

**UNIVERSIDAD DEL SAGRADO CORAZON  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
PROGRAMA GRADUADO  
SANTURCE, PUERTO RICO**

**EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS COMO AGENTE  
MOTIVADOR TOMANDO EN CONSIDERACION LA COOPERATIVA DE  
SEGUROS MULTIPLES DE PUERTO RICO**

**PROYECTO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA EL GRADO  
DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD  
EN RECURSOS HUMANOS**

**NATALIE K LAMBOY BENITEZ  
MAYO 2001**

## HOJA DE APROBACION DE TESIS/PROYECTO

Certifico que he leído este estudio y que, en mi opinión, se ajusta a los cánones aceptables de disertación académica y es completamente adecuado en propósito y calidad, como Proyecto para el grado de Maestría en Administración de Empresas con especialidad en Recursos Humanos.



Dr. Jaime E. Solla Ortíz  
Director



María de los M. Santos Corrada  
Asesor



Pedro Fraile Romeu  
Asesor

## DEDICATORIA

A mis padres Elsa y Manuel, por su amor y por motivarme a lograr lo tan esperado.  
A mi querido hermano Daniel, por sus ocurrencias y hacerme reír en los momentos  
menos esperados y difíciles.

## AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer a todos los que han tenido que ver con este proyecto, a mi familia, a mis amistades y compañeros de trabajo por su apoyo incondicional.

A mi comité, por todas sus aportaciones, Profesora María de los M. Santos por su ayuda incondicional y al Profesor Pedro Fraile por brindarme su tiempo. En especial quiero darle mi agradecimiento a mi director, Dr. Jaime E. Solla, ya que desde el momento que lo conocí confió en mi, me estimuló a lograr alcanzar mi meta y sobre todo al último momento me recibió con los brazos abiertos.

Al Sr. José Mercado, Director del Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico, por permitirme desarrollar este proyecto en torno a la empresa. A la Sra. Evelyn Villafañe, la persona designada por el señor Mercado, que me ayudo en la gestión de obtener información del departamento, brindarme su valioso tiempo para poder lograr mi meta y orientarme en los procedimientos a seguir. Al Sr. Richard González y a la Sra. Agapita Pérez, por ayudarme en la parte de obtener el listado de los empleados de la organización para distribuirles el cuestionario y por brindarme parte de su tiempo.

Gracias Dios, que me iluminastes el camino para seguir adelante y en los momentos de querer dejarlo todo me diste luz para continuar mi camino.

Muchas gracias a todos.

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
HOJA DE APROBACION DE TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
TABLA DE CONTENIDO.....	v
LISTA DE TABLAS.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE APENDICES.....	x
RESUMEN.....	xi
CAPITULO I – INTRODUCCION.....	1
Revisión de Literatura.....	1
Acontecimientos de impacto en la historia para el desarrollo del recurso humano.....	5
Modelos empresariales.....	11
Desarrollo del departamento de recursos humanos y el proceso motivacional.....	13
Teoría de las necesidades.....	16
Otras teorías de motivación.....	19
Función del departamento de recursos hacia la era moderna y las nuevas tendencias.....	22
Justificación.....	30
Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico.....	31
Conociendo la empresa.....	32
Administración del recurso humano.....	33

Definiciones operacionales.....	37
<b>CAPITULO II – METODOLOGIA.....</b>	<b>40</b>
Características de los participantes.....	41
Solicitud de consentimiento cabal.....	41
Descripción de los instrumentos.....	42
Cuestionario de preguntas abiertas.....	43
Cuestionario de preguntas cerradas – aseveraciones.....	43
Procedimiento.....	43
Análisis estadístico.....	44
<b>CAPITULO III – RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
Datos descriptivos sobre el departamento de recursos humanos de la empresa.....	46
Entrevistados.....	46
Encuestados.....	50
Análisis estadístico por frecuencia y porcentos.....	53
Datos descriptivos sobre la percepción del personal hacia el departamento de recursos humanos como agente motivador y organismo vital dentro de la empresa.....	55
<b>CAPITULO IV – DISCUSION.....</b>	<b>58</b>
El departamento de recursos humanos como agente motivador y fundamental dentro de la empresa.....	62
Conclusiones.....	64
Limitaciones.....	67
Recomendaciones.....	67
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>69</b>

FIGURAS.....71  
APENDICES.....78

## LISTA DE TABLAS

### TABLA

1	Género de los participantes.....	50
2	Edad de los participantes.....	51
3	Años de servicio de los participantes.....	52
4	El departamento de recursos humanos como agente motivador....	54
5	El departamento de recursos humanos como organismo vital.....	55
6	Comparación cruzada de la percepción de los participantes sobre el departamento de recursos humanos como agente motivador y organismo vital en la empresa considerando género.....	56
7	Comparación cruzada de la percepción de los participantes sobre el departamento de recursos humanos como agente motivador y organismo vital en la empresa considerando grupo de edad.....	57



## LISTA DE FIGURAS

### FIGURA

1	Género de los participantes.....	72
2	El programa motivacional se adapta a los cambios y necesidades del recurso humano dentro de la empresa.....	73
3	El método motivacional del departamento de recursos humanos contribuye al desarrollo del empleado.....	74
4	El departamento de recursos humanos de la empresa ha seguido innovando para obtener una mayor calidad en el trabajo de los empleados.....	75
5	La comunicación del departamento de recursos humanos con otros departamentos es efectiva.....	76
6	La empresa considera al recurso humano como el recurso más valioso de la empresa.....	77

**LISTA DE APENDICES**

**APENDICE**

A	Hoja de Consentimiento Cabal.....	79
B	Cuestionario Descriptivo – Departamento.....	81
C	Cuestionario Descriptivo – Empleados.....	83
D	Carta de Autorización para Estudio.....	85

## RESUMEN

Este proyecto se llevó a cabo con el propósito de conocer la percepción del personal sobre el departamento de recursos humanos como agente motivador tomando en consideración la Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico y su departamento de recursos humanos. Además, se pretendió identificar si el departamento de recursos humanos es un organismo vital dentro de la empresa.

Para esta investigación se utilizaron dos tipos de instrumentos, entrevistas y un cuestionario descriptivo, para evidenciar la percepción del personal sobre el departamento de recursos humanos como el vehículo motivacional y el futuro del mismo. Se entrevistaron personal clave dentro del departamento de recursos humanos de la empresa. De acuerdo a las entrevistas con el personal de recursos humanos se concluyó que todos los participantes presentan un perfil positivo hacia el departamento como organismo vital y éste a su vez lo reconocen como agente motivador.

Se realizó un análisis por frecuencia y por ciento, comparando la percepción del personal sobre los aspectos relacionados con el departamento de recursos humanos como agente motivador para los empleados y parte vital dentro de la empresa. Con la muestra de treinta y dos (32) cuestionarios validados se evidenció que la frecuencia de diecisiete (17) participantes correspondientes a un 53% indicaron estar de acuerdo que el departamento de recursos humanos se reconoce como agente motivador para los empleados. Además, trece (13) de los participantes correspondientes a un 41% indicaron estar muy de acuerdo. Solo dos (2) de los participantes correspondientes a un 6% indicaron estar en desacuerdo con esta aseveración. Además, se evidenció que la

frecuencia entre veintinueve (29) de los participantes correspondiente a un 91% indicaron estar muy de acuerdo que el departamento es un organismo vital dentro de la empresa. Además, tres (3) de los participantes correspondiente a un 9% indicaron estar de acuerdo.

Los hallazgos encontrados entre los participantes reflejaron que la percepción del empleados es que reconocen al departamento de recursos humanos como agente motivador y organismo vital en las aseveraciones expuestas. Si hubo un porcentaje menor, entre 6% y 9%, que no estuvo de acuerdo sobre el departamento de recursos humanos como agente motivador y organismo vital respectivamente.

Se concluye que todos los participantes presentan una percepción favorable y un perfil motivacional ante el departamento de recursos humanos como agente motivador y organismo vital dentro de la empresa.

## CAPITULO I

### INTRODUCCION

Las fuerzas generadoras del capital y del trabajo tienen que participar de la naturaleza de la convivencia. Los seres humanos no sólo coexisten, sino que conviven. Coexistir implica el respeto a un puñado de normas elementales de relación social. Pero convivir supone un esfuerzo de mayor comprensión de la vida ajena y un intento por hacer de esa vida una más digna, más justa y más fecunda. El vocablo convivencia se vincula más al espíritu de servicio. Se puede coexistir fríamente, secamente, en un plano de tolerancia distanciadora. Sin embargo, no se puede convivir sin un alto grado de calor humano, sin una suerte recíproca afectiva (De la Luz, 1992).

Con el surgimiento de la Revolución Industrial es necesario redefinir los conceptos de la naturaleza del trabajo y las relaciones del recurso humano en varios niveles de la organización. Las necesidades consisten en que el hombre trabaja por dinero ya que este le permite comprar la satisfacción de sus necesidades básicas (De la Luz, 1992 ). De ahí es que el campo de las relaciones de personal, va adquiriendo una importancia cada vez mayor, ya que esta visión empresarial no era la adecuada para los cambios organizacionales que se vislumbraban para el futuro y el manejo efectivo del personal.

Existe la tendencia muy definida de suponer que las personas trabajaban en una utopía de felicidad y satisfacción, suposición que se debe a una reinterpretación nostálgica de la historia (Davis y Newstrom, 1991).

La Revolución Industrial hizo cambiar la naturaleza del trabajo: primero en Inglaterra y después en Norteamérica aparecieron grandes fábricas textiles, fundiciones y

minas. Lo costoso de las instalaciones, los motores de vapor y otras innovaciones requerían de un gran número de gente que trabajara en conjunto para obtener economías por producción a gran escala y, en forma colectiva, la gente seguía siendo un recurso importante (De la Luz, 1992).

La historia durante el siglo 19, donde las condiciones de vida y de trabajo eran muy malas, presenta como el precursor de la administración de personal a Robert Owen. Owen (1825), afirmó que para abolir la pobreza era necesario eliminar las influencias del ambiente hostil y sostenía que al mejorar las condiciones del trabajador, inevitablemente se aumentarían la producción y las utilidades. Además, indicaba que la mejor inversión del patrono era la que hacía en sus trabajadores o máquinas vitales como los llamaba. Hizo hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Se rehusó a emplear a niños, enseñó a sus trabajadores los aspectos de limpieza, temperancia y mejoró sus condiciones de trabajo. Su influencia lleva al nacimiento y desarrollo de la administración de personal que procede en gran parte de los conceptos de organización o escuelas de administración científica del trabajo por Frederick W. Taylor y Henri Fayol, las relaciones humanas auspiciada por Elton Mayo y de la psicología industrial por Hugo Munsterberg (Stoner, 1982).

Frankel y Fleisher (1920), identificaron a Owen como uno de los primeros investigadores sobre el tema llamándolo el verdadero padre de la dirección de personal. Llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajo es, sin duda, el elemento más importante dentro del mismo (De la Luz, 1992).

La administración científica, como parte de un desarrollo notorio se conocía como Taylorismo, donde Taylor aplicó con el método científico a la solución de los problemas

de la fábrica y como consecuencia desarrolló cuatro (4) principios: el desarrollo de una verdadera ciencia administrativa, la selección científica del trabajador, el adiestramiento, el desarrollo del personal y la íntima cooperación entre la empresa y sus empleados, que sustituyeron los métodos tradicionales. Taylor (1899) despertó el interés por las personas en el trabajo haciéndose llamar el padre de la administración científica. La esencia de la administración científica implicaba una revolución completa por parte de la gerencia y el trabajador en cuanto a sus deberes y forma de llevar a cabo el trabajo. El cambio en la actitud iba a producir buenos resultados para ambas partes — empleados y patrono (De la Luz, 1992).

Fayol (1916), basaba su doctrina en el Fayolismo la cual establece una serie de principios gerenciales universales, aplicables a cualquier tipo de estructura organizacional, al dividir la gerencia en sus cinco aspectos fundamentales: planificación, organización, dirección, coordinación y control. La administración científica enseña que tanto Taylor como Fayol, se consideran complementarios y son los cimientos de la base sobre la cual descansan los más modernos conceptos de administración. Munsterberg (1913), marcó el principio de la ciencia del comportamiento humano, conociéndose la administración de las relaciones humanas en el trabajo, como parte integral de la administración científica, cerrando la brecha que había entre la administración científica y la psicología (De la Luz, 1992).

Enlazado al concepto trabajo, aparece el concepto empresa o función gerencial, producto de las realizaciones taylorianas que posteriormente, se dirigían hacia la Segunda Revolución Industrial, construida sobre la base de las relaciones humanas postuladas por Elton Mayo y sus colaboradores. En las décadas de 1920 y 1930 se elevaron a un nivel

académico el estudio de la conducta humana en el trabajo. Mayo y F.J. Roethlisberger (1927), aplicaron conocimientos profundos sobre el razonamiento directo y bases psicológicas a experimentos industriales realizados en la Western Electric Company, en la planta de Hawthorne (De la Luz, 1992).

Para el año 1900, las funciones de la empresa, que corresponden a la administración de personal, estuvieron a cargo de la organización del trabajo de producción como parte de las responsabilidades y deberes de ésta. Elibert (1912), señala el año 1912 como la fecha aproximada en que emerge el departamento precursor o prototipo del departamento de personal moderno, que se ha extendido con rapidez entre las empresas más progresistas. Algunas empresas contaban con un departamento de recursos humanos y otras de relaciones industriales. El primero surgió como un medio de mantener el sindicato fuera de la empresa y el segundo, para colaborar con el departamento una vez fue reconocido. Hoy las relaciones industriales son vitales dentro del departamento de recursos humanos (De la Luz, 1992).

Con el estímulo del desarrollo de la administración científica y de los primeros sindicatos, a mediados del siglo XIX se vio el nacimiento de los departamentos de personal primitivos que tomaron el lugar de los secretarios de bienestar, que ayudaban a los empleados con sus problemas personales como educación, vivienda, necesidades de atención médica y también se extendían al uso de librerías. Estos departamentos nuevos contribuyeron a la efectividad de la organización al mantener los salarios en niveles apropiados, filtrar a los aspirantes a distintos puestos y al manejar las quejas (Stoner, 1982).



El primer departamento de recursos humanos, conocido con el nombre de Departamento de Empleo, fue establecido en Estados Unidos por la compañía BF Goodrich, en el año 1900. En el 1902, la compañía "National Cash Register" incorporó un Departamento de Trabajo para trabajar con la administración de salarios, las condiciones de trabajo, el reclutamiento del personal, los expedientes de los empleados, las quejas, los despidos y el adiestramiento. Para el 1909 la palabra "personal" se comenzó a utilizar con su connotación moderna. En el 1915, el Darmouth College en Estado Unidos ofreció el primer curso universitario sobre los recursos humanos (De la Luz, 1992).

Estos primeros departamentos no eran parte importante de las organizaciones, se trataba de tenedores de registros que contaban solo con autoridad de tipo asesoría. En ese momento, los problemas de producción, financieros y de comercialización ensombrecían el papel de la administración de personal. La importancia de los departamentos de personal crecía con lentitud conforme se incrementaba su nivel de contribución y responsabilidades.

#### Acontecimientos de impacto en la historia para el desarrollo del recurso humano

Comenzando en el 1860, la tendencia mundial era mirar hacia una sociedad donde los empleados estarían trabajando en organizaciones grandes. Siendo esto algo irreversible para la sociedad. Esta tendencia toma auge luego de la Primera Guerra Mundial y especialmente luego de la Segunda Guerra Mundial. En 1914, antes del estallido de la Primera Guerra Mundial, la gran mayoría de las personas en el lugar de trabajo en cada país desarrollado no trabajaban para organizaciones, ellos trabajaban en trabajos fuertes donde se usaban las manos, empleos domésticos, vendedores en tiendas

pequeñas, trabajos de poca visión; solo los trabajadores de cuello-blanco trabajaban en empresas de manufactura. Para el 1965, por lo menos la cuarta parte de la fuerza trabajadora en los países desarrollados se convirtieron en empleados de alguna organización. Por más de un siglo, desde los comienzos en los años 1860 y 1870, las organizaciones estaban basadas en la propiedad. Los suplidores y distribuidores se encontraban fuera de la empresa. Las compañías mismas se basaban en comandos y controles para ensanchar la propiedad. Esa es la estructura que continua hoy día, pero en aumento, los comandos y los controles han sido reemplazados o mezclados con todas las relaciones administrativas existentes: participación de las minorías, las uniones, las sociedades y el mercado.

- **Primera Guerra Mundial (1914-1919)** - al estallar, los países industriales se dieron cuenta de la importancia que tenía el uso efectivo de los recursos humanos en el esfuerzo de la guerra y atrajo la atención sobre la productividad del trabajo y la escasez de recursos humanos. Durante esta guerra hubo una gran demanda de personal capacitado para efectuar trabajos especializados en el ejército. Cuando Estados Unidos entró en el conflicto en el 1917, se estableció un Comité de Clasificación de Personal para ayudar al reclutamiento, selección, orientación y adiestramiento de hombres en el servicio militar. Este comité fue responsable de la elaboración de un programa de personal para el ejército, el que constituye hoy día la espina dorsal de los programas modernos: reclutamiento, selección, pruebas psicológicas y evaluación del personal (De la Luz, 1992). Este comité inició las primeras pruebas de inteligencia en el ejército y los programas de evaluación de

empleados, que sirvieron como base para los que hay hoy día. Después de terminada la Primera Guerra Mundial, algunos miembros prominentes del Comité de Clasificación de Personal del Ejército formaron el Philadelphia en el año 1919, una compañía que se convirtió en la primera organización consultiva de personal de los Estado Unidos conocida como la Compañía Scott (De la Luz, 1992). Desde entonces, la gerencia ha venido prestando mayor atención al recurso humano, al reconocer que éste es esencial para el buen éxito y la supervivencia de la libre empresa. En el 1921 se había fundado en Inglaterra el Instituto Nacional de Psicología Industrial con miras a hacer investigaciones sobre personal.

- **Depresión de los años treinta (30)** - hizo que los ciudadanos perdieran la fe en la capacidad de las empresas para satisfacer las necesidades sociales y volvieron sus ojos hacia el gobierno, el cual intervino para dar a los trabajadores compensaciones por desempleo, seguridad social, salarios mínimos e incluso el derecho a afiliarse a sindicatos, derecho que tiene protección federal. El énfasis del gobierno fue para mejorar la seguridad y las condiciones de trabajo de los empleados. La producción de leyes durante los años treinta, ayudó a conformar el papel moderno de los departamentos de personal al añadir las obligaciones legales. Las organizaciones ahora tenían que considerar los objetivos sociales y las necesidades de cumplimiento legal, lo cual elevó la importancia de los departamentos de recursos humanos (De la Luz, 1992).

- **Segunda Guerra Mundial (1941-1945)** - tuvo efectos de largo alcance en las relaciones de personal en todo el mundo. En esta guerra las unidades militares tenían tanta importancia como el ejército de empleados industriales. La producción de materiales de guerra fácilmente decidió la diferencia entre el éxito o la derrota de las democracias. Cuando el ejército de los Estados Unidos reclutó unos once (11) millones de hombres que normalmente formaban parte de la fuerza laboral del país surgió la imperiosa necesidad de establecer programas eficientes para el manejo de los recursos humanos, la nación tuvo que adiestrarlos y readiestrarlos para el esfuerzo de guerra. Con este fin se creó en el 1942 la Comisión de Guerra de Recursos Humanos dirigida a conseguir una buena administración de personal para utilizar efectivamente la energía humana en el ejército. Es en este momento cuando se establecen por primera vez importantes programas de personal que han tenido profunda influencia en el mundo de la industria y del comercio. Se creó una agencia con el fin de reglamentar, controlar los salarios y los beneficios marginales para evitar disputas laborales que pudieran afectar la producción de armamentos de guerra. Con la creación de la Federación Americana del Trabajo para el 1886 se inició un movimiento laboral con un programa para humanizar el trabajo, los sindicatos. La reacción provocó una guerra industrial que duró muchos años. El futuro económico del país dependía de que los empresarios disfrutasen libremente del derecho de fijar escalas salariales sin el impedimento de las organizaciones del trabajo, pero no fue hasta mediados del siglo XIX que en Estados Unidos los sindicatos empezaron a obtener algún

reconocimiento legal. Desde entonces las relaciones empresa-sindicato tienen un gran impacto en la política de personal de la empresa. Las tareas de planificación de personal experimentaron un aumento de complejidad como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial y reacciones subsiguientes. El interés era la productividad del empleo. Durante esos años, sin embargo, la planificación de personal comenzó a conocerse como Planificación de Recursos Humanos. Su establecimiento se generalizó como actividad en empresas privadas de importancia y organizaciones gubernamentales a escala mundial (De la Luz, 1992).

La década de los 70 fue en términos generales una década difícil, de crisis económica, de energía, ganancias inciertas y se experimentó una baja en el crecimiento del mercado. A finales de la década y principios de los 80 se especulaba mucho en la literatura sobre las condiciones y cambios significativos que experimentara la fuerza de trabajo como resultado de las condiciones y cambios del sistema social, político y económico observados y cuales serían las consecuencias que estos cambios tendrían en los procesos organizacionales.

El recurso humano se consideraba como uno de los activos más importantes para la organización pero no determinaba el éxito o fracaso de la misma. Por lo tanto, no se consideraba importante el seleccionar y contratar lo mejor de lo mejor que existía en el mercado de empleo (Rosa, 1995).

Los recursos humanos han tenido una evolución histórica paralela al desarrollo de la conceptualización sobre organización, administración y personal. Su evolución representa grandes cambios de perspectivas sobre la organización y sus procesos

mecanicistas. Se introduce la utilización de modelos para establecer metas de acción afirmativa, sistemas de información computadorizados, el establecimiento de las funciones del departamento de recursos humanos, la reacción de estas funciones a la planificación mundial, el presupuesto y la evaluación de costos beneficios de la función de recursos humanos.

El concepto de administración, como acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva, nació a finales del siglo XIX. La administración científica que fue uno de los factores más notables del progreso industrial. Desde la Revolución Industrial hasta ahora, el índice de desarrollo tecnológico ha crecido rápidamente en tal forma, que el progreso del siglo XX y el nuevo milenio, excede al de toda la historia anterior. Con prácticas gerenciales efectivas los Estados Unidos y otras potencias industriales alcanzaron la hegemonía del poder durante el siglo XX. Estas prácticas también ayudaron al éxito y desarrollo de grandes empresas industriales.

Los gobiernos practicaron la política de no-intervención en las relaciones entre empresa y empleados. Pero a través de los años fue desapareciendo y el resultado ha sido la administración de personal, como ciencia administrativa, está siendo cada vez más legalizada en la sociedad industrial de hoy. La condición de rápidos cambios sociales en los pasados años y los que probablemente continuaran afectando la administración de personal en las organizaciones han propiciado la adopción del departamento de recursos humanos. Se señaló, que muchas compañías que en el pasado no pudieron hacer frente al cambio efectivamente porque no tenían un plan de personal, han adoptado este departamento.

El mejorar la contribución de los recursos humanos es tan ambicioso y tan importante que todas las empresas, crean un departamento especializado en personal o de recursos humanos con el objeto de mejorar las contribuciones de la gente y contribuye directamente a mejorar la productividad al encontrar formas mejores y más eficientes de cumplir con los objetivos organizacionales e indirectamente al mejorar la calidad de vida de trabajo de los empleados.

El proceso de industrialización ha tenido un impacto significativo en cuanto al uso y desarrollo de los recursos humanos. El rápido desarrollo industrial y los cambios en la estructura ocupacional han exigido el desarrollo de una mano de obra con ciertas y particulares destrezas. Esta exigencia a su vez se ha reflejado en el aspecto educativo y de adiestramiento de los recursos humanos.

En la era moderna es mucho más importante que en la era pasada la administración del recurso humano. Hoy a llegado a ser necesaria e imprescindible debido al aumento en el número de empleados en todos los países del mundo y a la importancia vital del trabajo como fuente de vida para el hombre contemporáneo

#### Modelos empresariales

Los estilos modernos de administración poseen un creciente interés en el desarrollo y eficiencia de las destrezas del recurso humano dentro de la organización. La evaluación de la ejecución ha sido a través de los años, la defensora del interés organizacional por obtener un cuadro real del manejo del recurso humano (Acevedo, 1985).

Las teorías sobre gerencia han variado a lo largo de los tiempos para acomodarse a los cambios en la naturaleza del oficio del gerente. La comprensión de los enfoques

gerenciales eficaces e ineficaces, así como la importancia de las fuerzas sociales en el recinto del lugar de trabajo han crecido con el tiempo. Esto afectó el desenvolvimiento del modo de pensar gerencial.

En diferentes etapas de la evolución del pensamiento administrativo, los gerentes se acogieron a diversos modelos de administración de personal. Las creencias que tengan los gerentes sobre administración son importantes para determinar cómo intentarán dirigir al recurso humano de la empresa.

La evolución del pensamiento gerencial concerniente a cómo dirigir al empleado pasa por tres (3) etapas en las cuales se ven los cambios de comportamiento en el concepto no sólo administrativo sino también motivacional.

Se descubrió que las relaciones sociales que los empleados formaban en el trabajo, el tedio y la monotonía de las tareas en sí, eran factores que reducían la producción y la motivación para trabajar. Mayo y otros (1900), opinaban además que los gerentes podían promover a los empleados, reconociendo sus necesidades sociales y haciéndoles sentir útiles e importantes. Se comienza a observar que muchos empleados no necesitan supervisión o control por lo que se reconocen como personal con iniciativa. Con estas perspectivas lo natural del porqué trabajan las personas cambian. Se conoce que las personas desean sentirse importantes y necesitadas en el trabajo, desean ser reconocidos como individuos (De la Luz, 1992).

Los teóricos sugerían que los empleados estaban motivados por diversos factores no sólo el dinero ni el deseo de satisfacción, sino también la necesidad del logro y el trabajo significativo. Aquí se entiende que los trabajadores tienen diferentes recompensas por sus trabajos, que muchos empleados sinceramente desean contribuir y que tienen la



capacidad de la propia dirección y control del trabajo. Muchas gentes contemporáneas ven la motivación en el empleo como un potencial de recursos humanos, se convierte en responsabilidad para el gerente encontrar la manera de que en alguna forma los recursos para el empleado y las necesidades de la organización sean facilitados.

Drucker (1986), indicó que el negocio típico estará basado en el conocimiento y en una organización compuesta, en gran parte, por especialistas que dirijan y disciplinen su ejecución o desempeño a través de la retroalimentación de sus colegas, sus clientes y las oficinas centrales de la organización.

El campo del desarrollo de los recursos humanos ha evolucionado para volverse una parte crítica de la ecuación del éxito en muchas organizaciones. Los recursos humanos son recursos estratégicos. Este campo ha evolucionado, pasando de una función meramente ejecutiva a ser una función esencialmente estratégica. Esto se da al ocurrir el cambio de una economía industrial, en donde el significado de producción fue el recurso primario, a una post industrial en donde se tiene una economía de servicio e información y, por ende, donde los recursos humanos son el recurso principal. A través de este cambio fue que se comenzó a reconocer la ventaja competitiva que los recursos humanos tienen para formar parte del éxito de una compañía (Urban, 1993).

#### Desarrollo del departamento de recursos humanos y el proceso motivacional

Los problemas de personal han existido a través de los siglos, pero los métodos para administrar el personal, así como las condiciones de trabajo, han cambiado en forma extraordinaria. Los cambios que se iniciaron con la Revolución Industrial han continuado hasta el presente. Con el rápido crecimiento, el desarrollo del comercio y la industria en

el siglo XIX, la distancia social y psicológica entre patronos y trabajadores ha continuado ensanchándose.

El mejorar la contribución de los recursos humanos es tan ambicioso e importante que todas las empresas, crean un departamento especializado de personal o de recursos humanos con el objeto de mejorar las contribuciones de la gente y contribuye directamente a mejorar la productividad al encontrar formas mejores y más eficientes de cumplir con los objetivos e indirectamente mejorar la calidad de vida del trabajo para los empleados (De la Luz, 1992).

La motivación ha sido el tema que ha guiado a muchos científicos conductivitas a estudiarla dentro de las organizaciones estimulando así el aspecto social de la organización. Mucho se ha escrito acerca de la motivación incluso se han desarrollado múltiples teorías para tratar de explicar este fenómeno desde diversos puntos de vista. Sin embargo, todos los conceptos e ideas han sido expuestos de forma separada y no existe integración de los mismos. Es como si se pretendiese explicar la motivación del ser humano en el trabajo de una sola forma sin aceptar la posibilidad de que puede explicarse de varias maneras a la vez.

Las teorías de motivación atienden para explicar cómo los esfuerzos se generan y se canalizan. Existen muchas teorías de la motivación (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996). Cada teoría pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser. La mayoría de las teorías nacen en la década de los sesenta (60). Esta década marcó años fructíferos de desarrollo de conceptos psicológicos diseñados para contribuir al mundo del trabajo de manera que se explicará la influencia de la conducta individual de los actores en los medios de producción. Se dice que en Estados Unidos una gran mayoría de empleados

poseen el deseo inherente y la motivación hacia la productividad en el trabajo, lo que contribuye sustancialmente al progreso de sus compañías. Lo que hay que entender es la psicología motivacional de los organismos que poseen el timón organizacional (Acevedo, 1985).

Muchas de las teorías de motivación reconocen que hay muchos componentes que describen el proceso motivacional que afecta el comportamiento humano en el área de trabajo, las cuales comparten procesos comunes. Los teóricos decían que los gerentes deben conocer las necesidades de los empleados – lo básico para vivir y trabajar productivamente.

Se enfatizan tres aspectos distintos de motivación que son importantes:

- Representa una fuerza enérgica que lleva a las personas comportarse en una forma práctica y voluntaria donde el comportamiento refleja su consideración consecutiva de su acción (Harris y Desimone, 1994);
- Se dirige directamente a algo, enfocándose directamente en el proceso efectivo de comportamiento de generación o esfuerzo de movilización sobre otro comportamiento continuo (Harris y Desimone, 1994);
- La idea de motivación es mejor entendible con un sistema de perspectiva que se ven como un fenómeno individual, ya que tienen las necesidades de deseo, actitudes y metas (Harris y Desimone, 1994).

La motivación dirige los esfuerzos hacia el cumplimiento de un objetivo, entre mejor sea este esfuerzo mayor será la probabilidad de que los empleados hagan las cosas bien y a tiempo. En este proceso el supervisor utiliza su estilo de liderazgo para influir en ellos y lograr que cumplan sus asignaciones dentro de los parámetros de tiempo, costo y

calidad. En ocasiones este esfuerzo toma la forma de un movimiento físico, como cuando un trabajador alimenta con más rapidez su máquina; otras veces se trata de una concentración mental, como la del empleado que lee con todo detenimiento el informe mensual de control (Stoner, 1982). Lo que debe comprender el supervisor es que la motivación es un proceso psicológico interno. Es algo que acontece dentro de los individuos. El administrador no puede exigir a su personal que se motive. Lo que debe hacer es crear el ambiente propicio para la motivación. Este puede llevarse a cabo cuidando los tres eslabones principales de la cadena de la motivación:

- Capacidad: es el primer eslabón de la cadena de motivación. El trabajador debe tener la capacidad para hacer el trabajo (Stoner, 1982).
- Deseo: es el impulso por lograr la excelencia. Esto se logra cuando el supervisor aclara cual es la recompensa por un buen desempeño y como se permite a los trabajadores saber como habrá de medir su desempeño (Stoner, 1982).
- Recompensa: las personas trabajan más cuando reciben una recompensa o premio a cambio, si es justa el personal seguirá trabajando bien, si no es justa el desempeño laboral disminuirá. Cuando una persona esta motivada es porque puede llevar a cabo el trabajo, tiene deseo de hacerlo bien y desea ganar la recompensa que éste trae (Stoner, 1982).

#### Teoría de las necesidades

Se concentra en aquello que requieren las personas para llevar vidas gratificantes. Abraham Maslow (1954) dice que el hombre es por naturaleza un animal de necesidades perennes, nunca se satisface por completo y tan pronto satisface una necesidad surge otra.

Además, ha señalado que la gente se halla continuamente en un estado de motivación, pero que la naturaleza de esta motivación fluctúa en las personas y es algo compleja. La forma que el individuo crece, sus experiencias en la adolescencia, sus experiencias en el primer empleo, la clase socio-económica a que pertenece pueden modular su patrón de necesidades.

1. **Jerarquía de necesidades de Maslow:** Maslow (1954) formula la jerarquía de necesidades básicas. Considerando la motivación humana que constituía una jerarquía de cinco necesidades. Las personas tendrán motivos para satisfacer cualesquiera de las necesidades que les resulten más predominantes, o poderosas, en un momento dado. Son necesidades que la gerencia debe tomar en cuenta al establecer sus objetivos y políticas empresariales.

- Necesidades fisiológicas: alimento, vestido, habitación, confort, instinto de conservación. Es la necesidad básica de cada individuo.
- Necesidades de salvaguardia: seguridad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos. Describe a la persona en busca de protección.
- Necesidades sociales: compañerismo, aceptación, pertenencia. Se enfoca en el aspecto social de trabajo y situación fuera del mismo. Los individuos valorizan las relaciones y buscan relacionarse con otros en el área de trabajo. Construyendo bajo esta necesidad se puede facilitar la cooperación de los empleados que muchas organizaciones tratan de crear muchas empresas utilizando el trabajo en equipo para lograr las metas de la organización.
- Necesidades de estimación: reconocimiento, responsabilidad y sentimiento de cumplimiento

- Necesidades de auto actualización: auto - expresión, independencia, competencia
2. **Teoría X y Y:** Douglas McGregor (1960) modificó y clasificó la jerarquía de necesidades de Maslow en forma aplicable a la empresa, tomando como base dos estilos de administrar. Denominó **X** como la teoría tradicional, sigue la filosofía tradicional que se compone de premisas a base del siguiente comportamiento por parte del empleado, estableciendo un contraste entre la filosofía apuntó de vista tradicional de dirección, control y la del punto de vista de la teoría moderna. Denominó **Y** como la teoría moderna, sigue el método moderno de administrar, descansa sobre el principio de aceptación de la autoridad y se apoya en la conducta humana como fuerza de motivación. Es el enfoque democrático y humano en la organización.
3. **Teoría ERG:** Clayton Alderfer (1954) estaba de acuerdo con Maslow en la motivación de los trabajadores que se podía calibrar con base en una jerarquía de necesidades. Sin embargo difiere de la de Maslow por dos puntos básicos.
- Alderfer descompuso las necesidades en sólo tres categorías.
    - Existenciales: las necesidades fundamentales de Maslow.
    - Relación: necesidades de relaciones interpersonales.
    - Crecimiento: necesidades de creatividad personal o influencia productiva
  - Alderfer señaló que cuando las necesidades superior se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.
4. **Teoría de las tres necesidades:** John W. Atkinson (1964) propuso que las personas motivadas tienen tres impulsos básicos: la necesidades de logro, las necesidades de poder y la necesidad de afiliación o asociación estrecha con los demás.

5. **Teoría de los dos factores de la motivación – Factores Higiénico y Factores Motivacionales:** a final de los años cincuenta (50), Frederick Herzberg (1959) llegó a la conclusión, luego de unos estudios realizados, de que la satisfacción y la insatisfacción laborales se deben a dos series independientes de factores.

- Higiénicos: reducen que los empleados no estén satisfechos cuando están presentes en un grado aceptable, aunque éstos no tienen como resultados altos niveles de motivación. Cuando los factores higiénicos están ausentes los empleados no estarán satisfechos.
- Motivacionales: incluyen la realización, reconocimiento, la responsabilidad y el ascenso. Aumentan la motivación, pero su ausencia no necesariamente causa que los empleados no estén satisfechos. Cuando los factores motivacionales están presentes, se logra la satisfacción.

Cada una de las teorías de las necesidades subraya la satisfacción de algunas necesidades particulares importantes que las personas han conseguido con el tiempo. También destaca que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando, conscientemente, sus circunstancias y sus necesidades. Cada teoría da cabida a una variación considerable de una persona a otra y en una misma persona, con el tiempo.

#### Otras teorías sobre motivación

1. **Teoría de equidad:** se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. Según esta teoría, propuesta por Stacey Adams (1965), establece que las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo en proporción con el esfuerzo que realizan. Además, el

empleado compara su rendimiento y su aportación al trabajo con el de las otras personas o grupos. Si un empleado siente que hay falta de equidad en su organización se sentirá insatisfecho y por lo tanto no producirá o producirá menos de lo esperado. La mayor parte de las explicaciones e investigaciones de la teoría giran en torno del dinero como la recompensa más importante del centro del trabajo.

2. **Teoría de las expectativas:** las personas deciden su conducta eligiendo de entre varios posibles cursos de acción, basándose en sus expectativas de los que podrán obtener de cada acto. David Nadler y Edward Lawler (1975) describen cuatro hipótesis:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones concientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas de que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

3. **Teoría del refuerzo:** ligada al psicólogo Skinner (1969) muestra que las consecuencias de la conducta pasada afecta los actos futuros, mediante un proceso cíclico. El enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.



- **Modificación de la conducta:** aplica la teoría del reforzamiento con el propósito de cambiar la conducta humana. Por lo tanto existen cuatro métodos comunes para modificar la conducta.
  - **Refuerzo positivo:** se fomenta o refuerzan las conductas deseables por medio de consecuencias positivas, como un aumento o una felicitación.
  - **Aprendizaje por elusión:** los empleados cambian de conducta para evitar las consecuencias desagradables.
  - **Extinción y castigo:** el gerente, para detener una conducta, aplica a la ausencia de refuerzos y a la aplicación de consecuencias negativas.
4. **Teoría de metas:** se centra en el proceso de establecer metas. Según Edwin Locke (1979), la propensión natural que tienen los humanos a establecer metas y a luchar por alcanzarlas sólo servirá si la persona entiende y acepta una meta específica.
5. **Teoría Z:** de William Ouchi (1981), es un modelo híbrido que combina elementos de la exitosa práctica administrativa de los japoneses con una evaluación de las necesidades del empleado. Se centra primordialmente en una filosofía humanística, en el trabajo de equipo y en las decisiones por consenso.

Las teorías de motivación se distinguen unas de otras por las distintas clases de causas motivacionales que postulan en cada una de sus hipótesis. Por eso, la teoría más perdurable sobre la motivación es la que atribuye la conducta de un hombre a los resultados de sus propios procesos mentales.

Los departamentos de personal siguieron incrementando su importancia durante los años cuarenta (40) y cincuenta (50). Las demandas de reclutamiento y capacitación de la Segunda Guerra Mundial mejoraron la credibilidad de los departamentos de

personal. Después de la guerra, los departamentos de personal crecieron en importancia al tratar con sindicatos poderosos y con la necesidad cada vez mayor de trabajadores más capacitados, como ingenieros y contadores. El crecimiento explosivo de las prestaciones a los empleados también contribuyó a la importancia de este departamento. Al mismo tiempo la amplia difusión de los estudios realizados en diferentes empresas y los nuevos descubrimientos de comportamiento originaron la preocupación por mejorar las relaciones humanas. Estos descubrimientos ayudaron a subrayar la importancia de las prácticas de administración de personal sólidas.

En los años sesenta (60) y setenta (70), la influencia central que afectó al departamento de personal fue de nuevo la legislación. Se promulgaron las leyes para eliminar la discriminación en sueldos entre los hombres y las mujeres, otras para eliminar la discriminación en los empleos debido al sexo, raza, religión, origen nacional y edad de las personas, después siguió la legislación sobre seguridad e higiene y las leyes de pensión de los setenta (70). Estas últimas dieron a los departamentos de recursos humanos una voz aún más fuerte que comenzaba a igualar a las de los ejecutivos de producción, finanzas y comercialización en las corporaciones importantes.

#### Función del departamento de recursos hacia la era moderna y las nuevas tendencias

Los departamentos de recursos humanos contribuyen directamente a mejorar la productividad al encontrar formas mejores y más eficientes de cumplir con los objetivos organizacionales e indirectamente al mejorar la calidad de la vida de trabajo de los empleados. Además, el propósito es mejorar la contribución productiva de la gente a la organización. El departamento surge separado cuando las actividades de recursos humanos se convierten en una carga para otros departamentos de la organización. Antes

de esto, los gerentes deberán manejar las actividades de recursos humanos por sí mismo o delegarlos a sus subordinados. Normalmente, cuando un departamento comienza, es pequeño y está bajo la responsabilidad de algún gerente de nivel medio. Dichos departamentos comúnmente se limitan a llenar registros de los empleados y a ayudar a los gerentes a encontrar candidatos nuevos. Las necesidades de los otros gerentes de la organización determinan si el departamento realiza otras actividades o no. Conforme la expansión del departamento y su especialización, se pueden organizar en sub-departamentos altamente especializados y proporcionar una amplia gama de servicios. El tamaño del departamento de recursos humanos varía ampliamente, dependiendo del tamaño de la organización a la que da apoyo. Se sugiere que los departamentos de recursos humanos no han sufrido los despidos que recientemente experimentan otros departamentos o divisiones. Tiene influencias directas e indirectas dentro de la organización. El departamento de recursos humanos hace contacto directo con el empleado y es facilitador a través de la orientación, adiestramiento, desarrollo de carrera y actividades, que pueden ayudar al facilitador a hacer un mejor trabajo para dirigir los empleados. Indirectamente el departamento de recursos humanos influye con programas de salud y seguridad en el empleo que pueden dar al empleado y facilitar el sentido de protección ante un accidente. Todos estos planes de beneficios y la creación de sistemas de compensación adecuados, han sido necesarios y las inversiones hechas por la industria en la elaboración y mantenimiento de dichos programas han sido cuantiosas, tratando de obtener un ambiente de trabajo más agradable y placentero. Las actividades del departamento de recursos humano contribuyen al crecimiento de la empresa en una variedad de vías desde sus comienzos hasta el día de hoy.

El departamento de recursos humanos tiene una misión auténticamente humana. Esto es, ayudar a la empresa a difundir entre todo el personal con principios que pueden contribuir a fomentar un espíritu de cooperación, satisfacción y armonía en el trabajo. Es el medio por el cual la alta gerencia difunde entre todos sus miembros el espíritu de las buenas relaciones humanas. El departamento de recursos humanos existe para ayudar a las personas y la organización a alcanzar sus metas. Ellos encaran muchos retos que alcanzan la demanda de los empleados, la organización y la sociedad. El ambiente doméstico e internacional es particularmente lento por el crecimiento diverso de la fuerza laboral y la globalización de los negocios.

Envuelve sentimientos, pensamientos y experiencias pasadas de cada uno del recurso humano a medida que comparten una variedad de relaciones dentro y fuera de la organización.

La importancia de los esfuerzos del departamento de recursos humanos viene de la realización que las personas son el elemento común en cada organización; ellos crean estrategias e innovaciones por las cuales las organizaciones sobresalen. También las actividades del recurso humano contribuyen al crecimiento de la organización en una variedad de vías, últimamente ellos deben darle soporte a las estrategias de la empresa.

El departamento asesora a la empresa y al alto ejecutivo, en todos los niveles en aquel asunto del personal que concierna a todos y cada uno de los departamentos de la empresa. El presidente de una empresa no puede esperar que el ejecutivo de recursos humanos maneje todos los problemas humanos de la empresa mientras él se concentra sólo en aspectos físicos y financieros. La administración gerencial y los recursos humanos están íntimamente relacionadas entre sí; la una no puede existir sin la otra. Sin

duda, el primer ejecutivo necesita ayuda de un especialista para la iniciación y control de toda su política de personal, pero él no puede abdicar de su responsabilidad básica de administrar el personal cuando a la misma vez guía los destinos de la empresa.

Se convierte más importante y más complejo a medida que la demanda crece. Independientemente de los desafíos históricos, externos, internos y profesionales, resulta importante que se mantenga el departamento de recursos humanos en perspectiva. Su propósito es el ayudar en los logros de los objetivos organizacionales con un máximo de efectividad. Ellos ayudan a los demás departamentos, no dirigiendo las operaciones ni creando objetivos organizacionales ya que su autoridad es limitada. Sin embargo, en la actualidad, la complejidad del ambiente de personal ha provocado una mayor autoridad en la toma de decisiones.

El departamento de recursos humanos bajo sus nuevas tendencias, es el responsable de conseguir involucrar a todos los miembros de la organización. Por lo tanto, el reto para los próximos años es si la organización se quedará en el mercado o desaparecerá al no lograr competir al mismo nivel de excelencia que es necesario para el éxito en términos globales (De la Luz, 1992)

La función de personal aunque es una especialización profesional integrada dentro de la estructura de la empresa moderna, tiene sin embargo, unas características propias que la diferencian de otras especialidades técnicas. Como esta especialización se dirige concretamente al factor humano en la industria, la misma afecta a todos los miembros de la empresa y a todos los niveles jerárquicos. El recurso más importante de cualquier organización son las personas. La administración implica la obtención de metas declaradas de la empresa.

En gran medida este nuevo campo, conocido como gerencia de personal es producto del siglo XX. Los problemas de personal han surgido desde hace siglos. Sin embargo, la aplicación de conocimientos científicos a la solución de los problemas de personal es de desarrollo reciente. Tiene una misión auténticamente humana. Esto es, ayudar a la empresa a difundir entre el personal, los principios y las técnicas que puedan contribuir de algún modo a fomentar un espíritu de cooperación, de satisfacción y armonía en el trabajo. Es el medio a través del cual la alta gerencia difunde entre todos sus miembros un espíritu de cordialidad y eficiencia en las relaciones humanas (Hereida, 1998).

En la era moderna es mucho más importante que en la era pasada la función eficaz del personal. El crecimiento desmesurado del número de empleados en todos los países del mundo y la importancia vital del trabajo como fuente de vida para el hombre contemporáneo.

Las organizaciones son elementos del sistema económico y este a su vez es parte fundamental del sistema social mayor. Aplicando el concepto de sistema uno de los cambios internos de las organizaciones para adaptarse al medio ambiente será el rompimiento de la especialización funcional tradicional de los departamentos para una forma integrada lidiar con las demandas cada vez más complejas de su ambiente externo (De la Luz, 1992).

En lo concerniente al departamento, la visión ha tenido como consecuencia unos cambios en la conceptualización, funciones y desarrollo del rol interno y externo de la organización que han convertido la función en una de administración de recursos humanos (Hernández, 2000).

Para considerar al personal que se selecciona y acredita como a un recurso, debe haber la conciencia de sus capacidades presentes que las pueda desarrollar en la organización según ésta lo requiera y la organización misma permitirá al empleado hacer aportaciones significativas al logro de los objetivos tanto organizacionales como a la de los miembros. La administración y desarrollo de los recursos humanos es un proceso que implica un esfuerzo de planificación para el cambio dirigido a remover las barreras o impedimentos a un alto nivel de ejecución y aumentar la capacidad del sistema total para ajustarse a las demandas del futuro. La necesidad de planificación del recurso humano tiene por lo tanto un patrón, más que ser una manera discreta o improvisada de actuar envuelve un proceso de pensamiento sistemático, explícito y recuperable.

Dentro de este contexto se puede decir que el desarrollo y adiestramiento se han integrado, especializado hacia los objetivos de la organización y la motivación de los empleados para aumentar los niveles de productividad. Con los nuevos enfoques y tecnología, la definición ha evolucionado, se percibe el adiestramiento y desarrollo como un cambio en conducta planificada hacia los requerimientos y necesidades de la organización. Es un proceso proactivo ya que en la medida que una organización pueda anticipar razonablemente sus necesidades de personal futuras lógicamente intentará desarrollar sus recursos actuales satisfactoriamente. Aplicado a los recursos humanos en las organizaciones se refiere no sólo a las necesidades de nuevos recursos en el futuro sino también al desarrollo del recurso presente para enfrentar las demandas futuras. Implica no sólo el análisis de las condiciones de la organización interna sino también las externas.

Las condiciones sociales, económicas y políticas que de alguna manera impactarán y moldearán la utilización productiva de los recursos humanos miembros de la organización y la de los recursos que la organización necesitará reclutar y seleccionar para cubrir sus necesidades.

El recurso humano es el activo más valioso que posee cualquier organización. De ellos depende el futuro de la organización en gran medida. La importancia del recurso humano viene de la realidad de que la gente es el elemento común en toda la organización, ellos crean las estrategias, el soporte e innovación de la organización. La competencia central que encara la sociedad, el mejoramiento continuo de la organización. Ellos son organizaciones que mejoran a través de la efectividad de producir bienes y servicios adecuados que la sociedad demanda (Hodgetts, 1989).

El recurso humano contribuye a mejorar la productividad en una forma directa por encontrar y mejorar eficientemente los objetivos, en una forma indirecta mejorando la calidad de trabajo (Wether y Davis, 1996). Es necesario crear conciencia de las destrezas de los empleados y su actitud hacia la labor que realizan, puede ser la gran diferencia entre el éxito o el fracaso de las empresas y sobre todo el papel que juega en la competencia global. Tanto educadores como empresarios han señalado la importancia del recurso humano como el elemento vital para el desarrollo de una sociedad próspera.

El mundo de las empresas se ha convertido en un campo donde está surgiendo una nueva laguna generacional entre la actitud de la llamada generación del "baby boom" y la llamada generación del "baby buster" o Generación X.



- **“Baby Boomers”**: nacen entre los años 1946 y 1960. Tienen fuertes ideales y tradiciones, son orientados a la familia. Son personas que enfatizan los procesos y utilizan la tecnología aunque no al máximo.
- **“Baby Buster” o Generación X**: nacen entre los años 1961 y 1981. Son personas que viven presente, les gusta experimentar y buscar resultados inmediatos. Los trabajadores de esta generación son considerados de primera calidad, además de muy cultos y son los que se encuentran accediendo a los puestos de trabajo de dirección y no otros, pero es de suma importancia para esta generación tener un impacto dentro de la empresa para la cual trabajan y sentir que contribuyen a algo importante (Acevedo, 2001).

Las nuevas generaciones que nacen se describen como una división en cuanto a las perspectivas futuras para la satisfacción del trabajo. Las implicaciones para los gerentes son muchas, porque esta brecha puede representar un reto para el añejo concepto de que los gerentes deben ser motivadores y que los empleados necesitan los impulsos motivantes que les proporcionan los gerentes.

Las organizaciones a través de la historia han dado a conocer su importancia en muchos aspectos de la sociedad, pero también es importante desde otro punto de vista, ilustrando el uso de muchos de los recursos que se utilizan como lo es el humano el elemento de mayor peso, creando el Departamento de Recursos Humanos para ayudar a las personas y a la organización a alcanzar sus metas (Rosa, 1995). El recurso humano ha estado presente como una función administrativa desde el origen de las organizaciones industriales modernas aunque no se conceptualiza como tal. Al igual, que las demás

prácticas administrativas, sus procesos y técnicas tenderán a responder a las condiciones del sistema social y a los eventos de cada época.

#### Justificación

Este proyecto se llevó a cabo con el propósito de describir y validar la función del departamento de recursos humanos como agente motivador estudiando la Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico. No sólo como un departamento que tradicionalmente se ocupa de la administración de personal dentro de la empresa sino como un agente motivador no por el mero hecho de motivar al empleado a que trabaje para ganar dinero y que puedan obtener bienes materiales, sino para lograr que el empleado se comprometa, interesarlos en el propósito y las metas de la organización. Además se pretendió identificar el departamento de recursos humanos como un organismo vital dentro de la empresa.

Muchos sostienen que las cuestiones referentes a los recursos humanos son cada vez más notorias en las actividades empresariales en aspectos tales como competencia, capital humano, capacidad organizadora, sistemas de trabajo de alto rendimiento, gestión de procesos, gestión basada en el valor, asignación de tareas, participación, productividad, cambio cultural y equipos de alto rendimiento. Siendo las prácticas la base de cada una de las iniciativas empresariales, se respalda el supuesto de que éstas influyen en el pensamiento y en la acción de la organización. La gente que forma parte de una compañía, son su principal activo y en las organizaciones donde la gestión eficaz de los recursos humanos no ha sido parte integrante de la gestión, tendrán que trabajar con los recursos humanos para tener éxito. Por esta razón, se consideró para este estudio la importancia que juega el departamento de recursos humanos dentro de la empresa. Este

proyecto ofrece una manera diferente de visualizar el departamento de recursos humanos como agente motivador y no como uno de procesos. Además, la aportación de este proyecto dará la oportunidad de mirar el futuro del departamento de recursos humanos dentro de la empresa como uno positivo y permanente. Aplicado al campo de los recursos humanos contribuye al desarrollo profesional, ya que permite visualizar la empresa que hoy día trabaja por el enriquecimiento no económico sino humano dentro de la organización. Permite a su vez visualizar cual es el sentir del empleado hacia la empresa.

#### Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico

El mundo de los negocios a través de la historia de la humanidad ha ido evolucionando. Las organizaciones a su vez han cambiado para poder subsistir y con el fin de mejorar sus posiciones competitivas.

Una de las cualidades que debe tener un negocio de hoy día es que se pueda adaptar rápidamente a los cambios en el mercado. Para ello se necesita una fuerza laboral flexible que pueda asimilar cambios rápidamente mediante el desarrollo de un sin número de conocimientos y destrezas adquiridas. En la actualidad las organizaciones se enfrentan a un mercado cambiante e incierto.

Se escoge a la Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico por lo viable de poder desarrollar este proyecto de investigación y recopilar toda la información necesaria. Además, al ser una de las empresas reconocidas como uno de los mejores 20 patronos en la isla (Maldonado, 2000), se tiene la oportunidad de conocer más sobre la Cooperativa. El escenario fue poder visualizar sí ¿ el departamento de recursos es un agente motivacional para los empleados ? y sí este ¿ es parte importante dentro de la empresa ?.

### Conociendo la empresa

La Cooperativa de Seguros Múltiples fue organizada el 23 de abril de 1963, al amparo de la ley número 84 de 1959 que autoriza la organización de cooperativa de seguros, posteriormente convertida en capítulo 34 del Código de Seguros de Puerto Rico su creación se debió al respaldo del movimiento Cooperativa de Seguros de Vida.

En noviembre de 1985, la Cooperativa inaugura las facilidades donde se albergan sus oficinas centrales. En estas facilidades los empleados pueden disfrutar de áreas tales como biblioteca, centro de información para la educación general y en las áreas de seguros y cooperativismo, cafetería, casa recreativa, amplias facilidades de gimnasio, canchas y áreas para juegos de mesa para el disfrute del empleado y su familia.

Desde su incorporación en 1963, la Cooperativa de Seguros Múltiples se ha distinguido por el fiel cumplimiento de los propósitos que le dieron vida y por brindar un servicio de excelencia, razones por las cuales goza de gran prestigio en la comunidad puertorriqueña. Este servicio de excelencia ha permitido a la institución alcanzar muchos logros en sus años de existencia.

Se convirtió en la primera compañía de seguros puertorriqueña en formar parte de la exclusiva lista de las 250 compañías de seguros de propiedad y contingencia más grande de los Estado Unidos que prepara la revista Best Review, una publicación independiente que evalúa a la industria de seguros. Entre otros, los criterios tomados en cuenta para incluir en esa lista a alguna empresa son su solidez, sobranes y reaseguros.

La Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico existe para cumplir los postulados del cooperativismo de proveer alternativas de progreso económico y social al país y de prestar servicios sin fines de lucro a los costos más bajos posibles para el

pueblo. Tiene una misión bien definida que sirve de fundamento al sentido de propósito que orienta las metas institucionales. Estos objetivos los comparten todos los componentes de la Cooperativa y juntos colaboran para el logro de los mismos. La Junta de Directores como fuente primaria de la delegación de la Autoridad Gerencial, el Presidente como recipiente en el primer nivel de esa delegación y el equipo de Vicepresidentes, Gerentes y Supervisores como receptores, a su vez, de esa autoridad, hacen suyos esos objetivos para lograr su realización junto a todos los empleados. El éxito en la obtención de los objetivos institucionales dependerá del esfuerzo que cada uno de los empleados aporte en la forma más eficiente posible.

La Cooperativa es una empresa de servicio al público; se debe a sus clientes y al pueblo. Sin el cliente no hay ni trabajo ni Cooperativa. Como empresa cooperativa, tiene una función social de grandes y profundos principios que los mueve a servir. Siendo el cliente una persona tan importante en la vida de la empresa, la atención que se le presta depende el éxito.

La Cooperativa de Seguros Múltiples es símbolo de protección y seguridad a miles de familias que encuentran en la Cooperativa la tranquilidad económica que representan las diversas pólizas que mediante ella se suscriben. Como toda empresa cooperativa, opera sin fines de lucro y con énfasis en el servicio.

#### Administración del recurso humano

La Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico fundamenta la Administración de sus Recursos Humanos en el principio de mérito. Reconoce y asegura la igualdad de oportunidad de empleo a las personas sin considerar su

raza, color, religión sexo, afiliación política, edad, origen de nacimiento, condición social o impedimento físico.

En el esfuerzo por reclutar un grupo de trabajo eficiente bajo las bases de igual oportunidad, la Cooperativa administra un programa de reclutamiento y selección de personal que le permite escoger al candidato sobre la base de la capacidad para desempeñar el puesto que habrá de ocupar.

La pureza en las prácticas de reclutamiento de personal es el orgullo y satisfacción. El nepotismo es una práctica indeseable para la Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico.

El objetivo del departamento de recursos humanos es crear oportunidades de empleo y buenas condiciones de trabajo donde el empleado obtenga satisfacción y estímulo para desarrollarse profesionalmente y económicamente a base de su capacidad, esfuerzo y dedicación.

Los beneficios marginales se ofrecen voluntariamente sin requerimiento de ley alguna. Su ofrecimiento en el futuro depende de la eventual capacidad que pueda tener la Cooperativa para seguir ofreciéndolos. Es, por tanto, optativo de la Cooperativa el poder enmendar o discontinuar los mismos en cualquier momento. La autoridad gerencial para administrar los Recursos Humanos de la empresa recae en el Gerente de Recursos Humanos. El empleado de la Cooperativa, constituye un recurso humano de vital importancia; al ocupar un puesto, se integra a la organización como parte necesaria.

La contratación de las personas como recurso de la Cooperativa, tiene gran significado e importancia porque se requiere de ellas dedicación y esfuerzo pleno

en la obtención de los objetivos institucionales. Su participación activa y decidida en el logro de los objetivos institucionales es la base para su retención.

El departamento de recursos humanos de la Cooperativa de Seguros Múltiples está para asesorar al personal de las sucursales sobre las prácticas de reclutamiento, desarrollo personal y el proceso a seguir sobre las medidas disciplinarias progresivas. Administrar los asuntos relacionados con seguros, beneficios marginales, o los requisitos que exige la ley, con las agencias gubernamentales y otras empresas aseguradoras. Administra la nomina e incentivos a empleados. Promueve programas de bienestar y comunicación interna entre el personal. Administra el programa de desarrollo organizacional a través de la academia interna. Tiene su política de estudios, auspicia cursos dentro de su academia interna, reembolsa los estudios, moviliza el personal para actividades, utiliza instructores para actividades educativas, ofrece licencias, mantiene una hoja de asistencia, mantiene un itinerario anual de vacaciones, mantiene un programa de salud y seguridad ocupacional, tiene programa de solicitud de empleo/reclutamiento, recluta temporeros, mantiene su política de hostigamiento sexual, celebra los días de profesionales, permite el uso de vestimenta casual, celebra los días feriados designados, permite el trabajar horas extras cuando sea necesario, autoriza los gastos de hospedaje cuando es necesario enviar a empleados a algún adiestramiento fuera de su área y paga dieta y millaje, prepara y mantiene un expediente de todo empleado de ser necesaria en algún momento una verificación de empleados y referencias de empleo, mantiene unas medidas disciplinarias, realiza una revisión salarial y hace reclasificaciones.

La estructura operacional y administración del departamento de recursos humanos coordina el módulo de altas, bajas y cambios de personal con el gerente de recursos humanos, los proyectos y documentos en tránsito hacia o desde la oficina del gerente. Procesa las cartas oficiales del gerente de recursos humanos hacia el personal. Mantiene actualizado el plan de clasificación de puestos. Coordina el proceso las evaluaciones anuales al personal. Participa en la administración del proceso de contratación interna. Custodia expedientes de la correspondencia general que genera el departamento de recursos humanos. Mantiene seguimiento del plan de trabajo del departamento de recursos humanos hacia las otras áreas del departamento de la empresa. Custodia expedientes del personal, el reclutamiento. Coordina la publicación interna, actividades de confraternización y actividades de reconocimientos. Coordina el programa de desarrollo organizacional de la empresa por medio de actividades, proyectos educativos y el desarrollo gerencial. Crea módulos especializados por áreas operacionales de la empresa, como capacitación en destrezas para fortalecer la cultura de servicio, sistemas de información y destrezas para fortalecer los equipos de trabajo. Coordina servicios del plan de salud, seguros de incapacidad no ocupacional, póliza "long term disability", fondo del seguro del estado. Monitorea la utilización efectiva del plan de salud contratado. Coordina la seguridad ocupacional con el departamento de servicios generales y sucursales, de los proyectos y actividades del programa de eficiencia física (3 centros), proyectos especiales en el área de bienestar y salud dirigidos al recurso humano. Prepara quincenalmente la nómina, bono de navidad e incentivos de producción.



Coordina un sistema de compensación a los agentes de seguros. Procesa pago de los descuentos o beneficios mandatorios por ley y el pago de los beneficios marginales presupuestados. Monitorea la utilización del presupuesto de nómina y beneficios. Coordina la administración del plan de pensiones. Prepara informes especiales al gerente de recursos humanos sobre la utilización del presupuesto asignado para nómina, beneficios e incentivos. Monitorea las estadísticas de ausentismo y utilización de los días acumulados por vacaciones regulares.

Los que hoy día componen la cooperativa laborando por su engrandecimiento y los que mañana sustituirán, constituyen el recurso humano, elemento esencial para el logro de los objetivos de la empresa. El departamento de recursos humanos considera que la organización es de todos los que la componen, que sirve y a aspira servir cada día en mayor medida al pueblo. Es precisamente, la efectiva colaboración de todos los que laboran en la empresa el ingrediente principal para lograr las metas y objetivos institucionales (Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico, 1991).

#### Definiciones operacionales

**ADMINISTRACIÓN:** es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización, y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

**CALIDAD:** esto significa hacer las cosas bien desde el principio, en lugar de cometer errores y corregirlos (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

**CAMBIO:** Es encontrar y adoptar actitudes, valores y comportamientos nuevos, con la ayuda del personal capacitado en conjunto con la organización entera a lo largo del proceso. Los miembros de la organización se identifican con los valores

y los hacen suyos cuando captan su eficacia para los resultados (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996). El cambio es una alteración o transformación de un estado a otro. En las organizaciones, los cambios implican una transformación cuya meta debe ser hacer la organización más efectiva y maximizar su competitividad (Henández, 2000).

**COMUNICACIÓN:** es el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos (Stoner, Freeman, Gilbert, 1996).

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:** asesora a la empresa sobre cuestiones como: reclutamiento, selección y evaluación del personal, su formación, su política en cuanto ascensos, traslados, disciplinas y salarios (Werther y Davis, 1991).

**DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS:** es un proceso mediante el cual se provee al individuo las técnicas e instrumentos básicos que le permiten desarrollar los conocimientos y las destrezas necesarias para su autorrealización (De la Luz, 1992).

**MOTIVACIÓN:** la palabra motivación se deriva del latín moveré, que significa moverse. Una definición más compresiva es la que lleva a ver la motivación como energías, dirección y sustancias de comportamiento humano. Concepto que intriga a las organizaciones ya que son las nuevas maneras de cómo poder incrementar la productividad de los empleados y mejorar su conducta en el trabajo. Es implementar ideas, fomentar la flexibilidad, abrir las comunicaciones y hacer un ambiente productivo (Cruz, 1997).

ORGANIZACIÓN: es la base de la premisa de que las personas trabajan juntas en grupos formales o informales para completar tareas que individuos no puedan realizar solos (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

## CAPITULO II

### METODOLOGIA

En este capítulo se describe las características de los participantes, los instrumentos utilizados, procedimientos y el análisis estadístico utilizado en esta investigación. El diseño que se utilizó fue completamente descriptivo con el propósito de presentar el perfil de la percepción del recurso humano con relación al departamento de recursos humanos de la empresa.

Para realizar esta investigación se encontró una gran variedad de recursos, los cuales se utilizaron como referencia. Al revisar la literatura se analizaron trabajos de recursos humanos escritos por profesionales en el campo. Se encontró información que habla sobre ¿ qué es el recurso humano ?, la planificación del personal, las teorías de motivación y cómo el departamento trabaja. No se ha investigado sobre la percepción del empleado hacia el departamento de recursos humanos como agente motivador y sí este será prescindible para el futuro de la empresa. Sí se evidenció que en el campo de recursos humanos se han hecho estudios actualmente para reconocer a empresas como los mejores patronos (Maldonado, 2000), con el propósito de dar la distinción a las empresas más destacadas del país. Este tipo de estudios es ha base de encuestas para conocer el sentir del empleado sobre la empresa en general.

La metodología que se utilizó para poder realizar este proyecto fue de entrevistas y cuestionarios. Se dialogó con el Director de Recursos Humanos de la Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico para poder investigar sobre la empresa. Se solicitó una muestra de cuarenta y cuatro (44) empleados de la Cooperativa para poder repartir los cuestionarios y luego tabularlos. La muestra fue hecha al azar y fue provista por el

departamento de recursos humanos. Además, se entrevistó al director del departamento y al personal técnico encargado de las relaciones de la empresa y empleados, recomendada por el mismo gerente de recursos humanos.

#### Características de los participantes

Los participantes fueron divididos en dos grupos para poder llevar a cabo la investigación:

1. Personal directamente involucrado con el departamento de recursos humanos;
2. Una muestra compuesta por un total de 44 empleados/as pertenecientes a las diferentes sucursales localizadas en varios pueblos de Puerto Rico.

El género de los participantes encuestados consistió en 66% femenino y 34% masculino, (véase Figura 1), con edades entre 25 y 54 años. El promedio de edad es de 45 y 49 años. El tiempo trabajado en la organización fluctuó de 1 año a 32 años, con un promedio de 21 años.

Cómo técnica de control para la selección de la muestra consistió de:

1. Profesionales en el campo de recursos humanos.
2. Personal que desempeñan labores como empleados regulares en la empresa.

#### Solicitud de consentimiento cabal

Para cumplir con los requisitos establecidos por la American Psychological Association (1994), se informó a los participantes el propósito del mismo y el uso que se le daría a la información obtenida a través de los instrumentos. Se les informó sobre las medidas de garantizar que la información sería exclusivamente para esta investigación y que sería anónima. Se les informó sobre las medidas que garantizaba a los participantes

su confidencialidad. Además, se les orientó que cada cuestionario no será identificado con ningún nombre sólo con una numeración, desde el 1 al 44 para llevar control de la entrega total de los mismos.

Se les facilitó a cada uno de los participantes una solicitud de Consentimiento Cabal señalando: el propósito del proyecto, la confidencialidad, el anonimato, el tiempo necesario para contestar el cuestionario, el método para establecer la confidencialidad, el derecho a participar en el estudio, el derecho a conocer los resultados del proyecto y el uso de la información. Además se proveyó dos espacios en blanco para el nombre y la firma del participante, (véase Apéndice A).

Para garantizar el uso adecuado de la información a discutir se presentó un cuestionario previo a la entrega, al director del departamento de recursos humanos para su debida aprobación, se visualizó el formato y contenido. Se indicó a cada participante, para garantizar el uso y la confidencialidad de estos cuestionarios, que solo la investigadora tendrá el manejo del mismo, serán destruidos luego de su tabulación y si desean conocer lo resultados obtenidos, podrían comunicarse con la investigadora en cualquier momento. La investigadora si obtuvo un listado de los empleados con nombre y posición, pero esto se mantuvo en confidencialidad.

#### Descripción de los instrumentos

Los instrumentos utilizados para obtener datos sobre esta investigación fueron dos tipos de cuestionarios, descriptivos donde se presentaron temas de interés del campo de recursos humanos, desarrollados e interpretados por la investigadora de acuerdo a lo que se desea identificar.

1. Cuestionario de preguntas abiertas dirigidas al área del departamento de recursos humanos.
2. Cuestionario de preguntas cerradas en forma de aseveración dirigidas al personal de la empresa.

#### Cuestionario de preguntas abiertas

Se desarrolló un cuestionario que constaba de diecinueve (19) preguntas de discusión, (véase Apéndice B), donde la investigadora tendría la oportunidad de entrevistar al personal del área de recursos humanos. Las entrevistas fueron hechas con el propósito de obtener la información real dentro de la empresa. Por medio de este cuestionario se obtuvo información de dos (2) personas claves dentro del departamento de la empresa, una de ellas es la persona que se encarga directamente de la relación empresa y empleados, la otra es el director del departamento de recursos humanos de la empresa.

#### Cuestionario de preguntas cerradas - aseveraciones

El desarrollo de este cuestionario tuvo el propósito de identificar la percepción del empleado hacia el departamento de recursos humanos como agente motivador y si consideran que el departamento es importante dentro de la empresa. Este cuestionario contó con diez (10) aseveraciones que fueron contestadas con respuestas donde el empleado indicaba si estaban muy de acuerdo, de acuerdo o desacuerdo, sí o no, (véase Apéndice C).

#### Procedimiento

La investigación se llevó a cabo notificando por escrito al Director del Departamento Recursos Humanos de la Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico

el propósito e interés de hacer el estudio dentro de la misma y se explicó el procedimiento de estudio, (véase Apéndice E).

El director del departamento de recursos humanos fue la persona que delegó al técnico de personal que ayudaría a la investigadora a realizar el estudio dentro del departamento de recursos humanos y en torno al personal de la empresa. Se procedió a informar a los supervisores y gerentes de las respectivas áreas, a las personas que se entrevistarían sobre el propósito del trabajo y se le hizo entrega del cuestionario por correo interno. La relación con el personal de recursos humanos, se mantuvo en un ambiente de camaradería y respeto.

La comunicación entre los participantes fue en forma amena donde se pidió que contestaran el cuestionario de una forma simple y en un momento donde no afectaran sus labores. Con muchos de los participantes la comunicación no pudo ser en persona, pero sí se tuvo una comunicación efectiva mediante comunicados.

Cada cuestionario estaba codificado con un número para identificar cuál participante entregó el mismo o faltaba por entregar, a la vez se garantizaba el anonimato de las contestaciones. La investigadora orientó a cada participante sobre cómo llenar el cuestionario y si tenían alguna duda se les orientaba. Una vez administrado el cuestionario y recopilada toda la información de los participantes se procedió hacer el análisis estadístico y comparativo.

#### Análisis estadístico

Para cumplir con el propósito de este estudio y corroborar las interrogantes de investigación, se realizó un análisis estadístico por frecuencia y porcentual. Además, este permitió comparar la información obtenida de los participantes encuestados. Se estipuló



el uso del análisis por frecuencia y porcentos, para conocer lo frecuente de cada respuesta obtenida de los participantes en las variables de interés.

Luego de recibir los cuestionarios se tabularon los resultados utilizando el programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS), versión 10.0 para Windows. Se determinó cuales preguntas y aseveraciones se relacionaban. También se determinó la percepción de los empleados con relación al departamento como agente motivador y si este es importante dentro de la empresa.

### CAPITULO III

#### RESULTADOS

Una vez fueron validados los cuestionarios se procedió hacer el análisis estadístico por frecuencia y porcentajes. El objetivo de este capítulo es presentar los resultados que se obtuvieron de la investigación. El capítulo se divide en los datos descriptivos sobre el departamento de recursos humanos de la empresa obtenidos de las entrevistas y de los cuestionarios.

#### Datos descriptivos sobre el departamento de recursos humanos de la empresa

##### Entrevistados

Esta fase de entrevistas fue dirigida a dos (2) de las personas claves involucradas con el departamento de recursos humanos de la empresa. Ambos entrevistados contestaron las preguntas en forma voluntaria y en un ambiente de confianza.

Se les preguntó a los participantes sobre la innovación de la empresa en torno a los recursos humanos para obtener una mayor calidad en el trabajo que realiza el personal. Según, Villafañe y Mercado (2001) entendían que sí, ya que desde los comienzos de la empresa han integrado el cambio constante en el desarrollo no solo empresarial sino también en la innovación del recurso humano. Se involucran constantemente en la faceta de adiestramientos y la creación de nuevos modelos que son evaluados periódicamente por la administración de la empresa.

En cuanto al método motivacional de la empresa, su reestructuración, la adaptación, beneficios, aceptación y percepción del mismo, se entiende que se demuestra a través del sentir del empleado. De acuerdo a los profesionales del campo dentro de la empresa, Mercado (2001) entiende que la motivación es un elemento importante, ya que

a logrado crear y reforzar el sentido de pertenencia hacia la empresa y sus equipos de trabajo. Además, entiende que es un sistema de diversas fases las cuales siempre están a la vanguardia y en la reestructuración de las mismas. Según, Villafañe (2001), el tipo de método motivacional se refuerza a través de los beneficios que ofrece la empresa y la forma en como se administran los mismos. Entienden que la adaptación ha sido positiva, ya que ofrecen alternativas para todas las generaciones y expectativas del recurso humano. En cuanto a lo beneficioso del programa motivacional de la empresa, Mercado (2001) indicó, que este ha sido identificado como el recurso más valioso de la empresa, ya que es una distinción que se la ha ganado, demostrando las políticas de recursos humanos utilizadas por la empresa. Además, ofrece al recurso humano desarrollarse profesionalmente y los estimulan a ser líderes en la empresa. La percepción igualmente es positiva y justa, lo cuál afecta las relaciones humanas de todo tipo a diario. Además, según Mercado (2001) indicó, que el departamento de recursos humanos se responsabiliza para orientar sobre el sistema y comunican los objetivos para que estos se sientan parte del proceso motivacional.

El marco a través de la comunicación organizacional es importante, por lo tanto se llega a la pregunta sobre lo efectivo de este concepto y el departamento de recursos humanos a través de toda la empresa. Mercado (2001) indicó, que para la Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico, se entiende que la comunicación es una herramienta vital en todos los niveles de la empresa. Además, Villafañe (2001) añade que dentro de la comunicación esta la orientación que comienza desde los ejecutivos y estos a su vez la transmiten a todos en la empresa, sin que se desvíe la dignidad humana y el respeto.

En torno a los resultados que se esperan dentro de la empresa, consideran que no siempre estos deben medirse en medidas financieras. Según Mercado (2001), se busca medir los resultados en una medida emocional, lo cual en ocasiones superan las expectativas y los que no superan las expectativas se revisan y se alinean los sistemas.

Bajo la interrogante de los resultados que se obtienen dentro de la empresa, se procede a verificar si estos, se han visto afectados de manera positiva por los nuevos retos del ambiente social, económicos, gubernamentales, de reingeniería, globalización, capital humano, tecnología y comunicación. Estos aspectos en la empresa, Mercado (2001) considera que son importantes tanto para la organización como para el recurso humano los cuales están a la vanguardia en el proceso de cambio. Los aspectos sociales, económicos y gubernamentales, los cuales están en constantes cambios, se entiende que el mismo departamento se mantiene a la vanguardia queriendo ofrecer lo mejor de lo mejor a su recurso humano. Según Villafañe (2001), comenta sobre la reingeniería, la globalización, el capital humano, la tecnología y la comunicación, la empresa se encuentra en el proceso de cambio y mejorar acorde al ambiente, involucrando a la empresa en total y todos sus recursos para facilitar el trabajo en la organización.

De acuerdo al departamento de recursos humanos de la Cooperativa de Seguros Múltiples, se pregunto sí este es considerado como agente motivacional para los empleados. Mercado (2001), considera la puerta que tiene el recurso humano que cruza la confianza para continuar el camino amplio de oportunidades que ofrece la empresa. Vela por los intereses del recurso humano, alineados con los objetivos de la empresa. Además, se cuestionó sí este es parte vital para la empresa, demostrando que continuará evolucionando de acuerdo a como evolucionen las estrategias de la empresa hacia la

administración de los recursos humanos, manteniendo la dignidad humana. Por otro lado, se entiende que es el vehículo que llevara a todos por igual lo que la empresa pretende, se espera y lo que se ofrece para hacer más llevadera la vida del recurso humano. También, Villafañe (2001) comentó, si esta bien centralizado y organizado garantiza el desarrollo administrativo y efectivo.

El ofrecer al recurso humano la oportunidad de aprender nuevas tareas dentro de la empresa logra alcanzar los objetivos de la organización. Por tal, Villafañe (2001) expresó, que ayuda al desarrollo profesional del recurso humano y permite la compenetración con la empresa, obteniendo un empleado satisfecho. Mercado (2001), indicó que el aprender nuevas tareas y tener la oportunidad de trabajarlas es clave para el beneficio de ambas partes. Esto permite dar a entender que el departamento de recursos humanos entiende que el personal es el activo más importante dentro de la empresa, por lo tanto se valoriza como tal. Al igual, tanto Mercado como Villafañe (2001) consideran que el departamento a través de los tiempos ha madurado de una forma donde la realidad se debe al posicionamiento dentro de la empresa y se ha mantenido a la vanguardia de los cambios existentes.

La visión del departamento de recursos humanos dentro de la empresa es una de una mentalidad de cambios y un facilitador, no solamente regulador. Su visión es de colaborar e involucrarse en las operaciones de la empresa. Además, Villafañe y Mercado, (2001) incluyen, el elemento de integración entre todo el recurso humano bajo el rol de servicio entre todas las generaciones dentro de la empresa

Las oportunidades y necesidades del departamento de recursos humanos están representadas en el ámbito estratégico de la empresa, lo cual modula la importancia del

equipo de trabajo en los resultados de la empresa. Según Villafañe y Mercado (2001), las oportunidades son diversas, van a seguir innovando como el organismo vital dentro de la empresa y la integración total. Además, las necesidades logran ser las oportunidades de cambio y de mejorar hacia la reingeniería de los procesos y el uso de la tecnología en las operaciones organizacionales.

### **Encuestados**

Un total de cuarenta y cuatro (44) cuestionarios fueron distribuidos y solo treinta y dos (32) fueron entregados a la investigadora. Se proceso a validar los cuestionarios recibidos, ya que demuestra una muestra significativa para llevar a cabo el análisis de frecuencia y porcentos.

Con los datos obtenidos inicialmente se llevaron a cabo análisis de frecuencia y porcentos para determinar lo recurrente de las contestaciones de cada participante. La mayoría de los participantes pertenecen al género femenino (66%), (véase Tabla 1).

Tabla 1

### **Género de los participantes**

<b>Participantes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcientos %</b>
Femenino	21	66
Masculino	11	34
Total	32	100

El 16% informó estar entre las edades de 45 y 49 años de edad, (véase Tabla 2), siendo este el promedio de edad de los participantes que contestaron el cuestionario.

Tabla 2

**Edad de los participantes**

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcientos %</b>
25	1	3
27	2	6
28	1	3
29	1	3
33	2	6
35	1	3
36	1	3
37	2	6
39	1	3
40	1	3
45	5	16
46	2	6
47	2	6
48	3	9
49	5	16
51	1	3
54	1	3
Total	32	100

El 13% de los participantes informó que llevan 21 años de servicio (véase Tabla 3), siendo este el promedio de tiempo que llevan en la organización laborando.

Tabla 3

Años de servicio de los participantes

Años de servicio	Frecuencia	Porcientos %
1	3	9
2	1	3
3	2	6
4	1	3
7	1	3
8	1	3
9	1	3
10	1	3
12	1	3
13	1	3
14	2	6
19	1	3
20	2	6
21	4	13
22	3	9
23	1	3
25	1	3
27	1	3
28	2	6
30	1	3
32	1	3
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Se le hizo el acercamiento a cada participante sobre el programa motivacional de la empresa, el 53% estuvo de acuerdo, el 41% muy de acuerdo y el 6% en desacuerdo, que se adapta a los cambios y necesidades del recurso humano dentro de la empresa,



(véase Figura 2). Además, el 91% indicó que el método motivacional si contribuye al desarrollo del empleado y un 9% indicó que no contribuye al desarrollo de los empleados, (véase Figura 3).

El 56% indicó que estaban muy de acuerdo en que el departamento de recursos humanos ha seguido innovando para obtener una mayor calidad en el trabajo del empleado, el 38% estaba de acuerdo y solo un 6% estaban en desacuerdo, (véase Figura 4). También, el 97% de los participantes perciben que la comunicación del departamento si es efectiva con los demás departamentos dentro de la empresa, solo un 9% no estuvo de acuerdo sobre esta aseveración, (véase Figura 5).

Por ultimo, un 75% manifestó que estaban muy de acuerdo en que la empresa considera al personal como el recurso más valioso. En cambio el 22% estaban de acuerdo y un 3% en desacuerdo, (véase Figura 6).

#### Análisis estadístico por frecuencia y porcentos

A continuación se presentan los análisis por frecuencia y porcentos realizado para corroborar las interrogantes establecidas en este proyecto. Los mismos se presentan siguiendo la importancia que se le ha prestado en los capítulos anteriores.

La primera interrogante planteada fue ¿ sí el departamento de recursos humanos es agente motivador para los empleados ?. Para corroborar la percepción de los empleados, se llevo a cabo un análisis de frecuencia y porcentos.

Se evidenció que la frecuencia de diecisiete (17) participantes correspondientes a un 53% demostraron que estaban de acuerdo que el departamento de recursos humanos es reconocido como agente motivador para los empleados. De trece (13) participantes correspondientes a un 41% estaban muy de acuerdo y solo dos (2) de los participantes

correspondientes a un 6% indicó que estaban en desacuerdo sobre el departamento de recursos humanos como agente motivador. La tabla 4 muestra los resultados de este análisis.

Tabla 4

**El departamento de recursos humanos como agente motivador**

<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcientos %</b>
Muy de acuerdo	13	41
De acuerdo	17	53
Desacuerdo	2	6
<b>Total</b>	32	100

La percepción que presentan es que si consideran al departamento de recursos humanos como agente motivador. Si hubo un por ciento menor que no estuvo de acuerdo sobre el departamento de recursos humanos como agente motivador.

La segunda interrogante planteada es ¿ sí el departamento de recursos humanos es un organismo vital dentro de la empresa ?. Para corroborar la percepción de los empleados, se llevo a cabo un análisis de frecuencia y por ciento. Se evidenció que la frecuencia entre veintinueve (29) de los participantes correspondiente a un 91% están muy de acuerdo que el departamento es un organismo esencial dentro de la empresa. Además, tres (3) de los participantes correspondiente a un 9% están de acuerdo. La tabla 5 muestra los resultados de este análisis.

Tabla 5

**El departamento de recursos humanos como organismo vital**

Indicadores	Frecuencia	Porcientos %
Muy de acuerdo	29	91
De acuerdo	3	9
<b>Total</b>	32	100

Al igual que en el análisis anterior se describe la percepción del grupo de participantes hacia el departamento de recursos humanos como organismo vital dentro de la empresa. Esto indicó que si consideran al departamento como permanente dentro de la empresa.

**Datos descriptivos sobre la percepción del personal hacia el departamento de recursos humanos como agente motivador y organismo vital dentro de la empresa**

De acuerdo a los datos antes expuestos, se hizo una comparación entre las interrogantes a investigar y la contestación de los participantes considerando género y grupo de edad. Para realizar esta comparación, se llevo un análisis cruzado donde se escogió las dos (2) variables de importancia en este proyecto de investigación. La tabla 6 y 7 muestran los resultados de esté análisis.

De acuerdo a la comparación cruzada de ambos grupos, los participantes presentan una percepción que indica que el departamento de recursos humanos es agente motivacional y organismo vital en la empresa. Además, estos resultados presentaron un perfil de los empleados de la Cooperativa de Seguros Múltiples están motivados y satisfechos ante lo que la organización les ofrece.

Tabla 6

**Comparación de la percepción de los participantes sobre el departamento de recursos humanos como agente motivador y como organismo vital en la empresa considerando genero**

Genero		Departamento recursos humanos como organismo vital		Total	
		Muy de acuerdo	De acuerdo		
Femenino	Departamento recursos Humanos como agente Motivacional				
		Muy de acuerdo	8 (38 %)	8 (38 %)	
		De acuerdo	11 (52 %)	2 (10 %)	13 (62 %)
	Total	19 (91 %)	2 (10 %)	21 (100 %)	
Masculino	Departamento recursos Humanos como agente Motivacional				
		Muy de acuerdo	5 (46 %)	5 (46 %)	
		De acuerdo	3 (27 %)	1 (9 %)	4 (36 %)
		Desacuerdo	2 (18 %)		2 (18 %)
Total	10 (91 %)	1 (9 %)	11 (100 %)		

Tabla 7

**Comparación de la percepción de los participantes sobre el departamento de recursos humanos como agente motivador y como organismo vital en la empresa considerando grupo de edad**

Edad	Departamento recursos humanos como agente motivacional	Departamento recursos humanos como organismo vital		Total
		Muy de acuerdo	De acuerdo	
25 - 29	Muy de acuerdo	2 (40 %)		2 (40 %)
	De acuerdo	1 (20 %)	2 (40 %)	3 (60 %)
	Total	3 (60 %)	2 (40 %)	5 (100 %)
33 - 39	Muy de acuerdo	3 (43 %)		3 (43 %)
	De acuerdo	4 (57 %)		4 (57 %)
	Total	7 (100 %)		7 (100 %)
40 - 54	Muy de acuerdo	8 (40 %)		8 (40 %)
	De acuerdo	10 (50 %)		10 (50 %)
	Desacuerdo	1 (5 %)	1 (5 %)	2 (10%)
	Total	19 (95 %)	1 (5 %)	20 (100 %)

## CAPITULO IV

### DISCUSION

Al reflexionar sobre las organizaciones hay que percatarse de que éstas son sistemas vivos ya que se nutren de insumos que les llegan del ambiente, los transforman y así obtienen diversos resultados. Es importante, que al imaginar una organización se visualice no solo como un lugar donde se trabaja para conseguir o realizar determinados productos o servicios, sino más bien como un sistema complejo, en donde el ser humano es la figura clave. Este es quien va a lidiar y a enfrentar los cambios día a día en la empresa para la cual se trabaja. Hoy día el recurso humano esta más preparado que nunca y por ende merecen recibir la atención y respaldo de sus superiores (Pares, 1995).

También, parte importante dentro de este proyecto es el recurso humano los que pueden ser la ayuda que toda organización necesita para lograr sus metas. Los recursos humanos son los que llevarán a cuesta el peso del cambio organización. Además, en estos momentos, donde el cambio es la base fundamental en la organización, se debe tomar más en serio como se va a organizar el recurso humano (González, 2000). En el punto en que se debe considerar la gente como la esencia del negocio, lo que garantizará el éxito o el fracaso de la empresa (Rosa, 1995). Es por esto, que los gerentes de recursos humanos deben estar alerta del impacto que los cambios puedan tener en sus programas de personal (Chruden, 1984). El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. De acuerdo a los hallazgos encontrados, tanto en el departamento de recursos humanos de la empresa como el personal entienden que uno de los recursos más valioso dentro de la organización es el empleado. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral.

Las tendencias de las organizaciones para el diseño de nuevas organizaciones, es brindarles mayor participación a todos los empleados de la organización. Las nuevas organizaciones son particularmente efectivas moviendo el poder, la información y los conocimientos a los niveles bajos. De esta manera, es sumamente importante que los recursos humanos de la organización tengan los conocimientos y capacidades para la toma de decisiones efectiva.

De acuerdo a lo que se halló mediante las entrevistas al personal del departamento de recurso humano el desafío más novedoso para los expertos en recursos humanos, es el profesionalismo. Para el presente siglo los profesionales de recursos humanos tendrán que ser un grupo de expertos más adaptativos, flexibles y con capacidad limitada de responder a las necesidades, reclamos de la organización y su contexto (Heredia, 1998).

Además, las organizaciones del nuevo milenio se han comprometido en mejorar la calidad y la productividad. El movimiento implica que las organizaciones, desde su tradicional control gerencial, se mueven hacia el otorgamiento del apoderamiento a sus empleados. Los gerentes se convertirán en dirigentes, líderes, consejeros, auspiciadores o facilitadores, en lugar de desempeñarse como supervisores y jefes tradicionales.

También se han comprometido en el desarrollo de una filosofía gerencial que gira sobre una sola constante: la satisfacción del cliente, garantizada a través del continuo mejoramiento de todo el procedimiento organizacional, es decir, la calidad total donde en el momento la empresa estudiada se dirige. Por esta razón, entre otras, los ejercicios de reingeniería, la reorganización y la contratación externa de servicios son parte fundamental de las organizaciones hoy día. Mejorar las destrezas de los empleados, el autoconocimiento, la retroalimentación, la delegación de autoridad, los equipos efectivos

y el desarrollo de liderazgo son parte de las prácticas de los nuevos patronos de hoy (Cruz,2000).

Por su parte, los empleados irán tomando posesión de los conceptos de colegas y asociados, en vez del concepto tradicional de empleados. El mundo del trabajo actual se mueve de la estabilidad hacia la flexibilidad, en el que se encontrarán períodos de continuo cambio interrumpidos por breves períodos de estabilidad, lo contrario de lo que veíamos antes. Se esperan empleados con destrezas renovadas, cuya seguridad en el empleo la llevarán en un maletín individual, traducido a capital humano, en un cúmulo de experiencias, destrezas, habilidades y conocimientos, que se alquilarán a los patronos.

La estabilidad en el empleo ya no sera un requisito para los profesionales del siglo XXI y se pronostica que los asalariados cambiaran de oficio de siete (7) a diez (10) veces durante sus años productivos y muchos harán cambios drásticos en sus carreras cuatro veces o más. Los patronos buscan personas que sepan establecer buena comunicación, que trabajen bien en equipo, que sean conocedoras de las computadoras y lo suficientemente flexibles para cambiar de carrera de un momento a otro. Mientras más experiencia adquiriera en diferentes campos de la organización, más valor tendrá para la organización. Los empleados que tienen más valor para la empresa son los que están dispuestos a cambiar de carrera y a readiestrarse para desempeñar distintas funciones (Ryan, 2000).

Contar con el apoyo y la atención de los mandos superiores sigue siendo una condición necesaria para que la calidad total funcione en la organización, aunque si no se han delegado facultades a los empleados, ésta no llegará muy lejos. La delegación de facultades o apoderamiento, representa uno de las innovaciones importantes que están



haciendo las empresas. Significa dejar que los empleados tomen decisiones en todos los niveles de la organización, sin tener que solicitar el visto bueno de los gerentes. ;as idea es sencilla: las personas que realizan el trabajo, son las que se encuentran en mejor posición de saber cómo hacer mejor ese trabajo. Por tanto, cuando existe la posibilidad de mejorar el trabajo, o el sistema del cual forma parte el trabajo, las personas deben aplicar esas mejoras sin pedir autorización. Luego que los empleados están involucrados en el trabajo, es fácil lograr darle el apoderamiento en toda la organización.

Conforme vaya desarrollándose el nuevo siglo, los gerentes tendrán que trabajar con las perspectivas de las generaciones en el centro de trabajo, además de las generaciones nuevas que habrán luego de nacer en el centro del trabajo. La teoría y la práctica de la motivación duradera durante tantas décadas, enfrenta retos sin precedente ante el nacimiento del nuevo siglo (De Diego, 2000).

El constante desarrollo empresarial y las necesidades de los trabajadores continuarán en aumento y multiplicando las exigencias. Los incentivos y las mejoras que se le proporcionen al trabajador en su medio de trabajo continuarán siendo importantes y necesarios demandando la atención del recurso humano. Las políticas de compensación pueden motivar, pero no solo el dinero sera vía para que el empleado logre más producción e interés por su trabajo. El acto de motivación de los empleados o como hoy día se domina, asociado, es una retroalimentación en la calidad de vida laboral y el departamento de recursos humanos.

El departamento de recursos humanos como agente motivador y fundamental dentro de la empresa

Cada vez más organizaciones buscan la manera de obtener un mejor rendimiento, productividad y mejor calidad de trabajo por parte de sus empleados. Día a día cobra más importancia la motivación al empleado, ya sea por medio de incentivos económicos, beneficios marginales o de crecimiento personal. De igual forma la consecución de las metas del empleado y su pleno desarrollo y autorrealización como ser humano y profesional deben ser prioridades para las organizaciones.

La motivación es un concepto que desde siempre ha intrigado a las organizaciones pues siempre se ha tratado de encontrar nuevas y mejores formas de incrementar la productividad de los empleados y mejorar su conducta en el trabajo. Fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores (Camacho, 1988).

Pocas cosas son importantes en una organización que el reconocer a la gente por un trabajo bien hecho (Stoner, 1982). El reconocimiento a las buenas labores demuestra interés por parte del patrono y asegura que este comportamiento se respeta en el futuro. Como la fuerza laboral en la organización se convierte más diversa, reconocer el individuo y sus necesidades se convierten en paradigmas. Identificar y responder a ellos se convierte en un tema crítico en como afecta la gerencia. Todos los gerentes se enfrentan a un reto – motivar a los empleados para que logren las expectativas incluyen eficiencia, calidad e innovación, al igual satisfacción y compromiso.

El supervisor quizás sea una fuerza motivacional para el personal. Puede ayudarlo a realizar sus tareas de manera responsable, eficiente y puede inspirarlos a buscar

objetivos más ambiciosos, así no tenga el poder de motivarlos mediante incentivos financieros (Acevedo, 2000).

Las empresas bien dirigidas buscan motivar a sus trabajadores porque saben perfectamente que sin la fuerza del trabajo pueden ir al fracaso más estrepitoso. Sin embargo, como todos los temas de personal, este no es fácil. Siempre que los empleados que tienen interés y disponibilidad deriven considerablemente satisfacción de su trabajo, en esa misma medida contribuirán para la efectividad de sus compañías (Acevedo, 1985).

Esto lleva a la convicción de que se trata de una cuestión fundamental en la vía de las empresas y que hoy el papel de la dirección del Departamento Recursos Humanos es mucho más cualitativo que técnico o logístico y que es necesario buscar tiempo para el análisis y la reflexión antes de poner en práctica las políticas de personal huyendo de la aplicación de formulas estereotipadas, intentando hacer trajes a la medida.

La motivación es un concepto que ha adquirido una importancia vital en los tiempos presentes. Un gran problema para la empresa moderna es que no todos los empleados pueden motivarse de la misma manera. Unas personas se motivan con el dinero, otras con el reconocimiento, otras con la participación y otras con la autorrealización de su trabajo (Colón, 1991).

Cierto es que mucha gente es fuertemente motivada en su empleo por la buena ética profesional que es observada en el mismo. Generalmente, los empleados son el foco principal para el desarrollo profesional, emocional y psicológico de las personas. Por ende, el estar motivado no es un fenómeno inherente a un solo individuo. Muchas personas ven satisfechas algunos de sus necesidades realizados en sus empleos. Los valores éticos influyen en la efectividad de las relaciones humanas en el área de trabajo.

Lo que es otro aspecto que influye grandemente en la motivación de los individuos. La alta gerencia tiene la tarea de dar ejemplos éticos a los gerentes de menos jerarquía. Los supervisores por su parte deben velar por los valores humanos que existen o están envueltos en las ejecutorias de sus empleados (Acevedo, 1985).

### Conclusiones

Este proyecto se llevó a cabo con el propósito de conocer la percepción del personal sobre el departamento de recurso humano como agente motivador tomando en consideración la Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico y su departamento de recurso humano. Además, se pretendió identificar si el departamento de recurso humano es un organismo vital dentro de la empresa. Para poder lograr este proyecto investigativo se establecieron dos interrogantes: sí ¿ el departamento de recursos es agente motivador para los empleados ? y sí ¿ el departamento es un organismo vital dentro de la empresa ?.

Luego de hacer el análisis por frecuencia y porcentos se establece que la percepción del empleado de la empresa estudiada, es que se consideran al departamento de recursos humanos como agente motivador. Luego de obtenido los resultados para la segunda interrogante, mostraron que el personal de la empresa reconoce al departamento como organismo vital dentro de la misma. Acorde con las entrevistas realizadas se pudo obtener resultados favorables, los cuales concuerdan entre sí.

Los hallazgos encontrados para esta muestra en particular reflejaron que consideran al departamento de recursos como agente motivador y organismo vital en torno a la percepción del empleado que esta muy de acuerdo y de acuerdo. En relación con el porciento mínimo que estaba en desacuerdo no afecta negativamente la interrogante

establecida, por lo que se concluye que todos los participantes presentan una percepción positiva y un perfil motivacional.

De acuerdo a las entrevistas que se realizaron dentro del departamento de recursos humanos de la empresa se puede dar a como conclusión que la percepción es positiva. Esto lleva a que el departamento de recursos humanos es un agente motivador para los que están directamente en el campo profesional de esta rama. Entienden que es importante ser el vehículo, ya que va poder ayudar a lograr las expectativas tanto de la empresa como del personal. Además bajo la constante evolución de la empresa el departamento de recursos humanos continuara evolucionando de acuerdo a las estrategias organizacionales dirigidas a la administración del recurso humano. Por ende, se considera como parte vital de en la empresa y como agente motivador.

Se puede indicar que los cambios en paradigmas, de cómo la empresa debe considerar a sus empleados, han llevado a la administración de recursos humanos a reconsiderar cual es el papel que deben jugar en la empresa.

La motivación al empleado juega un papel sumamente importante dentro de cualquier organización pues, la forma en que se conduzca, afectará no solo al individuo en su personalidad y en la manera en que se comporta. También, afecta al patrono pues, es en última instancia a quien los empleados están representando. El empleado refleja lo que siente. Los empleados son necesarios para la empresa sin ellos, la empresa no funciona. Así que, vale la pena mantenerlos contentos y motivados. Las organizaciones necesitan gente motivada. Es un reto grande que tiene el departamento de recursos humanos en sus manos. Esto implica un cambio en la visión de la función de la

administración de los recursos humanos. Se requiere una visión más amplia e integradora de los sistemas internos de la organización (Nelson, 1997).

Toda empresa comienza con energía. Una idea sencilla, un producto o servicio de éxito, un pequeño grupo de individuos decididos a convertir una visión en una realidad. Al principio, todos tienen múltiples oficios y se espera que cada empleado tenga la iniciativa de hacer lo correcto sin que se le diga. Pero en algún momento del trayecto, a medida que la empresa crece y prospera, el entusiasmo se va apagando. La gerencia se distancia de los clientes, y se concentra más en alcanzar sus cifras, mejorar la rotación del inventario y analizar los índices financieros que en alentar a los empleados a dar lo mejor de sí. Éstos suelen sentirse menos estimulados a medida que sus cargos se tornan más previsibles. La emoción de las nuevas oportunidades queda desplazada por el crecimiento controlado, la administración profesional y política y procedimientos escritos que reducen la iniciativa del empleado a encontrar la página correcta en el manual de políticas.

La esencia de una organización juega un papel sumamente importante en la motivación o desmotivación de los empleados. La organización puede ser flexible brindando sistemáticamente opciones, recursos y herramientas para ayudar a los directivos a estimular a su gente. Afortunadamente, la gerencia puede despertar y reavivar el espíritu que le dio a la compañía su grandeza original si presta atención a los aspectos de la organización que impiden la creatividad y la iniciativa individual, y si cambia o elimina aquellas prácticas. Las políticas y los procedimientos de una empresa, su ambiente labora, sus instalaciones y las oportunidades y los retos que presenta a sus empleados son elementos que determinan lo que éstos sentirán por sus empleados y si

harán o no harán su mejor esfuerzo en el trabajo. Por ende el departamento de recursos juega un papel muy importante dentro de la empresa, así que este es parte integral para la organización y es el vehículo motivacional.

#### Limitaciones

Durante el desarrollo de esta investigación se encontraron varias limitaciones, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

1. La escasez de literatura e investigaciones en torno al departamento de recursos como el vehículo motivador en las empresas y su existencia para el futuro organizacional.
2. La disponibilidad del personal para contestar el cuestionario, ya que el mismo fue enviado por correo interno y no todos fueron contestados para la fecha límite establecida.
3. Aunque la cooperación por parte del patrono fue positiva lo que limitó fue el proceso de aprobación y validación del cuestionario.
4. El poder distribuir el cuestionario a los empleados e informarles sobre el estudio.

#### Recomendaciones

De acuerdo con lo discutido anteriormente considero importante sugerir las siguientes recomendaciones:

1. Se sugiere que otras organizaciones que deseen ser líderes en el campo del recurso humano, tomen en consideración la filosofía, visión y misión de la Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico.
2. La comunicación efectiva es el único medio que mantiene unida una empresa. En las organizaciones de alto desempeño los empleados de todos los niveles son

eslabones esenciales en la cadena de comunicación, se recomienda continuar con esta práctica, esforzándose más en esta área.

3. Continuar con el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados en la organización.
4. Identificar mecanismos que puedan reducir el porcentaje mínimo, 6 % a 9 %, tomando en consideración la percepción de los empleados. Lo cual ayude a modificar ese porcentaje.
5. Se sugiere que se provea y se identifique al empleado como el recurso de valor incalculable dentro de la organización.
6. Se recomienda ampliar este tema de investigación con otros estudios relacionados al departamento de recursos humanos como agente motivacional, ya que los datos aquí presentados no son indicativos del sentir de todos los empleados de diferentes organizaciones en el campo de recursos humanos.



## REFERENCIAS

- Acevedo, V. ¿La Generación X?. [En línea]. <<http://www.comal.com.mx/comal29/genx.html>>. [2001, febrero 6].
- Acevedo Ortiz, B. (1985). El nuevo sistema de evaluación y motivación de empleados del gobierno de PR remediativo o preventivo. Tesis de maestría publicada, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.
- American Psychological Association. (1994). Publication Manual of the American Psychological Association. (4th ed.). Washington DC: Autor.
- Camacho, R. (1988). Imperativos Motivacionales para profesionales estudiantes graduados del programa de administración de la Universidad del Sagrado Corazón. Tesis de maestría publicada, Universidad del Sagrado Corazón, Santurce.
- Chruden, H.J. & Sherman, A. (1984). Magazine Human Resources. (7ma ed.) Cincinnati: Ohio.
- Colón Aponte, J.R. (1991). Estudio de un sistema de compensación basado en destrezas y conocimiento. Tesis de maestría publicada, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.
- Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico. (1991). Manual de empleados.
- Cruz Martinez, M.A. (1997). Estudio de la falta de motivación en el empleo público del área metropolitana de Puerto Rico. Razones y consecuencias de esta en la conducta y productividad. Tesis de maestría publicada, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.
- Cruz Viñas, B.A. (2000, Julio 23). El mundo del trabajo del nuevo milenio. El Nuevo Día. p. P2.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. México: McGraw – Hills.
- De Diego, M. (2000). Generación X: entre la gandería y la eficiencia. [En línea]. <<http://www.infoservi.com/privado/1998/generx.html>>. [1999, septiembre 3].
- De la Cruz, A. (1992). Recursos humanos en la empresa. Puerto Rico: UPR, Río Piedras.
- Entrevista: Mercado Cruz, J. Director Departamento de Recursos Humanos. Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico. (Febrero, 2001).

Entrevista: Villafañe, E. Técnico de Personal. Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico. (Febrero, 2001).

González M.E. (2000, Marzo 26). Cambio organizacional: realidades y oportunidades. El Nuevo Día. p. P2.

Harris, D.M. & Desimone, R.L. (1994). Human Resource Development. (1ra ed.)

Heredia Torres, J. (1998). Nuevas Tendencias en la Administración de Recursos Humanos. Tesis de maestría publicada, Universidad de Puerto Rico, Rio Piedras.

Hernández Oramas, C.S. (2000, Septiembre 17) Cambios físicos en la organización. El Nuevo Día. p. P1.

Maldonado, J.E. (2000, febrero 13). En busca de ese lugar de trabajo sobresaliente. El Nuevo Día. p. P1

Nelson, Bob. (1997). 1001 Formas de motivar a los empleados. New York: Workman Publishing Company.

Pares Cotto, W.W. (1995). Los Cambios Organizacionales: su Recuperación en los Recursos Humanos. Tesis de maestría publicada, Universidad de Puerto Rico, Rio Piedras.

Rosa Jiménez, C.J. (1995). Las políticas de remuneración de los recursos humanos en la administración pública de Puerto Rico. Tesis de maestría en el ámbito doctoral, España.

Ryan, E. (2000, Enero 30). ¿ Dónde están los empleos y qué buscan los patronos ?. El Nuevo Día. p. P1.

Stoner, J. (1982). Administración. (2da ed.). México: Prentice Hall.

Stoner, J. & Freeman, E.R. & Gilbert, D.R. (1996). Administración. (6ta ed.). México: Prentice-Hall Inc

Urban, J.J. (1993) "Harnessing Human Resource". Business Quartely, The Human side of Change-A Special Supplement for Business Quartely. Vol. LVIII Num 1. Otoño.

Wether, W.B. Jr. & Davis, K. (1991) Administración de Personal y Recursos Humanos. (3ra ed.) México: McGraw - Hills.

Wether, W.B. Jr. & Davis, K. (1996). Human Resources and Personnel Management. (5ta ed.). New York: McGraw - Hills.

FIGURAS

FIGURA 1

GENERO DE LOS PARTICIPANTES

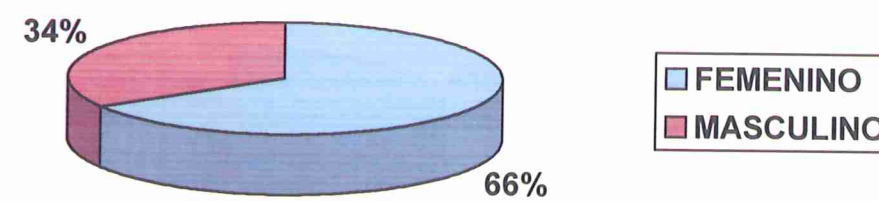


FIGURA 2

PROGRAMA MOTIVACIONAL SE ADAPTA A LOS CAMBIOS Y NECESIDADES

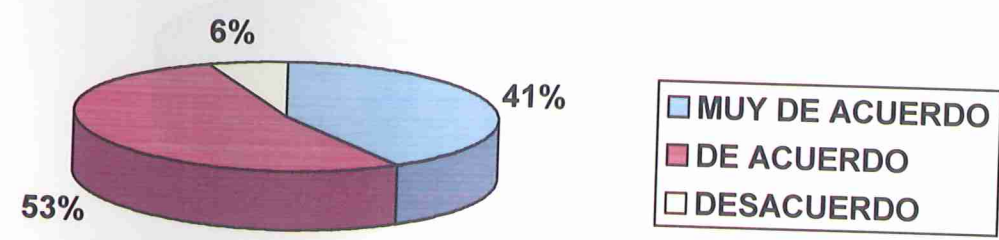


FIGURA 3

EL METODO MOTIVACIONAL CONTRIBUYE AL DESARROLLO DEL EMPLEADO

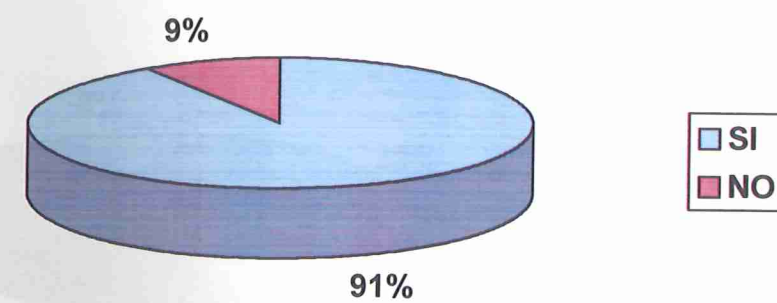


FIGURA 4

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA HA SEGUIDO INNOVANDO PARA OBTENER UNA MAYOR CALIDAD EN EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS

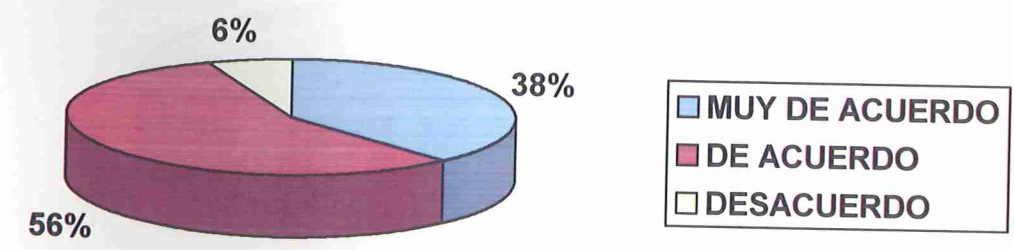


FIGURA 5

LA COMUNICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
CON OTROS DEPARTAMENTOS ES EFECTIVA

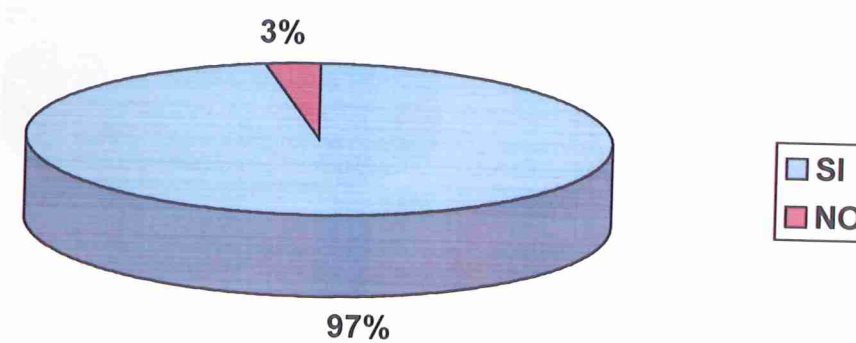
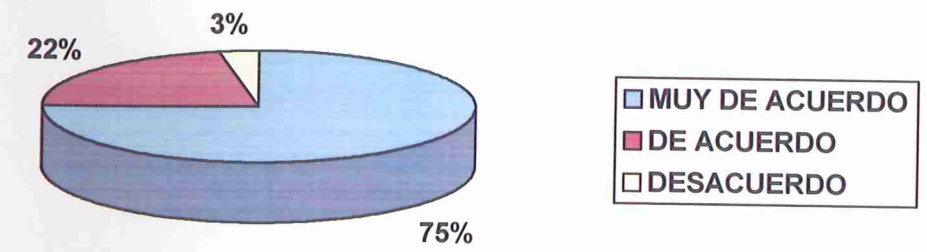




FIGURA 6

LA EMPRESA CONSIDERA AL RECURSO HUMANO COMO EL RECURSO MAS VALIOSO DE LA EMPRESA





**APENDICE A****CONSENTIMIENTO CABAL**

El estudio que realiza la señorita Natalie K. Lamboy Benítez, está dirigido a conocer el sentir de los entrevistados sobre el departamento de recursos humanos como agente motivador y si es vital dentro de la empresa. El mismo se realiza como parte de los requisitos que necesita la señorita Lamboy para obtener el grado de Maestría en Administración de Empresas con concentración en Gerencia de los Recursos Humanos de la Universidad del Sagrado Corazón.

Para poder participar en este estudio sólo tengo que llenar el cuestionario adjunto con la mayor brevedad y devolverlo a la investigadora en el sobre incluido. Entiendo que los datos que se obtengan sobre mi persona son anónimos y confidenciales.

Toda la información brindada es ***ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL*** y ninguna de las contestaciones que dé podrán identificarme como la persona que las dio. Con este propósito el cuestionario que yo conteste será identificado con tan sólo un número que no guarda relación con mi persona. Por otro lado, el formulario será guardado bajo llave por la investigadora siguiendo las normas éticas que rigen la práctica de la profesión y luego de tabulados, se pasará a destruir los mismos. De yo desear los resultados del estudio debo comunicarme con la investigadora a la dirección y/o teléfonos indicados más adelante.

Firmando esta solicitud en el lugar donde se indica, "nombre del participante", indico que estoy de acuerdo con las condiciones antes mencionadas y mi deseo de participar en el estudio.

Certifico que he leído con detenimiento este formulario y en caso de dudas o preguntas estas fueron clarificadas.

\_\_\_\_\_

Nombre del participante

\_\_\_\_\_

Firma

Natalie K. Lamboy

PO BOX 20250

San Juan PR 00928-0250

Teléfono: (787) 396-4986

**APENDICE B****CUESTIONARIO DESCRIPTIVO - DEPARTAMENTO**

El propósito de este cuestionario es poder recopilar información de los entrevistados sobre el departamento de recursos humanos en la empresa como agente motivador.

1. Dentro del marco de la empresa, ¿considera que la empresa a seguido innovando en torno a los recursos humanos para obtener una mayor calidad en su trabajo?
2. El método motivacional de la empresa ¿contribuye al desarrollo del empleado?
3. ¿Qué tipo de programa motivacional utiliza el departamento de recursos humanos para los empleados de la empresa?
4. ¿Cada cuanto tiempo se reestructuran estos programas o se modifican para estar a la vanguardia de los tiempos? Ejemplos.
5. ¿Cómo se ha adaptado el programa motivacional a los cambios y necesidades entre las generaciones del recurso humano dentro de la empresa?
6. ¿Cuan beneficioso es este programa para la organización? (ha ayudado al desarrollo de la empresa)
7. ¿Qué aceptación ha tenido el programa por parte de los empleados y de la administración?
8. ¿Perciben los empleados el programa como uno justo?
9. ¿La comunicación del departamento de recursos humanos con otros departamentos y el mismo recurso humano ha sido efectiva?
10. ¿Ha tenido la gerencia los resultados esperados?

11. El departamento de recursos humanos ¿considera que ha obtenido los resultados positivos ante los nuevos retos del ambiente social, económicos, gubernamentales? Reingeniería, globalización, capital humano, tecnológicos, comunicación?
12. ¿Considera que el departamento de recursos humanos es un agente motivacional para los empleados?
13. ¿Considera que el departamento de recursos humanos es un organismo vital dentro de la empresa y que un futuro sera vitalicio?
14. Dentro de la fase operacional, ¿considera que darle al empleados la oportunidad de aprender nuevas tareas lograría obtener los objetivos principales de la empresa?
15. ¿Qué valor le da la empresa al recurso humano que trabajo en la empresa? (activo más, ente importante y/o ganancia)
16. ¿Considera que el departamento de recursos humanos a madurado a través de los tiempos?
17. ¿Cuál es la visión actual del departamento de recursos humanos dentro de la empresa y su visión futura ante el cambio de las generaciones como lo es la generación X y las necesidades de apoderamiento?
18. ¿Cuáles son las oportunidad tiene el departamento dentro de la empresa?
19. ¿Cuáles son las necesidades que tiene el departamento de recursos humanos en la practica profesional?

## APENDICE C

## CUESTIONARIO DESCRIPTIVO - EMPLEADOS

Instrucciones Generales

Favor contestar todas las preguntas. Escriba una (x) en su selección. Toda información brindada es estrictamente confidencial. Favor NO escribir su nombre.

1. El departamento de recursos humanos de la empresa ha seguido innovando para obtener una mayor calidad en el trabajo de los empleados.

Muy de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Desacuerdo \_\_\_\_\_

2. El método motivacional del departamento de recursos humano contribuye al desarrollo del empleado.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. El programa motivacional se adapta a los cambios y necesidades del recurso humano dentro de la empresa.

Muy de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Desacuerdo \_\_\_\_\_

4. La comunicación del departamento de recursos humanos con otros departamentos es efectiva

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. El departamento de recursos humanos es un agente motivacional para los empleados.

Muy de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Desacuerdo \_\_\_\_\_

6. El departamento de recursos humanos es un organismo vital que siempre estará en la empresa.

Muy de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Desacuerdo \_\_\_\_\_

7. La empresa considera al recurso humano como el recurso más valioso de la empresa.

Muy de acuerdo \_\_\_\_\_ De acuerdo \_\_\_\_\_ Desacuerdo \_\_\_\_\_

8. Género:

F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

9. Edad: \_\_\_\_\_

10. Años de servicio: \_\_\_\_\_

*Muchas gracias por su participación en este estudio para fines académicos*



## APENDICE E

## CARTA DE AUTORIZACION

Sr. José Mercado Cruz  
Cooperativa de Seguros Múltiples de PR  
Director del Departamento de Recursos Humanos

Estimado señor Mercado:

Actualmente soy estudiante del programa graduado de la Universidad del Sagrado Corazón. Como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestría en Administración de Empresas con concentración en Gerencia de Recursos Humanos se me requiere presentar y defender un trabajo de investigación.

El tema que he seleccionado para mi investigación es **El departamento de recursos humanos como agente motivador. Caso: Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico.**

El propósito de este estudio es describir y validar la función del departamento de recursos humanos como agente motivador estudiando la Cooperativa de Seguros Múltiples. Además, se pretende identificar el departamento de recursos humanos como un organismo vital dentro de la empresa.

Por tal motivo, le estoy solicitando autorización para seleccionar una muestra de un 10% del total de los empleados de la empresa para contestar un cuestionario descriptivo el cual consta de diez preguntas cerradas, dará a la investigadora información sobre el sentir, de los encuestados, sobre el departamento de recursos humanos como agente motivador y si este es vital para la empresa.

Le adjunto copia del cuestionario antes mencionado para su consideración. El completar el mismo toma 15 minutos aproximadamente; además, le incluyo copia del consentimiento cabal donde se cumple con los requisitos establecidos por la American Psychological Association (1994), en el cual se señala: el propósito de la investigación, la confidencialidad, el anonimato, el tiempo necesario para contestar el mismo, el método para establecer la confidencialidad y el derecho a conocer los resultados de la investigación.

De necesitar información adicional sobre esta investigación, favor comunicarse con la que suscribe al teléfono: (787) 764-5106 extensión 2129.

Gracias anticipadas por su cooperación.

Cordialmente,

Natalie K. Lamboy Benítez  
PO Box 20250  
San Juan PR 00928-0250