, y con la aparición de la escuela de las relaciones humanas, se suscitó un cambio en los sistemas administrativos, que hasta entonces se venían manejando, es entonces cuando el hombre pasa a ser tomado como elemento fundamental en el ámbito administrativo. "Los mismos aspectos anteriormente colocados frente a la máquina, pasaron a colocarse ahora frente al hombre."<sup>(1)</sup>

A partir de este suceso se realizaron algunos estudios que provocaron cuestionamientos, tales como: ¿Cómo conocer y medir-



la potencialidad del hombre? ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial?

¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y más productivo?

¿Cuál es la fuerza básica que impulsa sus energías a la acción?

¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?".

En este sentido, empezaron a aparecer una serie de respuestas que dieron como resultado un alto nivel de información, lo cual trajo como consecuencia que surgieran una serie de técnicas administrativas, las cuales provocaron ciertos cambios que beneficiarían el desempeño humano dentro de la organización.

Con los primeros estudios sobre la motivación humana surgió la teoría behaviorista de la administración, la cual estudiaba, además del comportamiento del individuo, el comportamiento de la organización, con un mayor énfasis a este último. "Según este nuevo enfoque, mediante el trabajo el hombre vislumbra consciente o inconscientemente las perspectivas de satisfacción y de autorealización que las actividades que desarrolla le permitirán alcanzar.

Innumerables investigaciones revelaron ciertas aspiraciones fundamentales que condicionan el comportamiento humano dentro de la empresa."  
(2)

1. Deseo de sentirse necesario e importante para la organización a la que pertenece;
2. Deseo de sentir el interés del jefe por su éxito o bienestar;
3. Deseo de recibir reconocimiento y aprobación por lo que hace, principalmente cuando tiene éxito y cuando produce provecho a la organización;
4. Deseo de recibir consideración y respeto por medio de un tratamiento capaz de mantener su amor propio y su auto-apreciación.
5. Deseo de participar y de sentirse integrado y feliz dentro de un ambiente de relaciones humanas compatibles
6. Deseo de sentirse comprendido por sus superiores en cuanto a los problemas personales que lo afectan y que muchas veces condicionan su pensamiento y su acción
7. Percepción de posibilidades claras de permanencia en la organización, de progreso y de futuro
8. Visualización de los objetivos organizacionales capaces de - hacerlo sentirse orgulloso de ser miembro de la organización.

La escuela de las Relaciones Humanas examina empíricamente el comportamiento humano dentro de la organización y pretendió encontrar soluciones a los problemas creados en el individuo, la sociedad industrializada y en el desarrollo de las grandes organizaciones", es decir, estudia a los trabajadores en base a en-

trevistas, para así poder detectar los problemas que van a ser - objeto de estudio de las inquietudes de toda la organización. Como se sabe la escuela de las relaciones humanas es criticada - por haber sobreactuado la importancia de la armonía y disminuido los conflictos en toda la organización, y cuando se ocupó del -- problema a nivel individuo o grupo, tuvo que acentuar sus aspectos psicológicos en los conflictos, los cuales se conciben como un sistema de las malas relaciones interpersonales, estos con--- flictos derivan de la incomprensión, que a su vez es el resulta- do de sentimientos de frustración y de mala comunicación, sin em bargo, este problema no se soluciona con un sistema de entrevis- tas, sino que se deben hacer un análisis del funcionamiento de - estos factores hacia toda la organización.

La escuela de las relaciones humanas, analizó no solamente al individuo, sino que también se enfocó hacia toda la empresa, - y esto lo podemos ver representado en el famoso estudio compren- dido bajo la dirección de Elton Mayo en la Western Electric's Haw thorne Plant, que es considerado como un punto de partida de las relaciones humanas, el objetivo principal de la investigación, - fue el examen de las condiciones de trabajo en relación con la - producción y, más en general, la determinación y clasificación - de los diversos problemas existentes en toda situación laboral. Este método de investigación no difirió mucho del de Taylor, y -

lo que se pretendió fue poner en relación el trabajo del obrero con variables tales como la luminosidad, fatiga y otras, además, los investigadores se enfocaron en introducir psicológicos y sociopsicológicos, de donde se determina el comportamiento organizacional.

Para que Mayo pudiera desarrollar la investigación, fue necesario aplicar encuestas, las cuales se consideraron el instrumento más adecuado para la exploración de una situación compleja y cuya comprensión exige no sólo visualizar los hechos externos, sino también las actitudes y sentimientos de los individuos respecto de tales hechos.

Cuando realizaron las entrevistas a los empleados de la planta industrial, el grupo de investigadores trato de explorar primeramente su moral, y la satisfacción o insatisfacción respecto del trabajo y la organización, y como un segundo aspecto intentaron determinar la razón de ser de dichas actitudes, ésto mediante el estudio del origen personal de los encuestados. Los resultados obtenidos de la investigación, reflejaron que la explicación del comportamiento de los trabajadores, se encontraba no tanto en las características de la personalidad del individuo, sino que eran adquiridas socialmente fuera de la empresa, es decir, que los principios determinantes del comportamiento laboral deben ser buscados en la estructura y cultura del grupo que se forma

espontáneamente en la organización, de este modo el obrero deja de ser contemplado como ente psicológico aislado, para ser visto en calidad de miembro de grupo, ésto es, como individuo cuyo comportamiento viene en gran medida por los valores y normas del grupo al que pertenece, finalmente estas variables sociológicas reflejan los rasgos de la investigación durante este proceso.

Algunos autores que siguieron esta misma corriente de la escuela de relaciones humanas y que utilizan principalmente conceptos interaccionistas, son entre otros; W.F. White, G. Homans, L. Sayles, en las ideas que presentan existen algunas diferencias pero todos están de acuerdo en que en los estudios organizacionales se prestaba mucho más atención a lo que la gente piensa o siente que a lo que realmente hace (actividad) y principalmente en la forma en que establecen contactos entre sí (interacción).

En relación a las variantes a que se somete el comportamiento, Chapple hace incapié en que no es posible cambiar las actitudes de los obreros con sólo enseñar a los encargados del control de las técnicas de las relaciones humanas, plantea que sólo en cambio y la mejor realización del trabajo se podrá realizar a través del cambio de la estructura tecnológica y sobre todo la interacción de la organización. En este sentido Arensberg plantea, que después del análisis de cada uno de los casos que las técnicas de relaciones humanas aplicaron en forma satisfactoria,

se dió cuenta que en todas estas situaciones se produjo un proceso semejante en tres fases diferentes. En primer lugar, se visualiza constantemente un cambio en las relaciones sociales básicas (en el modelo de interacción), en segundo término un cambio en lo que respecta a las actitudes, y finalmente, como consecuencia de las anteriores transformaciones provocan cambios también en las actitudes de los miembros de la organización (mayor cooperación, incremento de la productividad, etc.). Este carácter interaccionista es otra característica importante de la escuela.

Donal Pelz, tras intentar relacionar las prácticas de dirección y control con la actitud general de los empleados, se pudo dar cuenta que ésto no dependía nada más de la naturaleza de aquellas prácticas, sino también, el papel que juega la jerarquía organizacional (el responsable de la supervisión). De esta misma forma otros estudios han demostrado que la capacidad para incluir en la escala jerárquica, no sólo produce efectos en la moral y motivación de la organización, sino que los tiene también sobre la productividad.

La coordinación de los factores que interactúan en una relación, conlleva a resultados fructíferos, las diversas condiciones de trabajo, influyen sobre la productividad de los empleados y esta es la respuesta de una buena relación laboral, la cual --

sólo se puede lograr con un adecuado sistema de motivación, que a su vez, es la parte intermedia entre la necesidad y el logro de la satisfacción.

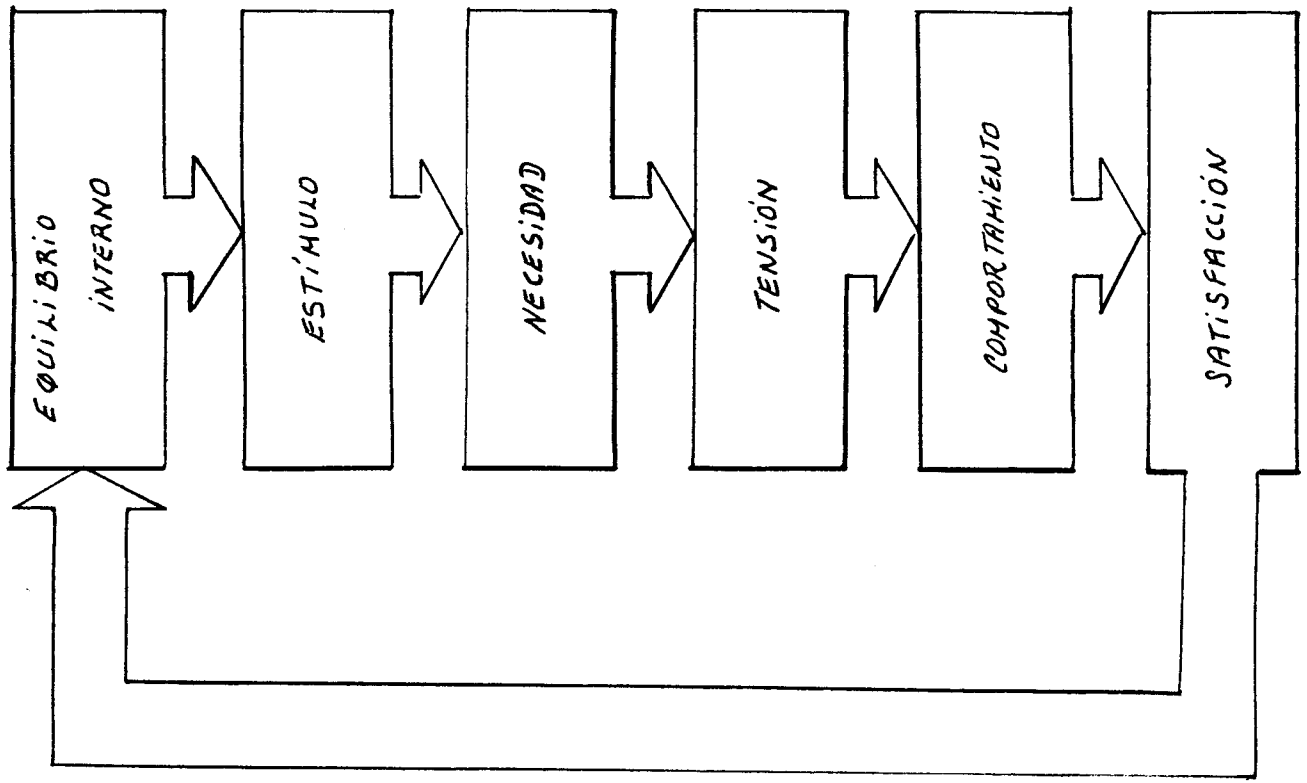
### C) TEORIAS DE MOTIVACION.

El estudio de las teorías de motivación es determinante -- para nuestra investigación, porque algunos autores la consideran sinónimo de satisfacción, y otros piensan que no son comparati-- vas como Herzberg, el cual ve apoyada su idea en las fases que - representan las etapas del ciclo motivacional (ver gráfica I).

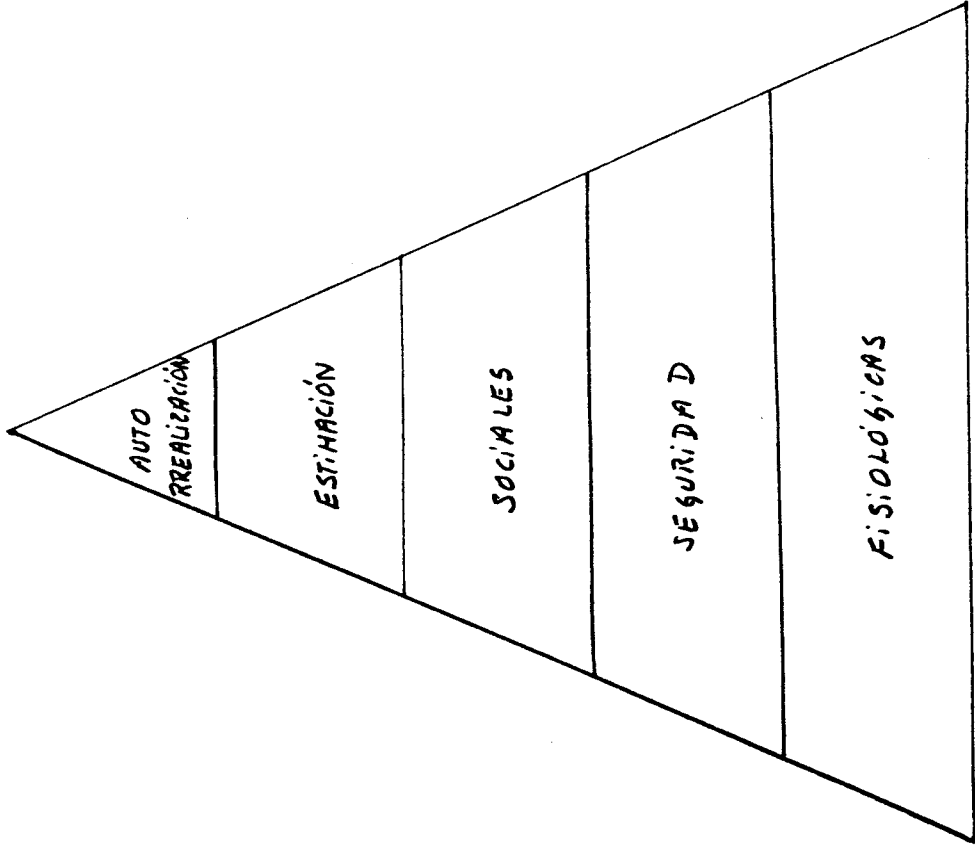
Para adentrarnos en el estudio de motivación, veremos primero algunos antecedentes hechos por Cofer <sup>(3)</sup> en materia de necesidads; las que se definen como impulsos internos que hacen que - las causas obren infaliblemente en cierto sentido, y tienen las- siguientes características:

1. OBJETO. Las necesidades deben tener siempre un objeto material determinado o un resultado. Se tiene necesidad de algo, de alimento, de seguridad, de conquistar la naturaleza, de superar- se, etc.
2. CONTENIDO. Debe tener un contenido concreto que depende de las condiciones del medio exterior y de la manera como se satis- face la necesidad.
3. REPETICION. Esta es una condición importante, la necesidad no se presenta una sola vez, cada vez que se satisface se vuelve a presentar y así se va enriqueciendo el contenido de la necesi- dad.





GRÁFICA 1



PIRAMIDE DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.

GRÁFICA 2

4. EVOLUCION. La necesidad se desarrolla a medida que se amplia el círculo de objetos que mantienen y desarrollan la vida del individuo.

En los estudios sobre las necesidades se descubrió la existencia de ciertos factores que inducen su satisfacción, los cuales son llamados motivadores; Abraham Maslow adentrándose en el análisis de estos últimos, creó una teoría la cual es conocida como jerarquización de las necesidades <sup>(4)</sup> la que está formulada con cinco rubros (ver gráfica II)

1. NECESIDADES FISIOLOGICAS. Llamadas también vitales e indispensables para conservar la vida, tales como, el hambre, la sed, respirar, etc., siendo éstas las primeras que el hombre busca satisfacer.

2. NECESIDADES DE SEGURIDAD. O de protección, contra los peligros, amenazas y privaciones, el deseo de sentirse seguro de afrontar los riesgos que puedan presentarse en el futuro y que afecten la protección, salud y economía de él y de su familia.

3. NECESIDADES SOCIALES. O de sentirse parte de un grupo, de aceptación y de asociación. Por instinto gregario el hombre busca la integración con sus semejantes perteneciendo a grupos, pero además ser aceptado y reconocido en ellos.

4. NECESIDADES DE ESTIMA. O de respeto o de los miembros integrantes de su grupo o sociedad, es indispensable que dentro de -

los grupos a que pertenezca, se sienta estimado, querido y que - tiene cierto prestigio entre los demás.

5. NECESIDADES DE AUTOREALIZACION. De superación personal, se presenta cuando el hombre siente el impulso de desarrollar todas sus potencialidades físicas e intelectuales, de que es capaz de crear, de aportar algo nuevo, de saber que va progresando en forma constante.

Es importante señalar que un requisito indispensable es que las primeras necesidades estén adecuadamente satisfechas para - que surjan las del nivel siguiente, y así sucesivamente, a esta relación Maslow la ha denominado "prepotencia de Necesidades" -- además, las necesidades se manifiestan en distintos grados en - los individuos, dependiendo de la jerarquía que cada uno le otorgue, a excepción del primero, los demás niveles pueden no ser sa tisfechos completamente, porque las necesidades tienden a aumentar a medida que se hacen intentos por satisfacerlas, una perso- na puede satisfacer las necesidades económicas, pero tener una - necesidad constante de prestigio. "En líneas generales, la teo-  
(5)  
ría de Maslow presenta los siguientes aspectos:"

1. Una necesidad satisfecha no es motivadora del comportamiento.
2. El individuo nace con necesidades fisiológicas inatas que determinan su comportamiento.

3. El individuo aprende nuevas necesidades (de seguridad) las necesidades fisiológicas y de seguridad forman las necesidades primarias del individuo (por su supervivencia).
4. Las necesidades secundarias surgen posteriormente a las de seguridad y fisiológicas, sin embargo, cuando se logra alcanzar la jerarquía superior es por que están satisfechas las anteriores, - pero no todos consiguen satisfacer todas las necesidades, ya que ésta es una conquista individual.
5. Las necesidades más elevadas son predominantes en relación - con las más bajas.
6. Las necesidades bajas requieren un ciclo motivacional rápido, pero en las altas el ciclo es muy largo, pero la falta de satisfacción en una necesidad baja nulifica a las demás.

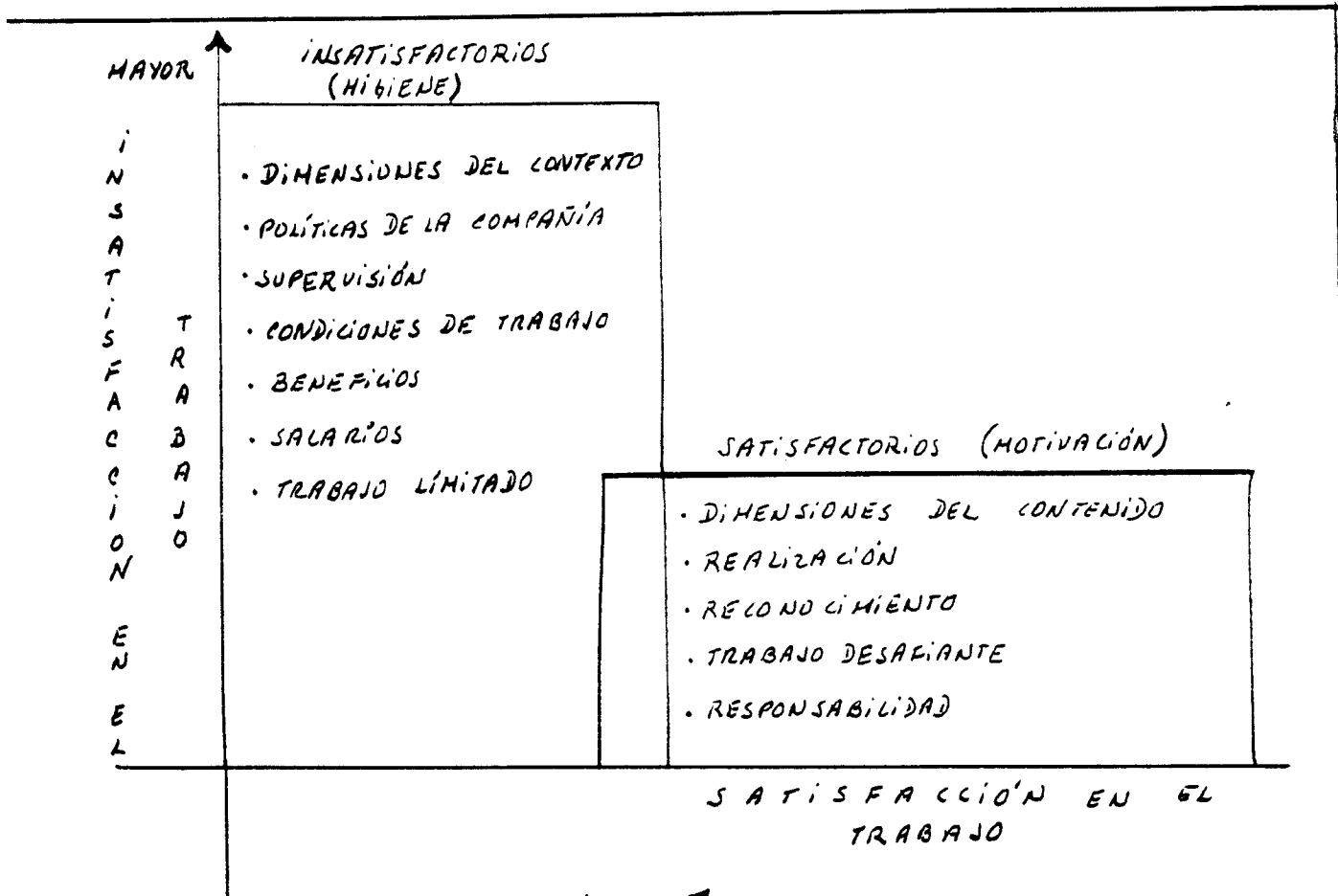
Frederick Herzberg (1960), dió una segunda teoría de la Motivación, compuesta por dos grupos de factores o necesidades. En el primero de ellos se encuentran elementos tales como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el sueldo, posición, la seguridad en el puesto y la vida personal, Herzberg, - sostiene que estos elementos son sólo satisfactores y no motivadores, en otras palabras, si los factores existen en un ambiente de trabajo en gran cantidad y calidad; no producen motivación, - el sentido de producir satisfacción; sin embargo su existencia -

evita la insatisfacción. El segundo grupo incluye ciertos motivadores relacionados con la satisfacción en el puesto, incorporando factores de logro, reconocimiento, trabajo desafiante, progreso y crecimiento. Su existencia produce sentimiento de satisfacción, o falta de ésta (no insatisfacción).

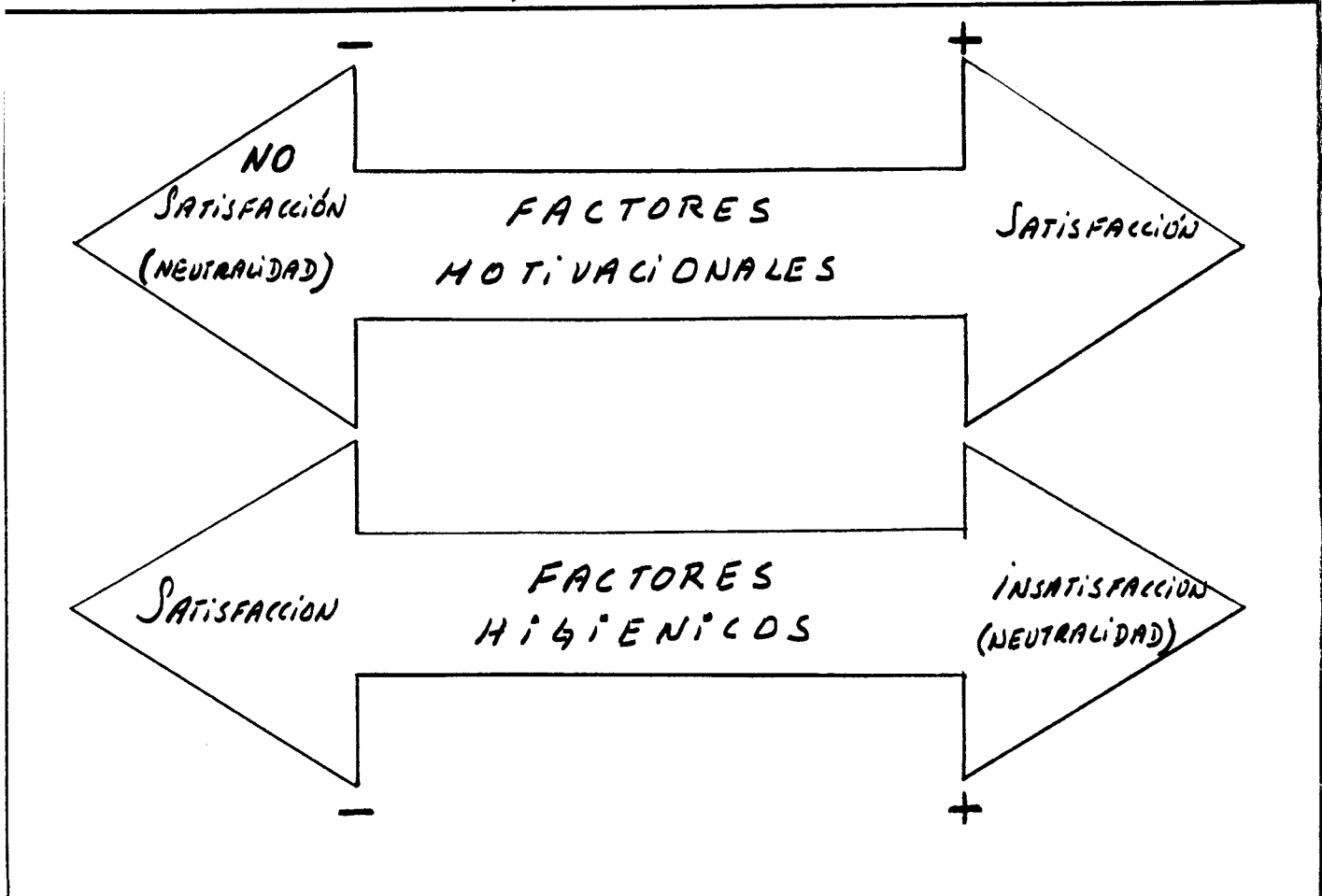
El primer grupo de elementos fueron denominados factores de mantenimiento e higiene, su presencia no motiva a las personas de una organización, aún así, deben estar presentes o se producirá insatisfacción. El segundo grupo, que son los factores de satisfacción en el trabajo, Herzberg los llamó motivadores reales, debido a que tienen el potencial de producir un estado de satisfacción.

En esta teoría se considera que existen factores que causan satisfacción en las personas y por lo tanto no son motivantes para trabajar, pero la ausencia de los mismos producen insatisfacción, por otra parte, existen factores que causan insatisfacción (factores higiénicos), pero al eliminarlos no producen motivación, -ésto obliga a no considerar a una misma escala la insatisfacción como polo opuesto de la satisfacción, sino considerarlas en diferentes escalas, por todo lo que anteriormente hemos mencionado, - a esta teoría también se le conoce como "teoría dual".

"Los factores higiénicos o insatisfactorios están relacionados con los tres niveles inferiores de la jerarquía de Maslow"<sup>(6)</sup> --- (ver gráfica III) esquematiza los factores satisfactorios e ---



GRÁFICA 3



GRÁFICA 4

insatisfactorios relacionándolos con el trabajo.

Herzberg considera que el ambiente externo y el trabajo tienen una relación directa para lograr la motivación, pero su análisis se enfoca en la naturaleza de las funciones ya que son la forma de lograr eficiencia y economía.

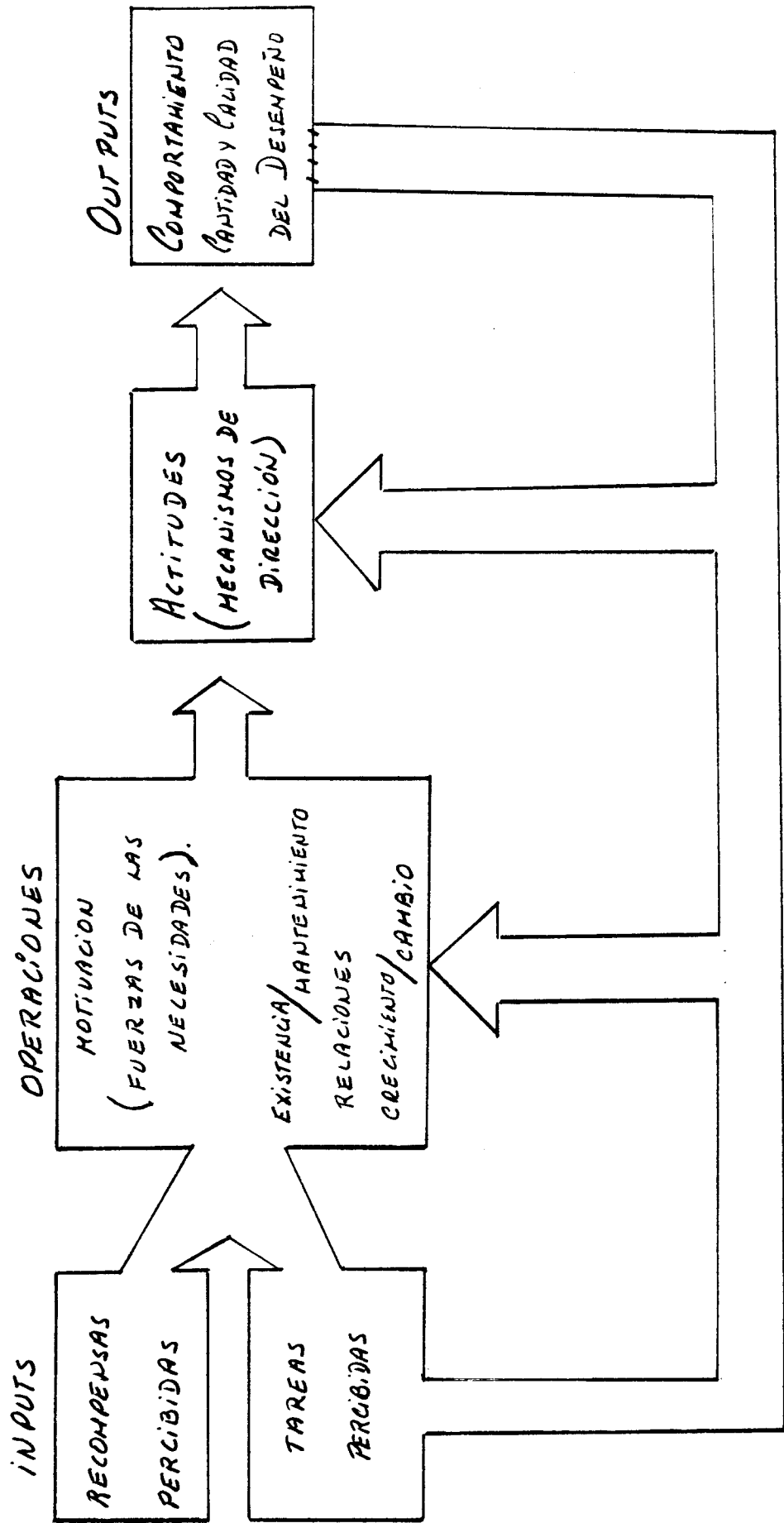
La introducción de los factores de higiene son preventivos de quejas por parte de los trabajadores, pero no favorecen a la productividad, y los factores higiénicos de tipo monetarios sólo afectarían temporalmente, por tanto esos factores no permitirán "una salida estratégica de motivación".

Como conclusión Herzberg dice que los factores que otorgan satisfacción profesional son distintos a los de insatisfacción (ver gráfica IV).

"El opuesto de satisfacción profesional, no será la insatisfacción, sino la nulificación, y esto en el sentido inverso".<sup>(7)</sup>

Una comparación de las conclusiones de Herzberg con las de Maslow, coinciden en que el efecto de motivación de las necesidades primarias tienen poco efecto de motivación (ver gráfica V). Cuando existe un nivel de vida elevado, por tanto las necesidades secundarias son motivadoras por que generalmente las primeras siempre son satisfechas.

Con la intervención de David C. Mc. Clelland (1962) se emitió otra teoría llamada: Motivación de las Necesidades de Mc. Cle---



RECOMPENSAS

GRÁFICA 5



lland, la que contribuyó identificando principalmente tres tipos de necesidades motivadoras básicas, a las cuales clasificó en necesidades de poder, necesidades de afiliación y necesidades de logro.

Los tres impulsos; de poder, de afiliación y logro, según el autor son de importancia especial para los administradores, pues to que se les debe reconocer a todos para que una empresa organizada funcione correctamente, debido a que toda empresa organiza-da y todo departamento de ésta representan grupos de personas -- que trabajan juntas para lograr metas, la necesidad de logro es- de máxima importancia:

a) NECESIDADES DE PODER. Mc. Clelland y otros investigadores com probaron que las personas que poseen una alta necesidad de poder, se preocupan en gran medida por ejercer influencia y control so- bre los demás.

Por lo general, las personas buscan puestos de liderazgo.

b) NECESIDADES DE AFILIACION. Generalmente, las personas que tienen una gran necesidad de afiliación obtienen placer cuando son- amados, aceptados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados- por un grupo social.

c) NECESIDADES DE LOGRO. Las personas que tienen una gran neces

dad de logro, también tienen un deseo intenso de éxito y un temor de igual magnitud al fracaso. En esta teoría se comprobó - que los factores de motivación para el logro son más claros para las personas que trabajan en compañías pequeñas, en las cuales - normalmente tienen una motivación muy alta para alcanzarlos.

Una de las últimas teorías de motivación es, la de expectativa de Vroom, ésta fue expuesta por el psicólogo Victor Vroom, -- este investigador afirma, que las personas son motivadas a hacer cosas para lograr una meta, si consideran que ésta es valiosa y - si pueden observar el fin de su trabajo, les ayudará a obtenerla, es entonces que la motivación que tienen las personas para hacer cualquier cosa, está determinada por el valor que asignan al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo). Esta teoría se basa principalmente en tres conceptos que son:

a) LA VELENCIA.- Representa el valor o importancia que tiene para una persona un resultado específico, refleja la fuerza del deseo de la persona o del atractivo que para ella tengan los resultados.

b) LA INSTRUMENTALIDAD.- Es un reflejo de la percepción que la persona tiene de la relación entre "un resultado de primer nivel" y un "resultado de segundo nivel" como una promoción.

c) LA EXPECTATIVA.- Se refiere al grado, en que cree que sus esfuerzos alcanzarán el resultado de primer o segundo nivel dependiendo del rendimiento.

Las teorías que hemos presentado sobre motivación nos delimitan las necesidades que deben ser satisfechas en un ser humano - para que pueda estar en las mejores condiciones de trabajo, sin embargo, no se han planteado de fondo los medios por los cuales se logra esta relación.

#### D) MOTIVACION Y MOTIVADORES.

Estos conceptos de motivación, son elementos básicos en el logro de la satisfacción, por tanto consideramos que al incluirlos en nuestra investigación, nos servirán para entender mejor el proceso de la satisfacción o insatisfacción en el trabajo. A este respecto, podemos decir, que los motivos humanos están basados en necesidades, las cuales existen en forma conciente o inconciente, algunas son primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimento, sueño, etc. Otras pueden ser consideradas como secundarias, tales como la autoestima, status, afiliación, afecto, logro y autoafirmación.

El hombre tiene muchas maneras de conducirse en la vida, la mayoría, están en potencia y se llaman aptitudes y otras se manifiestan y se llaman realizaciones. Para que una aptitud se manifieste se requiere de una motivación. Es este momento cuando conocemos el motivo o causa de las acciones del hombre.

Se puede contemplar la motivación como algo que implica una reacción en cadena; empieza en las necesidades, que se transforman en deseos y que, a su vez, provocan tensiones (es decir deseos insatisfechos) que después generan acciones para el logro de metas, y así finalmente satisfacer los deseos.

El motivo, es una razón para explicar una aptitud determinada, se incia en un impulso y se completa con el ajuste que satisface al motivo. El impulso es un estímulo persistente, generalmente de origen fisiológico que demanda un reflejo ajustador. Los motivos pueden ser complejos y conflictivos, una persona --- puede verse motivada al mismo tiempo por un deseo de bienes y - servicios los cuales pueden tener estas características.

Existe una situación que limita al propósito de manejar la - motivación y ésta es, que la persona, puede no ser capaz de trabajar en óptimas condiciones, ya sea por desconocimiento de la - técnica o por incapacidad física, por lo que sólo se pueden ex-- presar por medio de motivación aquellas aptitudes que ya se tienen.

Al estudiar la motivación, hemos encontrado principalmente - dos tendencias para su explicación: algunos autores la conside-- ran como una fuerza energetizadora que impulsa al organismo para la realización de determinada actividad.

Otros la describen como un proceso en donde el organismo pre<sup>u</sup> senta y percibe ciertas necesidades, las cuales a través de determinados impulsos que el organismo humano realiza, busca la satisfacci<sup>o</sup>n de ellas.

De esta manera podemos concluir que la motivación es un proceso en el cual el organismo, por efectos de estímulos internos y externos, presenta y ejecuta determinadas actividades que están encaminadas a cubrir las necesidades de la mejor forma provocando así un sentimiento de satisfacción, esta puede tener varias vertientes, - es decir; la satisfacción puede lograrse por distintos motivos o - por la conjugación de ellos.

#### e) ELEMENTOS DE SATISFACCION.

Hemos incluido este tema en nuestra investigación, por que es indispensable conocer la fase impulsora que determina la satisfacción en el trabajo.

Para profundizar en el análisis de este punto, empezaremos por diferenciar lo siguiente: la motivación se refiere solo al impulso y esfuerzo requeridos para el logro de una meta, mientras que la satisfacción está enmarcada en el bienestar que se experimenta cuando un deseo se convierte en un hecho consumado.

Enseguida, mencionaremos algunos elementos de satisfacción:

a) SATISFACCION EN EL EMPLEO.- Es la perspectiva favorable o desfavorable que los empleados tienen de su trabajo. Expresa el grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas, con respecto al empleado y recompensas que éste le ofrece.

La satisfacción en el empleado puede referirse, ya sea, a una persona o a un grupo y también a las partes del trabajo de un individuo.

b) SATISFACCION Y DESEMPEÑO EN EL TRABAJO.- Durante muchos años se supuso, que la satisfacción conducía a una gran actuación del empleado en su trabajo, pero esta suposición no es válida, ya que -- hay trabajadores satisfechos que como productores pueden resultar-- exelentes, deficientes o sólo promedio, la relación satisfacción-- desempeño es más compleja que la "satisfacción conduce a un buen - desempeño".

c) SATISFACCION EN EL EMPLEO Y VARIABLES DEL EMPLEADO.- La satis-- facción en el trabajo, se relaciona con algunas de las variables, -- más importantes del empleado; como por ejemplo, la rotación del -- personal, el ausentismo, la edad, la ocupación y el tamaño de la - organización, en que trabaja.

Como sería de esperarse, una mayor satisfacción en el empleado-- se relaciona con una menor rotación de personal, mientras más sa-- tisfechos se encuentran tanto más tenderán a permanecer en su tra-- bajo y viceversa. Los empleados menos satisfechos son los que - - cambian más a menudo de trabajo, tienden con mayor frecuencia a de-- jar a sus patrones y buscar mejor cavidad en otros lugares, mien-- tras que sus compañeros más satisfechos conservarán su empleo.

Las necesidades físicas, sociales y egoístas son las que trata-- el hombre de satisfacer a lo largo de toda su vida, lo mismo en el trabajo que fuera de éste. El problema que tiene una gerencia que adopta esta filosofía de cooperación voluntaria, es buscar maneras de encauzar la conducta de los subordinados hacia los fines de la organización que puedan satisfacer este tipo de necesidades suyas,

la situación que arraiga aquí es, sí la gente no está convencida - de un modo profundo y total de que va a poder satisfacer sus necesidades con el trabajo en un grado más o menos razonables, no estará dispuesta a trabajar para nosotros voluntariamente, sí lo podría hacer, por ejemplo, por miedo y no voluntariamente la idea de cierta seguridad emocional o confianza en que el trabajo depare al hombre oportunidades para satisfacer sus necesidades es esencial - para que haya cooperación. Aquí es donde entra la acción del Jefe porque es sólo quien suele controlar estas oportunidades, ya que - podemos decir que el Jefe controla los salarios y las promociones, de expresar creación, resolver problemas y adquirir experiencia, - debe tener verdadera confianza en que va a tomar la mayor ocasión para poder satisfacer sus necesidades, por lo tanto la primera es una confianza básica de los empleados y trabajadores con sus gerentes o jefes, ésto es fundamental, sin él no tenemos nada. Ahora - por otro lado mientras su trabajo no sea satisfactorio, y no haya oportunidades en la misma situación laboral para desarrollarse, jamás lograremos que la gente dirija voluntariamente sus esfuerzos - hacia la consecución de los fines de la organización, de hecho, -- ocurrirá todo lo contrario, el trabajador convertirá su labor en - una especie de castigo a la que se somete para lograr la satisfacción de sus necesidades básicas, después lo más probable es que -- abandone su empleo.

En realidad el problema consiste en procurar que la conducta esté orientada hacia el logro de los fines organizacionales y éstos sean satisfactorios para los trabajadores, en proporción con el esfuerzo que desarrollarán para alcanzar las metas de la organización.



Es esencial determinar que los trabajadores, cuyas necesidades personales estén satisfechas en el trabajo, tienen más posibilidades de permanecer dentro de la organización, aún cuando no podemos evaluar la importancia comparativa de las utilidades como sustituto de la idea de satisfacer necesidades directas, el logro de este último punto tiene valor e importancia para formar grupos de trabajo estables.

El grado de satisfacción en el trabajo produce un nivel aceptable de salud mental entre los empleados, y en el sentido contrario, cuando un gran número están insatisfechos, su nivel mental es más pobre en el promedio, y más aún, en cada categoría ocupacional, -- por otro lado aquellos que realizan las labores operativas pero -- que se encuentran satisfechos tienen un índice de salud mental similar a la de trabajadores de puestos más altos, y los insatisfechos, entre los calificados y los semicalificados, tienden a parecerse a los grupos de baja calificación, esta prueba concuerda en su totalidad con la hipótesis de que las recompensas en ausencia de éstas experimentadas en el trabajo y manifestadas por medio de las expresiones de satisfacción e insatisfacción en el mismo, constituyen un importante y determinante de salud mental de los trabajadores.

En nuestra interpretación, las condiciones de trabajo hacen -- que las necesidades y esperanzas de la clase trabajadora produzcan satisfacciones y frustraciones, las que a su vez originan percepciones favorables o desfavorables del propio valor de las oportunidades para el autodesarrollo y para la satisfacción de las necesidades, éstos efectos reflejan las diferencias de salud mental ocu-

pacional reveladas en algunas evaluaciones.

Se ha mencionado por algunos autores que la satisfacción laboral y la actitud hacia el trabajo son términos intercambiables, -- los cuales se refieren a la orientación efectiva de los individuos hacia el rol de trabajo que están desempeñando, así las actitudes positivas hacia el trabajo son sin-onimos de satisfacción y las actitudes negativas de insatisfacción.

Se ha propuesto que la satisfacción laboral está compuesta por diversas dimensiones, las cuales actúan como un todo en la predicción del comportamiento laboral, las dimensiones han sido la satisfacción con:

a) El trabajo mismo, la cual incluye el contenido y rutinas del -- trabajo, para estimar en qué grado las personas sienten que su actividad laboral es agradable, desafiante, creativa y pone en juego sus habilidades.

b) Los supervisores y jefes.- Este se relaciona con que tan consideradas son las autoridades de la organización, en que medida proporcionan recompensas y castigos a sus empleados, se interesan por su bienestar y de que forma supervisa las actividades de trabajo.

c) Los compañeros de trabajo.- En la medida en que los trabajado-- res sienten que sus relaciones con sus compañeros de trabajo son - agradables, parece existir mayor satisfacción laboral.

d) El salario y prestaciones.- Esta parece ser una gran fuente de insatisfacción y se refiere al grado en el que los empleados consi-- deran que tanto su sueldo como sus prestaciones se ajustan a sus -

necesidades y aspiraciones.

e) Las oportunidades de promoción.- Este aspecto se relaciona con el desarrollo que pueden tener los trabajadores, las aspiraciones de avanzar y obtener mejores puestos en su trabajo, así como cimentar políticas de ascenso justas.

f) Las horas de trabajo.- Esta dimensión tiene que ver con el tiempo que una persona labora, y como usa las horas asignadas a él.

g) La carga de trabajo.- Este último aspecto, se refiere a la relación entre la cantidad de trabajo que tiene que realizar un sujeto y el tiempo para efectuarlo, además de las facilidades que tenga en su trabajo para llevarlo a cabo.

Para lograr que estas dimensiones del comportamiento laboral tengan respuesta, es necesario ver no solo la satisfacción de los empleados, sino que además, requiere de un sistema de control que esté en línea para impedir que las ideas se distorcionen, esta es una de las partes más delicadas de la administración; el manejo del personal.

f) EL LIDERAZGO.

El liderazgo, es un elemento fundamental en la satisfacción del trabajo, ya que si las órdenes son dadas de tal manera que se cumplan con la mejor voluntad, ésto se reflejará en mejores resultados productivos. Para profundizar en lo anterior, nos apoyaremos en una investigación hecha por los profesores: Salvador Andrade y Ernestina Zapiaín, donde ellos definen al liderazgo como un tipo de trabajo especializado que realiza el administrador para -

obtener, conservar, acrecentar su poder y control sobre los demás y sobre el ambiente de la organización. Esto lo logra mediante el ejercicio de la "autoridad". Herbert A. Simon define la autoridad como "el poder de tomar decisiones que guíen la conducta de otros. Es una relación entre los individuos, "superior" el uno, "subordinado" el otro. El superior da forma y transmite las decisiones, con la expectativa de que serán aceptadas por el subordinado. El subordinado espera tales decisiones y su conducta está determinada por ellas. Por tanto, la relación de autoridad puede ser definida en términos puramente objetivos y de comportamiento. Implica comportamiento tanto de parte del superior como del subordinado. Solamente cuando estos comportamientos surgen existe una relación de autoridad entre las dos personas implicadas. Cuando estos comportamientos no surgen no existe autoridad, cualquiera que sea la teoría de la organización sobre el papel".

De lo anterior podemos sacar las siguientes conclusiones:

- 1.- El liderazgo es esencialmente un proceso que involucra elementos propios de la estructura de la organización: Tecnología, cuadros organizativos, poderío financiero, por una parte y por la otra involucra elementos psicosociales: procesos de influencia, límites de autoridad, reacciones, emociones, sentimientos.
- 2.- También podemos concluir que el liderazgo en las organizaciones de trabajo es una forma de hacer política dentro de ellas. El uso de la palabra "política" en contextos tales como la "política de la familia", "la política de la universidad". "la política de liderazgo" es nuevo. En los diccionarios todavía no se encuentra algu

na definición que nos muestre el significado con el cual esta palabra es usada en la actualidad. El diccionario de la lengua dice que política son los métodos o tácticas usadas en la dirección de un estado o gobierno. Con todo la palabra ha adquirido un conjunto nuevo de significados. Política en el uso psicológico y social actual se refiere al PODER Y AL CONTROL.

A la medida en que las personas desean, intentan obtener, poseen, se someten, comparten el poder y el control sobre otros, sobre sí mismos o sobre ambos. Se refiere a las maniobras, estrategias, tácticas, a sabiendas o no, por medio de las cuales se busca, se obtiene, se comparte o se abandona el poder y el control sobre las relaciones de producción, sobre la propia vida o la vida de otros. También se refiere al lugar donde se encuentra el poder para tomar decisiones. Expresa quién toma las decisiones que consciente o inconscientemente regulan o controlan los pensamientos, sentimientos, movimientos o comportamientos de otros o de estas estrategias, ya sea que procedan de un individuo o de un grupo, que estén dirigidas a obtener o a abandonar el control sobre la persona misma, sobre otros y sobre los diversos sistemas de las organizaciones y de la sociedad. En resumen política es el proceso de usar, compartir o abandonar poder y control y participación en la toma de decisiones, en las relaciones de producción. Es el proceso de interacciones muy complejas y de los efectos que estos elementos tienen en la forma como están presentes en las relaciones entre persona a persona; entre persona y un grupo o entre grupos y en las relaciones de producción.

3.- La tercera conclusión es que la naturaleza propia del liderazgo es contingente. Las complejas interacciones entre personas, -- sentimientos, emociones son tan diferentes como los individuos entre sí y por eso determinan la naturaleza contingente o situacional del liderazgo.

Lo que a nosotros nos interesa en este trabajo es delucidar -- cual será el objeto de estudio del liderazgo. A lo cual podemos responder: el proceso mismo por el cual se obtiene, se pierde o se abandona el poder. Pero ¿Para qué este proceso como trabajo especializado en las organizaciones?. De acuerdo con la teoría de sistemas, para conservar el control del organismo.

Para mayor claridad didáctica, en la siguiente página, mostramos un mapa comprensivo del proceso de liderazgo. Fig. # 1.

Una parte esencial para llevar a cabo un buen liderazgo, es la de desarrollar de la mejor manera las siguientes funciones:

1.- TOMA DE DECISIONES.- Por ella el jefe llega a conclusiones, y formula juicios. Las decisiones se aplican a uno o dos unidades subalternas a un grupo en su conjunto y una vez que el jefe toma una decisión, delega tanta autoridad como puede a sus subalternos.

2.- COMUNICACION.- Es la tarea del jefe para crear la comprensión y el entendimiento entre las personas. El proceso completo de Jefatura depende de entender y comprender en todos los niveles de la organización.

3.- MOTIVACION.- Es la tarea que el jefe efectúa para inspirar, --

PROCESO DE LIDERAZGO

MEDIO  
AMBIENTE

IDEOLOGIA  
DE LA ORGANIZACION

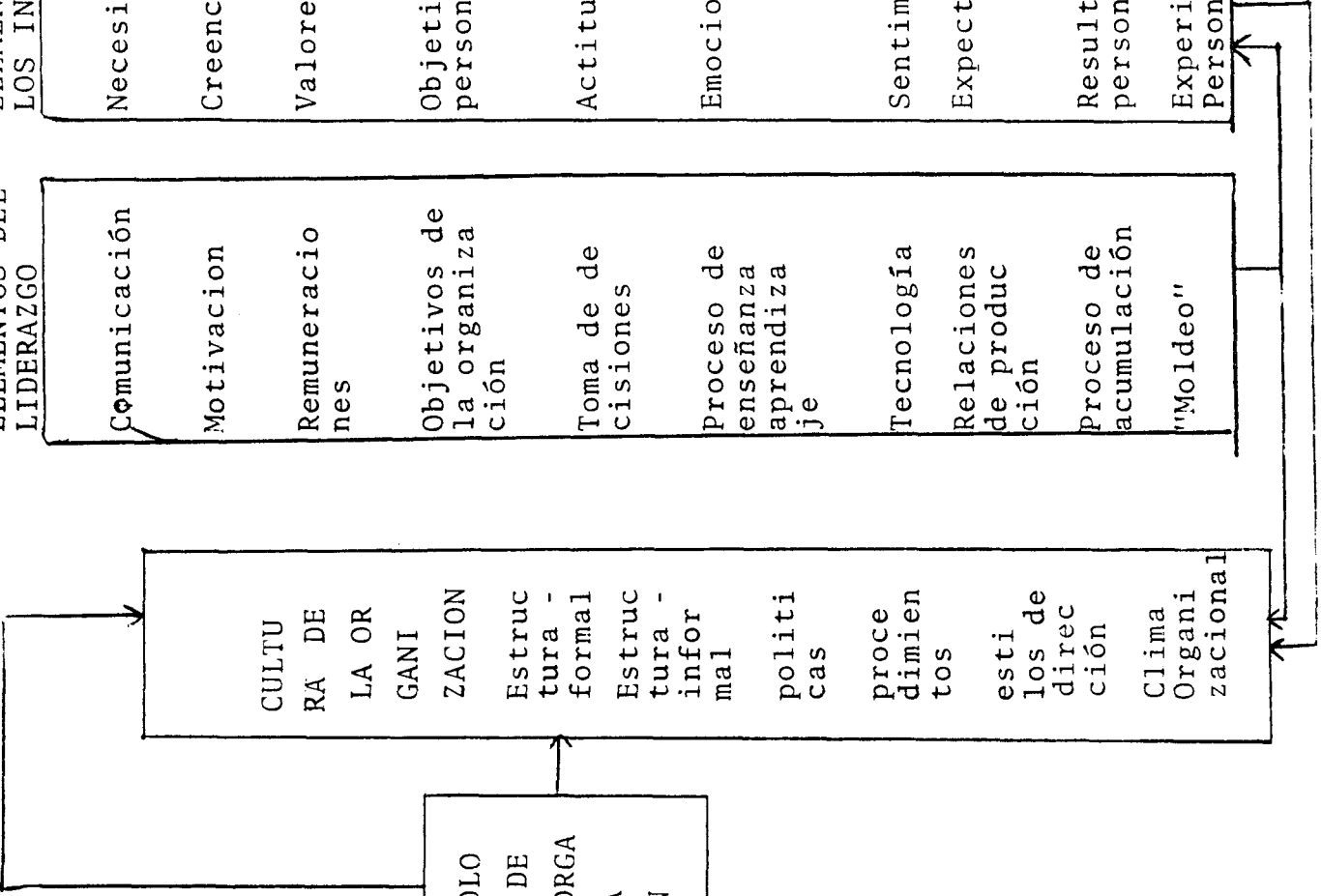
CULTURA DE LA ORGANIZACION  
Estructura formal  
Estructura informal  
políticas  
procedimientos  
estilos de dirección  
Clima Organizacional

ELEMENTOS DEL LIDERAZGO

Comunicación  
Motivación  
Remuneraciones  
Objetivos de la organización  
Toma de decisiones  
Proceso de enseñanza aprendizaje  
Tecnología  
Relaciones de producción  
Proceso de acumulación  
"Moldeo"

ELEMENTOS DE LOS INDIVIDUOS

Necesidades  
Creencias  
Valores  
Objetivos personales  
Actitudes  
Emociones  
Sentimientos  
Expectativas  
Resultados personales  
Experiencia Personal



estimular y empujar a las personas a que tomen la acción que se necesita. Al motivar el jefe crea las condiciones estructurales y psicológicas para que las personas desempeñen sus funciones y hagan su trabajo con voluntad y entusiasmo.

4.- LA SELECCION DE LAS PERSONAS.- Es la tarea que el jefe hace para escoger personas para los cargos en la organización y para las promociones y ascensos.

5.- DESARROLLO DE LAS PERSONAS.- El jefe debe ayudar a las personas a mejorar sus conocimientos, sus aptitudes y habilidades, el jefe garantiza el rendimiento óptimo entrenando, capacitando y desarrollando al personal.

Lo anterior exige una evaluación, rendimiento, asesoría individual a los subordinados, instrucción personal y la semiacción de las actividades que sean necesarias.

El concepto del liderazgo, es para los jefes de mayor experiencia, la más importante de todos los conceptos de la ciencia de la conducta aplicada a la administración, por el se ven enfrentados continuamente en el trabajo diario, con las cuestiones principales de control. Asumen responsabilidades y mando, delegan facultades, fijan objetivos, controla y evalúa funciones y forman equipos de trabajos.

Un criterio que integra las ideas acerca del liderazgo, es la que concibe una constante conducta del lider que va desde las estrategias determinadas por él y las determinadas por el grupo.



La elección de la estrategia por parte del líder se basa en - una cantidad de fuerzas las cuales son:

1.- FUERZAS DEL LIDER.

- a) Su sistema de valores.
- b) Su inclinación por el liderazgo.
- c) Su tolerancia a la ambigüedad.
- d) Su estimación de la competencia propia.

2.- FUERZAS EN EL GRUPO SUBORDINADO.

- a) Sus necesidades de dependencia.
- b) Su disposición para asumir responsabilidades.
- c) Su interés en el problema.
- d) El grado en que comprenden y se identifican con las metas - de organización.
- e) Su conocimiento, experiencia y aspecto de la tarea del caso.
- f) Su tolerancia de la ambigüedad.
- g) Sus expectativas.

3.- FUERZAS EN LA SITUACION.

- a) El tipo de la organización, valores, tradiciones, mercado, - servicios a la comunidad y tamaño.
- b) La naturaleza de la tarea: complejidad, necesidad de muchas clases de experiencia, necesidades de creatividad.
- c) La presión del tiempo.

En escencia, el liderazgo, es una transacción interpersonal. -

Los supuestos de comportamiento acerca de las personas y el -- ejercicio del poder se comunican verbal o no verbalmente, es decir, mediante un encuentro interpersonal.

#### CLASES DE LIDER.

A continuación una breve descripción del perfil de las clases- de lider.

1.- LIDER NATURAL.- Es el que dedica la mayor parte de su tiempo - al trabajo operativo porque le gusta. Se encuentra involucrado en el área de su experiencia y es experto y confiado, no le queda - - tiempo ni energía para concentrar su esfuerzo en la tarea de lider y jefe de gerencia, en este tipo de personas, la acción es intuitiva, ya que tiende a tomar medidas primero, y hace reflexiones des- pués y su organización es personalizada, porque escoge a indivi- - duos clave y reparte entre ellos el trabajo; se encuentra aislado- de las personas bajo su dirección y la comunicación que hace son - improvisadas y tentativas, controla bajo inspección y quiere verlo todo personalmente valora lo que ve en términos de su preferencia.

2.- LIDER DE GERENCIA.- Pone énfasis en el trabajo de gerencia, - realiza labores profesionales: plantea, organiza, integra o motiva, dirige y controla. Delega funciones para aprovechar al máximo los recursos, realiza el trabajo que le corresponde y descentraliza -- las decisiones.

El líder de gerencia piensa a fondo lo que pretende lograr, -- planea, para aprovechar todos los recursos personales y de la organ

nización. Organiza grupos de trabajo en forma lógica de acuerdo con la tarea que debe hacerse, el gerente dedica un esfuerzo igual para comprender las ideas, necesidades y exigencias de las personas a su cargo. Fija límites de manera que los demás sepan lo que espera de ellos.

La colocación de un ejecutivo que tenga a su cargo control de personal, y por tanto efectúe funciones de liderazgo es un hecho que debe planearse con plena conciencia de las necesidades que tenga el área, ya que algunas son susceptibles de no funcionar en la forma más adecuada sino se les otorga el tipo de control que se adapte a ellas esto es, por ejemplo: una función de dirección puede estar a cargo de una persona carismática (que es una característica del líder innato) y por tanto, se tendrá el poder de persuasión necesario para que su personal trabaje con cooperación; pero si al contrario encontramos un funcionario autócrata y despótico, los trabajadores desarrollarán su labor -si es que lo hacen- bajo una constante presión, e incluso desvirtuar su trabajo o revelarse. Es por ésto que hemos hecho incapié en lo difícil que resulta a veces manejar personal, ya que si no existe una colaboración coordinada en la realización de cualquier tarea, difícilmente obtendremos resultados buenos y oportunos; además, un adecuado control de recursos humanos nos responderá con un clima organizacional que favorezca el logro de los objetivos de cualquier organización.

#### g) CLIMA ORGANIZACIONAL.

Hoy por hoy, la satisfacción se compone no solo de elementos monetarios, es decir, existen otras variantes que complementan la

satisfacción, esto es; el medio ambiente, o en otras palabras el clima organizacional predominante en donde se labora es un elemento que pone ventajas en alguna situación de competencia con otras empresas en relación a personal, por este motivo, consideramos importante tocar este tema en nuestra investigación, dado que el clima organizacional está relacionado con los niveles de satisfacción.

El clima organizacional es el reflejo intangible de todos los factores administrativos, es el que muestra la armonía o desequilibrio en los medios de producción, la forma de dirección, la comunicación formal e informal, políticas, objetivos, etc. y el resultado globalizado de la manera en como se dirige la organización, esto es la función del líder.

Los diferentes tipos de liderazgo (autocrático, democrático, Laissez-faire) van a crear diversos climas organizacionales, los cuales afectar-an a la conducta de los miembros del organismo.

En la parte analizada que corresponde a las empresas públicas, observamos que el tipo de liderazgo que se dá es una variación de liderazgo autocrático, ésto debido a que no siempre las decisiones son tomadas en las altas esferas y se le otorga al empleado libertad suficiente para tomar decisiones, con respecto a las personas, ellas sienten que no se les reconoce como debería cuando realizan alguna actividad bien, y sin embargo se les castiga cuando lo hacen mal. El ambiente que prevalece es bueno a secas, al líder no le preocupa que salga bien la producción, ni si el empleado tiene un desempeño destacado; por todo ello decimos que es una variación del líder autocrático; ahora una característica que se observó a -

estas empresas, es la postura del líder en cuanto a que en el trabajo, se sigan las normas y procedimientos establecidos para que los empleados realicen sus actividades, por otro lado, en cuanto a las empresas analizadas en el sector privado, se afirma que - - existe un liderazgo autocrático; al personal no se le da tanta libertad para tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar a sus superiores a cada paso. Con respecto a las recompensas los miembros sienten que se les castiga y critica cuando realizan mal un trabajo, pero cuando lo realizan bien no se les reconoce positivamente. El ambiente no es del todo hostil, pero hay ciertas dificultades por que no se les motiva, así como tampoco hay mucha comunicación entre las partes. Aquí si les interesa por mantener la estructura; las decisiones están centralizadas por el líder y no delega responsabilidades a sus subalternos. Sin embargo, las normas son bajas debido a que no se pone mucha atención en el - - buen desempeño y en una producción destacada del empleado, esta última no es una característica de un líder autocrático, ya que - a él si le importa que salga la producción, sin embargo, en una pequeña empresa el proceso y división del trabajo no están bien definidos.

Aunque en ambas entidades (pública y privada) hayamos coincidido que se da una variación de tipo de liderazgo autocrático, no es igual el clima en las empresas analizadas, debido a que hay variaciones en los factores administrativos y el líder se comporta de diferente forma en cada una de ellas.

El clima que se da en la empresa pública es diferente al de

la empresa privada y esto lo podemos comprobar al observar el cuadro de los promedios totales que se dan en cada una de las áreas de satisfacción.

Como se observará el clima organizacional de ambas es diferente no solamente por que fueron creadas con diferentes propósitos sino también, tienen un conjunto humano con una cultura organizacional diferente; en la situación actual fue mucho más alta en el sector público que en el privado aunque el ideal fue más alto en la privada es por ello que tenemos brechas más grandes en las privadas.

Nosotros consideramos que tuvo mucho que ver que el área privada analizada correspondía a la pequeña empresa las cuales se caracterizan por no tener mucho control de las normas de producción, así como tampoco les interesa mucho motivar a su personal. Sin embargo, el empleado de la empresa privada tiende a valorar más lo ideal que la empresa pública.

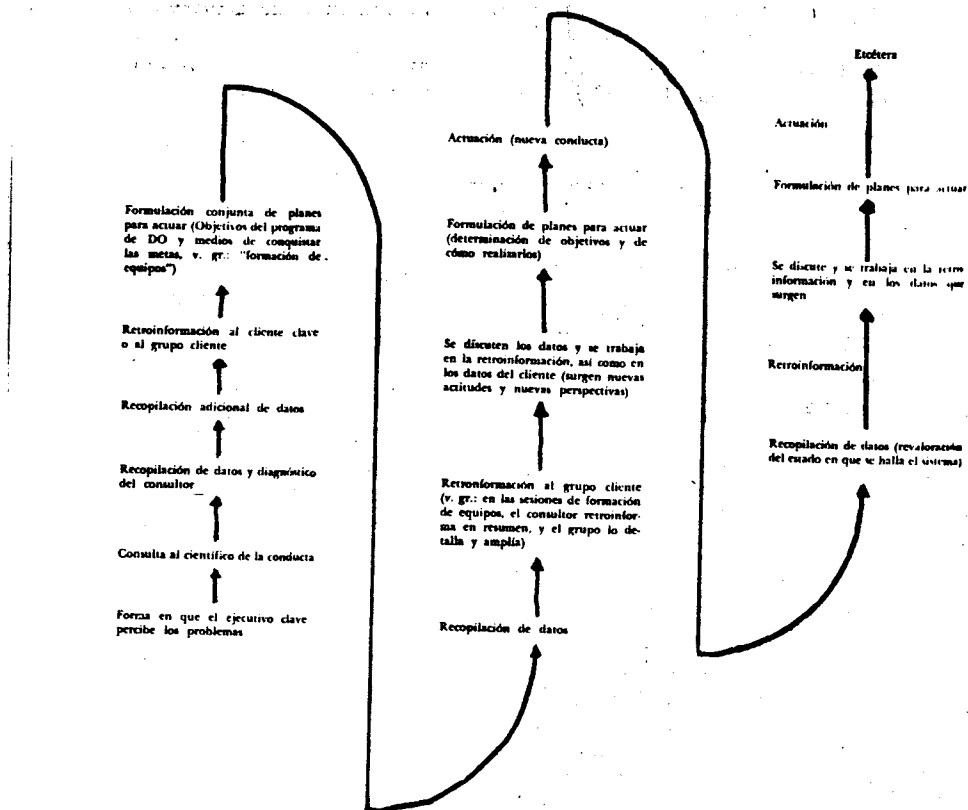
Podemos concluir en general, que el clima que se da en la empresa pública es mejor que en la privada, aunque en ambas hay algunos problemas, en los que después de saber donde se encuentran y de que tipo son, creemos que es necesario tomar medidas correctivas para mejorar la situación y en si el ambiente y de esta manera el trabajador se sienta comodo en la empresa y sea más productivo.

### III.- METODOLOGIA.

Para desarrollar la investigación del presente trabajo, recu

rrimos a la utilización de un cuestionario tipo, el cual consta de 30 preguntas, y abarca diez aspectos administrativos de análisis, todas las preguntas se encaminaron a detectar la problemática relativa a la satisfacción (conforme a los factores higiénicos de Herzberg), que es generada por la actividad laboral. Estos cuestionarios se aplicaron a algunas organizaciones integrando dos grupos, analizándose como muestra, ses empresas públicas y seis privadas, lo cual nos permitió confrontar las similitudes y discrepancias que existen en ellas.

La formulación de la metodología de aplicación y seguimiento está fundamentada en el modelo de investigación, acción que se presenta a continuación.



La resolución y análisis de los cuestionarios consta de cuatro fases:

a) Entrega de los cuestionarios a los trabajadores.

La distribución se hizo de manera individual con el fin de que se exponga los puntos de vista particulares, sin ninguna manipulación de terceras personas.

b) Resolución de cuestionarios por parte de los mismos trabajadores.

La solución a los cuestionarios fue en forma anónima, esto con la finalidad de que el trabajador no sintiera presión de ninguna índole al contestarlo, y reglejara su sentir dentro de la organización.

c) Análisis de respuesta.

Posteriormente a la resolución de cuestionarios, los trabajadores codificaron los datos, y detectaron algunos problemas, los cuales fueron analizados por ellos mismos.

d) Finalmente los trabajadores propusieron alternativas de solución a los problemas detectados.

Análisis de campos de fuerzas.

Cuando los trabajadores tuvieron los problemas detectados se procedió a hacer un análisis de fuerzas, el cual consiste en determinar las limitantes y los apoyos que se tienen dentro de la organización para llevar a cabo una propuesta de solución a un --



problema, nuestra función como administradores fue la de evaluar las propuestas, a fin de que se enmarcaran en la realidad, es decir, fueran factibles o por lo menos no subjetivas.

Al revisar el cuadro global de la tabulación, (de todas las empresas analizadas) pudimos observar los niveles de satisfacción en cada rubro, y poder hacer una comparación entre empresas públicas y privadas, y conocer los índices en los cuales se reflejan las diferencias de comportamiento entre ambas.

## FERTILIZANTES MEXICANOS.

Este órgano fué creado por decreto presidencial el 10 de junio de 1943 y se publicó en el Diario Oficial de la Federación el día 17 del mismo mes y año.

De acuerdo con el documento presidencial que le dá forma, el propósito de la sociedad era aprovechar el grano de las zonas guaneras de los literales de los territorios norte y sur de Baja California, y de los estados de Sonora, Sinaloa, Nayarit, Jalisco, Colima, Michoacan y Guerrero hasta el puerto de Acapulco.

Con motivo de esta disposición legal, la empresa queda formalmente constituida el 17 de julio de 1943.

En este mismo año inicia las operaciones con la explotación de la zona guanera del noreste de México. A partir de 1962 Guanos y Fertilizantes S.A. ha adquirido varias empresas de capital privado - que han hecho que hasta la actualidad dicha empresa cuente con 14 complejos fabriles que agrupan 65 plantas industriales en operación.

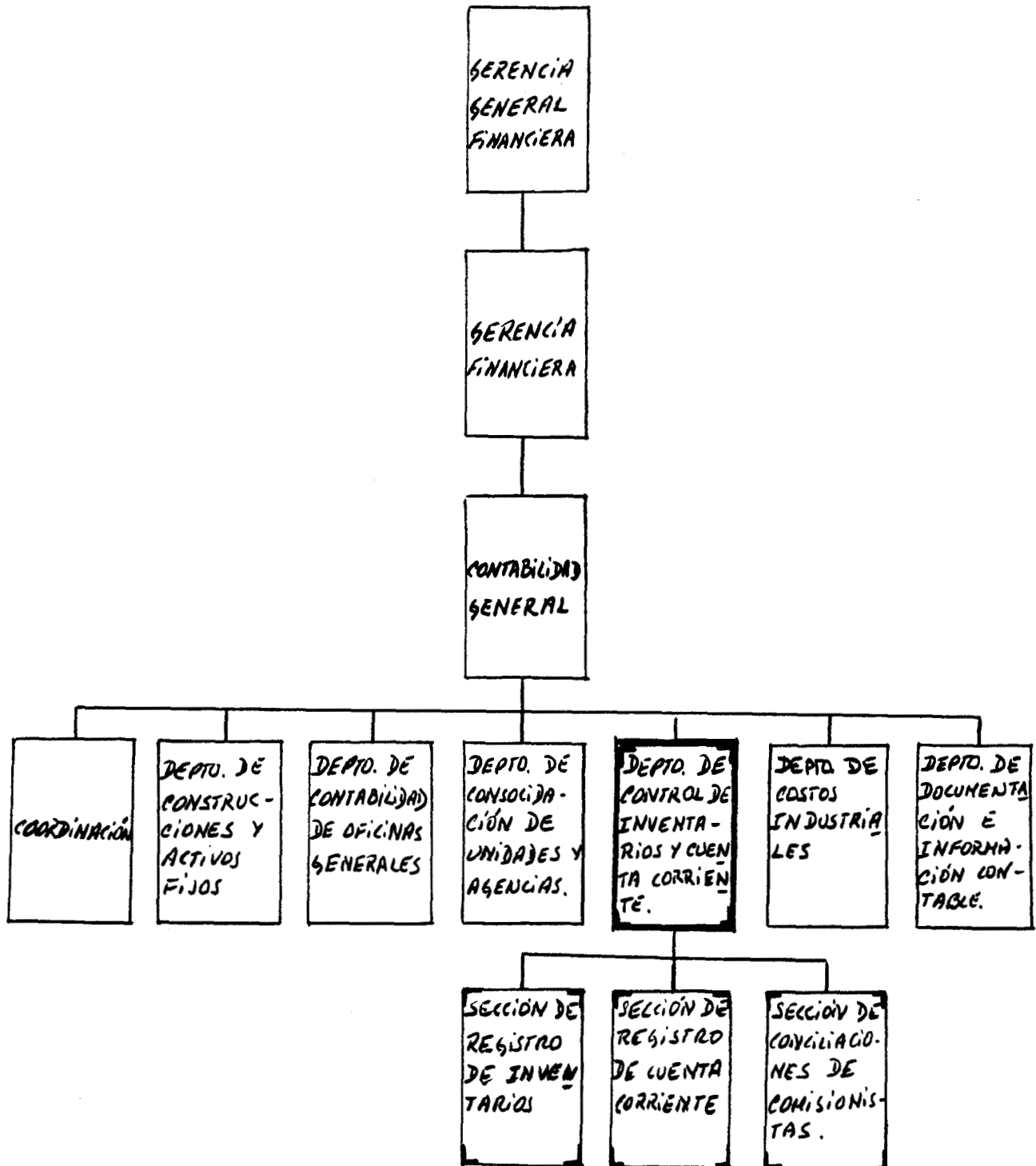
Cabe mencionar que a partir del 22 de noviembre de 1977 y atendiendo a razones técnicas, la empresa cambia su denominación social por la de Fertilizantes Mexicanos S.A.

Los objetivos de esta empresa son los siguientes:

- a) Impulsar la producción y distribución de fertilizantes a mediano y largo plazo, de tal forma que se llegue a un 95% de los agricultores a nivel nacional.
- b) Expandir los planes de inversión industrial a corto, mediano y largo plazo, mediante un programa de inversión en once proyectos de complejos industriales que permitieran la producción de toneladas

das adicionales de fertilizantes, cantidad que asegurará el abasto en México y permitirá a la empresa contar con excedente para la exportación.

ESTRUCTURA ORGANICA.



Se aplicó el diagnóstico en el Departamento de Control de Inventario y Cuenta Corriente, tomando una muestra de diez personas.

El objetivo del Departamento es elaborar en forma periódica, ve---raz y oportuna los movimientos contables que efectúa Fertimex en --sus renglones de inventario y cuenta por cobrar relacionados con los sistemas de distribución y comercialización del fertilizante.

Los resultados que se obtubieron son los siguientes:

HOJA DE CONCENTRACION DE RESULTADOS									
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS INVESTIGADOS	Núm. de Preguntas	TOTAL DE RESPUESTAS POR PREGUNTA				RESPUESTAS MUESTRA (TOTAL)		ESTADÍSTICA PORCENTAJE TOTAL	
		Insatisfacción		Satisfacción		Insatisf.	Satisf.	Insatisf.	Satisf.
		Núm.	%	Núm.	%				
MOTIVACION	1	10	100	0	0	40	0	100	0
	11	10	100	0	0				
	21	10	100	0	0				
	31	10	100	0	0				
DELEGACION DE FUNCIONES	2	7	70	3	30	34	6	85	15
	12	8	80	2	20				
	22	10	100	0	0				
	32	9	90	1	10				
ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	3	10	100	0	0	38	2	95	5
	13	9	90	1	10				
	23	10	100	0	0				
	33	9	90	1	10				
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION	4	9	90	1	10	37	3	92	8
	14	9	90	1	10				
	24	9	90	1	10				
	34	10	100	0	0				
DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	5	9	90	1	10	38	2	95	5
	15	9	90	1	10				
	25	10	100	0	0				
	35	10	100	0	0				
PLANEACION	6	10	100	0	0	40	0	100	0
	16	10	100	0	0				
	26	10	100	0	0				
	36	10	100	0	0				
ADMINISTRACION DE TIEMPO	7	9	90	1	10	37	3	92	8
	17	10	100	0	0				
	27	9	90	1	10				
	37	9	90	1	10				
SUGERENCIAS	8	8	80	2	20	37	3	92	8
	18	10	100	0	0				
	28	10	100	0	0				
	38	9	90	1	10				
TRABAJO EN EQUIPO	9	6	60	4	40	28	12	70	30
	19	5	50	5	50				
	29	10	100	0	0				
	39	7	70	3	30				
COMUNICACION.	10	10	100	0	0	28	12	70	30
	20	10	100	0	0				
	30	10	100	0	0				
	40	10	100	0	0				

HOJA DE CONCENTRACION DE RESULTADOS EN ORDEN DESCENDENTE.

ASPECTOS ADMINSTRATIVOS INVESTIGADOS.	INSATISFACCION	SATISFACCION
PLANEACION	100%	0 %
MOTIVACION	100%	0 %
ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DESICIONES	95%	5 %
DESEMPEÑO DEL TRABAJO	95%	5 %
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION	92.5%	7.5%
ADMINISTRACION DEL TIEMPO	92.5%	7.5%
SUGERENCIAS	92.5%	7.5%
DELEGACION DE FUNCIONES	85%	15%
TRABAJO EN EQUIPO	70%	30%
COMUNICACION	70%	30%

MOTIVACION

Problema.

Existen limitaciones del jefe del Departamento para asignar premios ó incentivos a los trabajadores.

Solución.

Estimular al personal mediante el reconocimiento de su esfuerzo - personal promoviendo compensaciones monetarias, ascensos o dando la oportunidad de mejorar sus experiencias y conocimientos y controlando el trabajo, para que así puedan lograr beneficios tanto

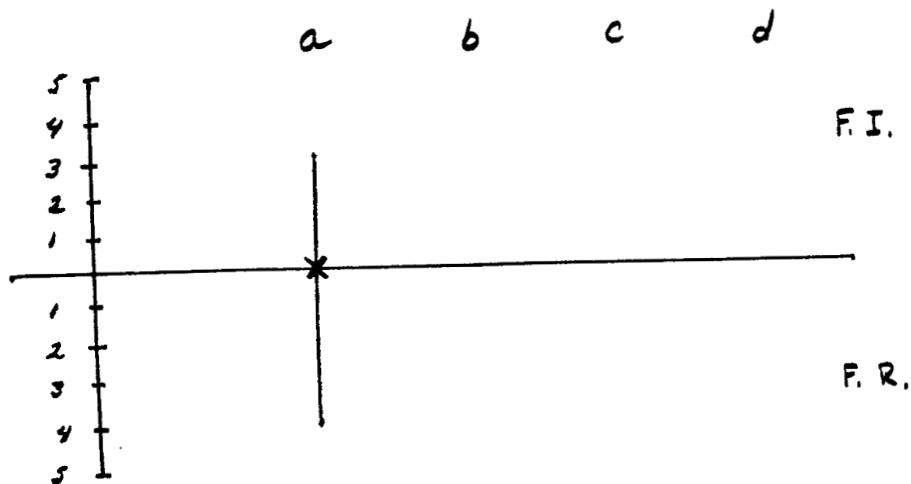
cuantitativos como cualitativos en la productividad del grupo y de la empresa.

#### FUERZAS IMPULSORAS.

- 3 a) La gratificaciones, los premios de puntualidad y antigüedad que se otorgan a los trabajadores administrativos.

#### FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 4 a) Limitación del jefe del Departamento por la política de la empresa en cuanto a salarios ascensos, premios, etc.



#### PLANEACION.

##### Problema.

Falta de difusión de los manuales de procedimientos, reglamento interior de trabajo, políticas, normas y objetivos de la empresa.

##### Solución.

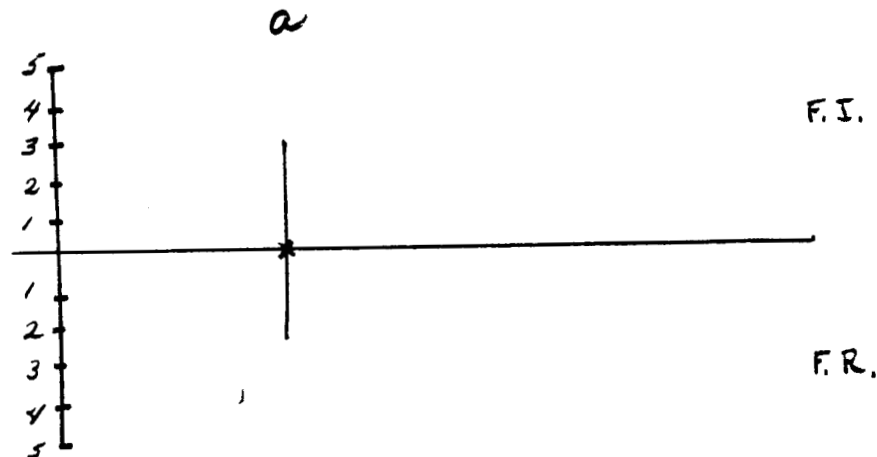
Canalizar la información a la totalidad del sistema para que el personal este enterado de la normatividad de la organización, así como de información general que afecte su trabajo.

### FUERZAS IMPULSORAS

- 3 a) Existen los manuales de procedimientos y demás documentación donde se especifica la normatividad tanto del departamento - como de la empresa en general.

### FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 2 a) La falta de difusión de la normatividad en la organización.



### COMUNICACION.

No hay una línea establecida de comunicación formal.

Solución.

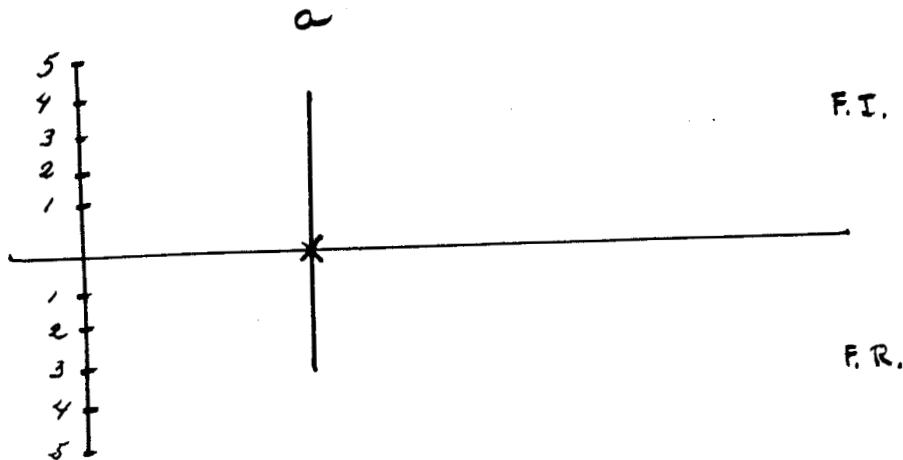
Establecer eficientes canales de información para comunicar adecuada y oportunamente a los empleados sobre la organización y los objetivos que se persiguen.

### FUERZAS IMPULSORAS

- 3 a) El método de inducción que se proporciona a los empleados de nuevo ingreso mediante la proyección de audiovisuales, - revistas y folletos de la empresa, la existencia del Reglamento interior de trabajo y del manual de procedimientos.

FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 4 a) Falta de difusión de la normatividad de la organización para efecto de formalizar el trabajo y la línea jerárquica.



ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

Problema.

No existe nueva organización en cuanto al trabajo.

Solución.

Capacitar al personal de departamento para lograr una adecuada toma de decisiones para la resolución eficiente de los problemas que se presentan en el desarrollo del trabajo.

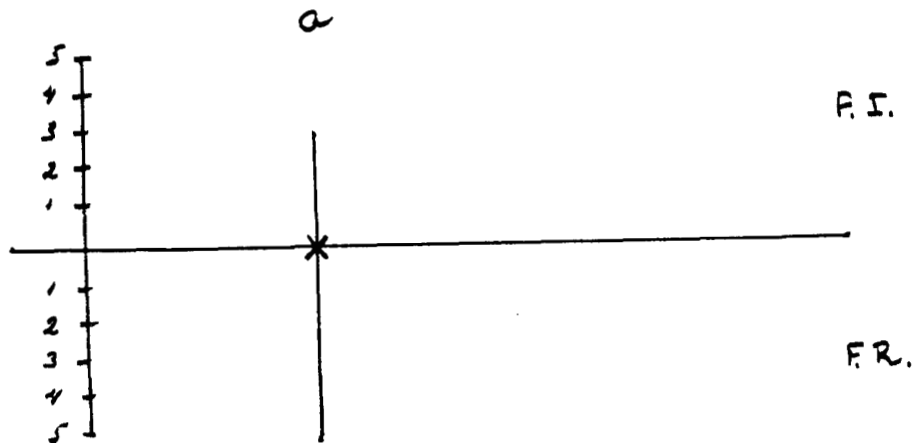
FUERZAS IMPULSORAS.

- 3 a) La gerencia de recursos humanos presta capacitación y entrenamiento a través de uno de sus departamentos.

FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 5 a) Falta de cursos de actualización para una adecuada toma de decisiones.





DESEMPEÑO EN EL TRABAJO.

Problema.

No existe ningún reconocimiento ni evaluación del trabajo que desarrollan los subordinados.

Solución.

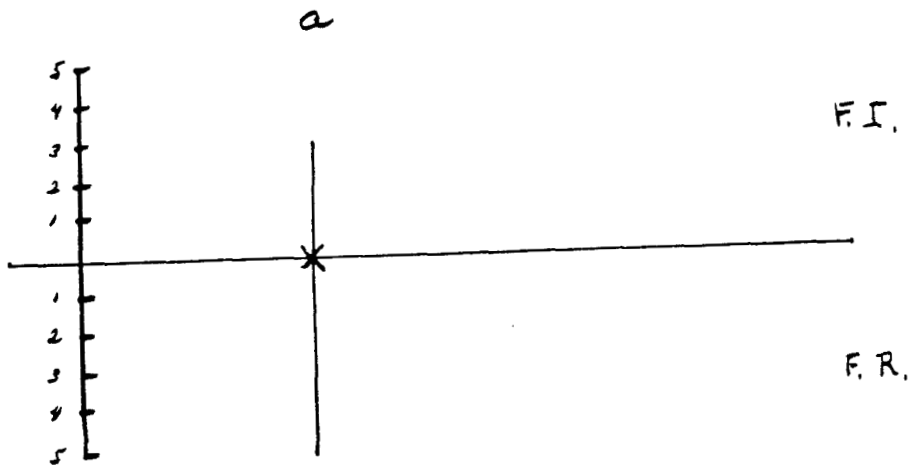
Establecer métodos adecuados para medir el esfuerzo realizado por los empleados, para que en base a ellos se otorguen los estímulos.

FUERZAS IMPULSORAS

3 a) En algunas ocasiones se otorgan premios y gratificaciones a los empleados.

FUERZAS RESTRICTIVAS.

5 a) El estancamiento del escalafón y las limitaciones del jefe del Departamento por la política de la empresa en cuanto al otorgamiento de algún tipo de estímulo para los trabajadores.



ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION.

Problema.

No existe ningún apoyo para capacitar a los empleados.

Solución.

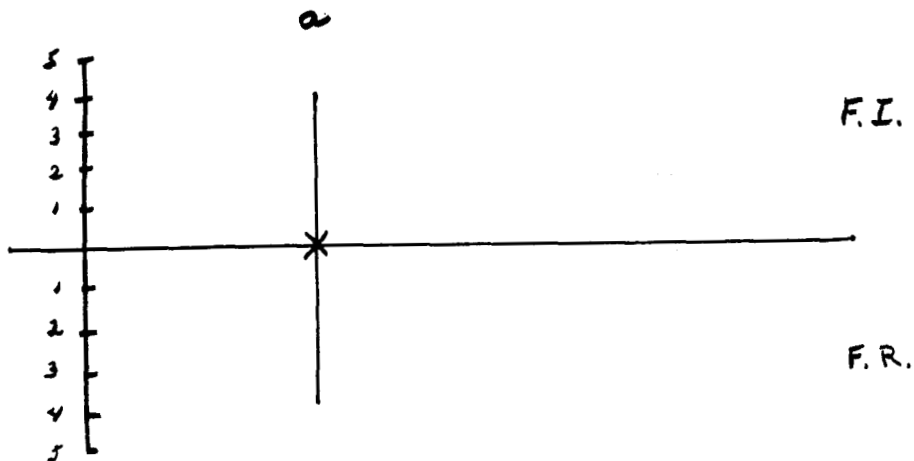
Establecer cursos de capacitación específicos para cubrir sus necesidades y promover su desarrollo.

FUERZAS IMPULSORAS.

4 a) Existe un área para desarrollar los cursos de capacitación.

FUERZAS RESTRICTIVAS.

4 a) La apatía del personal por los cursos de actualización.



## ADMINISTRACION DEL TIEMPO

Problema.

El trabajo no esta bien organizado porque se demora la documentación de algunas empresas.

Solución.

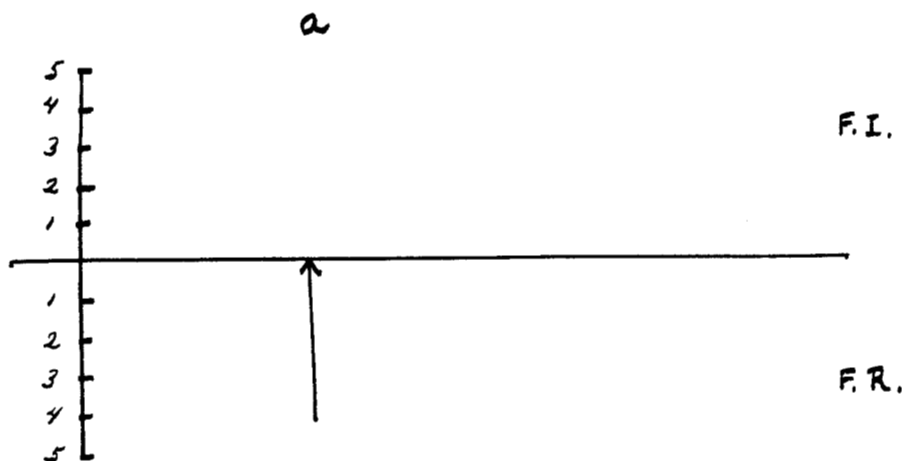
Planear, coordinar y controlar individualmente y por grupos las actividades de los empleados a fin de que se organice adecuadamente el trabajo y se entregue con oportunidad.

FUERZAS IMPULSORAS

Ninguna.

FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 4 a) Las demoras en la entrega de la documentación de los trabajos de los empleados al cierre del mes.



SUGERENCIAS.

Problema.

No se toman en cuenta las observaciones de los subordinados.

Solución.

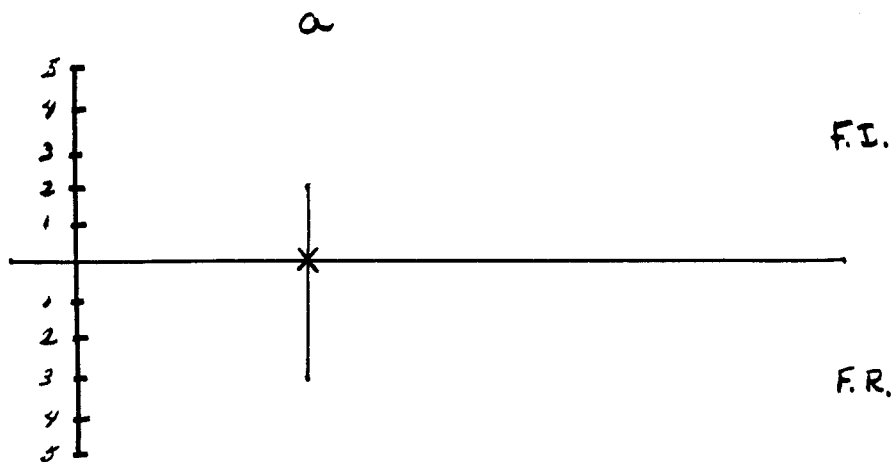
Implantar un sistema mediante el cual se den a conocer las inquietudes acerca de los diferentes aspectos del trabajo.

FUERZAS IMPULSORAS.

2 a) Colocar un buzón para que los empleados puedan dar sugerencias.

FUERZAS RESTRICTIVAS.

3 a) Indiferencia y falta de un sistema para tomar en cuenta opiniones de los trabajadores.



DELEGACION DE FUNCIONES.

Problema.

No hay supervisión del trabajo ni libertad para hacer las cosas, es por ello que no hay desarrollo de habilidades.

Solución.

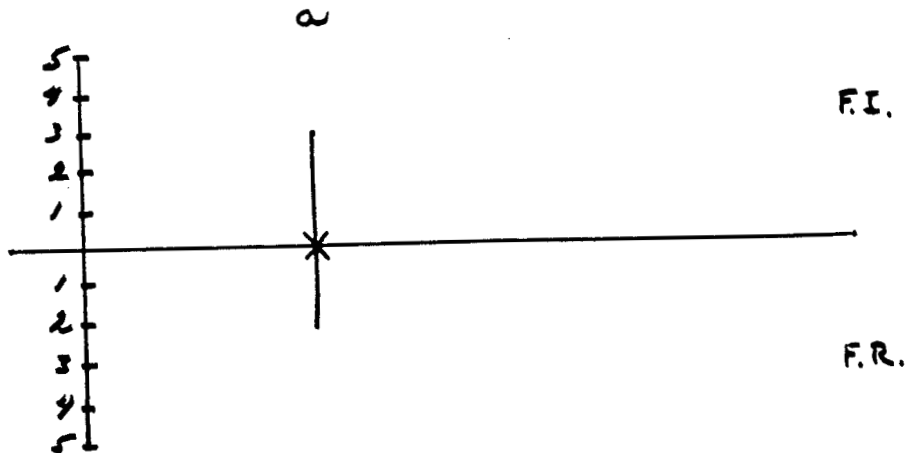
Comunicar y supervisar por parte de los jefes de sección como se realizará el trabajo de acuerdo con los procedimientos establecidos.

## FUERZAS IMPULSORAS

- 3 a) Se cuenta con el manual de procedimientos.

## FUERZAS RESTRICTIVAS

- 2 a) Falta de difusión y por tanto de conocimiento sobre la normatividad establecida.



## TRABAJO EN EQUIPO.

Problema.

Inconformidad por la falta de colaboración entre los compañeros - hacia el trabajo.

Solución.

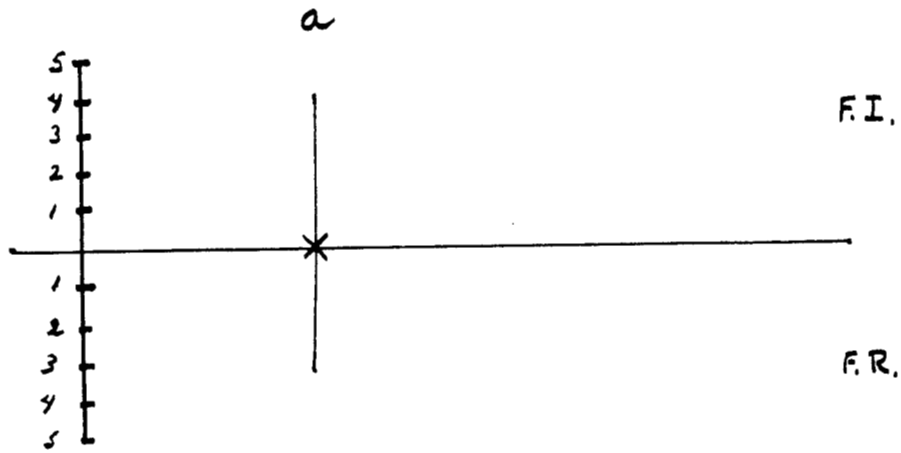
Formar periódicamente mesas de trabajo en las que intervengan tanto el jefe de departamento como los jefes de sección, para fomentar el espíritu de cooperación y fortalecer las relaciones de trabajo e incrementar las relaciones informales.

## FUERZAS IMPULSORAS.

- 4 a) La formación de grupos informales para el desarrollo de eventos sociales.

FUERZAS RESTRINGIDAS.

- 3 a) La inexistencia de mesas de trabajo y la inconsistencia en las relaciones informales.



DIRECCION GENERAL DE OBRAS EN SITIOS Y MONUMENTOS DEL PATRIMONIO CULTURAL.

Durante el período presidencial del Lic. Adolfo Ruíz Cortines, la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa estaba encargada de atender los diversos aspectos técnicos y de conservación involucrados en la administración de los bienes inmuebles propiedad de la nación (templos, conventos, casas habitación y monumentos de alto valor histórico o artístico).

Al expedirse la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el D.O.F. el 29 de diciembre de 1976, este órgano desaparece y se crea en su lugar la Dirección General de Obras en Sitios y Monumentos del Patrimonio Cultural, la cual queda adscrita a la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas.

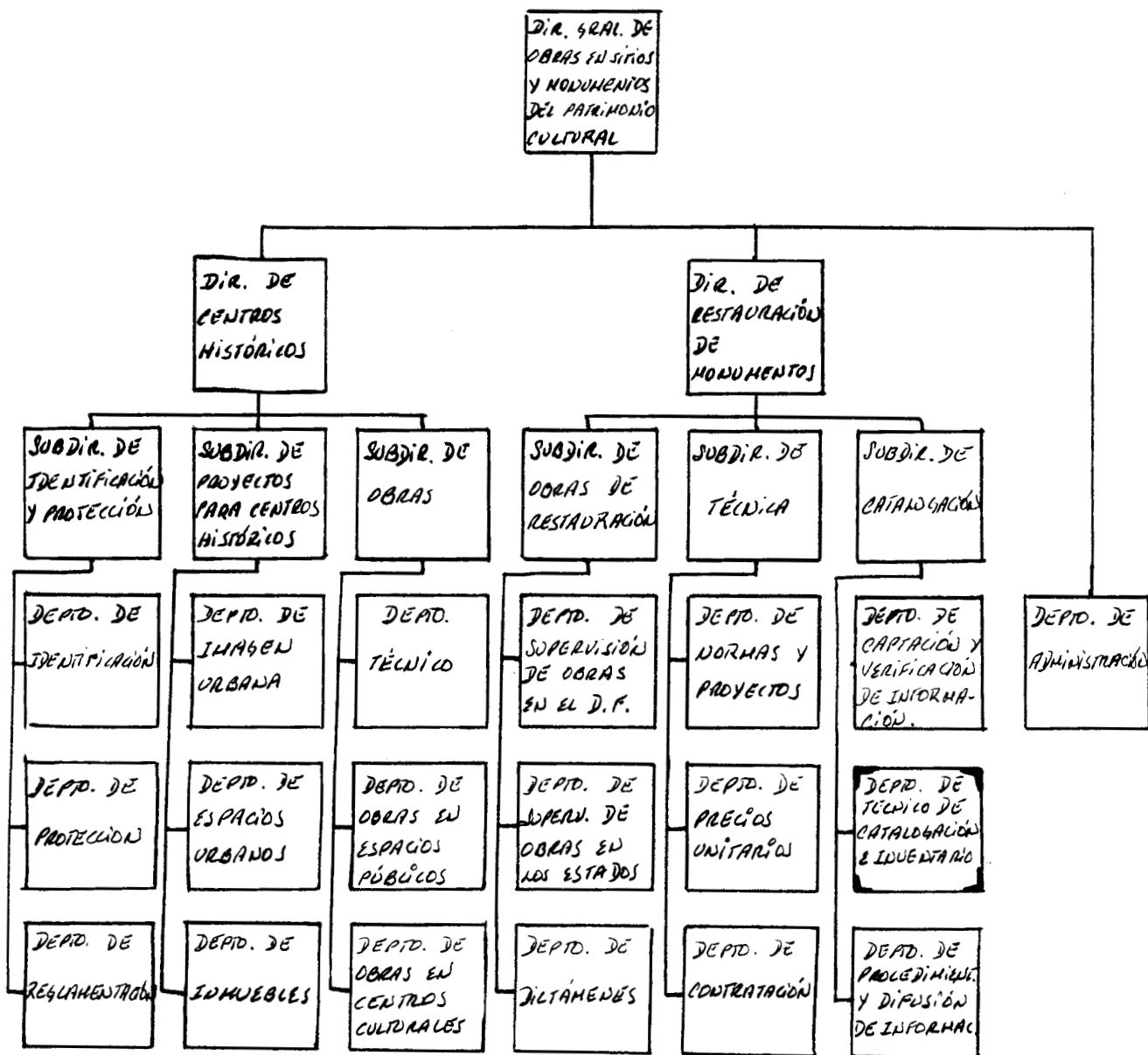
Se realizaron algunos cambios organizativos publicados en el D.O.F. del 29 de diciembre de 1982, en donde estipula que la citada Dirección General pasó a formar parte de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología, y quedó estructurada de la siguiente manera: Dos direcciones de área; de la Restauración de Monumentos, y la de Centros Históricos; cinco subdirecciones: la de Identificación y Protección, de Proyectos para Centros Históricos, de Supervisión de Obras, Técnica y la de Catalogación.

El objetivo de la Dirección General de Obras en Sitios y Monumentos del Patrimonio Cultural es preservar e integrar a la comunidad los sitios y centros históricos, así como los bienes inmuebles de propiedad federal de alto valor histórico o artístico a

través de la realización de obras de construcción, aplicación, - restauración, conservación y mantenimiento.

Así como también coadyuvar al desarrollo cultural y artístico de la población mediante la incorporación, el buen estado y el adecuado funcionamiento de los sitios y centros históricos y de los bienes inmuebles abiertos al culto público.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL





El diagnóstico fué aplicado en el Departamento Técnico de Catalogación e Inventarios que depende de la Dirección General de Obras en Sitios y Monumentos del Patrimonio Cultural.

Para realizar el diagnóstico se procedió a aplicar una muestra de ocho personas, y el objetivo es conocer claramente cuales son los obstáculos que enfrenta el Departamento.

El objetivo del Departamento Técnico de Catalogación e Inventario es el de elaborar un catálogo e inventario de los bienes inmuebles federales de relevante valor histórico o artístico para el Gobierno Federal.

Ahora bien, los resultado que se obtuvieron son los siguientes:

HOJA DE CONCENTRACION DE RESULTADOS									
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS INVESTIGADOS	Núm. de Respuestas	TOTAL DE RESPUESTAS DE PREGUNTA				RESPUESTAS MUESTRA (TOTAL)		ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS (TOTAL)	
		Insatisfacción		Satisfacción		Insatisf.	Satisf.	Insatisf.	Satisf.
		Núm.	%	Núm.	%				
MOTIVACION	1	3	37	5	63	22	10	69	31
	11	7	87	1	13				
	21	7	87	1	13				
	31	5	68	3	32				
DELEGACION DE FUNCIONES	2	4	80	4	50	13	19	41	59
	12	5	62	3	38				
	22	4	50	4	50				
	32	0	0	8	100				
ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	3	0	0	8	100	8	24	25	75
	13	2	25	6	75				
	23	2	25	6	75				
	33	4	50	4	50				
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION	4	4	50	4	50	22	10	69	31
	14	6	75	2	25				
	24	7	87	1	13				
	34	5	62	3	38				
DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	5	6	75	2	25	23	9	72	28
	15	6	75	2	25				
	25	7	87	1	13				
	35	4	50	4	50				
PLANEACION	6	5	62	3	38	24	8	75	25
	16	5	62	3	38				
	26	7	87	1	13				
	36	7	87	1	13				
ADM. N.STRACION DE TIEMPO	7	3	37	5	63	7	25	22	78
	17	2	25	6	75				
	27	0	0	8	100				
	37	2	25	6	75				
SUGERENCIAS	8	5	62	3	38	19	13	59	41
	18	3	37	5	43				
	28	7	87	1	13				
	38	4	50	4	50				
TRABAJO EN EQUIPO	9	1	12	7	88	4	28	12	88
	19	0	0	8	100				
	29	0	0	8	100				
	39	3	37	5	63				
COMUNICACION.	10	5	62	3	38	21	11	66	34
	20	4	50	4	50				
	30	7	87	1	13				
	40	5	62	3	38				

HOJA DE CONCENTRACION DE RESULTADOS EN ORDEN DECENDENTE.

A SPECTOS ADMINISTRATIVOS	INSATI SFACCION	SATI SFACCION
PLANEACION	75%	25%
DESEMPEÑO DEL TRABAJO	72%	28%
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION	69%	31%
MOTIVACION	69%	31%
COMUNICACION	66%	34%
SUGERENCIAS	59%	41%
DELEGACION DE FUNCIONES	44%	56%
ANALISIS DE PROBLEMA Y TOMA DE DESICIONES	25%	75%
ADMINISTRACION DEL TIEMPO	22%	78%
TRABAJO EN EQUIPO	12%	88%

PLANEACION.

Problema.

En este aspecto existen problemas muy serios, (como lo muestra el porcentaje) de insatisfacción. No hay claridad de los objetivos, planes y programas del Departamento, ni en lo que se espera de cada persona, la manera en que esta organizada la institución no es adecuada.

Solución.

Se sugiere que a iniciativa del jefe se lleven a cabo juntas de grupo con la participación de jefe y empleados con duración de 3

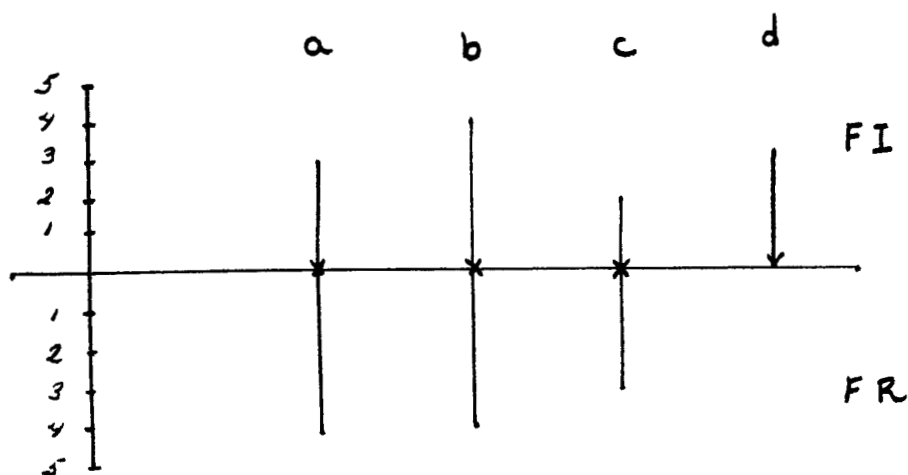
días con sus respectivos descansos, para que de esta manera mediante una participación conjunta se determinen objetivos, planes y programas del Departamento, y de este modo el grupo conozca claramente que es lo que desea lograr.

#### FUERZAS RESTRICTIVAS

- 4 a) Los empleados no están preparados para participar
- 4 b) La falta de iniciativa del jefe y la poca oportunidad que les dá a los empleados de participar .
- 3 c) No existen bien definidas las funciones de cada puesto.

#### FUERZAS IMPULSORAS

- 3 a) Disposición de tiempo para llevar a cabo las juntas.
- 4 b) Disposición de los trabajadores a participar.
- 2 c) No se requiere erogación alguna.
- 3 d) Se cuenta con sala de juntas



## DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

### Problema.

Existe insatisfacción por que no se realiza la evaluación del desempeño de los empleados, ni hay reconocimiento por la labor que desarrollan.

### Solución.

Que el jefe evalúe el nivel de desempeño en el trabajo de sus subordinados con participación de estos cada cuatro meses, para que de esta manera se tengan bases reales para dar reconocimiento a los empleados por el trabajo logrado ya sea mediante felicitación de los superiores o por entrega de diplomas. Esta evaluación del desempeño, también servirá como base para tomar medidas correctivas en los casos en que el trabajo realizado estuviera por debajo del nivel esperado.

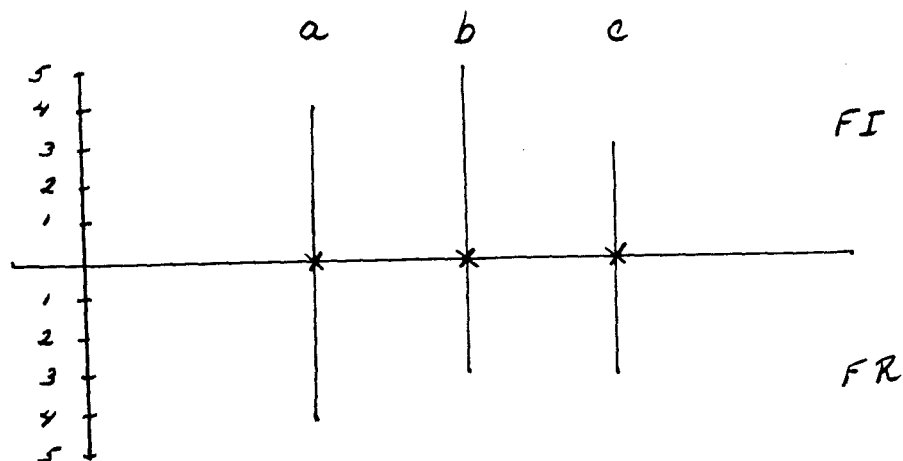
## FUERZAS RESTRICTIVAS

- 4 a) No existe un análisis de puestos reales que sirva como base para medir el desempeño y hacer la calificación de méritos.
- 3 b) No hay sistemas de evaluación.
- 3 c) No se dan cursos de entrenamiento para mejorar el desempeño.

## FUERZAS IMPULSORAS

- 4 a) Interés de los empleados para que esta evaluación se lleve a cabo.
- 5 b) Disposición del jefe para efectuar la evaluación y reconocimiento.

- 3 c) No se requiere de una erogación considerable para elaborar los diplomas, ya que se pueden conseguir por medio del servicio de imprenta con que cuenta la Dirección General.



#### ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION.

Problema.

No se dan cursos de capacitación y entrenamiento a los empleados para los puestos que desempeñan

Solución.

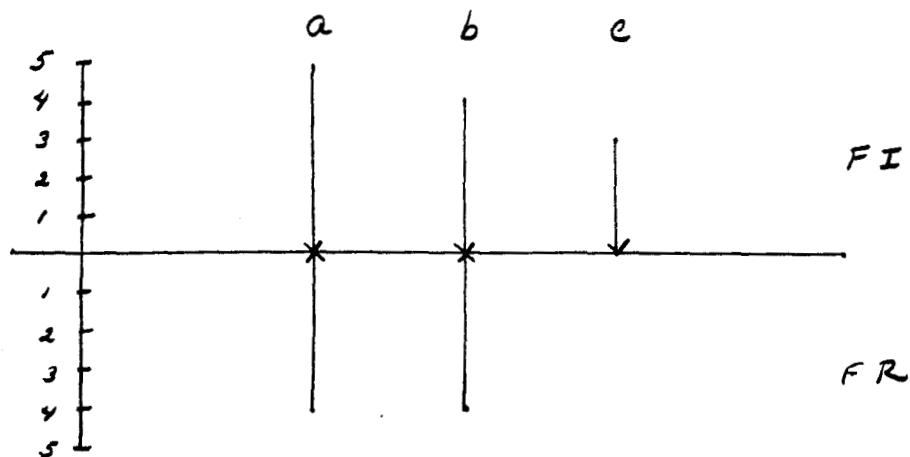
Al recibirse el programa de capacitación que ofrece mensualmente la Dirección General, el jefe deberá establecer una plática con su grupo de trabajo sobre los cursos que se ofrecen y determinar la utilidad que podrían generar o hacer propociones sobre sus necesidades de capacitación, así como decidir la participación del personal en dichos cursos.

FUERZAS RESTRICTIVAS

- 4 a) Falta de participación de los miembros del grupo para hacer sugerencias al área responsable sobre sus necesidades de capacitación.
- 4 b) No se ha hecho un análisis sobre la detección de necesidades de capacitación.

#### FUERZAS IMPULSORAS

- 5 a) Interés de los empleados por asistir a cursos.
- 4 b) No se requiere erogación alguna.
- 3 c) Los cursos que se ofrecen tienen una duración máxima de tres hrs. diarias y se imparten cerca del centro de trabajo.



#### MOTIVACION

Problema.

En este sentido hay insatisfacción por que el sueldo que reciben los trabajadores es muy bajo y las posibilidades para tener mayores responsabilidades son escasas.

Solución.

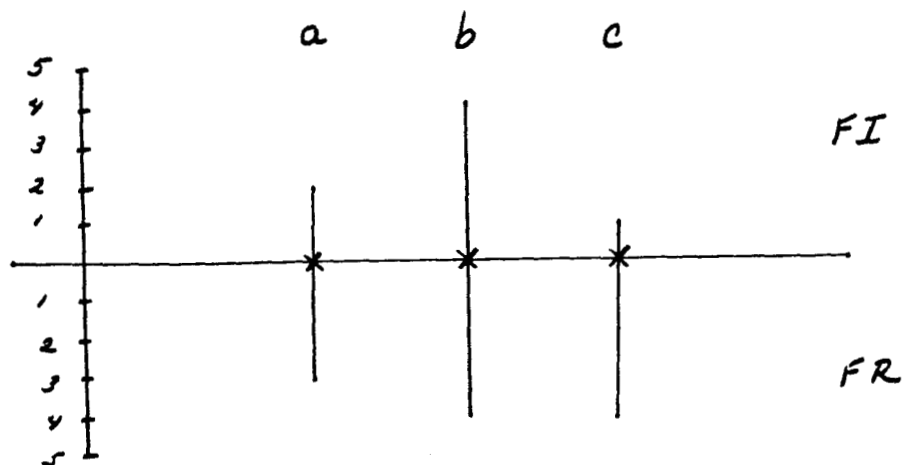
Con respecto al sueldo, el jefe hará comprender a los empleados la imposibilidad que se tiene para otorgar mayores ingresos, así como ver la posibilidad de dar otro tipo de incentivos.

#### FUERZAS RESTRICTIVAS

- 3 a) No se llevan a cabo pláticas entre el personal y el jefe.
- 4 b) Falta de iniciativa para motivar al personal.
- 4 c) La ingongruencia de las actividades que realiza cada persona con el nivel del puesto que tiene.

#### FUERZAS IMPULSORAS

- 2 a) Conocimiento de los empleados sobre estos problemas.
- 4 b) El jefe conoce toda la situación.
- 1 c) Hay disposición de tiempo para desarrollar pláticas.



## COMUNICACION

Problema.

No existe un sistema de comunicación definido entre el jefe y los subalternos y las instrucciones por tanto, no se reciben con la claridad necesaria, así mismo, hay una falta de información para desarrollar el trabajo.

Solución.

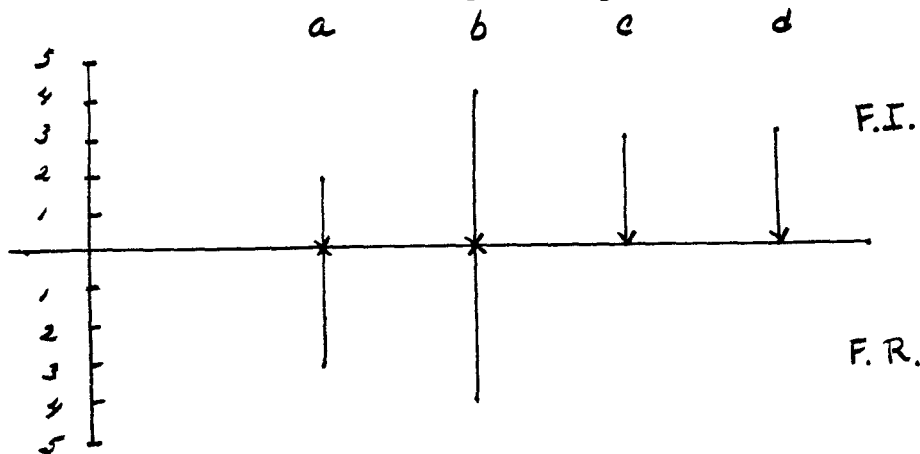
Que se defina en juntas de trabajo, las funciones por puesto y lo que se espera que cada persona realice.

## FUERZAS RESTRICTIVAS

- 3 a) Los empleados no están preparados para participar.
- 4 b) No se conocen las funciones que corresponden a cada puesto.

## FUERZAS IMPULSORAS

- 2 a) Interés de los empleados para definir funciones.
- 4 b) Disposición de tiempo para realizar las juntas.
- 3 c) No se requiere erogación alguna.
- 3 d) Se cuenta con la sala de juntas para desarrollar el trabajo





## SUGERENCIAS

Problema.

No hay participación de los empleados para hacer sugerencias o decidir porque la responsabilidad cae en una sola persona.

Solución.

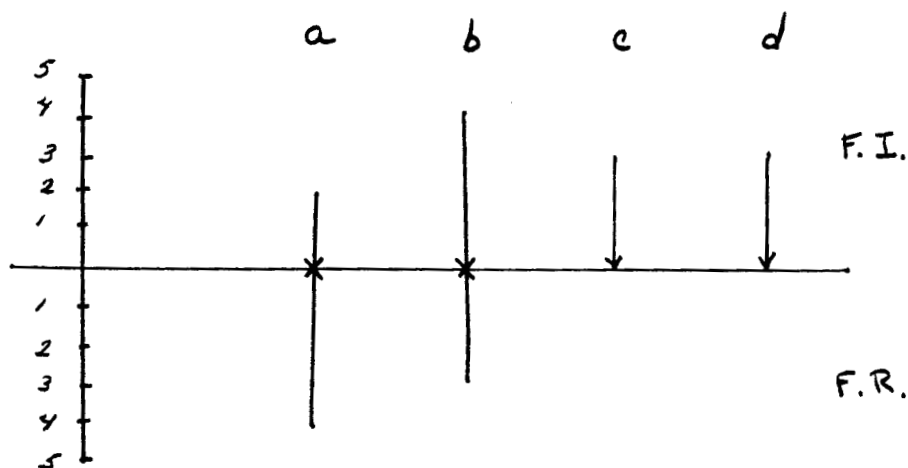
Invitar al personal a hacer sugerencias, llevando a cabo juntas mensuales para analizar y discutir las observaciones respecto a la mejor manera de realizar -- las tareas.

## FUERZAS RESTRICATIVAS

- 4 a) Falta de iniciativa en el jefe para llevar a cabo estas juntas.
- 3 b) Falta de preparación de los empleados para participar.

## FUERZAS IMPULSORAS

- 2 a) Interés de los empleados por participar
- 4 b) Se cuenta con sala de juntas.
- 3 c) Hay disposición de tiempo para realizar las juntas.
- 3 d) No se requiere de erogación alguna.



## DELEGACION DE FUNCIONES

Problema.

No se brinda oportunidad a los empleados para desarrollar sus habilidades en -- las funciones encomendadas.

Solución.

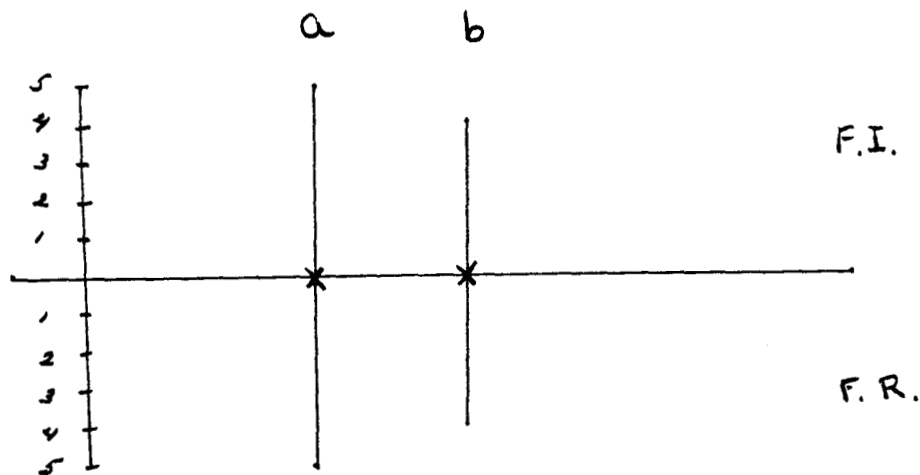
Que al asignar los puestos se incorporen las funciones respectivas a los empleados y se den oportunidades para desarrollar habilidades y capacidades en el -- puesto encomendado, delegando la responsabilidad y autoridad necesarias.

## FUERZAS RESTRICTIVAS

- 5 a) La poca importancia que le dá el jefe a los empleados.
- 4 b) Falta de disposición del jefe para delegar responsabilidades.

## FUERZAS IMPULSORAS

- 5 a) Hay personal capacitado para tener más responsabilidades y colaborar en otras actividades.
- 4 b) Interés de los empleados por tener más responsabilidad y cooperar en actividades que se centralizan en el jefe.



## ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

Problema.

El personal no tiene la capacidad necesaria para detectar problemas y tomar decisiones.

Solución.

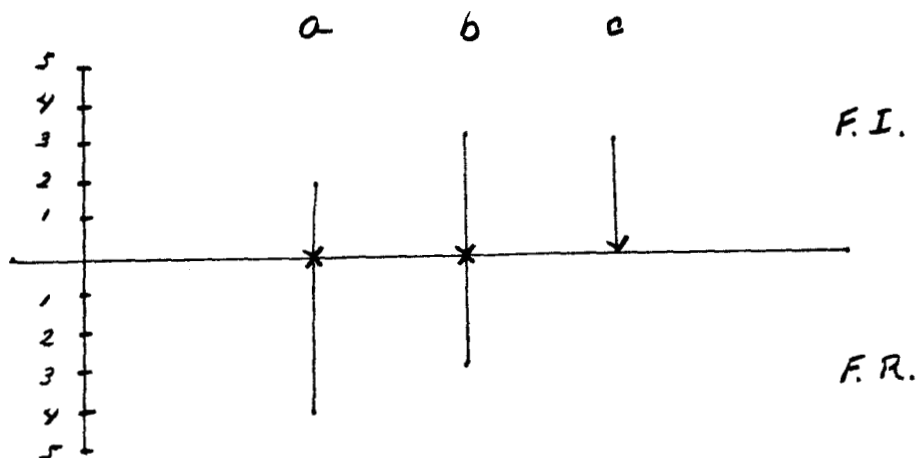
Que se instituyan juntas para propiciar la participación de los empleados en la resolución de problemas y toma de decisiones relacionados con las tareas que desarrollan a efecto de que se les da habilidades en este sentido.

### FUERZAS RESTRICTIVAS

- 4 a) Falta de iniciativa del jefe para llevar a cabo estas juntas
- 3 b) Falta de preparación de los trabajadores para participar.

### FUERZAS IMPULSORAS

- 2 a) Interés de los empleados por participar.
- 3 b) No requiere de erogación alguna.
- 3 c) Hay disposición de tiempo para llevarlas a cabo.



## ADMINISTRACION DE TIEMPO

Problema.

No se planea con anticipación lo que se va hacer y hasta última - hora se pide con urgencia la entrega del trabajo, además se dá mucha libertad a los empleados para realizar sus tareas.

Solución.

Se sugiere la elaboración de un programa que defina tiempos para desarrollar los trabajos que se presenten.

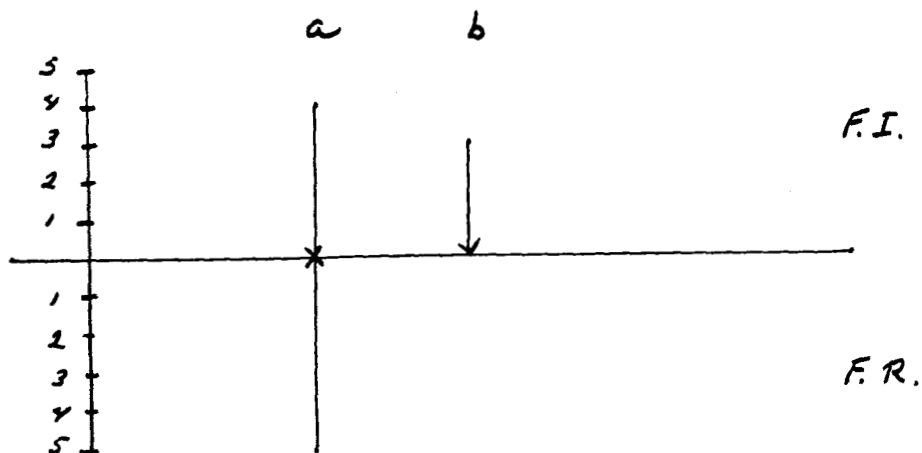
### FUERZAS RESTRICTIVAS

5 a) Falta de comunicación entre el jefe y los empleados.

### FUERZAS IMPULSORAS

4 a) Interés de los empleados para que se haga la planeación de - las actividades.

3 b) Disposición de los empleados para cumplir con los programas que se elaboren.



## TRABAJO EN EQUIPO

Problema.

No hay retroinformación ni trabajo en equipo.

Solución.

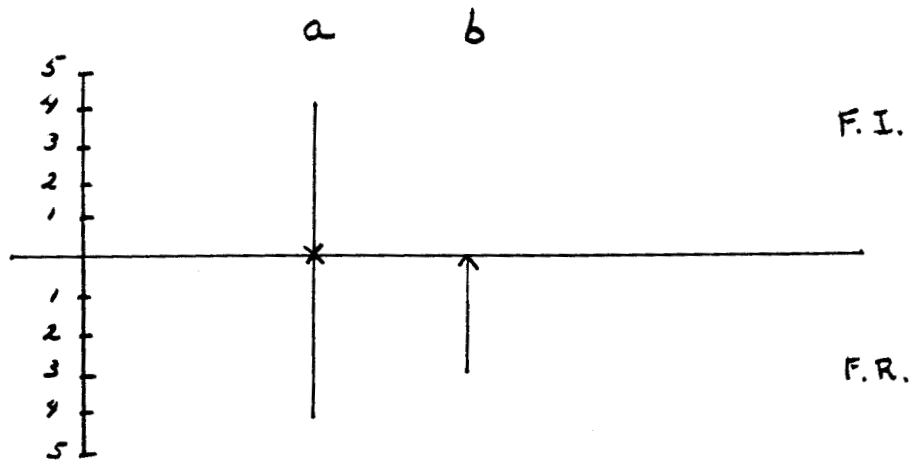
Que el jefe cambie su forma de dirigir el grupo de trabajo y de oportunidad a los miembros de tener más responsabilidades y de participar en la elaboración de planes y programas.

### FUERZAS RESTRICTIVAS

- 4 a) Falta de comunicación entre jefe y empleados y poco interés de participación por parte de jefe.
- 3 b) Falta de preparación de los empleados.

### FUERZAS IMPULSORAS

- 4 a) Interés de los empleados por participar.



## ADMINISTRACION DE TIEMPO

Problema.

Al realizar las actividades no se planea bien el tiempo.

Solución.

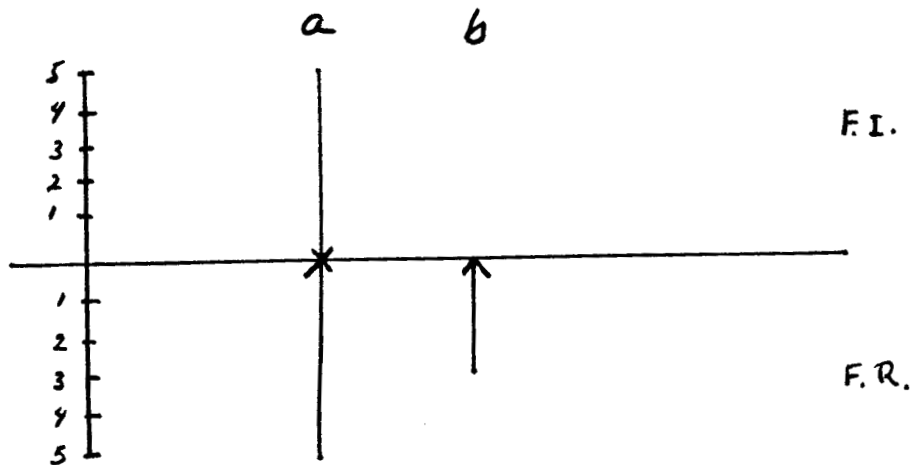
Que los empleados tengan un calendario en donde se les especifique las fechas de entrega de sus trabajos, para que se distribuya el tiempo apegandose a las fechas de entrega y eviten la acumulación.

### FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 5 a) La actitud y forma de pensar de directivos, ya que para ellos se paga al empleado para realizar funciones propias de la organización.

### FUERZAS IMPULSORAS.

- 5 a) Se tiene mucho tiempo improductivo que puede ser utilizado.  
3 b) La mayoría de los empleados realizan otras actividades que se pudieran realizar no perjudicando a nadie.



ESCUELA SECUNDARIA DIURNA NUMERO 225.

La educación secundaria se reglamenta fundamentalmente en el artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en donde se dice: " La educación que imparta el Estado-Federación en Estados y Municipios, tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia...".

El reglamento interior de trabajo de la escuelas de segunda enseñanza señala:

Artículo 1o. Las escuelas de segunda enseñanza son instituciones destinadas a la educación de los adolescentes o adultos según el tipo de escuelas de que se trate y requieren como antecedente indispensable la educación primaria superior.

Artículo 2o. La finalidad fundamental de la escuela secundaria -- diurna es ampliar y elevar la cultura general impartida por la escuela primaria. Así como velar por el desenvolvimiento integral del educando, atendiendo simultáneamente a los aspectos físico, intelectual, moral y estético.

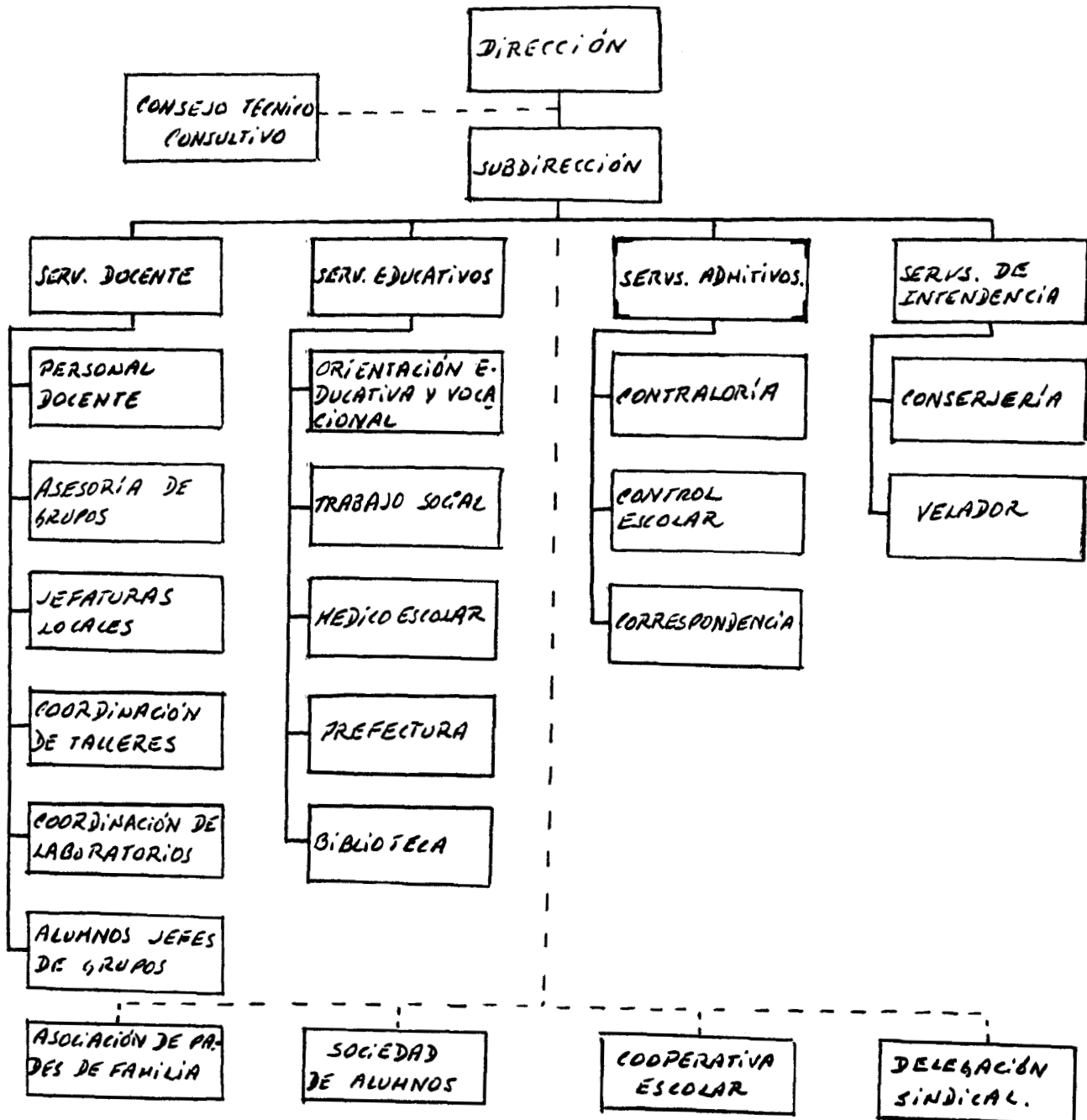
Artículo 4o. Son escuelas de segunda enseñanza general las escuelas diurnas y nocturnas en el Distrito Federal.

Artículo 6o. Las escuelas secundarias diurnas tienen como finalidades: Proseguir la labor iniciada por la escuela primaria, en lo que se refiere al aspecto netamente educativo, que comprende en lo fundamental, la formación del carácter, el cultivo de la personalidad y la creación y fortalecimiento de buenos hábitos y el es

píritu de servicio social.

Su objetivo primordial es promover el desarrollo integral del educando como un ser individual y social para que emplee en forma óptima sus capacidades en beneficio propio y el de su comunidad y -adquiera la formación que le permita continuar sus estudios del nivel inmediato superior o incorporarse a la vida productiva.

ESTRUCTURA ORGANICA.





El diagnóstico se aplicó al Departamento de Servicios Administrativos, tomando una muestra de seis personas, con el objetivo de conocer los obstáculos que enfrenta esta área y así solucionarlos para poder alcanzar las metas que se tienen fijadas.

El objetivo del Departamento es la determinación previa de los trabajos ordinarios que deban realizarse a efecto de formular calendarios de labores, así como uniformidad y simplificación en los trámites, formularios y procedimientos.

Los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

HOJA DE CONCENTRACION DE RESULTADOS									
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS INVESTIGADOS	TOTAL DE RESPUESTAS POR PROBLEMA					RESPUESTAS AFIRMATIVAS (TOTAL)		RESPUESTAS NEGATIVAS (TOTAL)	
	Núm. Preguntas	Núm.	%	Núm.	%	Total	Total	Total	Total
	Núm. Preguntas	Núm.	%	Núm.	%	Total	Total	Total	Total
MOTIVACION	1	5	83	1	17	23	1	96	4
	11	6	100	0	0				
	21	6	100	0	0				
	31	6	100	0	0				
DELEGACION DE FUNCIONES	2	3	50	3	50	16	8	67	33
	12	4	64	2	36				
	22	6	100	0	0				
	32	3	50	3	50				
ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	3	4	64	2	36	18	6	75	25
	13	5	83	1	17				
	23	3	50	3	50				
	33	6	100	0	0				
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION	4	6	100	0	0	24	0	100	0
	14	6	100	0	0				
	24	6	100	0	0				
	34	6	100	0	0				
DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	5	5	83	1	17	23	1	96	4
	15	6	100	0	0				
	25	5	83	1	17				
	35	6	100	0	0				
PLANEACION	6	4	64	2	36	20	4	83	17
	16	6	100	0	0				
	26	5	83	1	17				
	36	5	83	1	17				
ADMINISTRACION DE TIEMPO	7	3	50	3	50	11	13	46	54
	17	3	50	3	50				
	27	0	0	6	100				
	37	6	100	0	0				
SUGERENCIAS	8	6	100	0	0	23	1	96	4
	18	5	83	1	17				
	28	6	100	0	0				
	38	6	100	0	0				
TRABAJO EN EQUIPO	9	5	83	1	17	20	4	83	17
	19	6	83	1	17				
	29	6	100	0	0				
	39	4	64	2	36				
COMUNICACION.	10	6	100	0	0	24	0	100	0
	20	6	100	0	0				
	30	6	100	0	0				
	40	6	100	0	0				

HOJA DE CONCENTRACION DE RESULTADOS EN ORDEN DESCENDENTE.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.	INSATISFACCION	SATISFACCION
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION	100%	0%
COMUNICACION	100%	0%
MOTIVACION	96%	4%
SUGERENCIAS	96%	4%
DESEMPEÑO DEL TRABAJO	96%	4%
TRABAJO EN EQUIPO	83%	17%
PLANEACION	83%	17%
ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	75%	25%
DELEGACION DE FUNCIONES	67%	33%
ADMINISTRACION DEL TIEMPO	46%	54%

ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION.

Problema.

El personal no tiene capacitación ni entrenamiento para desarrollar sus actividades, además no tiene ningún tipo de ayuda por parte del jefe sobre las dudas que surjan.

Solución.

Que los encargados de la Administración asistan con el personal a las pláticas para la realización del trabajo cada vez que haya entrega de documentos, para que se tenga conocimiento de como se va a

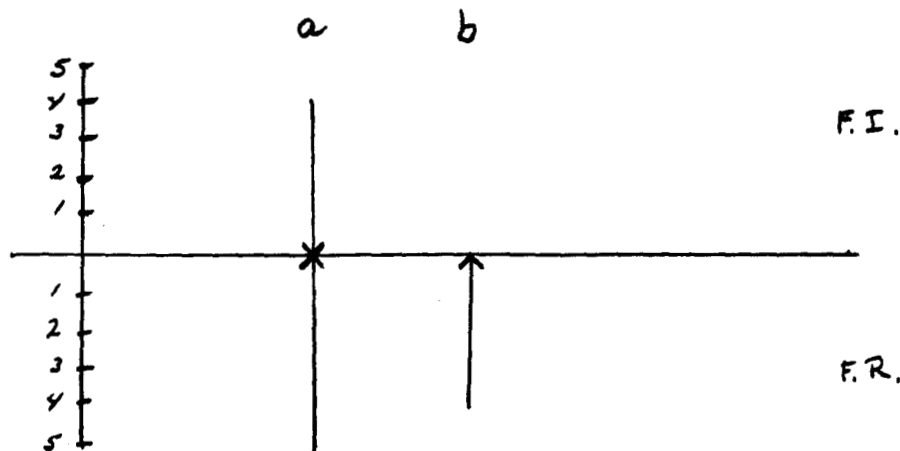
realizar el trabajo y se aclaren las dudas que se pudieran dar por cualquiera de las dos partes.

#### FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 5 a) No existe interés por parte del directivo para dar inducción o capacitación y deja que los compañeros al paso del tiempo expliquen que se debe hacer, donde, como y en que momento.
- 4 b) Los mismos directivos desconocen la organización del Departamento, ya que le restan importancia a esta información.

#### FUERZAS IMPULSORAS

- 4 a) El Departamento administrativo es pequeño y poco el trabajo, por lo que la inducción sería sencilla y rápida.



#### COMUNICACION.

problema.

No hay una comunicación adecuada para difundir la información.

Solución.

Hacer una comunicación más constante entre las líneas para conocer

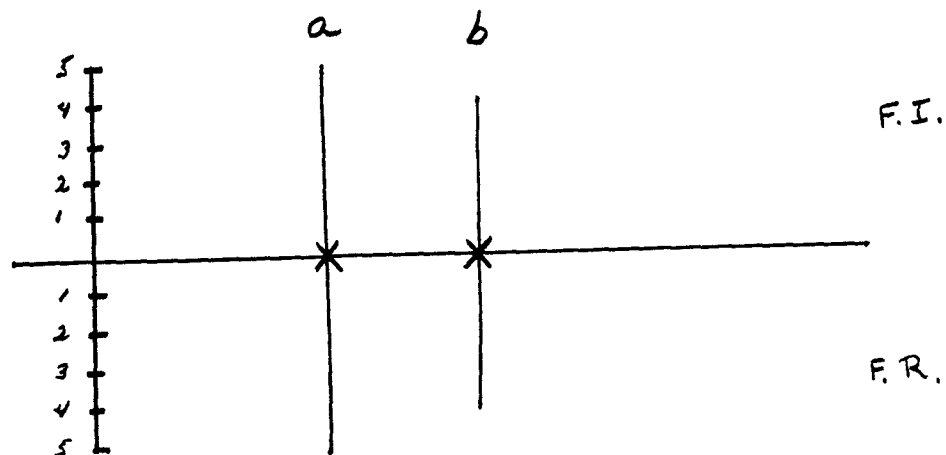
que se espera de cada persona en relación a los planes y objetivos que se tiene fijados.

#### FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 5 a) La poca disposición de directivos para escuchar cualquier sugerencia tanto personal como de trabajo.
- 4 b) Los directivos tienen temor de dar a conocer el reglamento por suponer una reacción negativa del personal.

#### FUERZAS IMPULSORAS.

- 5 a) Existe un reglamento interior de trabajo en manos del área.
- 4 b) Disponibilidad de los empleados para obtener información.



#### MOTIVACION.

Problema.

La escasa motivación que se les brinda a los empleados.

Solución.

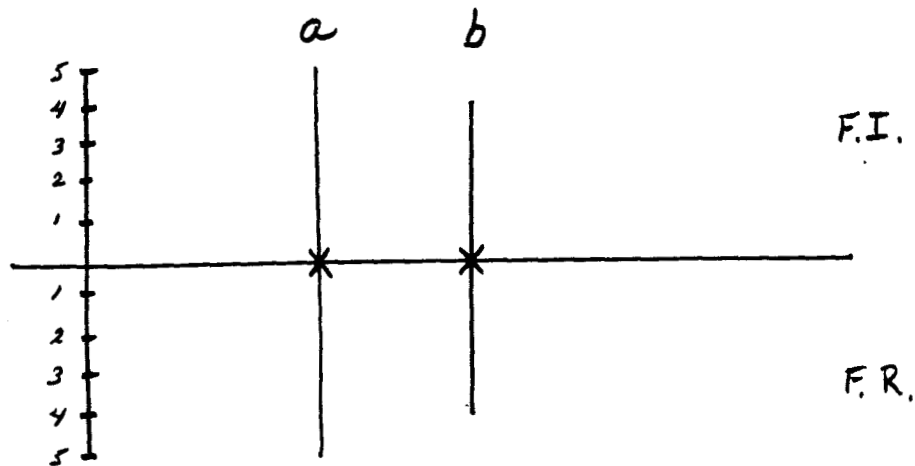
Que se otorguen estímulos en base al esfuerzo realizado o se haga un reconocimiento a quienes se destaquen por sus actividades.

### FUERZAS RESTRICTIVAS

- 5 a) La mentalidad de los directivos hacia los empleados a quienes ven como instrumentos de trabajo.
- 4 b) El ambiente de trabajo es hostil debido a la poca flexibilidad que se tiene hacia los empleados.

### FUERZAS IMPULSORAS.

- 5 a) La mayoría de los empleados tiene experiencia en el trabajo que se realiza eficientemente y con posibilidades de reconocimiento.
- 4 a) Buena disposición del personal, ya que cuando se recibe algún reconocimiento la respuesta es favorable.



### SUGERENCIAS.

Problema.

El jefe no solicita sugerencias para mejorar el trabajo, y las que se dan por iniciativa propia no son tomadas en cuenta.

Solución.

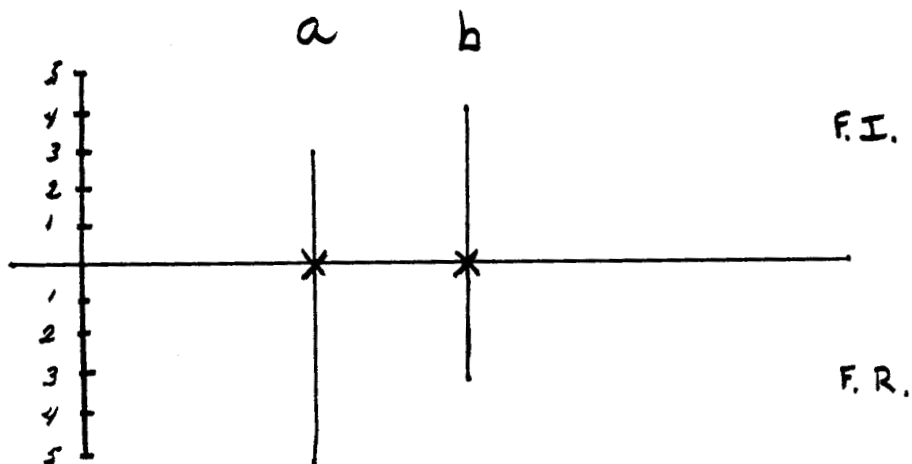
Hacer conciencia en los directivos de que las sugerencias que se hacen son para mejorar aspectos de trabajo que benefician a todos y tomarlas en cuenta, para lo que será necesario colocar un buzón.

#### FUERZAS RESTRICTIVAS

- 5 a) No existe interés de los directivos por saber la opinión de su personal por considerar que su administración es buena.
- 3 a) La poca confianza de los directivos hacia su personal.

#### FUERZAS IMPULSORAS.

- 3 a) Tiempo disponible para la elaboración de sugerencias.
- 4 b) Ambición de los empleados para colaborar y trabajar con eficiencia.



#### DESEMPEÑO EN EL TRABAJO.

Problema.

No se dan instrucciones para desarrollar las actividades y lo que se realiza no recibe ningún reconocimiento.

Solución.

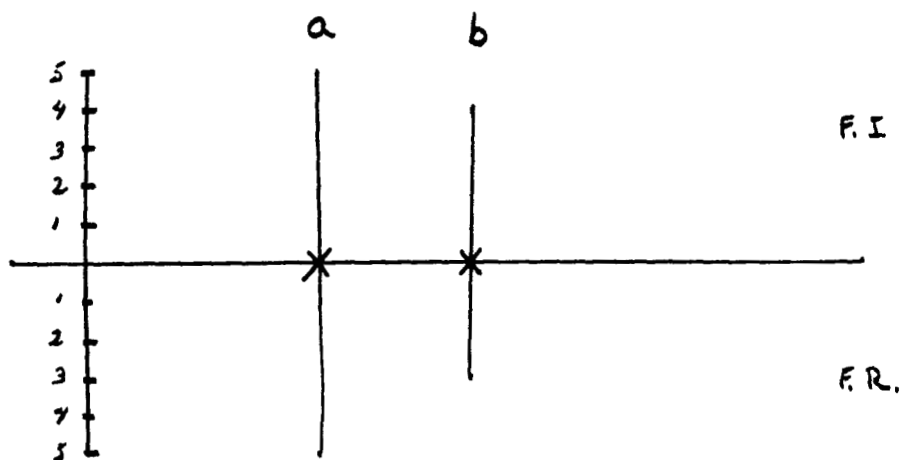
Especificar mejor el tipo de trabajo que se requiere y como y en que tiempo se debe presentar, haciendo un reconocimiento cuando se entregue con las condiciones señaladas.

#### FUERZAS RESTRICTIVAS

- 5 a) Para los directivos los detalles de reconocimiento carecen de importancia, ya que si el trabajo se efectúa correctamente debe ser por obligación.
- 3 b) Falta de interés de los directivos por explicar como quiere que se entregue el trabajo.

#### FUERZAS IMPULSORAS.

- 5 a) Existen muchas oportunidades para poner en práctica el agradecimiento por los buenos trabajos que se desarrollan.
- 4 b) La información llega rápido al receptor ya que estan en un mismo local y existen medios para lograrlo.



## TRABAJO EN EQUIPO

Problema.

No hay cooperación de los compañeros para realizar el trabajo.

Solución.

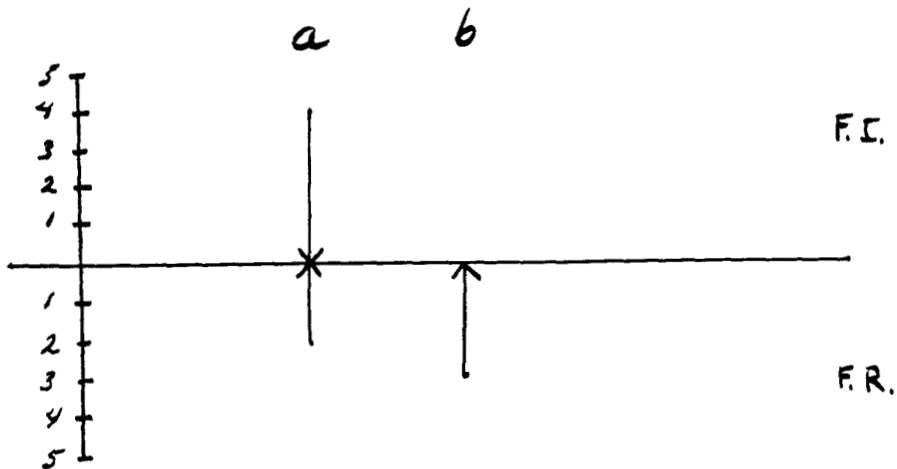
Hacer conciencia de lo desagradable que es en el trabajo la individualidad para desarrollar las actividades.

### FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 2 a) Poca confianza para trabajar en equipo ya que cada persona quiere comprobar por ella misma la realización del trabajo.
- 3 b) La individualidad de cada persona ya que no existe cooperación ni compañerismo ni homogeneidad para trabajar.

### FUERZAS IMPULSORAS

- 4 a) Existe la oportunidad de trabajar en equipo por la naturaleza del trabajo.





PLANEACION.

No se tiene claridad en los objetivos planes y políticas que se -  
persiguen en el Departamento.

Solución.

Buscar una mayor participación e informar al personal sobre los -  
fines que se persiguen.

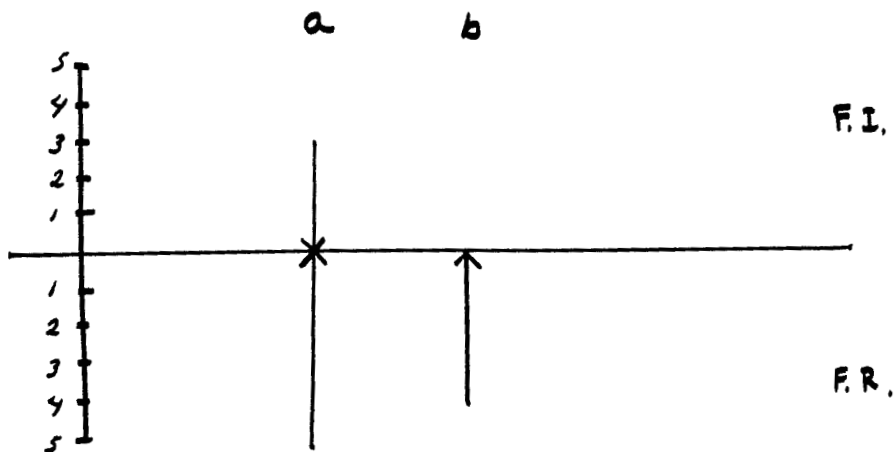
FUERZAS RESTRICTIVAS

5 a) No existe interés por parte de los directivos para informar  
lo que se desea realizar.

4 b) El personal directivo tiene poca iniciativa para organizar  
el trabajo, ya que depende mucho de las órdenes superiores.

FUERZAS IMPULSORAS.

3 a) Existe disposición por parte de los empleados ya que parti-  
cipan en la planeación.



## ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DESICIONES.

Problema.

No es adecuada la forma en que se resuelven los problemas de trabajo.

Solución.

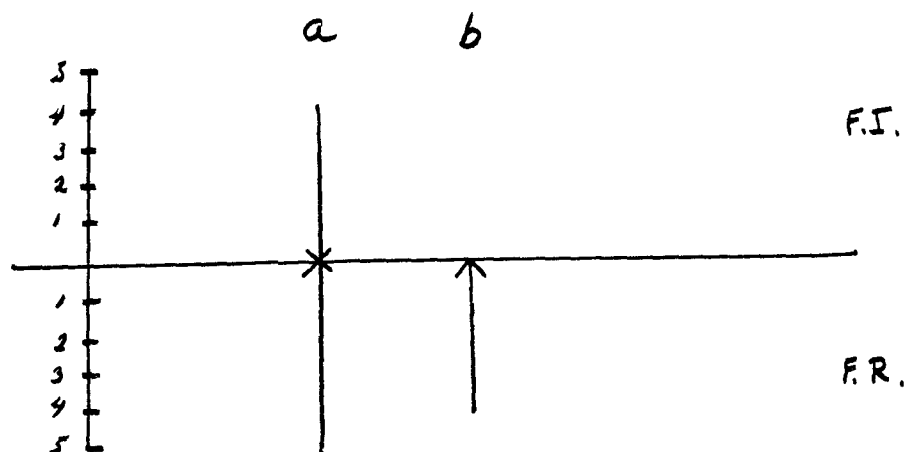
Dar apoyo y orientación para solucionar los problemas que se presentan.

### FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 5 a) Los directivos no se hacen responsables de errores, por lo tanto no existe apoyo para la solución de problemas.
- 4 b) Como los directivos no asisten a las asesorías de trabajo, no pueden dar la orientación para resolver un problema.

### FUERZAS IMPULSORAS

- 4 a) Los problemas de trabajo se detectan repidamente debido a lo pequeño que es el Departamento.



## DELEGACION DE FUNCIONES.

Problema.

No existe oportunidad para desarrollar las habilidades dentro del trabajo.

Solución.

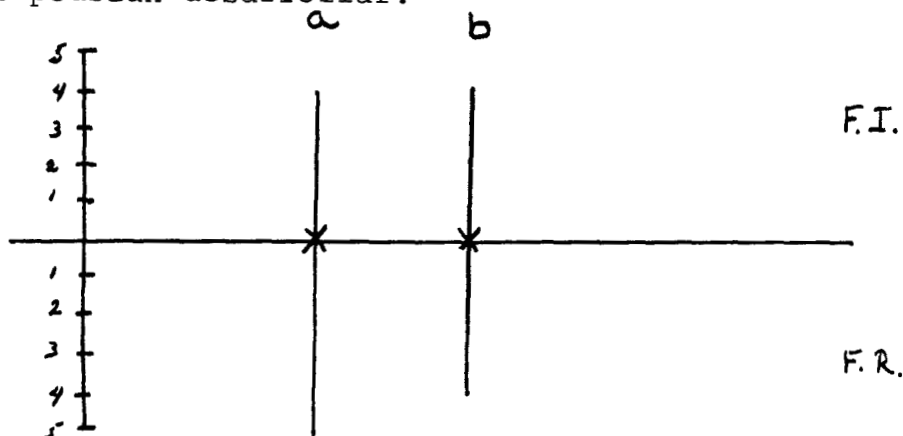
Permitir la iniciativa del personal dentro del trabajo dando libertad para presentarlo aportando sugerencias para adoptar nuevas formas de realizar u organizar mejor sus actividades.

## FUERZAS RESTRICTIVAS

- 5 a) Las políticas del Departamento no permiten pensar o hacer algo que no se ordene previamente.
- 4 b) Como se pide demasiada uniformidad en el trabajo no se pueden tener libertades para la iniciativa de como realizar el trabajo y desarrollar habilidades.

## FUERZAS IMPULSORAS

- 4 a) El deseo de realizar un buen trabajo por parte del personal
- 4 b) La experiencia de los empleados y su conocimiento del trabajo son causa de que tengan conocimiento y habilidades que se podrían desarrollar.



## COORDINACION GENERAL JURIDICA.

El 31 de diciembre de 1941 se expide la Ley Orgánica del Gobierno del Distrito Federal, que reglamenta el artículo 73 Constitucional fracción VI, creandose las direcciones de Gobernación y la de Servicios Legales, cuyas atribuciones estaban contenidas en los artículos 36 y 42 respectivamente.

El 29 de diciembre de 1970, entra en vigor la Ley orgánica del Departamento del Distrito Federal, en la que aparecen las Direcciones antes mencionadas, así como las atribuciones conferidas en los artículos 45 y 46 respectivamente.

La desconcentración administrativa del Departamento del Distrito Federal, hizo necesaria la reforma y adición de la Ley Orgánica, originando así la fusión de las Direcciones de Gobernación y la de Servicios Legales, creandose la Dirección General Jurídica y de Gobierno expresada en el artículo 45, según publicación en el Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 1972, su función era el despacho de los asuntos de carácter administrativo y para la atención de los servicios públicos, el Departamento del Distrito Federal contaba con dicha Dirección.

A partir del mes de Febrero de 1983, la Dirección General Jurídica y de Gobierno se avoca al proceso de modernización administrativa, en su ámbito de acción, creando dos Direcciones de Area, la de Consultas y Gobierno y la Jurídica y de Asuntos Contenciosos a fin de estar en posibilidad de brindar eficiente y oportuna respuesta a las crecientes demandas sociales en esta materia.

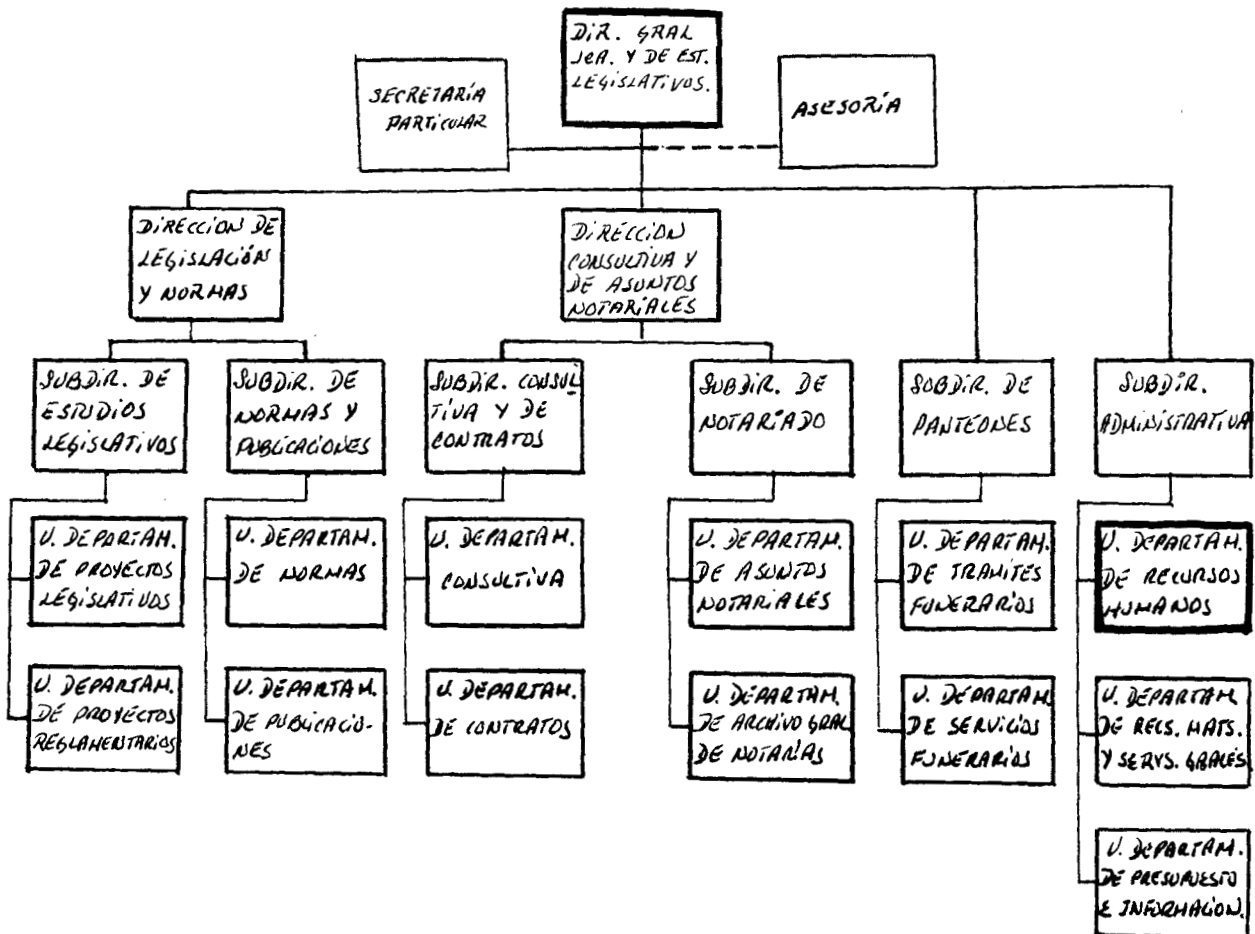
A partir del mes de enero de 1984, la Dirección Consultiva y de Go

bierno se convierte en Dirección General Jurídica y de Estudios Legislativos, fijandose sus atribuciones en el Reglamento Interior - del Departamento del Distrito Federal, publicado en el Diario Oficial del 17 de enero de 1984, en el artículo 5o. fracción XII.

Esto originó que por acuerdo publicado en la Gaceta Oficial, a partir del 20 de enero de 1984 ya no sería Dirección General Jurídica y de Gobierno, sino que ahora sería Coordinación General Jurídica y de Gobierno; por tal motivo hubo una reestructuración completa - en dicha Dirección, y de Estudios Legislativos.

El objetivo de la Dirección General Jurídica y de Estudios Legislativos. Es formular los anteproyectos de leyes, decreto, reglamentos, acuerdos y disposiciones legales del Departamento del Distrito Federal y vigilar su cumplimiento.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.



METODOLOGIA:

Se aplicó el diagnóstico al Departamento de Recursos Humanos e investigación y Desarrollo Administrativo. Tomando una muestra de cuatro personas de dicho departamento, el objetivo del Departamento es formular los anteproyectos de leyes, decretos, reglamentos, acuerdos, y disposiciones legales del Departamento del Distrito Federal y vigilar su cumplimiento.

El diagnóstico que se aplicó nos sirve para conocer claramente cuáles son los obstáculos que enfrenta el Departamento para solucionarlos, y así poder alcanzar con mayor eficiencia los objetivos -- que se pretenden alcanzar.

Los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

HOJA DE CONCENTRACION DE RESULTADOS									
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS EXAMINADOS	Núm. de Pregun.	TOTAL DE RESPUESTAS POR PREGUNTA				RESPUESTAS MUESTRA (TOTAL)		ESTADISTICA PORCENTAJE (TOTAL)	
		Insatisfacción		Satisfacción		Insatisf.	Satisf.	Insatisf.	Satisf.
		Núm.	%	Núm.	%				
MOTIVACION	1	2	50	2	50	8	8	50	50
	11	2	50	2	50				
	21	2	50	2	50				
	31	2	50	2	50				
DELEGACION DE FUNCIONES	2	1	25	3	75	9	7	56	44
	12	2	50	2	50				
	22	3	75	1	25				
	32	3	75	1	25				
ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	3	1	25	3	75	1	15	6	94
	13	-	-	4	100				
	23	-	-	4	100				
	33	-	-	4	100				
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION	4	2	50	2	50	10	6	63	37
	14	3	75	1	25				
	24	2	50	2	50				
	34	3	75	1	25				
DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	5	3	75	1	25	11	5	69	31
	15	4	100	-	-				
	25	1	25	3	75				
	35	3	75	1	25				
PLANEACION	6	3	75	1	25	11	5	69	31
	16	2	50	2	50				
	26	3	75	1	25				
	36	3	75	1	25				
ADMINISTRACION DE TIEMPO	7	-	-	4	100	2	14	13	87
	17	-	-	4	100				
	27	1	25	3	75				
	37	1	25	3	75				
SUGERENCIAS	8	3	75	1	25	10	6	63	37
	18	1	25	3	75				
	28	4	100	-	-				
	38	2	50	2	50				
TRABAJO EN EQUIPO	9	-	-	4	100	3	13	19	81
	19	-	-	4	100				
	29	-	-	4	100				
	39	3	75	1	25				
COMUNICACION.	10	1	25	3	75	11	5	69	31
	20	1	25	3	75				
	30	2	50	2	50				
	40	1	25	3	75				

HOJA DE CONCENTRACION DE RESULTADOS EN ORDEN DECENDENTE

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	INSATISFACCION	SATISFACCION.
PLANEACION	69%	31%
DESEMPEÑO DEL TRABAJO	69%	31%
COMUNICACION	69%	31%
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION	63%	37%
SUGERENCIAS	63%	37%
DELEGACION DE FUNCIONES.	56%	44%
MOTIVACION	56%	44%
TRABAJO EN EQUIPO	19%	81%
ADMINISTRACION DEL TIEMPO	13%	87%
ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	6 %	94%

MOTIVACION.

Problema.

No existen motivadores por falta de presupuesto.

Solución.

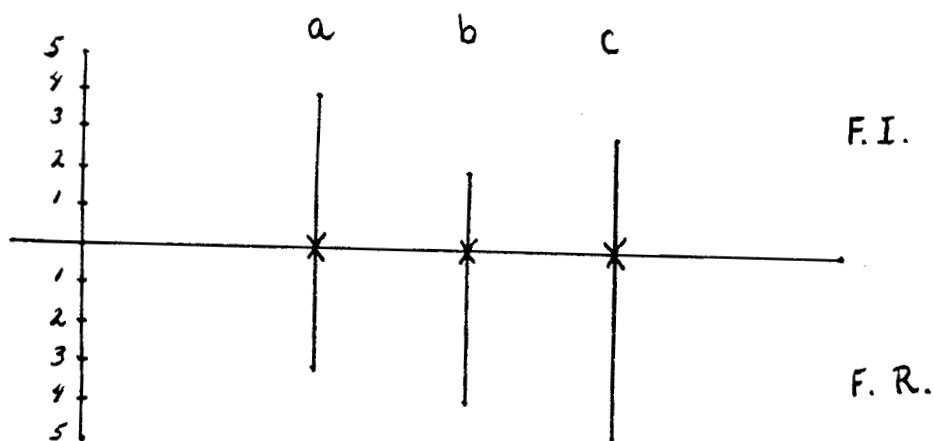
Se debe tomar mas en cuenta al trabajador , así como también sus o piniones, asignarle mas responsabilidad para que desarrolle sus - actividades y habilidades y proporcionar incentivos tales como diplomas, dinero, días de descanso u otro tipo de estímulos.

FUERZAS IMPULSORAS.

- 4 a) Los trabajadores tienen iniciativa para formular programas en beneficio de la organización.
- 2 b) Los trabajadores se sienten capacitados para que se les asignen mayores responsabilidades.
- 3 c) El trabajador se siente feliz y motivado cuando llega a recibir un diploma, un día de descanso u otro tipo de estímulo - por el trabajo que desempeña.

FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 3 a) Al jefe no le interesa la opinión del trabajador.
- 4 b) El jefe no quiere asignar más responsabilidad a sus empleados.
- 5 c) Al jefe no le interesa si el trabajador se siente o no motivado.





DELEGACION DE FUNCIONES.

problema.

Insatisfacción por el exceso de responsabilidad en el trabajo.

Solución.

Mejor supervisión en las actividades que desarrolla el personal y especificar exactamente las funciones que tiene que desempeñar.

FUERZAS IMPULSORAS.

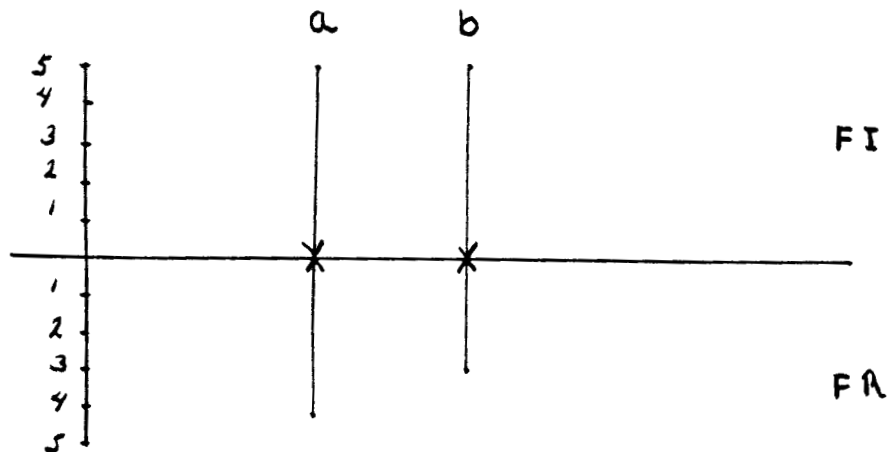
5 a) Los empleados revisan su trabajo antes de entregarlo.

5 b) Los propios trabajadores determinan sus funciones.

FUERZAS RESTRICTIVAS.

4 a) El jefe no supervisa minuciosamente el trabajo, lo que le interesa es que salga.

3 b) No hay especificación de funciones.



ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION.

Problema.

El personal siente que la capacitación que recibe en su trabajo no es suficiente.

Solución.

Entrenamiento al personal de nuevo ingreso sobre las funciones y actividades que va a desempeñar e incorporarlo lo mas pronto posible a sus tareas y al grupo de trabajo, por otra parte que se promuevan cursos de capacitación referentes a las actividades que -- realizan y que dichos cursos se organicen periódicamente.

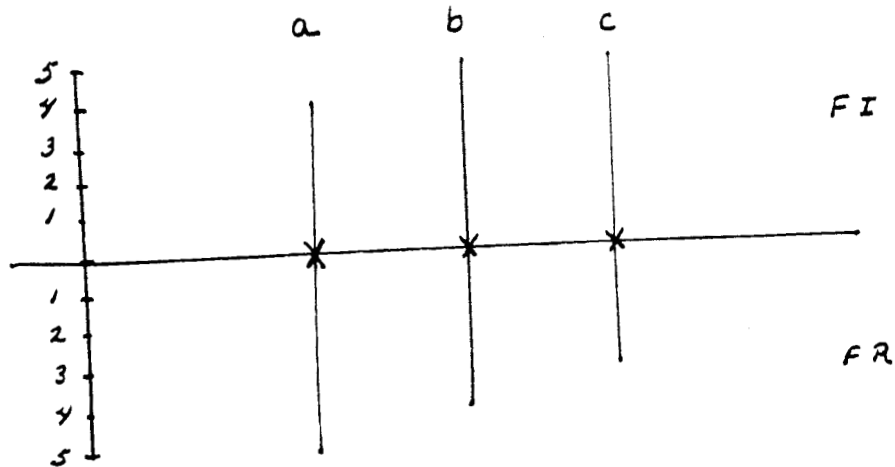
Para que el entrenamiento sea eficiente y se obtengan los mejores resultados, deben tenerse en cuenta las técnicas mas adecuadas -- que cumplan con los objetivos propuestos para la solución de las necesidades, dichas técnicas son: Rotación de personal, análisis de casos, seminarios, mesas redondas, etc.

FUERZAS IMPULSORAS.

- 4 a) Los trabajadores tienen interés y ellos mismos se entrenan.
- 5 b) Existe la suficiente publicidad para que el personal se entere de los cursos de capacitación, así como la autorización para que asistan a ellos.
- 5 c) El personal tiene iniciativa para llevar a cabo las técnicas.

FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 5 a) El jefe no entrena la personal de nuevo ingreso.
- 4 b) Los trabajadores no asisten a cursos de capacitación.
- 3 c) El jefe no tiene la suficiente información para llevar a cabo las técnicas de capacitación y adiestramiento.



DESEMPEÑO EN EL TRABAJO.

Problema.

No hay ningún tipo de motivación ni evaluación del trabajo.

Solución.

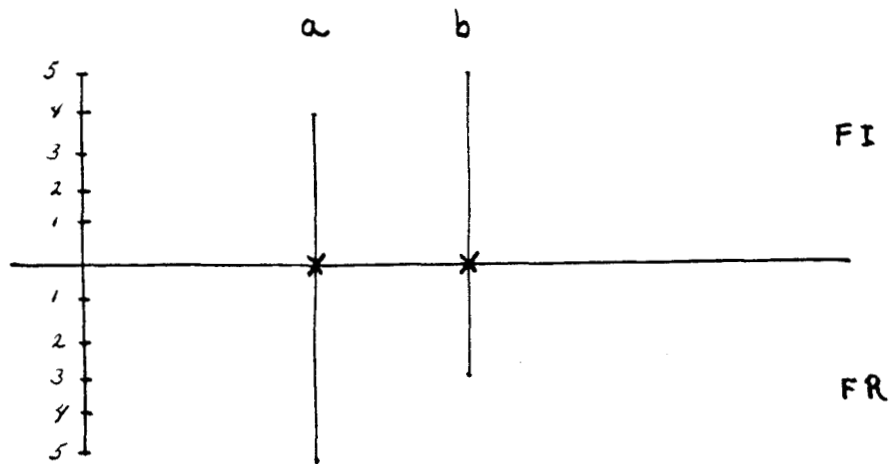
Hacer reconocimientos a las actividades que desempeñan los trabajadores, indicando la forma en como se debe y quiere que se elabore el trabajo, como presentarlo y en que tiempo.

FUERZAS IMPULSORAS.

- 4 a) El personal hace lo posible para que su trabajo sea reconocido.
- 5 b) El empleado pregunta como debe elaborar el trabajo y en que tiempo debe entregarlo.

FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 5 a) El jefe no reconoce el trabajo que el empleado realiza.
- 3 b) El jefe no indica la trabajador como debe realizar y presentar determinado trabajo que se le asignó.



PLANEACION.

Problema.

No se conocen los objetivos de la empresa ni los planes.

Solución.

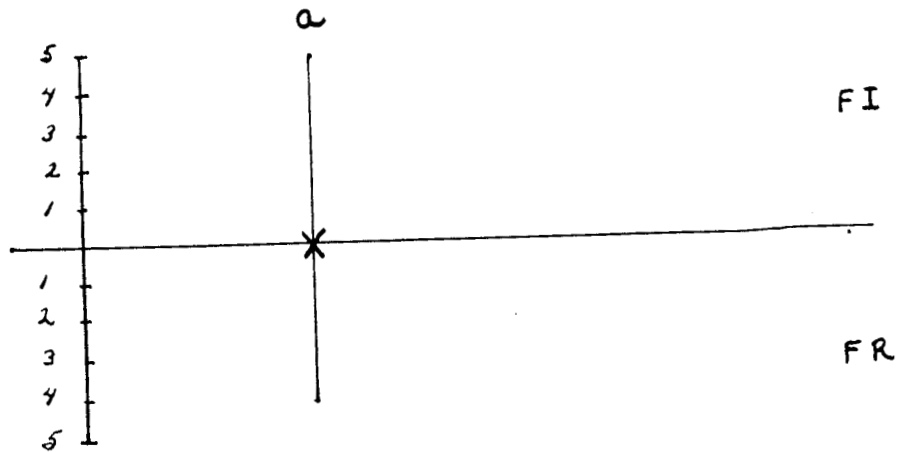
Dar información general al personal sobre los objetivos, políticas y planes que tiene el departamento donde se encuentran así como de la organización.

FUERZAS IMPULSORAS.

5 a) Los empleados tienen interés en saber cuales son los objetivos y planes para ayudar a que se lleven a cabo.

FUERZAS RESTRICTIVAS.

4 a) El personal y el propio jefe no conoce la normatividad.



SUGERENCIAS.

Falta de consideración a las observaciones del personal.

Solución.

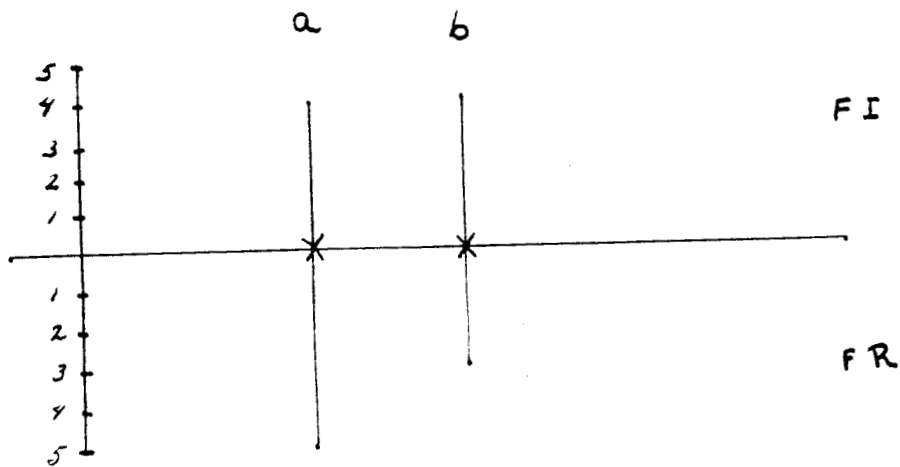
Establecer un programa de sugerencias que debe ser difundido.

FUERZAS IMPULSORAS.

- 4 a) Los empleados quieren ser tomados en cuenta.
- 4 b) Hay disposición y conocimientos para aportar nuevas ideas.

FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 5 a) Las sugerencias de los trabajadores no son tomadas en cuenta ni se analizan para ver si tiene validez.
- 3 b) El propio jefe toma las decisiones y organiza el trabajo.



### TRABAJO EN EQUIPO.

Esta área se encontró sin problema, se observa disposición al intervenir en forma activa para cooperar en equipo, existe buena relación entre los compañeros de trabajo.

### COMUNICACION.

Problema.

Falta de comunicación formal.

Solución.

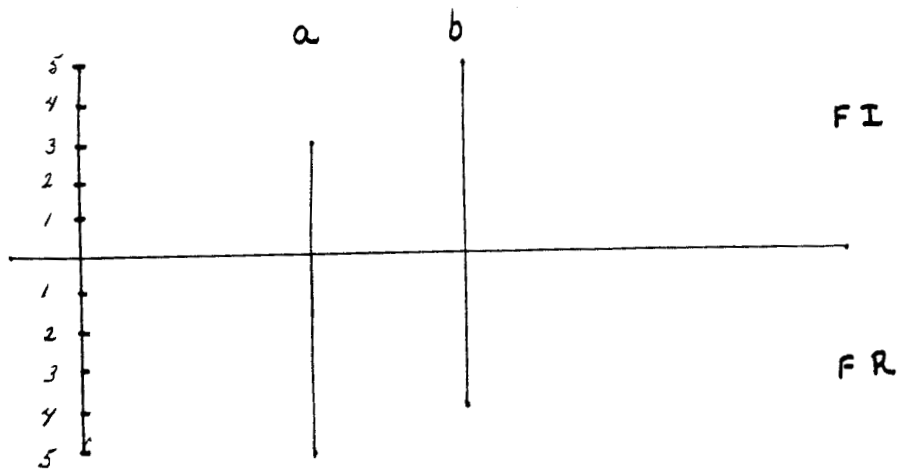
Mayor relación entre el jefe y los subordinados. Así también que se proporcione la suficiente información respecto del trabajo que se desarrolla, los planes y normas de la organización.

### FUERZAS IMPULSORAS.

- 3 a) El personal hace lo posible por que sus relaciones con el jefe sean buenas.
- 5 b) El trabajador tiene interes en conocer los planes y objetivos.

FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 5 a) El jefe proporciona poca información al trabajador y la comunicación es insuficiente.
- 4 b) El jefe y su personal no están enterados de los planes y objetivos.



ADMINISTRACION DEL TIEMPO.

Esta área no resultó con problema, los empleados administran y organizan perfectamente su tiempo para la realización del trabajo. Sin embargo, se podría hacer uso de una agenda especificando las actividades a realizar mensualmente.

ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DE DECISIONES.

Los trabajadores de esta unidad departamental organizan su trabajo y determinan cual es el momento adecuado para tomar alguna decisión, no existe problema alguno en este sentido.

UNIDAD COORDINADORA DE POLITICAS, ESTUDIOS Y ESTADISTICAS DEL TRABAJO. SUBDIRECCION DE GENERACION DE ESTADISTICAS.

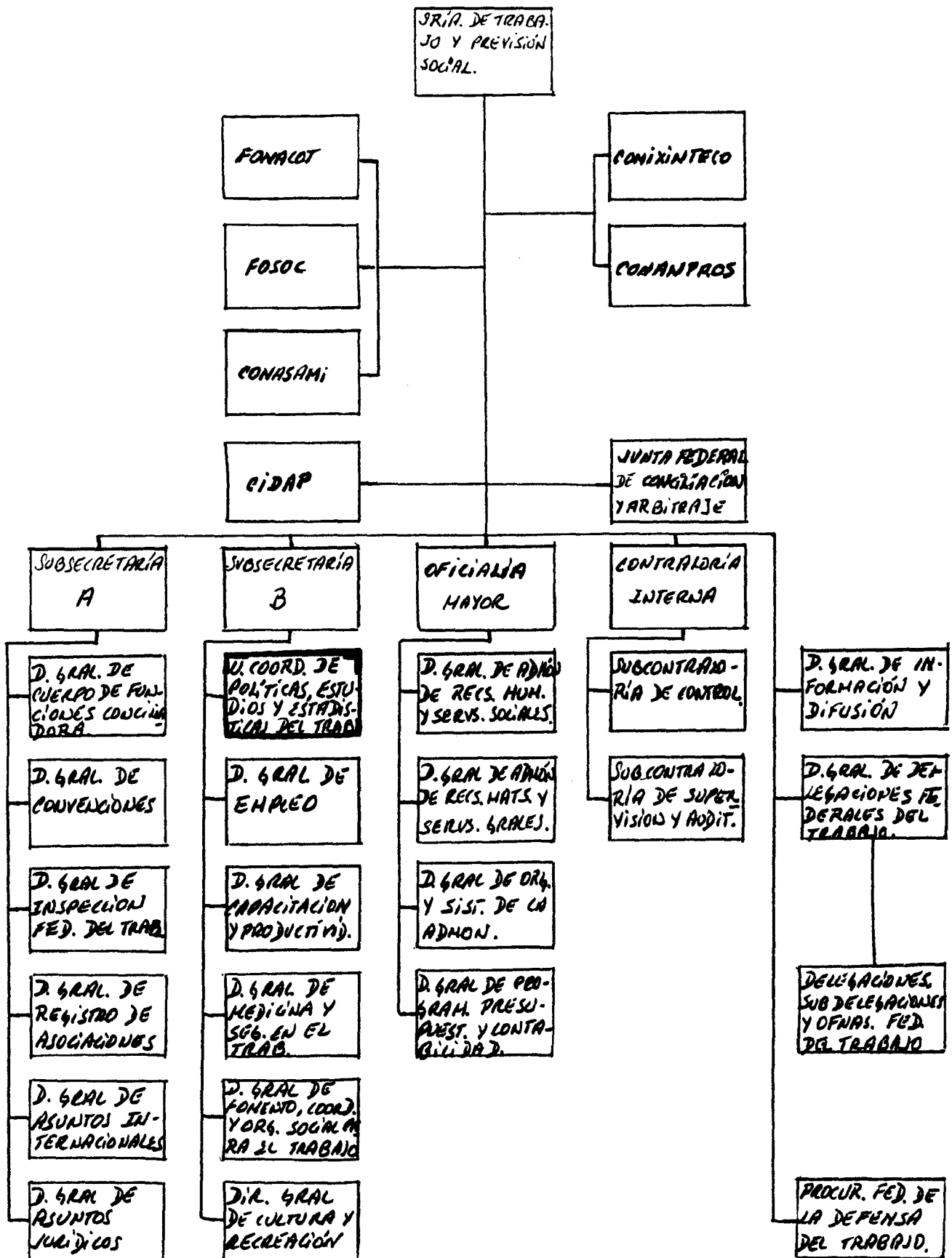
El primer antecedente se encuentra en 1911, cuando se crea el Departamento de trabajo, dependiente de la Secretaría de Fomento, - Colonización e Industria.

La Ley de Secretarías de Estado en 1917 la incluyó como uno de -- los ramos de la Administración Pública. Por decreto presidencial, publicado en el diario oficial del 12 de diciembre de 1932, el De-- partamento del trabajo se independizó de la Secretaría de Indus-- tria, Comercio y Trabajo, convirtiéndose en organismo autónomo. Posteriormente, con el régimen de gobierno del Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, se reestructuraron de una manera significativa -- las atribuciones del sector público laboral. Esta reestructura--- ción quedó formalizada mediante el nuevo raglamento interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, publicada en el D.O. F. del 4 de marzo de 1983, dando como resultado cambios sustanti-- vos en unidades administrativas, órganos desconcentrados y de en-- tidades sectoriales.

OBJETIVOS.

Vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones donati-- vas contenidas en el artículo 123 y demás de la Constitución Fede-- ral, de la Ley Federal del Trabajo y su Reglamento. Procurar el e-- quilibrio entre los factores de la producción, intervenir en los contratos de trabajo nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero, coordinar la coordinación y promulgación de los contratos y promover el incremento de la productividad del traba-- jo.





Se aplicó el diagnóstico en la Subdirección de Generación Estadística, tomando una muestra de quince personas. El objetivo de la Dirección es diseñar y desarrollar estudios sobre información estadística laboral que soliciten las unidades administrativas de otros sectores de la Administración Pública Federal y organizaciones diversas.

El diagnóstico nos servirá para conocer cuales son los obstáculos que enfrenta la Dirección para alcanzar los objetivos planteados. Los resultados obtenidos de las entrevistas son los siguientes:

HOJA DE CONCENTRACION DE RESULTADOS									
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS INVESTIGADOS	Núm. de Preguntas	TOTAL DE RESPUESTAS POR PREGUNTA				RESPUESTAS ADECUADAS (75%)		ESTIMACION ADECUADA (75%)	
		Insatisfacción		Satisfacción		Insor.	Satisf.	Insor.	Satisf.
		Núm.	%	Núm.	%				
MOTIVACION	1	9		5		42	14	75	25
	11	10		4					
	21	12		2					
	31	11		3					
DELEGACION DE FUNCIONES	2	11		3		39	17	70	30
	12	10		4					
	22	10		4					
	32	9		6					
ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	3	8		6		36	20	64	36
	13	9		5					
	23	10		4					
	33	9		5					
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION	4	10		7		43	13	77	23
	14	11		3					
	24	11		3					
	34	11		3					
DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	5	10		4		44	12	79	21
	15	12		2					
	25	11		3					
	35	11		3					
PLANEACION	6	10		4		43	13	77	23
	16	11		3					
	26	10		4					
	36	12		2					
ADMINISTRACION DE TIEMPO	7	8		6		36	20	64	36
	17	8		6					
	27	10		4					
	37	10		4					
SUGERENCIAS	8	9		5		41	15	73	27
	18	11		3					
	28	11		3					
	38	10		4					
TRABAJO EN EQUIPO	9	5		9		28	28	50	50
	19	5		9					
	29	9		5					
	39	9		5					
COMUNICACION.	10	10		4		40	16	71	29
	20	9		5					
	30	11		3					
	40	10		4					

HOJA DE CONCENTRACION DE RESULTADOS EN ORDEN DESCENDENTE.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	INSATISFACCION	SATISFACCION
DESEMPEÑO DEL TRABAJO	78.57%	21.43%
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION	76.79%	23.21%
PLANEACION	76.79%	23.21%
MOTIVACION	75 %	25 %
SUGERENCIAS	73.21%	26.79%
COMUNICACION	71.43%	28.57%
DELEGACION DE FUNCIONES	69.65%	30.25%
ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	64.25%	35.75%
ADMINISTRACION DEL TIEMPO	64.25%	35.75%
TRABAJO EN EQUIPO	50 %	50 %

DESEMPEÑO DEL TRABAJO

Problema.

No se reconoce el esfuerzo en la labor de los empleados, la actitud del jefe es agresiva al hacer notar errores de trabajo, no hay interés del trabajador para desarrollar sus actividades por ser estas indiferentes para sus superiores.

Solución.

Establecer tanto para el jefe como para los subordinados una etapa

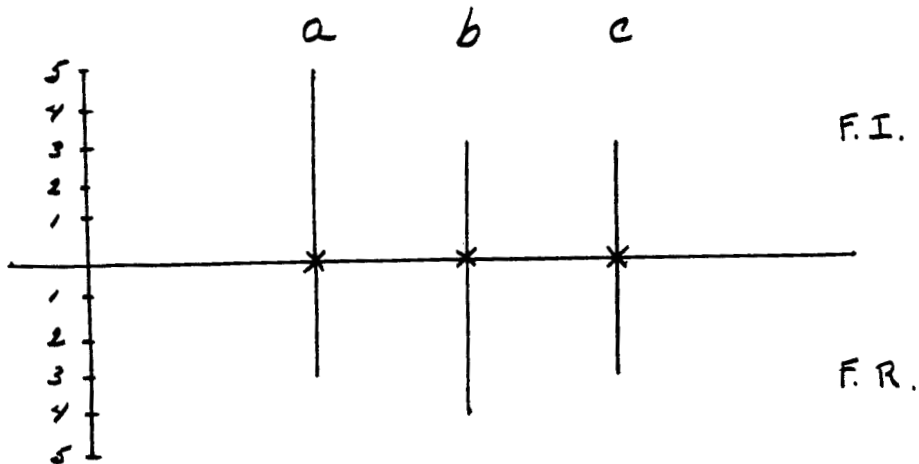
de sensibilización sobre el trabajo que desarrollan en la medida en que este contribuye como complemento de los objetivos fijados

#### FUERZAS IMPULSORAS

- 5 a) El personal esta preparado academicamente.
- 3 b) El trabajo generalmente se entrega sin errores.
- 3 c) El trabajo se entrega en la fecha y con la presentación requerida.

#### FUERZAS RESTRICTIVAS

- 3 a) La presión del tiempo impide valorar el esfuerzo del trabajador.
- 4 b) La carga de trabajo es excesiva y la responsabilidad de los superiores, absorve la mayor parte de su tiempo.
- 3 c) Los jefes de departamento son poco flexibles.



#### ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION

Problema.

Al incorporarse un nuevo elemento a la organización no se proporciona capacitación acerca del trabajo que va a desempeñar, unica-

mente se le dan indicaciones.

Solución.

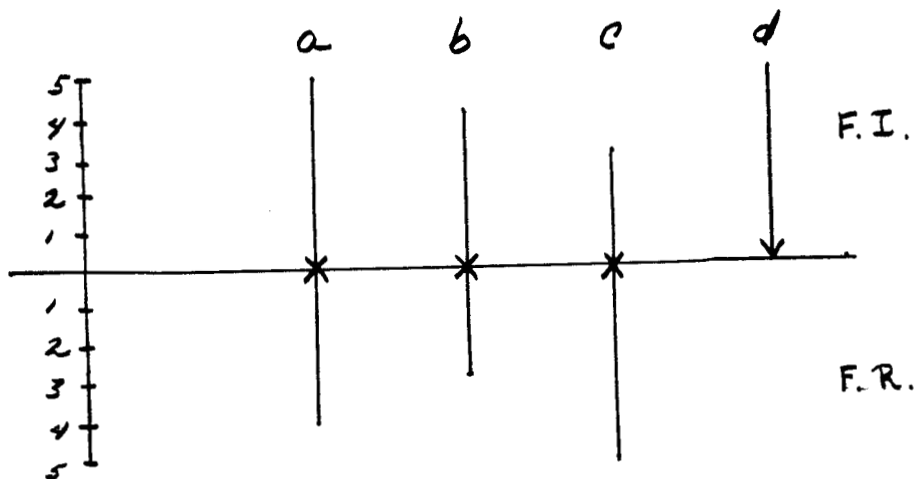
Estimular al trabajador por medio de la capacitación para un mejor desempeño en su trabajo, beneficiando así no solo la organización, sino también al trabajador ya que satisfacen sus necesidades de desarrollo.

#### FUERZAS IMPULSORAS

- 5 a) Disponibilidad del personal para recibir cursos de capacitación.
- 4 b) Incremento en la productividad laboral.
- 3 c) Actualización y ajuste del organismo en el desempeño del trabajo.
- 5 d) Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

#### FUERZAS RESTRICTIVAS

- 4 a) No hay presupuesto disponible para este concepto.
- 3 b) La carga de trabajo impide la participación en cursos.
- 5 c) Los planes de trabajo son programas ya establecidos.



## MOTIVACION

### Problema.

El bajo nivel de ingresos contribuye al descontento del trabajador la poca participación que tienen en la resolución y toma de decisiones.

### Solución.

Estimular al trabajador con incentivos, por medio de un reconocimiento sobre el buen desempeño en su trabajo, apoyando el espíritu de cooperación y tomando en cuenta las sugerencias que pudieran aportar.

## FUERZAS IMPULSORAS

4 a) La calificación de méritos es un indicador que muestra el buen desempeño de las funciones asignadas.

5 b) La necesidad de comunicación para cumplir con las funciones requeridas.

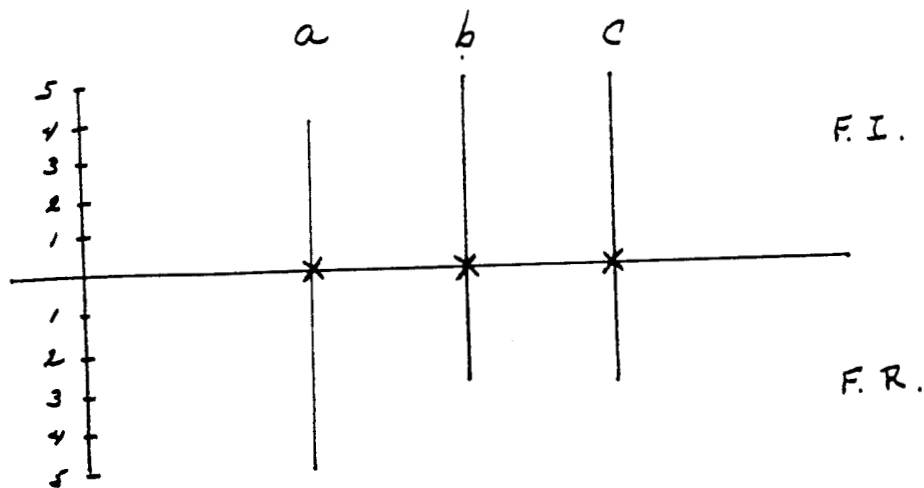
5 c) Se tiene conciencia de que en general el nivel de ingresos es bajo.

## FUERZAS RESTRICTIVAS

5 a) No existe presupuesto disponible.

3 b) La carga de trabajo impide la constante comunicación entre jefe y trabajador.

3 c) No se manifiesta interés de los superiores hacia el trabajo que realizan los empleados.



#### SUGERENCIAS.

##### Problema.

Las observaciones generalmente no son aceptadas, además de que se dá una negativa por parte de los trabajadores a participar porque existen conflictos personales.

##### Solución.

Someter las sugerencias a un proceso de discusión, aprovechando - lo que pueda ser beneficioso para la organización.

#### FUERZAS IMPULSORAS

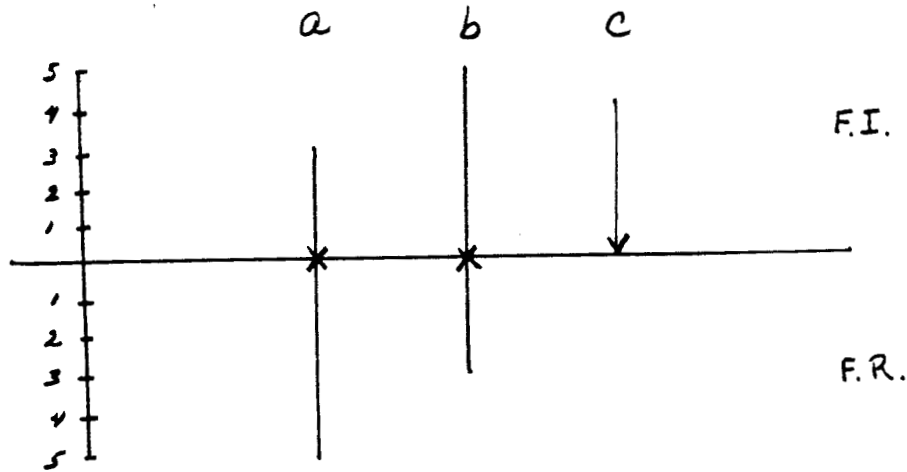
- 3 a) El nivel de estudios del personal permite clara comprensión de los problemas.
- 5 b) Calidad profesional de las sugerencias.
- 4 c) Necesidad de actualización de los métodos y técnicas para el desarrollo.

#### FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 5 a) El tipo de trabajo que se realiza responde a determinada uti

lidad previamente establecida.

3 b) Conflictos personales entre jefe y subordinados.



COMUNICACION.

Problema.

No hay interés por parte de la organización en que sus miembros - conozcan las normas, reglamentos, funciones, planes y objetivos - que constituyen a la organización.

Solución.

Establecer un programa de integración del personal dando a conocer a todos los miembros de la organización la normatividad que se tiene fijada.

FUERZAS IMPULSORAS.

4 a) Integrar la finalidad del trabajo en el objetivo general de la organización.

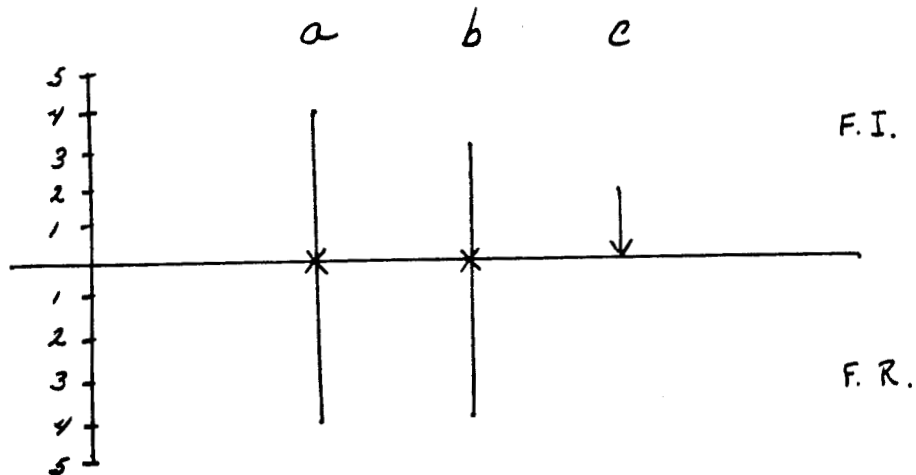
3 b) Incremento de la productividad laboral.

2 c) Los boletines y revistas que edita la organización por lo regular son de fácil comprensión.



### FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 4 a) El jefe no se interesa por proporcionar esta información a sus empleados.
- 4 b) No se tiene información simplificada del manual de organización.



### DELEGACION DE FUNCIONES.

Problema.

No se delega responsabilidad, consecuentemente el trabajo se desarrolla en forma mecánica.

Solución.

Indicar a cada trabajador la responsabilidad que le corresponde en el desempeño de sus funciones.

### FUERZAS IMPULSORAS

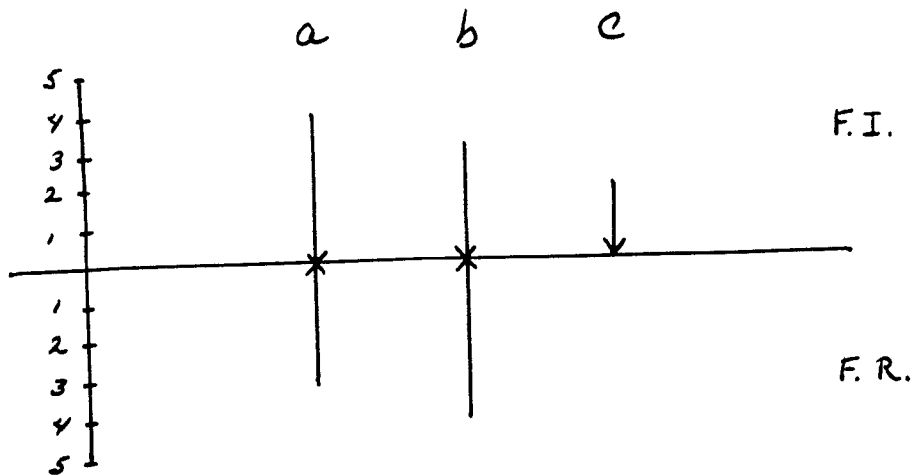
- 4 a) La capacidad de los trabajadores responde a su preparación académica y a su desarrollo profesional.
- 3 b) La permanente carga de trabajo.

2 c) La responsabilidad de cumplir con trabajos que respondan a condiciones especiales.

FUERZAS RESTRICTIVAS.

3 a) La responsabilidad de los trabajos recae directamente en el jefe del área.

4 b) La indiferencia que se muestra ante la albor de los trabajadores.



ADMINISTRACION DE TIEMPO.

Problema.

El tiempo para la preparación de los trabajos es muy breve, lo que ocasiona que algunas veces se presenten con deficiencias.

Solución.

Formular un programa de actividades a desarrollar en un lapso de tiempo, midiendo siempre el personal con que se cuenta, la calidad del trabajo y objetivo del mismo.

FUERZAS IMPULSORAS

5 a) Los trabajos que se presentan deben satisfacer lo ya establecido y la apreciación del superior.

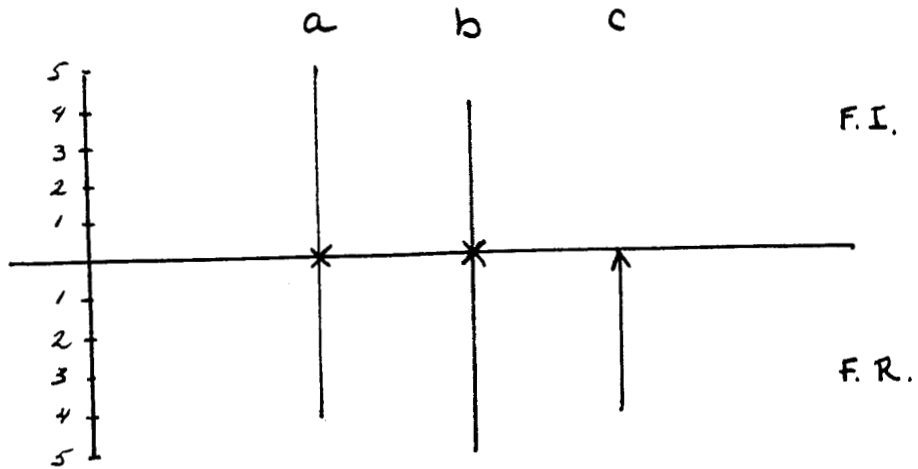
4 b) Los trabajos siempre se entregan en la fecha requerida.

FUERZAS RESTRICTIVAS.

4 a) Dos o más superiores dan instrucciones acerca de un mismo -- trabajo.

5 b) La carga excesiva de trabajo.

4 c) La falta de disponibilidad de tiempo.



PLANEACION.

Problema.

Se desconoce la normatividad establecida tanto a nivel de departamento, como a nivel general de la organización.

Solución.

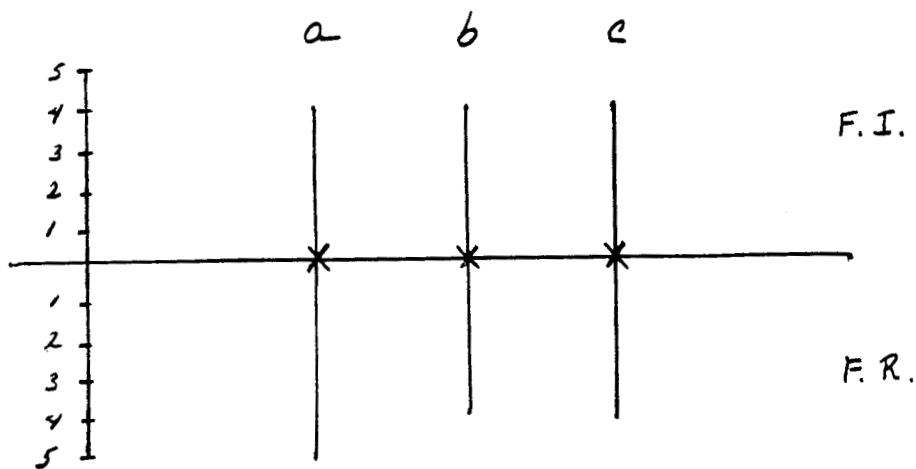
hacer un programa para dar a conocer la información general sobre la organización, así como el individual que corresponda a cada puesto.

FUERZAS IMPULSORAS.

- 4 a) El personal tiene la capacidad de comprensión.
- 4 b) La productividad se perfecciona cuando se conoce la utilidad del trabajo.
- 4 c) El desarrollo profesional permite hacer aportaciones en beneficio de la organización.

FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 5 a) El sistema burocrático de administración pública.
- 4 b) No se desarrollan cursos de inducción al personal.
- 4 c) El presupuesto disponible no permite la inducción permanente en la organización.



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA.

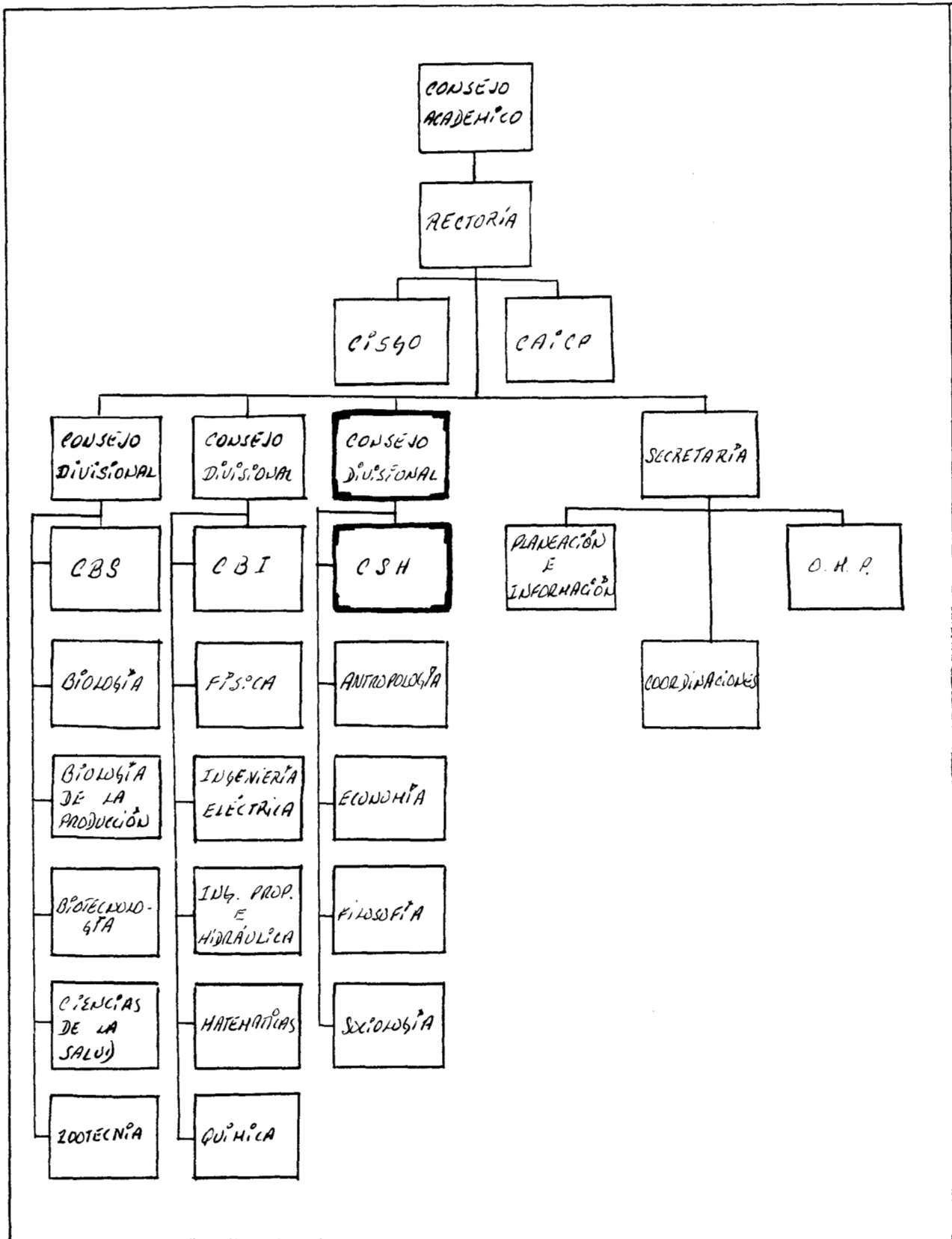
Esta universidad fué creada por decreto presidencial en el periodo del Lic. Luis Echeverría Alvarez, publicando el hecho en el Diario Oficial de la Federación el 17 de diciembre de 1973.

El Congreso de los Estados Unidos Mexicanos decreta la Ley Organica de la UAM que contiene los siguientes objetivos:

Impartir educación superior a nivel licenciatura, maestría y doctorado y cursos de actualización y especialización en sus modalidades escolares y extraescolares, procurando que la formación de profesionales corresponda con las necesidades de la sociedad, así como organizar y desarrollar actividades de investigación humanística y científica en atención primordialmente, a los problemas nacionales y en relación con las condiciones de desenvolvimiento histórico y preservar y difundir la cultura.

Se aplicó el diagnóstico en la División de Ciencias Sociales y Humanidades , tomando como muestra diez personas de dicha división. Su objetivo es desarrollar actividades de investigación humanística y científica en atención a los problemas nacionales en relación a la educación superior de licenciatura.

ESTRUCTURA ORGANICA.



El diagnóstico que se aplicó nos sirve para localizar el problema específico de insatisfacción en el trabajo, así como determinar el objetivo que se pretende alcanzar.

los resultados que se obtuvieron en las entrevistas son los que a continuación se presentan:

HOJA DE CONCENTRACION DE RESULTADOS									
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS INVESTIGADOS	Núm. de preguntas	TOTAL DE RESPUESTAS POR RESPUESTA				RESPUESTAS ANEXAS (TOTAL)		ESTADISTICO POR RESPUESTA (TOTAL)	
		Insatisfacción		Satisfacción		insatis.	Satis.	Ejempl.	Ejempl.
		Núm.	%	Núm.	%				
MOTIVACION	1	3		22					
	11	7		18					
	21	19		6	41	59	41	59	
	31	12		13					
DELEGACION DE FUNCIONES	2	5		20					
	12	6		17					
	22	9		16	24	76	24	76	
	32	4		21					
ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	3	5		20					
	13	2		23					
	23	3		22	11	89	11	89	
	33	1		24					
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION	4	7		18					
	14	11		14					
	24	11		14	44	56	44	56	
	34	15		10					
DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	5	7		18					
	15	11		14					
	25	8		17	33	67	33	67	
	35	7		18					
PLANEACION	6	5		20					
	16	12		13					
	26	11		14	42	58	42	58	
	36	14		11					
ADMINISTRACION DE TIEMPO	7	4		21					
	17	6		19					
	27	4		21	18	82	18	82	
	37	4		21					
SUGERENCIAS	8	6		19					
	18	3		22					
	28	19		6	36	64	36	64	
	38	8		17					
TRABAJO EN EQUIPO	9	-		25					
	19	-		25					
	29	6		19	16	84	16	84	
	39	10		15					
COMUNICACION.	10	6		19					
	20	5		20					
	30	11		14	36	64	36	64	
	40	14		11					

HOJA DE CONCENTRACION DE RESULTADOS EN ORDEN DECENDENTE.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	INSATISFACCION	SATISFACCION
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION	44%	56%
PLANEACION	42%	58%
MOTIVACION	41%	59%
SUGERENCIAS	36%	64%
COMUNICACION	36%	64%
DESEMPEÑO DEL TRABAJO	34%	66%
DELEGACION DE FUNCIONES	24%	76%
ADMINISTRACION DEL TIEMPO	18%	82%
TRABAJO EN EQUIPO	16%	84%
ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.	10%	90%

MOTIVACION

Problema.

Inconformidad de los trabajadores por los sueldos que reciben en relación con las responsabilidades que tienen asignadas.

Solución.

Abrir un curso de inducción en el área de trabajo donde se especifique que obligaciones le corresponden en cada puesto, y ajustarse a las negociaciones que en materia de sueldos se autoricen en las revisiones del Contrato Colectivo de Trabajo.

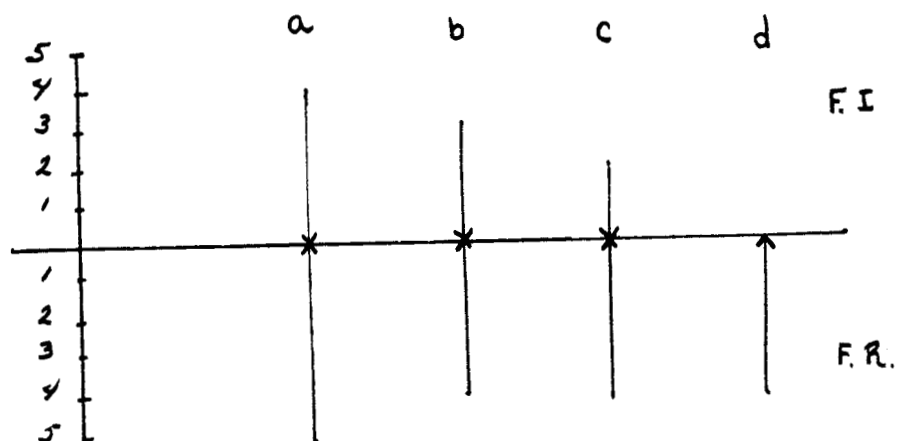


## FUERZAS IMPULSORAS

- 4 a) Organización del sindicato para luchar por mejores salarios.
- 3 b) Revisiones del contrato colectivo de trabajo.
- 2 c) Disposición de la comunidad universitaria para buscar mayor presupuesto

## FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 5 a) Recorte presupuestal.
- 4 b) Tope salarial
- 4 c) Crisis económica.
- 4 d) Política de austeridad.



Se observó que en el área de DELEGACION DE FUNCIONES no se dan problemas ya que las actividades se logran coordinadamente.

## ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION.

Problema.

No hay un sistema de detección de necesidades de capacitación, el entrenamiento y orientación que se dá para el desarrollo de las tareas no es el adecuado.

Solución.

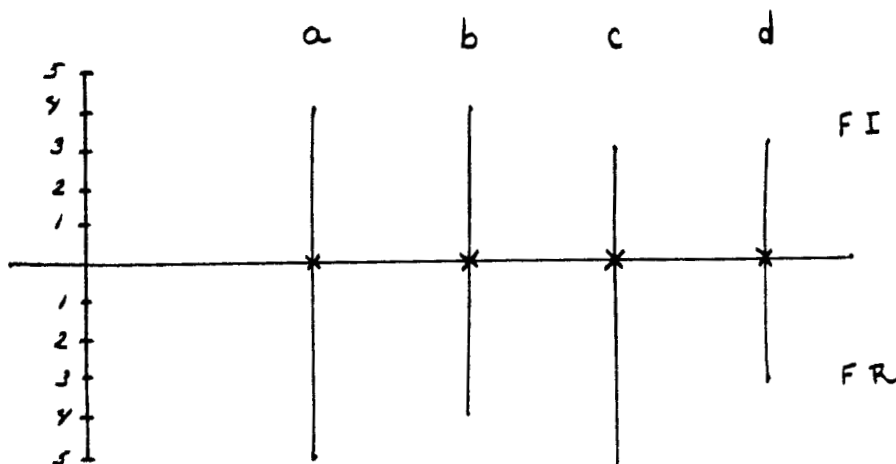
Proponer y adecuar los cursos de capacitación para cada nivel dependiendo de las necesidades que tengan los trabajadores.

FUERZAS IMPULSORAS.

- 4 a) Disposición de los trabajadores.
- 4 b) No representa ningún costo reorganizar las comisiones.
- 3 c) Por Ley estas comisiones tienen asignado un presupuesto.
- 3 d) Las autoridades apoyan el mejoramiento de las comisiones.

FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 5 a) Las comisiones desarrollan sus actividades en horas laborales.
- 4 b) El tiempo de reorganización.
- 5 c) La falta de material didáctico.
- 3 d) La indiferencia de las comisiones a las sugerencias de los -  
trabajadores.



## DESEMPEÑO EN EL TRABAJO.

Problema.

No hay suficiente capacitación para el desarrollo de las actividades

Solución.

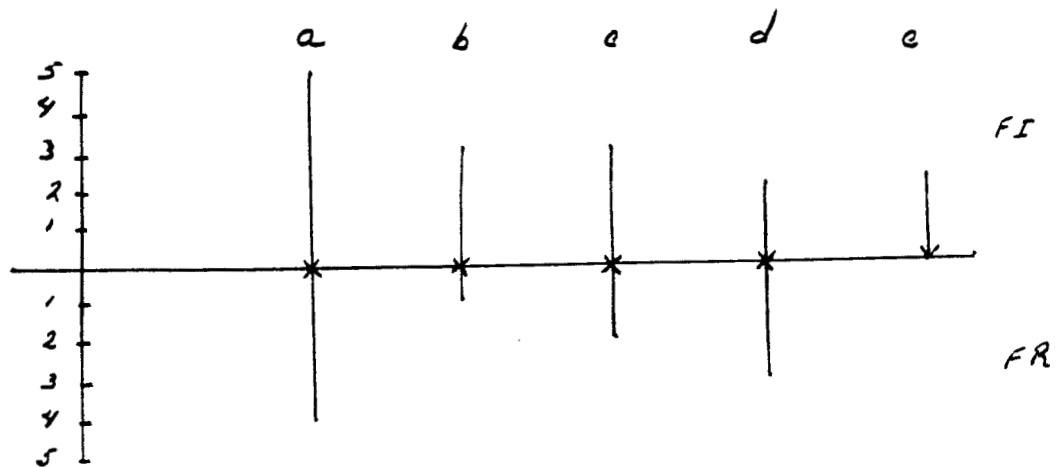
Que las comisiones mixtas y los encargados de impartir cursos de capacitación respondan a las demandas de los trabajadores.

## FUERZAS IMPULSORAS.

- 5 a) La facilidad de actualizar los cursos.
- 3 b) Disposición de los trabajadores para aportar nuevas ideas y para proponer temas de cursos.
- 3 c) Hay personal capacitado para impartir los cursos dentro de la institución.
- 2 d) El sindicato esta en disposición de participar en el programa.
- 2 e) Hay instalaciones adecuadas para impartir los cursos.

## FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 4 a) El costo en que se incurra.
- 1 b) Trámites engorrosos para llevarlos a cabo.
- 2 c) Posible inasistencia de los trabajadores.
- 3 d) Los horarios deben ser accesibles para que los cursos se -- puedan aprovechar por el mayor número de trabajadores sin - que se afecten de manera importante sus actividades.



## PLANEACION

Problema.

Falta de claridad en la información sobre los objetivos, planes y políticas de la división y de cada departamento y de la forma en -- que la institución esta organizada.

Solución.

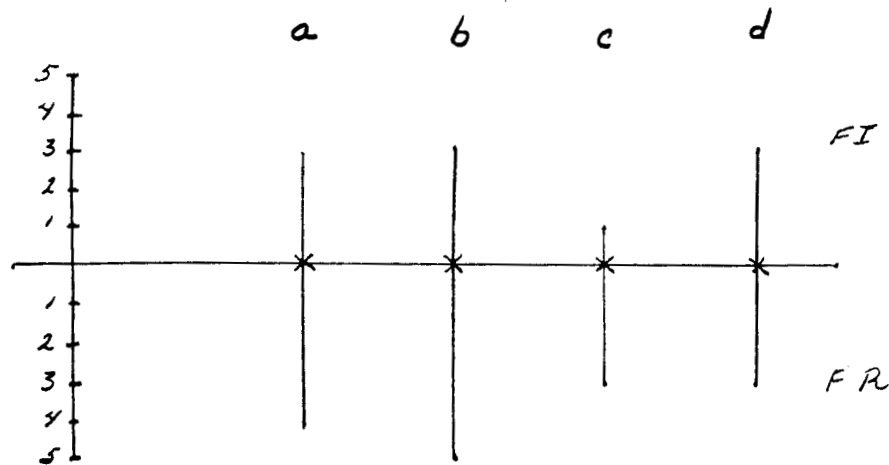
Proporcionar la información necesaria a los trabajadores de nuevo ingreso y a los que ya estan laborando, para que conozcan los objetivos de la división y que los jefes inmediatos se responsabilicen para resolver las preguntas referentes a este tipo de problemas y dar inducción sobre la estructura orgánica.

## FUERZAS IMPULSORAS

- 3 a) Disposición de los trabajadores para colaborar.
- 3 b) Facilidad para proporcionar este tipo de información.
- 1 c) La existencia de objetivos y políticas formales claras.
- 3 d) La existencia de un periódico universitario para dar a cono- cer esta información.

### FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 4 a) Despreocupación por parte de las autoridades.
- 4 b) Indiferencia para las publicaciones de los trabajadores.
- 3 c) El espacio que se ocuparía en el periódico universitario.
- 3 d) Desconocimiento de las vías formales para obtener informes.



### SUGERENCIAS.

Problema.

No se toman en cuenta los comentarios de los empleados para resolver problemas ó mejorar procedimientos.

Solución.

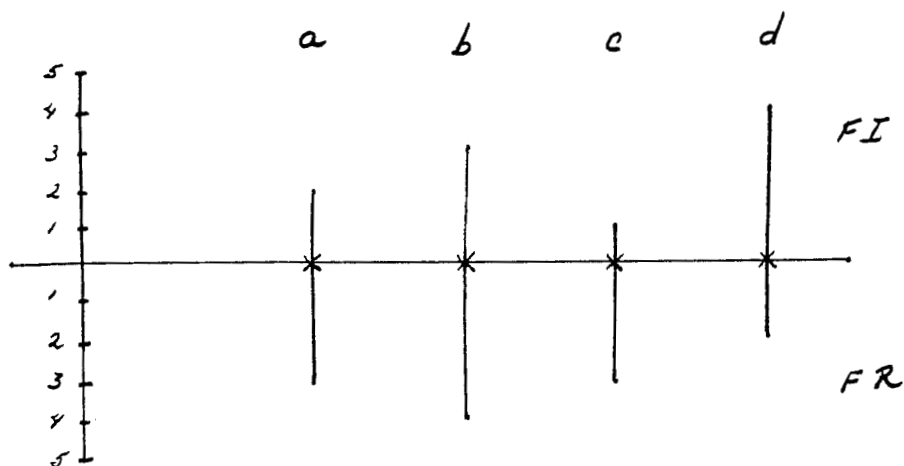
Que se emplee un mecanismo de correo interno para recibir las sugerencias de los empleados y someterlas a consideración.

### FUERZAS IMPULSORAS.

- 2 a) Disponibilidad de los trabajadores para aportar sugerencias.
- 3 b) Facilidad para difundir los comentarios.
- 1 c) Bajo costo para implantar un correo interno.
- 4 d) Se necesita poco tiempo para implantar este sistema.

## FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 3 a) Los trámites administrativos para autorizar el correo interno.
- 4 b) El descuido de las autoridades para recoger la correspondencia.
- 3 c) La facultad para implantar algún tipo de sugerencia.
- 2 d) Dificultad de retroalimentación con los trabajadores.



## ADMINISTRACION DEL TIEMPO Y TRABAJO EN EQUIPO.

En estos dos sectores no se encontraron problemas considerables, ya que el trabajo se desarrolla coordinadamente y en el tiempo señalado.

## COMUNICACION.

Desconocimiento casi total de las normas institucionales, del reglamento interior de la división y de la institución en su conjunto.

## Solución.

Apoyo del sindicato para que se proporcione el contrato colectivo

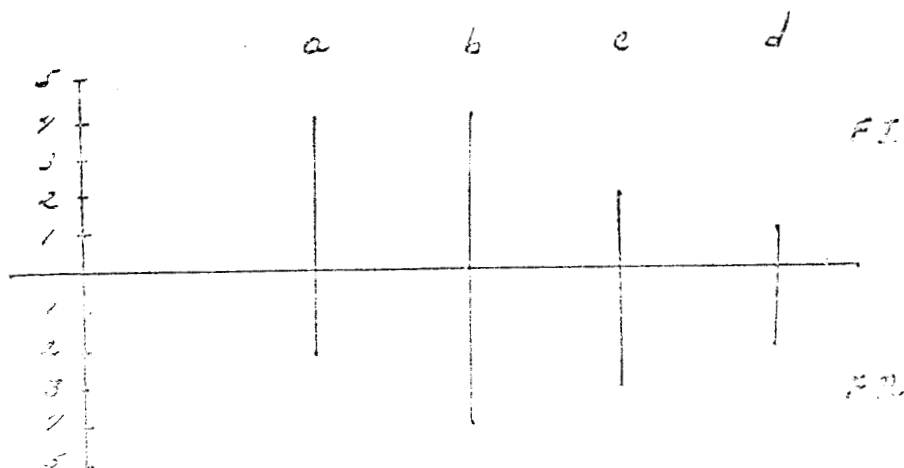
que la información necesaria para comprenderlos, así como realizar reuniones con todos los miembros para discutir la misma y explicarle anexándole el reglamento interior.

FUERZAS IMPULSORAS.

- 1 a) Forzosamente se deben a dar a conocer las normas.
- 4 b) Las vías de comunicación normales existen.
- 2 c) Las reuniones de trabajo para conocer los planes y programas.
- 1 d) La comunicación de las normas y planes se dá individual y colectivamente.

FUERZAS RESTRICTIVAS.

- 2 a) La poca comunicación informal.
- 4 b) La deficiente retroalimentación entre jefes y empleados.
- 3 c) La forma restringible en que se maneja la información.
- 2 d) El tiempo para realizar las normas y los planes es muy corto en la difusión.



## CONCLUSION.

El modelo de diagnóstico efectuado en las empresas públicas y privadas nos permitió apreciar la importancia de tomar en cuenta al trabajador , es decir, conocer sus opiniones, sugerencias, inquietudes y habilidades, para saber que nivel de satisfacción tiene al desarrollar sus actividades ó en su caso, las necesidades de motivación que requieran para superarse así como los problemas que se le pueden presentar.

El análisis de la información recabada por medio de las respuestas que nos dieron los trabajos de los encuestadores, reflejarón que el nivel de insatisfacción es mayor en el sector privado que en el público.

Para apoyar esta afirmación hemos presentado un cuadro cuantitativo que refleja los porcentajes de satisfacción en cada uno de los rubros administrativos que tenemos en cuenta.

Podemos decir que los factores estan intimamente relacionados aunados con otro grupo de factores internos como por ejemplo la división del trabajo, la base psicológica de las personas el pensamiento el status y los valores sociales existentes.

En base a todo lo planteado por Athos y Coffey resulta que el comportamiento de las personas dentro de la organización es parcialmente determinado, por un lado por el sistema requerido por el otro por los sistemas personales y el sistema emergente y sus normas.



Para profundizar en todo lo expuesto retomamos el enfoque que nos da Gómez Morfin en lo que respecta a las ciencias del comportamiento en la que nos hace incapie, que está relacionada con otras disciplinas como por ejemplo la antropología, psicología, economía, etc. todas estas aunadas nos dan una perspectiva de gran trascendencia para el mejoramiento de las relaciones humanas.

El hacer llegar esta información a nivel dirección de las empresas, dará como resultado que los subordinados alcancen la mayor productividad a través de su propio trabajo y de la cooperación con sus compañeros, este conocimiento le permitirá al dirigente comprender la jerarquización de las necesidades humanas, los factores de motivación y los elementos de la satisfacción necesarios en lo que respecta al manejo de recursos humanos, para lo cual además, se deberá poseer la habilidad necesaria para evaluar y tratar con seguridad a las personas, contar con ejecutivos capaces que ayudan a dirigir los aspectos más complejos de la conducta laboral en beneficio de la compañía. Con todo esto es fácil determinar que la actitud positiva de los subordinados hacia el trabajo deber ser una responsabilidad.

## BIBLIOGRAFIA

- Eartlett y Kaiser. Cambio de la conducta organizacional. Ed. Trillas México, 1976. 300 pp.
- Canonica, Aldo. Adiestramiento y formación de personal. Ed. Deusto Bilbao España. 370pp.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Ed. McGraw-Hill, México, 1979. 450pp.
- Chruden, Herbert. Admón. de personal. Edit. Continental. México. 650PP.
- Duhalt, K. M. La administración del personal en el sector público. Ed. INAP, México, 1986.
- Ecker, H. Paul. Manual para supervisores. Ed. Diana. México. 212pp.
- Flipp, Edwin. Principios de admón. de personal. Ed. McGraw-Hill. México. 500pp.
- Fleishman, E. Estudios de psicología industrial y del personal. Ed. Trillas. México. 717pp.
- Floyd, W. Fatiga y trabajo Ed. Universitaria de B.A.
- French. Administración de personal. Ed. Limusa, México, 1984.
- Fred, N. Kerlinger. Investigación del comportamiento. Ed. McGraw-Hill. México, 1980.
- French y Bell. Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional. Ed. Diana, México. 1979.
- Hampton, Summer y Webber. Manual de desarrollo de recursos humanos. Ed. Trillas, México.

Hernandez, y Rodriguez. Administración de personal. Grupo Ed. IBEROAMERICANA. México.

Huse y Bowditch. El comportamiento humano en la organización. Fondo Educativo Interamericano, 1976.

Leplat, Cuny. Psicología del trabajo. Ed. Pablo del Rio Editor

Levy, Leboyer. Evaluación del personal, métodos a elegir. Ed. Diaz de Santos. 1992 España.

Litter, Joseph. The analysis of organization. New York. INC 1965

Lucas, Ortueta. Técnicas de dirección de personal. Ed. Limusa. México. 471pp.

Newstrom, D. El comportamiento humano en el trabajo. Ed. McGraw-Hill, México.

Perego, Luigi. La valorización del personal. Edit. Hispano Europeo. Barcelona, Esp.

Smith. Psicología de la conducta industrial. Ed. McGraw-Hill

Vroom y Deci. Motivación y alta dirección. Ed. Trillas Mexico

Wexley y Yukl. Conducta organizacional y psicología del personal Ed. Cecsá, México, 1984.

William, B. Admón. de personal y recursos humanos. Ed. McGraw-Hill