



**“UNIVERSIDAD MICHOCANA
DE SAN NICOLAS DE HIDALGO”**



FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESINA

**Para obtener el Título de Licenciada en Administración de
Empresas.**

LAS NECESIDADES DEL IMCED SEGÚN LA PIRAMIDE DE MASLOW

Tesista:

Paulina Elizabeth Bermudèz Cortes.

Asesor: Joel René Soria

Junio de 2015

Ciudad Universitaria, Morelia Michoacán





DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Esta tesina va dedicada a muchas personas muy importantes en mi vida en especial a mis PADRES los cuales día a día me motivan a ser una mejor persona, ha luchar por mus sueños y metas muchos de mis logros se los debo a ustedes, GRACIAS por todos sus sacrificios y ese amor infinito que me dan.

A MIS HERMANOS

Por ser como mis mejores amigos

A MI ESPOSO

Por ser mi mano derecha

Y estar ahí cuando te necesito,

Gracias por ese amor que me brindas.

A MI DIRECTOR DE TESINA

A usted le agradezco su apoyo

Y su ayuda para lograr hacer un

Buen Trabajo.

GRACIAS POR CREER EN MÍ



INDICE

1.-Presentación.....	3
2-Planteamiento del problema.....	4
4.-Marco teórico.....	5
4.1.-Conceptos y teoría de la administración.....	7
4.2.- Evolución De Las Corrientes De Pensamiento Administrativo.....	13
4.3.-Enfoque Técnico Estructuralista.....	13
4.4.-Corriente Humanista.....	16
5.- Recursos Humanos.....	19
5.1.-Administración De Recursos Humanos.....	20
5.2.-Objetivos De La Administración De Recursos Humanos.....	20
5.3.-Funciones De La Administración De Recursos Humanos.....	21
5.4.-Importancia De Los Recursos Humanos.....	21
5.5.-Características De Los Recursos Humanos.....	22
5.6.-Otros objetivos.....	23
6.-El papel de la Dirección de Línea.....	25
6.1.-Ubicación Del Departamento De RH.....	26
6.2.-Composición del DRH.....	27
6.3.- Fundamentos generales de la administración de los recursos humanos.....	33
6.4.- Administración de personal.....	34
6.5.- Relación De La Administración Con Otras Ciencias.....	34
7.- Productividad.....	36

7.1.-Importancia De La Productividad.....	36
7.2.-Que Es Productividad.....	37
7.3.-Como se mide la productividad.....	37
7.4.-Índice De Productividad.....	38
8.-Capital Humano.....	39
8.1.- Motivación.....	42
8.2.-Motivación Y Conducta.....	43
8.3.-El Ciclo Motivacional.....	43
8.4.-Aprendizaje De La Motivación.....	45
9.- Análisis motivacional del IMCED.....	61
9.1.-Caso Practico IMCED.....	63
9.2.-Listado nominal.....	76
9.3.-Menú de Alternativas.....	77
10.-Conclucion.....	78
11.-Bibliografia.....	80



ABSTRACT

En el siguiente trabajo realizamos una investigación acerca del tema de la motivación dentro del IMCED esto con el fin de solucionar muchos problemas que se comenzaban a presentar.

Como bien sabemos la motivación dentro de la organización es muy importante ya que si el trabajador está conforme con lo que realiza y con lo que recibe tendremos mejores resultados de trabajo y así mismo llegaremos más rápido al objetivo deseado.

Analizando las teorías de la motivación elegimos la teoría de maslow enfocada a las necesidades (pirámide de las necesidades) con esta teoría aterrizamos muchas de las ideas.

Para la solución de los problemas primero realizamos encuestas a veinte trabajadores de la institución esta enfocada a la pirámide de maslow y revisando los resultados será más fácil saber qué tipo de necesidad debemos de enfocarnos mucho más.

Y al final con los resultados arrojados fue mucho más fácil solucionar los problemas así mismo realice un menú de alternativas estas para el mejor desempeño del trabajador.

Puedo concluir afirmando que debemos de darles mucha importancia a nuestros trabajadores ya que gracias a ellos la institución día a día trabaja y si no estamos al pendiente de ellos los objetivos deseados no se lograría.

ABSTRACT

In this paper we conducted a research on the subject of motivation within the IMCED this in order to solve many problems began to arise.

As we know the motivation within the organization is very important because if the worker is satisfied with what he does and what we get better work and likewise reach the desired goal faster.

Analyzing the theories of motivation theory of Maslow chose focused on the needs (pyramid of needs) with this theory landed many of the ideas.

To solve the problems first twenty workers carry out surveys of the institution is focused on Maslow's pyramid and reviewing the results will be easier to know what we need to focus much more.

And finally with the results cast was much easier to solve the problems and make it a menu of alternatives these for the best performance of the worker.

I can conclude by saying that we must give great importance to our employees and thanks to the institution they work every day and if we are not aware of them load desired objectives would not be achieved.

IMCED

Motivación

Maslow

Pirámide

Necesidades



1.-PRESENTACION

Las Necesidades Según La Pirámide De Maslow nos hace ver cuanta es la importancia que debemos darle a las necesidades que tiene cada uno de los trabajadores ya que es uno de los elemento muy importante. Si algo si algo debemos tener en claro es que si mantenemos motivados a nuestros trabajadores habrá un mejor rendimiento y realizaran sus actividades de una forma satisfactoria y en buen tiempo ya que siempre debemos de tener muy en claro que un trabajador en una empresa no es un objeto nada mas por eso mismo debemos de poner mucha atención y analizar e investigar qué tipo de necesidades tiene cada uno para así mismo poder ayudar, mejorar y motivar para una mayor efectividad de actividades.

Y con esto tendremos mejores resultados y con esto ayudara a la organización al cumplimiento de sus metas.

2.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la sociedad, en los últimos años ha ocurrido una serie de cambios sociales y económicos que han impactado con fuerza en las distintas esferas de progreso del ser humano, perturbando no solo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el humano en las organizaciones a las que pertenece.

La sociedad globalizada, teniendo en cuenta el párrafo anterior, requiere de organización dinámicas que se adapten con velocidad a los cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un existente mercado que es dinámico y altamente competitivo.

Este reto no solo se presenta para las organizaciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, entendiendo que lo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre persona y organización.

En este contexto, se presenta el siguiente trabajo de investigación, tratando de determinar, mediante una encuesta, el tipo de necesidad a satisfacer, dentro de los niveles de una empresa, con el objetivo de dar conclusiones al respecto y posibles caminos de acción, todo esto con la necesidad de obtener la información necesaria para poder optimizar la labor diaria de los trabajadores.

El instituto IMCED (Instituto Michoacano de Ciencias De la Educación) en el año 2013 se hizo un cambio del jefe del departamento de Recursos humanos al momento de ser asignado el nuevo jefe de departamento se pudo dar cuenta que existía mucho desestabilidad en los trabajadores.

Después el jefe comenzó a notar que la mayoría de los trabajadores no llegaba temprano a trabajar faltaban mucho y en sus lugares de trabajo no había una buena relación de trabajo la mayoría de los trabajadores no llevaba una buena relación con sus jefes y con mayor parte de sus compañeros.

Y peor aun los trabajadores nunca estaban en sus puestos de trabajo.

3.-MARCO TEORICO

Principales autores de administración en México desde un enfoque teleológico.

En la historia de la Evolución de la administración en México vemos que son pocos los personajes que han destacado en esta materia sin embargo, si se analiza desde un enfoque teleológico partiendo de este como el inicio y el final en su esencia encontramos una ferviente necesidad de encontrar mejores soluciones de organización sin importar si el ámbito es público o privado puesto que las sociedades inmersas en sus crisis se mantienen cambiando constantemente así como sus requerimientos pues se busca adecuar al contexto social, cultural, económico, ambiental y político actual; y aunque utópico pero no imposible a través del estudio de aquellos pioneros Mexicanos que buscaron entre la ambigüedad y sentaron teorías para así poder alcanzar exitosamente las metas propuestas y partir desde su fin hacia un nuevo contexto.

Como bien menciona Barry Bozeman hoy día en muchos países de América Latina los problemas de la administración y de gestión pública no sólo tienen que ver con un mejor desempeño de los de gobiernos, sino también con la gobernabilidad de las naciones. En el contexto estadounidense hay mayor cercanía entre las representaciones simbólicas y las soluciones. ¿En un País como el nuestro será necesario ser más flexibles y horizontales para que se responda adecuadamente a sus retos, necesitaremos nuevos pioneros mexicanos en administración que conozcan la realidad contextual para encontrar nuevas soluciones?

Autores De Los Principios Administrativos

En nuestro México a partir de la década de los 70's inician con principios administrativos los siguientes autores:

- **Agustín Reyes Ponce**
- **Isaac Guzmán Valdivia**
- **José A. Fernández A.**
- **Miguel F. Dunhalt Krauss**
- **Francisco Lara Casillas**

Julio Agustín Reyes Ponce:

Nacido en Puebla de los Ángeles el 12 de abril de 1916 y murió en Ciudad de México el 22 de octubre de 1988.

Fue cofundador y ex director de las carreras de administración de empresas y relaciones industriales de la universidad iberoamericana (UIA) y fundador y primer director de la escuela de administración de empresas UAP, consultor de empresas y miembro de número de la academia internacional de administración.

Este autor fue muy comprometido a la educación y a la cátedra ya que formo a varios administradores financieros, empresarios y educadores que conducen en la actualidad al país.

Su principal aportación “es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. Es decir, busca resultados con máxima eficiencia en la coordinación de cosas y personas que integran a una empresa”.

Ya que de ello partió para poder llegar a un proceso administrativo el cual planteo de la siguiente forma:

1. Previsión: Participación de ideas en cuatro a los acontecimientos que tendrá lugar en la organización. Dentro de esta se fijan objetivos, investigan factores y coordinan los distintos medios de acción. Esta etapa incluye tres principios básicos:

- Previsibilidad: situación de certeza o incertidumbre.
- Objetividad: las previsiones deben estar soportadas por opiniones subjetivas.
- Medición: las previsiones puedan ser susceptibles de medirse.

2. Planeación: Dentro de una organización, consiste en determinar los objetivos de la misma y elegir cursos de acción convenientes para el logro de esos objetivos.

El proceso de la planeación se puede dividir en los siguientes pasos o etapas:

1 Determinar los objetivos de la organización.

2- Visualizar escenarios futuros posibles, asignando probabilidades, que pueden ser subjetivas, a cada uno de esos escenarios.

3- Buscar cursos de acción posibles, teniendo en cuenta los escenarios futuros probables. Elegir los cursos de acción que se consideren más apropiados.

2. Organización: su objetivo es la estructuración técnica de las relaciones entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo.

3. Integración: consiste en coordinar los elementos materiales y humanos necesarios en la organización para su adecuado funcionamiento.

4. Dirección: en esta etapa se lleva a cabo todo lo planeado, por medio de la autoridad, comunicación y supervisión del administrador. Uno de los elementos importantes de la dirección es: delegación, autoridad, comunicación, supervisión y toma de decisiones.

5. Control: es la última etapa del proceso administrativo. Aquí se miden los resultados actuales en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

4.1-Conceptos y teoría de la administración

Isaac Guzmán Valdivia

Nació en Marfil Guanajuato, el 22 de Octubre de 1905, murió el 22 de Octubre de 1988.

Las obras en las cuales destaco este autor es “La ciencia de la administración y reflexiones sobre Administración”. En la primera, define la administración como “la ciencia de la dirección social” que no puede ser absoluta, pues debe considerar la naturaleza moral del hombre y su vida social. Y en la segunda, analiza el contexto de la experiencia extranjera de la práctica administrativa y su influencia en la realidad mexicana. Basándose en técnicas norteamericanas el cual llevo a enfocarse al factor humano.

Este autor considera que el proceso administrativo contiene las siguientes etapas: planeación, organización, integración, dirección y control, al igual que la relaciona con la ciencia practica ya que en ella la inteligencia se conoce, no con la finalidad

especulativa de saber, sino con el compromiso de encauzar o dirigir la actuación del hombre.

José Antonio Fernández Arena.

Nació en México D.F. el 24 de mayo de 1936 y falleció el 8 de enero 1998.

Licenciado en contaduría y en administración y en administración por la UNAM, ha hecho estudios superiores en su especialidad en las universidades de Northwestern y Standford.

José Antonio define a la administración como una ciencia social que persigue una satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado. Ya que una empresa deben alcanzar objetivos de servicio, sociales y económicos los cuales relaciona con aspectos como: humano, materiales y técnicos, para el crecimiento de una organización.

El modelo del proceso administrativo que propuso está compuesto de tres etapas:

- Planeación: investigación, bocetos, innovación.
- Implementación: decisión, motivación, comunicación.
- Control: revisión de resultados, determinación de diferencias, análisis de diferencias, corrección.

Al final de todo Fernández Arena proponía que para que se cumpliera el proceso administrativo debería ser más simple la planeación del trabajo para poder implementar y así dominar los objetivos de cada organización.

Miguel F. Duhalt Krauss

Nació en Córdoba Veracruz y publica su primer libro en 1941.

Este autor tenía mayor influencia en el sector público el cual se enfocaba en los manuales de procedimientos del sector público para así poder implementarlos en el sector privado.

La idea esencial de Duhalt al realizar el planteamiento de manuales de procedimientos es instruir a los empleados sobre las fases de operación de empresa. El cual para poder llegar al objetivo realizó estudios de gráficas administrativas como fueron:

- cuadro de procesos
- diagrama esquemático del trabajo
- gráfica de afluencia
- gráfica de flujo
- gráfica de procedimientos
- diagramas de flujos de procesos

Francisco Laris casillas.

Para él, la administración tiene algo de ciencia y algo de arte. Es ciencia porque sigue un razonamiento científico, con principios definidos como autoridad y responsabilidad, coordinación, centralización y descentralización, normalización, división del trabajo y especialización. Y arte porque el director aplica sus experiencias, intuiciones y habilidades para conducir al factor humano y disponer de los materiales en forma productiva para el logro de objetivos comunes.

Laris no utiliza los principios básicos del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control; y utiliza los principios universales de la administración como son:

- Autoridad
- Responsabilidad
- División del trabajo
- Especialización
- Estandarización
- Centralización y descentralización
- Coordinación

Estos interesantes principios los aplico ya que México debía tener un mejor desarrollo, necesidades y requerimientos de las grandes industrias y empresas, pero sin tomar en cuenta los aspectos sociales que tiene una organización.

Estos cinco autores relacionan los principios con el fin de cumplir los objetivos de una organización.

En el siguiente cuadro comparo cada uno de los principios que utilizaba cada autor:

Agustín Reyes Ponce	Isaac Guzmán Valdivia.	José Antonio Fernández Arena.	Miguel F. Duhalt Krauss	Francisco Laris casillas
Previsión	Planeación	Planeación	Procesos administrativos	Autoridad
Organización	Organización	Implementación	Diagramas administrativos	Responsabilidad
Dirección	Integración	Control: revisión de resultados		División del trabajo
Control	Dirección			Especialización
	Control			Estandarización
				Centralización y descentralización
				Coordinación

Y si nos damos cuenta el único por el que opto utilizar procesos y diagramas fue Miguel F. Duhalt Krauss. Pero los tres primeros autores repiten por lo menos un concepto igual y el último autor utiliza diferentes conceptos. Pero al final de todo era para tener mayor productividad, eficiencia y eficacia alcanzando los objetivos de la empresa.

Libros Publicados:

1.-Agustín Reyes Ponce:

Administración de empresas

Administración del personal

Análisis de Puestos

Administración por objetivos

¿Qué hace el administrador?



2. Isaac Guzmán Valdivia:

La ciencia de la administración

Reflexiones sobre administración

3. José Antonio Fernández Arena:

El proceso administrativo

Auditoria administrativa

Los 99 principios de administración

6 estilos de administración

Elementos de administración

4. Francisco Lares Casillas:

El futuro del mañana de México

Estrategias para la planeación y el control empresarial

Administración integral

Mercadotecnia integral

5. Miguel Duhalt Krauss:

Manual de procedimientos en las oficinas públicas.

En nuestro país son 5 los Autores Mexicanos más representativos que destacaron por sus atribuciones en administración, cada una de ellos plasmaron en su realidad exitosos procedimientos y marcaron un punto de partida para las nuevas generaciones que buscan nuevas teorías exitosas de aplicación es por eso que considero que es momento en que otro mexicano nos deleite con nuevas aportaciones donde se pudiera retomar todo el proceso anterior pero en base a nuestra realidad y nuestro contexto actual aunando a ellos los procesos

tecnológicos, leyes actuales así como la mezcla de principios y manuales administrativos.

Además es necesario analizar diversas estrategias de sistemas internacionales y el adecuado a sus culturas y su educación, es probable que con una adaptación correcta a nuestras necesidades se logre alcanzar la eficiencia y eficacia que se busca en las organizaciones sean estas en el ámbito público o privado.

La organización científica del trabajo o taylorismo se expandió por los Estados Unidos desde finales del siglo XIX, auspiciada por los empresarios industriales, que veían en ella la posibilidad de acrecentar su control sobre el proceso de trabajo, al tiempo que elevaban la productividad y podían emplear a trabajadores no cualificados (inmigrantes no sindicados) en tareas manuales cada vez más simplificadas, mecánicas y repetitivas.

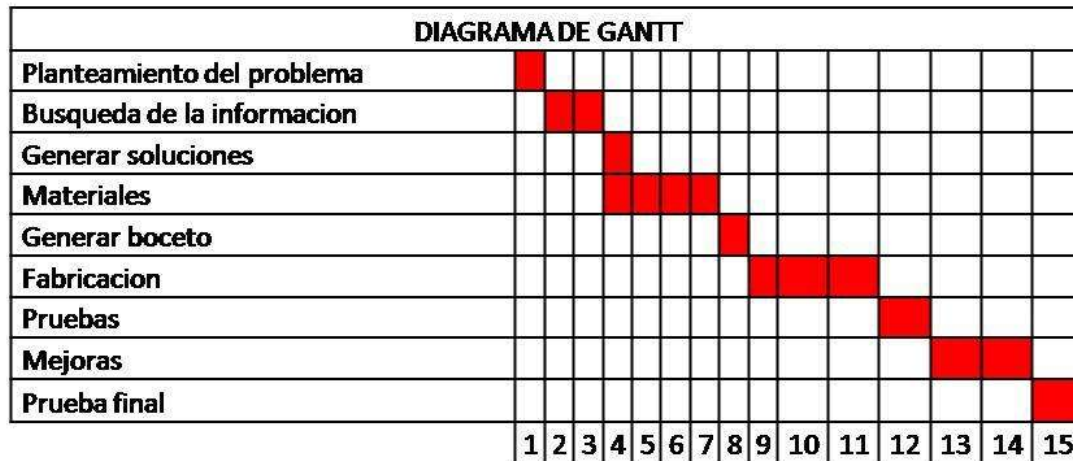
Henry Gantt

Nació en Calvert Country 1861 y falleció en Pine Island, 1919.

Ingeniero estadounidense que destacó por sus aportaciones a la organización científica del trabajo, especialmente con el diagrama que lleva su nombre. Trabajó para Frederick W. Taylor, con quien colaboró en la aplicación de su célebre doctrina para mejorar la productividad. El diagrama de Gantt se ha empleado frecuentemente desde principios del siglo XX como herramienta en operaciones que requieran una estricta planificación temporal. Su preocupación se centró, más que en los métodos de trabajo, en el rendimiento del que lo ejecuta, lo cual dependía a su juicio de la buena disposición para emplear los métodos y habilidades correctas.

Con estas medidas pretendió elevar, no sólo la cantidad, sino sobre todo la calidad del trabajo en la línea ya expuesta por Taylor en su teoría de la "prosperidad común": el obrero descubre la satisfacción personal que le proporciona el trabajo "bien hecho" -entendido en términos de cantidad y calidad-, se siente orgulloso de él y por tanto se esfuerza más; por su parte, el empresario ve aumentada la productividad y reducidos los conflictos laborales. Su obra más importante fue Trabajo, salarios y beneficios (1913).

Ejemplo de grafica de Gantt



4.2 Evolución De Las Corrientes De Pensamiento Administrativo

4.3 Enfoque Técnico Estructuralista

Frederic W. Taylor

Nació el 20 de marzo de 1856 y falleció el 21 de marzo de 1915. Antes de las propuestas de Taylor, los trabajadores eran responsables de planear y ejecutar sus labores. A ellos se les encomendaba la producción y se les daba la "libertad" de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era la correcta. El autor lo describe de esta manera: "encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando. Por consiguiente, incluso los gerentes con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar el trabajo". De ahí que sus principios "vistos en su perspectiva histórica, representaron un gran adelanto y un enfoque nuevo, una tremenda innovación frente al sistema". Se debe reconocer aquí que Taylor representa el sueño de una época, como lo es Estados Unidos de los primeros años del siglo XX donde era imperativo alcanzar la mayor eficiencia posible, cuidando el medio ambiente³ aunado a una explosión demográfica acelerada en las ciudades, una demanda creciente de productos.

Henry Fayol

Nació en Estambul 1841 y falleció en París 1925 Ingeniero y teórico de la administración de empresas. Nacido en el seno de una familia burguesa, Henry Fayol se graduó como ingeniero civil de minas en el año 1860 y desempeñó el cargo de Ingeniero en las minas de un importante grupo minero y metalúrgico, la Sociedad Anónima Commentry Fourchambault.



En 1878, en el Congreso de París de la Sociedad Industrial Minera, celebrado con motivo de la Exposición Universal, Fayol presentó un informe sobre la alteración y la combustión espontánea de la hulla expuesta al aire. Este trabajo tuvo una gran acogida y consagró a Fayol como un hombre de ciencia. En 1888 había alcanzado ya el puesto de director general de la Commentry Fourchambault. Se jubiló en 1918.

Henry Fayol es sobre todo conocido por sus aportaciones en el terreno del pensamiento administrativo. Expuso sus ideas en la obra Administración industrial y general, publicada en Francia en 1916. Tras las aportaciones realizadas por Taylor en el terreno de la organización científica del trabajo, Fayol, utilizando una metodología positivista, consistente en observar los hechos, realizar experiencias y extraer reglas, desarrolló todo un modelo administrativo de gran rigor para su época. En otra obra suya, La incapacidad industrial del estado (1921), hizo una defensa de los postulados de la libre empresa frente a la intervención del Estado en la vida económica.

El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa.

Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, etc.

Max Weber

Sociólogo alemán Nació en Erfurt Prusia 1864 y falleció en Múnich Baviera, 1920. Max Weber era hijo de un jurista y político destacado del Partido Liberal Nacional en la época de Bismarck. Estudió en las universidades de Heidelberg, Berlín y Gotinga, interesándose especialmente por el Derecho, la Historia y la Economía.

Las primeras investigaciones de Max Weber versaron sobre temas económicos, algunas de ellas realizadas por cuenta de los intelectuales reformistas conocidos como «socialistas de cátedra». Desde 1893 fue catedrático en varias universidades alemanas, fundamentalmente en Heidelberg, salvo los años 1898-1906 en que, aquejado de fuertes depresiones, dejó la enseñanza para dedicarse a viajar y a investigar.

En 1909 fundó la Asociación Sociológica Alemana. Fue un gran renovador de las ciencias sociales en varios aspectos, incluyendo la metodología: a diferencia de los precursores de la sociología, Weber comprendió que el método de estas disciplinas no podía ser una mera imitación de los empleados por las ciencias



físicas y naturales, dado que en los asuntos sociales intervienen individuos con conciencia, voluntad e intenciones que es preciso comprender. Propuso el método de los tipos ideales, categorías subjetivas que describen la intencionalidad de los agentes sociales mediante casos extremos, puros y exentos de ambigüedad, aunque tales casos no se hayan dado nunca en la realidad; Weber puso así los fundamentos del método de trabajo de la sociología moderna -y de todas las ciencias sociales-, a base de construir modelos teóricos que centren el análisis y la discusión sobre conceptos rigurosos.

El primer fruto de la aplicación de este método fue la obra de Weber sobre La ética protestante y el espíritu del capitalismo (1905); trabajando sobre los tipos ideales del «burgués», la «ética protestante» y el «capitalismo industrial», estudió la moral que proponían algunas sectas calvinistas de los siglos XVI y XVII para mostrar que la reforma protestante habría creado en algunos países occidentales una cultura social más favorable al desarrollo económico capitalista que la predominante en los países católicos.

En términos generales, puede decirse que Weber se esforzó por comprender las interrelaciones de todos los factores que confluyen en la construcción de una estructura social; y en particular reivindicó la importancia de los elementos culturales y las mentalidades colectivas en la evolución histórica, rechazando la exclusiva determinación económica defendida por Marx y Engels. Frente a la prioridad de la lucha de clases como motor de la historia en el pensamiento marxista, Weber prestó más atención a la racionalización como clave del desarrollo de la civilización occidental: un proceso guiado por la racionalidad instrumental plasmada en la burocracia.

Renate Mayntz

Sociólogo Alemán que pertenece a la escuela estructuralista.

Su principal obra “Sociología de la administración”.

Sus principales aportes son: Estructura de la autoridad y tipología de las organizaciones:

Este autor considera que las empresas pueden ser estructuradas en base a 3 formas:

- 1.-Estructura jerárquica: En ellas el dirigente toma las decisiones bajo el concepto de que a mayor nivel, menor obediencia y a menor nivel, mayor obediencia.
- 2.-Estructura democrática: En este tipo de empresas, la estructura se lleva a cabo por lo que opina la mayoría.



3.-Estructuradas por la autoridad técnica: La estructura se lleva a cabo de acuerdo a los conocimientos que tiene cada persona y en ella hay libertad de acción y dirección.

Estructura de la comunicación:

Para Mayntz la empresa debe de prestar especial atención a la comunicación porque de ella dependen en gran parte el logro de los objetivos y la clasifica en dos:

Informal: Este tipo de comunicación se refiere a las comunicaciones personales.

Formales: Relaciones laborales

Disfunciones estructurales y conflictos: Esto se presenta cuando el empleado y la empresa esperan cosas diferentes, las principales causas son: Cuando las ordenes no se dan en forma correcta o las dan varias personas. Cuando se exige mayor capacidad o velocidad en el trabajo. Cuando la gente siente que debería de ser otro su papel en la empresa Cuando existen sobrecargas en el trabajo. Formalización y Burocratización: Descubre que cuando en una empresa se reglamenta demasiado, se puede caer en la burocracia y esto delimita la creatividad no dejando la libertad de acción

4.4.-CORRIENTE HUMANISTA

George Elton Mayo

Nació el 26 de diciembre de 1880 en Adelaida, Australia y falleció el 7 de septiembre de 1949; Psicólogo de Profesión fue profesor de filosofía lógica y ética en Australia. Su interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que sin la cooperación en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerados en igualdad por parte de sus superiores es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados.

Enseña en la Universidad de Queensland entre 1919 y 1923, acerca de temas sociales como de contenido del trabajo. Surgieron algunas tensiones por lo que se trasladó a la Universidad de Pennsylvania.

Entre 1926 y 1947 fue profesor de investigación industrial en la Harvard Business School. Realizo estudios acerca del comportamiento que tenía el ser humano en su trabajo con respecto al ámbito sentimental en el que este mismo se encontraba; teniendo en cuenta los factores que incidían en el desarrollo de diferentes actividades.

Es sobre todo conocido por su investigación que incluye los estudios de Hawthorne o Hawthorne Studies de 'la lógica del sentimiento' de los trabajadores y la 'lógica del coste y la eficiencia' de los directivos que podría conducir a conflictos dentro de las organizaciones.

Afirma que el estudio aplicado de las relaciones de trabajo requiere la integración de varias perspectivas.

La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano. Esto es conocido como teoría de las relaciones humanas o escuela humanística de administración. Este Personaje era de religión Cristiana, y al ver a las personas sin una básica organización, empezó organizando iglesias, que de ahí las personas empezaron a organizarse ya no solo en las iglesias, sino también en sus empleos y hogares.

Elton Mayo dijo que el hombre no era una maquina y dándole incentivos el hombre rendiría en su trabajo.

Mary Parker Follett

Nació en 1868y falleció en 1933 fue una trabajadora social, consultora y autora de libros sobre la democracia, las relaciones humanas y la administración. Trabajó como teórica de la administración y la política, introduciendo frases tales como resolución de conflictos, poder y autoridad y la labor del liderazgo.

Parker Follett nació en una influyente familia cuáquera en Massachusetts, Estados Unidos, donde vivió por mucho tiempo. En 1898 graduó del Radcliffe Collage.

Mary Parker Follett publicó varios libros en las tres décadas siguientes a su graduación.

Parker Follett sugirió que las organizaciones funcionan bajo el principio del poder "con", y no del poder "sobre". Reconoció que la naturaleza holística de la comunidad, y desarrolló aún más la idea de "relaciones recíprocas" en el entendido para el entendimiento de los aspectos dinámicos del individuo en su relación con otros. También defendió el principio de integración y de "compartir el poder".

Sus ideas sobre la negociación, el poder y la participación del empleado, influyeron en el desarrollo de los estudios organizacionales. Parker Follett también fue una pionera de los centros comunitarios.

Brook Adams.

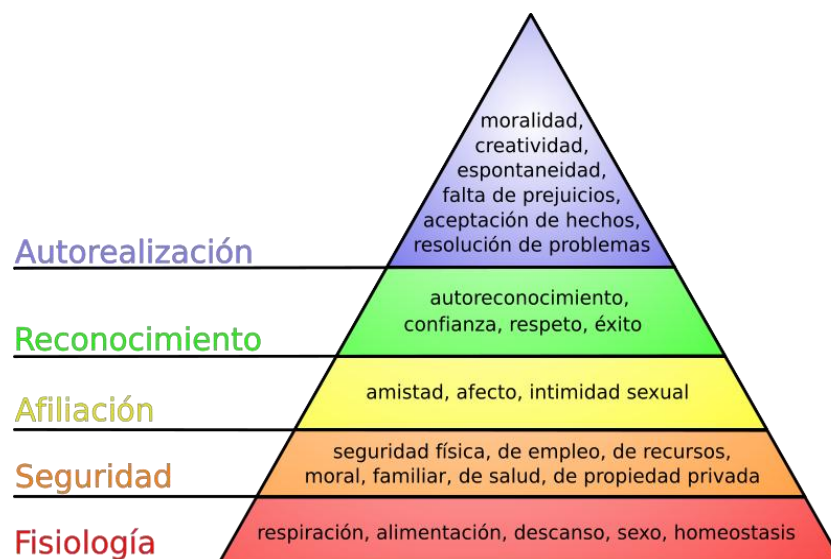
La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad. Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

Abraham Maslow

Pirámide de Maslow: jerarquía de necesidades:

Comenzó entonces a dar clases a tiempo completo en el Brooklyn Collage. Durante este periodo de su vida, entró en contacto con muchos inmigrantes europeos que llegaban a Estados Unidos, y en especial a Brooklyn; personas como Alfred Adler, Erich Fromm, Karen Horney, así como varios psicólogos de la Gestalt y freudianos.

En 1951 Maslow pasó a ser Jefe del departamento de Psicología en Brandeis, permaneciendo allí durante diez años, teniendo la oportunidad de conocer a Kurt Goldstein (quien le introdujo al concepto de auto-realización) y empezó su propia andadura teórica. Fue aquí también donde empezó su cruzada a favor de la psicología humanística; algo que llegó a ser bastante más importante que su propia teoría.



Se le considera el iniciador de la tercera tendencia de la psicología. Las otras dos son el psicoanálisis (Freud) y el conductismo (Watson).

Pasó sus últimos años semiretirado en California hasta que el 8 de junio de 1970 murió de un infarto del miocardio después de años de enfermedad.

5.-RECURSOS HUMANOS.

Es el proceso administrativo aplicado al acercamiento 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.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Benéficos, Capacitación y Desarrollo y Operaciones. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como:

- Comunicación Organizacional
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Negociación
- Cultura
- Sistema de Administración de Recursos Humanos

5.1.-ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Dada la importancia que la Administración de Recursos Humanos tiene para la organización existen diversos conceptos que tratan de explicar en qué consiste, a continuación se enuncian algunas definiciones:

Víctor M. Rodríguez: Es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.

Joaquín Rodríguez Valencia define la Administración de Recursos Humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

Fernando Arias Galicia dice que 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., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

De las anteriores definiciones podemos concluir que la Administración de Recursos Humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

5.2.-Objetivos De La Administración De Recursos Humanos

El objetivo general de la administración de Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de Recursos Humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OBJETIVOS SOCIALES:** La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.
- **OBJETIVOS CORPORATIVOS:** El administrador de Recursos Humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de

Recursos Humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.

- **OBJETIVOS FUNCIONALES:** Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en despido de recursos.
- **OBJETIVOS PERSONALES:** La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

5.3 Funciones De La Administración De Recursos Humanos

El departamento de Administración de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

5.4.-Importancia De Los Recursos Humanos

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente.



Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

5.5.-Características De Los Recursos Humanos

A) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos.

B) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización, los Recursos Humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada a lo anterior.

C) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los Recursos Humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los Recursos Humanos.

D) El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc., a través de la educación, la

capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente, los Recursos Humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

E) Los Recursos Humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los Recursos Humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

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 de la Administración de Recursos Humanos 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.

5.6.-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:

1. Corporativos
2. Funcionales
3. Sociales y
4. Personales

3. El DRH 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.”



6.-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:

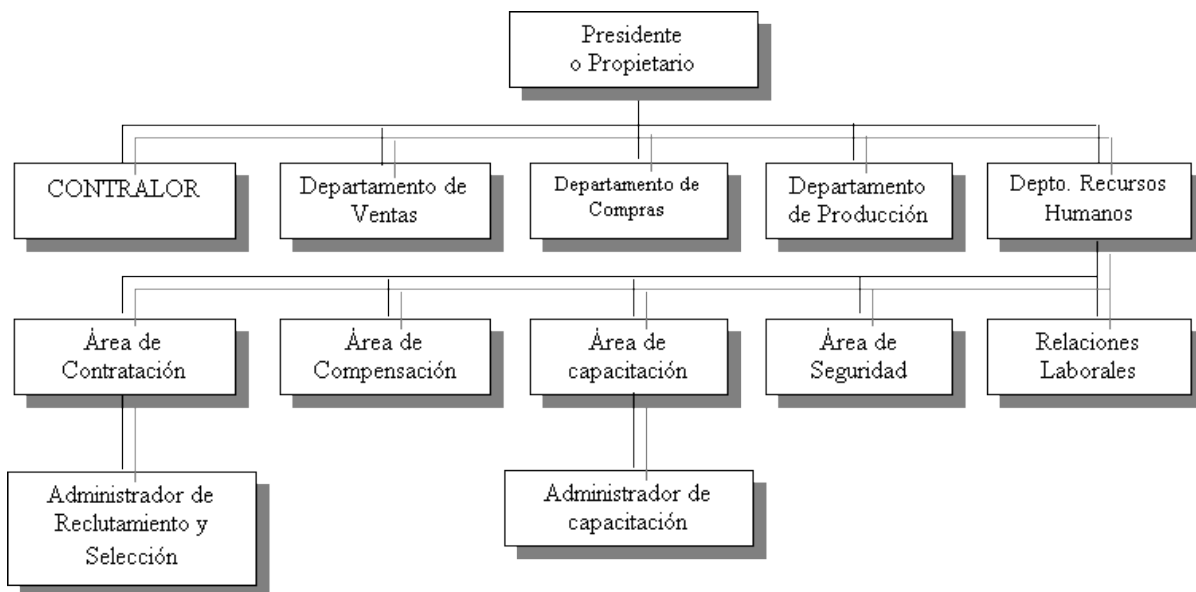
- Realicen más entrevistas y contrataciones ellos mismos, en lugar de depender tanto del personal de RH.
- Fomenten el cambio y ayuden a los empleados a largo plazo del proceso, comuniquen la visión y la dirección empresarial, expliquen las necesidades de cambio, y refuercen y respalden continuamente 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.

6.1.- Ubicación Del Departamento De RH



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 maneras en la organización funciones altamente definidas y especializadas.



6.2.- Composición del DRH

El DRH está compuesto por las siguientes áreas:

1. Reclutamiento de Personal
2. Selección
3. Diseño, Descripción y análisis de cargos
4. Evaluación del desempeño humano
5. Compensación
6. Beneficios Sociales
7. Higiene y seguridad en el trabajo
8. Entrenamiento y desarrollo del personal
9. Relaciones Laborales
10. Desarrollo Organizacional
11. Base de datos y Sistemas de información
12. Auditoría de RH
13. Aporte de los DRH a las empresas.

1. Reclutamiento De Personal

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.

2. 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:



a) La adecuación del hombre al cargo

b) La eficiencia del hombre al cargo

3. 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.

4 .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.

5. Compensación

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

6. 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, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

7. 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.

8. 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.

9. 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.

10. Desarrollo Organizacional

“EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total. [10]” 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.

11. 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 [12], y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

12. Auditoría

“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 cómo 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.

13. 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.



6.3.-Fundamentos Generales De La Administración De Los Recursos Humanos.

Los objetivos que se persiguen con este material son conocer las características, principios y fundamentos básicos de administración de RH. También comprender los diversos conceptos de administración, su relación con otras ciencias y las políticas que existen dentro de este ejercicio. Más abajo un esquema de cómo se desarrollará el material:

Denominaciones de:

- Relaciones humanas
 - Relaciones laborales
 - Relaciones industriales
 - Administración de personal, (aunque parecen conceptos iguales y estén vinculados dentro de los RH; son denominaciones diferentes).
 - Relación de la administración de RH con otras disciplinas.
 - Principios de la administración de RH.
 - Las políticas de la administración de personal.
-
- Relaciones humanas: El término relaciones humanas es el nombre dado al conjunto de interacciones que se da entre los individuos de una sociedad, la cual posee grados de órdenes jerárquicos. Las relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad, gracias a la comunicación, que puede ser de diversos tipos: primeramente y sobre todo visual (lenguaje icónico o lenguaje de las imágenes, que incluye no sólo la imagen corporal sino también los movimientos, las señas), lingüística (lenguaje oral) en segundo término, afectiva y, también, los lenguajes creados a partir del desarrollo de las sociedades complejas: económico, político, etcétera. Las relaciones humanas son básicas para el desarrollo intelectual e individual de los seres humanos, pues gracias a ella se constituyen las sociedades tanto pequeñas (simples, como las aldeas) como grandes (complejas, como las megalópolis). Para que pueda hablarse de "relaciones humanas" es necesario que se vinculen por lo menos dos individuos.
-
- Relaciones laborales: son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal, empresario o capitalista. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres. Sin embargo un trabajador aislado se encuentra en una situación de hecho de debilidad frente al empleador que le impide establecer una relación libre, por lo que se entiende que una relación laboral para que sea realmente libre debe

realizarse en forma colectiva, entre los trabajadores organizados sindicalmente y el empleador.

- Relaciones industriales: Es un conjunto de normas, procedimientos y recomendaciones que sirven para alcanzar la más eficiente actuación y función de sus encargados y lograr al mismo tiempo los objetivos de la empresa, con la máxima satisfacción y eficiencia posibles. La importancia recae en labor que se desarrolla en el campo de los recursos humanos, el capacitar, seleccionar, entrenar, adiestrar, perfectamente a la fuerza laboral adecuadamente a los trabajadores para su amplio desarrollo tanto en lo personal como en la producción y productividad.

6.4.-Administración de personal.

Es el conjunto de previsiones, los medios y las ejecutorias que se orientan a procurar justicia y armonía dentro de los ámbitos de trabajo, así como lograr el mayor grado de eficacia interna y externa a cualquier tipo de organización. Es la dinámica que impulsa la debida utilización de los recursos humanos y tiene como objetivo combinar a los grupos sociales para imprimir mayor eficacia en el logro de sus objetivos. Es la división de la administración de empresas que maneja el factor humano de la empresa, con la finalidad de organizar, controlar, seleccionar, educar y armonizar la fuerza de trabajo dentro de una organización. La administración de personal es un código sobre formas de organizar y tratar los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende sus resultados óptimos.

6.5.-Relación De La Administración Con Otras Ciencias

La administración al ser interdisciplinarias, se fundamenta y relaciona con diversas ciencias y técnicas. Como es lógico, todas las disciplinas necesitan unas de otras para poder desarrollarse, es por eso que la administración no deja de ser parte de ello.

La administración necesita de las siguientes materias para poder desenvolverse como tal y en pleno:

- 1. Ciencias Sociales:
- Sociología: ciencia que trata de la constitución y de las sociedades humanas.
- Psicología: ciencia que trata del alma, de los fenómenos de la conciencia. Carácter, modo de ser.
- Derecho: estudio del conjunto de leyes y disposiciones a las cuales está sometida toda sociedad civil.

- Economía: ciencia que se encarga del estudio de los mecanismos que regulan la producción, repartición y consumo de las riquezas.
- Antropología: ciencia que trata del estudio del hombre.
- 2. Ciencias exactas:
- Matemáticas: ciencia que se encarga del estudio de los sistemas abstractos (números, figuras geométricas, etc.).
- 3. Disciplinas técnicas:
- Ingeniería industrial: aplicación de los conocimientos científicos a la investigación, perfeccionamiento y utilización de la técnica industrial en todas sus ramas.
- Contabilidad: ciencia de llevar las cuentas.
- Ergonomía: conocida también como ingeniería humana, diseño de los instrumentos, equipo e instalaciones de trabajo, conforme a las características anatómicas humanas incluyendo los aspectos psicológicos.
- Cibernética: ciencia que estudia los mecanismos automáticos de las máquinas.

Principios De La Administración De Recursos Humanos

El principio fundamental de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos. Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos principios equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo.

Las Políticas Del Administración De Recursos Humanos

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos planeados. Funcionan como guía para ejecutar una acción y proporcionan marcas o limitaciones aunque flexibles y elásticas para demarcar las áreas dentro de las cuales deberá desarrollarse la acción administrativa. Son genéricas y utilizan verbos como: mantener, usar, prever, ayudar, etc.

Son comunes las políticas de RH (como tratar a los funcionarios de la organización), políticas de venta (como tratar a los clientes), políticas de precios (como manejar los precios frente al mercado). Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal; además sirven para suministrar respuestas a las preguntas o a los problemas que pueden ocurrir con cierta frecuencia. Las políticas a su vez pueden clasificarse en:

- Políticas generales de empresa: son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
- Políticas administrativas: establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.

- Políticas Operacionales: establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.
- Políticas funcionales o de asesoría: gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados como contabilidad, ingeniería, etc.
- Políticas en cuanto al contenido: planeación, reclutamiento, selección, salarios, beneficios sociales, entrenamiento, admisión y seguridad

7.-PRODUCTIVIDAD

Productividad, sabemos que hoy día no es competitivo quien no cumple con (calidad, Producción, Bajos Costos, Tiempos Estándares, Eficiencia, Innovación, Nuevos métodos de trabajo, Tecnología.) y muchos otros conceptos que hacen que cada día la productividad sea un punto de cuidado en los planes a largo y pequeño plazo. Que tan productiva o no sea una empresa podría demostrar el tiempo de vida, de dicha corporación, además de la cantidad de producto fabricado con total de recursos utilizados.

Veremos además algunas definiciones de productividad por las cuales nos daremos cuenta cómo controlar la productividad de mi empresa o futura.

7.1.- Importancia De La Productividad

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Del costo total a cubrir en una empresa típica de mano factura de productos metálicos, 15% es para mano de obra directa, 40% para gastos generales. Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria-ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración-son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios.

Hay que recordar que las filosofías y técnicas de métodos, estudio de tiempos y sistemas de pago de salarios son igualmente aplicables en industrias no manufactureras. Por ejemplo: Sectores de servicio como hospitales, organismos de gobierno y transportes. Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo la productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salarios.

7.2.-¿Que Es Productividad?

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

7.3.-¿Como se mide la productividad?

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Por ejemplo:

En el caso de los servicios de salud, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de consultas otorgadas por hora/médico. La productividad se mediría a partir del costo por consulta, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el médico a esa consulta, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de curación medicamentos empleados, tiempo de la enfermera, etc.

Este modelo se aplica muy bien a una empresa manufacturera, taller o que fabrique un conjunto homogéneo de productos. Sin embargo, muchas empresas modernas manufacturan una gran variedad de productos. Estas últimas son heterogéneas tanto en valor como en volumen de producción a su complejidad tecnológica puede presentar grandes diferencias. En estas empresas la productividad global se mide basándose en un número definido de " centros de utilidades " que representan en forma adecuada la actividad real de la empresa.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción obtenida}}{\text{Cantidad de trabajo empleada (salarios)}}$$

Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de la clientela). Todo costo adicional (reinicios, refabricación, reemplazo reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad. Un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa. En efecto si un producto satisface al cliente, éste se verá inclinado a comprar otros productos de

la misma marca; si el cliente ha quedado insatisfecho con un producto se verá inclinado a no volver a comprar otros productos de la misma marca.

El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad

7.4.-Índice De Productividad

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el

INDICE DE PRODUCTIVIDAD (P)

Como punto de comparación:

$$P = 100 * (\text{Productividad Observada}) / (\text{Estándar de Productividad})$$

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, Mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país) El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros.

Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables.

Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

La productividad es, sobre todo, una actitud de la mente. Ella busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, ella requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos.



8.-CAPITAL HUMANO

Se denomina capital humano al valor económico potencial de la mayor capacidad productiva de un individuo, o del conjunto de la población activa de un país, que es fruto de unos mayores conocimientos adquiridos en la escuela, la universidad o por experiencia. Son múltiples los factores que inciden en la productividad de los individuos y que explican, por tanto, sus diferencias de rentas o salario; unos congénitos, como la fuerza física, la inteligencia, la habilidad, la tenacidad, etcétera, y otros adquiridos con el esfuerzo personal o la influencia del medio ambiente, como la formación, la sanidad, la familia, etcétera; está, en tercer lugar, la mejor o peor suerte que uno pueda tener en la vida, un factor

Que en ningún caso debe ser menospreciado. Entre los elementos adquiridos que inciden de forma significativa en la capacidad productiva de los seres humanos en edad laboral están los gastos en sanidad y educación. Comoquiera que la atención médico sanitaria a la población se presta en muchos países bajo el régimen de servicio público, por ésta y otras razones las investigaciones sobre capital humano, llevadas a cabo en el mundo occidental durante la década de 1960 y siguientes, centraron su atención en el análisis de los efectos de los gastos en educación y la investigación científica. Contrariamente a lo que pensaron los economistas clásicos y muchos otros posteriormente, el desarrollo económico depende mucho más de la calidad del factor trabajo (capital humano) que de la disponibilidad de tierra y recursos naturales y el volumen de capital físico. En su obra *La riqueza de las naciones*, Adam Smith (1776) subraya la importancia de la mejora en la habilidad y destreza de los trabajadores como fuente de progreso económico. Alfred Marshall (1890) hace hincapié en la naturaleza a largo plazo de las inversiones en capital humano y el destacado papel que la familia desempeña en su creación. «El capital más valioso de todos —dice Marshall— es el que se ha invertido en seres humanos.» Pero fue sobre todo en época reciente cuando este tema comenzó a suscitar interés. Sobre todo después de las primeras publicaciones de dos economistas prominentes: Theodore W. Schultz (1961) y Gary S. Becker (1964). «La motivación fundamental ha sido probablemente — como señala Becker- el reconocimiento de que el capital físico, al menos tal y como se mide convencionalmente, explica sólo una parte relativamente pequeña del crecimiento de la renta de numerosos países. La búsqueda de explicaciones



más satisfactorias..., ha fomentado el interés por fenómenos menos tangibles, tales como el cambio tecnológico y el capital humano.

Detrás de este creciente interés por las inversiones en capital humano han estado sin duda la creciente dependencia de ciertas capacidades profesionales de un buen número de industrias básicas, el rápido crecimiento de los gastos en educación y la vieja preocupación por hallar una explicación a la desigual distribución personal de la renta. Las conclusiones más importantes de las numerosas investigaciones empíricas realizadas en diferentes países señalan:

A) las inversiones en capital humano han tenido una notable incidencia en el crecimiento económico.

B) las personas con mayores niveles de educación y formación ganan por lo regular mas dinero que los demás.

A pesar de los numerosos trabajos teóricos y, sobre todo, empíricos que sobre el tema del capital humano se han realizado en diferentes países a partir de 1960, este tema sigue siendo objeto de controversia y suscita a menudo posiciones encontradas. Frente a quienes sostienen que la acumulación de conocimientos y la protección de la salud son factores explicativos de la diferente productividad, el nivel de desarrollo económico en los diferentes países y la desigual distribución de la renta personal, no faltan quienes argumentan que la correlación entre aptitud y capital humano se utiliza para explicar fenómenos cuyas causas son más profundas (diferencias socio-culturales, raza, sexo, familia, religión). Los estudios sobre capital humano han puesto el acento en la educación formal, la formación en el trabajo y las migraciones, pero hay otros factores de más difícil medida, como la familia, que tienen una notable incidencia en la formación de las personas.

No todas las personas pueden disponer de recursos financieros (ni propios ni ajenos) para ejercitar la opción entre incorporarse al mercado de trabajo o continuar estudiando



La mayor parte de las inversiones en capital humano elevan las retribuciones en edades avanzadas y las reducen en edades tempranas. Pero las retribuciones observadas (u observables) no incluyen aspectos del trabajo a realizar, como la amenidad o su naturaleza creativa, que el individuo sí valora a la hora de realizar la elección. La tasa interna de rendimiento calculada haciendo uso de las fórmulas tradicionales es una estimación sesgada por defecto (estimación pesimista) de la verdadera tasa.

Además de su naturaleza a largo plazo, los estudios empíricos sobre inversiones en capital humano muestran que la dispersión de sus tasas de rendimiento, medida por la varianza, es mayor que en la generalidad de las otras inversiones (productivas, financieras, etcétera), y de ahí que sus tasas de rendimiento deban ser más elevadas de lo normal para compensarle a los inversores el mayor riesgo al que están expuestos.

Son bastantes los autores que ven en la capacidad individual el principal factor explicativo del éxito económico. Las personas más capaces son precisamente las que llegan más lejos en la escuela y en la universidad, y ello potencia todavía más su propia competencia personal. No se pueden comparar, en puridad, las rentas de las personas con mayor nivel de estudios con las rentas de las personas que tienen menos estudios o carecen de ellos, debido a la desigualdad primigenia de competencia entre ambos grupos de personas.

En su formulación extrema, la anterior posición sostiene que la educación no sirve para mejorar nuestras propias habilidades. Los títulos universitarios sirven únicamente como señales informativas para identificar las personas de mayor talento.

Capacidad y destreza que las personas adquieren a través de sus inversiones en educación y en formación (Congdon y McWilliams).

Human capital. (En inglés: humano capital)



Conjunto de recursos humanos que posee una empresa o sector. Se denomina así debido a que sus conocimientos y aprendizaje posibilitan la obtención de una renta o unos ingresos para la empresa.

8.1.- MOTIVACION

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, cuanta más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.



Motivación Y Conducta

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

8.3.-El Ciclo Motivacional

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- A) Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- B) Estimulo. Es cuando aparece un estimulo y genera una necesidad.
- C) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- D) ESTADO de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.



E) Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

F) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

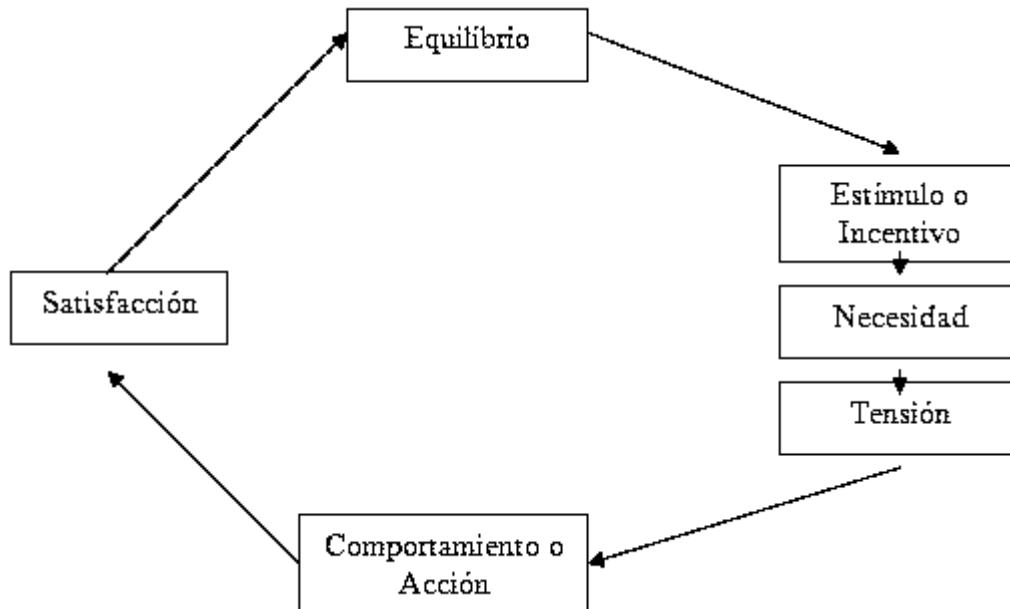
A) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).

B) Agresividad (física, verbal, etc.)

C) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)

D) Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente “se rinden”. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.



8.4.-Aprendizaje De La Motivación.

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad.

Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. E inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón

es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

- 1) El estímulo se activa.
- 2) La persona responde ante el estímulo.
- 3) La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- 4) La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- 5) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
- 6) El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- 7) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador que deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas. Para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar investigación del campo motivacional.

Las empresas generalmente están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, etc.

Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores.

Dentro de este campo, existen complejos **procesos** que intervienen, tales como:

- Capacitación
- Remuneraciones
- Condiciones de trabajo
- Motivación
- Clima organizacional
- Relaciones humanas
- Políticas de contratación
- Seguridad
- Liderazgo
- Sistemas de recompensa, etc.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

En resumen, el estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo,



es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuales son los determinantes que incitan? Cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo siempre nos parece sospechoso. Frecuentemente intentamos explicar el patrón diferente haciendo referencia a los motivos, por ejemplo, si alguien triunfa en la bolsa escucharíamos...

Las 8 Teorías Más Importantes Sobre La Motivación (Actualizado)

Algunas de las teorías o modelos más destacados que han intentado explicar la motivación humana son:

1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.
2. Teoría del factor dual de Herzberg.
3. Teoría de los tres factores de MacClelland
- .4. Teoría X y Teoría Y de McGregor.
5. Teoría de las Expectativas.
6. Teoría ERC de Alderfer.
7. Teoría de la Fijación de Metas de Edwin Locke.
8. Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 1954)

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización).

Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.



Autorrealización	Autoexpresión ,independencia ,competencia, oportunidad.
Estima	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
Sociales	Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
Seguridad	Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
Fisiológicas	Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

2. Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1967)

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

Factores Higiénicos: Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

Factores motivadores: Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (fisiológicas, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización) (Leidecker y Hall, 1989).

Factores Higiénicos
-Factores económicos sueldos, salarios y prestaciones
-Condiciones físicas del trabajo: Iluminación correcta y temperaturas adecuadas, entorno físico seguro.
-Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.
-Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.
Status: títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.
-Control técnico.
Factores motivacionales
-Tareas Estimulantes: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
-Sentimiento de autorrelación: de algo de valor.
-Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que ha realizado un trabajo importante.
-Logro de cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.
-Mayor Responsabilidad: el logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo

De la teoría de **Herzberg** se deriva el concepto de Job **enrichment** (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios (Engel y Redmann, 1987):

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.

3. Teoría de McClelland (McClelland, 1989).

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

- **Logro:** Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la

excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación

- **Poder:** Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por qué predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

- **Afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

4. Teoría X y Teoría Y de McGregor (McGregor, 1966).

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La **teoría X** supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La **teoría Y** supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Más adelante, se propuso la **teoría Z** que hace incidencia en la participación en la organización (Grensing, 1989)

Hipótesis "X"	Hipótesis "Y"
-La gente no quiere Trabajar.	-Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente
-La gente no quiere responsabilidades.	-La gente prefiere autonomía
-La gente tiene poca creatividad.	-Todos somos creativos en potencia
-La motivación solo funciona en los niveles fisiológicos y de seguridad.	-La motivación ocurre en todos los niveles.
-La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.	-Gente motivada puede auto dirigirse.

5 Teoría de las Expectativas.

El autor más destacado de esta teoría es **Vroom** (Vroom, 1964), pero ha sido completada por **Porter-Lawler** (Porter y Lawler, 1968). Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor” (Pinder, 1985). Las personas altamente

motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo (Laredo). Los puntos más destacados de la teoría son (Galbraith, 1977).

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia

·
- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia
¿rendiré?, ¿Qué consiguiera si rindo? ¿Merece la pena?

- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.

- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.

- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.

- La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa * Probabilidad de logro.

Algunas de las consecuencias pueden ser:

- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones reales. Se trata de definir exigencias alcanzables pero con esfuerzo.
- Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas. Ello requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, etc.



Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos.

6. Teoría ERC de Alderfer.

Está muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas:

Motivaciones de Existencia: Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Motivación de Relación: Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.

Motivación de Crecimiento: Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

7. Teoría de Fijación de metas de Locke (Locke, 1969).

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones (Locke y Latham, 1985).

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros (Becker, 1978).

8. Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

Consecuencias para el voluntariado.

¿Cómo podemos aumentar la motivación del voluntariado en la tarea? Se trata de que la tarea en sí produzca más motivación, haciendo la tarea más interesante para la persona. Podemos tener en cuenta diferentes factores (Scheier, 1985).

- El equipamiento, la motivación para la tarea puede en ocasiones ser aumentada por el material facilitado para desarrollarla, esto puede explicar la atracción del voluntarios hacia cierto tipo de tareas, como por ejemplo los socorros y emergencias que requieren de un equipamiento muy especializado.
- La división y combinación de las tareas: Una tarea puede tener componentes con diferentes valores motivacionales que deben ser analizados independientemente, para tratar que los elementos positivos contrarresten los negativos.
- La arquitectura del trabajo. Un trabajo adecuado debe dejar ver cuál es el objetivo final y tener cierta variedad, con la oportunidad de poder realizar trabajos complementarios más motivadores que la tarea principal. Sobre todo, en objetivos a largo plazo se deben tener previstas la consecución de objetivos parciales que puedan dar la sensación de que nos estamos acercando progresivamente al objetivo. Y sobre todo información constante y permanente sobre la calidad del trabajo realizado y sobre la consecución de los objetivos parciales.

Un aspecto fundamental, es la definición de los objetivos de la organización y como pueden contribuir a su consecución los voluntarios. Muchas veces damos por supuesto los objetivos de la organización, pero sin embargo estos no son conocidos por los voluntarios y sobre todo no saben cómo su trabajo contribuye a su logro. Por eso, necesitan saber que se espera de ellos, que sistemas de evaluación y seguimiento existen y fácil acceso a sistemas de apoyo y

asesoramiento.

Las recompensas y el adecuado reconocimiento también son un importante elemento motivador. Si se adopta un sistema de incentivos este debe ser equitativo y concreto. Si los voluntarios consideran que las recompensas no son equitativas y justas pueden provocar rápidamente desmotivación en los grupos.

FACTORES QUE DIFICULTAN LA MOTIVACIÓN
-Fuerte crítica hacia el trabajo
-Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos.
-Supervisión de las tareas no adecuadas.
-No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas.
-Adoptar decisiones unilaterales.
-No estar dispuesto a aceptar nuevas tareas
-Ocultar la verdad
-No dar elogios por el trabajo bien realizado.
-Asignar trabajos tediosos o aburridos.
-Falta explícita de reconocimientos.
-Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles.
-Sentimiento de no formar parte del equipo.
FACTORES QUE FAVORECEN LA MOTIVACIÓN
-Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar.
-Proporcionar recompensas y alabanzas.
-Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad.
-Animar y favorecer la creatividad.
-Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas.
-Ayudar al desarrollo de habilidades personales.
-Indicar cómo el trabajo de los voluntarios contribuye al logro de los objetivos de la organización
-Mediar en los conflictos que dificulten el desarrollo del trabajo.
-Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente.

Las organizaciones, de hoy en día, apuntan hacia ciertas actitudes y aptitudes innatas en las personas, esto es, hacia la comprensión del individuo. Las

empresas, sobretodo, se fijan en quienes tienen perspectiva de alcanzar sus logros.

En este sentido, el objetivo primordial en la administración de recursos humanos es comprender los potenciales de las personas, con el objeto de afianzar sus motivaciones y sus actitudes subordinadas al éxito de la organización.

En la presente investigación abordamos, en primer lugar, la descripción y análisis de las diversas teorías de la motivación, sus conceptos, principios y características. En segundo término, desarrollar e indagar sobre qué es la cognición humana, su definición y características. Tercero, las teorías el comportamiento humano; sus causas, tipos y las actitudes que conforman a éste. Por último, la teoría de las expectativas expuesta Víctor Vroom.

Todos estos aspectos del análisis los abordamos en función de la administración de recursos humanos; y de la importancia que tienen en el desarrollo organizacional.

Teorías de la motivación humana

La motivación es el impulso-esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En otras palabras, motivación implica impulso hacia un resultado. Ésta es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por procesos internos del individuo. En este aspecto, la motivación se asocia con el sistema cognitivo del individuo. La cognición es aquello que la persona conoce de sí mismo y del ambiente que lo rodea. El sistema cognitivo implica valores personales, que están determinados por el ambiente social, la estructura fisiológica, las necesidades y experiencias de cada persona.

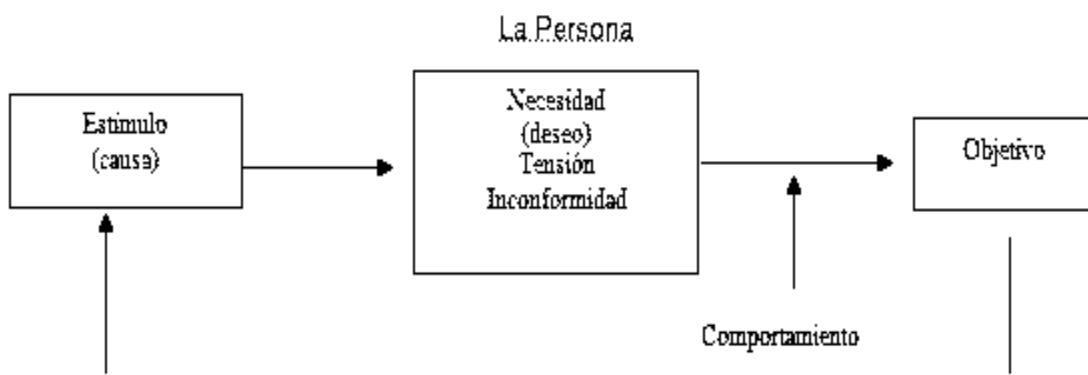
El punto de partida del ciclo motivacional esta dado por el surgimiento de una necesidad. Ésta rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra el individuo, al producir un estado de tensión que lleva a éste a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio.

Si el comportamiento es eficaz la necesidad quedará satisfecha, al retornar a un nuevo estado de equilibrio. Por el contrario, en ciertas oportunidades la necesidad no es satisfecha, lo que puede originar frustración o compensación (transferencia hacia otro objetivo o meta).

Según Ricardo Solana, 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 encauza la energía. Para James Stoner,

la motivación son los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Harold Koontz y Heinz Weihrich, por su parte, indican que la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Para Koontz y Weihrich, decir que los administradores motivan a sus subordinados, es indicar, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. Para Herzberg, la motivación incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador.

MODELO BÁSICO DE MOTIVACIÓN



A) TEORÍA DE MASLOW

Según Maslow, en la motivación se da un conjunto de jerarquía de las necesidades, ya que las necesidades del hombre crecen durante toda su vida. A medida que éste satisface sus necesidades básicas otras más complejas ocupan el predominio de su comportamiento. Para Maslow, las necesidades humanas tienen el siguiente orden de jerarquía:

1. Necesidades de autorrealización: (realización potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.)
2. Necesidades de estima: (reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, etc.)
3. Necesidades sociales: (amistad, pertenencia a grupos, etc.)
4. Necesidades de seguridad: (protección contra el peligro o las privaciones)
5. Necesidades fisiológicas: (aire, agua, alimentos, reposo, abrigos etc.)

Según Maslow:

- Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento. Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos.

LOS ELEMENTOS DE LA MOTIVACION EN UNA ORGANIZACIÓN

Conseguir la satisfacción en tu trabajo es fundamental para sentirte bien y para rendir en las tareas. Sin embargo, en muchos casos vamos a trabajar sin ganas, no nos gusta nuestra tarea, nos sentimos infravalorados o simplemente nos conformamos con hacer lo que nos toca y salir del paso.

Los principales factores que vamos a considerar en la satisfacción laboral son:

1. La relación entre satisfacción, motivación y desempeño
2. La influencia de las expectativas y las compensaciones en la satisfacción laboral.
- 3.
4. El clima laboral y otros aspectos influyentes en la satisfacción del trabajador
5. Los efectos de la satisfacción laboral

Satisfacción, Motivación Y Desempeño

La motivación activa y dirige el comportamiento del trabajador para alcanzar una determinada meta. En cambio, la satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objetivo o las metas que la reducen.

Podemos decir, por tanto, que la motivación es anterior al resultado, puesto que ésta implica un impulso para conseguirlo. La satisfacción es posterior, al referirse al resultado experimentado.

Lo más lógico y deseable es que un trabajador que desarrolle una actividad por motivos internos (motivación intrínseca) logre los resultados esperados y experimente un alto grado de satisfacción. Seguramente, esta satisfacción se reflejará en un aumento de su desempeño, es decir, en un mayor rendimiento.

Pero no siempre existe una relación directa entre motivación y satisfacción. Puede ocurrir que una persona esté muy insatisfecha con su trabajo, no recibir ninguna gratificación psicológica, no conseguir disfrutar en su desempeño laboral y, aún así, estar muy motivado para realizarlo (motivación extrínseca), es decir, pueden existir muchos elementos extrínsecos que favorezcan que el desempeño en el trabajo sea muy elevado. Factores como la necesidad económica, supervisión

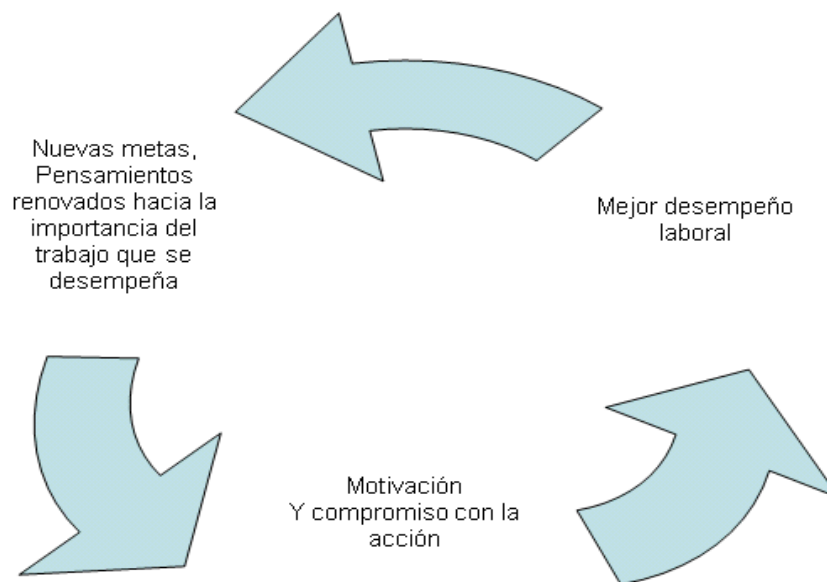
estricta, amenazas de castigos reales, presión psicológica, altos incentivos, pueden constituir elementos motivadores extrínsecos.

Expectativas Y Satisfacciones

La satisfacción laboral es la valoración que la persona hace a partir de los acontecimientos que observa en su entorno laboral, permitiéndole así valorar si lo que obtiene a cambio de su comportamiento y esfuerzo es válido o no, es decir, es un proceso por el que se establece una comparación subjetiva entre lo que ellos consideran que dan a la Organización y lo que reciben como consecuencia de esta aportación, no sólo teniendo en cuenta las compensaciones económicas.

Expectativas

Las expectativas son lo que el trabajador percibe como recompensa “justa” a su trabajo y esfuerzo. Normalmente establecemos esta percepción en función del puesto o trabajo en sí, de las habilidades personales que aportamos al trabajo y de un proceso de comparación social.



Compensaciones

La percepción de las compensaciones o recompensas es la opinión que el empleado mantiene sobre lo que recibe a cambio de su desempeño o comportamiento determinado. Son los resultados objetivos recibidos y los que considera que recibe en comparación con otras personas dentro de su empresa.

Grado De Concordancia: Equilibrio

Si existe una situación de concordancia y equilibrio justo entre las expectativas del trabajador y la percepción de las compensaciones, éste experimentará una satisfacción por los resultados obtenidos y por la confirmación de sus expectativas.

Aspectos Influyentes: El Clima Laboral

El proceso de valoración o percepción que hace el trabajador no es azaroso. En él median toda una serie de aspectos que constituyen particularidades de la persona que se derivan de su experiencia vital (aspectos personales), así como otras circunstancias que rodean su contexto de trabajo (aspectos del contexto laboral), entre las cuales incluimos el clima laboral.

Todos estos aspectos, condicionan en gran medida las expectativas que los empleados se crean y la percepción de sus compensaciones.

TRABAJO DE CAMPO

A continuación realizamos encuestas a los trabajadores del Instituto Michoacanos de Ciencias de la Comunicación (IMCED) esto con el fin de saber si están recibiendo la motivación que deberían.

Las encuestas aplicadas están relacionadas con el tema de la motivación, se encuestaron a 20 trabajadores de la institución ya que es muy importante destacar que el tema de la motivación debe de constante que se trabaje día a día ya que como es una Institución de gobierno casi no existe la rotación de personal y esto nos lleva por un camino donde el trabajo que realiza cada trabajador es rutinario ya que pasan muchos años en el mismo puesto realizando las mismas actividades y con esto los trabajadores caen en un sistema de trabajo lento y confiado.

9.-ANALISIS MOTIVACIONAL EN EI IMCED

Se consideraron muchas razones por la cual se necesitaba con urgencia un plan motivacional es toda la Institución del IMCED en sus trabajadores ya que hay una gran deficiencia en la parte motivacional y así consideramos en aplicar un plan que es el de Maslow.

ANTECEDENTES

El Instituto Michoacano de Ciencias de la Educación *José María Morelos* tiene como antecedente el Decreto de Creación 186 del 20 de junio de 1974, mediante el cual se establecía la Escuela Normal Superior “*José María Morelos*”, que ya laboraba desde

1973. Fue durante la gestión de gobierno del Ing. Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano que se presentó la creación del IMCED, según consta en el Acta número 49 del H. Congreso del Estado de Michoacán de Ocampo, en la Sexagésima Tercera Legislatura.

En dicha iniciativa se hace también mención que para otorgar validez y congruencia a los estudios efectuados en Ciencias de la Educación se hacía indispensable lograr la institucionalización de las actividades de los profesores para que pudieran impartir a través de una capacitación de alto nivel, una diversidad de cursos con el correspondiente grado en los casos que lo ameriten:

- ☐ Cursos de actualización y especialización,
- ☐ Estudios de Maestría y Doctorado,
- ☐ Planeación y dirección de programas de investigación en los aspectos que comprenden las Ciencias de la Educación,
- ☐ En la Iniciativa se planteaba el origen y la modificación de la Escuela Normal Superior por parte del titular del Poder Ejecutivo.

Con base en lo anteriormente expuesto, se propuso por parte del gobierno del estado, la Iniciativa de decreto en la cual se mencionaba la creación del Instituto Michoacano de Ciencias de la Educación como una Institución de Educación Superior a la que, de inicio, se le perfilaba una tendencia al desarrollo de la ciencia, la investigación y la difusión de la cultura en el campo de la educación.



Misión

Formar profesionales e investigadores de la educación de alto perfil en los campos de la pedagogía, la investigación educativa, la psicología educativa, educación de adultos, educación especial, así como otros campos de las ciencias de la educación.

Visión

Ser una Institución de Educación Superior de calidad, moderna, incluyente, crítica, innovadora; con fortaleza, rectora y consultora del sistema educativo estatal; de liderazgo académico en la formación de profesionales e investigadores de la educación.

Plan motivacional aplicado

Abraham Maslow (Pirámide).

Maslow definió en el **ciclo de conflicto**, su pirámide, las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las más primordiales o simples en la base de la pirámide y las más importantes o fundamentales en lo alto de la pirámide, a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas, según Maslow, surgen otras de un nivel superior o mejor. Y en la última fase se encuentra con la “auto-realización” que no es más que un nivel de plena felicidad o armonía:

1. Respirar, alimentarse, dormir, sexo, la tendencia a la adaptación del organismo.
2. Luego buscamos la seguridad, familiar, física, de recursos.
3. En el nivel siguiente buscamos el **amor**, la amistad, la intimidad sexual.
4. El reconocimiento. Donde nos preocupa el éxito, el respeto, el reconocimiento de los demás, la confianza.
5. La autorrealización. Donde buscamos la **resolución de problemas**, liberarnos de prejuicios, la aceptación de los hechos, fomentar la creatividad etcétera.





A continuación se presenta una encuesta que fue aplicada a una cierta cantidad de trabajadores del IMCED esto con el fin de conseguir la información que necesitamos. En la encuesta se puede ver que nos estamos especificando en la pirámide de Maslow.

9.1.-Caso Practico IMCED

Nombre:

1 ¿Esta satisfecho con sus días de descanso? **FISIOLOGICAS**

Si

No

2 ¿Cree que las instalaciones donde labora son adecuadas? **SEGURIDAD**

Si

No

3 ¿Considera que su seguridad está a salvo dentro de la Institución?
SEGURIDAD

Si

No

4 ¿Es buena la relación con sus compañeros de trabajo? **AFILIACION**

Si

No

5 ¿Es tomado en cuenta para actividades extras dentro y fuera de la institución?
AFILIACION

Si

No

6 ¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza en su trabajo?
AUTOESTIMA

Si

No

7 ¿Existe competencia entre los empleados de la institución? **AUTOESTIMA**

Si

No

8 ¿Considera que tiene compromiso con la Institución? **REALIZACION**

Si

No

9¿Cree que su trabajo le está ayudando a cumplir su metas personales?

REALIZACION

Si

No

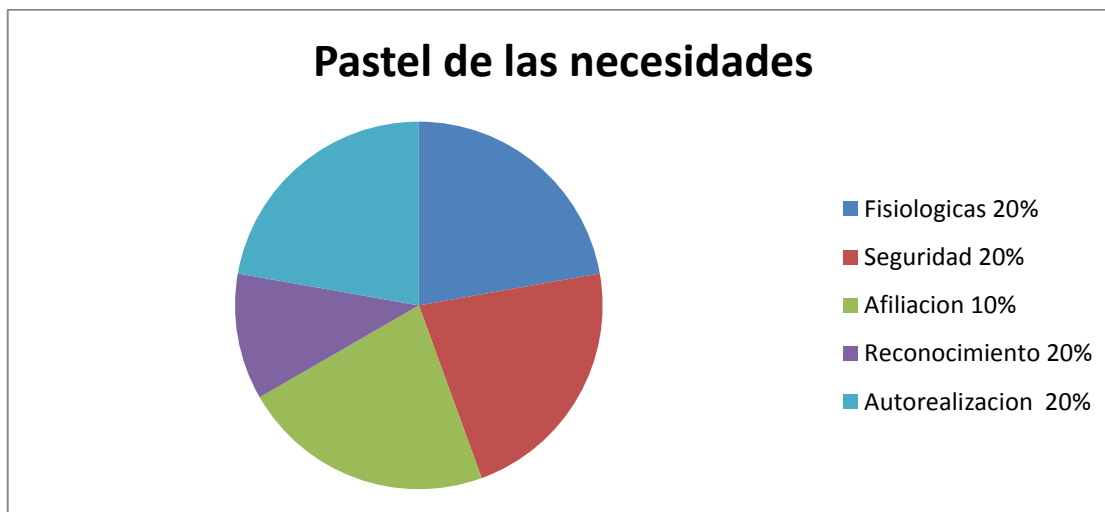
10¿Tu trabajo te motiva a realizar bien tus actividades? **REALIZACION**

Si

No

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

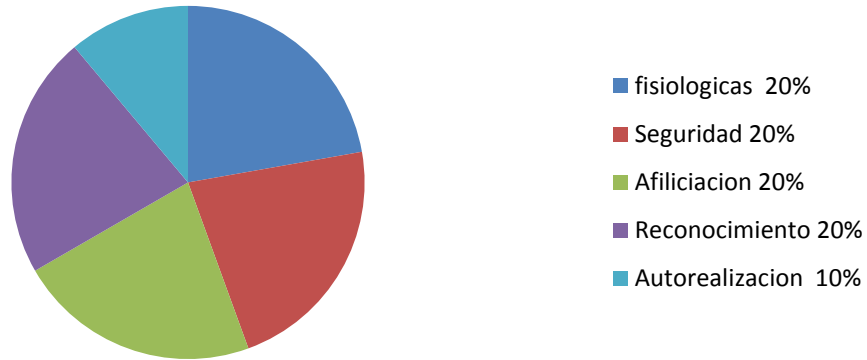
A continuación se presenta un baseado de los resultados de las encuestas aplicadas a cada uno de los trabajadores donde especificaremos en qué nivel de la pirámide de maslow tiene una decadencia.

Rodolfo Sánchez Téllez

Como se observa en la grafica se concluyo que en el nivel que nos vamos a enfocar será en **Afiliación** daremos alternativas lograr tener un equilibrio respecto a tu motivación y si desempeño.

Ana Ivonne Gómez Robles

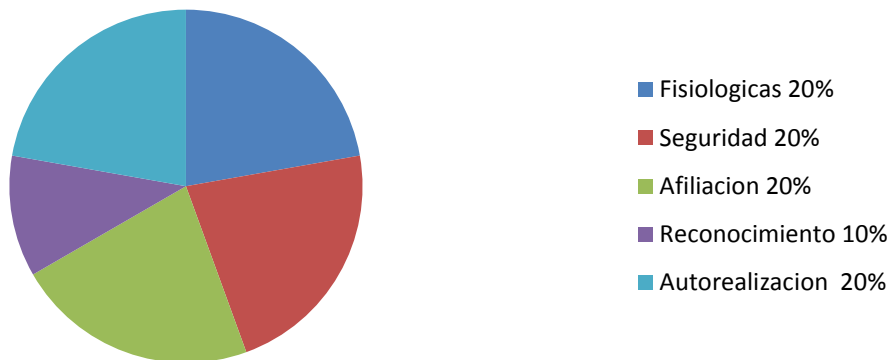
Pastel de las necesidades



Como se observa en la grafica se concluyo que en el nivel que nos vamos a enfocar será en la **Autorrealización** daremos alternativas lograr tener un equilibrio respecto a tu motivación y si desempeño.

Juan Rojas Gonzales

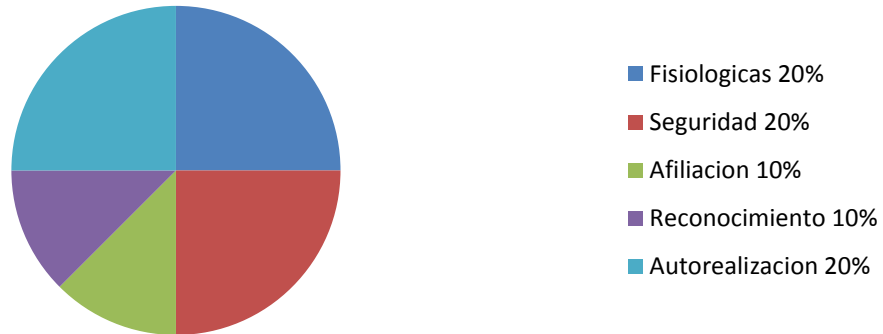
Pastel de las necesidades



Como se observa en la grafica se concluyo que en el nivel que nos vamos a enfocar será en **Reconocimiento** daremos alternativas lograr tener un equilibrio respecto a tu motivación y si desempeño.

Sandra Robles Carrillo

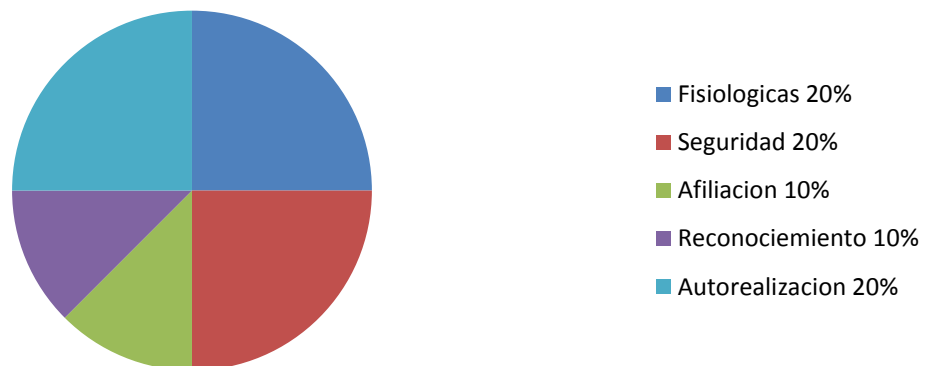
Pastel de las necesidades



Como se observa en la grafica se concluyo que en el nivel que nos vamos a enfocar será en **Afiliación y Reconocimiento** daremos alternativas lograr tener un equilibrio respecto a tu motivación y si desempeño.

Fabiola Jasso Pérez

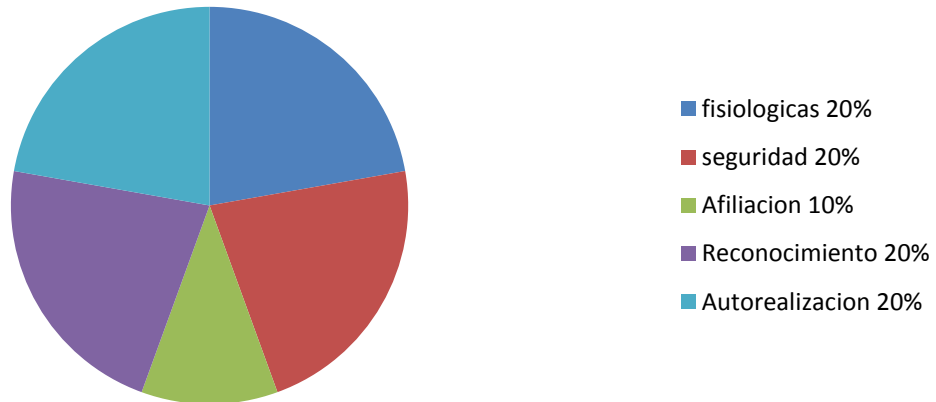
Pastel de las necesidades



Como se observa en la grafica se concluyo que en el nivel que nos vamos a enfocar será en **Afiliación Reconocimiento** daremos alternativas lograr tener un equilibrio respecto a tu motivación y si desempeño.

Juan Martin Díaz Avalos

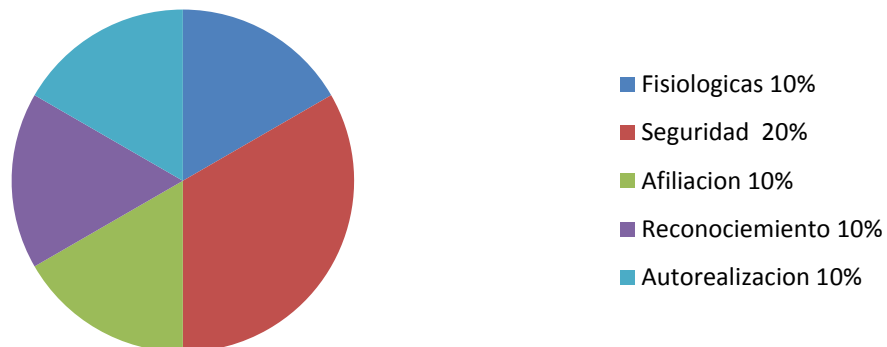
Pastel de las necesidades



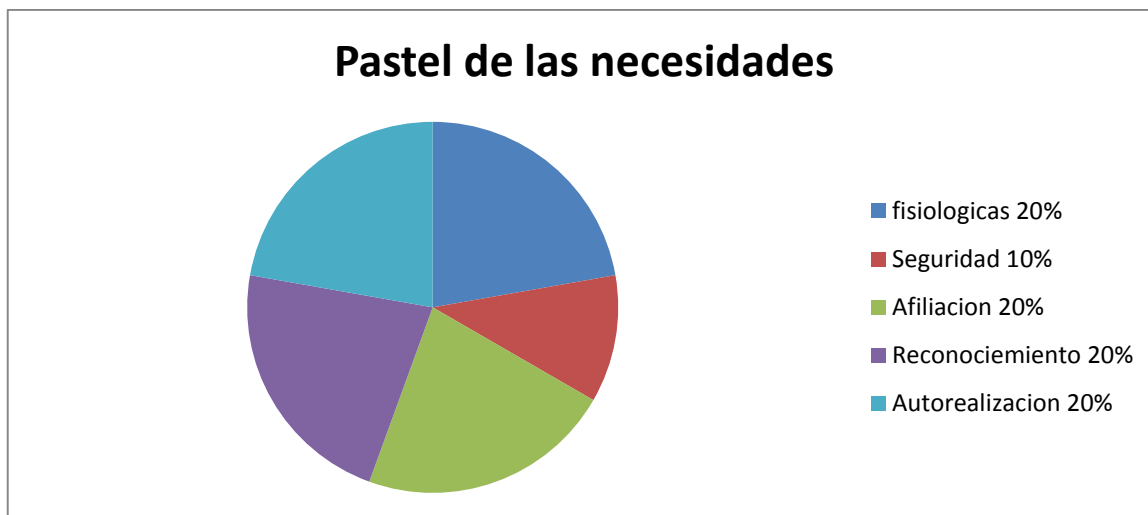
Como se observa en la grafica se concluyo que en el nivel que nos vamos a enfocar será en **Afiliación** daremos alternativas lograr tener un equilibrio respecto a tu motivación y si desempeño.

Javier López Ibarra

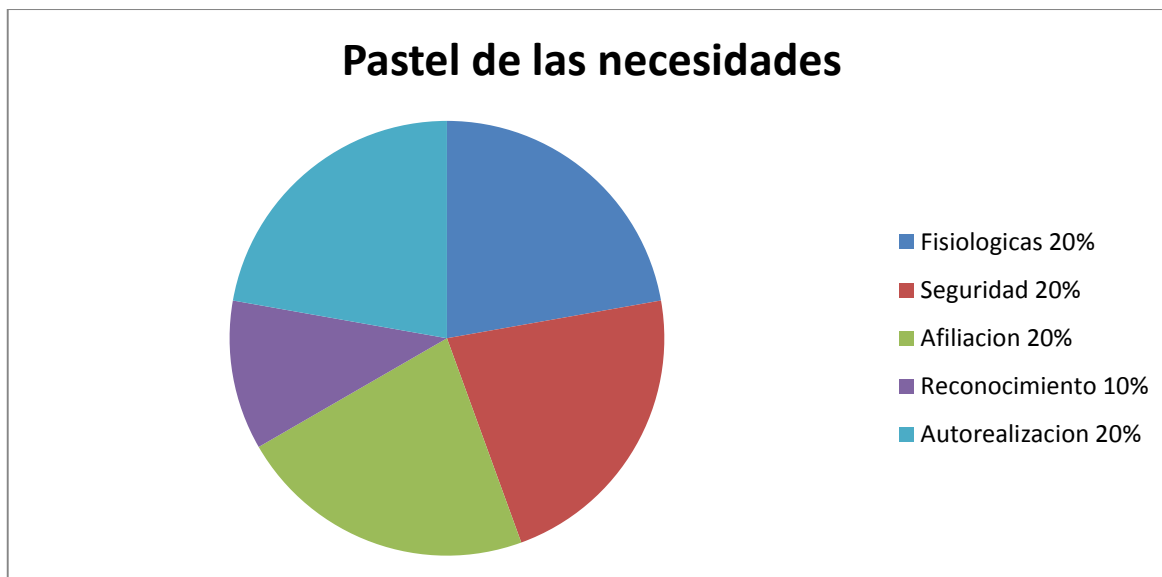
Pastel de las necesidades



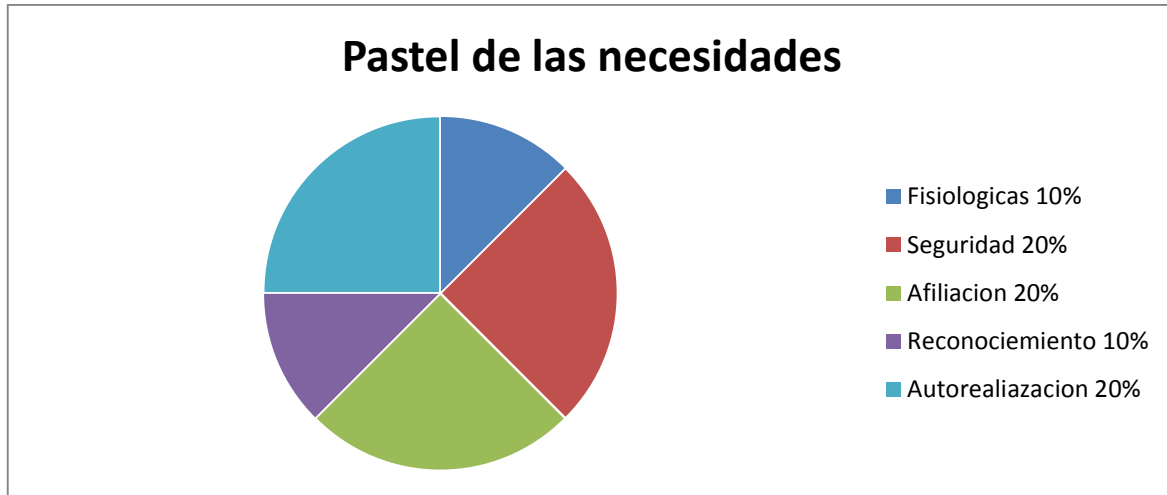
Como se observa en la grafica se concluyo que en el nivel que nos vamos a enfocar será en **Fisiológicas, Afiliación, Reconocimiento y Autorrealización** daremos alternativas lograr tener un equilibrio respecto a tu motivación y si desempeño.

Efraín Rodríguez Lechuga

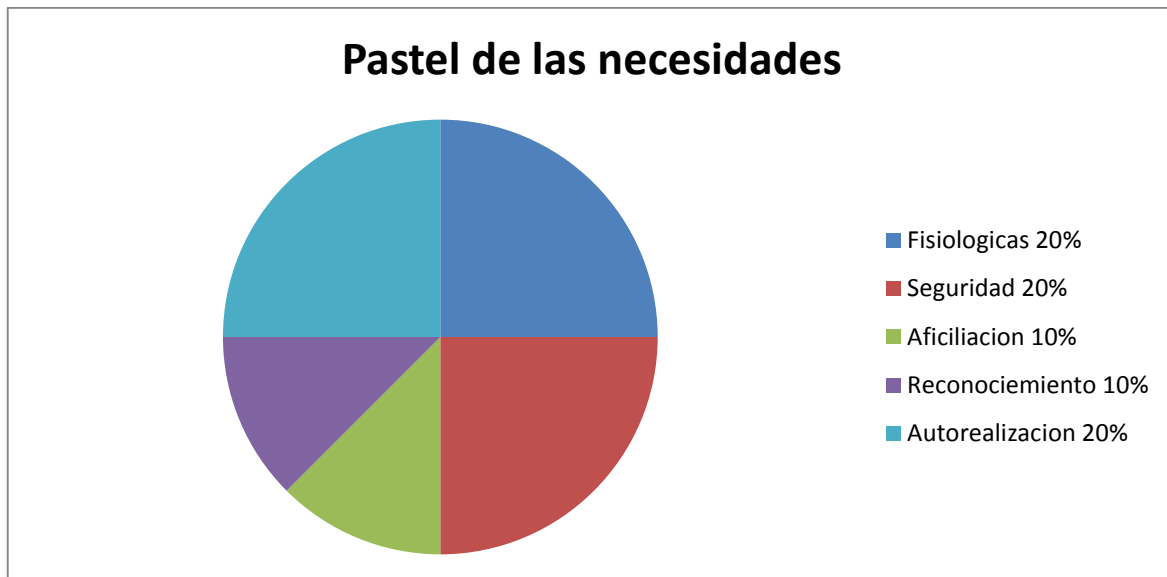
Como se observa en la grafica se concluyo que en el nivel que nos vamos a enfocar será en **Seguridad** daremos alternativas lograr tener un equilibrio respecto a tu motivación y si desempeño.

Lorena Calderón Sánchez

Como se observa en la grafica se concluyo que en el nivel que nos vamos a enfocar será en daremos alternativas lograr tener un equilibrio respecto a tu motivación y si desempeño.

Francisca García Martínez

Como se observa en la grafica se concluyo que en el nivel que nos vamos a enfocar será en **Fisiológicas Y Autoestima** daremos alternativas lograr tener un equilibrio respecto a tu motivación y si desempeño.

J. Asunción Pérez Delgado

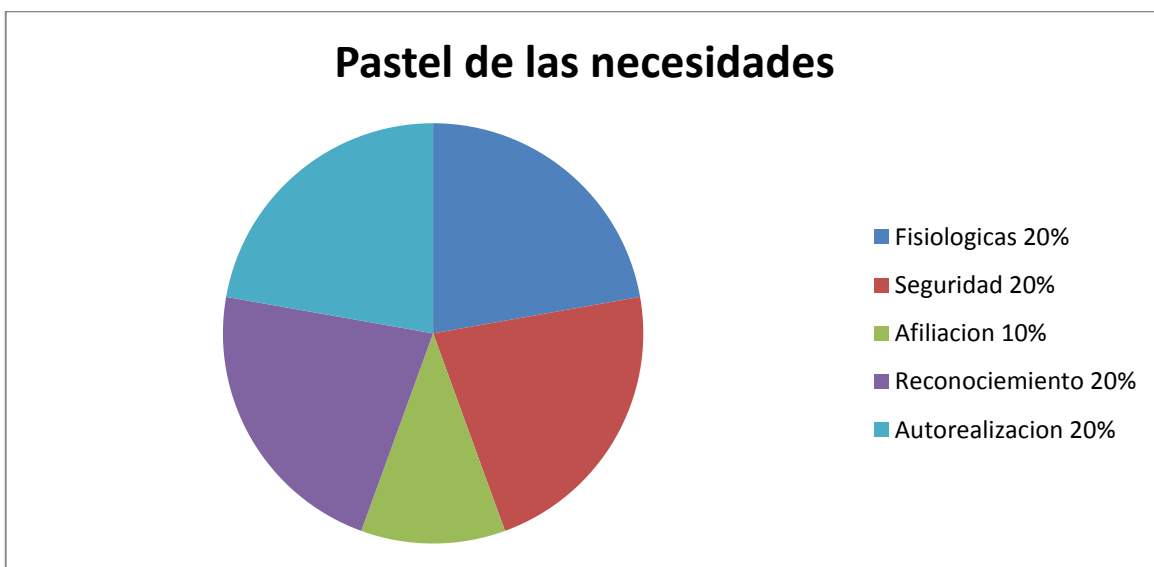
Como se observa en la grafica se concluyo que en el nivel que nos vamos a enfocar será en **Sociales y Autoestima** daremos alternativas lograr tener un equilibrio respecto a tu motivación y si desempeño.

Jesús Alberto Rangel Rodríguez



Como se observa en la grafica se concluyo que en el nivel que nos vamos a enfocar será en **Reconocimiento** daremos alternativas lograr tener un equilibrio respecto a tu motivación y si desempeño.

Cecilia Ruiz Radia



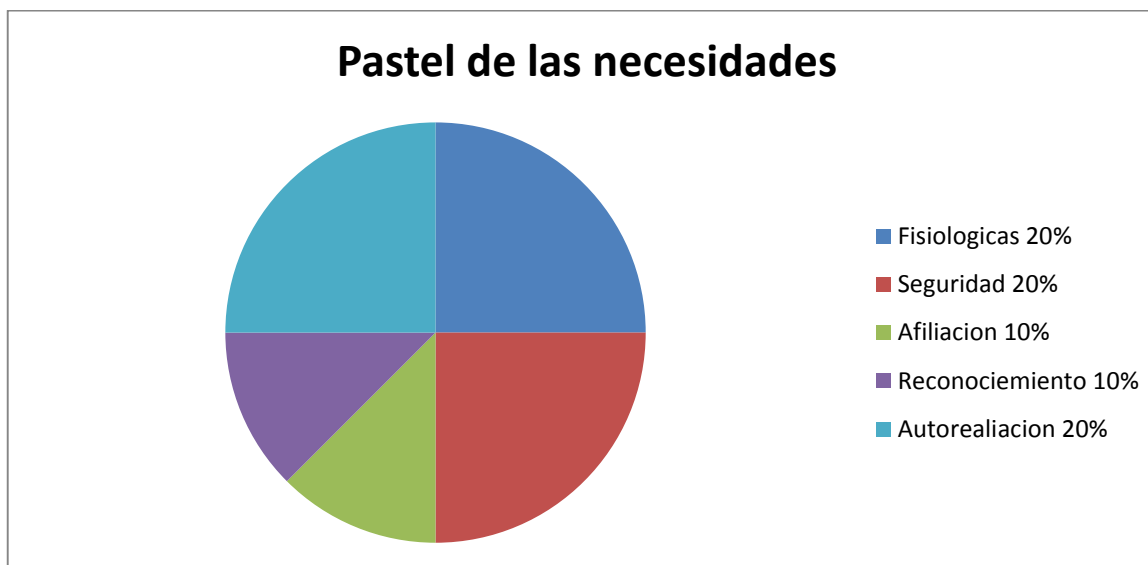
Como se observa en la grafica se concluyo que en el nivel que nos vamos a enfocar será en **Afiliación** daremos alternativas lograr tener un equilibrio respecto a tu motivación y si desempeño.

Gabriel Soto Ramírez



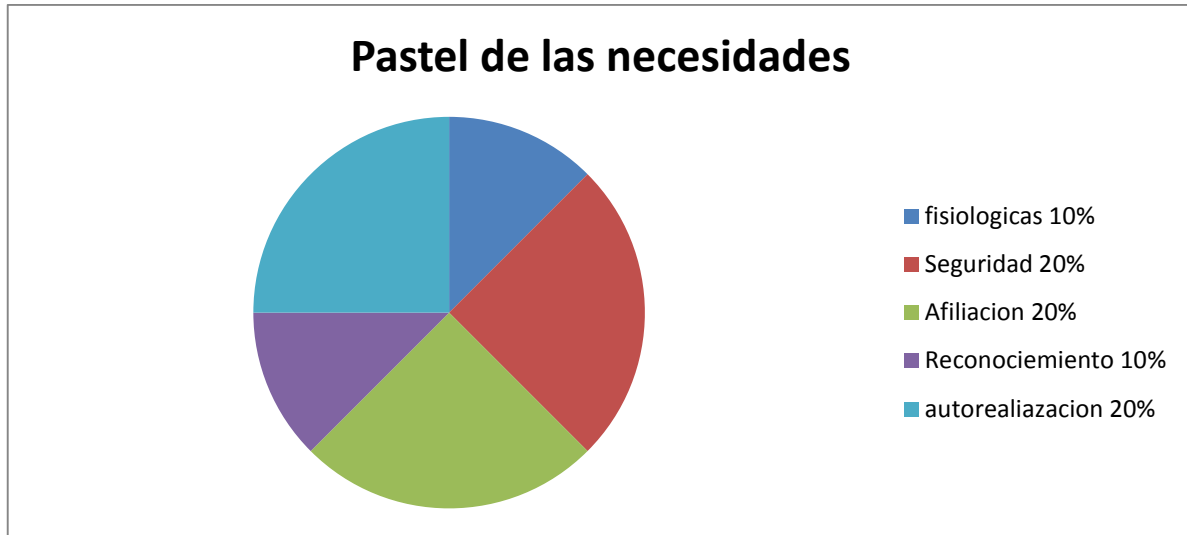
Como se observa en la grafica se concluyo que en el nivel que nos vamos a enfocar será en **autorrealización** daremos alternativas lograr tener un equilibrio respecto a tu motivación y si desempeño.

Rosa Alicia Tzintzire Reyes



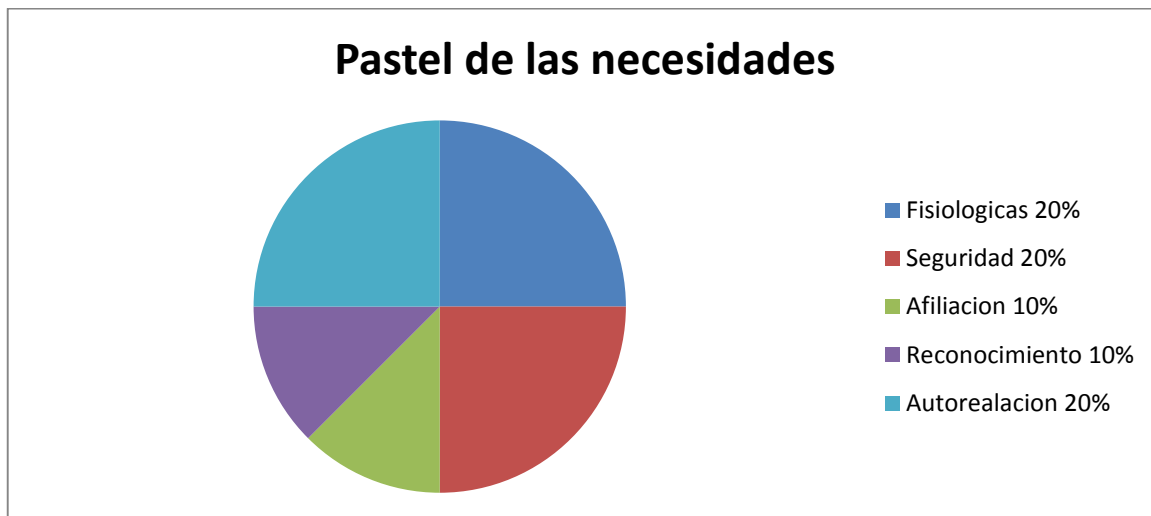
Como se observa en la grafica se concluyo que en el nivel que nos vamos a enfocar será en **Afiliación y reconocimiento** daremos alternativas lograr tener un equilibrio respecto a tu motivación y si desempeño.

Víctor Díaz Aguilar



Como se observa en la grafica se concluyo que en el nivel que nos vamos a enfocar será en **Fisiológicas Y Autoestima** daremos alternativas lograr tener un equilibrio respecto a tu motivación y si desempeño.

Patricia Ramos Díaz



Como se observa en la grafica se concluyo que en el nivel que nos vamos a enfocar será en **Sociales y Autoestima** daremos alternativas lograr tener un equilibrio respecto a tu motivación y si desempeño.

Lorena Bedolla Calvillo

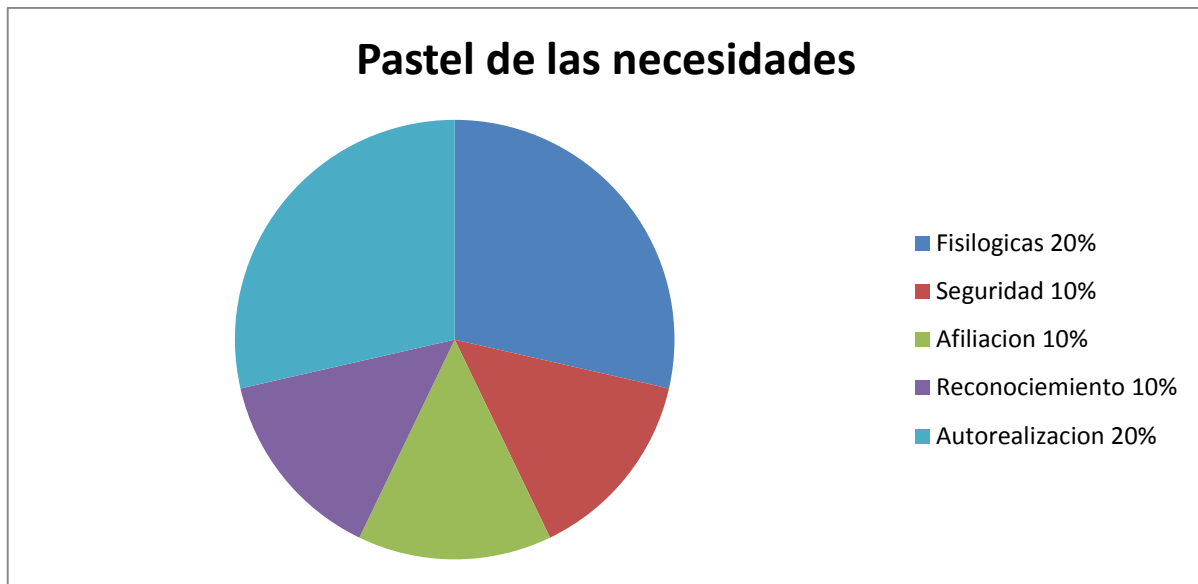


Como se observa en la grafica se concluyo que en el nivel que nos vamos a enfocar será en **Autoestima Y Realización** daremos alternativas lograr tener un equilibrio respecto a tu motivación y si desempeño.

Alejandro Orozco Gutiérrez



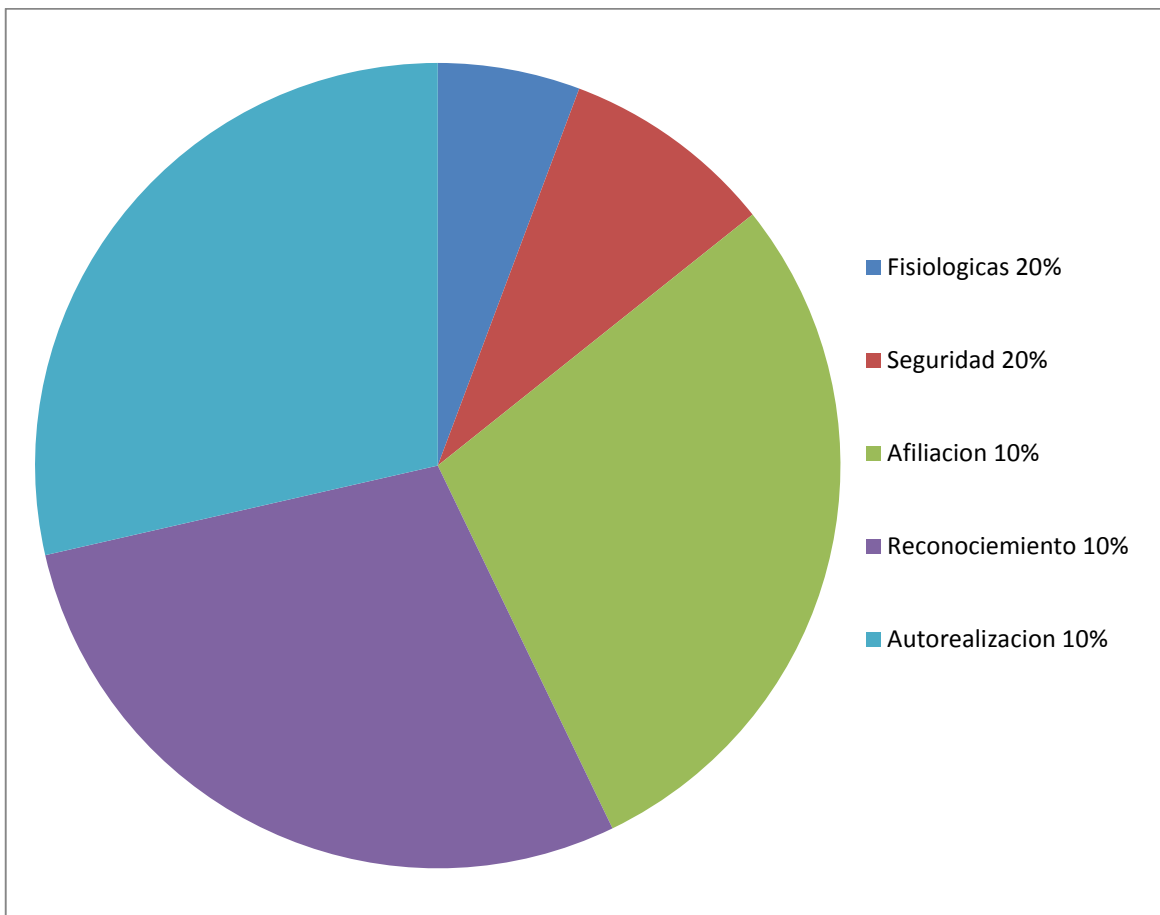
Como se observa en la grafica se concluyo que en el nivel que nos vamos a enfocar será en **Afiliación, Reconocimiento y Autorrealización** daremos alternativas lograr tener un equilibrio respecto a tu motivación y si desempeño.

Mauro Aguilar Calderón

Como se observa en la grafica se concluyo que en el nivel que nos vamos a enfocar será en **Seguridad, Afiliación y Reconocimiento** daremos alternativas lograr tener un equilibrio respecto a tu motivación y si desempeño.

PASTEL DE LAS NECESIDADES GENERAL

Del baseado anterior que fue por cada trabajador ahora se presenta una grafica donde podemos observar en General cuales niveles de la pirámide es donde debemos de poner más atención y proponer alternativas para el mejor desempeño de los trabajadores.



Después de un análisis se tuvo como resultado que en la mayoría de los niveles tenemos muchas deficiencias con este resultado así podremos basarnos específicamente en los niveles que más lo requieran estos son Seguridad, Sociales Autoestima y Realización.

9.2.-LISTADO NOMINAL

					BIEN
					MAL
		NECESIDADES			
Nombre	FISIOLOGICAS	SEGURIDAD	AFILIACION	RECONOCIMIENTO	AUTOREALIZACION
Rodolfo Sanchez Tellez					
Ana Ivonne Gomez Robles					
Juan Rojas Gonzalez					
Sandra Robles Carrillo					
Fabiola Jasso Perez					
Juan Martin Diaz Avaloz					
Javier Lopez Ibarra					
Efrain Rodriguez Lechuga					
Lorena Calderon Sanchez					
Francisca Garcia Martinez					
J. Asuncion Perez Delgado					
Jesus Alberto Rangel Rodriguez					
Cecilia Ruiz Radia					
Gabriel Soto Ramirez					
Rosa Alicia Tzintzire Reyes					
Victor Diaz Aguilar					
Patricia Ramos Diaz					
Lorena Bedolla Calvillo					
Alejandro Orozco Gutierrez					
Mauro Aguilar Calderon					

En el listado anterior los colores que se utilizaron son semejantes a dos colores de un semáforo ya que es algo muy fácil de comprender y tiene el siguiente significado: el verde significa sigue, el rojo es un alto total así debemos de tomar en cuenta que color tiene cada uno de los trabajadores, para poder analizar en donde justo esta el problemas y así proponer alternativas.



En el síguete cuadro se proponen alternativas para cada trabajador poder atender todas cada una de sus necesidades.

9.3.-MENU DE ALTERNATIVAS

	Nombre	Nivel De La Piramide	Alternativas
1	Rodolfo Sanchez tellez	Reconociemiento	*Se propone agendar juntas para mejorar la comunicación y acercamiento de los trabajos con sus jefes
2	Ana Ivonne Gomez Robles	Autorealizacion	*Se propone facilitar becas para que los trabajadores sigan estudiando.
3	Juan Rojas Gonzalez	Autorealizacion	*Se propone reconocer al trabajador por su trabajo
4	Sandra Robles Carrillo	Afiliacion Reconociemiento	* Se propone establecer metas de trabajo en equipo *Se propone dar mas facilidad de permisos para cursos de capacitacion con mas frecuencia
5	Fabiola Jasso Perez	Afiliacion	*Se propone promeover actividades dentro y fuera de la institucion una vez por mes
6	Juan Martin Diaz Avalos	Afiliacion	*Se propone elaborar un periodico mural mensual y en el plasmar en el el empleado del mes.
7	Javier Lopez Ibarra	Fisiologicas Afiliacion Reconociemiento Autorealizacion	*Se propone otorgarle incentivos economicos, vales de despensa por su alto desempeño. *Se propone asociarlo con sus compañeros de trabajo y que juntos relicen trabajos en equipo. *Se propone reconocer su trabajo cuando lo entregue en tiempo y forma. *Se propone facilitarle becas para que pueda seguir estudiando.
8	Efrain Rodruiguez Lechuga	Seguridad	*Se propone hacer una remodelacion a su lugar de trabajo
9	Lorena Calderon Sanchez	Reconociemiento	*Se propone reconocer sus actividades realizadas mas seguido.
10	Fransisca Garcia Martinez	Fisiologicas	*Se propone otorgarle incentivos economicos por puntualidad
11	J. Asuncion Perez Delgado	Afiliacion	* Se propone incorporarlo al equipo de trabajadores de futboll de la institucion.
12	Jesus Alberto Rangel Rodriguez	Reconociemiento	*Se propone hacerle ver lo importante que son las catividades que el realiza.
13	Cecilia Ruiz Radia	Afiliacion	*Se propone incorporarla mas a las actividades fisicas que se realizan en aquipo.
14	Gabriel Soto Ramirez	Autorealizacion	*Se propone otorgarle una beca para que pueda seguir con sus estudios
15	Rosa Alicia Tzintzire Reyes	Afiliacion Reconociemiento	*Se propone incorporarla a realizar actividades en equipo. *Se propone aceptar su cambio de departamento
16	Victor Diaz Aguilar	Fisiologicas Reconociemiento	*Se propone aceptar su peticion de agregarle el medio tiempo que solicito desde el 2013. *Se propone otorgarle permisos si entrega con tiempo y forma su trabajo.
17	Patricia Ramos Diaz	Afiliacion	*Se propone que se le incorpore a que relize algunas de sus actividades de trabajo en equipo.
18	Lorena Bedolla Calvillo	Reconociemiento	*Se propone dar un raconocimiento anual si este trabajador cumple con las metas deseadas en el puesto ocupado.
19	Alejandro Orozco Gutierrez	Afiliacion Reconociemiento Autorealizacion	*Se propone que lleve una mejor comunicacion con su jefe directo. *Se propone aceptar su cambio de departamento *Se propone otorgarle ajustarle su horario diario de labores para que un dia a la semana pueda asistir a la escuela.
20	Mauro Aguilar Calderon	Seguridad Reconociemiento	*Se propone otorgarle el prestamo solicitado para que pueda obtener una casa *Se propone cambiarlo de departamento para que ya no tenga problemas con su jefe directo.



10.-CONCLUSION

Aquí se informa de forma breve la información de este trabajo de investigación.

También se presentan algunas propuestas que pueden ser tomadas en cuenta para intentar mejorar la motivación de los trabajadores de la institución "IMCED".

Y así es importante darse cuenta que todos los seres humanos tenemos necesidades las cuales hacen que se fijen metas y además encaminar las metas de los empleados con las de la institución para que hace se compaginen y tenga metas en común, así comprendiendo que la motivación es la condición por la cual los individuos dan su mejor esfuerzo para poder alcanzar sus metas.

También es importante saber que contamos con diferentes teorías de las motivación que pueden servirnos como guía no solo para entender lo que es la motivación, así como se conforma y todos los factores que influyen, pero no hay que no hay que olvidar que debemos estudiar las teorías ya que cada individuo es muy diferente.

Para motivar al personal debemos de tomar en cuenta un punto clave que es contar con un buen líder quien pueda motivar e intentar influir (de forma positiva) en los demás para alcanzar sus objetivos, este necesita tener credibilidad para que de esa forma los empleados confíen en él y estén dispuestos a realizar lo que se les pide.

La motivación es muy importante ya que ayuda los empleados a que realicen un buen desempeño.

En el IMCED se detecto que el personal se ubica en nivel intermedios ya que los niveles que mas sobresalieron fueron Sociales y Estima, por lo que es importante que se haga algo al respecto.

En el proceso de la aplicación de cuestionarios observe que existe una gran diferencia en el nivel de motivación de los empleados a los directivos. Y con esto se comprueba por que se encuentran en un nivel bajo de motivación en los niveles ya mencionados.

Y sin más que comprobar lo que reamente necesitan los trabajadores de la institución es que se realicen mas actividades de convivencia, que como la institución está conformado por más de 10 departamentos se siente como si estuvieran compitiendo y en mi opinión personal considero que no debe ser así se sabe que cada departamento sus funciones son muy diferentes pero estás deben de engranar ya que son parte de. Así como resultado final es que no deben de

competir al contrario deben de trabajar en equipo para alcanzar una meta la cual es mantener viva la institución con mucho más calidad en el trabajo.

Uno de los problemas que más nos enfrentamos es que como lo mencione anteriormente la mayoría de empleados tienen muchos años trabajando en la institución es difícil que cambien su forma de trabajar pero si por uno que comience hacer el cambio le sigue una cadena de mas trabajadores que también comienzan a cambiar.

La situación está es que no se hacen convivencia entre los trabajadores en mi opinión deberían de organizar equipos para realizar algunos deportes así hacen dos cosas a la vez conviven, se conocen y poco mas y al mismo tiempo realizan algún ejercicio que los beneficia en su salud.

En base a la observación y al conocimiento en la parte de incentivos económicos no se puede pedir más ya que en esa parte están muy bien beneficiados ya que cuentan con bonos mensuales, bonos del sindicato, productividad, el empleado del mes aguinaldo etc.

De esta manera considero que si realizamos dichas actividades y convivencia el clima laboral cambiara de una forma positiva y así tendrán un mejor rendimiento en su trabajo y en su vida personal.

Y por ultimo debemos de considerar que cualquier individuo tiene necesidades y si sabemos cómo motivar a un trabajador nos dará el rendimiento que esperamos.

11.-BIBLIOGRAFIA

-Fernando Arias Galicia.

Administración de recursos Humanos

México DF

Trillas.

-Agustín Reyes Ponce

Administración Moderna

México DF

Limusa

-Paul Hersey

Administración del comportamiento organizacional.

Pearson.

-Mosley Megginson

Supervisión

Thomson

2005 México

Tu biblioteca virtual en línea

www.ebay.com

www.freelibros.org