



**UNIVERSIDAD MICHOACANA**  
**DE**  
**SAN NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**La Motivación como Herramienta de Liderazgo para aumentar la  
Productividad (caso departamento. RH del Dif Estatal).**

TESIS

Que para obtener el título de:  
**Licenciada en Administración**

Presenta

**Elba Gabriela Toxqui Tapia**

Asesor

**LAE. Yuritzi Gamez Bejar**

*Morelia, Michoacán.*

*Enero de 2014*

**LA MOTIVACIÓN COMO HERRAMIENTA DE LIDERAZGO PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD (CASO DEPARTAMENTO. RH DEL DIF ESTATAL).**

**I N D I C E**

<b>DEDICATORIA</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>11</b>
<b><u>CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES</u></b>	
1. SITUACIÓN DEL PROBLEMA	14
2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	15
3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	16
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	16
<b><u>CAPITULO 2. PROCESO ADMINISTRATIVO</u></b>	
DEFINICION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	18
1. ESTAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	19
1. PLANEACIÓN	19
2. ORGANIZACIÓN	21
3. INTEGRACIÓN	22
4. DIRECCION	24
5. CONTROL	29

### **CAPITULO 3. TECNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACIÓN**

<u>1.</u> COACHING	31
<u>2.</u> OUTSORCING	32
<u>3.</u> BENCHMARKIN	35
<u>4.</u> REINGENIERIA	37
<u>5.</u> EMPOWERMENT	38

### **CAPITULO4 .COMPORTAMIENTO HUMANO**

1. DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO HUMANO	45
2. CARACTERISTICAS DE COMPORTAMIENTO HUMANO	46
3. IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN.	49

### **CAPITULO 5. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

1. ANTECEDENTES	50
2. LOS MODELOS DE LA PERSPECTIVA HUMANA	53
3. EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ORGANIZACIONAL DESDE EL PUNTO DE VISTA HUMANÍSTICA	54
4. LAS TEORÍAS CLÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN	54
5. TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS	55
6. LA TEORIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	56
7. IMPACTO DE LA TEORIA DEL CO EN LAS ORGANIZACIONES	56

8. EL ORIGEN DE LOS SINDICATOS	57
--------------------------------	----

## **CAPITULO 6. MOTIVACIÓN**

1. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN	58
2. MOTIVACION LABORAL	62
3. CICLO MOTIVACIONAL	62

## **CAPITULO 7. RECURSOS HUMANOS**

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	65
1. PROCESO DE SELECCIÓN	79
2. OBJETIVOS Y DESAFIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL	80
3. SELECCIÓN DE PERSONAL: PANORAMA GENERAL	80
4. FORMULA DE LA RAZÓN DE SELECCIÓN	81
5. CONCEPTO GLOBAL DE SELECCIÓN	83
6. RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES	83
7. PRUEBAS DE IDONEIDAD	84
8. ENTREVISTA DE SELECCIÓN	86
9. EL PROCESO DE ENTREVISTA	88
10. VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS	90
11. EXAMEN MEDICO	90

12. RESULTADOS Y RETROALIMENTACION 91

**CAPITULO 8. DIFERENTES TEORIAS**

1. TEORIA DE MASLOW	91
2. TEORIA DE HEZBERG	93
3. MC. GREGOR TEORIA X TEORIA Y	94
4. MODELOS E- R- C DE ALDELFER	95
5. TEORIA DE VROM	96

**CAPITULO 9. LIDERAZGO**

1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	99
2. CARACTERISTICAS DE UN BUEN LIDER	100
3. TIPOS DE LIDERAZGO	100
4. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN EL LIDERAZGO	106

**CAPITULO 10. DIF ESTATAL**

1. ANTECEDENTES	115
2. MISION	116
3. VISION	117
4. DIFERENTES TIPOS DE EMPLEADOS	117
5. CUESTIONARIOS DE DIAGNOSTICO	117

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** **128**

**BIBLIOGRAFIA** **131**

## DEDICATORIA

Dicen que todo tiene un principio y un fin y al parecer esta aventura ha culminado y todo te lo debo a ti diosito porque has puesto los medios y las personas para poder llegar hasta aquí, gracias maestros porque su empeño y dedicación han tenido frutos y ese a sido el poder terminar mi carrera con admiración y respeto esto es para todos esos maestros que han sido parte de mi vida que han sido guías por sus consejos y también regaños los quiero mucho y les agradezco todo.

### **MAMI:**

Sin duda alguna no hay palabras suficientes para poder expresarte lo feliz que estoy de tener la mejor mami del mundo, una guerrera de saber que esto es gracias a ti a que siempre confiaste en mí, a que siempre me motivaste para que no me derrumbara por nada, me siento tan orgullosa de ti mamita cada momento que hemos compartido juntas, cada risa, cada llanto, cada caída y siempre ahí junto a mí para darme una mano un hombro para refugiarme, quiero dedicarte esto con todo el amor y cariño del mundo, por darme lo mejor siempre llevarme de tu mano para poder salir por luchar como lo hiciste para que yo creciera en un hogar hermoso con una gran familia que me llenara de alegrías y me enseñara el gran valor de vivir de amar, de humildad de comprensión y lealtad, mamita TE AMO, gracias por todo, esto es para ti SEÑORA que me diste tu vida tu espacio todo tu amor ,eres y serás siempre mi ejemplo a seguir con respeto y admiración mamita te dedico esto.

### **PAPI:**

Me cuesta tanto poder expresarte todo lo que significas para mí, todo es gran apoyo que siempre me diste y que tal vez tarde comprendí, todos esos regaños y charlas que tuvimos hoy han tenido frutos no cabe duda papito lograste en mi tantas cosas y una de ellas es el poder decirte lo logramos termine mi carrera ya soy una LIC. EN ADMINISTRACION. Me duele tanto que no estés aquí para verlo que me des ese gran abrazo, quiero decirte que TE AMO y que una vez más te

---

saliste con la tuya sabias todo verdad, sabes nunca creí que tantas lecciones de vida que intentaste darme tuvieran un fundamento, fuiste un guerrero papi luchaste hasta el final hiciste una gran familia, desde aquí te doy las gracias por tanto amor, por tantos cuidados, por todas las veces que tuviste que irte a trabajar y dejarnos para poder darnos lo mejor, por todas las veces que llegaste cansado del trabajo y te preocupaste por si estaba enferma, por esa vez que me dolió tanto el corazón que no pare de llorar y me abrazaste diciendo todo estará bien, hay Gertrudis me haces tanta falta, esto es con todo mi amor y cariño gracias por tus enseñanzas y consejos siempre tuviste razón ahora lo entiendo.... TE amo papi felicidades por tu gran logro..... y es el a ver sido un buen padre y sacar lo mejor de mí.

#### **ALE Y RICAR:**

Saben que los amo y que hoy quiero dedicarles este triunfo que es para mí el poder terminar mi carrera, decirles que ustedes fueron parte fundamental para que yo lograra esto, obvio tenía que darles el ejemplo como la mayor. Jajaja sin duda me han dado grandes lecciones de vida aun siendo más pequeñitos los admiro mucho porque al igual que nuestros padres siempre han sido muy tenaces, siempre han luchado por conseguir lo que quieren y lo han logrado, solo les digo que es un honor el que dios me haya permitido tenerlos como mis compañeros de vida ir creciendo juntos y aventurarnos hacia la vida, hemos tomado caminos diferentes pero quiero decirles que siempre estaremos juntos como la gran familia que formamos con papa y mama los amo y esto es con todo mi amor recuerden que las limitantes las tenemos solo en la mente todo lo vamos a lograr. Que dios los llene de bendiciones para que logren lo que se proponen.

#### **AMOR (chepo):**

Mi cielo es maravilloso poder compartir este día contigo poder verte a los ojos y decirte lo logre, jamás me imagine que al llegar a este etapa de mi vida dios me diera el regalo más grande que es el formar una gran familia, donde juntos pudiéramos llegar a cualquier cima, eres quien ha marcado mi vida amor gracias por caminar junto a mí por darme tu fuerza tu amor y comprensión, por creer en mí y darme ese sostén que siempre he necesitado por alentarme en momentos de debilidad y flaqueza por despertar a mi lado y

---

hacerme la mujer más feliz del mundo, y lo más importante por darme el mejor regalo que es ser madre de dos pequeños bebés. Gracias por impulsarme a darle fin a este ciclo y ayudarme a ser mejor cada día, Esto es con todo mi amor para ti chorrillo.

### **AEDAN:**

Aun estas muy pequeñito para poder entender y leer esto, pero quiero dedicártelo mi cielo con todo el amor del mundo, hoy es un día muy especial para mami y ha sido en gran parte a tu motivación y amor a que día a día me das con esa chispa de alegría que tienes ya que a veces se pierde con la monotonía de los días, llegaste a mi vida cosita en el momento más maravilloso, llegaste a bendecirnos con tu presencia a papi mami y abuelos, me llena de felicidad que estés aquí para compartir este momento conmigo, siempre recuerda que cada cosa que quieras lograr la lograras primeramente con el favor de Dios y con todo el empeño que pongas, jamás te dejes vencer hay cosas en la vida que son duras y no estamos preparados para afrontarlas pero Dios siempre nos va guiando y tu fe puede lograr todo, siempre confía en ti mismo, todo puede parecer gris pero si te esmeras conseguirás todo lo que te propongas, mi amor esto es con todo mi corazón siempre que me necesites aquí estaré recuérdalo.

### **JOSÉ GABRIEL**

Mi bebe al igual que tu hermanito estas muy pequeñito para ver esto pero quiero decirte que me hace muy feliz compartir esto contigo chiquito saber que puedo lograr esto gracias a la motivación que me das día a día te amo mi pequeño José Gabriel no sabes lo feliz que me haces corazón gracias infinitas por llegar a mi vida y luchar junto a mí para poder estar aquí al lado de tu papi y hermanito eres un guerrero te amo con amor esto es para ti.

### **FAMILIA:**

Gracias a todos por ser parte de este momento por apoyarme tanto, y por confiar en mí, los amo y me siento la más afortunada porque Dios me ha dado la mejor de las familias, Abuelita siempre has sido como mi mamita siempre me cuidaste y viste por mí hoy el hecho de que este aquí es gracias a ti también porque siempre has estado ahí con tu amor y cuidados jamás olvidare que tú y mi mami me sacaron adelante desde bebé, no tengo palabras para agradecerte todo mamita chula con admiración y respeto esto es para ti, Lili gracias porque eres mi hermana mayor siempre me diste un buen ejemplo

---

siempre tan tenaz y luchona tan perseverante me has dejado una gran experiencia de vida te quiero mucho y te admiro cada parte que has logrado, Pelón, compadre gracias por cada palabra consejo créeme que siempre tengo conmigo todo te quiero mucho, Tía Elva y Tío Jorge. Los quiero mucho y de verdad no olvido cada cosa que han hecho por mi cada consejo cuidado preocupación, todo de verdad yo creo que esto con nada se paga pero quiero decirles que este triunfo no solo es mío sino también de ustedes porque bien dicen por ahí que lo que uno siembra cosecha, como todo mi amor y respeto, esto es con todo mi cariño y admiración.

### **PAPI WERO Y MAMI LICHA**

No tengo palabras para agradecerles todo lo que han hecho por mi sus constantes consejos de aprendizaje por su cariño y cuidados, por esas lecciones de vida que siempre me dan, de verdad les agradezco que me den su cariño su comprensión sus palabras de aliento y esa unidad que siempre permanece en ustedes y que es un ejemplo para mí, no siempre se aprecia los consejos hasta que uno está en el momento y ve el porqué, los quiero mucho mucho y soy bendecida por la gran familia que tengo. Gracias.....

### **AMIGOS:**

Quisiera tener más espacio para alargarme con cada uno pero con estas pequeñas palabras quiero agradecerles todo el apoyo que me han brindado día a día, esos momentos de flaqueza donde pensé que no podría salir donde sentí que todo se venía abajo siempre estuvieron ahí, Lucet eres una gran amiga y es una de las tantas cosas que le tengo que agradecer a dios es poder contar con tu amistad, gracias por impulsarme a dejar la decidía por un lado por creer en mí y estar aquí, Bere que más puedo decir si todo el tiempo te has comportado como una guerrera te admiro tanto flaca te adoro eres y has sido quien me ha motivado muchas veces para levantar la cara, te adoro gracias por ser la mejor del mundo, esto es con todo mi amor y cariño por que desde hace ya algunos añitos eres mi gran compañera de vida Dny mi amiga hermosa sin lugar a duda eres una guerrera un gran ejemplo gracias por estar aquí por estar en esos momentos de felicidad y flaqueza por impulsarme.

## **INTRODUCCION**

El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad... Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

El mercado de trabajo se ha transformado y en la actualidad la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto dejando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal... Estos elementos conforman lo que se denomina salario emocional.

La retención del talento y la captación de recursos humanos son dos de los problemas con lo que se ha de enfrentar la empresa. España es uno de los países europeos con menos prestaciones para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y éstos son los más frustrados por su situación laboral. Esta percepción es muy negativa tanto para la empresa como para los trabajadores. La empresa se resiente porque la productividad baja y el rendimiento de los trabajadores es menor. Las medidas de conciliación y de igualdad y la sensibilidad

---

de la empresa hacia la situación personal de los que trabajan en ella son instrumentos fundamentales para motivar y retener el talento y mejorar los resultados empresariales. Es importante que estas medidas se incorporen a una nueva forma de gestionar la empresa más respetuosa con el entorno y con los grupos de interés.

En la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Los y las profesionales cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral, el buen ambiente laboral... Muchos son los instrumentos que pueden apoyar a la empresa en su camino hacia la flexibilidad siendo uno de ellos la incorporación de las nuevas tecnologías utilizadas para una mejor organización del trabajo y optimización del tiempo.

Un elemento importante a la hora de motivar es la Comunicación. En numerosas ocasiones la empresa ha incorporado programas de mejora y ventajas para las personas que trabajan en ella, pero no sabe transmitirlos adecuadamente y pierden su eficacia ya que no tienen repercusión. Es importante también por parte de la gerencia el saber transmitir adecuadamente el proyecto empresarial y hacer sentir a los empleados y empleadas su implicación en el mismo.

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

Las organizaciones son grupos de personas que se relacionan para intentar alcanzar al menos uno o varios objetivos compartidos. En una definición tan simple y genérica ya aparece con claridad el valor del factor humano

evidenciándose su importancia para la obtención de los resultados (objetivos) pretendidos en proyectos que han de ser llevados a cabo por la organización.

En este marco, la administración de recursos humanos trata de optimizar la relación persona-organización, buscando compatibilizar lo más posible la satisfacción de las personas (el cumplimiento de sus objetivos) con los logros de la organización.

En la medida que las organizaciones se muevan en un entorno competitivo (exigente) y se dediquen a generar productos o servicios más complejos y de mayor valor añadido, la gestión de recursos humanos se hace más importante, pues será la máxima responsable de elementos significativos como son: el éxito de la organización, su capacidad de transformarse, de adecuarse a las características del entorno y de vincular a las personas que son depositarias del conocimiento clave para el desarrollo de las mismas.

La cantidad, velocidad y profundidad de los cambios que la mayoría de las organizaciones deben afrontar, va en aumento. Ello precisa que sus miembros sean capaces de desarrollar los cambios necesarios que permitan a la organización tener éxito en el futuro inmediato y a mediano plazo.

El problema en el DIF Estatal a simple vista se considera de baja importancia ya que para los líderes hay otras prioridades más importantes sin embargo al no estar motivados los empleados tienden a no realizar bien sus funciones y sobre todo a faltar mucho y ausentarse en sus horas de trabajo, aquí analizaremos posibles formas y soluciones para mejorar su estatus laboral.

## **CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES**

### **1. SITUACIÓN DEL PROBLEMA**

Se considera que es la manera que tienen los empleados de manejar los conflictos tanto personales como interpersonales, esto los lleva muchas veces a tomar actitudes no certeras y ser de un modo conflictivo en el área laboral, interfiriendo con el trabajo a desempeñar e interfiriendo en las relaciones con los compañeros y poniendo intermediarios para justificar sus faltas, por ejemplo a pesar de existir cursos de motivación muy avanzados para los empleados, el personal sigue viéndolo como una manera de burla y subestimación y no lo toman a manera individual, de pensar será un beneficio para mi bien personal y mi desarrollo, es triste ver como la gente de aquí se consuela con un sueldo bastante bajo y bastante denigrante hasta cierto punto, la gente a perdido sus valores e incluso la ilusión de algún día llegar a ser parte fundamental de esta institución, ya solo lo ven como que es un trabajo obligado a realizar, la gente viene desganada de mal humor y de mala cara todo el tiempo, nuestro servicio como institución de asistencia pública esta muy encarecido, y esto genera un conflicto y declive muy grande en la empresa, ya que la gente que aquí viene a pedir apoyo viene con una situación problemática muy grande, puede ser económica, de discapacidad misma o de algún hijo o esposo o familiar, de maltrato golpes etc. Es muy complicado el entorno en el que los empleados llegan a estar ya que no solo es el personal si no incluso y puedo jurar el mas importante el laboral, ya que si no nos sentimos auto realizados nuestra autoestima puede ser tan baja que nuestro comportamiento puede llegar a ser auto destructivo, esto quiere decir que todo nuestro entorno puede verse afectado, aquí en esta institución la gente pone sus reglas a pesar de tener jefes, si no les parece algo se defienden de una manera agresiva y muy exagerada, los jefes o personal de confianza que llega con diferentes administraciones, llega a trabajar de diferente manera a la persona que ya estaba, esto también es muy importante ver como te acostumbras a trabajar de una

---

manera y llega otra persona y no tenemos la capacidad de adaptarnos a lo bueno, tal vez por que le tenemos miedo a lo desconocido, pienso que es de suma importancia analizar este tema ya que es muy serio el problema que se ve por la falta de un buen líder, de una buena motivación hacia el personal de diferentes áreas y diversos rangos jerárquicos, los antecedentes que existen aquí son diversos y complejos de analizar sin embargo el primordial es que la gente tiene su autoestima tan baja que pierde la ilusión y esas ganas de superarse esas ganas de querer estar en un GANAR GANAR.

## **2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Cuál es el principal problema por el cual los empleados no quieren realizar sus funciones adecuadamente?
2. ¿Cual es la necesidad de los empleados de esta Institución?
3. ¿Qué necesitan los empleados para sentirse motivados?
4. ¿Por qué los empleados siempre tienen excusas para no estar en su lugar de trabajo?
5. ¿Cuál es la razón por la cual los empleados buscan cualquier pretexto para faltar a su trabajo?
6. ¿Cuál es la manera más eficaz y efectiva de hacer sentir a los empleados motivados y valorados?
7. ¿Por qué los empleados en lugar de trabajar y obtener óptimos resultados prefieren generar chismes entre los compañeros?

### **3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Conocer cuál es el problema real de los empleados que trabajan en el DIF Estatal que tiene que hacer el Departamento de Recursos Humanos, para ayudar a elevar la productividad de cada empleado en su departamento y cuales son las ventajas de ser productivos.

### **4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Hoy en día es muy complicado hablar de una motivación adecuada para los empleados, ya que se requiere de estudiar a cada uno de ellos para saber cuál es el déficit que presenta cada uno de ellos sus formas de ser de vivir sus pasados, sus problemas familiares personales, complejos educación infinidad de cosas, a lo largo de mis diferentes trabajos he detectado algunos problemas que tienen los jefes para dirigirse a sus subordinados y para poder lograr un buen trabajo en equipo es por ello que decidí hablar de este tema ya que para mí es fundamental que los empleados estén motivados por un buen líder para poder realizar un buen desempeño en sus labores diarias, ya que la mayoría del tiempo la pasamos en el trabajo y ahí es donde descargamos todo, debemos de saber bien enfocar cada sentimiento emoción que pueda surgir, esto en base a que estemos bien firmes en lo que hacemos y lo que somos sentirnos seguros y así mismo saber reaccionar a las diferentes problemáticas personales y laborales.

La importancia de la motivación en el liderazgo institucional, es un proceso general por el cual se inicia y dirige una conducta hacia el logro de una meta. Este proceso involucra variables tanto cognitivas como afectivas: Cognitivas en cuanto a las habilidades de pensamiento y conductas instrumentales para alcanzar las metas propuestas; afectivas, en tanto que comprende elementos como la autovaloración,

Auto concepto. Ambas variables actúan en interacción a fin de complementarse y hacer eficiente la motivación, proceso que va de la mano de otro, esencial dentro del ámbito laboral y empresarial: el adiestramiento.

Dentro del estudio de variables motivacionales afectivas, las teorías de la motivación, y en particular el modelo de autovaloración de Covington, postulan que la valoración propia que un estudiante realiza se ve afectada por elementos como el rendimiento laboral y la auto percepción de habilidad y de esfuerzo.

Entre ellos, la auto percepción de habilidad es el elemento central, debido a que, en primer lugar, existe una tendencia en los individuos por mantener alta su imagen, estima o valor, que en el ámbito organizacional significa mantener un concepto de habilidad elevado; y en segundo lugar, el valor que el propio trabajador se asigna es el principal activador del logro de la conducta, el eje de un proceso de autodefinición y el mayor ingrediente para alcanzar el éxito.

Esta autovaloración se da a partir de determinado desarrollo cognitivo. Esto es, auto percibirse como hábil o esforzado es sinónimo para los empleados; poner mucho esfuerzo es ser listo, y se asocia con el hecho de ser hábil.

En los niveles medio superior de jerarquía y esfuerzo no son sino sinónimos; el esfuerzo no garantiza un éxito, y la habilidad empieza a cobrar mayor importancia. Esto se debe a cierta capacidad cognitiva que le permite al sujeto hacer una elaboración mental de las implicaciones casuales que tiene el manejo de las auto percepciones de habilidad y esfuerzo. Dichas auto percepciones, si bien son complementarias, no presentan el mismo peso para el líder de la organización; de acuerdo con el modelo, percibirse como hábil (capaz) es el elemento central.

En este sentido, en el contexto de motivación los profesionales valoran más el esfuerzo que la habilidad. En otras palabras, mientras un líder espera ser reconocido por su capacidad (que es importante para su estima), en el ambiente laboral se reconoce su esfuerzo.

## **CAPITULO 2. PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **DEFINICIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO**

Según Munch Galindo (2009) Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad."

"El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral."

Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, financieros. etc, con los que cuenta la empresa.

### **VALORES INSTITUCIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN**

#### **Sociales:**

Estos son los de mayor importancia, ya que contribuyen al bienestar de una sociedad a través del:

- Mejoramiento de la calidad y el precio del producto o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades reales del ser humano.
- Mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.
- Cumplimiento de las obligaciones fiscales que permiten sostener a los gobiernos locales y federales.
- Evitar la competencia desleal.
- Promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo.

- Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

### **Organizacionales:**

Aquellos que tienden a mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social:

- Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos.
- Optimizar la coordinación de recursos.
- Maximizar la eficiencia de métodos, sistemas y procedimientos.
- Conciliar interés entre los diferentes miembros del grupo social.

### **Económicos:**

Son los que orientan a la obtención de beneficios económicos.

- Generar riqueza.
- Máxima obtención de utilidades.
- Manejo adecuado de recursos financieros.
- Desarrollo económico del grupo social.
- Promover la inversión.

## **1. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **1. PLANEACIÓN:**

Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social. , es decir, consiste con determina lo que va a hacerse.

La planeación consiste a la determinación del camino concreto de acción que

---

habrá que seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuela de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc. Necesarias para su realización.

#### **Elementos del concepto:**

- **Objetivo.** El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados. Recordar que se quiere hacer?
- **Cursos alternos de acción.** Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias para conseguir los objetivos.
- **Elección.** Planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.
- **Futuro.** Trata de prever situaciones futuras y anticipar hechos inciertos y prepararse para contingencias.

#### **Importancia:**

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establezcan medidas necesarias y fortuitas.

#### **Principios:**

- **Factibilidad.** Lo que se planea debe ser realizable es inoperante realizar planes demasiado ambiciosos y optimistas que sean imposibles de lograrse.
- **Objetividad y cuantificación.** Cuando se planea es necesario basarse en hechos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas especulaciones o cálculos arbitrarios.
- **Flexibilidad.** Al elaborar un plan es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas

que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

La planeación comprende tres etapas:

Políticas.

Vías para orientar la acción.

Procedimientos.

Secuencias de operaciones o métodos.

Programas.

Fijación de tiempos requeridos. En este punto, también comprende presupuestos, que se define como programas en que se precisan unidades, costos, etc. Y diferentes pronósticos que se definen como visiones futuras.

## **2.ORGANIZACIÓN:**

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales imprescindibles en un organismo social para mejorar la eficiencia.

Consiste en tres etapas:

Jerarquías.

Establecer la autoridad y responsabilidad que le corresponden a cada nivel.

Funciones.

La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin común.

Obligaciones.

Las que tiene por concreto cada unidad de trabajo apto de ser desempeñada por una persona.

### **3.INTEGRACIÓN:**

Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social., la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entrenamiento y compensación del personal.

Consiste en los procedimientos para dotar a la organización de todos aquellos recursos que la fase mecánica señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

#### **Elementos del concepto:**

- **Estructura.** La estructura organizacional implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerárquicas y actividades necesarias para lograr los objetivos.

- **Coordinación.** La estructura propicia la armonía y la adecuada sincronización de las actividades a fin de facilitar el trabajo de la mejor manera posible.
- **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización, además origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidades dentro de la empresa.

### **Importancia.**

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son los siguientes.

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, expansión contratación, nuevos productos, etc.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo de esfuerzos.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y esfuerzos.

### **Principios.**

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer la organización racional, se encuentran íntimamente relacionados y son:

1. **Del objetivo.** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben de relacionarse con objetivos y propósitos de la

empresa. Es decir la existencia del puesto solo si es justificable para alcanzar realmente los objetivos.

2. **Especialización.** Este principio fue establecido por Adam Smith hace 200 años afirma que el trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad
3. **Jerarquía.** Es necesario establecer centros de autoridades de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad se responsabiliza.
4. **Paridad de autoridad y responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
5. **Unidad de mando.** Establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función debe asignarse solo un jefe.
6. **Difusión.** Para maximizar las ventajas de la organización las obligaciones de cada puesto cubren responsabilidades y autoridad.
7. **Amplitud o tramo de control.** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que este pueda realizar todas sus funciones eficientemente.
8. **De la coordinación.** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Un ejemplo de esto puede ser que de nada servirá contar con departamentos de mercadotecnia y finanzas muy eficientes si la transportación es mala.
9. **Continuidad.** Una vez que se a establecido la estructura organizacional requiere mantenerse y mejorarse a las condiciones del medio

#### 4.DIRECCIÓN:

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada persona y grupo de una organización, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

---

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos. Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar. Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

La dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura.

Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización. La dirección es 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 o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Es el proceso por el cual se transmite y recibe información, siendo este el sistema nervioso, llevando al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción, debidamente coordinadas.

Supervisión.

---

La última función de la dirección es ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

#### **ELEMENTOS DEL CONCEPTO:**

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados
4. Comunicación
5. Supervisión
6. Alcanzar las metas de la organización

Con los elementos anteriores se puede definir a la dirección como:

La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de esfuerzos del grupo social a través de la motivación y la supervisión

#### **IMPORTANCIA.**

La dirección es trascendental porque:

1. Pone en marcha a todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados, y consecuentemente en la productividad.
4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

## **PRINCIPIOS**

1. La armonía del objetivo o coordinación de interés. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
2. Impersonalidad de mando. Surgen como la necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por eso tanto como los jefes como los subordinados tienen que estar conscientes de que la autoridad que emana de su voluntad personal o árbitro. Puntualiza la importancia de impersonalizar las órdenes y de no involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad.
3. La supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados.
4. De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, y de tal manera que al emitirse una orden transmitida a través de niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar conflictos.
5. De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento que aparezcan; ya que el no tomar una decisión por insignificante que parezca, puede originar problemas graves.

6. Aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un obstáculo que se antepone en el logro de metas de la organización. Los conflictos no son más que focos rojos que surgen en la vida normal de cualquier empresa.

### **TOMA DE DECISIONES.**

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios; y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación; por ejemplo una implantación de servicio de comedor no tiene la misma importancia que el lanzamiento de un producto al mercado sea cual fuese su implicación. Al tomar decisiones es necesario.

1. Identificar el problema.
2. Analizar el problema
3. Evaluar las alternativas
4. Elegir entre alternativas
5. Aplica la decisión

### **INTEGRACION:**

Comprende recursos materiales así como humanos estos últimos son más importantes para cualquier empresa ya que su desempeño depende el correcto aprovechamiento de los recursos. Mediante la integración la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades de la misma.

### **MOTIVACIÓN:**

Motivar significa mover conducir impulsar a la acción. La Motivación es la labor más importante de la dirección a la vez más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo

con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas deben agruparse en varias tendencias:

- Teorías de contenido.
- Teorías de aprendizaje

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ella se describe la razón por la cual los empleados son productivos. O lo que impulsa su conducta, a la vez que aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

### **Teorías de contenido.**

Estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta, también son conocidas como teorías de explicación interna, han sido las de mayor difusión por ellos se les llama también teorías tradicionales.

### **Liderazgo- supervisión.**

La supervisión consiste en vigilar guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función, por eso de acuerdo con el personal criterio de autores se considera la supervisión el liderazgo y los estilos gerenciales, como sinónimos que referidos a niveles jerárquicos.

### **5.CONTROL:**

Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

Consiste en establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.

Consiste en el establecimiento de sistemas o métodos 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.

### **ELEMENTOS DEL CONCEPTO**

1. **Relación con lo planeado.** El control siempre existe para verificar el logro de objetivos que se establecen en la planeación.
2. **Medición.** Para controlar es imprescindible medir y cuantificar resultados.
3. **Detectar desviaciones.** Es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
4. **Establecer medidas correctivas.** Es prever y corregir errores.

### **IMPORTANCIA**

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
2. Se aplica a todo a las personas a las cosas y los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones.
4. Localiza los sectores responsables de la administración.
5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes.
6. Reduce costos y ahorra tiempo.
7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente con el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

Comprende tres etapas:

---

1. Establecimiento de normas.

Porque sin ellas no es posible hacer la comparación.

1. Operación de controles.

Ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

2. Interpretación de resultados.

Esta es la función que vuelve a constituir un medio de planeación.

### **CAPITULO 3. TÉCNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACIÓN**

#### **1. COACHING**

El coaching ejecutivo es una práctica profesional relativamente joven que aún está formando su identidad. En esa búsqueda de identidad, quienes lo realizan continúan analizando los alcances -y límites- de su profesión y descubriendo que existe un aspecto muy delicado de su trabajo: el cliente.

Realizar coaching en el lugar de trabajo implica transitar una línea muy delgada entre las necesidades y deseos de la persona y los resultados buscados por la organización. El coach, ¿debe ayudar a la persona o a la organización?

Contrariamente a lo que muchos piensan, la tarea de un coach no es la de un terapeuta o un psicólogo, aunque muchos lo sean de profesión. El coaching no es

terapia (aunque a veces resuelve conflictos). Se trata de profesionales que ayudan a las personas a conocerse mejor y a sacar lo máximo de sí mismas.

¿Por qué, entonces, una empresa invierte en coaching? ¿No pueden acaso los empleados resolver sus problemas personales en su casa, en una iglesia, con su analista, o en un curso de desarrollo personal?

La justificación de esta inversión está dada por la mejora del desempeño que se logra, la cual causa -a su vez- un impacto favorable en la empresa.

Uno de los principios del coaching valida este argumento: las personas se desempeñan mejor cuando actúan en armonía con sus auténticos deseos. Las compañías con mejor desempeño son aquellas que apoyan el desarrollo de su personal. Y, como retorno de esta inversión, los empleados construyen un mejor lugar de trabajo.

## **2. OUTSOURCING**

Outsourcing es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio.

Es decir, el outsourcing consiste en que una empresa contrata, a una agencia o firma externa especializada, para hacer algo en lo que no se especializa. Un buen ejemplo es la nómina. Todo negocio tiene que manejarla, pero existen firmas especializadas que lo pueden hacer mejor y a un costo menor del que maneja un negocio cualquiera. La empresa que contrata provee información básica acerca de su personal, la firma contratada se encarga de calcular los pagos y de hacer los cheques. Esto resulta más económico ya

---

que se evita tener todo un departamento encargado de la nómina, pagar los salarios de la gente del departamento, correr con gastos como seguridad social, fondos de pensiones, etc. Otro ejemplo es el servicio de computadores, estos se pueden alquilar, junto con su mantenimiento, reparación y actualización, lo cual evita costos innecesarios de personal y renovación de equipos por ejemplo.

Casi todo se puede contratar bajo outsourcing, la regla es comparar los costos de lo que se va a contratar con los costos de hacerlo nosotros mismos, en muchos casos resulta mejor contratar, pero en muchos otros no. Antes de hacer

outsourcing se deben analizar bien varios aspectos, entre ellos:

- Los costos.
- Los antecedentes, referencias y experiencia de la firma que se va a contratar.

Conocer, en lo posible, el concepto de otra empresa que haya realizado outsourcing en el área que pensamos contratar.

Establecer la importancia del área o la función que queremos contratar, si se considera de vital importancia para nuestra empresa no debemos darla en outsourcing.

La norma básica y más importante es no dar en outsourcing ninguna de las funciones o áreas que consideramos como fundamentales en nuestra empresa. Nunca Microsoft hará outsourcing de la programación y el desarrollo de su software, esa es su labor fundamental, pero si lo hará con el servicio de aseo por ejemplo.

Hacer outsourcing es bueno, pero hacerlo a la ligera, puede traer como consecuencia altos costos y posibles interrupciones del negocio.

Otro factor a tener en cuenta tiene que ver con la parte legal del contrato, dejar bien sentadas las condiciones y las sanciones en caso de incumplimientos por parte de la firma contratista. El outsourcing tiene mucho de subcontratación, pero no sólo es eso, es más bien establecer alianzas con firmas colaboradoras que harán más eficientes nuestras tareas fundamentales.

El outsourcing, en otras palabras, consiste en movilizar recursos hacia una empresa externa a través de un contrato. De esta forma, la compañía subcontratada desarrolla actividades en nombre de la primera. Por ejemplo: una firma que ofrece servicios de acceso a Internet puede subcontratar a otra para que realice las instalaciones. La empresa principal cuenta con la infraestructura de redes necesaria y el plantel para vender el servicio; la segunda, en cambio, se limita a llegar hasta el domicilio del usuario para efectuar la instalación pertinente. Cabe señalar que para el cliente final no existe diferencia alguna entre la empresa contratante y la subcontratada

Outsourcing o **Subcontratación** se define cómo la contratación de servicios profesionales externos para satisfacer necesidades empresariales específicas. (Reclutamiento, selección, elaboración de publicidad, mantenimiento de redes de telecomunicaciones)

Entre sus ventajas se encuentran:

- Permite concentrarse en actividades básicas para cumplir metas específicas.
- Ahorros en costos.

Se debe estudiar cuidadosamente esta decisión no necesariamente deriva de una reducción de costos, principalmente por el motivo de la deficiente formulación del contrato al tener cargos adicionales para cada tarea adicional identificada.

### 3. BENCHMARKING

Proceso de comparación y medición las operaciones o procesos internos de una organización versus los de un

Representante mejor de su clase y de su sector. Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos sectores de una misma empresa, hacen posible la aplicación de procesos de Benchmarking internos y descubrir así las “mejores prácticas de la organización”.

Es un proceso sistemático, continuo de investigación y aprendizaje para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.(David T. Kearns, Xerox Corporation).

#### **Tipos de Benchmarking**

\*Interno: parte de la base de que dentro de una organización existen diferencias entre sus distintos procesos de trabajo.

\*Algunos de ellos pueden ser más eficientes y eficaces que los de otras áreas de la misma empresa.

\*Competitivo: identifica productos, servicios y procesos de los competidores directos de la empresa y los compara con los propios.

\*Funcional: identificar productos, servicios y procesos de empresas no necesariamente de competencia directa. Generalmente apunta a las funciones de Marketing, Producción, Recursos Humanos o Finanzas.

\*Genérico: Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador.

**Fases:** Según Spendolini

\*Definir a que se le va a aplicar el Benchmarking: definir los clientes, sus necesidades de información, definición de los factores críticos de éxito...

\*Formar el equipo de Benchmarking: formar equipos de acuerdo a la función o interfuncionalidad, las personas involucradas en el proceso de Benchmarking, definir las funciones y responsabilidades del equipo, capacitarlos....

\*Identificación de los socios del Benchmarking: personas u organizaciones relacionada con la investigación, búsqueda de las mejores prácticas.....

\*Recopilación y análisis de la información: definición de los métodos como entrevistas, encuestas, publicaciones, archivos, asociaciones...., organizar la información, analizar la información...

\*Aplicación

#### 4. REINGENIERÍA

Modelo de negocios para abordar cambios en las organizaciones. Incorpora estrategia corporativa, visión de procesos, personal y tecnología para lograr mejorar el desempeño de los indicadores claves y crear una ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

También se puede definir como la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras

Espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, servicio y velocidad.

Se trata de trabajar mejor, más rápido y más barato que la competencia sin importar la ubicación de ésta, ya sea en el interior del país o en el exterior. Por tanto, es necesario hacer mejor, más rápidos y más económicos los procesos esenciales de la empresa.

El objeto de la reingeniería es el proceso y no la empresa.

Eficacia, Confiabilidad, Eficiencia y Costo

\*La eficacia se refiere a la calidad de un rendimiento: su influencia sobre el cliente. Un proceso eficaz satisface las necesidades de nuestros clientes.

\*La confiabilidad significa consistencia en el rendimiento del proceso, es decir: que el nivel de calidad del rendimiento sea siempre el mismo.

\*La eficiencia se relaciona con la velocidad del proceso, es el tiempo que es necesario para realizar la transformación de los insumos en rendimientos.

\*El factor económico, que implica la transformación del conjunto de insumos en rendimientos y en obtener el costo más bajo posible.

Elementos dinámicos de la Reingeniería

- \*Cambio de las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de procesos
- \*Cambio en el trabajo: de tareas simples a polifuncionales
- \*Cambios en los roles del trabajador: desde controlados a pensadores y decisores
- \*Cambios en la formación: desde entrenados a educados
- \*Cambios en la evaluación del desempeño: de compensación por actividades a compensación por logros
- \*Cambios en el Desarrollo Profesional: desde desempeño a desarrollo de capacidades
- \*Cambios valóricos: desde el “jefe paga” a “el cliente es el que paga”
- \*Cambios en el rol del administrador: de supervisor a entrenador
- \*Cambios en la estructura organizacional: de jerarquizada a plana
- \*Cambios en los roles de la Dirección: de jefe a líder

## **5. EMPOWERMENT**

### **¿QUÉ ES EMPOWERMENT?**

Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

## ¿QUE ES UN EQUIPO CON EMPOWERMENT?

Son grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.

## CARACTERÍSTICAS DE EQUIPOS CON EMPOWERMENT:

1. Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas
2. Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
3. El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
4. Son comprometidos flexibles y creativos.
5. Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
6. Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza.
7. Tienen una actitud positiva y son entusiastas.

## FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CAMBIO

La mayoría de las veces son fuerzas externas que obligan a la organización cambie, como las siguientes:

1. Competencia global acelerada
2. Clientes insatisfechos.
3. Poca rapidez en la innovación o introducción del producto.
4. Organizaciones más planas y lineales.
5. Inercia y lucha burocrática.
6. Tecnología que cambia rápidamente.
7. Cambio de valores en los empleados.
8. Estancamiento en la eficiencia o la productividad

## **ORGANIZACIÓN DE EMPOWERMENT**

Desde el principio de los setenta las organizaciones en todo el mundo empezaron a reemplazar su estructura tradicional por un mayor compromiso y alta involucración del personal.

La estructura tradicional está hecha en forma de pirámide, en donde las funciones son altamente especializadas, sus límites son claras y hay un control de los supervisores para asegurar que el trabajo sea rápido y consistente, en conclusión la gente que ocupa la punta de la pirámide es la gente que planea y piensa mientras que los niveles más bajos son los hacen el trabajo. La estructura de involucración del personal y un mayor compromiso esta en forma de circulo o de red por que puede verse como un conjunto de grupos o equipos coordinados trabajando en función de un mismo objetivo.

### **CARACTERÍSTICAS DEL CÍRCULO:**

1. El cliente está en el centro.
2. Se trabaja en conjunto cooperando para hacer lo que se debe.
3. Comparten responsabilidad, habilidad y autoridad.
4. El control y la coordinación vienen a través de continua comunicación y decisiones.
5. Los empleados y el gerente tienen capacidad para trabajar con otros.
6. Hay pocos niveles de organización.
7. El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás no de su jerarquía.
8. Las personas se manejan por sí mismas y son juzgados por el total de su trabajo el enfoque es hacia el cliente.
9. Los gerentes son los que dan energía proveen las conexiones y dan empowerment a sus equipos.

## **EL CAMINO HACIA EMPOWERMENT**

Es necesario definir las funciones con claridad antes del proceso de transformación y durante este. Las organizaciones necesitan entre quince meses y cinco años para completar las etapas de empowerment y se necesita un alto nivel de ayuda, compromiso y apoyo para llevar a cabo el proyecto. Durante el desarrollo de empowerment habrá tropiezos que pueden ser previsibles, no debemos estancarnos por los problemas si no enfrentarlos y resolverlos, uno de estos tropiezos son:

1. Inercia: dificultad en decidirse a empezar.
2. Dudas personales: creer que usted no es capaz, ni puede crear en su lugar de trabajo.
3. Ira: echarle la culpa a los demás por tener que pasar por todo esto.
4. Caos: se ven tantas formas de llegar al final que uno se pierde en el camino.

Empowerment requiere de tres cambios importantes en las resoluciones de todos los que forman una organización.

## **HACIA EL PROCESO**

Además de alcanzar sus objetivos en grupo de trabajo debe analizar la forma de alcanzarlos. Debe ser capaz de lograr sus objetivos otra vez, y hacer las cosas mejor la próxima vez, desarrollando una conciencia de cómo se hacen las cosas y este entendimiento debe ser compartido.

## **HACIA LA RESPONSABILIDAD**

En un equipo de trabajo con empowerment todos comparten responsabilidad, que tradicionalmente solo tenía el líder. Si cualquier empleado ve un problema o tiene una idea es responsable de comentarlo o de traerlo a la atención del grupo la idea debe ser respetada, y todo el mundo debe participar para que el grupo crezca y se desarrolle. No es suficiente que el líder del grupo sea el único que se preocupe por ello.

## **HACIA EL APRENDIZAJE**

La organización tradicional era reactiva hacia los planes de alta gerencia o al ambiente de negocios en la organización de empowerment, cuando el personal esta deseando acción, busca y resuelve problemas, toma riesgos, expresa y trabaja en conjunto. No espera a que les digan las cosas, y no están paralizados ni por miedo ni por preocupación.

## **LOS CAMBIOS MENTALES FUNDAMENTALES**

La parte fundamental del cambio para tener una organización con empowerment es el giro que hoy puede hacer para poner atención como se hace el trabajo, toma la responsabilidad en el desarrollo de toda organización y resolver los problemas empleando el aprendizaje activo.

Poner atención al proceso.

Tomar responsabilidades.

Buscar el aprendizaje.

## **REDISEÑO ORGANIZACIONAL**

Los lugares de trabajo actuales buscan calidad, mejoras continuas, crear mas productos con menos recursos.

En medio de ese caos, un gerente o equipo de trabajo necesita iniciar sus propias repuestas a los cambios alrededor de ellos, el grupo de trabajo forma una barrera protectora trabajando juntos para responder a los cambios y protegiéndose entre sí de la atención que este causa y adaptar su propio trabajo de empowerment. Debe trabajar unido, sus metas tienen dos caminos, el primero es llenar las necesidades operacionales y el segundo es encontrar el tiempo para analizar la forma como el grupo esta alcanzando sus metas.

No es un trabajo de un solo procedimiento sino un proceso continuo, sin embargo este proceso de rediseño puede ser algunas veces bastante cerrado.

## **EL PAPEL DE LA CALIDAD**

Muchas compañías tienen programas de mejoramiento de calidad está orientado a que la gente busque en cada uno de sus procesos y descubra fuentes de dificultades, defectos, ineficiencias, redundancias, variaciones confusiones y cree nuevas maneras de hacer mejor las cosas.

La gente que está haciendo el trabajo es la que puede rediseñar un proceso de mejoramiento de programas de calidad – no un equipo externo de ingenieros o consultores, el grupo debe tomarse el tiempo para pensar como está haciendo las cosas, es el camino mediante el cual el grupo puede ayudarse a una organización piramidal a una circular. La creación de estructuras circulares muy frecuentemente paralelas a las relaciones de jerarquía de las pirámides tradicionales. Para crear un cambio real, cada uno de los niveles de la organización debe experimentar cambios de segundo nivel.

Resoluciones: Los empleados ven su trabajo con un enfoque trabajo y responsabilidad.

Relaciones: Las relaciones en el equipo se convierten en un asunto vital y se enfocan tanto al proceso como a su contenido envuelto en comunicaciones dando y recibiendo retroalimentación

Estructura organizacional: Se adoptan políticas prácticas e incentivos que vayan de acuerdo al valor de empowerment.

## **EMPOWERMENT Y LA ORGANIZACIÓN**

Al crear una organización con empowerment un gerente necesita estar consiente de cómo las políticas organizacionales contradicen el comportamiento del equipo que está tratando de reforzar. Cuando es necesario el gerente debe tratar de cambiar las políticas de la organización. Por ejemplo es difícil conseguir que los miembros de

Defensa organizacional

Lo que un gerente debe hacer para influenciar pensamientos positivos y proteger empowerment en el equipo es:

Retar a la organización – hacer preguntas, asistir a las juntas, ser un defensor constructivo de empowerment

Ser el amortiguador del equipo – hacer los cambios posibles a nivel de su equipo. Trabajar con ellos para desarrollar relaciones con empowerment siempre que se pueda.

Tener éxito compartiendo los resultados – una de las ventajas de empowerment es el incremento de resultados del equipo.

Tome riesgos e intente cosas que normalmente no intentaría, llévese usted mismo al límite de sus posibilidades encuentre animo de otras gentes que ya han estado ahí.

## **CAPITULO 4. COMPORTAMIENTO HUMANO**

### **1. DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO HUMANO**

El comportamiento es toda actividad de un organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central. Dos son los requisitos: que el organismo funcione en su totalidad y no únicamente los subsistemas del mismo, y que el sistema nervioso central, que se encarga de la vida de relación, gobierne ese funcionamiento. Así el simple latido del corazón no califica como comportamiento, pues no cumple con los requisitos.

El **comportamiento humano** es el conjunto de comportamientos exhibidos por el ser humano e influenciados por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la persona y los valores culturales, la ética, el ejercicio de la autoridad, la relación, la hipnosis, la persuasión, la coerción y/o la genética

Muchos consideran el comportamiento humano algo muy complicado, sin embargo no lo es, puesto que desde sus inicios el ser humano ha demostrado su interés de aprender sobre lo que lo rodea y aprovecharlo para su beneficio y comodidad, si bien el ser humano es curioso, también es creativo, al inventar toda una serie de formas para comunicarse, desde el lenguaje por señas, el escrito, incluso el oral, entre otras muchas más cosas que ayudaron a facilitar la vida del ser humano, así como su supervivencia. Otro aspecto importante sobre la forma de ser de las personas es el hecho de la manera en la que éstas aprenden; siendo esto la imitación, este recurso es muy utilizado por el ser humano desde la antigüedad, evidentes ejemplos de esto es el hecho de que mediante la copia o imitación se aprende a hablar o caminar. Algunos de los inventos se basan en la imitación de la naturaleza como lo es el caso de los aviones, imitando la anatomía de las aves o

el del helicóptero, siendo muy parecido a las libélulas. El aspecto del comportamiento, en el cual las personas deben poner atención, es el hecho que la imitación está presente y posee mucha relevancia ya que desde la infancia se fomenta el imitar como una manera de aprender, así se aprende a...

## 2. CARACTERISTICAS DE COMPORTAMIENTO HUMANO

- **La gente sigue a líderes que tienen su confianza.** La gente sigue a las empresas y los productos que ellos consideran líderes. Estas imágenes, muchas veces, son creaciones artificiales.
- **La gente busca la unidad de acción de grupo.** Testimonios servirá para impulsar la defensa de su causa.
- **Las personas reaccionan mejor bajo presión de plazos.** Crear un sentido de urgencia en sus comunicaciones.
- **Las personas ocultan actitudes** No tome demasiado en serio opiniones sin más estudio en profundidad.
- **Las personas pierden fácilmente el sentido de identidad.** Movilidad separa a las personas con frecuencia a los intereses últimos y los expone a otras nuevas. Esto crea un flujo constante de nuevas perspectivas.

- **La gente le da la atención completa.** "Diles lo que vas a decir! Diles lo que tienes que decir! Dígales lo que les he dicho." La repetición de la información importante es común --- y necesario - en marketing directo.
- **La gente vista en lugar de leer.** Muchos no leen bien. Los mensajes deben ser cortos y dulces.
- **Las personas son sospechosas de la perfección.** Si quieres convencer a nadie, intente el 85% de la perfección.
- **La gente generaliza a partir de fragmentos aceptable.** La mayoría de la gente no piensa nada a través de. Las personas no responden a lo que sus líderes les dicen. La mayoría de la gente está impresionada por medio de parábolas, testimonios, ejemplos, categorías, consignas y la mayoría de los otros accesos directos en el arte de la persuasión.
- **Las personas responden a la calidez del buen sentimiento.** Si desea el corazón para impulsar la mente de ir a donde los puntos de la lógica de la forma, nada puede igualar la calidez de los sentimientos buenos.
- **La gente prefiere la exposición incompleta y un poco de misterio.**
- La gente por lo general se puede desarrollar una mejor justificación para comprar en su propia mente que cualquier otra que pueda inventar para ellos.
- **Gente como la dignidad de la imagen de sus líderes y sus productos.** "Prestige no puede existir sin un poco de misterio, para las personas que veneran a poco lo que saben muy bien ..."

- **Gente como mensajes oblicuos.** La mayoría de la gente presta más atención a las conversaciones que escuchó las dirigidas a ellos.
- **La gente va a "grooves" y fórmulas fáciles.** Los Diez Mandamientos, el plan de cinco puntos y los tres pasos que son una manera fácil de hacer las cosas hoy en día. Desarrollar "grooves" y nichos en sus comunicaciones para que la gente meterse en.
- **Personas se resisten a los cambios o amenazas implícitas a su seguridad.** Para promover el cambio, llamarlo de otra manera.
- **Respuestas de las personas son por lo general en proporción directa a la identificación personal.** Utilice las comunicaciones personales cuando sea posible y las mejores técnicas disponibles.
- **La mayoría de personas sufren de miedo a lo desconocido.** Fomentar la confianza en sus comunicaciones.
- **La mayoría de la gente le gusta la sensación de poder.** Las personas se resisten a hacer la decisión de comprar, ya que pondría fin a un noviazgo agradable. El estrés de la atención que vendrá después de la venta.
- **Crear Dichter "AHA" experiencia.** Ajá, sí, entiendo.
- **Piensa en grande!** "... Cuanto más grande es la idea, el pueblo de todo corazón el trabajo para que la idea sea un éxito ..."
- **La gente quiere ser buscado y hablado.** Asegúrese de que la atención y escuchar antes de hablar.

### 3. IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION

Hay muchas ciencias que comparten cuatro objetivos: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos, incluso el entorno organizacional. Éstos son los objetivos del comportamiento organizacional:

- El primer objetivo es describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.
- Un segundo objetivo es entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones.
- Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).
- El objetivo último del comportamiento organizacional es controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera

vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito. Algunas personas temen que las herramientas del comportamiento organizacional se usen para limitar su libertad y privarlas de sus derechos.

## **CAPITULO 5. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

### **1.- ANTECEDENTES**

Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones.

Asimismo, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

#### **Objetivos**

- Describir sistemáticamente el comportamiento de las personas ante diferentes situaciones, alcanzar este objetivo da lugar a que los encargados de administrar sus empresas puedan tener un flujo de comunicación en lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

Es entender por qué las personas se comportan de un cierto modo. No sería adecuado que los encargados de la administración hablen acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las causas.

- Predecir, es decir ver que es lo que va a suceder en el futuro con el comportamiento de los empleados. Los empresarios deben adquirir la capacidad de predecir cuales empleados son calificados, productivos y dedicados a su labor y cuales se caracterizan por ausentismo, retrasos o conductas negativas en el entorno laboral, a fin de encontrar soluciones preventivas.
- Controlar las actividades de los individuos dentro el trabajo para desarrollar los objetivos trazados y lograr las metas, controlar también el trabajo en equipo, la productividad.

Es importante que los empresarios tengan en mente que el comportamiento organizacional es una herramienta humana que se utiliza para el beneficio de los seres humanos.

### **Factores clave del comportamiento organizacional**

Existe un conjunto de fuerzas que afectan a las empresas, las mismas que pueden clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en que opera un negocio.

**Personas:** En una empresa las personas forman parte del sistema social interno, el cual está formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como también formales y oficiales. Los grupos humanos son dinámicos pues se forman, cambian y se desintegran; las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en una empresa u organización para lograr sus objetivos.

Debe recordarse que las empresas y las organizaciones existen para servir a las personas, en vez de que las personas existan para servir a las organizaciones.

Actualmente la fuerza laboral es muy diversa, lo que significa que los trabajadores tienen una amplia gama de antecedentes educativos talentos y objetivos. Por ello

---

los empresarios deben estar preparados para situaciones en que algunas personas desean imponer su propia voluntad y forma de trabajo, olvidando su compromiso con la empresa u objetivos de la misma.

**Estructura:** Define la relación formal de las funciones de las personas con las organizaciones y empresa. Se requieren diferentes puestos de trabajo para realizar todas las actividades de la empresa.

En una empresa todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente; de no existir una estructura estas relaciones pueden ocasionar problemas serios de cooperación, negociación y toma de decisiones.

**Tecnología:** La tecnología aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan, con su ayuda se construyen edificios, se diseñan máquinas, se crean procesos de trabajo, etc.

La tecnología también afecta de manera significativa las relaciones laborales, siendo así que los trabajadores en una fábrica de ladrillos no se relacionan de la misma manera que los de un restaurante.

El gran beneficio de la tecnología es permitir que las personas trabajen más y de mejor manera, si bien las restringe en diversas formas, tienen tanto costos como beneficios.

**Entorno:** Todas las empresas funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna empresa existe aislada, es parte de un sistema más grande que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras empresas.

Ninguna empresa puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además de

generar competencia por los recursos y el poder. Es algo que debe considerarse en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

## 2.- LOS MODELOS DE LA PERSPECTIVA HUMANA

Dentro de las organizaciones, muchos observadores han destacado que los gerentes identifican a las personas respecto a su naturaleza, por ejemplo,

- el trabajo como una actividad natural.

Los seres humanos no necesitan ser controlados ni amenazados. Se controlarán y dirigirán por sí mismos en la búsqueda del logro de los objetivos organizacionales personas confiables, altruistas, egoístas o conformistas. Tales observaciones determinan teorías sobre sus trabajadores y la manera que se comportan con ellos.

En 1960, McGregor establece una diferencia entre dos series de supuestos que los gerentes tienen con relación a sus empleados.

En esencia, la teoría "X" supone que:

- Por naturaleza, a los seres humanos les desagrada trabajar y, si pueden, lo evitarán.
- Si se desea que trabajen para lograr las metas de las organizaciones, será necesario controlar y amenazar con castigos a la mayoría de las personas.
- En realidad, los individuos promedio desean ser dirigidos, por lo que evitarán las responsabilidades.
- La seguridad es más deseable que los logros.

- La teoría “Y” se deriva de una serie muy diferente de supuestos, tales como:
- Las personas reconocen (sobre todo personales); ya en esta fase, al individuo se le reconocen su gran proactividad y su orientación a la satisfacción de los objetivos personales a los que se ha comprometido.
- El compromiso se asocia con las recompensas por el logro.
- En las condiciones adecuadas, las personas aprenden a buscar y aceptar la responsabilidad.
- En la sociedad, muchas personas tienen potencial creativo, no sólo unos cuantos individuos talentosos.
- En la mayor parte de las condiciones organizacionales, sólo se aprovecha parcialmente el potencial intelectual de las personas.

Estas teorías, muy válidas hasta ahora, se tienen que relacionar con las conductas individuales dentro de la organización.

### **3.- EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ORGANIZACIONAL DESDE EL PUNTO DE VISTA HUMANÍSTICA**

La Revolución Industrial origino dos condiciones trascendentales que marcarían la historia de la administración, la primera: el surgimiento de las teorías de las organizaciones, y la segunda: el inicio de una lucha incesante por el reconocimiento del hombre dentro de las organizaciones

### **4.- LAS TEORÍAS CLÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Surgen a partir de dos grandes pensadores Henry Fayol y Frederick Taylor, el objetivo de estas teorías es la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones .Ambos visualizaron a la organización como una gran maquinaria donde todo debe estar planificado, el trabajador debe ser seleccionado por sus actitudes y aptitudes

---

que garantizaban un mejor cumplimiento en sus actividades. Surgen elementos de relevancia como: la división del trabajo, el diseño de cargos, la implementación de tareas, y acciones motivadoras a través de incentivos salariales, premios por Producción, condiciones de trabajo y estandarización de procesos.

Aunque el surgimiento de estas teorías trajo a las organizaciones grandes beneficios, uno de los principales inconvenientes era la concepción del empleado pues en el enfoque clásico de la administración a este se le conocía como el hombre económico. Era concebido bajo la idea de que toda persona está motivada únicamente por los beneficios salariales, económicos y materiales, por lo que éstos son considerados un factor determinante en los esfuerzos individuales de los trabajadores que hacen que lleguen al máximo de su productividad, lo cual resulta altamente beneficioso para la empresa, porque genera mayores ganancias, pero a costa de la explotación, aprovechamiento y desgaste de sus trabajadores, lo cual hace que haya un total desequilibrio entre obrero-patrón, producto de la estrecha visión que se tenía sobre la naturaleza humana para la época de la revolución industrial.

## **5.- LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

Surgió con base en las teorías clásicas y la importancia de estas en las tareas (Taylor) en la estructura (Fayol) y en la autoridad (Weber) fue transferida a las personas que forman las organizaciones.

Los esfuerzos más importantes de la teoría de los recursos humanos se concentraron en el hombre y su grupo social el interés se trasladó de las cuestiones técnicas formales hacia los aspectos psicológicos y sociológicos, el objetivo era aumentar la sensibilidad de los administradores ante las necesidades de los empleados.

## **6.- LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Uno de los más notables adelantos de la administración de empresas es la importancia de las relaciones laborales y esta tendencia representa algo más que el esfuerzo de tratar bien a los empleados.

La teoría del CO se ocupa específicamente de las acciones de las personas en el Trabajo porque las empresas de hoy son cada vez más conscientes de la necesidad de proveer a los empleados un ambiente en el que puedan desarrollar todas sus capacidades que se traducen en mayor productividad, mejores ventajas Competitivas y mayor eficacia en los procesos, entre otros. Las organizaciones de hoy mantienen a los empleados en un ambiente laboral que propicia la creatividad, el equilibrio y el bienestar; estos obtienen a su vez respeto, reconocimiento, aprendizaje continuo, trato justo y adecuado y la satisfacción de trabajar en una empresa con valores.

## **7.- IMPACTO DE LA TEORÍA DE CO EN LAS ORGANIZACIONES**

- Los empleados son tratados con respeto y dignidad y son considerados el elemento clave de la calidad.
- Los empleados son libres de pensar, experimentar, errar, innovar y correr Riesgos.

Pero cuales son aquellos elementos que considera el comportamiento organizacional y que son objetos de estudios en las organizaciones para que el empleado pueda asumir actitudes tan relevantes que reflejen “satisfacción en el empleo”, “participación en el trabajo” y “compromiso organizacional”.

Algunos elementos importantes en las organizaciones derivados de la teoría de Comportamiento organizacional y que son importantes para la productividad de los Empleados son:

- La Motivación
- La Comunicación
- El liderazgo
- La capacitación
- Estímulos y recompensas
- El reconocimiento y valoración entre otros.

Una organización que cuenta con la presencia de un sindicato añade una nueva Dimensión a las relaciones laborales, pues muchas decisiones están sujetas al proceso de negociación con los sindicatos, negociaciones que se ven afectadas intereses personales de los representantes sindicales.

Una organización con prácticas modernas de comportamiento organizacional tiene Una fuerte tendencia a remplazar los objetivos de los sindicatos por representar éstos una amenaza a la seguridad laboral de éstos. Como lo veremos más adelante.

## **6. ORIGEN DE LOS SINDICATOS**

La organización sindical parte de un contexto de lucha de clases para que el obrero y patrón tuvieran una relación laboral más estable justa y equitativa y no de marginación ya que a finales del siglo XIX durante la revolución industrial los Trabajadores eran tratados como esclavos sin garantías laborales siendo explotados desde edades tempranas. Sin embargo, la nueva dinámica de las organizaciones con frecuencia los hace menos efectivos en algunas áreas del

comportamiento organizacional, como lo son las relacionadas a la competencia laboral.

Por lo tanto haciendo un estudio retrospectivo de los enfoques de las teorías clásicas a la teoría del comportamiento organizacional en relación con la participación de los sindicatos en las organizaciones, podemos percibir que estas han evolucionado a favor del reconocimiento de los empleados considerándolos hoy en día como el capital más valioso en la organización y no así el papel de los sindicatos que no solo no evolucionan sino que además sus propósitos originales se han desvirtuado pasando muchos de ellos a ser verdaderos obstáculos en el desarrollo de los trabajadores y por ende en el crecimiento de las organizaciones.

## **CAPITULO 6. MOTIVACIÓN**

### **1. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN**

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa en los procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre en los procesos cognitivos la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano.

Si bien es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo. Así, la motivación depende de:

1. El Curso es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento. El esfuerzo se debe encaminar a alcanzar objetivos que define la dirección.

El objetivo puede ser organizacional (definido por la organización) o individual.

2. La intensidad es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido. La intensidad del esfuerzo siempre corresponde con su calidad, es decir puede no haber congruencia entre el esfuerzo y lo que se pretende alcanzar.
3. La persistencia es la cantidad de tiempo durante el cual una persona mantiene un esfuerzo. Una persona motivada suele persistir su comportamiento hasta que alcanza plenamente el objetivo.

Esas afirmaciones contradicen la opinión de muchos ejecutivos, que tildan a sus subordinados de faltos de motivación o iniciativa. Puede parecer que siempre están desanimados o son lentos, pero eso no tiene nada que ver con la motivación, que no es un rasgo de la personalidad, si no resultado de la interacción de la persona con las situaciones que lo rodean. Las motivaciones básicas que impulsan a las personas que son diferentes, y el mismo individuo puede tener diferentes grados de motivación que varían a lo largo del tiempo es decir, puede estar más motivado en un momento y menos en otro. El grado de motivación varía de un individuo a otro.

La motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí.

1. Necesidades: Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico, por ejemplo cuando las células se ven privadas de un alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. Las necesidades son variables surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre inseguridad soledad, etc. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado

interno que , cuando no es satisfecho crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo.

2. Impulsos: también se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos satisfarán la necesidad y redujeran la tensión. Cuando mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo los impulsos fisiológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generan la energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de la motivación. Las necesidades de alimento y agua se transforman en hambre y sed, la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso de afiliación.
3. Incentivos: Al final del ciclo de la motivación está en el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos beber agua o reunirse con los amigos tendera a restaurar el equilibrio y a reducir impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el alimento el agua y los amigos son los incentivos. En general los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo a la situación.

Estas tres dimensiones del proceso de motivación clásico, ósea de las necesidades, los impulsos y los incentivos son el punto de partida de las teorías de la motivación.

La motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y

---

psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía. Factores que hacen que las poblaciones o las personas actúen en cierta forma. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

## **EL PROCESO DE LA MOTIVACIÓN**

Una enorme variedad de factores que motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo por que satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana. El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por tanto es preciso saber cómo funciona el proceso de la motivación.

La mayoría de las teorías dicen que el proceso de la motivación está dirigido a las metas o necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo incentivos o ascensos) o negativas (críticas advertencias, desinterés personal negación de un ascenso. Las metas positivas son muy atractivas, en cambio las personas suelen evitar las metas que parecen negativas.

Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Las necesidades pueden ser fisiológicas (alimento) psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas (interacción social). Ellas son el motor de las respuestas conductuales o las desencadenan. Por ello cuando surge una necesidad la persona se vuelve más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o los gerentes para motivarla.

## **2. MOTIVACION LABORAL**

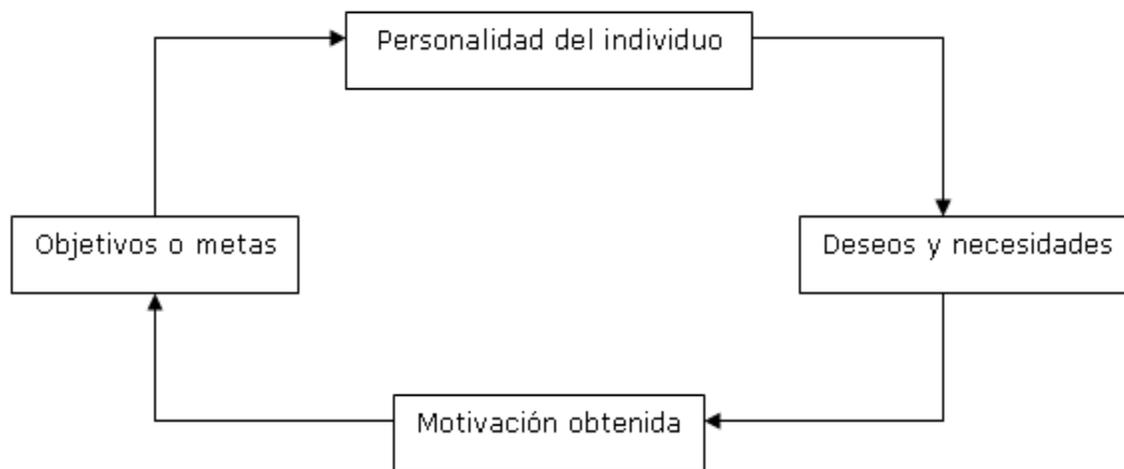
Se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

### **ESTRATEGIAS A ADOPTAR PARA MOTIVAR A LOS TRABAJADORES**

- Identificar al sujeto que se necesita motivar
- Estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las personas allegadas a él cómo en su vida familiar.
- Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnostico de cómo es su personalidad y se ve cuáles son sus necesidades.
- Al tener ya caracterizado al sujeto se prosigue a elegir el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento, los estímulos pueden ser: aumento de salario, más vacaciones, etc.
- Darle seguimiento al comportamiento de la persona para ver como este ha respondido al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.

## **3. CICLO MOTIVACIONAL**

Según lo planteado la motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.



En base al ciclo de que muestra la figura se explicara cada uno de los pasos:

1. Ahora hay ciertas conductas que te pueden dar parámetros de que su Ahora hay ciertas conductas que te pueden dar parámetros de que su personalidad por más que se le den estímulos esta no tendrá la motivación que se espera de ella, "El hombre ve su medio como una tortura, un castigo y reacciona defensivamente, desconfiado ante cualquier señal extraña tanto en su comunidad como trabajo" (Santos, 2005, p. 1), las personas que se comporten de esta manera no serán sujetos que se puedan estimular para lograra que su desempeño aumente ya que siempre lo verán como castigo y tendrán desconfianza de lo que ocurre a su alrededor y con una persona así es bastante difícil de tratar.

## RELEVANCIA, TIPOS, REPERCUSIONES

En cada persona se manifiesta un gran potencial creativo, innovador que de sabérsele despertar, manejar los resultados son beneficiosos para todo. ¿Lo está haciendo usted? ¿Motiva a su personal? ¿Se siente usted motivado con su trabajo? ¿Qué se lo impide?, son algunas preguntas que se manifiestan ante la importancia de la motivación. Definitivamente de la observación del comportamiento de una persona se puede inferir cuál es el tipo de necesidades que pretende satisfacer; por consiguiente cuáles podrían ser sus motivaciones. Es decir, una necesidad en tensión inicia y guía el comportamiento hasta que se

---

alcanza la meta que destruye la tensión o hasta que la tensión cede de algún otro modo. La tendencia positiva y material del hombre es la de dirigir su energía hacia la satisfacción de sus necesidades.

La motivación por competencia es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional. Generalmente buscan realizar buenos trabajos debido a la satisfacción interna que obtienen de ello. Al realizar una tarea excelente, perciben una profunda satisfacción interior por su triunfo.

La motivación por afiliación es un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Las comparaciones de los empleados motivados por el logro o el triunfo con los que se inspiran en la afiliación, mostrarán la manera en que estos dos patrones influyen en la conducta.

Considérese de que Las personas motivadas por el logro eligen asistentes competentes, sean cuales fueren los sentimientos personales que tengan hacia ellos. Sin embargo, los que se sienten motivados por la afiliación, seleccionan amigos para rodearse de ellos. Sienten una satisfacción interna mayor al encontrarse entre conocidos.

La motivación por autorrealización es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial". Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento del Yo real y se satisface por medio de su expresión y desarrollo

La motivación por poder nos cita Quesada, es un impulso por influir en las personas y las situaciones". Las personas motivadas por el poder tienden a

---

mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones emplean el poder en forma destructiva, pero también lo hacen constructivamente para colaborar con el desarrollo de organizaciones de éxito. Un estudio de la motivación del poder reveló que las personas motivadas por este factor llegan a ser excelentes gerentes si sus ambiciones se encauzan hacia el poder organizacional más que hacia el poder personal.

El poder organizacional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bienestar de la organización como un todo. En otras palabras, estas personas buscan el poder a través de canales de liderazgo regulares, de manera que son aceptadas por otros y se elevan a posiciones de liderazgo debido a sus actividades sobresalientes. Sin embargo, si las ambiciones de un individuo se encaminan al poderío personal y a la manipulación política, dicha persona corre el riesgo de convertirse en un mediocre líder organizacional.

## **CAPITULO 7. DE RECURSOS HUMANOS**

"La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo." Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. "En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental d los solicitantes,

---

así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosomáticas y los exámenes.

#### **a). Funciones del Departamento de RR.HH.**

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- desarrollar un marco personal basado en competencias.

- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo , ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margaret Butteris, el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.

Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.

Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

Redefiniendo y reestructurando la función de Recursos Humanos

---

	Recursos Humanos Ayer	Recursos Humanos Hoy
Rol	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
Empleado	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores planes
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

## Objetivos

Atendiendo a que objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio. El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social. Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margaret Butteris, el objeto de los Recursos Humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

Otros objetivos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
  2. Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
  3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
  4. Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
  5. Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o
-

demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

6. Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
7. Cumplir con las obligaciones legales.
8. Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

9. Corporativos
10. Funcionales
11. Sociales y
  - Personales

## **B). El Departamento de RR.HH. es de línea o staff**

¿Por qué?" Los órganos que se aplican a la creación y distribución de ese producto o servicio, que es lo que hace la empresa, realizan la actividad básica de la organización, estos son los órganos de línea, lo que cuida de la Administración de Recursos Humanos es un órgano de Staff."

El papel de la Dirección de Línea Con el cambio de las funciones de Recursos Humanos se espera que la dirección en línea desempeñe muchas actividades de RH tradicionales. Esto es posible por la automatización de herramientas y procesos de RH.

Se espera que los directivos de línea:

Realicen más entrevistas y contrataciones ellos mismos, en lugar de depender tanto del personal de RH.

Fomenten el cambio y ayuden a los empleados a largo plazo del proceso, comuniquen la visión y la dirección empresarial, expliquen las necesidades de cambio, y refuercen y respalden continuamente las nuevas directrices.

Manejen sistemas de gestión por resultado

Reconozcan la necesidad de reestructuración y reingeniería, y pongan el proceso en marcha.

Hagan un seguimiento de los indicadores empresariales y de RH que midan la eficacia de una estrategia en la empresa.

Compartan responsabilidades con RH de la empresa, en el desarrollo de ejecutivos y empleados, y en la planificación de sucesiones, asegurando que se ofrecen a todos los empleados oportunidades para desarrollar sus habilidades y competencias.

La ARH para cada uno de sus jefes tiene una responsabilidad de línea, en cambio, para el resto de la empresa tiene una función de staff. Esta función está dada para los departamentos de asesoría y consultaría, los cuales solo dan recomendaciones de cómo mejorar el funcionamiento de un departamento x; ejemplo producción; a sus jefes o gerentes, pero nunca dan órdenes, no marcan las decisiones que los gerentes deben tomar, ni plantear las políticas de la empresa, solo dan recomendaciones; por esta razón el departamento de RH es de staff dentro de la empresa.

Entre los gerentes de los departamentos de línea y los de staff, siempre existirá el percance de que los primeros entienden que los segundos le están dando

---

órdenes de cómo dirigir su departamento. Este problema solo tendrá solución cuando los jefes de línea comprendan que los jefes de RH (staff), solo están para ayudarlos y prestarles servicios de recomendaciones, que sirve para mejorar el proceso productivo, y solucionar los problemas que en este se presenten.

### **C). Ubicación del Departamento de RR.HH.**

En la gráfica anterior podemos ubicar la posición del departamento de personal en una empresa que tiene plenamente planteada la función de la Administración de Recursos Humanos. Conforme las organizaciones crecen el departamento de Recursos Humanos se va especializando, inclusive en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean subdepartamentos que funcionarán de diferentes manera en la organización funciones altamente definidas y especializadas.

### **D). Composición del Departamento de RR.HH.**

El DRH está compuesto por las siguientes áreas:

- Reclutamiento de Personal
- Selección
- Diseño, Descripción y análisis de cargos
- Evaluación del desempeño humano
- Compensación
- Beneficios Sociales
- Higiene y seguridad en el trabajo

- Entrenamiento y desarrollo del personal
- Relaciones Laborales
- Desarrollo Organizacional
- Base de datos y Sistemas de información
- Auditoria de RH

### **E). Definición y funciones de las principales áreas que componen el Departamento de RR.HH.**

#### Reclutamiento de Personal

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

"Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas." Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff,

sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

### Selección

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación del hombre al cargo
- La eficiencia del hombre al cargo

## Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, "puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

## Evaluación de Desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

#### Compensación

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

#### Beneficios Sociales

"Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados". Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarle esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

#### Higiene y Seguridad

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

---

## Entrenamiento y Desarrollo

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

## Relaciones Laborales

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

## Desarrollo Organizacional

"EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total." Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

## Base de datos y sistemas de Información

"El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información". Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

## Auditoria

"La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse."

### **F). Aporte de los DRH a las empresas**

Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes del Departamento de Recursos Humanos podemos destacar:

Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.

Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.

Influye sobre la defensa del empleado.

Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH.

En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.

Cada uno de estos aportes dependerá del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga.

## 1. PROCESO DE SELECCIÓN

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

### Contratación

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

## **2. OBJETIVOS Y DESAFIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

Tres elementos esenciales

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

## **3. SELECCIÓN DE PERSONAL: PANORAMA GENERAL**

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Selección Interna

Búsqueda Interna

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar

las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

#### Razón de Selección

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

### **4. FORMULA DE LA RAZÓN DE SELECCIÓN**

La razón de selección se determina mediante la fórmula:

Número de candidatos contratados

= Razón de la selección Número total de solicitantes

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

El Aspecto Ético

---

## Comportamiento Antiético

Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto

## Desafíos de la Organización

### Limitantes Internas

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

### Flexibilidad

Sería un mejor interés de una empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

## **5. CONCEPTO GLOBAL DE SELECCIÓN**

### Sistema De Selección

El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Mediante los sistemas de selección internas se pueden equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. Lo empleados con más características compatibles con el puesto (y por lo tanto, con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, por ejemplo, que los programas no consideran factores como el deseo del empleado por aceptar el puesto, estos sistemas han tenido gran difusión.

## **6. RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES**

### Empleados Y Empresas

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitudes "espontáneas" que decidan solicitar personalmente un empleo. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el

proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

## **7. PRUEBAS DE IDONEIDAD**

### Procedimiento

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

### Validación de Pruebas

#### Validez

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función con otro aspecto relevante.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional.

#### Demostración práctica y enfoque racional

El enfoque de la demostración práctica: se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.

El enfoque racional: se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Este se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar debido a que el número insuficiente de sujetos examinados no permite la validación.

Instrumentos para la Administración de Exámenes y una Palabra de Cautela

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva.

Las pruebas de conocimiento son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

Las pruebas de respuestas gráficas miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.

Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente solo constituyen una de las técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables. En el caso de un cajero una prueba de actitud numérica y concentración puede informar sobre varios aspectos

Mensurables de su personalidad.

## 8. ENTREVISTA DE SELECCIÓN

### Preguntas Claves

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?.

Las entrevistas de selección constituyen la técnica mas ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

### Tipos de Entrevista

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado).

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

### Entrevistas no estructuradas

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común.

Lo que es aun más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

### Entrevistas estructuradas

Entrevista estructurada se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.

Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

### Entrevistas mixtas

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

### Entrevista de solución de problemas

Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

### Entrevista de provocación de tensión

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.

## 9. EL PROCESO DE ENTREVISTA

Consta de cinco etapas:

### Preparación del entrevistador

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las preguntas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán el solicitante.

Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

### Creación de un ambiente de confianza

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas. Evite las interrupciones. Ofrezca una taza de café. Aleje documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

### Intercambio de información

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda a empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

El entrevistador inquiera en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. La figura incluye un muestrario de preguntas específicas posibles, las cuales un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable.

### Terminación

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

### Evaluación

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. En la figura se ilustra una forma llamada lista de verificación pos entrevista que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

### Errores del Entrevistador

La figura sintetiza algunos de los errores de fondo más comunes en un entrevistador. Una entrevista es débil cuando no hay clima de confianza, se omite hacer preguntas claves. Existe otra fuente de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o (Igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

### Errores del Entrevistado

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistadores son : intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

## **10. VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS**

Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que recibe en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

## **11. EXAMEN MÉDICO**

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

## 12. RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

## CAPITULO 8. DIFERENTES TEORIAS

### 1. TEORIA DE MASLOW

La **Pirámide de Maslow** es una teoría psicológica sobre la motivación humana desarrollada en 1943 por Abraham Maslow (psicólogo humanista estadounidense, 1 de Abril de 1908 – 8 de Junio de 1970). Maslow formuló una jerarquía de necesidades humanas defendiendo la teoría de que conforme se satisfacen las

necesidades básicas, las personas desarrollan necesidades y deseos más altos.



Posteriormente a investigaciones científicas en el ámbito puramente de la psicología, fue Abraham H. Maslow, con su obra *Motivation and Personality (1954)*, el pionero en el estudio de las motivaciones humanas específicamente dentro de las empresas.

Su teoría consta de dos partes:

- Establece una jerarquía de las necesidades humanas.
- postula un dinamismo por el que aparecen motivaciones para satisfacer aquellas necesidades.
- Jerarquía de necesidades:
  - Fisiológicas: alimento, descanso, protección contra los elementos de la naturaleza, etc.
  - De seguridad: Protección contra posibles privaciones y peligros
  - Sociales: Dar y recibir afecto, sentirse aceptado por los otros, etc.
  - Autoestima: Estimación propia y estimación por parte de los demás de las propias cualidades
  - Autorrealización: Logro del desarrollo y utilización de todas las potencialidades que tiene la persona.

Según Maslow, la motivación para satisfacer una necesidad superior sólo aparece y es operativa cuando están satisfechas las necesidades inferiores.

Así, Maslow, más que llevar a cabo una teoría en sentido estricto, constituye un parámetro que ayuda a la observación y a la descripción de lo observado, pues en la jerarquía de las necesidades humanas, se limita a establecer una serie de categorías clasificatorias de todo el conjunto de realidades que mueven la acción humana e incluso podría señalarse que no hay ninguna conexión de estas necesidades con el concepto del ser humano, conexión que permitiría dar sentido

a ese conjunto de realidades que la humanidad busca conseguir a través de sus acciones.

Por lo que se refiere al dinamismo postulado para explicar la aparición de la motivación, el modelo de Maslow se debilita de nuevo. Ciertamente es que las personas se mueven para satisfacer necesidades superiores con motivaciones que pueden llegar al extremo del sacrificio para satisfacerlas, sin embargo, en este caso, el sacrificio nos habrá permitido satisfacer las necesidades superiores pero estaremos en una condición de absoluta insatisfacción de necesidades inferiores.

## **2. LA TEORÍA DE HEZBERG**

Es con la teoría de Herzberg (1950-1960) cuando se comienza a tener en cuenta los motivos que influyen en el trabajo de los hombres en las empresas. Herzberg, propone dos tipos de factores que influyen en dicha motivación:

- Factores de higiene: afectan a la satisfacción de necesidades de jerarquía inferior (sueldo, supervisión técnica, condiciones de trabajo, reglamentaciones y modo de operar de la empresa, relaciones personales, etc).
- Factores motivadores: afectan a la satisfacción de necesidades de jerarquía superior. (posibilidades de logro personal, reconocimiento de los logros, naturaleza de la propia tarea, responsabilidad, posibilidades de promoción, etc).

Herzberg, considera que sólo motivan positivamente hacia la realización del trabajo los factores motivadores. La falta de un nivel adecuado en los factores de higiene causa insatisfacción en el trabajador. Esa insatisfacción desaparece si esos factores se corrigen, llevándolos al nivel adecuado; pero la satisfacción resultante no significa motivación positiva hacia una mejor realización del trabajo.

---

Esta posición de Herzberg permite ser soporte de la mayoría de programas de enriquecimiento de la tarea que frecuentemente se utilizan en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad, compatibilizándola con una mayor satisfacción en el trabajo.

Herzberg, se diferencia principalmente con Maslow porque va más al ámbito empresarial (organización) y no a la motivación general, como elemento impulsor de las acciones humanas.

### **3. MC GREGOR: TEORIA X Y TEORIA Y**

Mc Gregor, en su obra *The Human Side of Enterprise*, reconoce que, en el núcleo de cualquier teoría acerca de cómo dirigir a los hombres, se incluyen supuestos que nos determina el tema de la motivación humana.

Considera dos teorías:

Teoría Y, en la que afirma la existencia de un cuerpo de teoría generalmente aceptada que sirve de base a una nueva concepción de la dirección. Teoría cuya plataforma se encuentra en las teorías de la motivación estudiadas en el contexto de los problemas empresariales (productividad, control, satisfacción, etc), considerándose así el paradigma psicosociológico de la empresa.

- Concibe al directivo como alguien que motiva ofreciendo incentivos (estímulos externos) y se auto motiva por los resultados intrínsecos a su acción.
- Teoría X, opuesta a la Y y corresponde a una concepción de dirección propia de un paradigma mecanicista de la empresa.

- Mc Gregor, distingue dos factores de motivación:
- extrínsecos: relacionados con las necesidades inferiores de Maslow y los factores de higiene de Herzberg. Pueden ser controlados “desde fuera” del individuo: constituyen compensaciones, incentivos, castigos o privaciones de “alguien”, fuera de la propia persona, le da o le quita para controlar su acción.
- Intrínsecos: relacionados con las necesidades superiores de Maslow y los factores motivadores de Herzberg. Ligados con la satisfacción de necesidades superiores de la persona consiguiéndola a través de su propio esfuerzo. El “sentido del logro”, el aprendizaje, la satisfacción ligada a sentirse responsable de algo, son algunos ejemplos.

#### **4. MODELOS E- R- C DE ALDELFER**

Alderfer (1969, 1972) intenta reformular el modelo de Maslow agrupando las necesidades de los individuos en 3 categorías y trata de reformular las relaciones jerárquicas existentes entre ellas

2 NECESIDADES.

A. Necesidad de existencia.

Las necesidades de existencia se relacionan con los requisitos materiales para la supervivencia, como la comida, el agua, el oxígeno, etc.

B. Necesidad de relación interpersonal y de interacción con otras personas

C. Necesidades de crecimiento o de desarrollo personal

Necesidades de crecimiento o de desarrollo personal en aquellas capacidades, aptitudes, sentimientos, etc., que el propio sujeto valora positivamente en su persona.

Alderfer evita la jerarquización estricta de las necesidades dado que la investigación empírica no apoya este aspecto de la teoría de Maslow. Formula una serie de proposiciones sobre las relaciones entre el deseo por los objetos relacionados con un determinado grupo de necesidades y la satisfacción o la frustración relacionada con esos objetos. Proposiciones que afirman que cuanto menos satisfecha está una necesidad más se desea su satisfacción; cuanto menos se satisface una necesidad de "orden superior" más se desea la satisfacción de las necesidades de orden inferior y cuanto más se satisface un tipo de necesidades, más se desea la satisfacción de necesidades de orden superior. No es necesaria la satisfacción total de las necesidades de orden inferior para que las de orden superior sean prepotentes.

Dejar de afrontar las necesidades de orden superior puede aumentar no sólo su propia intensidad sino también la de las necesidades de orden superior.

Otras taxonomías reducen los niveles aún más, sugiriendo sólo 2 grupos de necesidades: necesidades biológicas frente a todas las demás; de modo que la noción de jerarquía se convierte en algo semejante a la teoría del doble factor de Herzberg.

## **5. TEORIA DE VROOM**

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

Relación percibida entre la consecución de los objetivos y la alta productividad. Si un obrero tiene como objetivo más importante devengar un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener una fuente de motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal. Producir más puede significar el rechazo del grupo. Percepción de su capacidad de influir en su productividad. Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado: es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija. Con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final. Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos.

El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines.

De ese modo, cuando el individuo busca el resultado intermedio (por ejemplo aumentar la productividad) está en procura de los medios para alcanzar los

resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso).

## CONCEPTOS BÁSICOS DEL MODELO DE EXPECTATIVAS DE VROOM



Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1996). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg.478

## **CAPITULO 9. LIDERAZGO**

### **1. DEFINICION DE LIDERAZGO**

Es el proceso consistente en dirigir el comportamiento de las personas para que alcancen ciertos objetivos.

Es una influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto el liderazgo consta de cuatro elementos: influencia, situación comunicación y objetivos.

El concepto de liderazgo no es nuevo. A principios del siglo pasado algunos autores trataron de definirlo y analizar sus implicaciones. Los primeros estudios sobre el liderazgo partieron de la identificación de los principales rasgos de personalidad del líder. Según esas teorías iniciales, el liderazgo es un concepto central mientras otras variables son relativamente menos importantes.

La concepción más antigua de liderazgo (la teoría de los rasgos) buscaba identificar los rasgos de personalidad que diferenciaban a las grandes personas de las masas. La historia de la humanidad ofrece varios ejemplos:

Jesucristo, Moises, napoleón entre muchos más, ellos fueron líderes por cualidades que los diferenciaron ciertos rasgos esta relacionados con el éxito personalidad una vez identificados, podrían ser utilizados para seleccionar a los líderes. Rasgos como la inteligencia la asertividad el coraje y la astucia, entre otros podrían ser la base del comportamiento característico de los líderes.

La teoría de los rasgos tiene varias limitaciones.

## **2. CARACTERISTICAS DE UN BUEN LIDER**

La dirección es un proceso de Influencia: La capacidad de motivar a otras personas para hacer algo, creer algo o actuar de determinada manera. El estilo de dirección es el patrón de comportamientos que tu utilizas cuando estás intentando influir en el comportamiento de los demás.

Se ha promocionado a mucha gente a posiciones de dirección sin el necesario entrenamiento o la experiencia apropiada.

La buena noticia es que no es demasiado tarde y que no es muy difícil de aprender; hay muchos cursos que nos ofrecen las herramientas necesarias para poder desarrollar habilidades suficientes para una dirección eficaz y por otro lado todo se basa en sentido común, en romper muchos de los esquemas y creencias que nos han venido encorsetando hasta hoy.

## **3. TIPOS DE LIDERAZGO**

Aquí están ocho características que son las más conocidas, aunque no siempre seguidas, que precisa tener un buen líder.

### **1) VISIÓN:**

“Se ha de liderar hágalo con los pies en la tierra pero con la cabeza en el cielo”

(W. Bennis)

El líder ha de poder ser capaz de estar pensando “diez años por delante”. Debe adelantarse a las necesidades, a las modas, a los cambios. Conviene que sea “proactivo” y no “reactivo”. Debe inspirarse en los sueños, en las aventuras, en la imaginación, en la fantasía. “Si eres capaz de imaginarlo, eres capaz de hacerlo realidad”.

Debe saber reírse de sus limitaciones, y poner su mente al servicio de la innovación, de apostar por el entusiasmo, por el atrevimiento sin miedo al fracaso o al que dirán. Ha de ser capaz de ver la talla dentro del trozo de madera, el éxito como si ya o hubiera logrado, el oasis tras las dunas, todo un mundo de posibilidades que le aguardan para ser disfrutadas.

## **2) MOTIVACION**

"Si quieres construir un barco, no empieces por cortar las maderas y distribuir el trabajo, sino que primero has de saber evocar en los hombres el anhelo del mar libre y abierto"

(A. de Saint Exupéry)

El líder debe prestar atención a lo que la gente desea, aun cuando ellos mismos no lo sepan. Los buenos líderes inspiran a sus equipos con su visión de un mundo mejor e infunden la confianza, el amor y la gratitud, en sus relaciones de trabajo

Lo que necesitan las personas, es tener una misión e ilusión para lograrla. No se puede construir sobre el miedo o la amenaza. No olvidemos que el liderazgo no tiene lugar en una burbuja o en un despacho aislado, sino con y para las personas. Un liderazgo no puede mantenerse, si no se consigue entre los colaboradores, identificación e implicación con el proyecto que se intenta llevar a cabo

Año tras año preguntamos a nuestros empleados qué es lo que les motiva, y año tras año nos dan la misma respuesta: "sentirnos realizados con el trabajo que hacemos, percibir el cariño y el reconocimiento de nuestros colegas y de nuestros jefes, alcanzar el desarrollo profesional y personal, el apoyo y los recursos necesarios para poder hacer nuestro trabajo bien hecho y entonces, y sólo entonces, un salario justo que nos permita vivir dignamente.

### **3) GESTIONAR LAS EMOCIONES**

“Lo más difícil no es convivir sino comprender a los otros” (J. Saramago)

Nos lo jugamos todo en nuestras relaciones con los otros. El líder tiene que desarrollar un “talante”, un estilo o un modo de proceder que facilite la integración y la colaboración. Tiene mucho que ver con lo que hoy se entiende por actuar con “inteligencia emocional”

Algunos lo llaman "instinto" otros lo llaman empatía o intuición. La gestión emocional incluye identificar, usar, entender y manejar las emociones propias y las de los demás de una forma ecológica, procurando hacer sencillo lo complejo, encontrar el equilibrio y la armonía, promover la generosidad y el agradecimiento. Procurar la ternura, la amistad, el buen humor y el respeto.

Saber captar como se siente la gente (lo que desean o lo que necesitan) es inestimable para poder lograr la responsabilidad y la creatividad y hacer realidad nuestra visión.

### **4) DESARROLLAR**

"Lo importante no es evaluar sino promover el desarrollo" (E Castellvi)

Enseñe a la gente cómo desarrollar una tarea, no la haga por ellos (incluso si tu puedes hacerla más rápida o mejor, no tienes el tiempo y además no te pagan para eso. Di a tus colaboradores lo que esperas de ellos, reduce sus miedos al fracaso, su timidez a la incerteza, su resistencia al cambio.

Dales las herramientas que necesiten para tener éxito y disfrutar de su trabajo. Enséñales, que para aprender es necesario equivocarse varias veces, que solo rompe platos quien los lava.

Aprende escuchar lo que te piden y/o lo que necesitan; no hay nada más deseado que ser tenido en cuenta. Pero también es importante generar las vías de comunicación y el espacio para poder expresar los miedos y las dudas.

## **5) DIGNO DE CONFIANZA**

"La puerta más segura es aquella que se puede dejar abierta)

Un líder tiene que tener credibilidad. El personal tiene que ver en él sus valores personales: honestidad, coherencia, compromiso, competencia, bondad y generosidad. Difícilmente podrá servir de modelo o ejemplo si no inspira confianza.

El sentimiento de confianza va unido al de seguridad en uno mismo y en los demás y a la esperanza de que todo va a ir bien y en caso de no ser así , uno podrá encontrar la forma de solucionarlo.

La confianza es la llave de toda relación. Vivimos en un entorno de constantes cambios donde muchas cosas no pueden ser previstas.

Dentro de este contexto caótico y lleno de incertidumbres, vivimos nuestra vida. Es ahí donde un verdadero líder puede desarrollar su propia confianza y la de su equipo Mostrando valentía en sus decisiones, propiciando la seguridad en sus seguidores, y desarrollando la valentía en los demás

El activo más grande de un líder, es que su comportamiento sea coherente con sus creencias. Que sus palabras sean el reflejo de sus acciones.

Incluso los que discrepan con él, lo respetarán enormemente si es justo y responsable. Nadie seguirá a un líder deshonesto o injusto, si no es por la fuerza y la coacción. Pero ojo, el miedo y el odio, son dos ingredientes que inflaman la revolución.

¡Las acciones hablan mucho más ruidosamente que palabras!

## **6) ASUMIR RIESGOS**

Si siempre haces lo mismo, sólo obtendrás lo que ya tienes. Si deseas algo nuevo, haz algo diferente.(Principio básico de PNL)

Esto suena a refrán, pero los líderes deben también recompensar la asunción de riesgos y alentar a sus colaboradores a tomar la corresponsabilidad de los intentos.

La soledad, el abandono, son los peores enemigos de la confianza en uno mismo y son algunas de las situaciones que pueden producir miedo a afrontar riesgos. La misma situación puede afectar de manera distinta cada uno de nuestros colaboradores, pon atención en cada uno de ellos. La expectativa de las consecuencias puede hacernos fracasar o paralizarnos simplemente con pensar en intentarlo.

Mantén la cercanía a tus colaboradores, anímales a afrontar sus temores. Dale tu reconocimiento y apoyo, premia la innovación y la valentía, y comparte los éxitos y los fracasos para transformarlos en aprendizaje, experiencia y desarrollo.

## **7) TRABAJAR EN EQUIPO**

***“El todo es más que la suma de las partes”***

Un equipo es un pequeño grupo de personas aliadas por un proyecto común y que comparte objetivos de desempeño comunes, generalmente cada uno de sus miembros tiene habilidades y conocimientos complementarios y una

---

interdependencia que exige que trabajen juntos para poder alcanzar el objetivo que los une.

Un líder de equipos debe ser una persona entusiasta, valiente, sensata, equilibrada y con sentido del humor, que se preocupe por cada persona de su grupo y debe responder a las siguientes pautas:

El líder inicia, facilita y revisa las nuevas ideas y prácticas. El líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia experiencias personales con ellos. Fija niveles de esfuerzo, dedicación y estimula a los miembros en cuanto a los resultados de su rendimiento

Defiende al grupo contra los posibles ataques externos, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste. Subordina el comportamiento individual al grupal, estimula una atmósfera agradable, propicia el buen humor, la creatividad y la cooperación, media en los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

Suministra y obtiene información de cada uno de los miembros y muestra y facilita conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo. Da reconocimiento y expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los integrantes del grupo.

## **8) SENTIDO DEL HUMOR**

“El humor es una afirmación de dignidad, una declaración de superioridad del hombre sobre todo lo que sucede. (Romain Gary)

**El sentido del humor y la creación de un clima o ambiente agradable deben de ser una de las habilidades de un buen líder.** La capacidad de reírse demuestra un elevado grado de inteligencia, conocimiento y control de uno mismo y es la manera más fácil de atraer otras personas junto a ti.

El humor es también una buena estrategia para reducir las tensiones, minimizar los problemas y aumentar la creatividad. La risa y el buen humor contribuyen a mejorar nuestra relación con nosotros mismos y nuestra relación con los demás

El líder tiene que desarrollar un “talante” relajado que cree una atmósfera cálida y agradable. El clima laboral refleja el “tono emocional interno en las empresas” y de los empleados de la organización con respecto a distintos factores: cultura e integración organizacional, satisfacción laboral, motivación, nivel de productividad, etc.

La gestión de la sonrisa en la empresa puede ser un valioso recurso humano, reconfortante y enriquecedor. La diversión y el gozo laboral, es un prerrequisito para la creatividad, el desarrollo innovador y para mantener a la empresa sana y feliz.

Encuentre todos estos rasgos en si mismo y usted estará preparado para ser un buen líder. Si usted tiene alguno pero no todos.....bien, entrene los que le faltan y ya estará preparado.

¿Cuáles tiene usted? ¿Cuáles son los que necesita desarrollar?

¡¡¡ Dirija su risa y su buen humor hacia su empresa y...buena suerte!!!

#### **4. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN EL LIDERAZGO.**

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio

que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

- Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trajín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.
- Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

- Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.
- Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.
- Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

## LÍDER AUTOCRÁTICO

De origen griego, la palabra autocracia significa gobernarse a sí mismo, es decir, el poder ilimitado en las manos de una sola persona.

Las autocracias son, entonces, formas de organización en donde el poder de decidir lo tiene una persona o un grupo de personas.

La autocracia donde la autoridad manda de acuerdo a su propia voluntad, sin considerar la de los demás.

Por ello los líderes autocráticos:

Determinan todas las normas del grupo.

Dictas las técnicas y pasos de la actividad, uno a la vez, para luego para

---

finalmente incorporar un plan incierto dentro de la organización general del grupo.

Asigna las tareas a realizar y los compañeros de trabajo.

Es personal en sus elogios y críticas, se mantiene apartado de participar, excepto al demostrar las técnicas.

### **LIDER DEMOCRATICO**

El líder **democrático** es aquel que, en primer lugar, fomenta el debate y la discusión dentro del grupo. Después toma en cuenta las opiniones de sus seguidores y recién entonces, a partir de criterios y normas de evaluación que resultan explícitas, toma una decisión.

Entre ellos, la auto percepción de habilidad es el elemento central, debido a que, en primer lugar, existe una tendencia en los individuos por mantener alta su imagen, estima o valor, que en el ámbito organizacional significa mantener un concepto de habilidad elevado; y en segundo lugar, el valor que el propio trabajador se asigna es el principal activador del logro de la conducta, el eje de un proceso de autodefinición y el mayor ingrediente para alcanzar el éxito.

Esta autovaloración se da a partir de determinado desarrollo cognitivo. Esto es, auto percibirse como hábil o esforzado es sinónimo para los empleados; poner mucho esfuerzo es ser listo, y se asocia con el hecho de ser hábil.

En los niveles medio superior de jerarquía y esfuerzo no son sino sinónimos; el esfuerzo no garantiza un éxito, y la habilidad empieza a cobrar mayor importancia. Esto se debe a cierta capacidad cognitiva que le permite al sujeto hacer una elaboración mental de las implicaciones casuales que tiene el manejo de las auto percepciones de habilidad y esfuerzo. Dichas auto percepciones, si bien son complementarias, no presentan el mismo peso para el líder de la organización; de acuerdo con el modelo, percibirse como hábil (capaz) es el elemento central.

---

En este sentido, en el contexto de motivación los profesionales valoran más el esfuerzo que la habilidad. En otras palabras, mientras un líder espera ser reconocido por su capacidad (que es importante para su estima), en el ambiente laboral se reconoce su esfuerzo.

De lo anterior según los motivadores derivan tres tipos de líderes organizacionales o institucionales:

Los orientados al dominio. Sujetos que tienen éxito laboral y organizacional, se consideran capaces, presentan alta motivación de logro y muestran confianza en si mismos. Un ejemplo serían los líderes de los partidos políticos.

Los que aceptan el fracaso. Sujetos derrotistas que presentan una imagen propia deteriorada y manifiestan un sentimiento de desesperanza aprendido, es decir que han aprendido que el control sobre el ambiente es sumamente difícil o imposible, y por lo tanto renuncian al esfuerzo. Ejemplo de ellos; los líderes sindicales.

Los que evitan el fracaso. Aquellos líderes que carecen de un firme sentido de aptitud y autoestima y ponen poco esfuerzo en su desempeño; para "proteger" su imagen ante un posible fracaso, recurren a estrategias como la participación mínima en el la organización.

El juego de valores habilidad / esfuerzo empieza a ser riesgoso para los alumnos, ya que si tienen éxito, decir que se invirtió poco o nada de esfuerzo implica brillantez, esto es, se es muy hábil. Cuando se invierte mucho esfuerzo no se ve el verdadero nivel de habilidad, de tal forma que esto no amenaza la estima o valor como estudiante. En este caso el sentimiento de orgullo y la satisfacción son grandes.

Esto significa que en una situación de éxito, el auto percepciones de habilidad y esfuerzo no perjudica ni dañan la estima del líder ni el valor que motivador otorga. Sin embargo, cuando la situación es de fracaso, las cosas cambian. Decir que se invirtió gran esfuerzo implica poseer poca habilidad, lo que genera un sentimiento

---

de humillación. Así, el esfuerzo empieza a convertirse en un arma de doble filo y en una amenaza para los líderes de la organización, ya que éstos deben esforzarse para evitar la desaprobación del motivador, pero no demasiado, porque en caso de fracaso, sufren un sentimiento de humillación e inhabilidad.

Dado que una situación de fracaso pone en duda su capacidad, es decir, su autovaloración, algunos líderes institucionales evitan este riesgo, y para ello emplean ciertas estrategias como la excusa y manipulación del esfuerzo, con el propósito de desviar la implicación de inhabilidad.

Como se había mencionado, algunas de estas estrategias pueden ser: tener una participación mínima en las reuniones de accionistas, demorar la realización de una labor.

Los 14 principios de motivación en la gerencia y el Liderazgo institucional, de W. Edwards Deming son:

1. Crear un propósito constante hacia la mejora de los líderes y su motivación (Kaizen = Mejoramiento continuo), asignando recursos para cubrir necesidades a largo plazo en vez de buscar rentabilidad a corto plazo.

Creemos que este punto va a afectar específicamente al departamento de capacitación dentro del sistema de administración y a los departamentos de ventas y de servicios de posventa dentro del sistema de comercialización. También puede afectar a otros departamentos como el de cobranzas por ejemplo. Este punto nos indica la necesidad de un constante perfeccionamiento de la motivación y de los servicios a los clientes.

2. Adoptar la nueva filosofía de la estabilidad económica rechazando permitir niveles normalmente aceptados de demoras, errores, por parte de los líderes. Este principio afectara a todos los sistemas de una empresa, a todos sus departamentos. Es importante que toda la empresa se preocupe por el cumplimiento de este punto.

3. "Reducir el número de personal sin motivación, para el mismo ítem eliminando a los que no califiquen al no aportar pruebas de liderazgo.

4. Búsqueda constante de problemas, existentes en el sistema a fin de mejorar los procesos permanentemente.

Observando este principio podemos darnos cuenta de que es muy importante, debe aplicarse a todos los departamentos de cada gerencia para que la motivación rinda sus frutos.

5. Instituir la capacitación continua en el trabajo. Desarrollar e implementar planes de adiestramiento y mejora de la motivación al personal.

Este punto también debe aplicarse a las partes gerenciales de la empresa, es importante para la seguridad de los empleados. El sentirse mas capacitados los ayudara a realizar mejor sus tareas, sintiéndose mejor consigo mismos. Además es importante que estén actualizados en cuanto al mejoramiento de los métodos para realizar sus tareas que van surgiendo con el paso del tiempo.

6. Concentrar la supervisión en ayudar al personal a desempeñar mejor su trabajo y motivación. Tomar medidas inmediatas en cuanto a imperfecciones, necesidades de mantenimiento, malas herramientas, u otras condiciones inadecuadas para la calidad, estas decisiones dan a demostrar la personal que ellos importan y los motiva a realizar su trabajo con esmero.

7. Estimular la comunicación eficaz, de dos vías, y otros medios que eliminen temores en toda la organización y ayudar a las personas a trabajar juntas para servir los propósitos del sistema.

Este punto debe ser llevado a cabo por el gerente con la ayuda de los gerentes de área y con el asesoramiento infaltable del sistema de recursos humanos, el cual funcionara como nexo y trabajara con los empleados para poner en marcha esta idea sin interferencias.

8. Romper las barreras existentes entre los departamentos de la empresa estimulando trabajos en equipo, congregando esfuerzos de áreas diferentes: investigación, diseño, ventas y producción.

Esta tarea esta totalmente apuntada a la gerencia, quien se ocupara, al igual que en el punto anterior con recursos humanos, de fomentar esta forma de trabajo y mejorando la comunicación, esto motiva al personal como si todos fueran una gran familia e influye en la consecuciones de metas y objetivos.

9. Eliminar el uso de objetivos numéricos, afiches y lemas en los cuales se pide nuevos niveles de productividad sin dar los métodos y proveer las herramientas y entrenamiento necesarios. Esto traer con consecuencia la falta de comunicación y baja la autoestima del empleado.

La tarea de terminar con los métodos de motivación que se utilizaban, siempre será trabajo para la gerencia.

10. Eliminar las barreras que le impiden al trabajador el derecho de sentirse orgulloso y motivado de su destreza.

Los gerentes son los que, con ayuda de recursos humanos, deberán ocuparse de que el trabajador se sienta bien en su tarea.

11. Instituir un vigoroso programa de educación, auto mejora y motivación.

En este punto también deberá ser la gerencia, con la ayuda del sector de recursos humanos, quien se ocupe de la puesta en práctica del mismo.

En primer lugar, una de las principales funciones de la gerencia en el proceso de motivación; es comenzar con la puesta en práctica de toda esta nueva filosofía, creada por Deming, en la empresa. Es importante que este atenta a cómo va llevándose a cabo en los diferentes departamentos y procesos de la organización para la motivación institucional y dentro de los líderes, debe funcionar como guía y

---

así atender las dudas de los empleados y fomentar la comunicación de estos con los jefes quienes serán de gran ayuda para la gerencia, aunque lo ideal sea que lo maneje por si misma sin ningún tipo de intermediarios.

Una forma de alcanzar estos objetivos es fomentar la motivación para el trabajo, tanto en grupo como en equipo. Esta es una forma de motivar al personal a que se sienta más apoyado por sus compañeros, y por lo tanto mejor consigo mismo.

El principal objetivo de una mejora en la comunicación y motivación es romper con las barreras ínter departamentales, logrando un aceleramiento en la misma para poder cumplir con los objetivos de la empresa con mayor rapidez, sin tener problemas durante el proceso.

La capacitación motivacional, consiste en la formación de un individuo para realizar el trabajo.

El objetivo de los mismos es habituar y motivar al líder institucional al trabajador en alguna tarea para lograr un objetivo, para que en caso que surja algún tipo de complicación el empleado se sienta (y de hecho se encuentre) en condiciones de solucionarlo. De esta forma habrá mayor productividad y mayor rapidez por parte del trabajador.

Las acciones para lograr el adiestramiento motivacional: la recopilación de datos, su organización, el generamiento de información y luego con todo esto se podrá llegar a la toma de decisiones para solucionar el problema, luego de haber enunciado algunas alternativas y haber elegido la más apta.

Para lograr una capacitación satisfactoria se les presentan a los empleados ejercicios para que puedan tomar decisiones grupales. Normalmente, esta tarea se lleva cabo en universidades cercanas al lugar de trabajo.

El adiestramiento consiste en aprendizaje de las aptitudes que se pueden tener para cumplir con la realización de un trabajo.

El rol del sindicato es muy importante, dado que la participación del mismo se basará en un trabajo constante con los trabajadores para ayudarlos a poder asimilar el cambio, funciona como un instrumento de apoyo, tanto para los trabajadores como para la empresa.

En primer lugar la capacitación y el adiestramiento que los líderes de una institución o empresa deben darle a sus empleados son constantes en lo que respecta a los nuevos métodos de enseñanza y los adelantos tecnológicos que pueden facilitar las tareas y mejorar la forma en la que se realiza la misma, es necesario y muy importante. También es esencial brindarle al personal un mejor y mas cómodo lugar donde reunirse, ya sea para tomar sus descansos o para seguir programando actividades (creemos que es importante que exista un lugar para cada tarea ya que de esta forma una no interferirá con la otra). Además, creemos importante que el personal cuente con todo el material de motivación que necesita para realizar su tarea y opinamos que eso debe ser brindado por la organización.

## **CAPITULO 10. DIF ESTATAL**

### **1. ANTECEDENTES**

La creación del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia Michoacana, se encuentra inscrita en el establecimiento de las instituciones que nacieron en el periodo post revolucionario de nuestro país y que tuvieron por objetivo proteger a los menores de edad en situación de pobreza.

El primer antecedente del Organismo entre el período 1964-1970, se encuentra en el Instituto Michoacano de Protección a la Infancia (IMPI) que más tarde se integró y formó parte del Instituto Mexicano de Protección a la Infancia, cuyo programa prioritario fue La gota de leche, a través del cual se distribuía el líquido en las colonias más alejadas del Distrito Federal, mientras que en Michoacán operaba la

---

entrega de un desayuno escolar, que se entregaba en las escuelas primarias de las colonias de la ciudad capital y de manera excepcional, en algunos municipios cercanos a la ciudad de Morelia.

Más tarde, en el período 1970-1976, se constituyó el Instituto de Protección a la Infancia, organismo que logró extenderse a todo el territorio nacional. Entre las acciones que impulsaba destacó la distribución de los desayunos escolares y despensas a las familias en situación de marginación.

En el año de 1977 se creó el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, organismo que dio vida y fundamento al ahora Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia Michoacana, creado por Decreto publicado en el Periódico Oficial del Estado de fecha 18 de Julio de 1977 y en el cual se establece su naturaleza de organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios.

Posteriormente se publicó en el Periódico Oficial del Estado de fecha 14 de Mayo de 1987, la Ley de Asistencia Social del Estado de Michoacán de Ocampo, mediante la cual se señala que el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia Michoacana se sujetará a las disposiciones de la misma, teniendo por objeto fijar las bases y procedimientos para el establecimiento del servicio estatal de asistencia social y promover el desarrollo integral de la familia estableciendo las actuales funciones para el logro.

## **SISTEMA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA MICHOACÁN**

En el DIF, se encargan de conducir políticas públicas en materia de asistencia social que promueven la integración de la familia. También, promovemos acciones encaminadas para mejorar la situación vulnerable de niños, adolescentes, adultos mayores y personas con discapacidad.

### **2. MISIÓN**

Coordinar, vigilar y otorgar servicios de Asistencia Social con calidad y calidez, dirigidos estratégicamente a los grupos vulnerables a través de Programas preventivos y de atención, dando mayor énfasis al Desarrollo Humano Individual y

---

la Integración Familiar comunitaria, promoviendo los valores en la familia e involucrando a la sociedad, Instituciones y Organizaciones Públicas y Privadas

### **3. VISIÓN**

Llegar a todas las personas vulnerables y con alguna necesidad de atención siendo el DIF quien deberá atender las necesidades, a través de un trabajo social integral apoyando en su totalidad y en la mayor posibilidad los derechos de los más necesitados y con más carencias económicas.

Sus auténticas necesidades, anhelos y capacidades, logrando formar un vínculo armonioso y permanente con base real en la dignidad del ser humano, que rescate e incremente la estimulación en sí mismo, despierte el sentimiento de ser útil hoy y en el futuro y ser con ello capaces de edificar su vida familiar y social para avanzar firmes a un futuro mejor.

### **4. DIFERENTES TIPOS DE EMPLEADOS**

**BASIFICADOS.** Son empleados que cuentan con antigüedad laboral y por derecho se les brinda una plaza de por vida gozando de todas las prestaciones de ley y otras adicionales. Apoyados por un sindicato

**EMPLEADOS DE CONFIANZA:** son personas que entran con las diferentes administraciones a ocupar un puesto eventual desarrollando actividades sujetas a las necesidades de los nuevos dirigentes de la institución

### **5. CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO**

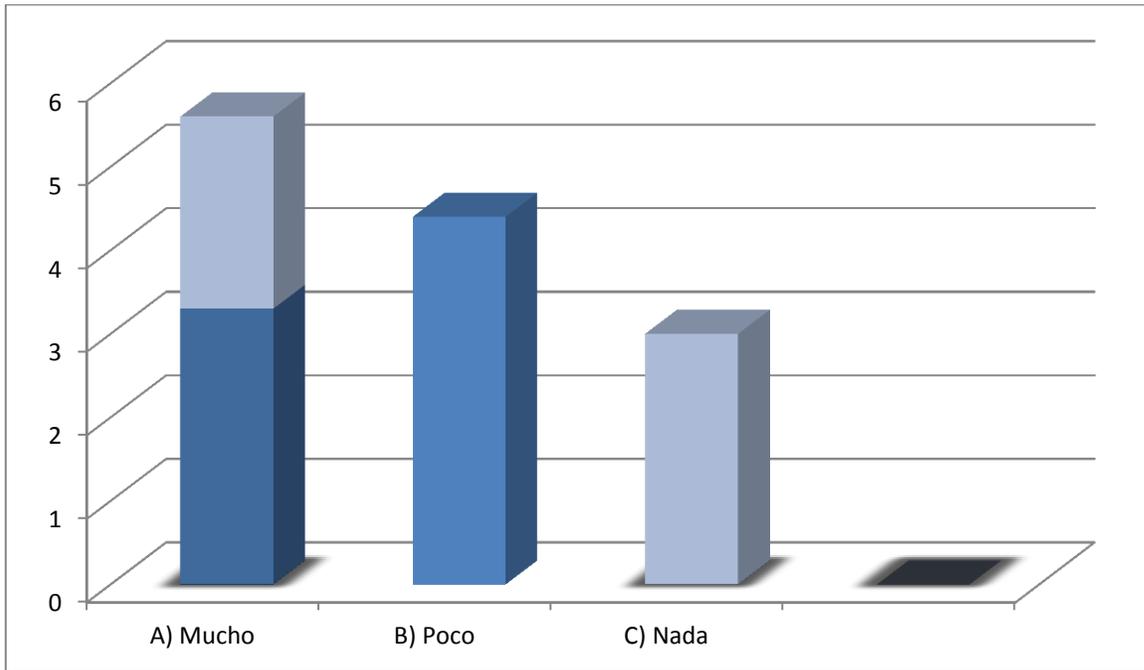
**OBJETIVO:** Conocer los factores que motivan a los empleados del DIF Estatal y las herramientas necesarias que debe tener el departamento de Recursos Humanos para lograrlo.

---

1. ¿Qué tan valorado te sientes en tu área de trabajo?
    - a. Lo suficiente      B) poco      C) Nada
  
  2. ¿El Departamento de Rh implementa cursos de motivación?
    - A) Cada mes      B) cada año      C) nunca
    - B)
  
  3. ¿Tu lugar de trabajo es el adecuado para que desempeñes tus funciones correctamente?
    - B) Si      B) No
  
  4. ¿Qué te hace falta para realizar adecuadamente tus funciones?
    - A) Material
    - B) Mas sueldo
    - C) Horario
  
  5. ¿Es adecuado el trato que te da tu jefe inmediato?
    - A) Si      B) No
  
  6. ¿Tus problemas personales influyen para tu desempeño?
    - A Si      B) No
  
  7. ¿Cómo es la relación con tus compañeros?
    - A) Buena      B) Mala
  
  8. ¿Te sientes satisfecho con la función que desempeñas?
    - A Si      B) No
  
  9. ¿Qué factor motivacional consideras más importante para sentirte motivado?
    - A) Monetario      B) Económico      C) social
-

### Pregunta 1

¿Qué tan valorado te sientes en tu área de trabajo?

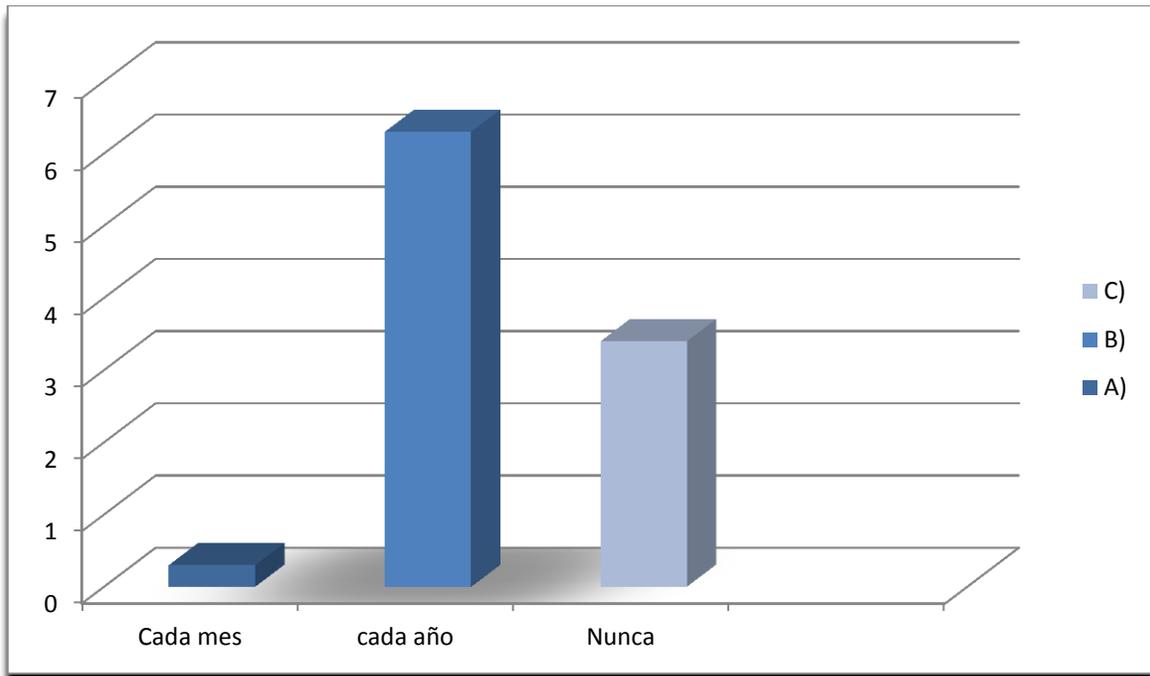


#### Interpretación

Podemos ver que el 3.3% del personal se siente valorado, mientras que el 4.4% se siente poco valorado y el 2.3% no se siente valorado por su jefe.

## PREGUNTA 2

¿El departamento de RH implementa cursos de motivación?

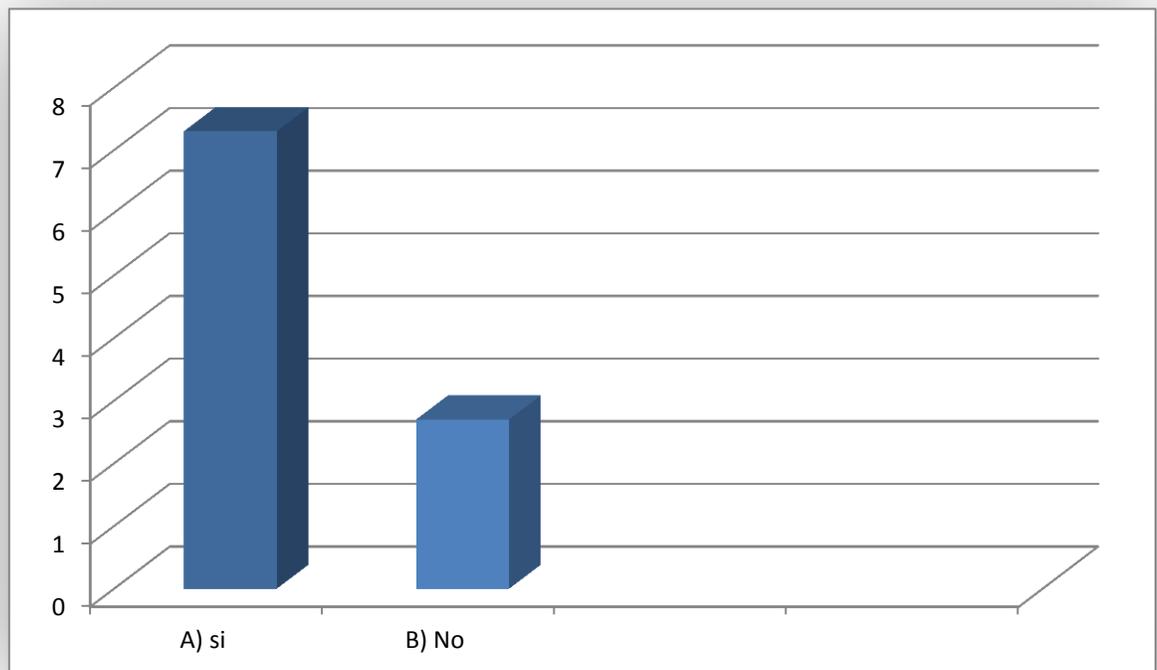


### Interpretación

Podemos ver que no se dan cursos de motivación continuos esto provoca que no tengan constantes factores motivantes.

### Pregunta 3

**¿Tu lugar de trabajo es adecuado para que realices tu trabajo?**

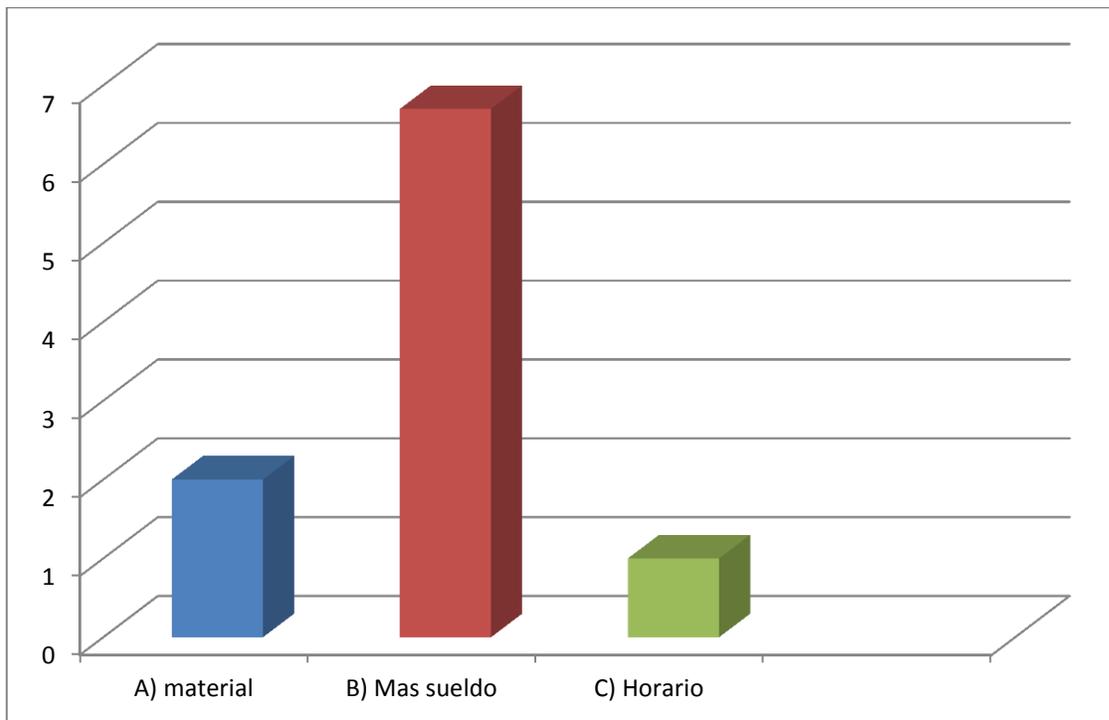


#### Interpretación

**La mayoría de los empleados esta en lugar adecuado para realizar su trabajo mientras que los demás sienten que no es el adecuado.**

## PREGUNTA 4

¿Qué te falta para realizar adecuadamente tus funciones?

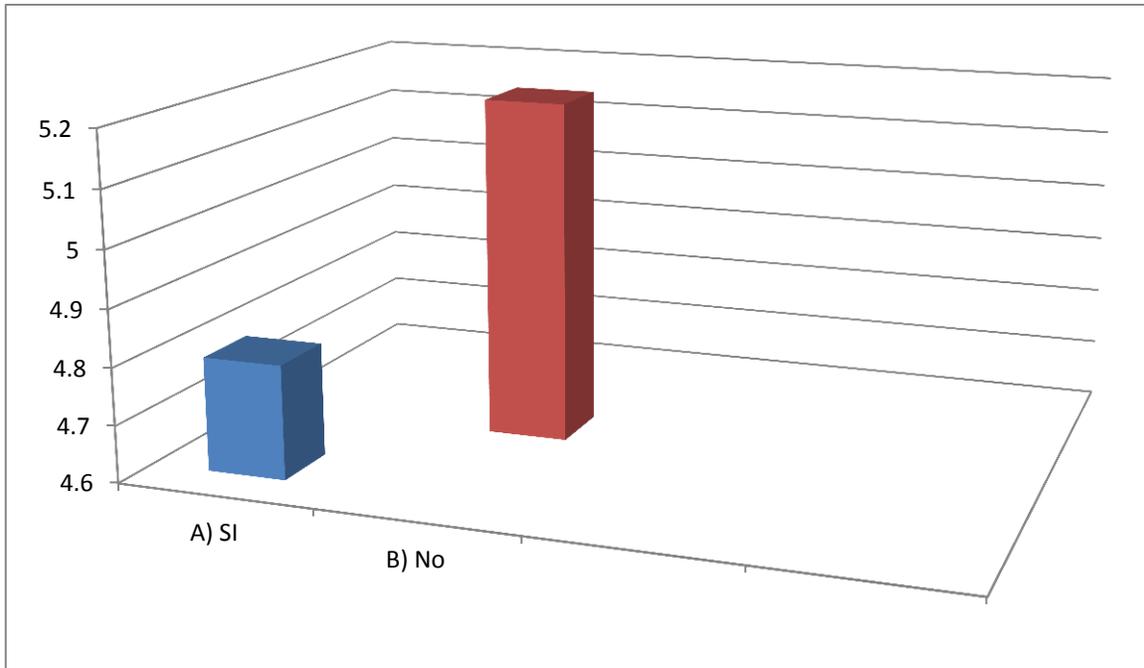


### Interpretación

Para los empleados ser remunerados económicamente los hace sentir mejor para realizar sus funciones.

### Pregunta 5

¿Es adecuado el trato que te da tu jefe inmediato?

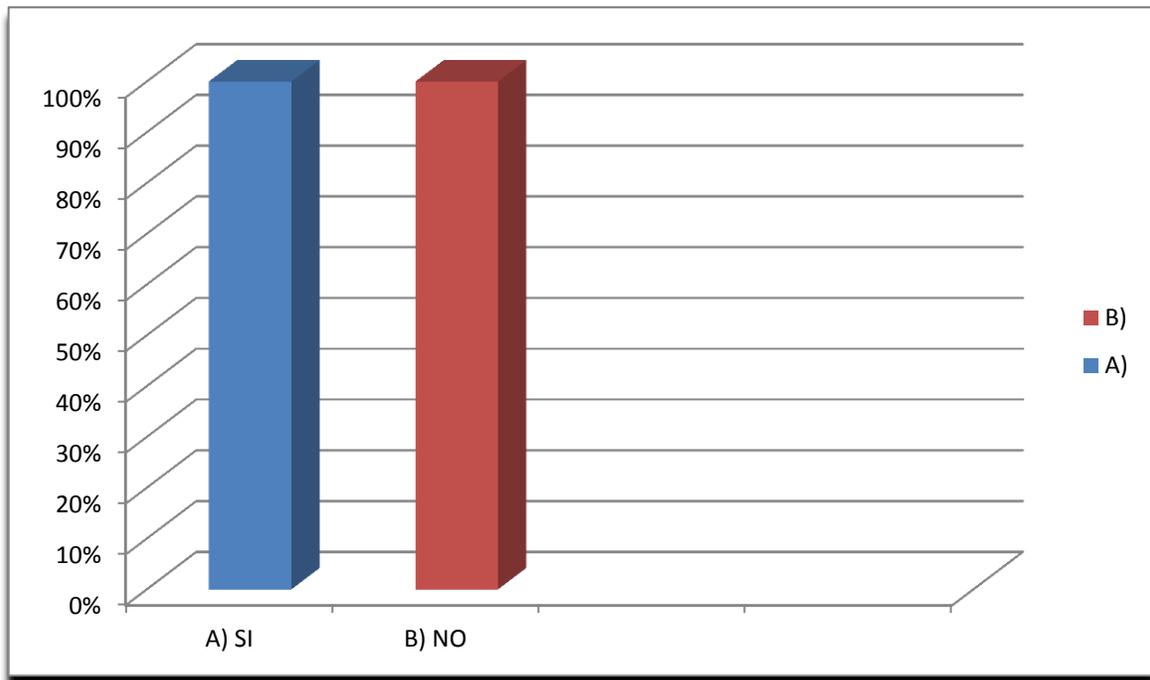


### Interpretación

La mayoría de los empleados consideran que no es apropiado el trato de los jefes inmediatos ya que se sienten subestimados.

### Pregunta 6

**¿Tus problemas personales influyen para tu desempeño?**



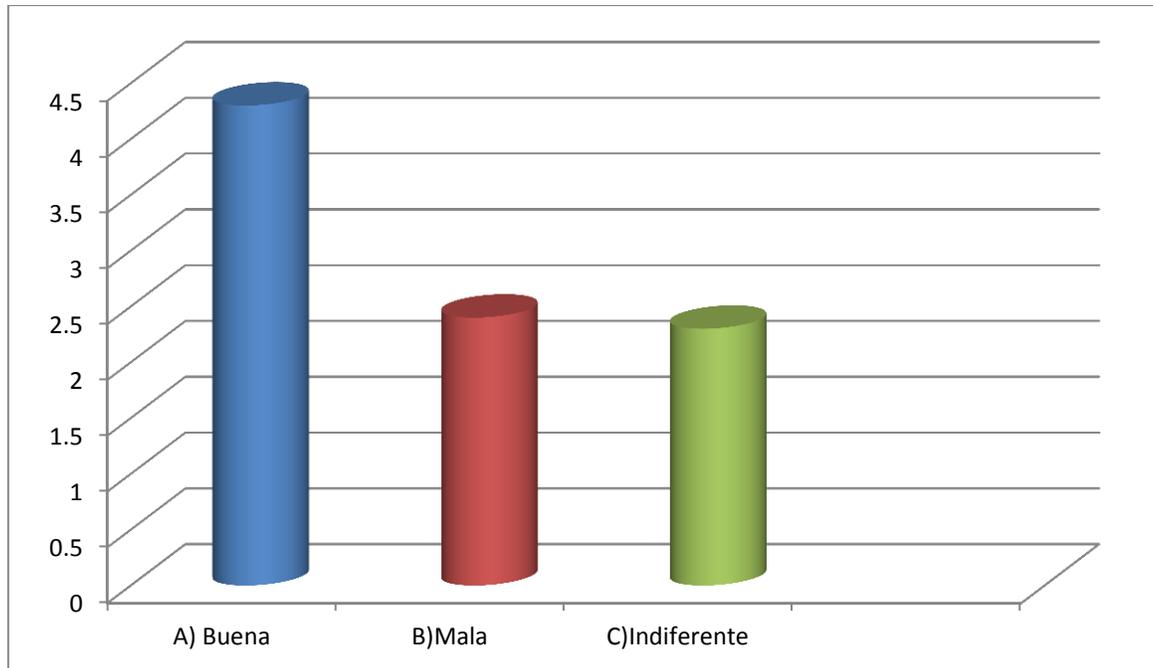
#### Interpretación

La mitad de los empleados considera que no se pueden separar muchas veces los problemas personales ya que a veces influye en las emociones de cada uno y esto les dificulta realizar bien su trabajo o están decaídos o su estado de ánimo es negativo.

---

### Pregunta 7

¿Cómo es la relación con tus compañeros?

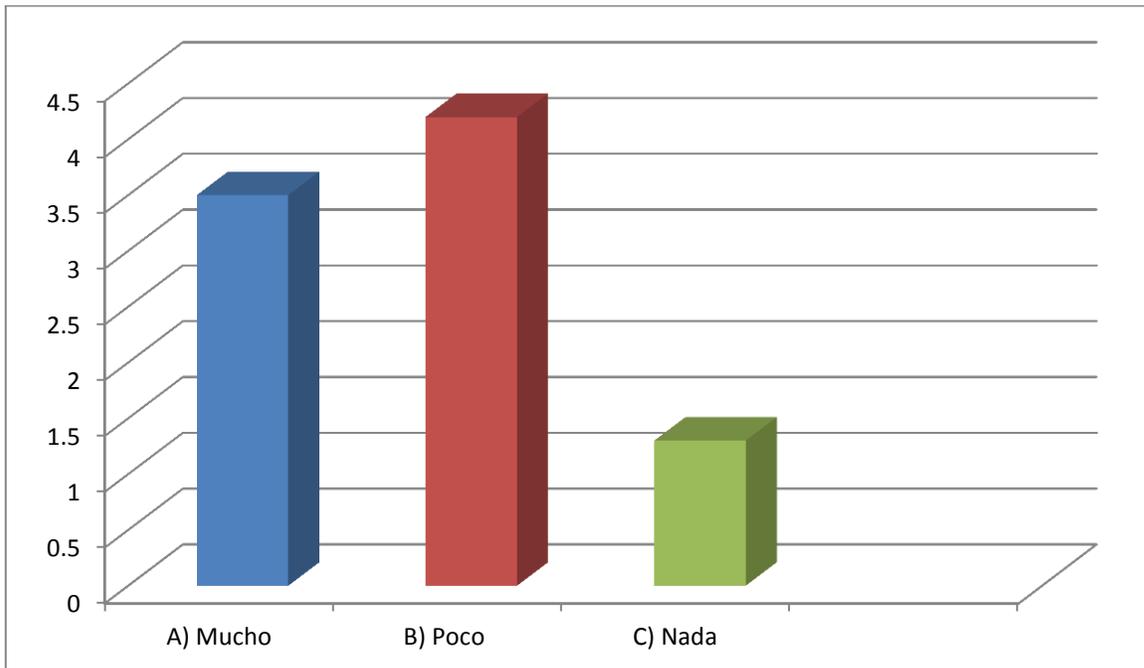


#### Interpretación

Por lo general los empleados tienen una buena relación los demás tienen conflictos entre si.

### Pregunta 8

¿Te sientes satisfecho con la función que desempeñas?

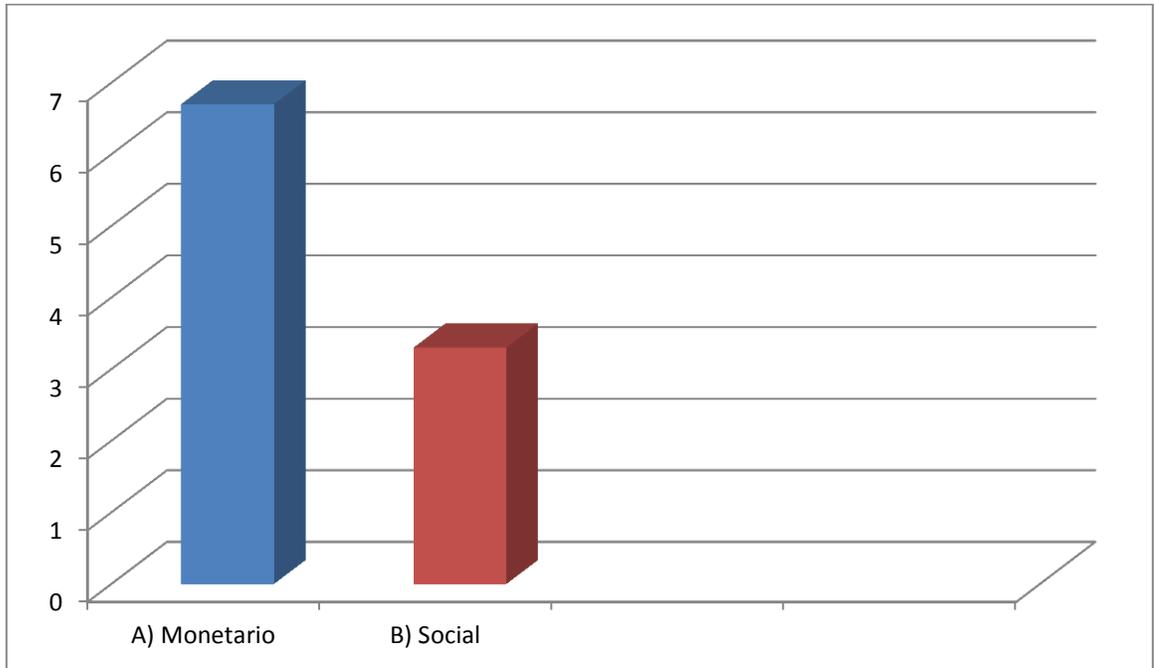


### Interpretación

La mayoría de los empleados no está de acuerdo con la función que desempeña casi ninguna tiene el perfil se adaptó a la necesidad de trabajar

### Pregunta 9

¿Qué factor motivacional consideras más importante para sentirte motivado?



### Interpretación

El factor más importante es el monetario siendo también importante para algunos el reconocimiento social.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES:**

1. El tipo de motivación de las personas está ligado directamente con su personalidad y sistema de creencias.
2. El nivel de motivación que tenga la persona estará regido por cómo está se está dejando manipular por su medio laboral.
3. La motivación laboral es una de las herramientas más útiles en las empresas, de allí el interés en ver de qué manera se puede estimular correctamente a los empleados.
4. La Administración de RH busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valederos sus conocimientos.
5. El DRH de una empresa busca que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas, y en todo caso funge como asesoría y consultaría de cada departamento. Este es un departamento que une de la manera más eficiente los Recursos Humanos.
6. por último se debe agregar que el factor humano en los tiempos actuales se puede considerar como el recurso más importante que posee la

organización, pues es el factor que le aporta valor al proceso productivo y por lo tanto, no se puede minimizar su importancia.

7. los trabajadores son la razón de ser de una empresa, ocupan o deben ocupar el lugar central en las organizaciones. mediante una buena gestión de los recursos humanos, las organizaciones logran sus objetivos. la calidad del equipo humano es clave para alcanzar el éxito de la empresa y la contratación y retención del personal tiene que ser un objetivo básico de cualquier organización.
8. hoy en día, el primer "mercado" de una organización son sus trabajadores. las empresas, antes de preocuparse por tener o ganar clientes, deben centrarse en tener las mejores personas y aprovechar su capacidad. para conseguirlo hace falta que el personal esté motivado, satisfecho.

#### **RECOMENDACIONES:**

- Al concluir este trabajo, se puede resumir las ideas que aporta el mismo al estudio del tema analizado, en los siguientes puntos:
- mediante una buena gestión de recursos humanos los empleados logran alcanzar un buen nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.
- el factor humano ha cobrado importancia en la actualidad a partir del reconocimiento de este como generador de valor en las organizaciones.
- incentivar a la motivación como materia importante en la creación del liderazgo institucional.
- lograr que el estado y empresas privadas promuevan la importancia de la motivación en el liderazgo institucional y empresarial.
- promover la participación de la motivación como herramienta esencial para resolver los problemas comunitarios, provinciales, municipales y nacionales.

- lograr que los estamentos tanto de gobierno como particulares, incorporen en sus actividades diarias y de alta gerencia, a la motivación como pieza fundamental en la capacitación de líderes institucionales.
- Que se respeten las condiciones y derechos laborales que rige la Ley Federal de Trabajo
- Buscar perfiles adecuados para cada trabajador donde realice su trabajo y se desarrolle en las condiciones óptimas.
- Motivación y capacitación continua y constante que permita al trabajador estar Bien actualizado.

Buscar el bien no solo de la organización sino también del capital humano ya que con este se mantiene estable y en producción una empresa donde no existirá el cólera laboral.

Quiero hacer mucha mención aunque suene repetitivo pero hoy en día el DIF solo se preocupa por brindar el mejor servicio y dar todos los apoyos económicos y jurídicos posibles sin tomar en cuenta la calidad de atención que brinda el personal de esta institución puesto que el personal quien atiende a las personas más vulnerables de nuestro estado son ellas personas tal vez no tienen el tacto o la falta de conocimiento para tratar a estas personas que van con alguna necesidad.

Algo muy importante es reconocer el trabajo individual y grupal, incentivando a los trabajadores a seguir mejorando y a prepararse darles algún tipo de estímulo. Diferente al que los sindicatos se ven obligados a brindar.

## **BIBLIOGRAFIA**

Administración de Personal y Recursos Humanos

Autores: William B. Werther Jr., Keith Davis

Edición: 5ta

Administración de Recursos Humanos

Autor: Idalberto Chiavenato

Edición: 1era

Páginas utilizadas: 173,174,201

Administración de Recursos Humanos

Autor: Idalberto Chiavenato

Edición: 5ta

Administración de Recursos Humanos

Autores: George Bohlander, Scot Snell, Arthur Sherman

Edición: 12ava

La Gestión de los Recursos Humanos

Autor: Simón Dolan, Randall S. Schuler y Ramón Valle

Edición: 1999

Editora: Mc Graw-Hill / Interamericana de España

Administración de personal

Autor: Gary Dessler

Edición: 6ta

Editora: Prentice – Hall Hispanoamericana

Motivación y Emoción

JONMARSHALL REEVE

'Administración de Recursos Humanos'. Idalberto Chiavenato. McGrawHill 2000