UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO.

Facultad De Contaduría y Ciencias Administrativas

“Estrategia Para La Mejora Del Desempeño Del Recurso Humano Del H. Ayuntamiento De Sahuayo, Mich”.

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en administración

Presenta:

Mayra Noemí Hernández Gutiérrez.

Asesor:

M. En A. Jaime Muñoz Ochoa.

Coasesor:

Dr. Gerardo Alfaro Calderón.

Morelia, Mich Octubre 2012.

INDICE.

Antecedentes marco teórico……..1

Objetivos…….……...3

Justificación……...….4

Hipótesis……..5

Capítulo I……6

1.1 Administración……6

1.1.1 Antecedentes históricos……6

1.1.2 En la edad antigua…….…..6

1.1.3 En la edad media ……..…..6

1.1.4 En la edad moderna……..7

1.2 Definición etimológica……...7

1.2.1 Concepto según Reyes Ponce…….…7

1.3 Características de la administración……...….8

1.4 Proceso de la administración……9

1.4.1 Fase mecánica……....9

1.4.2 Fase dinámica…….……10

1.5 Principio de la integración de personas…….……12

1.5.1 De la adecuación de hombres y funciones…….…...12

1.5.2 De la provisión de los elementos administrativos……...13

1.5.3 De la importancia de la introducción adecuada……..…..13

1.6 Principio de integración de cosas……...14

1.7 Principios de la dirección……...15

1.8 Elementos de la comunicación…….……16

1.8.1 Principios de la comunicación……...18

1.9 Teorías de la administración……20

1.9.1 Teoría de la administración científica……..20

1.9.2 Teoría clásica…….…22

1.9.3 Escuela de la administración empírica……..23

1.9.4 Escuela ambiental……24

1.9.5 Teoría de la transición orientada a las personas……..24

1.9.6 Escuela de las ciencias del comportamiento……....25

1.9.7 Escuela de administración de sistemas…….....25

1.9.8 Escuela de la teoría de las decisiones……...26

1.9.9 Escuela cuantitativa…….…26

1.9.10 Escuela neo humano relacionismo……26

1.9.11 Escuela de administración o del proceso administrativo……...27

Capítulo II……..28

2.1 Administración de recursos humanos……..…28

2.1.1 Concepto según Chiavenato…….....28

2.2 Objetivos de la administración de recursos humanos……..….29

2.2.1 Objetivos sociales…….....29

2.2.2 Objetivos corporativos…….……29

2.2.3 Objetivos funcionales……..29

2.2.4 Objetivos personales……...…29

2.3 Actividades de la administración de recursos humanos……..29

2.3.1 Planeación de personal……...30

2.3.2 Modelo basado en la demanda estimada de del producto o servicio……..30

2.3.3 Modelo basado en segmento de cargos……31

2.3.4 Modelo de sustitución de puestos clave…….…31

2.3.5 Modelo basado en el flujo de personal……...31

2.3.6 Modelo de planeación integrada……...32

2.3.7 Reclutamiento de personal……..…32

2.3.8 Planeación del reclutamiento……..…32

2.3.9 Desarrollo de la estrategia……..…33

2.3.10 Búsqueda……...…34

2.3.11 Medios de reclutamiento……..….35

2.3.12 Reclutamiento interno……...…36

2.3.13 Ventajas del reclutamiento interno……37

2.3.14 Desventajas del reclutamiento interno……..37

2.3.15 Reclutamiento externo……...38

2.3.16 Ventajas del reclutamiento externo……...41

2.3.17 Desventajas del reclutamiento externo……41

2.3.18 Reclutamiento mixto…….....42

2.3.19 Selección de personal……...43

2.3.20 Técnicas de selección……...44

2.3.21Eleccion de las técnicas de selección……..…45

2.4 Etapas de la entrevista de selección……..46

2.4.1 Desarrollo de la entrevista……47

2.4.2 Terminación de la entrevista……48

2.5 Evaluación del candidato……..49

2.5.1 Diseño de pruebas…….....…50

Capítulo III…….....52

3.1 Motivación……52

3.1.1 Concepto según Robbins P.S……...52

3.1.2 Concepto según Chiavenato……53

3.2 Proceso de la motivación……..54

3.3 Teorías de la Motivación.……..…58

3.3.1 Teoría de las necesidades de Maslow…….……...58

3.3.2 Teoría de la X y Y…….……60

3.3.3 Teoría de EVC de Alderfer…….....62

3.3.4 Teoría de Herzberg modelo dual de la motivación……..….64

3.3.5 Teoría de las necesidades adquiridas de McClellan…….…..….68

3.3.6 Teoría de la equidad……71

3.3.7 Teoría de la definición de objetivos…….…....74

3.3.8 Teoría de las expectativas…….....76

3.3.9 Teoría del refuerzo…….…..81

3.4 Uso de las teorías de la motivación…….…...83

3.5 Sugerencias para motivar a los empleados…….……86

3.6 Importancia de la motivación……..87

3.7 Lo que no se debe olvidar al hablar de motivación…….…..…88

Metodología descriptiva…….…….91

¿Cómo se originan las investigaciones?.....91

Proceso de investigación…….……91

Instrumentos modelo de Likert…….……..93

Cuestionarios aplicados…….……...93

Objetivos del cuestionario……..….94

Variable estabilidad seguridad financiera……...94

Variable lujo placer y familia……95

Variable notoriedad, reconocimiento y altruismo……..96

Variable rol social…..……..97

Variable autorrealización……..97

Aplicación…… ……..…..98

Resultados……99

Conclusiones……104

Propuestas……105

Bibliografía……106

Anexos……109

Anexo I Sahuayo, Mich……109

Anexo II H. Ayuntamiento de Sahuayo, Mich……117

AGRADECIMIENTOS.

A mis padres: Ricardo Hernández flores y Noemí Gutiérrez Núñez. He llegado a esta etapa gracias a ustedes; gracias por su paciencia y comprensión, porque a pesar de las dificultades y carencias han realizado el máximo esfuerzo para darme lo mejor; reconozco su infinito esfuerzo por educarme y formarme, por los valores que siempre me han inculcado. Esta tesis se las dedico con mucho cariño a ustedes, como un símbolo de gratitud por el amor incondicional que siempre me han manifestado. Los quiero mucho.

A mi hijo: Giancarlo García Hernández, por ser mi principal motor de superación y darme lecciones de vida a cada momento ¡TE AMO HIJO!.

A mi hermana: Dra. Rosa Hernández Gutiérrez por ser consejos y ánimos constantes pero sobre todo por esas palabras duras que me motivaron a alcanzar este proyecto.

A mi asesor de tesis: M. en A. Jaime muñoz Ochoa y Coasesor: Dr. Gerardo Alfaro calderón, agradezco infinitamente por sus conocimientos, entrega y paciencia total a la investigación.

INTRODUCCION.

La motivación es un proceso que parte de un requerimiento fisiológico, psicológico y sociológico convirtiéndose en una necesidad que activa el comportamiento o impulsos para dirigirnos hacia un objetivo. Es una característica de la psicología humana, que contribuye al grado de compromiso de una persona. Este proceso consta de tres etapas las cuales son necesidades, impulsos e incentivos. A pesar de que las necesidades de cada persona son diferentes el proceso de la motivación siempre será el mismo; los impulsos se definen como el comportamiento que tomara la persona para alcanzar su objetivo, por lo cual el incentivo es el resultado de este proceso ya visualizado como objetivo. La no realización de este objetivo conlleva al individuo a un estado de insatisfacción. En la actualidad la motivación influye para el desarrollo productivo de cada empresa, la ausencia de esta bloquea su proceso generando mal comportamiento de cada empleado y así interferir en todos los ámbitos laborales.

ANTECEDENTES MARCO TEORICO.

Sahuayo de Morelos, es una ciudad del noroccidente del estado de Michoacán, mismo que se ubica en el centroccidente de México. Es cabecera del municipio de Sahuayo. Lleva en su nombre el recuerdo del héroe mexicano de la guerra de independencia: José María Morelos y Pavón.

Etimológicamente proviene del náhuatl “tzacuatlyotl”, que significa **“vasija en forma de tortuga”** concretamente viene de la unión de las partículas tzacuatl=vasija y avotl= tortuga.

Sahuayo de Morelos es una población hermanada con la ciudad de Lancaster, California, estados unidos de América, dada la numerosa cantidad de sahuayenses que radica en dicha ciudad norteamericana.

Heráldica.

El primer campo aparece una tortuga sobre una piedra en actitud altiva, que representa la fundación de Sahuayo por gente de las mismas características, en el año de 1530.

En el segundo, al fondo, resaltan a la vista tres colinas, que significan, según la tradición, los tres pueblos que dieron origen a Sahuayo, en la segunda mitad del siglo XVI; también, según la intención del diseñador, se pueden considerar los tres órdenes del gobierno en México: federal, estatal y municipal, en franca y decidida coordinación.

En el tercer campo se observa una serpiente emplumada que representa al dios Quetzalcóatl de los mexicas, luchando con la cruz, cuyo significado fundamental no es otro que el de la conquista definitiva de Sahuayo, realizada por Nuño Beltrán de Guzmán.

En el cuarto campo, aparecen un árbol y una estrella comprendiendo en el árbol al pueblo de Sahuayo, unificando del todo, simbolizando el arraigo de su gente.

Finalmente, con signos indelebles, aparecen en el contorno del escudo impresas tres palabras sagradas: **Patria, Justicia y Progreso.** Valores morales y universales que nos merecen respeto y acción conjunta. En la parte inferior se lee: tzacuatl-ayotl, palabras náhuatl de donde proviene Sahuayo.

OBJETIVOS.

General.

- Elaborar un conjunto de acciones que permitan mejorar el nivel de motivación del RRHH del H. Ayuntamiento de Sahuayo, Mich.

Específicos.

- Conocer la necesidad de motivación del personal del H. Ayuntamiento de Sahuayo, Mich.
- Conocer los factores determinantes de la motivación.
- Analizar las necesidades que tienen los empleados del H. Ayuntamiento de Sahuayo, Mich y que contribuyen a que su nivel de motivación no sea el adecuado.

JUSTIFICACION.

Elegí este tema por el interés personal que tengo en los recursos humanos de la administración, después me interese por la estabilidad de la sociedad sahuayense de la cual pertenezco, y me llamo la atención primero porque me interesa pertenecer a una comunidad estable, donde haya equidad, justicia, seguridad en sus calles, compañerismo, hospitalidad, etc. pero sobre todo que Sahuayo se visualice como una ciudad productiva, digna de buenos empleos y con amplio enfoque laboral. Ya que desgraciadamente el H. Ayuntamiento de Sahuayo, Mich. No es buen visto por parte de la sociedad sahuayense y cada que se trata de realizar algún pago o acudir a las instalaciones de la presidencia para resolver algún problema o pedir algún servicio ya sea el caso que se necesite, las personas no son atendidas como debiera de ser; es por eso que mi investigación está basada en medir el grado de motivación de los empleados y definir las causas principales que mantienen al personal en condiciones desfavorables. Otro punto importante que me llamo mucho la atención es que gracias al mal servicio que brinda el personal, la sociedad sahuayense no responde como debiera ser en tiempos electorales ya que según la sociedad dice que año tras año es lo mismo y que el H. Ayuntamiento estando en el poder se olvida de lo que prometieron en la campaña electoral.

HIPOTESIS.

La estrategia para la mejora del desempeño del recurso humano del H. Ayuntamiento ayudaría a los empleados a ofrecer una mejor calidad en los servicios que presta a la ciudadanía.

Capítulo I

Administración.

Antecedentes Históricos.

En la edad antigua.

La historia del pensamiento administrativo es muy antigua, ya que nace con el hombre, puesto que en todo momento ha habido la necesidad de coordinar actividades, de tomar decisiones y de ejecutar.

La eclesia era un organismo de mucha autoridad en Grecia y formaban parte de ella todos los ciudadanos, las decisiones se tomaban por mayoría de votos y las mismas eran irrevocables.

En Grecia el emperador Pericles, 430 años antes de Cristo, dejo testimonio de la necesidad de una selección de personal adecuado e hizo un análisis sobre la democracia griega.

En Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión. Aquí se creó el primer sistema de servicio civil. El sociólogo alemán Max Weber hizo un estudio sobre la administración antigua de Egipto, concluyendo que se aplicaban procedimientos definidos y sistemáticos y se utilizaba un sistema administrativo burocrático.

En china el filósofo Confucio proporciono una serie de reglas para la administración pública.

En la edad media.

Durante los últimos años del imperio romano el centralismo administrativo se fue debilitando considerablemente y la autoridad real pasó al terrateniente, alrededor del cual se agrupaban muchas personas es decir, que en la edad media hubo una

descentralización del gobierno, con lo que se diferencio de las formas administrativas que habían existido anteriormente. Hubo una notable evolución de las ideas administrativas y se consolidaron instituciones como la iglesia católica que tuvo mucho interés para los estudios de la administración, debido a su peculiar forma de organización y funcionamiento.

En la edad moderna.

A inicio de esta época surge en Prusia Austria un movimiento administrativo conocidos como cameralistas. Estos pusieron énfasis en el desarrollo de algunos principios administrativos como fueron el de selección y adiestramiento de personal, especialización de funciones y el establecimiento de controles administrativos.

Definición etimológica.

Para **Reyes P. A. (1993)** la administración se forma con el prefijo ad, hacia y de ministratio. Esta última palabra viene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que sirve como término de comparación.

Concepto.

Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Para **Reyes Ponce** la administración es la técnica de la coordinación.

Menciona algunos conceptos dados por diferentes autores que son:

- E. F. L. Brench: es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

- J. D. Mooney: es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.
- Peterson and Plowman: es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.
- Koontz and O' Donnell: consideran la administración como la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos.
- G. P. Terry: consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

Características de la administración.

1. **Su universalidad**: el fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
2. **Su especificidad**: aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.) el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
3. **Su unidad temporal**. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor a menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
4. **Su unidad jerárquica:** todos los que tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

Proceso de la administración.

La administración se basa en un proceso administrativo que **Reyes P. A. (1993)** lo define en 2 fases la mecánica y la dinámica.

Fase mecánica.

La previsión. Consiste en la determinación de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de las cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos métodos de acción posibles.

La previsión comprende tres etapas:

1. Objetivos: a esta etapa corresponde fijar los fines.
2. Investigaciones: se refiere al descubrimiento y análisis de los métodos con que se puede contar.
3. Cursos alternativos. Trata de la adaptación de los métodos encontrados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

La planeación. Consiste en la determinación del método concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc. para su realización.

También comprende tres etapas.

1. Políticas. Principios para orientar la acción.
2. Procedimientos. Secuencia de operaciones o métodos.

3. Programas. Fijación de tiempos requeridos. También se toman en cuenta los presupuestos, que son los programas en que se precisan unidades, costos y diversos tipos de pronósticos.

La organización. Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe de darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficacia.

Sus tres etapas son:

1. Jerarquías. Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
2. Funciones. Es la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. Obligaciones. Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible a ser desempeñada por otra persona.

Fase dinámica.

Integración. Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos, y buscando su mejor desarrollo. La integración abarca:

1. Selección. Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. Introducción. Es la mejor manera de que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápido posible al organismo social.
3. Desarrollo. Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar y mejorar.

Dirección. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes establecidos.

Sus etapas son:

1. Mando o autoridad. Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección.
2. Comunicación. Lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y dar las órdenes necesarias, debidamente coordinadas.
3. Supervisión. Es vigilar si se están haciendo las cosas tal y como se habían planeado y mandado.

Control. Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar, y formular nuevos planes.

Sus etapas son:

1. Establecimiento de normas. Porque sin ellas es imposible hacer la comparación. Es la base de todo control.
2. Operación de los controles. Esta suele ser una función de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. Interpretación de resultados. Es una función administrativa, que vuelve a construir un medio de planeación.

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos, sobre todo entre los que se tocan, esta parece ser la más clara entre:

Previsión y planeación: están ligadas con lo que ha de hacerse.

Organización e integración: se refieren al cómo debe hacerse.

Dirección y control: se dirigen a ver que se haga y como se hizo.

Reyes P. A. (1992), dice que integrar es obtener y articular los elementos materiales, y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Importancia de la integración.

a) Es el primer paso práctico a la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que la teoria formulada en la etapa mecánica, tenga la eficiencia prevista y planeada.
b) Es el punto ce contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.
c) Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal, maquinaria, dinero, etc.) es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando al organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc. como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc., a las maquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

Principios de la integración de personas.

De la adecuación de hombres y funciones.

Este principio se refiere a que los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñar adecuadamente su función. Esto es, que debe procurarse adaptar a los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres.

Es claro que quien carezca de los requisitos mínimos físicos, intelectuales, morales o sociales para desempeñar un puesto o función, por sencillos que parezcan, lo realizara mal. Esto quiere decir que, el hombre adecuado para el puesto adecuado.

Puede ocurrir que en los altos niveles administrativos y directivos, si exista cierta adaptación de la función al hombre, ya que un gerente tiene ante si una infinita gama de posibilidades, y dependerá de su personal capacidad, iniciativa, etc., al hacer su puesto más importante, ya que, en cierto modo, la empresa será toda ella como sea su jefe supremo.

También debe cuidarse de que no se busquen hombres con cualidades excesivamente superiores a las que un puesto demanda, pues se violara este principio y además quien lo ocupara, carecería de interés para desempeñar dicho puesto.

De la provisión de elementos administrativos.

Este dice que debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

Se trata de la provisión de elementos materiales como instrumentos, materias primas, etc.,

De la importancia de la introducción adecuada.

El momento en el que los elementos humanos se integran a una empresa es de vital importancia, y, por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado.

Pero desgraciadamente, es muy frecuente que al contratar a un trabajador, se le mande con solo una cedula a su puesto de trabajo, donde su jefe se limitara a

señalarle su sitio de labores, darle una explicación de unos cuantos segundos sobre su puesto, y dejar a que el, por si mismo, trate de adaptarse, y solo sea ayudado por sus fracasos, las correcciones que reciba, etc.

La introducción es quizá una de las técnicas más sencillas, y de las que más grandes rendimiento pueden dar.

Principios de la integración de cosas.

a) ***Del carácter administrativo de esta integración.*** Este principio habla de que la distribución de áreas, el mantenimiento, simplificación de métodos, etc., son funciones esencialmente administrativas, porque se fundan en la coordinación.

b) ***Del abastecimiento oportuno.*** Representando todos los elementos materiales una inversión, debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, de tal forma que, ni falten en determinado momento, ni sobren innecesariamente.

c) ***De la instalación y mantenimiento.*** Puesto que la instalación y mantenimiento representa costos necesarios, pero también supone momentos improductivos, debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma que la improductividad se reduzca al mínimo.

d) ***De la delegación y control.*** Se debe delegar la gerencia general dentro de un sistema estable, la responsabilidad por todos los detalles, estableciendo al mismo tiempo sistemas de control que la mantengan permanentemente informada de los resultados generales.

Reyes P. A. (1992) da el concepto de dirección como aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea

tomadas directamente, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada tosas las ordenes emitidas.

Principios de la dirección.

A) Principio de la coordinación de intereses. Consiste en que el logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aun los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquel. La subordinación de las actividades de cada departamento, sección y personal, no puede significar en forma alguna la supresión o perdida de los intereses de cada persona, ya que, precisamente es para mejor lograr estos, para lo que consistió en entrar a formar parte de la empresa y subordinar su actividad en ella.

B) ***Principio de la impersonalidad del mando*.** La autoridad de una empresa debe ejercerse, mas como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda. Así como es natural la tendencia a mandar e imponer nuestra voluntad sobre la de los demás, es también igualmente natural nuestra repugnancia a recibir esa imposición de otros. Por ello, cuando más se impersonalice la orden (presentándola más bien como una exigencia que la situación concreta impone por igual a quien manda, para exigir, y a quien obedece, para cumplir), dicha orden será mejor obedecida.

C) Principio de la vía jerárquica. Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y nunca saltarlos sin razón y jamás en forma constante. Cuando ocurre esto último, se produce una lesión en le prestigio y la moral de los jefes intermedios, perdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto de los subordinados, y, sobre todo, se da lugar a la duplicidad del mando. Cuando circunstancias especiales y extraordinarias exijan que un jefe superior de ordenes

directamente sin pasarlas a través de los jefes intermedios, (en caso de ausencia de estos y problemas indiferibles, o bien por la importancia especial de una orden) debe explicarse la razón de haber tomado esta medida excepcional, y notificarla inmediatamente a los jefes intermedios para que la tomen en cuenta y así se evite la duplicidad del mando.

D) ***Principio de la resolución de los conflictos.*** Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan o desaparezcan lo más pronto posible, y del modo que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes. El conflicto es un obstáculo a la coordinación. Diferir su solución es un elemento que estorba a esta. Por ello, es mejor resolver los conflictos lo más rápido posible aun cuando la solución no siempre satisfaga a todos: es mejor este daño, que el de la incertidumbre y permanencia del conflicto.

E) ***Principio del aprovechamiento del conflicto.*** Debe procurarse aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones.

También **Reyes P. A. (1992),** menciona que la comunicación es el sistema nervioso de la administración. Por lo que define a la comunicación en:

Comunicación es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

Elementos de la comunicación.

1. **Fuente de la comunicación.** Es aquella persona o aquel grupo en el que se origina la comunicación y quien dirige todo su proceso; por ello tiene la responsabilidad de preparar todos los elementos de dicho proceso y de controlarlos en forma que se realice eficazmente la misma comunicación.
2. **Receptor de la comunicación.** Es aquella persona o grupo a quien va dirigida dicha comunicación. Reviste gran importancia, pues todo el proceso

de la comunicación debe adaptarse al nivel del receptor, y no al de la fuente.

3. **Canal de la comunicación.** Toda comunicación necesita de un medio o canal por el cual se transmita: la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos o actitudes, ciertos signos y aun algunas inacciones u omisiones.
4. **Contenido de la comunicación.** Es aquello que queremos comunicar: el mensaje que queremos transmitir; todo el proceso debe realizarse en forma tal, que ese contenido vaya integra y fielmente de la fuente al receptor, ya que este es el fin de la comunicación.
5. **Respuesta.** Toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta; por ello se dice que la comunicación es esencialmente bilateral: quien era fuente, se convierte en un receptor, y viceversa.
6. **Ambiente de la comunicación.** En gran parte, la claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentren las relaciones entre la fuente y el receptor.

También afirma que la comunicación se divide en formal e informal.

La formal es la que lleva un contenido querido u ordenado por la empresa, a través de los canales señalados por esta; así, es comunicación formal la que lleva consigo un reporte de trabajo, la de las órdenes, la de una queja presentada dentro de un sistema.

La informal, por el contrario, no se refiere a las cosas que la empresa desea se comuniquen, ni sigue los canales fijados. Por ejemplo los comentarios, los chismes, etc., por lo tanto esta comunicación suele ser más rápida, más enérgica y más difusiva que la formal, precisamente porque suele ir cargada de aspectos sentimentales o emocionales.

También la comunicación puede ser vertical u horizontal, según que se realice dentro de una línea de mando, o entre varias líneas.

La comunicación vertical se subdivide en descendente y ascendente.

La descendente está formada por:

- Políticas.
- Reglas.
- Instrucciones.
- Ordenes.
- Informaciones.

Estas son representadas con manuales de organización, graficas, avisos en tableros, folletos, cartas de la gerencia, periódicos o revistas internas, películas, etc.

La comunicación vertical ascendente comprende aspectos tales como:

- Reportes.
- Informes.
- Sugestiones.
- Quejas.
- Entrevistas.
- Encuestas de actitud, etc.

Mientras que la **comunicación horizontal** comprende:

- Juntas.
- Comités.
- Consejos.
- Mesas redondas.
- Asambleas, etc.

Principios de la comunicación.

Reyes P. A. (1992) puntualiza los siguientes principios dentro de la comunicación.

A) **La comunicación es bilateral.** Por el análisis de sus elementos, es necesariamente bipolar, pero toda comunicación tiende a cambiar de sentido, al convertirse la fuente en receptor, y viceversa.

B) La comunicación debe revisarse constantemente. Menciona que la comunicación tiende a hacerse más difícil si no se tiene un cuidado permanente en mejorarla.

C) **La comunicación siempre es un medio.** Por grande que sea su importancia no se debe olvidar que dependerá del fin buscado el usar de medios más o menos costosos, difíciles, etc.

Por otro lado **Certo M. (1984)** define a la administración como el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales. Menciona que el proceso administrativo consta de las funciones de planeación, organización, la influencia y el control.

Respecto a la planeación dice que implica la elección de las tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales, enfatizando la forma en que las tareas deben ser realizadas, e indicando el momento en el que se deben ejecutar. Esta actividad se concentra en el logro de las metas.

En la organización se concibe como la asignación de tareas desarrolladas durante la planeación a diversos individuos, grupos o ambos dentro de la empresa. Esta función crea los mecanismos para poner los planes en acción.

La influencia es otra de las funciones básicas dentro del proceso administrativo. Esta función también se conoce como motivación, liderazgo, dirección o desempeño, y se relaciona principalmente con las personas dentro de las organizaciones.

El control es la función administrativa a través de la cual los administradores:

a) Reúnen información que mide el desempeño reciente dentro de la organización,

b) Comparan el desempeño actual con los estándares preestablecidos de desempeño,
c) A partir de esta comparación, determinan si la organización debe ser modificada para satisfacer los estándares preestablecidos.

El control es un proceso continuo. Los administradores reúnen continuamente información, hacen sus comparaciones, y tratan de encontrar nuevas formas de mejorar la producción a través de modificaciones organizacionales.

Teorías de la administración.

Stoner J. y Freeman E. (1992) mencionan las principales teorías de la administración.

Teoría de la administración científica.

Esta teoría se deriva de la necesidad de incrementar la productividad en la organización por lo que Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y los esposos Gilbreth, Frank y Lillian, diseñaron la estructura de principios que se conoce como la teoría de la administración científica.

Por su parte Taylor F. (1856-1915), baso su sistema administrativo en análisis de tiempo en línea de ensamble. En lugar de confiar en los métodos de trabajo tradicionales, estudio y cronometro los movimientos de los trabajadores de la industria siderúrgica cuando realizaban diversas labores. Basando su estudio en los tiempos, dividió cada tarea en sus componentes y diseño los mejores y más rápidos métodos para llevar a cabo cada componente. Así, Taylor estableció que tanto serian capaces de hacer los trabajadores con el equipo y las herramientas de que disponían. A su vez, promovió que las fuentes de empleo aumentaran la paga a los trabajadores más productivos. La mayor tarifa se calculo con precisión,

en base a la mayor utilidad que resultaría de un aumento en la producción. De esta manera, se estimulaba a los trabajadores a superar sus niveles anteriores de rendimiento y a ganar más. A este plan Taylor lo llamo sistema de tarifas diferenciales.

Taylor disminuyo la jornada diaria de trabajo de 10 y media a 8 y media horas, e introdujo periodos de descanso, el sistema de salarios diferenciales, y otras mejoras. Los resultados fueron impresionantes: 35 inspectores hacían el trabajo anteriormente hecho por 120; mejoro la precisión en dos terceras partes del trabajo; los salarios aumentaron entre el 80 y el 100 por ciento, y se elevo la moral de los trabajadores.

Aunque muchas veces estas técnicas originaron incrementos notables en la productividad y una remuneración más alta, los trabajadores y los sindicatos comenzaron a oponerse a ellas porque temían que trabajar más duro o más rápido terminaría con el trabajo disponible y podría ocasionar despidos y paros.

Taylor describió su filosofía en cuatro principios básicos:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de modo que, pudiera determinarse el método optimo para ejecutar cada tarea.
2. La selección científica de los trabajadores, esto es, que a cada uno se le asigne la responsabilidad de una tarea para la cual es mas apto.
3. La educación y desarrollo científicos del trabajador.
4. Cooperación íntima y amistosa entre administradores y empleados.

Taylor puntualizo que para que estos principios tuvieran éxito, se requería una completa revolución mental por parte de los administradores y los trabajadores. En vez de reñir por las utilidades, unos y otros deberían tratar de elevar la producción, y al hacerlo, las utilidades aumentarían tanto que ya no competirían por ellas entre sí.

Henry L. Gantt (1861-1919) abandono el sistema de tarifas diferenciales por considerar que tenía poco impacto motivacional, y descubrió una nueva idea, y

descubrió una idea nueva. Cada trabajador que terminaba el trabajo asignado de un día obtendría un bono de 50 centavos en esa jornada. Luego Gantt añadía una segunda motivación. El supervisor también ganaría un bono por cada trabajador que alcanzara el nivel diario de producción, más un bono adicional si todos lo lograban. Esto estimularía al supervisor para adiestrar a los trabajadores y ayudarles a realizar mejor sus tareas. Gantt también desarrollo la idea de evaluar públicamente el trabajo de los empleados. Cuando lograban su nivel de producción lo representaba con negro, y en rojo, cuando no lo conseguían.

Los esposos Gilbreth y Llilian (1868-1924 y 1878-1972) hicieron su aportación al movimiento de la administración científica como un matrimonio que trabajaba en equipo. Lillian se concentro en las formas de promover el bienestar del trabajador. Para ella, la administración científica tenía un fin supremo: ayudar a los empleados a alcanzar su pleno potencial como seres humanos. Por su parte Frank Gilbreth empezó a trabajar como aprendiz de albañil y poco a poco fue escalando puestos en la escala jerárquica. Advirtió que los albañiles se valían de tres tipos diferentes de movimientos: uno para enseñar a los aprendices, otro para trabajar rápido y el tercero para aminorar deliberadamente el ritmo. Tras un estudio de los movimientos de esta actividad; Frank logro idear una técnica que triplicaba la cantidad de trabajo que un albañil podría realizar en un día. Su éxito lo impulso a dedicar su vida al estudio de movimientos y fatiga. Según para Frank el movimiento y la fatiga están interrelacionados esto es, cada movimiento que era eliminado reducía también la fatiga.

Teoría clásica.

Esta nació de la necesidad de dirigir organizaciones complejas, como las fabricas.

Henry Fayol (1814-1925), se le considera como el fundador de esta escuela, por haber sido el primer autor en sistematizar el comportamiento administrativo.

Apoyándose en muchos años de experiencia como administrador. Fayol dividió las operaciones administrativas en seis actividades relacionadas entre sí:

1. Técnica, producción y fabricación de productos.
2. Comercial, compra de materia primas y venta de productos.
3. Financiera, adquisición y utilización del capital.
4. Seguridad, protección a los empleados y a la propiedad.
5. Contabilidad.
6. Administración.

Antes de Fayol, la creencia general era que los administradores nacen, no se hacen. Sin embargo, Fayol insistía en que la administración era una habilidad como cualquier otra, una que podía enseñarse una vez que se entendieran los principios inherentes a esta.

Por su parte Max Weber (1864-1920) desarrollo una teoria de administración burocrática que enfatizaba la necesidad de una jerarquía estrictamente definida, gobernada por normas claras y precisas y lineamentos de autoridad. Para él, la organización ideal era una burocracia cuyas actividades y objetivos se racionalizaba y cuya división del trabajo se establecería en términos explícitos. Por ello, opinaba que las evaluaciones del desempeño debían, en su totalidad, hacerse en base al merito.

Escuela de la administración empírica.

Esta corriente postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas de la forma sugerida por el pasado ósea la costumbre o la tradición. Sus principales representantes son: Peter F. Drucker, Ernest Dale y Lawence Apley, quienes realizaron estudios basados en experiencias prácticas, en los que destacaron casi todos los fundamentos teóricos. Se administra sobre causas, corrigiendo errores. Se practican sistemas de otras organizaciones y se comparan eventos administrativos pasados, con los actuales y futuros. La principal desventaja de esta escuela es que los resultados que se obtienen, en ocasiones

son mediocres, ya que lo que es conveniente para una organización no lo es para la otra. Y la aplicación y comparación de métodos pasados es dudosa.

Escuela ambiental.

Esta corriente administrativa fue emitida por experimentos de psicólogos experimentales. Se basa en la idea de que el ser humano se desempeña si las condiciones ambientales que lo rodean (luz, calor, sonido, humedad, etc.) están en armonía con su organismo. Se intenta obtener una mayor productividad, proporcionando al trabajador condiciones de trabajo más agradables.

Teoría de la transición: orientada a las personas.

Mary Parker Follet y Chester Barnard se basaron en la estructura fundamental de la escuela clásica. No obstante, introdujeron elementos nuevos, sobre todo en el área de las relaciones humanas y de la estructura organizacional. Fueron precursores de las tendencias que aparecerían después con las nacientes escuelas de las ciencias del comportamiento y las ciencias administrativas.

Mary Parker Follet (1868-1933) estaba convencida de que nadie podía llegar a ser una persona integral si no pertenecía a un grupo. Por ellos se adhirió sin reservas a la afirmación de Taylor, según la cual los empleados y los administradores tienen un propósito común en cuanto a miembros de la misma organización. Pensaba que la distinción de los administradores y subordinados, disfrazaba esta sociedad natural.

Por otro lado Follet considero factores políticos, económicos y la biología, que influían en la naturaleza interactiva o integrativa de los grupos de autocontrol. Debido a que ella consideraba este sistema como un todo integral, Follet lo considero como un modelo holístico de control.

Por su parte Chester I. Barnard (1886-1961) se valió de su experiencia profesional y de sus amplias lecturas en sociología y filosofía para formular las teoría de la vida organizacional. En su opinión, la gente se asocia en organizaciones formales con el propósito de conseguir cosas que no podría lograr si trabajara de modo aislado. Pero en la obtención de las metas de una organización, es preciso que satisfaga sus necesidades individuales y entonces así una empresa puede operar de manera eficiente y sobrevivir solo si se mantienen en equilibrio las metas de ella, así como los objetivos y necesidades del empleado.

Escuela de la ciencia del comportamiento.

Esta escuela nació porque los administradores comprobaron que la teoría clásica no lograba una eficiencia completa en la productividad ni la armonía en el lugar de trabajo. Seguían teniendo dificultades y frustraciones pues la gente no siempre observa los patrones predichos o racionales del comportamiento. Con frecuencia el término de las relaciones humanas se emplea en forma genérica para describir cómo interactúan los administradores con sus subordinados. Cuando la administración de empleados estimula un mayor y mejor trabajo, en las organizaciones dan relaciones humanas reales y efectivas.

Este movimiento surgió a raíz de intentos tempranos por descubrir, de manera sistemática, los factores sociales y psicológicos que generan las relaciones humanas efectivas.

Su aportación a la administración es muy grande, ya que todas las nuevas corrientes administrativas se basan en esta escuela. Cabe mencionar que la administración que no toma en cuenta al recurso humano está condenada al fracaso.

Escuela de administración de sistemas.

Esta corriente se enfoca en que los sistemas son el punto fundamental en el que se basa la administración. Un sistema es un conjunto formado por partes, que de

tal modo asociadas, forman un todo coherente o una unidad. Es decir, es la concepción de múltiples actividades con las cuales se maneja una organización. Esta corriente hace grandes aportaciones de conocimientos sobre todo para el manejo de grandes operaciones, aunque es demasiado especialista y descuida al factor humano.

Algunos autores más destacados de este enfoque son: Norbert Wiener, March y Simón Murdick, Joel Roos y West Churchman entre otros.

Escuela de la teoría de las decisiones.

Se llama también escuela racional esta postula que el hombre no es algo que pueda manipularse, sino que es un ente capaz de adaptarse y evaluar diferentes grupos de circunstancias. En esta escuela los recursos económicos, sociales, técnicos, etc., influyen grandemente en la conducta y productividad del hombre. Considera a la organización como unidad tomadora de decisiones, algunos de sus representantes son: Von Newman, Browman, y Hutchinson

Escuela cuantitativa.

Esta postula que la administración es una entidad lógica cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, como relaciones y datos que se pueden medir. Es de gran utilidad cuando se aplica a problemas físicos de la administración tales como inventarios, control de producción, más que a los problemas del comportamiento humano. Algunos de los autores de esta escuela son: Kauffman, Norbert Wiener, Irwin DJ Bross.

Escuela neo humano relacionismo.

Es llamada así por el nuevo enfoque que le da a alas relaciones humanas en las organizaciones. Su principal representante es Douglas Mc Gregor, quien a partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de dirección, llega a la conclusión de la importancia que tiene el hombre, sus aspiraciones y sus

necesidades dentro de la organización, interpreta estas necesidades y las relaciona con las organizaciones a través de la participación activa del trabajador en la fijación de los objetivos concretos de la organización.

Escuela administración o del proceso administrativo.

Esta representa un conjunto de ideas de varias corrientes para la aplicación de la administración, tratando de agruparlos en un pensamiento universal, a través, de la aplicación del proceso administrativo. Henry Fayol, Mary Parker Foller, George Terry son algunos de los autores más destacados.

Capítulo II.

Administración de recursos humanos.

Concepto.

Chiavenato I. (2000), la administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

El objetivo de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. Representa no solo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas, que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo llevan a las personas a querer permanecer en la organización.

Objetivos de la ARH.

Werther W. y Davis K. (1995) mencionan los siguientes objetivos de la administración de recursos humanos.

Objetivos sociales. La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no solo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable.

Objetivos corporativos. El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en si mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales.

Objetivos funcionales. Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos.

Objetivos personales. La administración de recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes.

Actividades de la administración de RH.

Werther W. y Davis K. (1995) son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Por lo que mencionan las siguientes actividades.

- planeación de personal.
- Reclutamiento.
- Selección.
- Inducción y adiestramiento al puesto y
- Evaluación.

Planeación del personal.

Chiavenato I. (2000) define a la **planeación de personal** como el proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuales serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la organización. Para aprovechar todo el potencial de realización, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo que debe realizarse. Esto significa que los gerentes deben estar seguros de que los cargos bajo su responsabilidad estas ocupados por personas con la capacidad necesaria para desempeñar sus funciones. Afirma que para llegar a esto, se requiere de un riguroso trabajo de planeación de personal y por lo tanto existen varios modelos de planeación que son:

Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.

Las necesidades del personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (en el caso de la industria) o del servicio (en el caso de una organización de servicios). La relación entre las dos variables número de personas y demanda del producto o servicio, está influida por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier aumento de productividad a consecuencia del avance de la tecnología reducirá las necesidades de personal por lo que tal aumento de productividad podrá provocar

también una reducción del precio del producto o servicio, de modo que origine un aumento en las ventas y, en consecuencia, un aumento de las necesidades de personal.

Modelo basado en segmentos de cargos.

Este modelo se centra en el nivel operacional de la organización. Es una técnica de planeación de RH utilizada en muchas empresas de gran tamaño.

Modelo de sustitución de puestos clave.

Muchas organizaciones utilizan un modelo denominado mapas de sustitución u organigramas de carrera, que son una representación visual de quien sustituye a quien en la organización, cuando exista eventualmente una vacante en el futuro.

Este modelo considera la información mínima para la toma de decisiones relacionadas con sustituciones futuras dentro de la organización en función del status de los diversos candidatos internos. Este status depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de ascenso. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, las opiniones de los demás gerentes, colegas y subordinados. La posibilidad de ascenso depende del desempeño actual y de los estimados del éxito futuro en las nuevas oportunidades.

Modelo basado en el flujo de personal.

Este modelo intenta caracterizar el flujo de las personas hacia dentro de la organización, en esta y hacia fuera de ella. Este modelo es adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión. Puede predecir contingencias, como política de ascensos de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento.

Modelo de planeación integrada.

Este es el modelo más amplio y totalizante. Dice que la planeación de personal debe tener en cuenta cuatro factores:

a) Volumen de producción planeado.
b) Cambios tecnológicos que alteran la productividad del personal.
c) Condiciones de oferta y de demanda, y comportamiento de los clientes.
d) Planeación de carreras en la organización.

Reclutamiento de personal.

Para Schwab H. (1985), el reclutamiento de personal es el proceso de localizar e intentar atraer individuos del mercado laboral externo que sean capaces y que estén interesados en ocupar los puestos vacantes disponibles. Su función primaria es servir como eslabón entre la planeación y la selección de personal. Su tarea primordial es crear una bolsa de candidatos de los cuales se seleccionaran posteriormente los nuevos empleados.

El proceso de reclutamiento consiste de cinco etapas interrelacionadas:

- Planeación
- Estrategia del desarrollo
- Búsqueda
- Selección y evaluación y control.

Planeación del reclutamiento: es el proceso de trasladar la declaración de probables puestos vacantes en un grupo de objetivos o finalidades que especifiquen el número y tipo de solicitantes potenciales con quien hacer contacto.

Numero de contactos: cada vez que se piense en un programa de reclutamiento, una de las primeras tareas es determinar el número de solicitantes potenciales a quien debe invitarse a hacer una entrevista para ocupar los puestos vacantes.

Tipos de contactos: es útil especificar con toda la precisión posible, los requisitos de los puestos que van a ser ocupados (en términos de conocimientos, aptitudes, habilidades, etc.), durante la etapa de planeamiento del proceso de reclutamiento.

Cuando no existen especificaciones claras del puesto, son comunes dos tendencias contrastes. Una es manifestar en forma vaga los requisitos (consígueme un ingeniero con alguna experiencia en ventas), por lo tanto la otra es declararlos con demasiada rigidez (consígueme un especialista en X materia con experiencia en tal ramo, que sea líder de grupo, etc.). el precio de las especificaciones vagas o innecesariamente limitadas del puesto, es probable que sea un esfuerzo mal enfocado que toma más tiempo y es mas costoso de lo que tenía que ser.

Desarrollo de la estrategia.

Una declaración clara de los objetivos del reclutamiento fija el escenario para la formulación de la estrategia de reclutamiento. Una vez que se conoce el número de reclutas que se necesitan y de qué tipo, se pueden dar las siguientes consideraciones:

Donde buscar: para reducir costos, las organizaciones restringen geográficamente sus esfuerzos de reclutamiento a los mercados laborales que es más probable que produzcan resultados. Las organizaciones tienden a buscar nacional o regionalmente empleados administrativos o profesionales; empleados técnicos en la región o en el lugar; y empleados de oficina, en el mismo.

Como buscar: en cualquier programa de reclutamiento dado, debe hacerse la elección entre las fuentes de candidatos y los métodos de búsqueda. Un factor clave en el proceso de la toma de decisión es el tipo de puesto que se va a llenar. Por lo que algunos métodos de búsqueda son:

Las solicitudes directas: solicitudes por correo y personales. Esto es mandar las solicitudes por correo o directamente acudir personalmente a la puerta de la planta.

Referencias de los empleados. Esta es similar a las solicitudes directas, son los solicitantes que son recomendados por los actuales empleados. Las referencias de los empleados son rápidas y relativamente sin costo, y son muy populares entre los buscadores de trabajo.

Anuncios. Los anuncios incluyen todo, desde los sencillos anuncios clasificados colocados en la sección de *se solicitan empleados* del periódico local, hasta los llamamientos especiales hechos por la radio o incluso por TV.

Instituciones educativas

Agencias de empleo privadas. El reclutamiento a través de las agencias de empleo privadas tiende a enfocarse en los empleados de oficina y en los gerentes de nivel medio y superior. Estas agencias ofrecen algunas ventajas, primera, se pueden utilizar y rechazar con relativa rapidez, ya que por lo general cuentan con una reserva de clientes. Segundo, también algunas pueden hacer un trabajo efectivo de selección de solicitantes, de manera que la organización recibe solo a los que están básicamente calificados.

Búsqueda.

Una vez que se ha elaborado la estrategia y el plan de reclutamiento, puede iniciarse el proceso de búsqueda. Esta etapa del proceso de reclutamiento comprende tanto el desarrollo como la activación de las fuentes de candidatos y de los medios de reclutamiento.

Desarrollo de fuentes y métodos.

Este trabajo debe proceder sobre la base de las estimaciones de las necesidades del candidato establecidas durante la etapa de la planeación.

Activación de fuentes y métodos.

Los métodos y las fuentes se activan mediante la emisión de una requisición de empleados. Esto significa que a pesar de todo el trabajo previo, no se registra ningún verdadero reclutamiento hasta que los gerentes de línea verifican que exista una vacante real. Si la organización ha hecho bien sus planes y un buen trabajo de desarrollo, la activación de los métodos y fuentes pronto da como resultado un flujo de solicitudes y currículo vitae.

Por su parte **Chiavenato I. (2000)** menciona que el reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para que el reclutamiento sea eficaz el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. En consecuencia el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla.

Medios de reclutamiento.

Para **Chiaventato I. (2000),** los medios por medio de los cuales la organización buscara a los candidatos para ocupar determinado puesto. Menciona que el mercado de recursos humanos está compuesto por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

Reclutamiento interno.

Es cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno implica:

- Transferencia de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencias con ascensos de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de profesionalización (carreras) de personal.

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, como por ejemplo:

a) Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización.
b) Resultado de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
c) Resultados de los programas de entrenamiento.
d) Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que esta considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
e) Planes de carreras o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria adecuada del ocupante del cargo considerado.
f) Condiciones de ascenso del candidato interno.

Para que el reclutamiento interno sea exitoso debe de existir la coordinación interna entre el órgano de RH y los demás órganos de la empresa.

Ventajas del reclutamiento interno.

- Es más económico para la empresa ya que evita gastos de anuncios de prensa, periódico, radio, tv, etc.
- Es más rápido ya que evita las demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicara el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos prevén la posibilidad de progresos en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que solo muchas veces solo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno.

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender (por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar) y motivación suficiente para llegar allí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía,

desinterés, o el retiro de la organización para buscar nuevas oportunidades fuera de ella.

- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Laurence Peter denomina *principio de peter*: las organizaciones, al ascender a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente, se estanca.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que estos, al convivir solo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.

Reclutamiento externo.

Este reclutamiento opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Este reclutamiento incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. Por lo que implica las siguientes técnicas de reclutamiento:

- **Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.** Estos son los candidatos que se presentan de manera espontanea o que no fueron escogidos en reclutamientos

anteriores y que han de tener un currículo o una solicitud archivada en el órgano de reclutamiento.

- **Candidatos presentados por empleados de la empresa.** Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos, está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante al candidato presentado.

- **Carteles o anuncios en la portería de la empresa.** También es un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, visualización de ascenso, etc.

- **Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.** Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven costos.

- **Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.** Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan

programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.

- **Conferencias y charlas en universidades y escuelas.** Estas están destinas a promover la empresa y crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales.

- **Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.** En algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas.

- **Anuncios en diarios, revistas, etc.** el anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, a través de los medios de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

- **Agencias de reclutamiento.** Con el fin de atender a pequeñas, medianas, y grandes empresas, ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionan personal de nivel alto, medio o bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Algunas se especializan en ingenieros, personal de procesamiento de datos, incluso en secretarias y otro tipo de cargos. Este es uno de los medios más costosos, aunque este compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

- **Viajes de reclutamiento en otras localidades.** Muchas de las veces, cuando el mercado local de recursos humanos esta ya bastante explorado, la empresa puede buscar la opción del reclutamiento en otras ciudades o localidades. En consecuencia, el personal del órgano de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel para publicar anuncios en la radio y prensa locales. Después de un periodo de prueba, los candidatos reclutados se transfieren a la ciudad donde está situada la empresa, con una serie de beneficios y garantías.

Ventajas del reclutamiento externo.

- Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera de como se conducen los asuntos dentro de la empresa.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha inversiones de capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas del reclutamiento externo.

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección, e implementación de las técnicas más adecuadas, con el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la

atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envió de la selección y a los exámenes médicos y a la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleado y en preparar el ingreso.

- Es más costos y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, etc.
- En un principio es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos para la empresa y esta no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que este percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no está en equilibrio.

Reclutamiento mixto.

Una empresa nunca hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre, ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que esta se suprima.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado por tres maneras:

A) **Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no de los resultados deseables.** La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, a corto plazo, la empresa requiere personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos, que estén a la altura de lo esperado, asciende a su propio personal, sin considerar inicialmente criterios sobre calificaciones necesarias.

B) **Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no se presenten resultados deseables.** La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.

C) **Reclutamiento externo y reclutamiento interno simultáneos.** En caso que la empresa este más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada o a través de la transformación de sus recursos humanos. Una buena política de personal debe preferir a los candidatos internos frente a los externos, en caso de que presenten igualdad de condiciones. Esto permite que la empresa no descapitalice sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

Selección de personal.

Chiavenato I. (1994), la selección de recursos humanos puede definirse como la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o , en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes de la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. De esta manera, la selección busca solucionas dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo y
- Eficiencia del hombre al cargo.

Técnicas de selección.

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información que son:

Recolección de información acerca del cargo. Para recaudar información acerca del cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de:

1. **Análisis del cargo**. Hacer un inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo, factores de especificaciones) del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis del empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer al aspirante al cargo.
2. **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos.** Consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos.
3. **Análisis de la solicitud del empleado.** Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer. Cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargo, la solicitud del empleado deberá poseer campos adecuados donde el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características.

4. **Análisis del cargo en el mercado.** Consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en a empresa.
5. **Hipótesis de trabajo.** En caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, solo queda por emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

Elección de las técnicas de selección.

1. **Entrevista de selección.**

Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto a la aceptación o no de un candidato al empleo. Esta puede ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. La entrevista es, en lo fundamental, un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- La fuente: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. en este elemento se origina el mensaje.
- El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones.
- El canal: en la entrevista hay al menos dos canales: las palabras y lo más importante los gestos.
- El instrumento para descifrar: los receptores de la información (entrevistador y entrevistado) pueden interpretar los mensajes de manera

diferente; esto también ocurre con diversas personas, puesto que cada una interpreta lo que escucha, de acuerdo con sus propias experiencias.

- El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa.

Entrevistar es probablemente el método más utilizado en la selección.

Etapas de la entrevista de selección.

1. **Preparación de la entrevista.** Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas o planeadas de alguna manera. Esta debe de determinar lo siguiente:

- Objetivos específicos de la entrevista.
- El método para alcanzar el objetivo de la entrevista.
- Mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

2. **Ambiente**. Establecer el ambiente no es propiamente un paso aislado en el proceso de entrevistar, no obstante, tiene un realce especial. El ambiente puede ser de dos tipos:

- Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y solo para ese fin.
- Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

Cabe mencionar que antes de iniciar la conversación, la entrevista puede experimentar trastornos: una sala de espera inadecuada, una antesala excesivamente lujosa, un largo tiempo de espera, son aspectos que deben de evitarse. Así mismo, al candidato puede causarle una impresión desagradable saber que su solicitud de empleo no fue leída con detenimiento.

Una buena entrevista implica considerar:

A) La atmosfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin muchos ruidos.

B) En ella solo deben estar el entrevistador y entrevistado.
C) Como la espera en inevitable, debe de haber suficientes sillas para que no haya necesidad de esperar de pie. En la sala de espera deben colocarse libros, revistas y literatura sobre todo, relacionado con la firma.
D) Toda entrevista tiene un propósito que debe ser determinado con anticipación.
E) El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato ayudara mucho en la entrevista.

3. Desarrollo de la entrevista.

Es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes, entrevistador y candidato, desean. Una entrevista implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. En entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas, así sucesivamente. Además, así como el entrevistador obtiene información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus decisiones.

La entrevista es dirigida cuando el entrevistador sigue un derrotero establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación (checklist), y utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo y en el que están anotados los itemes por verificar, y tiene además, espacios para las observaciones que deban registrarse.

La entrevista es libre o no dirigida cuando sigue el curso de las preguntas-respuestas, preguntas, y así sucesivamente, es decir, cuando no hay derrotero preestablecido para cada entrevista.

La entrevista dirigida es criticada por algunos que afirman que restringe y limita el margen de actuación del entrevistador, en tanto que la entrevista libre es criticada porque su coherencia es relativamente baja, ya que el entrevistador puede olvidar u omitir muchos aspectos que si estuviesen en una lista de verificación, no quedarían a un lado.

En la entrevista inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y de su carrera profesional tales como su infancia, su educación, los grados obtenidos en las escuelas donde estudio, asignaturas que prefiere, cargos que ejerció, razones por las que se desvinculo de la empresa donde trabajo, etc. una parte importante de la entrevista consiste en darle información de la empresa y de la vacante existente. Las posibilidades de progreso y de ascensos existentes también deben tenerse en cuenta, aunque no es recomendable dar al aspirante una idea equivocada.

En dicha entrevista se deben considerar dos aspectos bastante significativos:

- Contenido de la entrevista. Es el conjunto de información que el candidato suministra de si mismo: formación escolar, experiencia profesional, compromisos, situación familiar, condición socioeconómica, etc.
- Comportamiento del candidato. Es la manera cómo reacciona en una situación; para el caso, la entrevista es una muestra del comportamiento del candidato: modo de pensar, de actuar, grado de agresividad, ambiciones y motivaciones.

4. Terminación de la entrevista.

Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación delicada y controlada. La urbanidad exige ciertas especificaciones, por ejemplo, que la entrevista sea abierta y se desarrolle libremente, sin timidez ni obstáculos, por lo que para su terminación existe una necesidad semejante.

El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista y el entrevistado debe de recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

5. **Evaluación del candidato**.

A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe de iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomo nota, debe registrar los detalles de inmediato. Si utilizo una hoja de evaluación, debe ser checada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado.

Los datos que el candidato aporta y la manera como se comporta en la entrevista ayudan a proyectar una imagen de él.

Chiavenato I. (1994) menciona algunas técnicas para la evaluación del candidato.

Pruebas de conocimiento o de capacidad. Estas tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Estas pruebas según la manera pueden ser:

1. **Según la manera como se apliquen:**

- Orales: que son las preguntas y respuestas verbales. Y
- Escritas: que son las preguntas y respuestas escritas.
- De realización: estas se refieren a la ejecución de un trabajo, alguna prueba de mecanografía, de diseño, o manejo de un vehículo o fabricación de piezas.

2. **En cuanto al área de conocimiento las pruebas pueden ser:**

- Generales: cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales.
- Especificas: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo de la referencia.

3. **En cuanto a la manera como se elaborarán las pruebas de conocimientos, cuando se realizan por escrito, se pueden clasificar en:**

    - Tradicionales, de tipo disertativo, expositivo;
    - Objetivas, mediante pruebas objetivas; y
    - Mixtas, cuando se utilizan tanto la forma tradicional como la objetiva.

En las pruebas tradicionales abarcan pocos itemes, poseen pocas preguntas, formuladas en el momento del examen, y exigen respuestas largas. Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la calificación.

Las pruebas objetivas, por el contario, poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimientos del candidato y exigen respuestas breves y precisas, bien definidas en su forma y en su contenido.

Las pruebas de carácter mixto constan, por lo general de una parte objetiva en forma de test y otra en forma de preguntas disertativas.

Diseño de pruebas.

Chiavenato I. (1994), menciona algunos pasos para la elaboración de pruebas objetivas;

1. Buscar la coordinación de personas especialistas en la materia o de expertos en técnicas de evaluación.
2. Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad; por ejemplo, en el examen de matemáticas en el nivel medio, para selección de candidatos al cargo de proyección.
3. Analizar las tareas que deben examinarse. Mediante un estudio del programa, se hace la lista de los conocimientos esenciales y secundarios que deben examinarse, además de los hábitos y de las actitudes que se desean investigar en los candidatos.
4. Proceder a la discriminación minuciosa de los temas que deben examinarse distribuidos por el numero de itemes de la prueba, en función del tiempo disponible y de la importancia de la misma.
5. Proceder a la elaboración de los itemes, ósea de las preguntas, en forma de test. La recolección de material puede hacerse con los jefes y especialistas en el tema.
6. Clasificar los itemes en cuanto al nivel de dificultad.

Capítulo III.

Motivación.

Es difícil definirla en pocas palabras, aplicar sus conceptos día con día en las organizaciones es incluso más difícil. En general, utilizamos términos como necesidades, deseos, voluntades, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. La palabra motivación proviene del latín moveré, que significa mover.

CONCEPTO.

Robbins P. S. (1996) habla de que la motivación es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del refuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Los tres elementos clave de esta definición son: esfuerzo, metas organizacionales y necesidades.

Esfuerzo: la define como la medida de intensidad o impulso. Cuando alguien está motivado se esfuerza más. Pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzo lleven a un desempeño favorable en el trabajo a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto se debe considerar tanto a calidad del esfuerzo como su intensidad.

Necesidad: menciona que es el estado interno que hace que ciertos resultados nos parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha genera tensión que estimula impulsos dentro del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que si se logran, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.

Se puede decir que los empleados motivados están en estado de tensión. Para aliviar esta tensión, ejercen un esfuerzo. Mientras mayor sea la tensión, mas alto será el nivel del esfuerzo. Se reduce la tensión si este esfuerzo lleva exitosamente a la satisfacción de la necesidad.

Chiavenato I. (2004), define a la motivación como un proceso que parte de un requerimiento fisiológico o psicológico, una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o un incentivo. La clave para entender el proceso de motivación esta en el significado de las necesidades, impulsos, incentivos y en las relaciones entre ellos.

Afirma que la motivación está compuesta por tres elementos que interactúan y son interdependientes:

1. **NECESIDADES.** Las necesidades aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico. Se presenta cuando las células del cuerpo son privadas de alimento y agua, o cuando la persona es privada de sus amigos y compañeros. Una necesidad significa una carencia interna de la persona, como sería el hambre, la inseguridad, la soledad, etc. El organismo se caracteriza por un estado de equilibrio, y este se rompe cada vez que surge una necesidad. La necesidad es el estado interno que, cuando no se satisface, crea tensión e impulsa al individuo a tratar de realizarla.

2. **IMPULSOS.** Los impulsos o motivos son los medios que alivian las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación para encontrar objetivos o incentivos, que una vez que se alcancen, satisfarán las necesidades y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos están orientados a la acción y crean las condiciones que brindan la energía necesaria para alcanzar un incentivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. La necesidad de alimento y agua se

transforma en hambre y sed, y la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso por la afiliación.

3. **INCENTIVOS.** Al final del ciclo de la motivación esta el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. El alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y reduce o elimina el impulso. Comer, beber o incluso reunirse con los amigos tiende a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. El alimento, el agua y los amigos representan los incentivos, en general los incentivos se encuentran fuera del individuo y varían enormemente dependiendo de la situación.

Proceso de la motivación.

Los seres humanos son motivados por gran variedad de factores. A la persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y las de seguridad. Sin embargo, las necesidades humanas están cambiando permanentemente. Lo que hoy motiva a alguien podría no hacerlo mañana. El concepto de las necesidades o las carencias es importante para tratar el comportamiento humano en las organizaciones. Para esto debemos saber cómo funciona el proceso de motivación.

La mayoría de las teorías exponen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que la persona busca y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Las necesidades humanas disminuyen cuando se alcanzan las metas deseadas. Las metas pueden ser positivas como es el caso del reconocimiento, el interés personal, el aumento de sueldo o ascenso, o pueden ser negativas, como lo son las críticas, el desinterés personal, las

amonestaciones y la ausencia de promociones. Las metas positivas ejercen fuerte atracción, pero las personas tienden a evitar las metas que les parecen negativas.

Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Las necesidades pueden ser fisiológicas, psicológicas o incluso sociológicas.

Entonces podemos explicar el proceso de motivación de la siguiente manera:

- Las necesidades y carencias provocan tensión e incomodidad en la personas por lo que desencadenan un proceso que trata de reducir o eliminar esa tensión.

- La persona elige un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento dirigido hacia esa meta (impulso).

- Si la persona logra satisfacer la necesidad, el proceso de motivación tendrá éxito. Por lo que la satisfacción elimina o reduce la carencia; sin embargo, si algo obstaculiza o impide a la persona satisfacer la necesidad, entonces se presenta la frustración, el conflicto o el estrés.

- Esta evaluación del desempeño determina alguna especie de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.

- Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se sigue otro patrón circular.

También menciona que el concepto de la motivación, en al ámbito individual, conduce al concepto de clima organizacional en el ámbito de la organización. Las personas están continuamente ocupadas en adaptarse a diversas situaciones con el fin de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Se podría

decir que se trata de un estado de continua adaptación. Este ajuste no solo se refiere a satisfacer necesidades primarias, sino, sobre todo, a cumplir con las necesidades de orden más alto. La frustración de no poder cumplir esas necesidades de orden más alto es lo que provoca muchos de los problemas de adaptación.

La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una manera de definir la salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Estas características son:

1. Sentirse bien consigo mismo.
2. Sentirse bien con otras personas.
3. Ser capaz de enfrentar, por cuenta propia, las exigencias de la vida.

De ahí afirma que el clima organizacional determina el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización. El clima organizacional está estrechamente ligado con el grado de motivación de sus participantes. Es decir, cuando los miembros tienen un grado considerable de motivación, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones de satisfacción, animo, interés, colaboración, etc. Por el contrario cuando los miembros sienten escasa motivación, sea por frustración o por obstáculos que impiden satisfacer las necesidades, el clima organizacional tiende a empeorar y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc. Incluso en casos extremos, se puede llegar a estados de agresividad, tumultos e inconformidad típicos de situaciones donde los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como por ejemplo el caso de huelgas, paros, etc.

Por lo tanto, el clima organizacional es la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que ejerce demasiada importancia en su comportamiento.

Por otro lado **Herzberg F.(2005)** dice que la motivación es una característica de la psicología humana, que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. A pesar de que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado por una causa interna o externa; por lo que el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias.

Añade también que no existe la persona promedio. Los individuos son únicos esto quiere decir que tienen distintas necesidades, ambiciones, distintas actitudes, distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades así como distintos potenciales.

Por esto en el ámbito laboral es de suma importancia conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

Werther W. Y Davis K. (1990) definen que la motivación consiste en el impulso y el deseo de una persona para emprender cierta acción. Si se presiona o se obliga a una persona a efectuar determinada acción, la persona solamente reacciona. Actúa por que no tiene alternativa. Cuando la persona está motivada, sin embargo opta por emprender una acción entre otras posibles debido a que considera esa acción deseable y significativa. Es probable que mediante esa acción pretenda satisfacer algunas de sus necesidades.

Teorías de la motivación.

Teoría de las necesidades de Maslow.

Hampton D. R. (1992) dice que la teoría de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow, el hombre está motivado por 5 tipos bien definidos de necesidades:

- Necesidades fisiológicas.
- Necesidades de seguridad.
- Necesidades sociales.
- Necesidades de estima y
- Necesidades de autorrealización.

Todas ellas están dispuestas en una jerarquía por orden de su poder para motivar la conducta. El nivel más elemental de las necesidades comprende las primarias, que son las de índole fisiológica. Mientras permanezcan insatisfechas, monopolizaran la conciencia del sujeto y poseerán el poder prácticamente exclusivo de motivar el comportamiento del hombre. Sin embargo, cuando se satisfacen pierden el poder de motivar. Pero entonces sucede algo interesante: la satisfacción de las necesidades primarias no produce contento, si no por el contrario da origen a una nueva serie de malestares. Las necesidades secundarias empiezan adquirir entonces el poder de motivar. Las personas no dejan de sentir deseos cuando tienen comida, agua y aire; empiezan a querer, en ese orden, seguridad, amor, estimación y autorrealización. Cada necesidad de nivel sucesivamente superior de convierte en fuente activa de la motivación solo que cuando las que ocupan los niveles inferiores de la jerarquía quedan insatisfechas.

Chiavenato I. (2004) define estas necesidades de la siguiente manera dentro de la teoría de Maslow:

Necesidades fisiológicas: son las necesidades de alimento, bebida, casa y protección contra el dolor y el sufrimiento. También son llamadas necesidades biológicas y exigen su satisfacción para garantizar la supervivencia del individuo.

Necesidades de seguridad: son las necesidades de estar libre de peligro y de protección contra amenazas externas o ambientales. También se relacionan estrechamente con la supervivencia del individuo.

Necesidades sociales: son las necesidades de amistad, participación, afiliación a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida social del individuo y con el deseo de dar y recibir afecto.

Necesidades de estima: son las necesidades relacionadas con la forma en que la persona se ve así mismo y se evalúa, por ejemplo su autoestima, amor propio, y confianza en sí mismo.

Necesidades de realización personal: estas son las necesidades más elevadas del ser humano, las que lo llevan a realizarse como persona haciendo su uso máximo de potencial de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se concentran en la cúspide de la pirámide y que se traducen en el intento que hace cada persona por realizar su potencial y por desarrollarse continuamente como ser humano a lo largo de la vida.

French W. L (1995) dice que Maslow postula que las necesidades listadas antes están organizadas en lo que él llama "una jerarquía de prepotencia relativa". Esto es, una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad de una persona se satisfacen con suficiente frecuencia, las necesidades superiores, como la estima y la autorrealización, surgen con mayor predominancia.

Afirma que las necesidades son los motivadores básicos en la conducta humana. Parece que los individuos están impulsados por urgencias inferiores para encontrar maneras de satisfacer sus necesidades. Como Maslow lo establece **"el hombre es un animal perpetuamente deseoso".**

Teoría de la X y Y.

Robbins P. S. (1996) nos dice que Douglas McGregor propuso dos puntos de vista distintos acerca de la naturaleza de los humanos. Uno es básicamente un punto de vista negativo, denominado la teoría X y la otra es básicamente un punto de vista positivo, llamado teoría Y.

Las premisas sobre la naturaleza humana de cada una de estas perspectivas son:

Teoría X	**Teoría Y**
Los empleados generalmente sienten desagrado por el trabajo e intentaran evitarlo hasta donde les sea posible.	Los empleados contemplan el trabajo como algo natural como el descanso o el juego.
Los empleados deben ser obligados, controlados o amenazados, con castigos para alcanzar las metas deseadas.	Los empleados ejercerán autodirección y autocontrol si están comprometidos con los objetivos.
Loe empleados evitaran responsabilidades y buscaran una dirección formal cuando sea posible.	La persona promedio puede aprender aceptar y hasta buscar la responsabilidad.
La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de los demás factores asociados con el trabajo y demostraran poca ambición.	La capacidad de tomar buenas decisiones está ampliamente distribuida entre la población y no siempre es una habilidad única de los gerentes.

La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos y la teoría Y supone que las necesidades de orden superior son las que dominan. Stephen, mencionaba que el mismo McGregor sostenía la creencia de que las suposiciones de la teoría Y son mas validas que las de la teoría X. Por lo tanto propone que la participación en la toma de decisiones, en puestos de responsabilidad y desafiantes además de las buenas relaciones de grupo incrementaría al máximo la motivación en el empleado.

Teoría de EVC de Alderfer.

Werther W. y Davis K. (1990) definen a esta teoría como similar a la de Maslow, solo que en esta teoría estructura la jerarquía de necesidades humanas en tres categorías**: (E)** EXISTENCIA, **(V**) VINCULACION, y **(C)** CRECIMIENTO.

En esta teoría las necesidades existenciales incluyen las que Maslow clasifico como primarias: la gama de requerimientos fisiológicos y de seguridad de carácter más elemental.

Las necesidades de vinculación o relación abarcan las precisiones de entablar relaciones interpersonales, e incluyen la aceptación, pertenencia y seguridad que se derivan de obtener la aprobación de los miembros de la organización.

El modelo de Aldelfer es muy similar al de Maslow en cuanto a necesidades sociales, aunque la definición de sus límites no es muy exacta. Las necesidades de crecimiento incluyen los factores que constituyen un desafío para el individuo y que pueden llevarlo a postular metas más altas en varios campos, como el trabajo. Esta tercera categoría corresponde aproximadamente a los niveles de necesidad de reconocimiento y necesidad de status de la teoría de Maslow.

Esta teoría se basa en tres supuestos:

1. Mientras menos satisfecha se encuentra la necesidad, más imperioso es el deseo de satisfacerla.
2. La fuerza del deseo que lleva a satisfacer las necesidades de orden superior crece a medida que se colman requerimientos de carácter inferior.
3. Mientras más frustración produzca la búsqueda de canales para satisfacer necesidades de más alta jerarquía, mas se deseara llenar necesidades de orden inferior.

Al contrario de lo que ocurre en la teoría de Maslow, que se basa en una progresión siempre ascendente en la jerarquía de necesidades humanas, la teoría de Alderfer incluye un elemento de frustración y regresión. En circunstancias en

las que las necesidades de orden superior no se satisfacen, Alderfer sostiene que el individuo involuciona para atender necesidades más básicas. Discrepando también de Maslow, Alderfer afirma que las necesidades de todo tipo son muy amplias, incluyendo las de carácter elemental, y que esta certidumbre de necesitar más puede conducir a resultados operativos en todas las circunstancias.

Un elemento común a ambos sistemas es reconocer que los seres humanos experimentan necesidades; así mismo, ambas teorías se basan en este elemento. Las dos coinciden en que la intensidad de las necesidades varía en función de la manera en que se haga frente y de cómo se esté atendiendo también a todas las demás necesidades.

Chiavenato I. (2004) define esta teoría como: **teoría de ERC**. Dice que Alderfer trabajo con la pirámide de Maslow para alinearla más con la investigación empírica y la condenso en las necesidades de existir, relacionarse y crecer. De ahí su teoría ERC (existencia, relaciones y crecimiento).

Afirma que las necesidades de existencia son las de bienestar físico, es decir, existencia preservación y supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow.

Las necesidades de relaciones son las que se refieren al deseo de interactuar socialmente con otras personas, es decir, establecer relaciones sociales.

Y las necesidades de crecimiento son las del desarrollo del potencial del ser humano y el deseo de crecimiento y competencia personal.

También marco algunas diferencias entre en enfoque de Maslow y el de Alderfer:

1. Alderfer sustituyo las cinco necesidades básicas de Maslow por solo tres.
2. Más de una necesidad puede ser activada al mismo tiempo. Una persona puede estar orientada al crecimiento, la existencia y las relaciones al mismo

tiempo y en cualquier secuencia, y todas esas necesidades pueden estar actuando simultáneamente.

3. Si una necesidad de orden más alto fuera reprimida, aumentaría el deseo de satisfacer otra de orden más bajo.
4. La jerarquía de Maslow sigue una progresión rígida de etapas consecutivas, mientras que la teoría ERC no supone la existencia de una jerarquía rígida en la cual deba satisfacerse la necesidad de orden más bajo para poder seguir adelante.
5. La teoría ERC tiene una dimensión de frustacion-regresion. Cuando una necesidad de orden alto es frustrada, entonces crece el deseo de atender una necesidad de orden más bajo. La incapacidad para satisfacer una necesidad de interacción social puede aumentar el deseo de ganar más dinero o de tener mejores condiciones de trabajo. La frustración puede llevar a la regresión y activar una necesidad de orden más bajo.

Teoría de Herzberg. Modelo dual de la motivación.

Werther W. y Davis K. (1990) señalan también la teoría de Herzberg como otra teoría de la motivación que ha alcanzado gran difusión, basada en un modelo dual de la motivación. Herzberg junto con sus colaboradores desarrollo un modelo de motivación basado en dos factores: un elemento de mantenimiento y otro de motivación.

El equipo de trabajo de Herzberg entrevisto a varios empleados, para determinar circunstancias que provocan fuertes sentimientos negativos o fuertes sentimientos positivos acerca del trabajo que se desempeña. Llegaron a la conclusión que la mayoría de los empleados citaba diversos tipos de causas para sus sentimientos positivos o negativos. Herzberg concluyo que cierto tipo de factores puede provocar satisfacción con el puesto; cuando estos factores están ausentes a todo lo que se llega es a una falta de satisfacción, pero no a sentimientos claramente negativos. Del mismo modo, existe para Herzberg, otro ámbito en el que actúan

factores que pueden conducir a sentimientos negativos, pero su ausencia no conduce necesariamente a que el individuo albergue sentimientos positivos. La teoría concede que existe una pequeña zona fronteriza común para ambos ámbitos. En su estudio original, efectuado mediante cuestionarios estructurados que se administraron a contadores e ingenieros. Herzberg concluyo que el factor responsabilidad actúa como satisfactor. “a mayor grado de responsabilidad, de confianza depositada en el individuo, corresponde mayor satisfacción”. Sin embargo, la ausencia de responsabilidad no conduce a reacciones de frustración.

Por su parte**. Hodgetts R. y Altman S. (1981)** afirman que una de las teorías más controvertidas de la motivación es la de Frederick Herzberg. Originalmente basada en la investigación que realizaron el y sus asociados. Que se conoce comúnmente como la teoría de la motivación de los dos factores o teoría de motivación de higiene.

En su investigación, Herzberg y colaboradores trataron de examinar la relación entre la satisfacción en el trabajo y la productividad. Utilizaron entrevistas semiestructuradas, y pidieron a los participantes que recordaran un caso en el que se hubieran sentido excepcionalmente bien respecto a su trabajo. En la segunda serie de entrevistas, pidieron que relataran un caso en el que se hubieran sentido excepcionalmente negativos respecto a su trabajo.

Con estos resultados, los investigadores llegaron a la conclusión de que la motivación se deriva de dos conjuntos de factores. Los primeros, asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo y relacionados con el contenido del mismo, se denominaron *motivadores.* Entre estos se tienen logro o realización, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, avance y crecimiento.

El segundo conjunto de factores, que denominaron *de higien*e, no generaba satisfacción; simplemente evitaba la insatisfacción. Estos factores eran externos al trabajo propiamente dicho, y entre los ejemplos se incluyen normas de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y salario.

Herzberg y los que respaldaron su teoría creían que la higiene creaba un nivel de motivación cero. Si los empleados obtienen factores tales como buena supervisión, salarios adecuados y la oportunidad de interactuar con los del mismo nivel, esto no creara ninguna motivación, si no que tan solo evitara la insatisfacción. Si reciben factores tales como reconocimiento, mayor responsabilidad y una oportunidad de adelanto y crecimiento, esto generara una motivación. Por lo tanto, la teoría de los dos factores considera que la satisfacción y la insatisfacción son conceptos independientes y específicos. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción.

Chiavenato I. (2004) en base a esta teoría dice que la motivación de las personas depende estrechamente de dos factores:

Los factores de la higiene: que se refieren a las condiciones que rodean a la persona cuando trabaja y que incluyen las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo ejercido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, las relaciones de los compañeros, etc. Dicho en otras palabras corresponden al contexto del trabajo. En la práctica, constituyen los factores que las organizaciones han empleado tradicionalmente para motivar a las personas. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en las personas. La expresión higiene sirve para reflejar su carácter preventivo, así como para mostrar que, cuando son excelentes, solo evitan la insatisfacción toda vez que su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial y duradera la satisfacción de las personas. Por lo tanto, cuando estos factores son limitados provocan la insatisfacción; por ello, son llamados factores de la insatisfacción e incluyen:

- El salario percibido
- Las prestaciones sociales percibidas

- Las condiciones físicas del trabajo y la comodidad
- Las relaciones con el administrador
- Las relaciones con los compañeros y
- Las políticas de la organización.

Los factores de la higiene están relacionados con condiciones que existen fuera del individuo y con las necesidades primarias de la persona.

2. **Los factores de la motivación** se refieren al contenido del puesto, las tareas y las actividades relacionadas con el puesto en sí. Producen un efecto duradero de satisfacción y un aumento de productividad en grado de excelencia. Cuando los factores de la motivación son óptimos, la satisfacción de las personas aumenta de manera significativa. Cuando son limitados, provocan la ausencia de satisfacción. Los llamados factores de la satisfacción incluyen:

- Uso pleno de las habilidades personales
- Libertad para decidir como ejecutar el trabajo
- Responsabilidad total por el trabajo
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo
- Autoevaluación del desempeño.

Los factores de la motivación están relacionados con las condiciones internas del individuo, que llevan a sentimientos de satisfacción y realización personal, esto es, con las necesidades secundarias de la persona.

Herzberg concluyo que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos y están totalmente desligados de los factores responsables de la insatisfacción. En su opinión, lo contrario de satisfacción no es insatisfacción, sino ausencia de satisfacción. De igual manera, lo contrario de insatisfacción no es satisfacción, sino ausencia de satisfacción.

Teoría de las necesidades adquiridas de McClellan.

Tal como lo señala **Chiavenato I. (2004)** esta teoría se dirige al contenido y fue desarrollada por McClellan y su equipo. Según afirma esta teoría, en el comportamiento humano existen tres motivos o necesidades básicas:

1. **Necesidad de realización:** es la necesidad de triunfar en la competencia, buscar la excelencia, realizarse de acuerdo a determinadas normas y luchar por el éxito. Los grandes realizadores se distinguen por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las cuales pueden asumir la responsabilidad por encontrar soluciones para los problemas. Evitan las tareas fáciles o demasiado difíciles.
2. **Necesidad de poder:** es la necesidad de controlar a otras personas o de influir en ellas, es decir, conseguir que las personas se comporten de una manera en que no lo harían normalmente. Las personas que tienen esta necesidad prefieren las situaciones competitivas y de status y tienden a preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.
3. **Necesidad de afiliación:** es la necesidad de tener relaciones humanas, de establecer relaciones interpersonales cercanas y amigables. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación y no de competición, y desean relaciones que involucren una comprensión reciproca.

Existen cuestionarios para evaluar estas necesidades en relación con cada persona, así como pruebas de proyección basadas en figuras. Ante cada figura mostrada, la persona debe escribir un relato basado en ella. Las investigaciones muestran los siguientes aspectos:

1. Las personas que tienen gran necesidad de realización prefieren situaciones de mucha responsabilidad, retroalimentación y un grado medio

de riesgo. Cuando estas tres características prevalecen, los emprendedores se sienten muy motivados.

2. Una gran necesidad de realización no significa necesariamente un gran desempeño como ejecutivo de grandes organizaciones. Son las personas más interesadas en hacer las cosas mejor personalmente, pero no influir en otros para que tengan mejor desempeño.
3. Las necesidades de poder y de asociación suelen estar estrechamente relacionadas con el éxito en la administración. Los mejores ejecutivos tienen gran necesidad de poder y poca necesidad de asociación.
4. En general, se enseña a las personas a estimular su necesidad de realización. Los programas de entrenamiento son eficaces para enseñar a las personas a pensar en términos de conquistas, victorias y éxitos, y las ayudan a actuar para que realicen cosas, dejando a un lado las demás necesidades.

Davis K. y Newstrom J. (1992) mencionan que el experto McClellan desarrollo un esquema de clasificación que destaca tres de los impulsos mas dominantes y subrayo su importancia para la motivación.

Motivación para el logro. Este es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Un individuo por este impulso desea desarrollarse y crecer, con la finalidad de tener éxito. El logro es importante por sí mismo, y no por las recompensas que lo acompañan.

Motivación por afiliación. Es el impulso por relacionarse con las personas en un medio social. Las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación.

***Motivación por competencia*.** Es el impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. Lo más importante es que se benefician con sus experiencias.

***Motivación por poder*.** Es el impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. Una vez que tienen este poder, pueden utilizarlo constructiva o destructivamente.

El conocimiento de estos impulsos ayuda a los gerentes a entender las actividades en el trabajo de todos los empleados. Pueden tratar a los subordinados de manera diferente de acuerdo con el impulso motivacional más fuerte en cada uno de ellos, por ejemplo, a un empleado motivado por el logro se le asigna un trabajo, acompañado por una explicación de sus retos, mientras que a otro motivado por la competencia podría asignársele un trabajo similar pero con énfasis en sus requerimientos para un trabajo de gran calidad. De esta manera, el supervisor se comunica con cada subordinado de acuerdo con las necesidades particulares de la persona.

En la siguiente figura se muestra un comparativo de las 4 teorías mencionadas:

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.	Teoría ERC de Alderfer.	Teoría de los factores de Herzberg.	Teoría de las necesidades adquiridas de McClellan.
Autorrealización.	Crecimiento		Realización
Estima	Relación	Factores de motivación	Poder
Sociales			
Seguridad	Existencia	Factores de higiene	Afiliación.
Fisiológicas			

Teoría de la equidad.

Chiavenato I. (2004) dice que esta es la primera de las teorías de la motivación, fue desarrollada por Adams y se basa en la comparación que las personas hacen, normalmente, partiendo de sus contribuciones y recompensas, y comparándolas con las contribuciones y recompensas de los demás.

Las personas comparan su trabajo con el de otras, es decir, aquello que aportan, como su esfuerzo, experiencia, educación, competencia, y los resultados que obtienen, como la remuneración, los aumentos y el reconocimiento. Cuando esta comparación lleva a pensar que las relaciones son iguales, las personas consideran que existe un estado de equidad. Cuando perciben que estas relaciones son desiguales, entonces experimentan una tensión negativa que las lleva a la necesidad de emprender una acción correctiva con el fin de eliminar cualquier injusticia. Así se tienen tres estados posibles: equidad, inequidad negativa, e inequidad positiva.

La persona puede emplear cuatro puntos de referencia para su comparación:

1. Yo interno: las experiencias de la persona cuando estaba en otro puesto dentro de la misma organización.
2. Yo externo: las experiencias de la persona en esa misma situación o puesto fuera de la organización actual.
3. Otro interno: una persona o grupo dentro de la misma organización.
4. Otro externo: otra persona o grupo dentro de una organización.

Las personas se pueden comparar con amigos, vecinos y compañeros de la misma organización y de otras organizaciones, o con empleados que han tenido antes. El punto de referencia que elija la persona depende de la información que tenga sobre dicho referente, así como de la atracción que pueda sentir por él.

Existen cuatro variables moderadoras: sexo, antigüedad en el empleo, nivel en la organización e historial educativo o profesional. Cuando una persona percibe una injusticia, cabe esperar que opte por alguna de las siguientes medidas:

- Modifique sus aportaciones (contribuciones) esforzándose menos en el trabajo.
- Modifique sus resultados (recompensas recibidas) manteniendo la cantidad de producción y reduciendo la calidad del trabajo.
- Distorsione su autoimagen, percibiendo que trabaja más o menos que otros.
- Distorsione la imagen de otros percibiendo que el trabajo ajeno no es tan interesante como para compararlo con el suyo.
- Busque un punto de referencia para obtener otra base de equilibrio comparándose con otra persona que gane más o menos que ella, es decir, buscando la manera de hacer que la situación parezca mejor.
- Abandone la situación renunciando al empleo o abandonando la organización.

Además de lo anterior, la teoría de la equidad demuestra que la remuneración constituye una fuente muy importante de equidad o inequidad por los siguientes aspectos:

1. Cuando la remuneración se basa en el tiempo (salario mensual) las personas remuneradas extraordinariamente producen más que las personas que perciben una paga equitativa. Es decir, las personas bien remuneradas generan una producción de mayor calidad, o una mayor cantidad de esta.
2. Cuando la remuneración se basa en el tiempo, las personas mal remuneradas producen menos o con menor calidad.
3. Cuando la remuneración se basa en la cantidad de producción, las personas bien remuneradas producen menos que las personas remuneradas con equidad. El aumento de la cantidad no hará sino

aumentar la injusticia, pues da por resultado una paga mayor. El esfuerzo se dirige más a mejorar la calidad que aumentar la cantidad.

4. Cuando la remuneración se basa en la cantidad de producción, las personas mal remuneradas producen gran volumen de unidades de baja calidad, en comparación con las personas remuneradas con equidad. De esta manera consiguen la equidad, pues el cambio de calidad por cantidad dará como resultado aumento en la recompensa, con poco o ningún aumento en las contribuciones.

La teoría de la equidad siempre se había enfocado a la justicia distributiva, es decir, a la justicia que se percibe en la cantidad y distribución de las recompensas entre las personas. En la actualidad la equidad ha empezado a considerar la justicia del proceso, es decir, la justicia percibida respecto al proceso empleado para determinar la distribución de las recompensas. La evidencia demuestra que la justicia de la distribución influye menos en la satisfacción de las personas que la justicia del proceso, ya que esta ultima tiende a afectar el compromiso de las personas con la organización, la confianza con los jefes y la intención de permanecer en ella. En este contexto, loe ejecutivos deben compartir abiertamente la información acerca de cómo toman las decisiones de las recompensas, buscar procedimientos congruentes y aplicar esas prácticas para aumentar la percepción de que el proceso es justo.

Hampton D. (1992) nos habla de que la teoría de la equidad se refiere cuando las personas comparan sus aportaciones a las tareas organizacionales y sus premios con los de otros.

Teoría de la definición de objetivos.

Chiavenato I. (2004) nos habla que para Edwin locke la mayor fuente de motivación es el propósito de luchar por alcanzar un objetivo. El objetivo señala a la persona cuanto deberá esforzarse para poder alcanzarlo. Así es como surge esta teoría para evaluar el efecto que la especificación del objetivo, el desafío y la retroalimentación que tienen en el desempeño de las personas.

La evidencia confirma la importancia de los objetivos, los objetivos específicos mejoraran el desempeño y los objetivos más difíciles, siempre y cuando sean aceptados, mejoraran mas el desempeño que los más fáciles, así como también la retroalimentación conduce a un mejor desempeño, este enfoque demuestra que:

1. Los objetivos específicos difíciles producen mejores resultados que las metas genéricas como por ejemplo “hice lo mejor que pude”. La especificación del objetivo funciona como un estimulo interno. Cuando un vendedor define su objetivo de vender 12 autos al mes, hará todo lo posible por alcanzarlo.
2. Si la persona está bien capacitada y acepta el objetivo, cuanto más difícil sea este, mas alto será el nivel de desempeño. El compromiso con un objetivo difícil depende de que la persona realice un esfuerzo importante.
3. Las personas trabajan mejor cuando cuentan con retroalimentación respecto a su avance, porque esta les ayuda a medir la distancia entre lo que han hecho y lo que deben hacer para alcanzar el objetivo.
4. Hay personas que prefieren trabajar con objetivos fijados por la dirección. Sin embargo la principal ventaja de la participación es que el objetivo es aceptado como meta que se desea alcanzar.
5. La autoeficacia es la convicción individual de que uno es capaz de realizar determinada tarea. Cuanto mayor sea la autoeficacia, mayor será la confianza en la posibilidad de realizar una tarea con éxito. Las personas que tienen poca autoeficacia tienden abandonar la tarea y a desistir de sus

esfuerzos, mientras que las que tienen mucha autoeficacia tienden a luchar más arduamente.

6. La posibilidad de fijar los propios objetivos no funciona en todas las áreas. El proceso funciona mejor cuando la tarea es simple, conocida e independiente. En las tareas independientes es más aconsejable que el grupo fije los objetivos.

Esta teoría habla de cuatro elementos básicos para motivar a las personas:

1. Dinero. El dinero no debe ser el único motivador, pero debe ser aplicado al mismo tiempo que los siguientes tres elementos.
2. Definición de objetivos.
3. Participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.
4. Rediseño de puestos y tareas para proporcionar mayor desafío y responsabilidad a las personas.

Por su parte **Robbins S. P. (1996)** nos dice que esta teoría también es llamada teoría de la fijación de metas.

Dice que las metas específicas incrementan el desempeño y las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles.

Puntualizo que la intención de trabajar para alcanzar una meta es una fuente importante de motivación para el empleado. Los estudios han demostrado la superioridad de metas específicas y desafiantes como fuerzas motivadoras. Por lo que no se puede decir que no siempre es deseable que los empleados participen en el proceso de establecimiento de metas, la participación es preferible a la simple asignación de metas cuando se espera que surja resistencia para aceptar los retos más difíciles.

Teoría de las expectativas.

Davis K. y Newstroom J. W. (1992) nos habla de que este modelo fue desarrollado por Víctor H. Vroom donde explica que la motivación es producto de tres factores: que tanto se desea una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad). En la siguiente formula se muestra esta relación:

Valencia x Expectativa X Medios y Herramientas= Motivación.

Define que la Valencia es la fuerza da la preferencia de una persona por recibir una recompensa. Por ejemplo si un empleado desea fervientemente una promoción, entonces esta tiene una valencia elevada para él.

Por consiguiente dice que la expectativa es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Una de las fuerzas que contribuyen a las expectativas del esfuerzo-desempeño es la autoeficacia del individuo, esto es, la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo, cumplir con las expectativas de ese papel o responder con éxito a una situación complicada.

Y finalmente la instrumentalidad representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo. En este caso, el empleado realiza otra evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue recompensas de acuerdo con la ocasión.

Un ejemplo que plantea Keith y John sobre cómo funciona el modelo de las expectativas es el siguiente:

Marty Fulmer de treinta y un años de edad, trabaja como soldador en una gran fábrica. Esta persona tiene un fuerte deseo (alta valencia) de trabajar en la oficina, en lugar de hacerlo en su puesto actual, el cual ya no le complace.

Fulmer sabe que si suelda bien obtendrá por su empeño altas evaluaciones de parte de su supervisor (gran expectativa). Sin embargo, todos los empleados de oficina en la planta requieren un título universitario y Fulmer solo tiene un diploma de preparatoria. Debido a esta política, la instrumentalidad de Fulmer es muy baja. Esto implica que ser un buen soldador no le producirá un ascenso al puesto deseado. A pesar de su intenso deseo por algo, no ve una manera viable de alcanzarlo y, por lo tanto, no está motivado para desempeñar mejor su trabajo.

Después de citar este ejemplo afirma que el modelo de las expectativas es una herramienta valiosa para ayudar a los gerentes a pensar en los procesos mentales a través de los cuales se da la motivación. En este modelo, los empleados no actúan simplemente debido a fuertes impulsos internos, necesidades no cubiertas o la aplicación de recompensas y castigos; por el contrario, las personas deben verse como individuos pensantes cuyas ideas, percepciones y estimados de probabilidad influyen poderosamente es su comportamiento. Es un modelo que valora la dignidad humana.

Por otro lado **Chiavenato I. (2004)** dice que esta teoría parte del supuesto de que las necesidades humanas pueden ser satisfechas cuando se observan ciertos comportamientos. En todas las situaciones, las personas se encuentran ante diversos comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades y deben de optar por uno de ellos. Esta teoría explica como las personas eligen entre un conjunto de comportamientos alternativos. Esta teoría se basa en el supuesto de que las personas optan por los comportamientos que, en su opinión, las llevaran a los resultados (recompensas como salario, reconocimiento, éxito) que les resultan atractivos.

La teoría de las expectativas basándose en esta proposición, demuestra como analizar y predecir los cursos de acción que las personas tomaran cuando tengan la oportunidad de elegir su comportamiento. Esta teoría propone que las personas

se sienten motivadas cuando creen que pueden cumplir la tarea, y que las recompensas que recibirán son más grandes que el esfuerzo que harán.

Vroom que es el creador de esta teoría parte de tres supuestos básicos:

1. Valencia. Es la importancia enfocada hacia una recompensa específica. Cada persona tiene preferencias llamadas también valencias; una valencia positiva indica un deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica un deseo de desistir de determinado resultado final.
2. Expectativa. Es la creencia de que un esfuerzo llevara al desempeño deseado. Existen objetivos intermedios y graduales que conducen a un resultado final. La motivación es un proceso que gobierna la elección entre las opciones de comportamiento. La persona percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento, en forma de resultados, representando una cadena de relaciones entre los medios y los fines. Cuando una persona busca un resultado intermedio por ejemplo la productividad elevada, está buscando medios para alcanzar un resultado final como dinero, reconocimiento, aceptación del grupo etc.
3. Instrumentalidad. Es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Es la relación causal entre el resultado intermedio y el resultado final.

Según Vroom, existen tres factores que determinan la motivación de cada persona por producir:

1. Objetivos individuales: la fuerza del deseo por alcanzar el objetivo. Los objetivos individuales pueden ser dinero, aceptación social, reconocimiento, etc. Una persona puede alcanzar, al mismo tiempo, una combinación de objetivos.
2. Relación percibida por la persona entre la consecución de los objetivos y una alta productividad: es la relación que la persona percibe entre la

productividad y la consecución de los objetivos individuales. Si una persona tiene el objetivo de ganar un salario mayor, podría tener una fuerte motivación por producir más. En cambio si para ella es más importante satisfacer la necesidad de aceptación social por parte de otros miembros del grupo, entonces podría producir por debajo del nivel que el grupo estableció; en este caso producir más podría significar ser rechazado por el grupo.

3. Percepción de la capacidad de la persona para influir es su propio nivel de productividad. Esto es si la persona piensa que hacer un gran esfuerzo tendrá efecto en el resultado, entonces tendera a esforzarse mucho.

Las condiciones para aplicar la teoría de las expectativas son:

- Objetivos claros respecto de los resultados finales.
- Desempeño estrictamente relacionado con las recompensas.
- Recompensas valoradas por las personas.
- Personas que crean en la organización.

La organización debe aumentar, conjuntamente, la expectativa, la instrumentalidad y la valencia para crear altos grados de motivación en las personas ofreciéndoles recompensas por su trabajo. Es decir, la organización debe crear un esquema de trabajo donde las contribuciones puedan satisfacer las necesidades de la organización, pero también agregar, recompensas o rendimientos deseados por las personas.

En la opinión de **Schwab H. (1985),** dice que el modelo de la expectativa puede ser útil para informar a la administración las políticas y prácticas que se podrían implantar para incrementar la motivación del empleado. Por lo que menciona lo siguientes puntos:

Influyendo en las percepciones de expectativa. La administración puede mejorar las percepciones de la expectativa mediante procedimientos de

entrenamiento y selección. Los procedimientos de selección pueden ser útiles en la contratación de empleados cuyas habilidades coincidan con los requisitos del trabajo. Por consiguiente el entrenamiento puede mejorar las habilidades de los empleados existentes, incrementando así las percepciones de expectativa.

Existe sustancial evidencia que muestra que el desempeño de los empleados puede incrementarse si se establecen objetivos específicos para el empleado en cada tarea. Esto es que fijar objetivos sirve para fortalecer las percepciones de expectación.

Influyendo en las percepciones de instrumentalidad. La instrumentalidad depende de lo que sucede como resultado del comportamiento. Como tal, el punto crítico al mejorar la instrumentalidad es la relación que establece la administración al asociar a las recompensas los comportamientos deseados. El problema para la administración será el hacer que las recompensas sean contingentes al comportamiento deseado. Esto quiere decir, que no solo reciben la recompensa los que lograron el comportamiento deseado, si no los que no lo lograron lo obtienen. Es importante establecer la contingencia tanto mediante la política y practica, mediante la comunicación con el empleado.

Así mismo menciona que la administración está particularmente interesada en motivar cuatro clases de comportamientos:

- Atrayendo nuevos empleados: en el caso de las solicitudes de trabajo, la expectativa se refiere a las creencias respecto a la probabilidad de obtener un trabajo si el individuo lo solicita.
- Motivación del desempeño. El modelo de la expectación ha sido investigado con más frecuencia en el contexto de la motivación del desempeño del empleado. Estas investigaciones han encontrado con bastante consistencia que los empleados mas altamente motivados de acuerdo con el modelo son los de más alto desempeño.
- Motivación de la puntualidad y años de servicio. En el caso de la puntualidad la expectación se refiere a la habilidad percibida del individuo

por asistir. Alternativamente, la instrumentalidad se refiere a las consecuencias relacionadas con la asistencia.

Teoría del refuerzo.

Chiavenato I. (2004) dice que esta teoría se trata de una contrapartida de la teoría de la definición de objetivos. Esta es un enfoque cognoscitivo que sugiere que los propósitos de cada persona son los que orientan sus actos. Por otra parte, la teoría del refuerzo es un enfoque a la conducta que argumenta que el refuerzo condiciona el comportamiento. Esta teoría considera que el comportamiento es influido por el medio ambiente, sin preocuparse por los hechos cognoscitivos internos. Es decir, lo que controla al comportamiento son los refuerzos, tomados como una consecuencia cualquiera que, cuando siguen inmediatamente después de una respuesta, aumentan la probabilidad de que ese comportamiento se repita. El comportamiento responde a sus consecuencias. Si la consecuencia es positiva favorable, entonces será reforzado. Aun cuando se ocupa de las condiciones internas de la persona, la teoría del refuerzo ofrece un medio para analizar lo que controla al comportamiento. El refuerzo tiene una influencia muy importante en el comportamiento.

Las premisas básicas de esta teoría están basadas en la ley y efecto de Throndyke. El comportamiento que proporciona un resultado agradable tiende a repetirse, mientras que ocurre lo contrario con el comportamiento que produce un resultado desagradable. Algunos autores proponen modificar el comportamiento de la organización, es decir, utilizar sistemáticamente los principios del refuerzo para fomentar el comportamiento deseable y desalentar el comportamiento indeseable en el trabajo.

Existen cuatro estrategias para modificar el comportamiento en la organización.

1. Refuerzo positivo: para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable relacionado con las consecuencias agradables y las contingentes a su ocurrencia. Dos ejemplos de refuerzo positivo serian cuando la gerencia aprueba la actitud de un trabajador y cuando le concede un premio económico por una buena aportación.
2. Refuerzo negativo: para aumentar la frecuencia o intensidad del comportamiento deseable por el hecho de evitar una consecuencia desagradable y contingente en que esta ocurra. Un ejemplo seria la exigencia de que el trabajador no cometa mas determinada falta.
3. Sanción: para disminuir la frecuencia o eliminar el comportamiento indeseable, mediante la aplicación de una consecuencia desagradable, dos ejemplos de sanciones serian reprender a un trabajador o suspender el pago de un bono al trabajador que atrasa inmediatamente el trabajo.
4. Extinción: para disminuir la frecuencia o eliminar el comportamiento indeseable mediante la eliminación de una consecuencia agradable y contingente a que esta ocurra. La extinción no entraña recompensa alguna. Por ejemplo, el gerente observa que un trabajador que falta mucho recibe la aprobación social de sus compañeros y les aconseja que dejen de darle esa aprobación.

Estas cuatro estrategias son alternativas disponibles para influir en las personas para que mejoren continuamente las prácticas de trabajo. Tanto el refuerzo positivo como el negativo sirven para fortalecer en comportamiento deseable. La sanción y la extinción sirven para debilitar o eliminar los comportamientos indeseables.

Por su parte **Robbins S. (1996)** nos habla de que esta teoría del refuerzo es una contraparte de la teoría del establecimiento de metas, ya que el propósito de esta es que el individuo dirige sus acciones. Mientras que la teoría del reforzamiento

sostiene que el comportamiento tiene causas externas. Lo que controla el comportamiento son los reforzadores, consecuencias que cuando vienen inmediatamente después de una respuesta, incrementan la probabilidad de que el comportamiento se repita. De esta manera, los teóricos del reforzamiento sostienen que el comportamiento está en función de sus consecuencias.

La clave de esta teoría es que ignora factores como metas, expectativas y necesidades. Ya que se centra únicamente en lo que ocurre a una persona cuando ejecuta alguna acción.

Los gerentes pueden influir en el comportamiento de los empleados al reforzar actos que consideran favorables. Sin embargo haciendo énfasis en el reforzamiento positivo, y no en el castigo; los gerentes deben ignorar, y no castigar, un comportamiento indeseable. Si bien el castigo elimina un comportamiento indeseable con mayor rapidez que el no reforzarlo, su efecto es solo temporal y más tarde solo puede acarrear efectos colaterales desagradables, incluyendo un comportamiento disfuncional como conflictos en el centro de trabajo, ausentismo y rotación.

La evidencia indica que sin duda el reforzamiento es una influencia importante en el comportamiento en el trabajo. Pero el reforzamiento no es la única explicación de las diferencias en la motivación de los empleados. Las metas también afectan la motivación, como ocurre con las necesidades de logro, el diseño del puesto, inequidades en las recompensas y las expectativas.

Uso de las teorías de la motivación.

Chiavenato I. (2004) dice que las teorías de la motivación ofrecen una cantidad inagotable de oportunidades para que las organizaciones eleven el estado de ánimo y mejoren el clima del trabajo. Lo importante es extraer los medios que

permitan su aplicación, al mundo real de las personas. Menciona cuatro aplicaciones prácticas a la realidad de la organización que son:

1. **Recompensas monetarias**. Dice que el dinero puede funcionar como refuerzo condicionante, porque está ligado a las necesidades de alimento, casa, vestido y recreación. Puede comprar todas estas cosas. Como refuerzo condicionante, el salario es un resultado de primer nivel que permite satisfacer otros resultados de segundo nivel. El dinero puede funcionar como incentivo o meta capaz de reducir las carencias o las necesidades. Funciona como incentivo anterior a la acción de la persona o posterior, como recompensa después de la acción. También el dinero funciona como reductor de la ansiedad y consolida la confianza en uno mismo.

Es así como el dinero motiva el desempeño en la medida en que se presenten dos condiciones: que la persona crea que el dinero satisfará sus necesidades y que para obtenerlo se le exige algún desempeño o esfuerzo.

Existen planes de incentivos salariales de varios tipos (individuales, grupales, u organizacionales) que involucran salarios y bonos.

2. **Recompensas no monetarias**. Se refieren a las necesidades sociales y de estima de la pirámide de Maslow e involucran el reconocimiento, el prestigio y el status. Los planes organizacionales y grupales parecen ser más adecuados que los individuales para relacionar las recompensas no monetarias con el desempeño, porque, cuando las personas piensas que hay otras recompensas ligadas al desempeño, entonces procuran incentivar ese desempeño entre los compañeros.
3. **Enriquecimiento de las tareas.** Para conseguir que una tarea siempre tenga un efecto motivador, es necesario adaptarla continuamente al avance del trabajador. Es decir, se trata de enriquecer una tarea de acuerdo con el desarrollo de la persona que la ejecuta. El enriquecimiento puede ser vertical u horizontal. El vertical significa atribuir actividades cada vez más

complejas o importantes y retirar, de forma gradual, las actividades más simples o menos importantes. El enriquecimiento horizontal significa migrar lateralmente hacia tareas diferentes, pero de igual complejidad dificultad e importancia.

Chiavenato I. (2004) menciona que Herzberg señala algunos ingredientes para enriquecer las tareas y estimular los factores de la motivación:

- Nuevos aprendizajes. Toda persona debe de tener la posibilidad de aprender habilidades y tareas nuevas, así como crecer psicológicamente.
- Retroalimentación directa. Las tareas deben proporcionar a las personas información directa respecto al desempeño que se ha tenido. Esta es esencial.
- Programación. La persona debe programar su propio trabajo.
- Control de recursos. La persona debe de tener un control de lo que hace y de lo que necesita para hacerlo.
- Responsabilidad personal. La persona debe de saber responder por lo que hace y por los resultados que consigue alcanzar.
- Singularidad. Todo trabajo debe de tener cualidades o características únicas.

4. **Flexibilización del horario de trabajo.** Consiste en mejorar el desempeño y la satisfacción de las personas. La flexibilización se consigue reduciendo el número de días o de horas laborales de una semana. Por ejemplo, en lugar de trabajar ocho horas al día, durante cinco días a la semana, el empleado puede trabajar diez horas al día, durante cuatro días a la semana. El total semanal de horas seguirá siendo el mismo, pero el nuevo arreglo permite que la persona no se presente al trabajo tres días, en lugar de los dos días tradicionales.

Sugerencias para motivar a los empleados.

Robbins S. (1996) menciona algunas sugerencias para motivar a los empleados:

- Reconocer las diferencias individuales. Esto es reconocer que todas las personas tiene necesidades diferentes, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras variables individuales importantes.
- Ajuste de personas y puestos. Existe mucha evidencia que muestra los beneficios motivacionales de ajustar con cuidado a las personas a los puestos. Por ejemplo, deben buscarse personas de alto desempeño para puestos como administrar un negocio pequeño o una cantidad independiente dentro de una organización de mayor tamaño. Las personas de alto desempeño se desenvolverán mejor en puestos que proporcionen oportunidades para el establecimiento de metas con retos moderados en los cuales haya autonomía y retroalimentación.
- Utilización de metas. ¿debe asignar las metas un gerente, o deben los empleados participar en su establecimiento? La respuesta depende de la percepción de la aceptación de metas y la cultura de la organización. Si se espera resistencia a las metas, emplear la participación debe incrementar su aceptación. Si la participación es inconsistente con la cultura se deben asignar las metas. Cuando la participación y la cultura son incongruentes, es probable que los empleados perciban el proceso participativo como una manipulación y pronto dará resultados negativos.
- Asegurar que las metas se perciban como alcanzables. Los gerentes deben asegurarse de que los empleados estén confiados de que sus esfuerzos adicionales pueden llevar a alcanzar metas de desempeño. Para los gerentes esto significa que los empleados deben ser capaces de hacer su trabajo y deben percibir el proceso de evaluación de desempeño como confiable y valido.
- Individualizar recompensas. Ya que los empleados tienen distintas necesidades, lo que actúa como un reforzador para uno puede no funcionar

para otro. Los gerentes deben emplear su conocimiento sobre las diferencias entre los empleados para individualizar las recompensas sobre las que ya tienen control. Algunas de las recompensas más evidentes que los gerentes asignan son pago, promociones, autonomía, oportunidad de participar en el establecimiento de metas y toma de decisiones.

- Vincular las recompensas al desempeño. Los gerentes necesitan hacer contingentes las recompensas con el desempeño. Los factores de recompensa distintos al desempeño solo reforzaran otros factores. Recompensas clave como incrementos de sueldo y promociones deben otorgarse por la consecución de las metas específicas del empleado. Los gerentes también deben buscar formas de incrementar la visibilidad de las recompensas.
- Verificar el sistema en busca de la equidad. Los empleados deben percibir que las recompensas o resultados son equiparables a una aportación específica. A un nivel simplista, la experiencia, la habilidad, el esfuerzo y otras aportaciones evidentes deben explicar diferencias en sueldos, responsabilidad y otros resultados obvios.
- No ignorar el dinero. Es fácil centrarse tanto en el establecimiento de metas, la creación de puestos interesantes y proporcionar oportunidades de participación, que en ocasiones nos olvidamos que el dinero es un motivo importante por el cual la mayoría de las personas trabajan. De esta manera, la asignación de aumentos de sueldos basados en el desempeño, bonos por pieza producida y otros incentivos de pago son importantes para determinar la motivación de los empleados.

Importancia de la motivación.

Certo S. (1984) dice que las necesidades no satisfechas de los miembros de la organización pueden conducir a un comportamiento apropiado o inapropiado por

parte de ellos. Los administradores que tienen éxito al motivar a los miembros de la organización minimizan la ocurrencia de un comportamiento inapropiado por parte de sus miembros y maximizan la ocurrencia de un comportamiento apropiado. En forma correspondiente, estos administradores incrementan la probabilidad de que se eleve la productividad de los miembros de la organización y reducen la probabilidad de que esta disminuya. La motivación exitosa de los miembros de la organización es extremadamente importante para los administradores.

Lo que no se debe olvidar al hablar de motivación.

1. **Tenemos que sentirnos motivados para poder motivar.**

No es posible motivar a otra persona si no nos sentimos motivados. Por ejemplo, es mejor trabajar con un jefe que siempre llega antes que nadie a su trabajo, que es entusiasta, positivo, que siempre tiene una noticia para comunicarte, que es leal, y que enseña con su propio ejemplo a comparación con un jefe que sea prepotente, pesimista o reprimido.

Muchos jefes exigen y esperan que sus empleados estén más motivados, sin embargo basta verlos para darse cuenta que no reciben lo que quieren.

2. **La motivación requiere una meta.**

Es imposible que cualquier individuo, o de hecho cualquier equipo o grupo de personas, sea motivado sin una meta clara y específica, por lo que sin metas no hay propósito.

3. **La motivación, ya establecida no es eterna.**

Ni la motivación ni los sentimientos cordiales perduran. Esta situación es parecida a inflar un globo, si no se ata la boquilla el aire se saldrá de nuevo. Por lo que la

motivación es y debe ser un proceso continuo. Se debe aceptar que el solo hecho de que un individuo este motivado el día de hoy, no significa que estará motivado mañana.

4. **La motivación requiere de conocimiento.**

Muchas personas se esforzaran mas para ser reconocidas que para casi cualquier otra cosa en la vida. El reconocimiento debe ser un cumplido. En las empresas se organizan actos en los que se otorgan reconocimientos para agradecer a los miembros del equipo su desempeño, sus logros, su lealtad, etc., la regla de oro aquí es que no se debe de olvidar a nadie a la hora de brindar el reconocimiento.

5. **La participación es motivación.**

Cuando las personas sienten que son tomadas en cuenta para participar en algún proyecto se sienten motivadas. Así es que cuando se logra involucrar a la gente o algún grupo este o estos se sentirán mucho más motivados.

6. **Ver nuestro progreso nos motiva.**

Cuando vemos que estamos progresando, avanzando, cumpliendo metas eso es lo que siempre nos mantendrá motivados. Todas las personas tienen una flama de motivación el problema está en que no saben cómo encenderla. La desgracia se desencadena por la actitud de un individuo que tiene la determinación obstinada de seguir siendo igual que antes.

7. **Crear un ambiente de equipo.**

El ambiente debe de ser bueno por lo que se mencionan 8 consejos que sirven para crear el ambiente adecuado y el equipo se torne automotivado de una manera natural.

- Establecimiento de una visión. La visión de la empresa debe de compartirse con los demás miembros del equipo.
- Una misión en común. Debe de haber una causa por la cual luchar. Es imposible motivar a un equipo de personas sin ninguno de estos tres

elementos: la misión común debe de interesar al equipo de personas, no sirve para nada fijar una meta que estimule al gerente o líder del grupo, a menos que esta estimule o interese a los demás miembros del grupo.

- Condiciones positivas de trabajo y un equipo positivo. El ambiente de trabajo por supuesto debe de ser limpio y cómodo. Por otro lado debe de existir buena comunicación si la comunicación es negativa, es seguro que el equipo nunca será productivo.
- La cultura de las prioridades. Esto es que recibirás más de aquello que premias. Es importante que cada uno de los miembros del equipo sepan cuáles son sus prioridades individuales mientras trabajan al objetivo del equipo para que se mantengan motivados.
- Recordar al individuo. Esto que el individuo debe de sentir que ha recibo un tratamiento justo así mismo que es reconocido individualmente por sus contribuciones.
- Compartir el éxito. Los miembros del equipo deben poder compartir los premios del éxito.
- El liderazgo motivador. Todos juzgamos a los líderes más por lo hecho que por lo dicho. Los gerentes exitosos saben apreciar el poder de un buen ejemplo: saben que su propio ejemplo tendrá mucho más influencia que los consejos verbales, los sermones o cualquier otro medio de comunicación.
- Tomar unos descansos juntos. Vale la pena que los empleados salgan como grupo. Esto es que cuando se lleva al grupo a algún viaje de placer o de entrenamiento se unirá más. Estos viajes no tienen por qué ser costosos si se cuenta con el presupuesto en forma contraria de la manera más sencilla se puede organizar un juego de domino por la noche después del trabajo

METODOLOGIA DESCRIPTIVA.

¿Cómo se originan las investigaciones?

Hernández S. R. (1991) menciona que las investigaciones se originan en ideas. Para iniciar una investigación siempre se necesita una idea; las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad que habrá de investigarse.

Existe gran variedad de fuentes de investigación que pueden generar ideas de investigación, entre las cuales se encuentran las experiencias individuales, materiales escritos (libros, revistas, periódicos y tesis) teorías, descubrimientos producto de investigaciones, conversaciones personales, observaciones de hechos, creencias y aun presentimientos. Sin embargo, las fuentes que generan las ideas no se relacionan con la calidad de estas. Por ejemplo, alguien puede ver sucesos de violencia en los estadios de futbol al asistir a varios partidos y de ahí comenzar a desarrollar una idea para efectuar una investigación. Después puede platicar su idea con algunos compañeros y precisarla un poco más o modificarla; posteriormente puede leer información al respecto en revistas y periódicos hasta que llegue a consultar artículos científicos sobre violencia, pánico colectivo, muchedumbres, eventos deportivos masivos, etc.

Proceso de investigación:

DESCRIPTIVA. Frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir como es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Estas investigaciones miden y evalúan diversos aspectos,

dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así y valga la redundancia describir lo que se investiga. Cabe mencionar que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver.

Así como los estudios exploratorios se interesan fundamentalmente en descubrir, los descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir que se va a medir y como se va a lograr precisión en esa medición. Así mismo, debe ser capaz de especificar quien o quienes tienen que incluirse en la medición. Por ejemplo, si vamos a medir variables en empresas es necesario indicar que tipos de empresas (industriales, comerciales, de servicios o combinaciones de las tres clases; giros, tamaños etc.). La investigación descriptiva requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder.

INSTRUMENTOS MODELO DE LIKERT.

Se aplicara una encuesta de 40 preguntas concretas a la totalidad de 50 empleados contratados tipo base del H. Ayuntamiento de Sahuayo, Mich, se eligió a 5 departamentos que son tesorería, planeación y desarrollo, obras públicas, oficialía mayor, y agua potable que son los departamentos de mi interés a investigar, de los cuales se solicitara el consentimiento de 10 personas por cada uno de los departamentos nombrados para evaluar su grado motivacional. El cuestionario fue aplicado personalmente uno a uno de los empleados y departamento por departamento, dicho cuestionario esta formulado en su totalidad de reactivos con la escala de Likert dentro de la cual consiste en describir las puntuaciones obtenidas para cada variable con el fin de presentar los datos en graficas, así como la síntesis de ellos en descripciones numéricas.

Cuestionarios aplicados.

El siguiente test permitirá al individuo posicionarse con respecto a 10 valores fundamentales en el trabajo.

1. Estabilidad,
2. Seguridad financiera,
3. Lujo,
4. placer.
5. Familia,
6. Notoriedad,
7. Reconocimiento,
8. Altruismo,
9. Rol social,

10. Autorrealización.

Objetivos:

- Determinar sus verdaderas motivaciones y valores.
- Tomar decisiones profesionales acertadas gracias a un mejor conocimiento de sí mismo.
- Evaluar cómo se siente en su trabajo actual.

❖ **ESTABILIDAD, SEGURIDAD FINANCIERA.**

PREGUNTA	S	CS	AV	CN	N
1. ¿Su ingreso satisface sus necesidades básicas (alimento, calzado, vestido, etc.?					
2. ¿Acostumbra a destinar parte de su ingreso para ahorrar?					
3. Gana dinero para gastarlo en salidas y actividades culturales o de algún otro tipo.					
4. ¿Acostumbra a realizar compras a crédito?					
5. ¿Suele recibir su salario integro?					
6. ¿Acostumbra a trabajar horas extras si son remuneradas?					
7. ¿Acostumbra a tener otras fuentes de ingreso?					
8. ¿Recibe algún incentivo en especie (bonos, vales de despensa, etc)?					

9. ¿Cuando recibe su sueldo, ya tiene planeado en que lo utilizara?					
10. ¿Tiene aumento de sueldo?					

- **LUJO, PLACER, FAMILIA.**

PREGUNTA	S	CS	AV	CN	N
1. Considera que su empleo le permite conservar sus preferencias y costumbres: salidas, diversiones, vida familiar, etc.					
2. ¿Suele realizar viajes de negocio?					
3. ¿Acostumbra ir de compras?					
4. ¿Suele comprar artículos (ropa, accesorios, zapatos, etc.) originales o de alguna marca?					
5. Si gana algún dinero extra: ¿acostumbra a gastarlo todo yendo de compras?					
6. ¿Suele planear sus vacaciones?					
7. ¿Acostumbra a comer en restaurantes en compañía de su familia?					
8. ¿Suele comprar algún producto de su agrado que es nuevo e innovador en el mercado?					
9. ¿Su trabajo le permite convivir y disfrutar a su					

familia?					
10. ¿En puentes laborales, suele salir con la familia a pasear?					

❖ **NOTORIEDAD, RECONOCIMIENTO, ALTRUISMO.**

PREGUNTA	S	CS	AV	CN	N
1. ¿Ha recibido algún reconocimiento por su desempeño laboral?					
2. Su esfuerzo se ve bien recompensado por medio del logro de las metas que se ha propuesto.					
3. ¿Acepta hacer horas extras sin ser remuneradas (cuando se trate de una causa humana y justa)?					
4. ¿Elije un empleo por su notoriedad y reconocimiento?					
5. ¿Cree que su trabajo contribuirá al bienestar de las personas?					
6. ¿cree que su trabajo le permita ayudar a los más necesitados?					
7. ¿Además de su empleo, ha participado en eventos altruistas sin fines lucrativos?					
8. En su trabajo, ¿hace más de lo que se espera de usted?					

9. ¿Ha recibido algún incentivo como recompensa de su rendimiento laboral?					
10. ¿Ha sobresalido entre sus compañeros de trabajo gracias a la efectividad de sus tareas?					

- **ROL SOCIAL.**

PREGUNTA	S	CS	AV	CN	N
1. ¿Siente que las personas cercanas a usted se interesan por lo que hace y por cómo se siente?					
2. ¿Puede contar con la amistad de sus colaboradores en caso de una situación difícil?					
3. ¿Cree usted que en sus trabajos grupales reine la amistad y el aprecio?					
4. ¿Ha defraudado a quienes lo aprecian?					
5. ¿En reuniones laborales, le cuesta trabajo tomar decisiones?					

- **AUTOREALIZACION.**

PREGUNTA	S	CS	AV	CN	N
1. ¿Ha sentido profunda satisfacción y realización al alcanzar un objetivo?					
2. ¿Es reconocido (a) por su desempeño laboral?					

3. ¿Su trabajo le ofrece oportunidades de ascenso?					
4. ¿Está orgulloso (a) de los aportes que hace en su trabajo?					
5. ¿Suele proponerse metas laborales?					

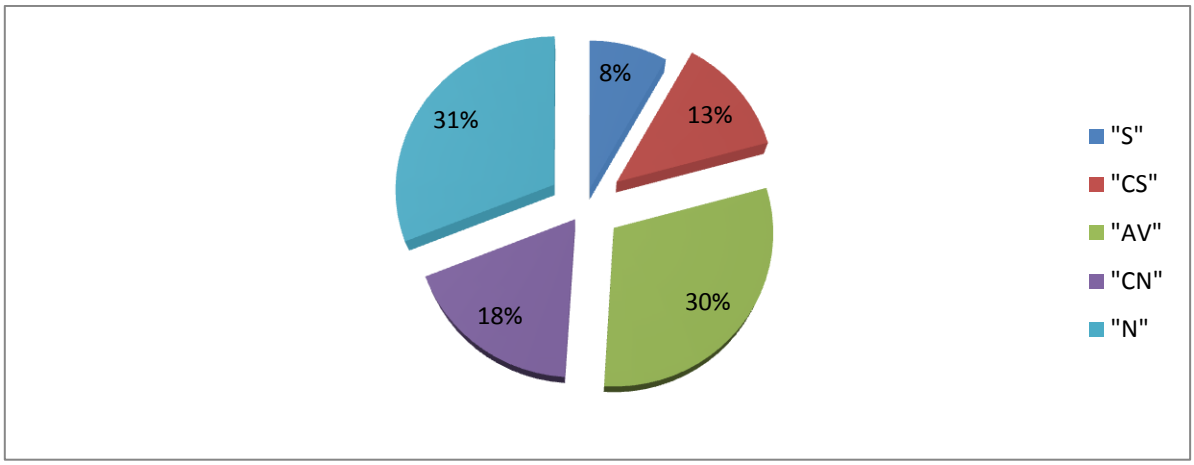
Aplicación.

Se solicitara la colaboración del síndico municipal para que dé facultad de aplicar las encuestas a los 50 empleados base del H. Ayuntamiento de Sahuayo, Mich. Se realizara una ronda departamento por departamento para solicitar su consentimiento en la realización de la encuesta que consta de 40 preguntas. Una vez contestada la encuesta se procederá a vaciar el contenido de las respuestas por medio del método de Likert, esto con el fin de relacionar las estadísticas con los resultados y finalmente sacar las conclusiones.

RESULTADOS.

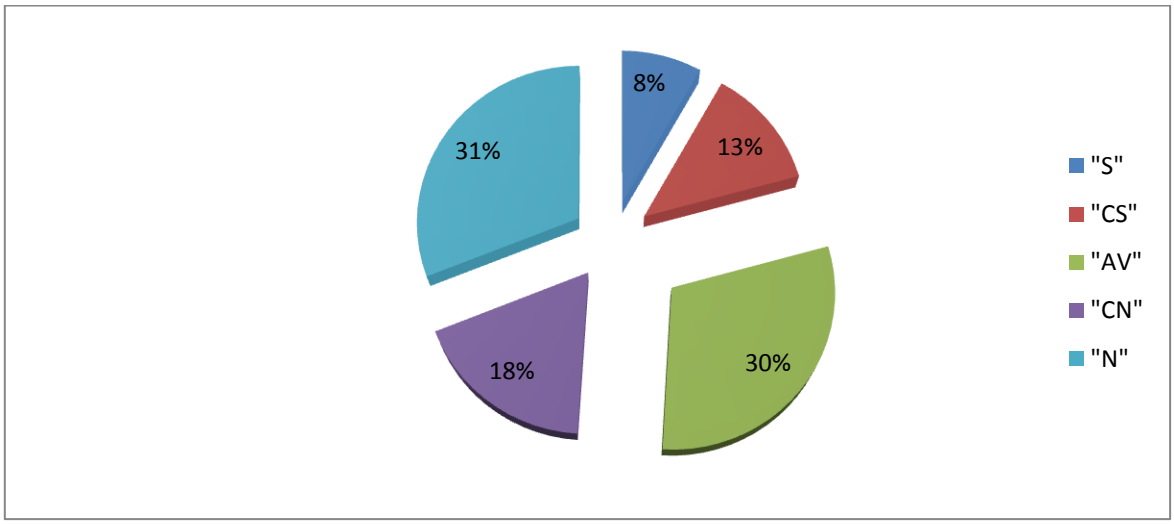
Variable estabilidad y seguridad financiera.

Observe que el mayor porcentaje se encuentra en **“nunca”** con un 31%; esto quiere decir que el personal del H. Ayuntamiento no está conforme con su salario y por consiguiente no les alcanza su quincena hay muchísimas quejas sobre su estabilidad económica; se puede observar que **“siempre”** cuenta con el 8 % esto significa que el personal no tiene una calidad de vida cómoda y estable, puesto que su salario solo cubre en algunas ocasiones sus necesidades básicas y no les sobra para darse algún gusto de vez en cuando; por el contrario como lo muestra la grafica el 13% corresponde a **“casi siempre”;** esto es que la mayoría de los encuestados suele realizar compras a crédito motivo principal que arroja como resultado que algunos de los encuestados tengan deudas ya que su salario no les alcanza para comprar de contado, por consiguiente dentro del rango **“ a veces”** el porcentaje es del 30% muy similar a las estadísticas con “nunca” con la diferencia que dentro de este rango la mayor parte de los encuestados menciono que a veces acostumbran a ahorrar dinero y tener otras fuentes de ingreso esto con el propósito de tener seguridad financiera; dentro del apartado **“casi nunca” se** muestra un 18% en donde los encuestados no gozan de una buena calidad de vida ni mucho menos poseen de estabilidad y seguridad financiera.



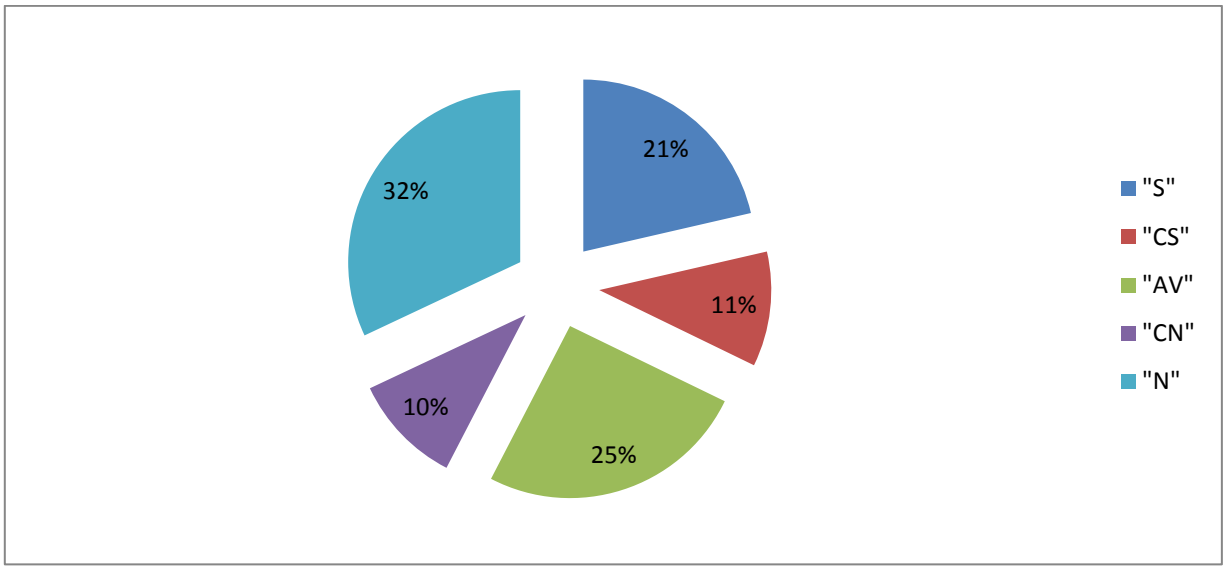
Variable lujo, placer y familia.

Los resultados son muy similares con la variable anterior, nos muestran que el 31% corresponde a **"nunca"** en donde al personal muy pocas veces les sobra dinero para salir de vacaciones, ir de compras, darse algún lujito, etc.; esto perjudica ya que por eso el personal no se encuentra motivado causa principal de la mala calidad laboral, por otro lado podemos observar que el 8% corresponde a **"siempre"** en donde muy pocos son los encuestados que suelen estar en plenitud financiera, el 13% de los encuestados contesto a **"casi siempre"** esto significa que independientemente de que su salario no les alcance si pueden disfrutar de su familia esto es; que no poseen de un trabajo pesado ya que sus horarios de oficina son bien respetados tanto en entrada como en salida, por consiguiente se observa que el 30% contesto a **"a veces"** que significa que la mayoría de estos encuestados no tienen problemas con su horario laboral, suelen vacacionar en puentes laborales, y solo cuando les otorgan su aguinaldo es cuando tienen más la posibilidad de pasear, comprar, vacacionar y darse algún gusto. Por último se observa que el 18% contesto a **"casi nunca"** esto marca que definitivamente este porcentaje no goza de algún lujo, algún placer, puesto que su salario no le alcanza.



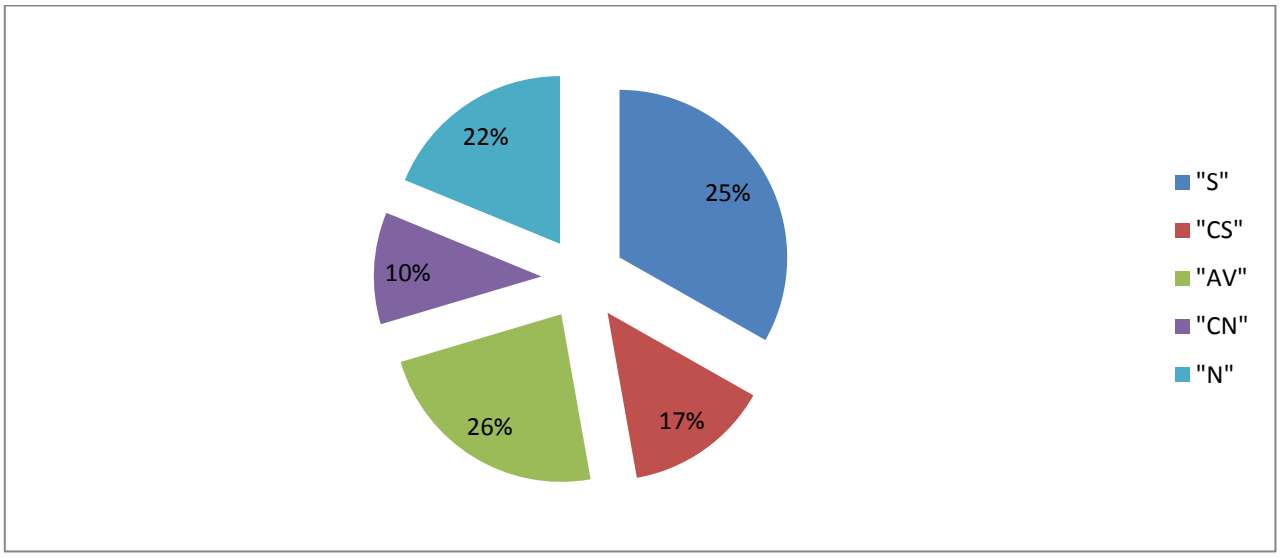
Variable notoriedad, reconocimiento y altruismo.

Se arrojaron los siguientes resultados, que notoriamente nos muestran que el 32% del personal **"nunca"** ha sido reconocido por su esfuerzo laboral; otro motivo importante de por qué el personal no da lo mejor de sí; cabe mencionar que no son capacitados otro factor importante por lo que el personal se encuentra desmotivado, se observa que el 21% contesto a **"siempre"** que se refiere a que les gustaría elegir un empleo por su notoriedad o reconocimiento y que parte de los encuestados si han sido reconocidos por se desempeño cabe hacer mención que esta parte de trabajadores que han sido reconocidos son empleados con cargos de alta jerarquía, así mismo solo el 11% que corresponde a **" casi siempre"** de los encuestados consideran que dan lo mejor de si en su trabajo pero al no verse reconocidos comienzan a desmotivarse; dentro del 25% contesto a **"a veces"** esto que hay ocasiones en las que el personal se entrega, es reconocido y esto hace que su nivel motivacional aumente en definitiva; por el contrario el 10% corresponde a **"casi nunca"** este 10% se refiere a los empleados de nivel más bajo que no son reconocidos por su rendimiento laboral precisamente por eso este rango se encuentra estancado esto es; solo hacen lo que les ordenan y no dan lo mejor de sí.



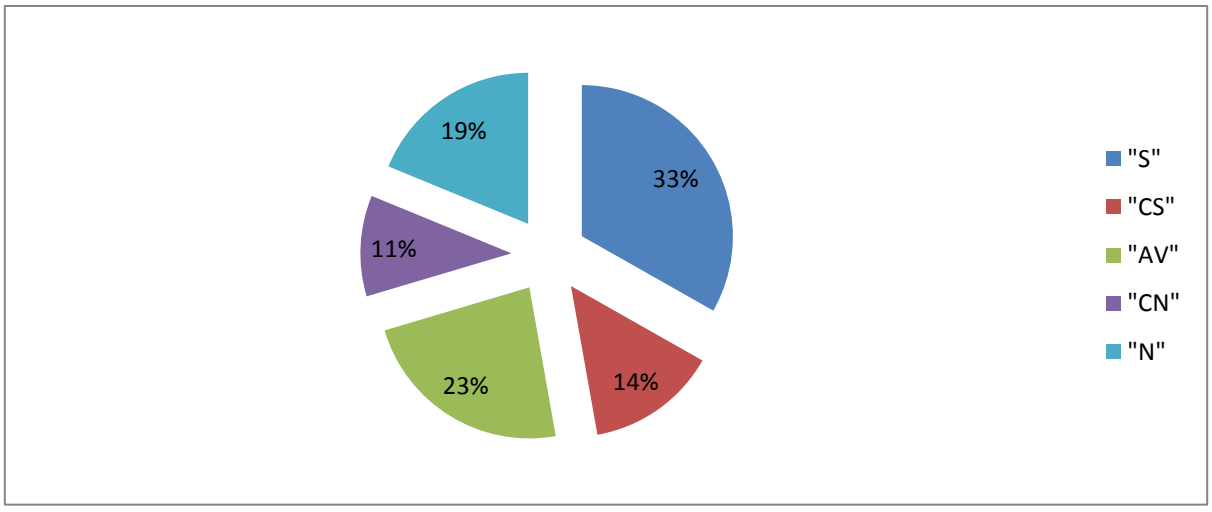
Variable rol social.

Se observo que **“nunca”** corresponde al 22% esto es que dentro de este porcentaje se encuentra el personal que le cuesta tomar decisiones grupales, se observo que esto es; gracias a que no hay reuniones laborales frecuentes o dinámicas que permitan que el personal se conozca mas unos a otros y se tengan confianza para su desarrollo laboral, por el contrario el 25% contesto a **“siempre”** que en su totalidad nos muestra que el personal del H. Ayuntamiento si cuenta con una buena relación entre compañeros, los encuestados aseguraron tener muy buena relación laboral con sus compañeros en las pocas reuniones que llegan a organizar y en sus labores grupales. Dentro del 17% corresponde a **“casi siempre”** donde los encuestados creen que las relaciones sociales entre ellos son aceptables, en el rango **“a veces”** lo indica el 26% en donde los encuestados creen que pueden confiar en caso de alguna situación difícil con sus compañeros de trabajo, puesto que no suelen mezclar las relaciones personales con las laborales y por ultimo en el rango **“casi nunca”** le corresponde al 10% en donde muy pocas veces suelen aparecer conflictos laborales.



Variable autorrealización.

En el rango **“nunca”** lo marca un 22% esto es que la mayor parte de los encuestados no han sido reconocidos por su desempeño laboral, por otra parte en el rango **“siempre”** el personal menciona que siempre han estado orgullosos de sus aportes que hacen en sus tareas laborales, en **“casi siempre”** lo marca un 17% que es el porcentaje que menciona que suelen proponerse metas laborales; por consiguiente en el apartado **“a veces”** lo representa un 26% esto quiere decir que parte de los empleados a veces han sido reconocidos cabe mencionar que estos reconocimientos han sido para personal de puestos de alta jerarquía, y que gracias a esto su trabajo en ocasiones les ofrece oportunidades de ascenso, y por ultimo en el rango **“ casi nunca”** lo representa un 10 % en donde muy pocos empleados suelen proponerse metas, por lo que este porcentaje no se siente orgulloso de sus aportes laborales y por consiguiente no son reconocidos en su trabajo.



CONCLUSIONES.

En esta investigación llegue a la conclusión de que para poder motivar se necesita primeramente estar motivado uno mismo, y para que ocurra esto es necesario que el individuo se sienta bien consigo mismo, se sienta bien con otras personas, y que sea capaz de enfrentar, por cuenta propia, las exigencias de la vida. observe varios factores que son muy importantes para que el personal del H. Ayuntamiento se encuentre motivado; por ejemplo un buen ambiente de trabajo, que el lugar donde laboran se encuentre en buenas condiciones, que el personal reciba buen trato de sus superiores, proveer al personal de buen equipo de trabajo (uniformes, unidades, equipos de oficina, cursos de capacitación, etc.); esto con el fin de desempeñar ampliamente sus tareas pero sobre todo que se les otorgue algún incentivo en efectivo o especie y que su esfuerzo laboral sea premiado o reconocido frecuentemente ya que esto es lo que realmente mantendrá al empleado motivado para que su rendimiento laboral sea bien visto; y con esto el H. Ayuntamiento de Sahuayo contara con un recurso humano altamente capacitado y motivado para otorgar a la sociedad sahuayense una mejora en su calidad de los servicios que presta.

Es muy importante que el personal se proponga metas y que estas sean medidas y alcanzables, que sea marcadas sus diferencias individuales, y que se haga un ajuste del empleado al puesto.

PROPUESTAS.

Se propone crear un ambiente de trabajo estable en donde los trabajadores se sientan cómodos; la infraestructura de su lugar de labores se debe de tomar en cuenta, así mismo el personal debe de ser capacitado constantemente esto para mantenerlos motivados y por lo tanto su atención a la comunidad sea de lo más atenta posible. La calidad de su buen servicio aumentara notablemente si el personal se mantiene capacitado. Otra propuesta muy importante es promover incentivos al trabajador q mejor se desempeñe con esto el empleado no solo se mantendrá motivado si no que también deseoso de querer sobresalir siempre y ganar algún inventivo.

Las relaciones entre compañeros de trabajo debe de ser estable puesto que esta también es una variable que mantiene al personal motivado,

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Idalberto Chiavenato (2004)

Titulo: comportamiento organizacional.

Editorial: Thomson.

Autor: David R. Hampton (1992).

Título: Administración.

Editorial: Time Inc.

Autor: Wiliam B. Werther, Jr. /Keith Davis

Titulo: Admón. De personal y recursos humanos (1990)

Editorial: Mc Graw Hill.

Autor: Richard M. Hodgetts y Steven Altman (1981)

Titulo: Comportamiento en las organizaciones.

Editorial: Mc Graw Hill.

Autor: Steph P. Robbins (1996)

Titulo: Administración.

Editorial: Prentice Hall.

Autor: Agustín Reyes Ponce (1993)

Titulo: administración de empresas teoría y practica parte I.

Editorial: Limusa.

Autor: Agustín Reyes Ponce (1992)

Título: administración de empresas teoría y practica parte II.

Editorial: Limusa.

Autor: Jaimes A. F. Stoner y R. Edward Freeman (1992).

Titulo: administración de empresas.

Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana S.A

Autor: Idalberto Chiavenato (2000).

Titulo: administración de recursos humanos quinta edición (2000)

Editorial: Mc Graw Hill.

Autor: Idalberto Chiavenato (1994).

Titulo: administración de recursos humanos segunda edición.

Editorial: Mc Graw Hill.

Autor: Heneman Schwab (1985)

Titulo: Administración de los recursos humanos y personal.

Editorial: Continental.

Autor: Wiliam B. Werther y Keith Davis (1995)

Titulo: enfoque administrativo.

Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana S.A

ANEXOS.

Anexo I. Sahuayo, Michoacán.

Sahuayo de Morelos, es una ciudad del noroccidente del estado de Michoacán, mismo que se ubica en el centroccidente de México. Es cabecera del municipio de Sahuayo. Lleva en su nombre el recuerdo del héroe mexicano de la guerra de independencia: José María Morelos y Pavón.

Etimológicamente proviene del náhuatl “tzacuatlyotl”, que significa **“vasija en forma de tortuga”** concretamente viene de la unión de las partículas tzacuatl=vasija y avotl= tortuga.

Sahuayo de Morelos es una población hermanada con la ciudad de Lancaster, California, estados unidos de América, dada la numerosa cantidad de sahuayenses que radica en dicha ciudad norteamericana.

Heráldica.

El primer campo aparece una tortuga sobre una piedra en actitud altiva, que representa la fundación de Sahuayo por gente de las mismas características, en el año de 1530.

En el segundo, al fondo, resaltan a la vista tres colinas, que significan, según la tradición, los tres pueblos que dieron origen a Sahuayo, en la segunda mitad del siglo XVI; también, según la intención del diseñador, se pueden considerar los tres órdenes del gobierno en México: federal, estatal y municipal, en franca y decidida coordinación.

En el tercer campo se observa una serpiente emplumada que representa al dios Quetzalcóatl de los mexicas, luchando con la cruz, cuyo significado fundamental no es otro que el de la conquista definitiva de Sahuayo, realizada por Nuño Beltrán de Guzmán.

En el cuarto campo, aparecen un árbol y una estrella comprendiendo en el árbol al pueblo de Sahuayo, unificando del todo, simbolizando el arraigo de su gente.

Finalmente, con signos indelebles, aparecen en el contorno del escudo impresas tres palabras sagradas: **Patria, Justicia y Progreso.** Valores morales y universales que nos merecen respeto y acción conjunta. En la parte inferíos se lee: tzacuatl-ayotl, palabras náhuatl de donde proviene Sahuayo.

Geografía.

Con una población de 61,965 habitantes aproximadamente, en su cabecera municipal, Sahuayo está situado a 20° 04 de altitud norte, 102° de longitud oeste, con una elevación sobre el nivel del mar de 1575 metros. Se encuentra a 210 km de la capital del estado, Morelia y a 147 km de la ciudad de Guadalajara.

Limita con los municipios michoacanos de: Venustiano Carranza al norte; Villamar al oeste; Jiquilpan al sur y Cojumatlan al oreste.

Su superficie total es de 128.05 Km² y representa el 0.21 por ciento del total de Michoacán. Posee un clima templado con lluvias en verano y una precipitación pluvial anual de 709.0 milímetros y temperaturas que oscilan de 10.4 a 26.0° centígrados.

En el municipio domina la pradera con mezquite y nopal. Su fauna se conforma por armadillo, conejo, coyote y ardilla.

Su situación geográfica es privilegiada para el desarrollo de la industria y el comercio, así como para el turismo. Su cercanía con unidades como Morelia y Guadalajara, se refuerza con su proximidad con el puerto más importante del pacifico mexicano en cuanto al movimiento de carga en contenedores, Manzanillo; así como con ciudades con Zamora, la Piedad, Irapuato, León, Guanajuato y Aguascalientes. Esta en medio de un importante enclave carretero que lo comunica con la ciudad de México.

Muchos factores han hecho de Sahuayo una importante ciudad de comercio e industria; mas del primero atrayendo a grandes cadenas de supermercados.

Historia.

Los primeros pobladores de la región de Sahuayo fueron nahuas. La teoría más aceptada y difundida es que, en su peregrinar desde Aztlan (lugar de las garzas) en la búsqueda de la tierra prometida del Anáhuac, se fueron asentando diversos grupos a lo largo de su recorrido. Uno de ellos fue Sahuayo. Ello explica el origen náhuatl del nombre y de los otros asentamientos humanos.

Según la leyenda nahua, al cumplirse los 130 años de la creación del quinto sol y en el año Ce Tecpatl, los aztecas partieron de Chicomostoc o lugar de las siete cuevas.

Esta región fue sometida en épocas posteriores al imperio tarasco, por Tzitzispandacuare cuando estos adquirieron un fuerte predominio y los aztecas se concentraron en el valle de México. A la llegada de los españoles, bajo el mando de Alonso de Avalos formo parte de la provincia de Avalos, la cual abarco Tuxpan, Tuzantla, Sayula y Sahuayo. Paso a formar parte de la encomienda de Hernán Cortes, el cual la cedió a la vez a Gonzalo de Galván.

Arte y cultura.

La ciudad de Sahuayo es conocida como la Atenas de Michoacán, a causa de sus escritores y literatos, abogados y pintores.

El 14 de septiembre tiene lugar la fiesta de las guares y los guaches, cuando los niños se disfrazan con trajes típicos indígenas con motivo del santo Cristo.

Dentro de la festividad de diciembre se encuentran los juegos florales Sahuayenses, máximo reconocimiento de la literatura, y el premio Sahuayo de literatura.

Ello no obsta para que tenga una relevante importancia económica en la llamada Ciénaga de Chápala, dada su ubicación, el carácter afable y laborioso de su gente, así como su fácil acceso desde el resto de Michoacán y el propio Jalisco. Sahuayo es denominado el **“capital de la Ciénaga de Chápala”**

Turismo.

La situación geográfica de Sahuayo y la riqueza cultural hacen de esta ciudad propicia para el turismo, donde se encontrara los restos del pintoresco pueblo antiguo, con la comodidad de una ciudad vanguardista, con bellezas arquitectónicas como:

- La plaza principal, con un bello kiosco y esculturas de miguel hidalgo y un danzante tlahualil.
- La parroquia del patrón Santiago.

- El santuario de Guadalupe.
- La iglesia del sagrado corazón, donde se encuentran las catacumbas de la época de los cristeros, y hoy es un museo.
- La explanada de Cristo Rey, donde se encuentra un viacrucis de mosaico veneciano elaborado por el pintor sahuayense Luis Sahagún, y la escultura de Cristo Rey, obra de Adolfo Cisneros, que vigilaba desde lo alto de la Ciénaga de Chápala.
- Museo regional de Arqueología.
- Ruinas arquitectónicas de Otero en Jiquilpan.

A los 5 minutos se encuentra el santuario del pelicano Borregon, en la isla de Petatán, y en uno de sus extremos el poblado del Rincón de San Andrés, lugar de esparcimiento.

Sahuayo es una ciudad comercial por lo que el visitante suele hacer compras en sus boutiques, tiendas y centros comerciales.

Sus principales artesanías son el huarache y el sombrero, que se comercializan en todo el país y en el extranjero.

Fiestas patronales.

En Sahuayo, Michoacán, cada 25 de julio es la peregrinación del patrón Santiago, similar a la que se celebra en Zapopan, Jalisco, el 12 de octubre en honor a la virgen de Zapopan.

La gente saca sillas a la banqueta de su casa y se unen para ver pasar al patrón Santiago ya los tlahualiles que desfilan por la ciudad. Es tradición aplaudirles y gritarles “vuelta, vuelta”, así como beber ponche de granada; incluso, la gente regala en vasos desechables. También hay personas que se disfrazan de ex presidentes, calaveras y mostros, payasos, personajes de la televisión y lo que se les ocurre; caminando, abren camino a los tlahualiles, regalando dulces a los niños

y ponche a los adultos. Seguidos de una banda que va tocando para ambientar a los espectadores.

Los tlahualiles son danzantes con mascaras y penachos que llegan a pesar más de 40 kilos y medir casi 3 metros de altura; cientos de ellos salen a acompañar a la imagen de Santiago Apóstol los días 25 de julio al 4 de agosto. Con el sonido característico de los carrutos que utilizan en sus trajes, hacen de esta fiesta pagano-religiosa un deleite para los sahuayenses y el turista.

La máscara de tlahualil lleva una cara en la base del penacho, la tradición es hacer caras apegadas a la historia como águilas, jaguares, coyotes, panteras aunque hay diseñadores que han implementado otro tipo de caras como conejos, toros, dragones, etc. la cara de cierta forma es sencilla de elaborar, aunque hay que tener un toque especial para que luzca bien. Existen grandes artesanos en Sahuayo que realizan moldes esplendidos que parecen reales.

El traje de tlahualil consiste en un pantalón y un saco largo que va cubierto de carrutos. El verdadero trabajo del traje son los carrutos, su elaboración es relativamente sencilla pero implica mucho tiempo, para un adulto más o menos 4000 carrutos. Y van sonando con su característico sonido por toda la ciudad.

Los Tlahualiles son una representación de guerra poco estudiada. Algunas personas dicen que tiene más de cien años, otros que medio siglo pero la mayoría no se atreve a ponerle fecha definitiva al nacimiento de tan particular tradición.

Representando la gloriosa batalla de Santiago Apóstol (El Patrón Santiago) con simbólicos Tlahualiles que alegres, vivaces, con vestimentas de abrigados colores, recorren todo el pueblo luchando con espadines de palo. También se recuerdan las hazañas del guerrero Tlahuicole, y de este deriva el nombre de Tlahualil, cuya traducción más popular es la de “Guerrero Vencido”.

Los grupos de tlahualiles, son agrupaciones formadas por familias, amigos o incluso entre vecinos. Y cada grupo tiene su nombre.

Ir a Sahuayo, Michoacán un 25 de julio es una experiencia única que podría ser un plan para ir y tomarte un par de días de vacaciones de verano.

Gastronomía.

Sahuayo es famoso por su birria de chivo o res y sus carnitas, así como lo abundante de sus botanas en cada comida, destacándose los pepinillos criollos bañados en salsa de chile verde y ajo. También es muy gustado su pan como lo son las trancas, picones y cemitas de piloncillo, así como sus quesos frescos y longaniza, sus fritangas, que no es más que vísceras de res o cerdo fritas en manteca de cerdo con salsa verde y roja, los cueritos en vinagre y por supuesto los huchepos típicos tamales de elote fresco, son una delicia con crema, pozole verde hecho a base de elote tierno y carne de ave o cerdo. En temporada las garbanzas cocidas al vapor y sazonadas con un poco de sal, son muy recurridas, los elotes cocidos, los quiotes o las cañas con sal, limón y chile.

También son famosos su ponche de granada y capirotada, dulce típico hecho a base de rodajas de bolillo, piloncillo, jugo de naranjas y secretos de cada cocinera, las corundas o tamales de ceniza como son conocidos en Jalisco son tamales de maíz de diversas formas irregulares con relleno de requesón, verduras o carnes envueltos en hoja de la planta de maíz.

Economía.

El municipio cuenta con una industria establecida significando ésta la principal actividad económica del municipio. Cuenta con fabricas de: alimentos para ganado, forrajes y melazas, de salsas picantes, descremadoras, empacadoras de carnes frías, fabricas de sombreros de palma, de jabón corriente, de calzado de piel, huaracherías, muebles de madera, petacas, mochilas y vajillas, fabricación de juegos pirotécnicos, mosaicos, tejas y tabique, agua purificada y fábrica de hielo, así como botanas como cacahuates, garbanzas, papas fritas, chicharrones.

La actividad agrícola es de gran importancia para el municipio siendo sus principales cultivos: El maíz, frijol, trigo, garbanzo y jitomate. La ganadería no es tan significativa para el municipio. Se cría ganado: vacuno, porcino, caprino y aves.

El municipio cuenta con comercios pequeños, medianos y grandes donde la población adquiere artículos de primera y segunda necesidad. Los sahuayenses son reconocidos por ser grandes comerciantes, amables y competitivos.

Para atender al turismo, cuenta con buenos, cómodos y limpios hoteles, así como una amplia gama de restaurantes para todos los gustos.

Educación.

En el municipio existen planteles de educación preescolar, primaria y secundaria. En el nivel medio superior el CETIS 121, la Preparatoria Hnos. López Rayón, Instituto Don Bosco, PREJOSVI (Preparatoria José Villaseñor) y el CONALEP. En el ámbito profesional la Universidad de la Ciénaga del Estado de Michoacán de Ocampo, la Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID) plantel Sahuayo, y el Centro de Estudios Universitarios UNIVER Sahuayo.

Salud.

La demanda de servicios médicos de la población del municipio es atendida por organismos oficiales y privados en el medio urbano como los de: medicina preventiva, consulta externa, medicina general y servicios odontológicos, en las

Clínicas de IMSS, ISSSTE, Hospital Regional, Hospitales Particulares y Consultorios Particulares.

Entre los hospitales privados destacan: El Hospital de Especialidades Santa María, El Hospital Núcleo de Especialidades, y Hospital de Especialidades de Sahuayo

Deporte.

Sahuayo cuenta con unidades deportivas -privadas y públicas-, lienzo charro, parques recreativos, canchas de basquetbol, fútbol y voleibol distribuidas en todas las comunidades del municipio así como en la cabecera municipal.

ANEXO II.

H. Ayuntamiento de Sahuayo, Mich.

Ayuntamiento.

Es un órgano colegiado deliberante y autónomo electos popularmente de manera directa; es el órgano responsable de gobernar y administrar cada municipio y representa la autoridad superior en los mismos.

Integrantes del ayuntamiento.

El H. Ayuntamiento se integrara con los siguientes miembros:

Presidente municipal. Este será el responsable del Ayuntamiento y responsable directo del gobierno y de la administración pública municipal, por lo tanto, es el encargado de velar por la correcta planeación, programación, ejecución y control de los programas, obras y servicios públicos a cargo de la municipalidad.

Un cuerpo de regidores. Está compuesto por 10 regidores y son los que representan a la comunidad, cuya función principal será participar en la atención y solución de los asuntos municipales; así como vigilar que el ejercicio de la

administración municipal se desarrolle con forme a lo dispuesto en las disposiciones aplicables.

Un síndico. Este es el responsable de vigilar la debida administración del erario público y del patrimonio municipal.

Misión.

Servir a la sociedad sahuayense, promoviendo y coordinando los esfuerzos de todos para lograr el mejoramiento de la calidad de vida de las familias, ejerciendo un gobierno que practique valores positivos, que sea incluyente, responsable, eficiente, eficaz, que se evalué por resultados y que practique la rendición de cuentas; que impulse el desarrollo sustentable, que avance en el ordenamiento de su espacio físico y que avance en la construcción de las obras y en la cobertura de los servicios que, de acuerdo con la ley, le corresponde atender.

Visión.

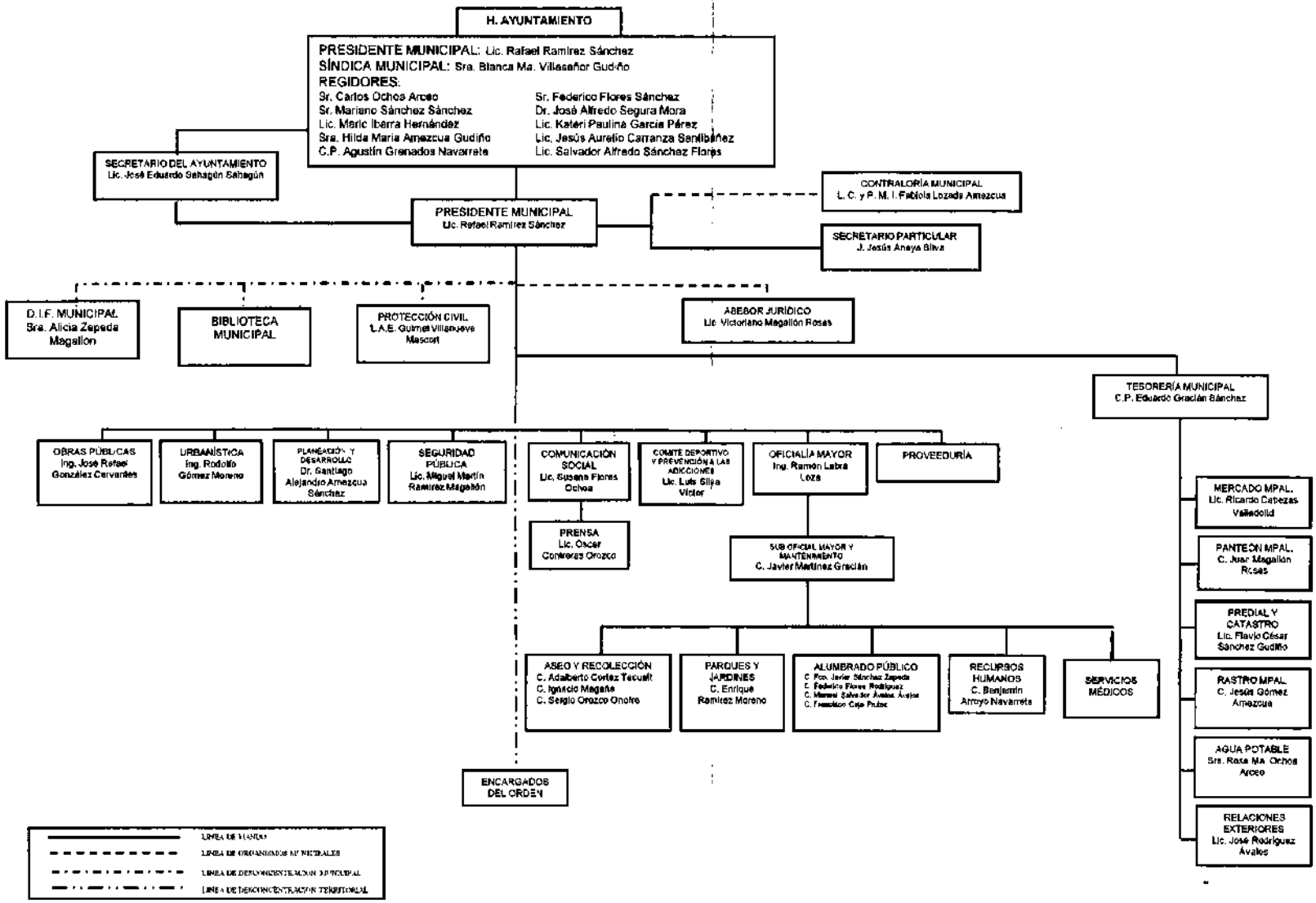
Que Sahuayo sea un municipio en el que sus habitantes tienen: alta calidad de vida, servicios públicos municipales de excelencia, tienen un medio ambiente saludable y tienen alto nivel de cultura y educativo, además forman parte de una sociedad en la que se ha disminuido los equilibrios sociales y ampliado el acceso de sus ciudadanos a las oportunidades del desarrollo; con un gobierno municipal más profesionalizado, moderno, en armonía con la sociedad, con mayor autonomía financiera, honrado, eficiente y defensor de la paz social y de la legalidad.

Principios y valores.

- **Lealtad a su municipio y a su población**: defendiendo siempre el interés municipal, promoviendo siempre las buenas costumbres, las tradiciones, el arte la historia y la cultura.

- **Compromiso de servicio:** trabajando responsablemente en beneficio de la población poniendo el mejor esfuerzo y la capacidad de los integrantes del cabildo y de la administración municipal.
- **Solidaridad con las clases más desprotegidas:** otorgando especial atención a grupos con capacidades diferentes, jóvenes adictos, mujeres violentadas o en situación especial, niños en situaciones extremas, adultos mayores, personas en pobreza extrema, y en general con las causas de los grupos que atienden a la población con alguna situación especial.
- **Asistencialidad:** promoviendo la participación de todos, sin sustituir las responsabilidades de terceros o de los otros órdenes de gobierno.
- **Honradez, transparencia y austeridad en el manejo de los recursos sociales:** aplicándonos siempre de acuerdo a las normas con la transparencia que la sociedad exige y con la rendición de cuentas que la ley prevé.
- **Eficiencia y calidad en el trabajo:** evitando, extemporaneidad, esfuerzos improductivos, duplicidades y perdidas.
- **Justicia y equidad en el trato a personas y grupos:** otorgando los servicios que se prestan independientemente de la capacidad económica o de cualquier otra particularidad.
- **Respeto a los derechos humanos:** a su ideología, religión o a las formas de organización de la comunidad, y a la diversidad en general.
- **Verdad en la comunicación con la sociedad:** sin engaños, ni verdades a medias, sobre todo en las decisiones de mayor importancia o en las acciones que los afecten directamente.
- **Legalidad en los actos de gobierno:** preservando el orden y haciendo prevalecer el interés social sobre los intereses particulares, dentro de los márgenes que las propias leyes conceden.

ORGANIGRAMA DEL MUNICIPIO DE SAHUAYO DE MORELOS, MICHOACÁN



Facultades y atribuciones del H. Ayuntamiento.

El H. Ayuntamiento de Sahuayo, Michoacán, es un órgano colegiado de elección popular directa, encargado del gobierno municipal, con personalidad jurídica para todos los efectos legales.

En base a la ley orgánica del estado de Michoacán las **atribuciones** del H. Ayuntamiento son las siguientes:

En materia de política interior:

- Prestar en su circunscripción territorial en los términos de la constitución política de los estados unidos mexicanos, la constitución política del estado y la presente ley, los servicios públicos de agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de aguas residuales; alumbrado público; limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos, mercados y centrales de abastos; panteones, rastros, calles parques y jardines y su equipamientos; seguridad pública, policía preventiva municipal y transito así como los demás que se definen conforme a otras disposiciones aplicables,
- Realizar sus políticas y programas de gobierno, en coordinación con los gobiernos estatal y federal y la sociedad organizada,
- Auxiliar en su circunscripción territorial a las autoridades federales y estatales en el cumplimiento de los asuntos de su competencia,
- Formular, conducir, y evaluar la política ambiental municipal en congruencia, con los criterios que, en su caso, formula la federación y el gobierno del estado,
- Proteger y preservar el equilibrio ecológico en la materia de su competencia de conformidad con las disposiciones aplicables,
- Formular, aprobar y aplicar los planes de desarrollo urbano municipal, de conformidad con las disposiciones aplicables,

- Vigilar el uso adecuado del suelo municipal, de conformidad con las disposiciones y los planes de desarrollo urbano,
- Decretar los usos, destinos y provisiones del suelo urbano en su jurisdicción,
- Participar con las dependencias federales y estatales competentes, en la regularización de la tenencia de la tierra urbana y rural del municipio,
- Celebrar por razones de interés público común, convenios de coordinación con otros ayuntamientos o con los gobiernos estatal y federal,
- Celebrar convenios para la administración y custodia de las zonas federales,
- Rendir a la población por conducto del presidente municipal, un informe anual del estado que guarda los asuntos municipales y del avance de los programas de obras y servicios,
- Expedir y reformar en su caso, el bando de gobierno municipal y los reglamentos municipales necesarios para el mejor funcionamiento del ayuntamiento,
- Integrar comisiones de trabajo para el estudio y atención de los servicios municipales,
- Conceder fundamentalmente a sus miembros licencias hasta por dos meses y hasta por seis meses a los empleados municipales,
- Aprobar, en su caso, los nombramientos y remociones del secretario del ayuntamiento, del tesorero municipal y del titular del comité de desarrollo integral de la familia a propuesta del presidente municipal,
- Proponer y aprobar en su caso el nombramiento y remoción del contralor municipal,
- Solicitar a los gobiernos federal y estatal en su caso, la expropiación de bienes por causa de utilidad pública,

En materia de administración pública:

- Elaborar, presentar y publicar en el curso de los dos primeros meses a partir de la fecha de la instalación del Ayuntamiento, el plan municipal de desarrollo correspondiente a su periodo constitucional de gobierno,
- Organizar, estructurar y determinar las funciones de su administración pública,
- Organizar y operar los procedimientos para la actualización, ejecución, seguimiento, control y evaluación del plan municipal de desarrollo y sus respectivos programas,
- Constituir y supervisar el funcionamiento del comité de planeación para el desarrollo municipal,
- Comunicar al congreso del estado la creación de nuevas tenencias y encargaturas del orden o fusión de las existentes, de conformidad con las disposiciones aplicables,
- Fomentar la conservación de los edificios públicos municipales, y en general del patrimonio municipal,
- Formular, aprobar y administrar la zonificación territorial municipal,
- Participar en la creación y administración de reservas territoriales, de conformidad con las disposiciones aplicables,
- Supervisar que los centros de detención bajo su autoridad reúnan las condiciones mínimas de seguridad, higiene, educación y trabajo que determine la normatividad respectiva,
- Adquirir bienes para el cumplimiento de sus atribuciones con sujeción a las disposiciones aplicables,
- Participar en la formulación y aplicación de programas de transporte público de pasajeros cuando aquellos afecten su ámbito territorial,
- Someter a concurso las compras, prestación de servicios y la construcción de obras publicas de conformidad con las disposiciones de la materia,
- Otorgar licencias y permisos conforme a las disposiciones aplicables,
- Organizar, operar y actualizar el sistema municipal de información económica, social y estadística de interés general,
- Organizar, conservar y actualizar los archivos históricos municipales,

- Elaborar y publicar en coordinación con las autoridades competentes el catalogo del patrimonio histórico y cultural del municipio, fomentando su divulgación,
- Determinar de conformidad con las disposiciones aplicables, los tipos de construcciones y edificios q no sean susceptibles de modificaciones arquitectónicas,
- Participar en la creación y administración de zonas de reservas ecológicas y en la elaboración y aplicación de programas de ordenamiento en la materia,
- Presentar iniciativas de leyes y decretos al congreso del estado para su aprobación en su caso, preferentemente aquellas que tiendan a fortalecer la autoridad y capacidad de gestión de ayuntamiento como primer nivel de gobierno para atender los requerimientos comunitarios de obras y servicios públicos,
- Autorizar, de acuerdo a lo establecido en esta ley, a propuesta del presidente municipal, la creación y supresión de dependencias, entidades y unidades administrativas para el mejor funcionamiento de los programas de obras y servicios públicos municipales,
- Resolver previo concurso, en los términos convenientes para la comunidad y de conformidad con las disposiciones aplicables, los casos de concesión de servicios públicos de su competencia,
- Establecer en las disposiciones reglamentarias correspondientes las sanciones, multas o infracciones que procedan por la violación o incumplimiento de las disposiciones municipales.

En materia de hacienda pública:

- Administrar libre y responsablemente su hacienda,
- Aprobar, en su caso el proyecto de ley de ingresos que le presente el tesorero municipal,

- Presentar al congreso del estado para su aprobación, en su caso la ley de ingresos municipal,
- Aprobar en su caso el presupuesto de egresos que le presente el tesorero municipal, y remitirlo al congreso del estado para la vigilancia de su ejercicio,
- Someter anualmente para examen y en su caso aprobación del congreso del estado, la cuenta pública municipal correspondiente al año anterior, de conformidad con las disposiciones aplicables,
- Formular y entregar al ayuntamiento los archivos, documentos y comprobantes de ingresos y egresos, el balance general, los estados de resultados del ejercicio presupuestario de ingresos y egresos correspondientes al último año de su gestión, un informe detallado del patrimonio municipal y de los bienes que integran la hacienda municipal,
- Publicar en el periódico oficial del estado los presupuestos de egresos, el plan municipal de desarrollo, los reglamentos municipales, los bandos las circulares y demás disposiciones administrativas de observancia general en el municipio,
- Publicar trimestralmente en la tabla de avisos del ayuntamiento o en el periódico de mayor circulación en el municipio, el estado de origen y aplicación de los recursos públicos a su cargo,
- Enviar al titular del poder ejecutivo del estado, dentro de los primeros 15 días del mes de diciembre de cada año, un informe de labores desarrolladas en el ejercicio,
- Autorizar la contratación de créditos y en general, ejercer las facultades en materia de deuda pública de conformidad con la ley y las disposiciones aplicables,
- Autorizar la afectación, como fuente de pago, garantía o ambas, de las obligaciones a su cargo del derecho y los ingresos que le correspondan que sean susceptibles de afectación en términos de las disposiciones aplicables,

- Autorizar que el municipio de adhiera a mecanismos de fuente de pago o garantía en los que participen otros municipios, sujetándose para tales efectos a la autorización y lineamientos emitidos por el congreso,

En materia de desarrollo social y fomento económico:

- Fomentar la participación de la comunidad en los programas de obras y servicios públicos municipales,
- Fomentar el desarrollo de la cultura, el deporte, las actividades recreativas de sano esparcimiento, el fortalecimiento de los valores históricos y cívicos de la población, así como el respeto y aprecio a los símbolos patrios,
- Coadyuvar el desarrollo de las actividades económicas que incidan en el mejoramiento de los niveles de vida de la población,
- Apoyar los programas de asistencia social,
- Conducir, supervisar y controlar el desarrollo urbano de las localidades,
- Garantizar la participación social y comunitaria en la toma de decisiones colectivas, estableciendo medios institucionales de consulta sobre ejecución, control, y supervisión de obras o prestación de los servicios públicos,
- Fomentar la prestación gratuita de servicios de colocación laboral o profesional para promover el mayor número de empleos entre los habitantes del municipio,
- Promover, en el ámbito de su competencia, el mejoramiento cívico de sus habitantes,
- Impulsar la realización de las actividades cívicas, culturales y deportivas que le correspondan.

En base a la ley orgánica del estado de Michoacán las funciones del H. Ayuntamiento de Sahuayo son:

- El ayuntamiento celebrara sesiones ordinarias cuando menos cada quince días y sesiones extraordinarias, cuando hubiere algo urgente que tratar o lo

pidiera la mayoría de los miembros. Estas sesiones serán públicas, salvo que existan causas que las justifiquen que sea privada a criterio del ayuntamiento.

- Las sesiones del ayuntamiento serán legales cuando se realicen con más de la mitad de sus integrantes. Cuando alguno de los miembros del ayuntamiento falte a las sesiones por más de tres veces consecutivas, sin falta justificada, el presidente llamara al suplente, previo acuerdo del ayuntamiento, y si este no se presenta lo hará del conocimiento del congreso del estado para que de acuerdo con la legislación aplicable nombre a la persona que deba de suplirlos,
- Las sesiones del ayuntamiento serán presididas por el presidente municipal o por quien lo supla, y tendrá voto de calidad, debiendo hacer constar los acuerdos tomados en un acta que contendrá una relación sucinta de los puntos tratados. Estas actas se levantaran en un libro encuadernado y foliado, y al ser aprobadas, las firmaran todos los presentes y el secretario. Con una copia del acta y los documentos relativos se formara un expediente, y con estos un volumen cada semestre.
- Las determinaciones y acuerdos de los ayuntamientos se tomaran por mayoría de votos de sus miembros presentes, quienes no podrán abstenerse de votar sino cuando tengan impedimento o cuando no haya estado presentes durante la discusión del caso,
- Los miembros del ayuntamiento que falten a las sesiones sin causa justificada, serán sancionados con multa por el equivalente a sus días de salario.

De la planeación municipal.

- El ayuntamiento elaborara programas anuales que incluirán los aspectos administrativos y de política económica y social; estos programas deberán ser congruentes entre si y servirán de base para la composición del presupuesto de egresos.

- El ayuntamiento elaborara y aprobara conforme a las bases de coordinación que se hubieren convenido con el gobierno del estado, los planes y programas de desarrollo municipal, sujetándose a las siguientes bases:
    1. Los planes serán trianuales y se presentaran ante el poder legislativo, para su examen y opinión, dentro de los dos primeros meses de gestión administrativa, y su vigencia se circunscribirá al periodo constitucional que corresponda el ayuntamiento respectivo.
    2. Los programas tendrán una vigencia anual, excepto en los casos en que las prioridades del desarrollo determinen lo contrario pero bajo ninguna circunstancia excederán del periodo de la gestión administrativa municipal.
    3. Los ayuntamientos vincularan sus programas con los presupuestos de egresos correspondientes.
    4. El presidente municipal informara por escrito a la legislatura, sobre el avance y resultados de la ejecución de los planes de desarrollo de su municipio.

De las relaciones del Ayuntamiento con la administración.

El Ayuntamiento, a propuesta del presidente municipal, podrá remover al secretario del ayuntamiento, al tesorero municipal, al titular del comité del desarrollo integral de la familia y contralor municipal cuando a juicio del ayuntamiento dichos funcionarios incurran en faltas que afecten el eficaz funcionamiento de la administración municipal.

En todo caso la propuesta deberá ser debidamente fundada y motivada y contener elementos de juicio que justifiquen esta petición.

Las relaciones del ayuntamiento con la autoridad municipal se darán en forma directa y exclusiva a través del presidente municipal, quien es el superior jerárquico de los empleados municipales y como tal, responsable directo de la función ejecutiva del municipio.

Presidente municipal.

Este tendrá la representación del ayuntamiento y la ejecución de las resoluciones del mismo, correspondiéndole cumplir y hacer cumplir en el municipio, la constitución política de los estados unidos mexicanos, la del estado, las leyes que de ambas emanen, la ley orgánica municipal, sus reglamentos y demás disposiciones del orden municipal.

El presidente municipal deberá conducir las actividades administrativas del municipio en forma programada mediante el establecimiento de objetivos, políticas y prioridades del mismo, con base en los recursos disponibles y procurara la consecución de los objetivos propuestos. Para tal efecto, deberá hacer del conocimiento del ayuntamiento los planes y programas del desarrollo del municipio.

Atribuciones:

1. Planear, programar, presupuestar, coordinar, controlar y evaluar el desempeño de las dependencias, entidades y unidades administrativas del gobierno municipal.
2. Cumplir y hacer cumplir en el municipio, la constitución política de los estados unidos mexicanos, la constitución política del estado, las leyes de que estas emanen, esta ley, sus reglamentos y demás disposiciones del orden municipal.
3. Conducir las relaciones del ayuntamiento con los poderes del estado y de la federación, así como con otros ayuntamientos.
4. Convocar y presidir las sesiones del ayuntamiento y ejecutar sus acuerdos y decisiones.

5. Ordenar la promulgación y publicación de los reglamentos, acuerdos y demás disposiciones administrativas del ayuntamiento que deban regir en el municipio y disponer, en su caso, la aplicación de las sanciones que correspondan.
6. Informar anualmente a la población, en sesión pública y solemne del ayuntamiento, durante la primera quincena del mes de diciembre, sobre el estado general que guarde la administración pública municipal, del avance del plan municipal de desarrollo y sus programas operativos; después de leído el informe podrá hacer uso de la palabra un regidor representante de cada una de las fracciones de los partidos políticos representados en el ayuntamiento, a efecto de comentar sobre el informe de labores.
7. Ejercer el mando de la policía preventiva municipal en los términos de la constitución política de los estados unidos mexicanos, la constitución política del estado, esta ley, sus reglamentos y demás disposiciones del orden municipal.
8. Proponer al ayuntamiento las comisiones que deban integrarse y sus miembros;
9. Presentar a comisión del ayuntamiento para su aprobación, en su caso, las propuestas de nombramientos y remociones del secretario y tesorero municipales.
10. Conducir la elaboración del plan municipal de desarrollo y de sus programas operativos, así como el cumplimiento de las acciones que le correspondan a cada una de las dependencias, entidades y unidades administrativas municipales.
11. Fomentar la organización y participación ciudadana en los programas de desarrollo municipal y en las actividades de beneficio social que realice el ayuntamiento.
12. Celebrar convenios, contratos y en general los instrumentos jurídicos necesarios, para el despacho de los asuntos administrativos y la atención de los servicios públicos municipales.

13. Informar, durante las sesiones ordinarias del ayuntamiento, sobre el estado de la administración y del avance del plan municipal de desarrollo y los programas operativos,
14. Presidir el comité de planeación para el desarrollo municipal.
15. Vigilar la correcta administración del patrimonio municipal.
16. Nombrar y remover libremente a los funcionarios municipales que le corresponda.
17. Las demás que le señale la constitución política de los estados unidos mexicanos, la constitución política del estado, las leyes que de estas emanen esta ley, sus reglamentos y otras disposiciones del orden municipal.

Sindico municipal.

El síndico municipal es el encargado de vigilar el adecuado funcionamiento de la hacienda municipal y de la conservación del patrimonio, así como de llevar la representación jurídica del ayuntamiento ante las autoridades que fuere necesario.

Facultades y obligaciones del síndico.

- Acudir con derecho de voz y voto a las sesiones del ayuntamiento y vigilar el cumplimiento de sus acuerdos.
- Coordinar la comisión de hacienda pública municipal del ayuntamiento y vigilar la correcta recaudación y aplicación de los fondos públicos.
- Revisar y en su caso, suscribir los estados de origen y aplicación de fondos y los estados financieros municipales.
- Desempeñar las comisiones que le encomiende el ayuntamiento, presentar un informe anual de actividades durante la segunda quincena del mes de noviembre de cada año.
- Vigilar que el ayuntamiento cumpla con las disposiciones que señala la ley y con los planes y programas establecidos.

- Proponer la formulación, expedición modificación o reforma, de los reglamentos municipales y demás disposiciones administrativas.
- Participar en las ceremonias cívicas que realice el ayuntamiento.
- Representar legalmente al municipio, en los litigios en que este sea parte y delegar dicha representación, previo acuerdo del ayuntamiento.
- Fungir como agente del ministerio publico en los casos y condiciones que determine la ley.
- Vigilar que los funcionarios municipales presenten oportunamente la declaración de su situación patrimonial al tomar posesión de su cargo, anualmente y al final de su ejercicio.

Regidores municipales.

Los regidores municipales son los encargados de vigilar la correcta prestación de los servicios públicos así como el adecuado funcionamiento de los diversos ramos de la administración municipal.

Los regidores municipales en ningún caso podrán excusarse de participar en las comisiones que les asigne el ayuntamiento, excepción hecha en el caso que un regidor tenga interés personal en algún asunto que se le encomiende a su dictamen o resolución.

Los regidores podrán proponer al ayuntamiento un plan anual de trabajo de sus respectivas comisiones y la adopción de las medidas que estimen pertinentes para el mejor desempeño de sus funciones.

Atribuciones de los regidores.

1. Acudir con derecho de voz y voto a las sesiones del ayuntamiento y vigilar el cumplimiento de sus acuerdos,
2. Desempeñar las comisiones que le encomiende el ayuntamiento y presentar un informe anual de actividades durante la segunda quincena del mes de noviembre de cada año.

3. Vigilar que el ayuntamiento cumpla con las disposiciones que le establecen las disposiciones aplicables y con los planes y programas municipales.
4. Proponer la formulación, expedición, modificación o reforma de los reglamentos municipales y demás disposiciones administrativas.
5. Analizar, discutir y votar los asuntos que se sometan a acuerdo al ayuntamiento en las sesiones.
6. Participar en las ceremonias cívicas que realice el ayuntamiento.
7. Participar en la supervisión de los estados financieros y patrimoniales del municipio y de la situación en general del ayuntamiento.

Comisiones del H. Ayuntamiento.

Para estudiar, examinar y resolver los problemas municipales y vigilar que se ajusten a las disposiciones y acuerdos del ayuntamiento, se designaran las comisiones colegiadas entre sus miembros, las que se establecerán en el bando de gobierno municipal.

Los responsables de las comisiones serán nombrados por el ayuntamiento a propuesta del presidente y no se podrán asignar más de tres comisiones a cada regidor.

Los titulares de las comisiones permanentes del ayuntamiento podrán tener comunicación y solicitar información a los servidores públicos municipales responsables de las áreas de su vinculación. El presidente municipal instruirá a los servidores públicos municipales para entregar la información requerida. En caso de que un regidor requiera información de un área específica pero no pertenezca a la comisión respectiva, deberá formular su petición directamente al presidente municipal.

Los responsables de las distintas áreas del ayuntamiento están obligados a rendir un informe de actividades en forma trimestral a la comisión del ayuntamiento correspondiente.

Las comisiones municipales deberán ser:

- Comisión de gobernación, trabajo, seguridad pública y protección civil.
- Comisión de hacienda, financiamiento y patrimonio.
- Comisión de planeación, programación y desarrollo.
- Comisión de educación pública, cultura y turismo.
- Comisión de la mujer, juventud, el deporte y discapacitados.
- Comisión de salud y asistencia social.
- Comisión de ecología.
- Comisión de desarrollo urbano y obras publicas.
- Comisión de fomento industrial y comercio.
- Comisión de asuntos agropecuarios y pesca.
- Secretaria del ayuntamiento.
- Tesorería.
- Contraloría municipal.
- Secretaria particular.
- Asesoría jurídica.
- Dirección de obras públicas municipales.
- Oficialía mayor.
- Suboficial mayor y mantenimiento.
- Aseo y recolección.
- Parques y jardines.
- Alumbrado público.
- Recursos humanos.
- Servicios médicos.
- Seguridad pública.
- Proveeduría.
- Planeación y desarrollo.
- Agua potable.
- Predial y catastro.
- Mercado municipal.
- Panteón municipal.
- Relaciones exteriores.

- Comunicación social, prensa y relaciones públicas.
- Comité deportivo y del instituto de la juventud municipal.
- DIF municipal.
- Biblioteca pública.
- Protección civil.
- Administración del rastro municipal.
- Urbanística.
- Educación municipal.
- Consejo municipal de desarrollo rural sustentable.
- Encargados del orden y jefes de tenencia.
- Organismos de participación ciudadana.