



UNIVERSIDAD MICHOCANA
DE



SAN NICOLÁS DE HIDALGO

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

INVESTIGACIÓN DE TESIS

***“Propuesta Metodológica del Modelo de Motivación
Laboral para los Trabajadores de Comisión Federal de
Electricidad C.F.E Zona Morelia”***

Tesis Profesional que Presenta:

Vicenta Vallejo Chávez

Para presentar el Examen Profesional de:
Licenciada en Administración

Asesor de Tesis:

M.A. Javier Cervantes Rodríguez

Coasesor de Tesis:

M.P.N.L Horacio Mendoza Mendoza

Morelia, Michoacán

Agosto del 2016



Contenido

RESUMEN:	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN	6
JUSTIFICACIÓN.....	7
HIPOTESIS	7
OBJETIVO GENERAL	8
TIPO DE INVESTIGACIÓN	8
MODELO DE VARIABLES	8
1. MARCO TEORICO.....	8
1.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.....	8
1.1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	8
1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO	9
1.2.1. ANTECEDENTES.....	9
1.2.2. DEFINICIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO.....	10
1.2.3. VENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	11
1.2.4. DESVENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	12
1.2.5. OBJETIVOS.....	12
1.2.6. IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	12
1.2.7. FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	13
1.2.8. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	14
1.3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	31
1.3.2. CONCEPTOS.....	31
1.3.3. EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	33
1.4. MOTIVACIÓN.....	55
1.4.1. HACIA UN CONCEPTO DE MOTIVACIÓN	55
1.4.2. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN.....	57
1.4.3. TIPOS DE MOTIVACIÓN.....	58
1.4.4. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	64



2. CASO DE ESTUDIO DE COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD (CFE) ZONA MORELIA.....	88
2.1. MARCO LEGAL.....	88
2.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA DIVISIÓN CENTRO OCCIDENTE	89
2.3. DESCRIPCIÓN BÁSICA	90
2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	91
2.5. MISIÓN	92
2.6. VISIÓN AL 2030.....	92
2.7. VALORES	93
2.8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	95
2.9. SUBGERENCIAS.....	96
2.10. MERCADO Y CLIENTES.....	99
2.11. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN.....	102
2.12. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	113
2.13. CLIENTES	120
2.14. GESTIÓN DE LOS RECURSOS.....	121
2.15. DIAGRAMA DE PROCESO.....	125
3.- PROPUESTA METODOLOGICA MODELO DE MOTIVACION LABORAL PARA LOS TRABAJADORES DE LA COMISIÓN FEDERAL DE ELÉCTRICIDAD C.F.E ZONA MORELIA	129
4.- APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	131
4.1. JUSTIFICACIÓN DEL MODELO DE MOTIVACIÓN.....	131
4.2. OBJETIVOS DEL MODELO MOTIVACIONAL	132
4.2.1. OBJETIVO GENERAL	132
4.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	132
4.3. CONTENIDO DEL MODELO DE MOTIVACIÓN	133
4.3.1. EJE NO. 1	134
4.3.2. EJE No. 2.....	136
4.3.3. EJE No. 3.....	138
CONCLUSIONES	140
BIBLIOGRAFÍA	143



RESUMEN:

La presente Propuesta Metodológica del Modelo de Motivación se realizó para los trabajadores de la empresa Comisión Federal de Electricidad C.F.E Zona Morelia. La investigación trata uno de los temas más importantes de la Administración, como lo es la Motivación del Recurso Humano, que sin lugar a duda, es el que hace posible el éxito de toda organización. La motivación del recurso humano tiene la finalidad de crear las condiciones y medios necesarios para la satisfacción de necesidades, además permite aumentar la productividad de los trabajadores, mediante la complacencia de los factores que requiere el personal para su desarrollo, lo cual hace que se desempeñe y ejecute las tareas de la mejor forma posible, de manera eficaz y eficiente, aunado a una relación laboral de convivencia, de esfuerzo, de equipo y respeto, creando un clima organizacional favorable para la empresa en cuanto a las relaciones humanas.

Palabras Clave:

- 1) Administración de Recursos Humanos**
- 2) Motivación Laboral**
- 3) Integración**
- 4) Desarrollo**
- 5) Retención**



ABSTRACT

This methodological proposal Motivation Model was held for employees of the company Comision Federal de Electricidad C.F.E Zone Morelia. Research is one of the most important issues of the administration, as is the Human Resource Motivation, without doubt, is what makes possible the success of any organization. The motivation of human resources is intended to create the conditions and means necessary for the satisfaction of needs, and increasing productivity of workers through gratification factors requiring staff to its development, which makes it play and executing the tasks in the best way possible, effectively and efficiently, coupled with an employment relationship of coexistence, effort, team and respect, creating a favorable organizational climate for the company in terms of human relations.

Keywords

- 1) Human Resource Management**
- 2) Motivation Labor**
- 3) Integration**
- 4) Development**
- 5) Retention**



INTRODUCCIÓN

Desde el inicio de la formación de las empresas, el hombre siempre ha representado el recurso más valioso para ésta, ya que su participación es imprescindible.

Específicamente los recursos humanos constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los mismos. Además que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.

La presente investigación va enfocada al análisis de las variables que ha establecido la Comisión Federal de Electricidad Zona Morelia para mejorar la motivación laboral dentro de la organización, ya que del personal depende el éxito o fracaso de una organización. Para que una organización refleje una buena calidad del servicio, mediante la participación de los recursos humanos, es necesario que las personas desempeñen su trabajo en un ambiente laboral que lo haga más productivo y eficiente. Es necesario que se empiece por ofrecer un nivel de satisfacción superior a los clientes internos. Para que se realice esta calidad es necesario que en la unidad de desarrollo de esta organización se pueda analizar la motivación laboral.

Una de las preocupaciones constantes ha sido siempre la adecuada administración de los recursos para alcanzar los objetivos personales e institucionales, en un ambiente sano, productivo, eficaz y eficiente para lograr una mejor calidad de vida de todos los involucrados en su estructura integral, una de las formas para poder abordar este punto ha sido la motivación.



JUSTIFICACIÓN

El activo más importante de una organización es su recurso humano. El mundo actual demanda de éstos mayor preparación, fidelidad con la organización y la capacidad para adaptarse a los cambios drásticos que surgen día a día. En muchas organizaciones no se le da la importancia necesaria al factor que puede ayudar a incrementar la productividad y desarrollo de la organización, como lo es la motivación del personal.

El ánimo, la información, los conocimientos, las ideas y las herramientas entre otros aspectos son algunos de los factores que día a día intercambia el personal, lo que provoca una interrelación de vital importancia para la organización, pero esto no es suficiente, es necesario que se cuente con una actitud positiva, un compromiso verdadero que permita al personal involucrarse de una manera tal que los resultados sean palpables.

De ahí la importancia de esta investigación, que conduzca a descubrir lo que motiva al personal y la manera de llevarlo a cabo, para proponer un Modelo de Motivación que origine un incremento en la productividad de los empleados y de la empresa “CFE” Zona Morelia.

HIPOTESIS

Con la realización e implantación del Modelo de Motivación Laboral propuesto, se lograra que el Recurso Humano de la empresa Comisión Federal de Electricidad Zona Morelia, logre desarrollar el posicionamiento productivo empresarial.



OBJETIVO GENERAL

Realizar una Propuesta Metodológica de Motivación Laboral para los trabajadores de la Comisión Federal de Electricidad Zona Morelia, a través de la Motivación Laboral.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación Cualitativa

MODELO DE VARIABLES

- **Variable independiente:**
Eficiencia y eficacia en la empresa
- **Variables dependientes:**
Recursos humanos, Motivación Humana

1. MARCO TEORICO

1.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

La palabra administración viene del latín **ad** (hacia, dirección, tendencia) y **minister** (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.

<http://html.rincondelvago.com/objetivos-de-la-administracion.html>

1.1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

La administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Chiavenato Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004.



La administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

Hitt Michael, Black Stewart y Porter; "Administración", Novena Edición, Pearson Educación, 2006, Pág. 8.

La **administración** es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".

«Administración», Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

1.2.1. ANTECEDENTES

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa

Las habilidades para diseñar el proceso administrativo para realizar la organización repercutirán en la optimización de la empresa a corto y largo plazo.

La estructura organizacional es la pieza clave que involucra las:

- ✓ Relaciones formales de la empresa
- ✓ Comunicación
- ✓ Toma de decisión
- ✓ Procedimientos
- ✓ Sistemas
- ✓ Funciones con la visión de ajustar se a la consecución de los objetivos de la organización.



1.2.2. DEFINICIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

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

El proceso administrativo como ya se mencionó, es la herramienta fundamental del administrador desde que Henry Fayol la desarrolló. Actualmente, los tratadistas lo estructuran de varias formas, la mayoría de ellos por medio de la planificación, la organización, la dirección y el control de la empresa para alcanzar los objetivos de la misma. Otros incluyen la previsión e integración, como lo hizo Agustín Reyes Ponce, destacado autor mexicano.

Son muchos los autores en el ámbito mundial que han tratado sobre el proceso administrativo. Podemos decir que es la escuela o corriente administrativa más difundida; sin embargo, los autores aunque coinciden en dividirlo por etapas, cada uno lo trata de manera diferente, con el fin de darle un toque personal original, de ahí como las etapas y sub-etapas varían en forma, no en fondo, lo cual hace de esta corriente un enfoque enriquecido por muchos autores.

Sergio Hernández y Rodríguez, Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia



Figura N° 1 Proceso Administrativo.

Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGra W-Hill Interamericana, 5ª Edición, 2000.

1.2.3. VENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

- ✓ Se ofrece un marco de trabajo conceptual
- ✓ Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.
- ✓ Proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- ✓ Los principios de la administración están derivados, refinados, aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
- ✓ Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.

De Welsch, Hilton & Gordón (1990). El proceso administrativo.



1.2.4. DESVENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

- ✓ Cumplimiento de objetivos
- ✓ Exceso de documentación debido a los procesos
- ✓ Seguimiento rígido a los objetivos que no tienen mucha prevalencia.
- ✓ Competencia en la carrera, pues hoy día existe una gran cantidad de administradores de empresas que aún no han logrado ubicarse laboralmente
- ✓ Al existir tanta demanda de profesionales los sueldos no son los más justos

<https://prezi.com/rpqxa5cl7yhr/ventajas-y-desventajas-de-la-administracion-de-empresas/>

1.2.5. OBJETIVOS

1. Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.
 - ✓ Eficacia. Cuando la empresa alcanza sus metas
 - ✓ Eficiencia. Cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos.
2. Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
3. Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

1.2.6. IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La importancia del proceso administrativo radica en la **previsión** de los fenómenos futuros y el **control** de los recursos en forma sistemática y ordenada.



Es imprescindible que las reglas, políticas y/o actividades de cada proceso administrativo se aplique de forma **efectiva y simple**, y **en línea con los objetivos** de la empresa u organización. Para mantener la eficiencia del sistema y cumplir con los objetivos definidos, todo proceso administrativo debe evitar caer en redundancias de información.

- A. En el proceso administrativo se aplican técnicas, principios y métodos para lograr la eficiencia y eficacia.
- B. Se obtiene mayor aprovechamiento de los recursos disponibles.
- C. Se sigue una secuencia ordenada de funciones aplicadas en cualquier grupo social y nivel jerárquico.

<http://es.scribd.com/doc/56331967/9/Importancia-delProcesoAdministrativo> #page=9

1.2.7. FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Las funciones del proceso administrativo son las mismas que las etapas del proceso administrativo: **planificación, organización, dirección y control**. Se diferencian de las etapas administrativas porque son consideradas funciones gerenciales, por lo tanto, son aplicadas a los objetivos generales de la empresa u organización.

Fernández Arena, José Antonio. El Proceso administrativo, Editorial DIANA, 1991



1.2.8. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

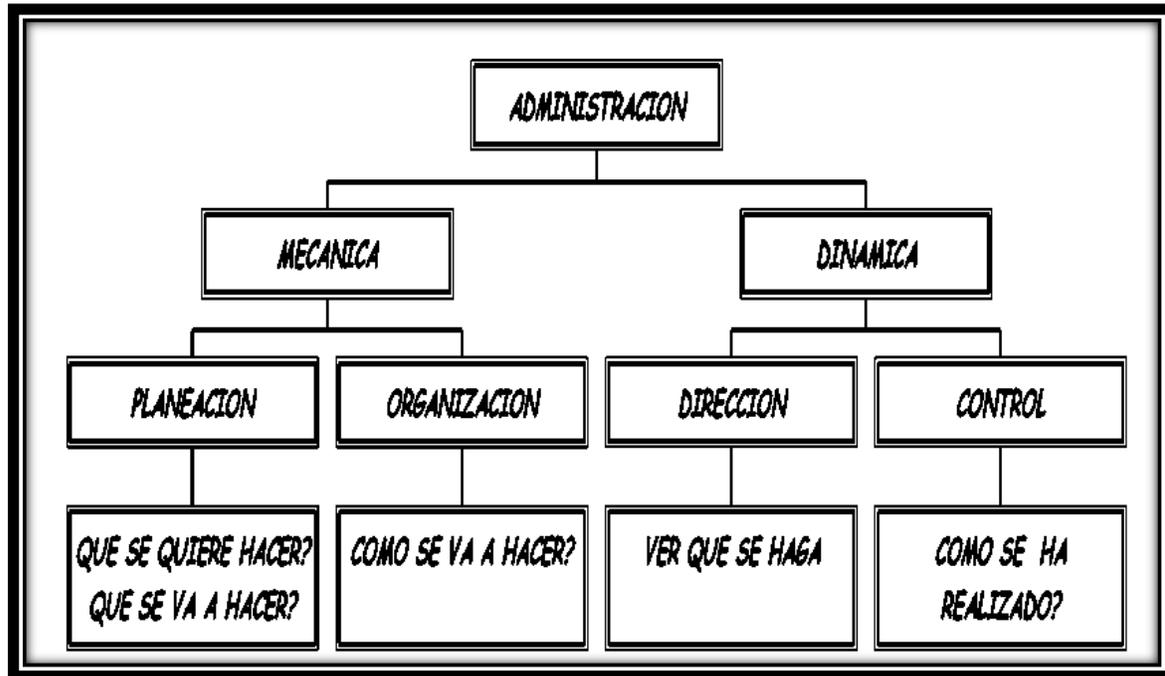


Figura N° 2 Fases del Proceso Administrativo.

Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill Interamericana, 5ª Edición, 2000.

Se compone por dos fases que son: La mecánica y la dinámica.

Cabe destacar que las dos fases se estudian por separado para facilitar su comprensión, pero en la práctica están relacionadas y depende una de la otra.

1.2.8.1. FASE MECÁNICA

Abarca la parte teórica de la administración, establece lo que debe hacerse es decir, se dirige siempre hacia el futuro.



Se divide en:

- La planeación de lo que se va a realizar: propósitos, planes, investigación, estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos.
- La organización de las actividades: división del trabajo, jerarquía, departamentalización, descripción de funciones, actividades y responsabilidades, coordinación.

1.2.8.1.1. PLANEACIÓN

La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura.

Las empresas no improvisan. En ellas, casi todo se planea con anticipación. La planeación figura como la primera función administrativa por ser la base de las demás. Empieza por la determinación de los objetivos y detallan los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden.

George A. Steiner, Top Management Planning, Nueva York, The Macmillan Co., 1969.

- **Importancia de la Planeación**

La planeación es necesaria para lograr metas u objetivos concretos obtenidos. Es necesario planificar para ejercer el control sobre los pasos y recursos que han de utilizarse en el desarrollo de las operaciones propias de la empresa. Se planifica para ponderar los resultados en corto, mediano y largo plazo, también para minimizar los riesgos, reducir los costos y lograr un carácter de permanencia de la empresa, es decir carácter de durabilidad en el tiempo.



La planeación es fundamental, ya que:

1. Permite que la empresa esté orientada al futuro.
2. Facilita la coordinación de decisiones.
3. Resalta los objetivos organizacionales.
4. Se determina con antelación qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere de manera eficiente.
5. Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
6. Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.
7. La planeación es la etapa básica del proceso administrativo.
8. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
9. Facilita el control para poder medir la eficiencia de la empresa

- **Ventajas de la Planeación**

Ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, se ven esforzados a mirar más allá de sus problemas cotidianos para proyectar lo que podría suceder en el futuro. Los administradores que miran solo el presente y descuidan el futuro parecen dirigirse a un fracaso seguro.

- ✓ Coordinación de las decisiones: Una decisión no debería tomarse el día de hoy sin tener alguna idea de la forma en la que afectará a una decisión que tenga que tomarse del día de mañana. La función de planeación ayuda a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones.
- ✓ Pone de relieve los objetivos de las organizaciones con el punto de partida “La planeación”; quiere decir que los administradores se ven constantemente forzados a recordar con exactitud lo que su organización está tratando de lograr.



- **Desventajas de la Planeación**

- ✓ Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, la que permite realizar un proceso de planeación adecuado al comportamiento continuo pero carente de una seguridad en las acciones predichas por los gerentes encargados de tomar todas las decisiones dentro de la organización.
- ✓ El factor externo que influye de manera cambiante en el proceso de planeación, de manera que los planes deben ser flexibles y no estructuras rígidas, que sean susceptibles al cambio exógeno que se presente en el entorno de nuestras organizaciones.
- ✓ El tiempo con el que dispone los administradores para verificar que todos los planes se estén ejecutando de la forma más adecuada para el desarrollo y el crecimiento de la empresa en un tiempo determinado.

<http://clea.edu.mx/biblioteca/Seminario%20de%20teoria%20administrativa%20cap1.pdf>

- **Objetivos:**

Resultados que se esperan obtener a propósito de los PROPOSITOS o de la misión, son fines a lograr, con sus características: medibles, cuantificables, claras, precisas, específicas y alcanzables.

Se clasifican en:

- ✓ Estratégicos o Generales de toda la entidad a largo plazo. Tácticos o departamentales a corto y mediano plazo.



- ✓ Operacionales o Específicos a niveles de sección, a corto plazo. Para determinar objetivos se deben hacer preguntas claves de la Administración: qué, Cómo, Cuándo, Dónde y Por qué?

- **Etapas de la Planeación**

- ✓ **Propósitos:**

Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente a un grupo social.

Las siguientes cuatro características los diferencian de los objetivos.

- a) Son básicos o trascendentales porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
- b) Genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- c) Permanentes, porque permanecen vigentes durante el periodo de vida de la organización.
- d) Semipermanentes, porque pueden abarcar un periodo determinado.

- ✓ **Planes:**

Esquemas resultantes de la PLANEACION, existiendo observaciones como:

- Autorización
- Preparación
- Ejecución
- Control

- ✓ **Investigación:**

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos.



La investigación es trascendental en la planeación, ya que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleve a cabo racionalmente.

Apoya la planeación al brindarle, precisión, cuantificación flexible y certera, aplicando el método científico en general al explicar, describir y predecir, a través de sus etapas el respectivo proceso científico así:

- **Definición del problema.** (Qué se desea resolver).
- **Obtención de Información** (Datos: Observación, experimentación - encuestas - muestreo).
- **Determinación de la Hipótesis** (Proposición de respuesta - ideas para solucionar el problema).
- **Comprobación de Hipótesis.** (Aceptación o rechazo).
- **Presentación del Informe.** (Resultado para tomar decisiones).

✓ **Estrategias:**

Son un conjunto de acciones o alternativas de utilización de recursos y esfuerzos para lograr los objetivos, determinando alternativas, evaluando los cambios al interior, y seleccionando alternativas.

✓ **Políticas:**

Son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

✓ **Programas:**

Esquema que establece secuencias de actividades para realizar los objetivos, identificando actividades, cronogramas, interrelacionando y asignando actividades.



✓ **Presupuestos:**

Plan a desarrollar en términos económicos o monetarios, determinando el origen y la asignación de recursos para lograr objetivos, en un período determinado.

✓ **Procedimiento:**

Secuencia para efectuar las actividades en orden cronológico, incluyendo el método de cómo llevar a cabo las tareas o rutinas del trabajo, expresados por escrito y en manuales, promoviendo la eficiencia, limitando la responsabilidad, evitando duplicidad y evaluándolos permanentemente.

Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw W-Hill Interamericana, 5ª Edición, 2000.

1.2.8.1.2. ORGANIZACIÓN

Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue"

Isaac Guzmán V.

Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"

Agustín Reyes Ponce.

- **Importancia de la Organización**

- ✓ Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.



- ✓ Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- ✓ Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo esfuerzo.
- ✓ Evitar la lentitud y eficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incremento de la productividad.
- ✓ Reduce o elimina la duplicación de esfuerzos. delimita funciones y responsabilidades.

La organización consiste:

- ✓ Dividir el trabajo, es decir, determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados.
- ✓ Agrupar las actividades en una estructura lógica.
- ✓ Designar a las personas para que lleven a cabo (cargos y tareas).
- ✓ Asignar los recursos necesarios.
- ✓ Coordinar los esfuerzos.

- **Etapas de la Organización**

- ✓ **División de Trabajo**

Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión y el mínimo esfuerzo.

Es la especialización y el perfeccionamiento del trabajo.

- ✓ **Jerarquización**

Se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.



✓ **Departamentalización**

Es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.

✓ **Descripción de funciones, actividades y responsabilidades**

Es la recopilación ordenada y clasificada de todas las responsabilidades y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.

✓ **Coordinación**

Se refiere a sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad deben ser fluidas y se debe lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social.

• **Principios**

✓ **Del Objetivo:**

Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

✓ **Especialización:**

“El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad”.

✓ **Paridad de Autoridad y Responsabilidad:**

A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.



✓ **Unidad de Mando:**

Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

Louis A. Allen, Management and Organization, Nueva York, McGraw-Hill Book Co.

1.2.8.2. FASE DINAMICA

Comprende la parte operativa de la administración, es decir, se refiere al hecho en sí de manejar al organismo social, o bien, poner en marcha lo planeado.

Se divide en:

- La dirección se encarga de verificar que se realicen las tareas; para ello se auxilia de la supervisión, liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones e integración.

- El control a través de establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección dirá qué y cómo se realizó, permitirá hacer comparaciones y correcciones. Todas las funciones de la administración coinciden y son ejercidas en forma continua cuando se trata de administrar una empresa, ya que el proceso administrativo se basa en el enlace y retroalimentación de las cuatro etapas. Es decir, estos pasos deben vincularse de manera directa.

Robbins, Stephen P. y De Cenzo, David A. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones, Pearson Educación, 2009.



1.2.8.2.1. DIRECCIÓN

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

- **Importancia de la Dirección**

La dirección es trascendental porque:

- ✓ Pone en marcha a todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- ✓ A través de ella se logra las formas de conducta más deseable en los de la estructura organizacional.
- ✓ La dirección eficiente es determinada en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productibilidad.
- ✓ Su calidad refleja el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.
- ✓ A través de ella se busca un mejor ambiente de trabajo para lograr mejores resultados.

- **Etapas de la Dirección**

- ✓ **Supervisión**

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. En esta función confluyen todas las etapas de dirección y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos
- La observación de la comunicación
- La relación entre jefe-subordinado
- La corrección de errores



✓ Liderazgo

Es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo.

Componentes del liderazgo:

- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos.
- Capacidad para actuar de forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.
- Capacidad para inspirar.

✓ Comunicación

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. Puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor, en donde se origina la información.
- Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.
- Receptor, que recibe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información.



✓ **Motivación**

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

La complejidad de la motivación requiere de un enfoque de contingencias que tomen en cuenta los factores ambientales, entre los cuales debe incluirse el clima organizacional.

✓ **Toma de Decisión**

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

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y es la responsabilidad más importante del administrador.

1. Definir el problema.

- Describirlo lo mejor posible: Cualitativa y cuantitativamente.

2. Analizar el problema.

- Variables más importantes.
- Restricciones de solución.

3. Evaluar las alternativas.

- Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas y desventajas así como su factibilidad de implementación y los recursos necesarios para llevarlos a cabo. La evaluación se lleva a cabo a través de:

- Análisis de factores tangibles o intangibles.
- Análisis costo–efectividad.



4. Elegir entre alternativas.

- Una vez evaluadas las alternativas se debe elegir la más idónea. Además, seleccionar dos o tres más para contar con posibles planes “B”

Las bases para elegir alternativas pueden ser:

- Experiencia
- Experimentación.
- Investigación.

5. Aplicar la decisión.

- Es poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma.

El plan comprenderá:

- Los recursos
- Los procedimientos
- Los programas

Que son necesarios para la implantación de la decisión.

- **Integración**

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Existen ciertas reglas de administración, necesarias para lograr la efectividad:

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado.

En otras palabras esto quiere decir que el hombre debe de poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto.



2. De la provisión de elementos necesarios.

A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.

3. De la importancia de la introducción adecuada.

El momento en que el elemento humano ingresa a una empresa es trascendental, pues de él dependerá su adaptación al ambiente de la empresa.

Dale Yoder, administracao de pessoal e relacoes industriais, Sao Paulo, Editora Mestre Jou, 1969.

1.2.8.2.1 CONTROL

Es la función del proceso administrativo, mediante la cual se avalúa, mide o supervisa la ejecución de los planes para detectar y regular desviaciones con el fin de establecer las medidas correctivas necesarias conforme a los objetivos de la empresa en condiciones de eficiencia y eficacia.

El control es esencial para llevar un buen desempeño del objetivo a las metas que se persiguen. Este nunca debe considerarse como negativo en carácter, ya que a través dicha función se logra lo planeado, el control nunca debe ser un obstáculo o impedimento, es una necesidad administrativa.

✓ **Establecimiento de Estándares y Criterios**

Los estándares representan el desempeño deseado; los criterios representan las normas que guían las decisiones. Proporcionan medios para establecer lo que debe hacerse y que desempeño o resultado debe aceptarse como norma o deseable. Constituyen los objetivos que el control deberá garantizar o mantener. La función más importante del control es determinar cuáles deberían ser los resultados o, por lo menos, que esperar de determinada acción.

- **Tipos de estándares**

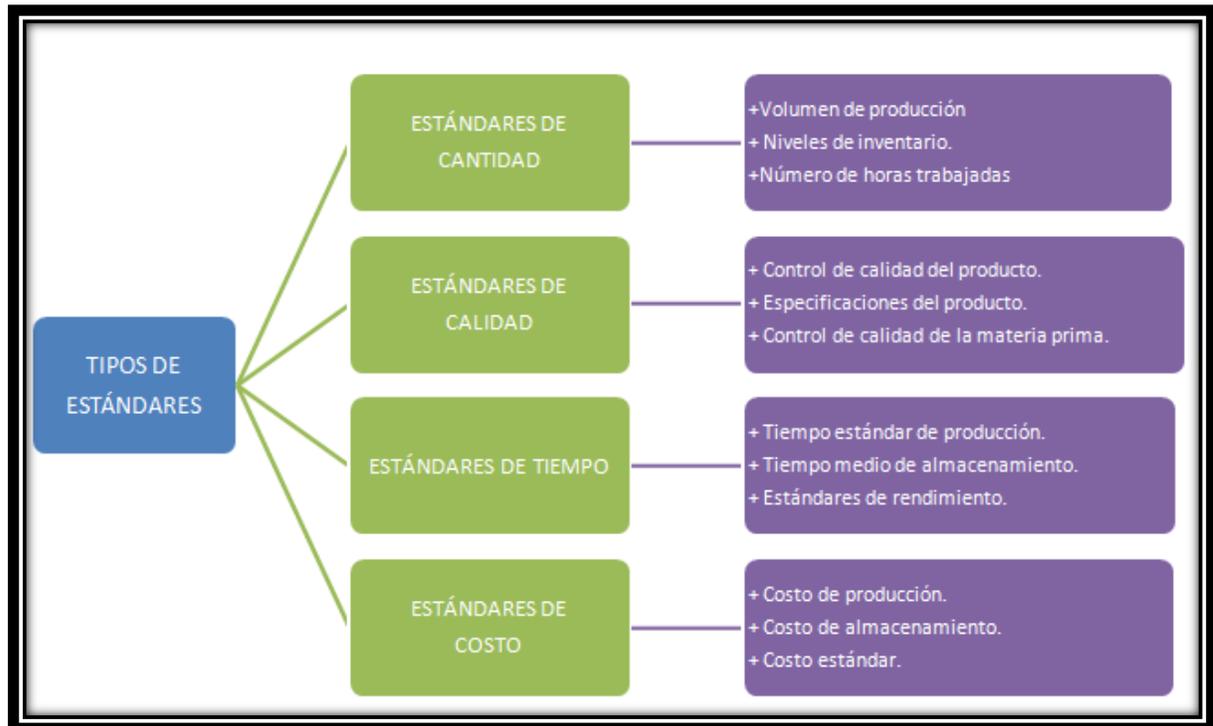


Figura N° 3 Estándares del Control.

Chiavenato Idalberto: Administración Edit. Mac Grill Hill 2000

- ✓ **Observación del desempeño**

El proceso de control se lleva a cabo para ajustar las operaciones a estándares previamente establecidos, y funciona de acuerdo con la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o resultado busca obtener información precisa de lo que se controla la eficacia de un sistema de control depende de la información inmediata sobre los resultados anteriores, transmitida a quienes tienen el poder para introducir cambios. La unidad de medida deberá concorde con el criterio predeterminado y deberá expresarse de modo que permita efectuar una comparación sencilla. El grado de exactitud de la medida dependerá de las necesidades específicas de aplicación de esa medida.



✓ **Comparación del desempeño real con el esperado**

Toda actividad experimenta algún tipo de variación, error o desvío. Es importante definir los límites dentro de los cuales esa variación se considera normal o deseable. No todas las variaciones requieren corrección, sino solo aquellas que sobrepasen los límites de los criterios de especificación. El control separa lo normal de lo excepcional para que la corrección se concentre en las acepciones o los desvíos.

La comparación del desempeño real con el proyectado no solo busca localizar las variaciones, errores o desvíos, sino también predecir otros resultados futuros. Además de proporcionar comparaciones rápidas, un buen sistema de control permite localizar posibles dificultades o mostrar tendencias significativas para el futuro.

✓ **Acción correctiva**

Las medidas y los informes de control indican cuando las actividades que se realizan no logran los resultados esperados, y permiten establecer condiciones para poner en marcha la acción correctiva. El objetivo del control es cuándo, cuánta, cómo y dónde debe ejecutarse la corrección. La acción necesaria se emprende con base en los datos cuantitativos obtenidos en las tres fases anteriores del control.

Chiavenato Idalberto: Administración Edit. Mac Grill Hill 2000



1.3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.3.1. DEFINICION

La administración de Recursos Humanos representa una función de la organización que está constituida por un conjunto de prácticas y técnicas dirigidas a facilitar el mejor aprovechamiento de las personas (empleados) con el objeto de permitirles alcanzar los objetivos organizacionales así como los individuales.

1.3.2. CONCEPTOS

La administración de Recursos Humanos es la parte de la organización que trata con la dimensión humana, puede verse desde dos enfoques distintos.

- Primero: La administración de Recursos Humanos es una función para proporcionar personal o apoyo a la organización.
- Segundo: La administración de Recursos Humanos es una función que compete a todos los gerentes.

David A. De Cenzo y Stephen P. Robbins, La administración de Recursos Humanos 2001

✓ **George T. Milkovich y Jhon W**

La administración de recursos humanos es la técnica de organizar el personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia sintiéndose parte del emprendimiento que integra, y que a través de la empresa que es un poco suya, hallará la satisfacción de sus metas personales.



✓ **Wayne Mondy y Robert M. Noe**

La administración de recursos es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la Administración de Recursos Humanos.

Wayne Mondy, La administración de Recursos Humanos

• **Funciones del Departamento de Recursos Humanos**

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

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.



8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. Desarrollar un marco personal basado en competencias.
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo , ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento de: Margaret Butteris.

1.3.3. EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.3.3.1. Planeación de Recursos Humanos

Implica un proceso mediante el cual una empresa identifica sus requerimientos futuros de personal para diseñar desde ahora las estrategias adecuadas que lleven a satisfacer esas necesidades, partiendo de la situación actual de la empresa.

1.3.3.2. Reclutamiento de Recursos Humanos

Es el proceso encargado de buscar, interesar y atraer personas a la organización, con el fin de cubrir necesidades de personal.

“Es hacer de personas extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella”.

“Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización.



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

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

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

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

- **PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Su finalidad es:

- ✓ Conseguir un grupo numeroso de candidatos, que permita seleccionar a los empleados calificados necesarios.
- ✓ Contar con los RH disponibles en el momento oportuno.



- **Importancia del reclutamiento**

- ✓ Es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo.
- ✓ Permite encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc.
- ✓ Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

- **Fases del Reclutamiento**

- 1. FASE: Requisición de empleado (RE)**

Documento que contiene toda la información sobre la vacante a cubrir. Es una orden de servicio para que el organismo de RECLUTAMIENTO comience a funcionar, para lo cual debe verificar:

- ✓ La planta de personal presupuestada. Si no está presupuestada, se regresa al departamento que lo solicitó para que recabe la autorización de la Gerencia.
- ✓ Grado de necesidad de ese puesto para la empresa.
- ✓ Título exacto del puesto
- ✓ Carga de trabajo.

- 2. FASE: Análisis de las fuentes de Reclutamiento**

Significa analizar dónde localizar o encontrar a los candidatos adecuados.



FUENTES DE RECLUTAMIENTO.- Son los lugares en donde se supone estarán localizados los candidatos para la vacante que la empresa ofrece.

Pueden ser:

- a) **Fuentes internas.**- Significa cubrir las vacantes mediante la promoción o transferencia de sus empleados.

Ventajas

- Para impedir despidos
- Para crear oportunidades de promoción
- Fomenta la fidelidad
- Ayuda a incrementar la motivación
- Provoca la competencia
- Es económico

Desventajas

- Puede alentar el conformismo
- Limita las fuentes de talento disponibles para la organización.

Fuentes externas.- Es completar las vacantes mediante candidatos que son reclutados en el mercado de mano de obra.

Ventajas

- Traer experiencia y sangre nueva a la empresa.

Desventajas

- Frustra las expectativas internas (del personal que espera la promoción o transferencia).



- Exige al candidato admitido un tiempo de adaptación a la nueva empresa y al nuevo cargo.

Las fuentes externas son:

I. Sindicatos

Abastecimiento para las empresas por motivo de la cláusula de admisión exclusiva.

II. Escuelas

Como Escuelas Comerciales, Universidades, Tecnológicos.

III. Familiares y recomendados de los trabajadores actuales.

Ventaja: Es la rápida integración del personal de nuevo ingreso.

Desventajas: Fricciones y conflictos con el personal cuando no aceptan a la persona recomendada, el empleado se siente molesto cuando se sanciona a su pariente, se le niega el ascenso, etc.

IV. Oficinas de colocación

Funciona como oficina de reclutamiento y la agencia da a conocer la vacante existente. Los servicios deben ser gratuitos para el solicitante.

V. Solicitantes voluntarios

Son solicitudes espontáneas ya sea por carta o en persona. Es una fuente de reclutamiento que no debe ser ignorada y toda persona debe ser tratada con cortesía y consideración.

Se presenta carta de CURRÍCULUM VITAE (Resumen de vida del solicitante)



Características del currículum vitae:

- De una página de extensión
- Debe ir acompañada de una carta de solicitud de empleo
- Datos que debe contener:
 1. Datos personales: nombre del solicitante, domicilio, teléfono, estado civil, fecha de nacimiento o edad.
 2. Objetivo laboral: el nombre del puesto que desea ocupar.
 3. Historia académica: estudios realizados, idiomas que domina, etc.
 4. Experiencia profesional: puestos que ha desempeñado y tiempo.
 5. Antecedentes e intereses personales.
 6. Referencias.

3. FASE: Elección de los medios de reclutamiento

Medios de reclutamiento

Son los medios utilizados para informar a los probables candidatos sobre la vacante existente en la empresa. Mientras más amplios sean los medios de reclutamiento, mayor será la oportunidad de conseguir a la persona que se desea.

Algunos son:

- I. **Carteles en la portería de la empresa**
 - a. Tiene como desventaja que únicamente llega a quienes pasan por la puerta de la empresa.



II. **Archivo de candidatos**

Son los candidatos cuyas fichas personales se encuentran archivadas.

III. **Anuncios (periódico, radio, televisión, etc.)**

Ventajas: alcanzan un gran auditorio, pueden precisarse los requisitos del puesto.

Desventajas: Su impacto es de corta duración (el día que se publicó), atraen un gran número de candidatos no apropiados. (Candidatos poco valiosos aumenta el costo de selección).

IV. **Otros medios**

- a. Campañas de reclutamiento en otras ciudades
- b. Folletos
- c. Camionetas dotadas de sistema de sonido y oficina móvil

4. Fase: Elección del contenido de Reclutamiento.

Consiste en seleccionar la información que será transmitida a los candidatos sobre la vacante. Es necesario ser preciso en la descripción del puesto, eso ahorrará mucho tiempo, dinero y esfuerzo. Por ejemplo: si usted busca un vendedor, especifique el tipo de producto que ha de vender, la magnitud de los viajes requeridos y otros aspectos aplicables al puesto, (si debe tener automóvil, disponibilidad de horario, etc.).

El anuncio de empleo

Información que proporciona:

1. La organización laboral: su principal ocupación y localización
2. El puesto: su nombre; principales tareas, su ubicación en caso de que no sea en el centro de trabajo principal.



3. Habilidades y experiencia, necesarias y deseables: requisitos personales, habilidades profesionales específicas, experiencia, aptitudes, etc.
4. Remuneración y oportunidades: salario básico y otros emolumentos; cualquier otro beneficio; oportunidades de desarrollo personal.
5. Condiciones: cualquier factor especial y circunstancias que afecten el puesto.
6. Solicitudes: formato de solicitud; fecha límite; domicilio para envío.

Costo de Reclutamiento

- Los gastos por anuncios.
- Honorarios de las agencias de colocación.
- Costo de los materiales de las pruebas.
- Tiempo dedicado a entrevistar a candidatos.
- Costo de comprobar las referencias.
- Exámenes médicos.
- Tiempo de adaptación del nuevo empleado.
- Reubicación y la orientación al nuevo empleo.
- Sueldos de las personas encargadas del reclutamiento.
- Si el reclutamiento es otras ciudades: viáticos (Hotel, transporte, etc.)

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Colombia, Edit. McGraw-Hill, 2002. DECENZO, David A. y ROBBINS, Stephen P. Administración de Recursos Humanos, México, Edit. LIMUSA Wiley, 2001

1.3.3.3. SELECCIÓN DE PERSONAL

Se refiere a elegir, del conjunto de candidatos atraídos mediante el reclutamiento, a la persona que garantice un buen desempeño en el puesto y en la organización.



Un proceso de selección de personal es muy importante hacerlo con rigor si no queremos tener una ratio de rotación muy alta en la empresa.

Los procedimientos de selección de personal tienen como objetivo evaluar las características y circunstancias de los candidatos a un puesto de trabajo para elegir, entre una multitud, a la persona que más se adapte al perfil profesional que necesita la empresa para cubrir dicho puesto. En este punto es importante resaltar que no se suele elegir al mejor candidato en términos absolutos, sino al que más y mejor se ajuste a las características del puesto solicitado.

Dado que los procesos de selección son un procedimiento bastante complejo y especializado, además de difíciles y costosos de llevar a cabo, cada vez con más frecuencia son más las empresas, sobre todo las de pequeño y mediano tamaño, que optan por encargarlos a entidades especializadas en selección de personal.

Independientemente de que dicho proceso sea subcontratado o realizado por la propia organización, normalmente suele hablarse cuatro fases en un proceso de selección de personal.

- **Preselección**

Normalmente, y más ahora que el empleo en nuestro país pasa por un mal momento, el número de candidatos que se presenta a una oferta de trabajo es bastante elevado, por lo que es necesario hacer una criba inicial que haga que el proceso sea menos largo y costoso.

El objetivo no es otro que reducir el número de candidatos a una cantidad adecuada para realizar las distintas pruebas programadas a posterior.

La forma más común de hacer esta preselección es basándose en los currículum vitae de los candidatos.



En esta primera criba deben descartarse a los candidatos que no cuenten con la formación adecuada necesaria para el puesto de trabajo o cuya experiencia profesional no sea suficiente. La preselección es difícil y ha de asumirse el riesgo de descartar a candidatos que podrían encajar bien en nuestra oferta de trabajo.

- **Realización de pruebas**

Los candidatos que han superado la fase anterior suelen ser convocados para realizar una serie de pruebas. En ocasiones, lo primero que se hace es una entrevista preliminar para establecer un primer contacto, aunque lo normal es que se pase directamente a la realización de las pruebas.

Los principales tipos de pruebas que se suelen llevar a cabo son tests psicotécnicos con los que determinar las aptitudes y la personalidad del candidato, pruebas profesionales relacionadas con el puesto en cuestión, pruebas de conocimientos sobre temarios preestablecidos (generalmente reservado a la Administración Pública), pruebas físicas e incluso pruebas grafológicas.

- **Entrevistas**

Gracias a las pruebas anteriores habremos conseguido reducir el número de candidatos a nuestra oferta de trabajo a una cantidad más óptima. Llegados a este punto procede conocerlos de forma individual atendiendo en una entrevista personal.

El objetivo no es otro que corroborar que la información que se ha obtenido sobre el candidato en las pruebas anteriores es correcta.



Además, las entrevistas son utilizadas para conocer la disposición de los candidatos al puesto de trabajo una vez que se le ha proporcionado más información sobre el mismo (tareas a realizar, horario, salario, etc).

Existen distintos tipos de entrevistas y debemos elegir la que mejor se adapte a nuestras necesidades: individuales, en grupo (se atiende a varios entrevistados a la vez), en panel (varios entrevistadores y un solo entrevistado), estructuradas (con un guion), no estructuradas, etc.

- **Fase final**

Tras la fase de entrevistas el número de candidatos se ha reducido al mínimo exponente, por lo que ha llegado el momento de elegir a la persona o al grupo de personas que se incorporarán a nuestra empresa. Para ello, ha de tenerse en cuenta toda la información recopilada durante las tres fases anteriores y ser lo más objetivo posible.

Una vez tomada la decisión, muchas empresas realizan un examen médico y, si se supera, se producirá la incorporación, que inicialmente puede tener un periodo de prueba y una fase de acogida y adaptación que interesa que sea lo más breve posible.

<http://www.bbvacontuempresa.es/a/las-cuatro-fases-proceso-seleccion-personal#sthash.39TV4uP.dpuf>

1.3.3.4. CONTRATACIÓN E INTRODUCCIÓN DE PERSONAL

La contratación de personal implica el inicio de una relación de trabajo que, de acuerdo con el artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo (LEF), es la prestación de un trabajo personal subordinado (trabajador) a una persona (patrón), mediante el pago de un salario.



La formalización de esta relación de trabajo se realiza mediante contrato de trabajo. En el contrato de trabajo se determinaran las responsabilidades y derechos de los trabajadores así como los del patrón.

- ✓ Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa.
- ✓ Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.
- ✓ La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- ✓ La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- ✓ El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador.
- ✓ Generará afiliación al IMSS.

Entre los tipos de contrato de trabajo existentes se encuentran:

- **Contrato de trabajo por tiempo determinado**
Este tipo de contrato se fundamenta en el artículo 37 de la LFT, y el ejemplo más común de su aplicación es durante la época decembrina, en donde las empresas por motivo del incremento de sus ventas requieren contratar personal solo durante esas fechas.
- **Contrato de trabajo por obra determinada**
Este tipo de contrato de trabajo se utiliza en las obras de construcción.
- **Contrato de trabajo por tiempo indeterminado**
El trabajador que no entre en los contratos anteriores se le deberá ubicar dentro del contrato de trabajo por tiempo indeterminado.



1.2.3.4. INTRODUCCIÓN DE PERSONAL

Implica la incorporación de nuevas personas a la organización y su adopción al puesto de trabajo en el menor tiempo posible. Aspectos como normas, políticas, valores, costumbres, procedimientos, plan de beneficios, entre otros, son factores que deberán de informarse al trabajador en esta etapa con el propósito de volver productivo a éste en un tiempo mínimo.

- **Objetivos de la inducción**

El proceso de inducción tiene diversos objetivos, entre los más sobresalientes están:

- ✓ Ayudar a los nuevos empleados a la organización, a conocerse y auxiliar al nuevo empleado para tener un comienzo productivo.
- ✓ Establece actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- ✓ Ayudar a los nuevos trabajadores a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.
- ✓ El proceso de inducción es necesario porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.
- ✓ Capacitación y desarrollo de recursos humanos

Por una parte, con la capacitación se proporciona el conocimiento y se desarrollan las habilidades del personal para cubrir exitosamente el puesto.

Con el desarrollo se busca un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo.



- **El proceso de inducción**

El proceso de inducción incluye una serie de etapas, que consideran la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular.

a) Introducción al departamento de personal

A parte de las ayudas técnicas que se le pueden dar al nuevo trabajador, corresponde al departamento de recursos humanos, darle información sobre aspectos generales, tales como:

- Historia de la organización
- Políticas generales de personal
- Indicaciones sobre disciplina, es decir, lo que debe y no debe hacer
- Prestaciones a las que tiene derecho, como, despensa, deportes, promociones, etc.

b) Introducción al puesto

Otra etapa del proceso de inducción, es la referente a la introducción al puesto a desempeñar, la cual representa determinar el puesto apropiado para un empleado recién contratado.

La inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo. Al guiar al nuevo trabajador hacia su puesto, se dan las recomendaciones siguientes:

- Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- El jefe inmediato a su vez, debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.



- El jefe explicará en qué consistirá su trabajo, para ello se auxiliará de la descripción del puesto, entregándole una copia para que la lea con detalle.
- Debe mostrarle los sitios generales, como son: lugar de cobro, de abastecimiento de material, comedor, baños, etc.

La inducción en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y, en cambio, si proporciona un beneficio al trabajador y, por lo tanto a la organización.

La inducción es importante, tanto en la pequeña como en la empresa grande. En las organizaciones pequeñas deberá existir por lo menos, un manual de bienvenida, conforme la organización es más grande, es necesario utilizar más instrumentos de inducción.

- **Seguimiento de la Inducción**

Los programas incluyen procedimientos adecuados de seguimientos. Este seguimiento es necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuándo se les informa en las primeras sesiones.

El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en la que se pide al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción. Aunque el cuestionario puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen las técnicas de seguimiento más importante.

A continuación se muestra una lista de verificación para el uso de los supervisores en la introducción del nuevo personal:

1. Cómo puede llegar a su trabajo.
2. Recorrido del departamento.



3. Explicación sobre:

- ✓ El trabajo que se hace en el departamento.
- ✓ Reloj marcador, tarjeta de tiempo, tarjetero.
- ✓ Cómo marcar la entrada y la salida.
- ✓ La importancia de conservar la tarjeta precisamente en su sitio.
- ✓ La prohibición de marcar la tarjeta de otra persona.
- ✓ Reportar al supervisor cualquier error al marcar la tarjeta.
- ✓ Horario de trabajo.
- ✓ Comedor.
- ✓ Cómo opera el servicio de comedor.
- ✓ Tiempo disponible para comer.
- ✓ Enfermería y servicios médicos.
- ✓ Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo.
- ✓ Sanitarios y lavados.
- ✓ Tableros y boletines.
- ✓ Dónde conseguir herramientas.

4. Comentar otras condiciones del trabajo.

- ✓ Pagos de salarios.
- ✓ Tiempo extra.
- ✓ Forma de computarlos.
- ✓ Impuestos sobre la renta.
- ✓ Pago de días festivos.
- ✓ Día y método de pago de salario.



- ✓ Pago de vacaciones.
- ✓ Efecto de faltas no justificadas.
- ✓ Ausencias.
- ✓ Necesidad de reportar las faltas.
- ✓ A quién y cómo avisar en caso de ausencia.
- ✓ Reglas de seguridad.
- ✓ Limpieza y aseo del área de trabajo.
- ✓ Aseo personal.
- ✓ Veda de juegos de azar, riñas, robos.
- ✓ Prohibición de bebidas embriagantes.

1.3.3.5. **CAPACITACIÓN**

Hacer a alguien apto o habilitarlo para realizar cualquier cosa.

- **Objetivos**
 - ✓ Adaptación de la persona en el puesto
 - ✓ Eficiente y mejorar las labores
 - ✓ Incrementar la productividad
 - ✓ Prepararlo para otros niveles
 - ✓ Promover seguridad en el empleo
 - ✓ Mejorar condiciones de seguridad en el trabajo
 - ✓ Reducir quejas y alta moral
 - ✓ Facilitar supervisión del personal
 - ✓ Promover ascensos por merito



- **Importancia de la capacitación**

- ✓ Evitar altos costos por retrabajos, problemas, servicios y calidad.
- ✓ Aumento de eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo.
- ✓ Aumento de utilidades.
- ✓ Trabajadores motivados y seguros.

- **Manual de bienvenida**

Estos aspectos se complementan a menudo mediante un manual de bienvenida. En este se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.

A continuación se muestran los temas comúnmente cubiertos en los programas de inducción de nuevos empleados.

- **Temas de la organización global**

- ✓ Historia de la compañía.
- ✓ Estructura de la compañía.
- ✓ Nombre y funciones de los ejecutivos principales.
- ✓ Estructura de edificios e instalaciones.
- ✓ Periodo de prueba.
- ✓ Normas de seguridad.
- ✓ Descripción del proceso de producción.
- ✓ Políticas y normas.



- **Prestaciones y servicios al personal**

- ✓ Política salarial y de comprensión.
- ✓ Vacaciones y días feriados.
- ✓ Capacitación y desarrollo.
- ✓ Accesorias profesionales.
- ✓ Seguros individuales y de grupos.
- ✓ Programas de jubilación.
- ✓ Servicios médicos especiales.
- ✓ Servicios de cafetería y restaurantes.

- **Presentaciones**

- ✓ Al supervisor.
- ✓ A los capacitadores.
- ✓ A los compañeros de trabajo.
- ✓ A los subordinados.

- **Funciones y deberes específicos**

- ✓ Ubicación del puesto de trabajo.
- ✓ Labores a cargo del empleado.
- ✓ Normas específicas de seguridad.
- ✓ Descripción del puesto.
- ✓ Objetivo del puesto y Relación con otros puestos.

Agustín Reyes Ponce (1971). Administración de Personal. Eduardo Leal Beltrán (1998). Reclutamiento y Selección. America Management Association International – Mexico, A.C (1998), Como Entrevistar y Seleccionar.



- **Administración de la Remuneración**

Consiste en administrar todos los pagos que recibe el empleado de parte del empleador por su trabajo, con el fin de controlar e incentivar su comportamiento para adoptarlo a distintas situaciones o personas; y sobre todo, alinear su comportamiento al logro de los objetivos de la organización.

- **Evaluación del Desempeño**

Es un proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo. 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.

- **Higiene y Seguridad en el Trabajo**

Practica dirigida a mantener las condiciones ambientales de trabajo que garantice la salud física y mental del empleado y en general las condiciones de bienestar de éstos. Asimismo, incluye “la protección de los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes de trabajo.



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.

- **Relaciones Laborales**

A partir del nacimiento de la relación laboral entre el empleado y empleador, se vigilara el cumplimiento de la obligatoriedad de distintas disposiciones establecidas en la Ley Federal de Trabajo.

Los Reglamentos de ésta y otros mandamientos legales, que permita el logro de los objetivos de la organización y los de los individuos que la conforman.

Eva María Aguilar Pastor y Miguel Ángel Sastre Castillo, Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico, p. 321. Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, p. 390. Wayne R. Mondy, et al., Administración de Recursos Humanos, P. 160

- **Estructura del departamento de Administración de Recursos Humanos**

De acuerdo a Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schule:



La existencia de departamentos de Recursos Humando, normalmente está ligada al tamaño de la organización, la complejidad de la misma y la importancia que la dirección otorgue al componente humano.

En las pequeñas organizaciones suele ser el director general o alguno de los directores funcionales el que se ocupa de la gestión (administración) del personal, estableciendo las políticas a seguir, mientras que la parte correspondiente a las nóminas, seguros sociales, etc. Recae en el departamento de administración. Sin embargo, a medida que la organización crece, el director se ve obligado a delegar las responsabilidades mediante la transferencia de las relativas de dichos temas. En estos momentos es cuando se inicia el proceso de creación de los departamentos de recursos humanos.

En otros casos, es el propio volumen de trabajo que genera el área de recursos humanos lo que invita a la creación de un departamento específico. Si bien no existen pautas definidas para determinar cuándo crear el departamento de recursos humanos, a menudo se utilizan indicadores que reflejan tendencias o comportamientos de un sector determinado.

Se pueden utilizar índices (índice normal) para señalar el número de empleados del departamento de recursos humanos en relación al número total de empleados de la empresa o (índice ajustado) el número de profesionales o especialistas empleados en el área de los recursos humanos (se excluyen los que realizan tareas de administración) en relación al número total de empleados de la organización.

Simón L. Dolan, et. al., La gestión de los Recursos Humanos. Preparando Profesionales para el Siglo XXI, P. 15,16.



1.4. MOTIVACIÓN

1.4.1. HACIA UN CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman que "la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja" (Reeve, 1994). Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varía en su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta.

Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad.

En él, la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo, de manera que se realiza un esfuerzo - mediado por una oportunidad de obtener la meta - que conduce a comportarse de una determinada forma.

Dicha actuación traerá consecuencias que retroalimentan positiva o negativamente al organismo en términos de satisfacción de las necesidades, direccionando en consecuencia la conducta del individuo.

Desde una perspectiva diferente, el autor Reeve (1994) ha resaltado la existencia de un proceso motivacional que se refiere a un flujo dinámico de estados internos que ocasionan la acción humana.

Este ciclo consta de cuatro etapas principales, que son:



1) Anticipación.

La persona tiene alguna expectativa de la emergencia de un motivo, caracterizado como un estado de privación y de deseo de conseguir una determinada meta.

2) Activación y Dirección.

El motivo es activado por un estímulo extrínseco o intrínseco. Luego, se genera la conducta activa y el feedback de rendimiento. Así, la persona genera conductas para aproximarse a un objeto meta o bien alejarse de algún objeto aversivo.

3) Conducta Activa y Retroalimentación del Resultado.

Mediante la retroalimentación éxito - fracaso, el individuo evalúa la efectividad de su acción dirigida y puede reorientar su conducta en el caso de no haber obtenido la satisfacción inicial.

4) Resultado.

Finalmente, en la fase de resultado, la persona vive las consecuencias de la satisfacción del motivo.

Ya sea desde el modelo de Davis y Newstrom o de Reeve, el proceso de la motivación surgiría de una demanda interna del organismo que corresponde al motor de la acción que se retroalimenta de sus consecuencias.

Es, por tanto, un sistema autorregulado y dinámico que se adapta al contexto en el que debe satisfacer su urgencia y que se rige por los resultados de sus iniciativas.



La motivación está directamente relacionada con las necesidades humanas: cuando un ser humano tiene una necesidad siente la motivación de satisfacerla y cuando la ha conseguido generalmente deja de motivarle; necesidades primarias de seguridad, de afecto, de autoestima, todas ellas necesarias y muy buscadas por el ser humano y todas ellas motivarles hasta alcanzarlas. La motivación es un motor que llevamos en nuestro mundo emocional y que nos impulsa para conseguir nuestros anhelos, en ciertos momentos lo conseguimos por nuestros propios medios y en otros necesitamos la ayuda de los demás.

Vivir motivado positivamente o negativamente es también sinónimo de vivir con ilusión o sin ella, los proyectos de futuro, los retos y desafíos solo los pueden alcanzar personas con capacidad de motivación e iniciativa personal; si el mundo que nos ofrecen los demás no nos satisface, deberemos fabricar nuestro propio mundo estimulante y motivador.

Desgraciadamente no podemos estar siempre esperando que los demás nos suban el listón de nuestra autoestima y deberemos ser nosotros los que tomemos la nave de nuestra automotivación personal. Es tan importante el factor motivacional de nuestra conducta humana, y se mueve en unos parámetros tan contradictorios, que nos podemos motivar simplemente por el ligero movimiento de una hoja de un árbol, y nos tiene sin cuidado conseguir un gran premio. El grado de motivación no es directamente proporcional por el valor del objeto que lo provoca, sino por el grado de importancia que le da la persona que lo recibe.

1.4.2. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

Hoy en día los gerentes afrontan un gran desafío, ellos son los responsables del cumplimiento de las metas de la empresa y de que los empleados desempeñen bien su trabajo, realicen sus tareas en forma y en tiempo, pero esto es imposible que se logre sin la colaboración de los empleados. Es aquí en donde entra motivación.



Para comprender mejor lo que es la motivación, a continuación se presentan diferentes motivaciones de ella.

La palabra motivación proviene de los términos latinos motus (movido) y motio (movimiento). Para la Psicología y la filosofía, la motivación son aquellas cosas que impulsan a las personas a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos.

La motivación puede definirse con el estado de la perspectiva de un individuo que representa la fuerza de su propensión hacer un estado hacia un comportamiento en particular.

Motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “que hace que la gente funcione”

En el ámbito del trabajo, Robbins y Cenzo (1994) definen la motivación como; La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

GIBSON James L., M. Ivancevich Jhon, H. Donnelly James, Jr. Las Organizaciones. Décima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2001. KOONTZ Harold, Heinz Weihrich. Administración una perspectiva global. 12ª edición Editorial McGraw-Hill Interamericanos. México, 2004.

STONER James A F, E Eduward Freeman R., R Gilbert Jr. Daniel Administración. Sexta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México

1.4.3. TIPOS DE MOTIVACIÓN

- **Motivación intrínseca**

Este tipo de motivación es en donde la persona lleva a cabo un trabajo o acción por gusto o interés propio, sin esperar una recompensa en ello más que la gratificación que la propia acción trae.



La motivación intrínseca se divide en motivación por obligación o auto exigencia y motivación por disfrute. Son tipos de motivación intrínseca por disfrute o gusto los pasatiempos, hobbies, explorar e investigar y otras actividades o acciones, en las que no intervienen incentivos externos más que el propio gozo que la actividad trae a la persona o la auto superación y competencia. La curiosidad es una forma de motivación intrínseca, pues es parte inherente de la naturaleza humana y se lleva a cabo sin esperar recompensas externas.

Son motivaciones individuales primarias las que satisfacen las necesidades fisiológicas como alimentarse cuando hay hambre, taparse por el frío, dormir por el sueño etc.

Tipos de Motivación intrínseca

✓ **Motivación intrínseca por obligación o auto exigencia**

Es aquella en donde la persona considera que es su responsabilidad llevar a cabo ciertas acciones o tareas, sin más recompensa que ayudar a otros, o auto superarse. En este tipo de motivación las acciones se llevan a cabo porque la persona lo cree su deber, no porque exista un motivante extrínseco o una gratificación en la acción.

- **Investigadores:** Cuando a pesar de no tener ninguna recompensa las personas siguen investigando o explorando con el afán de obtener conocimientos.
- **Heroísmo:** Es cuando la motivación es salvar o proteger la integridad o vida de otros a pesar de la propia integridad. En esta clase destacan policías, médicos, bomberos, militares y héroes anónimos.



➤ Altruismo

Es donde la persona ayuda o da sin esperar ni reconocimientos ni recompensas. Los mecenas y donadores anónimos son ejemplos comunes.

- **Motivación extrínseca**

La motivación extrínseca es aquella donde son los factores ajenos a la persona, los que impulsan a esta a llevar a cabo ciertas acciones. En la motivación extrínseca las recompensas, la obligación moral, social o legal son los propulsores de la persona para cometer o no, ciertos actos. La motivación extrínseca casi siempre conlleva pena o recompensa, esta recompensa puede ser psicológica como un elogio o física como dinero y de igual forma el castigo, que puede ser la humillación pública o un castigo físico.

Tipos de motivación extrínseca

- **Motivación por Recompensas**

- ✓ **Motivaciones Económicas**

La motivación extrínseca más común es el sueldo en el trabajo, pues es la recompensa al esfuerzo aplicado, mientras más grande sea la recompensa económica mayor será el esfuerzo aplicado para obtenerla.

- ✓ **Motivaciones Sociales**

El ascenso, un reconocimiento público, un homenaje, los trofeos y premios son una forma de motivación extrínseca.



Es motivación extrínseca la que los padres y maestros aplican a los niños para hacer la tarea e ir temprano a la escuela, pero en los casos como cuando el niño encuentra cosas positivas o divertidas, la motivación se vuelve intrínseca.

✓ **Motivación Colectiva**

Son los que se dan a un grupo o clase si cumple con las misiones pedidas. Como a empleados que cumplan con ciertas metas para la empresa o a los estudiantes que pasan de curso aunque no hayan aprendido por gusto.

La motivación extrínseca tiene las desventajas de que se debilita con facilidad, pues a menos que la persona le encuentre “gusto” a su labor, es muy fácil que una recompensa extrínseca mayor lo haga cambiar de empresa o dejar un trabajo que requiere esfuerzo por uno que no requiera esfuerzo.

• **Motivación positiva y negativa.**

Tipos de motivación negativa

La motivación negativa es aquella en donde la sociedad, la comunidad, la familia o la persona misma guía o presiona la conducta para evitar cometer acciones que son consideradas negativas. Este tipo de motivación negativa se da principalmente en las religiones, escuelas, ejércitos, cárceles y demás organizaciones comunitarias donde se aplican castigos o se reprimen bajo amenazas o castigos conductas que se prestan a consecuencias lamentables.



- **Son motivaciones negativas.**

- ✓ **Motivación por amenazas**

Motivación por amenazas pues dirigen la conducta bajo la primicia de evitar el castigo, la humillación, la represión o el aislamiento. Fomentan el miedo más que el respeto a la autoridad, al fin común o el propio bien.

- ✓ **Motivación por miedo**

La motivación por miedo es otra motivación negativa; este puede ser autosugestionado o motivado extrínsecamente, cuando parte de la propia persona, se trata de una motivación intrínseca negativa, como el miedo a engordar, a envejecer o a fallar y cometer errores, también es motivación intrínseca negativa cuando la persona comete un crimen por considerar que era su deber forzar o detener a otra para algún fin. Cuando el miedo es aplicado por la familia, la escuela o un tercero es motivación extrínseca.

- ✓ **Motivación por castigos**

Estos pueden ser físicos como golpes, pellizcos y otras acciones físicas, o castigos morales y psicológicos como el aislamiento forzado, la humillación pública o la privación de bienes y gozos. Este tipo de motivación negativa es la más común en instituciones educativas, pues intenta que por medio de castigos los estudiantes sigan las normas.

- ✓ **Motivación por Humillaciones**

Es aquella en la que la humillación se usa para que otra persona o grupo lleve a cabo acciones se trata de motivación negativa, es el caso que se da en algunas agrupaciones.



- **Motivación positiva**

La motivación positiva es aquella donde la persona es inducida en un principio a hacer o aprender algo nuevo o que no es muy gratificante. En ella hay una recompensa física o psicológica al finalizar la tarea, para que el individuo la repita hasta encontrar satisfactores en ella o adquiera la costumbre. Es la usada por los padres y los maestros para comenzar a educar, luego los niños encuentran motivos intrínsecos para continuar.

- ✓ **Micro motivación**

La micro motivación es la que las empresas y organizaciones crean adentro de las mismas para incentivar al personal.

La micro motivación incluye aspectos económicos, psicológicos y sociales, además de otros incentivos que incrementan el esfuerzo que el empleado aplica en el trabajo, además de apoyar su crecimiento profesional y personal. Parte de estos incentivos son los ascensos, los viajes y otras políticas gratificantes.

- ✓ **Macro-motivación**

La macro-motivación es similar a la micro motivación, pero esta la da la sociedad misma, por medio de mensajes a cada miembro, la persona internaliza los mensajes que dicta la sociedad, adquiere un concepto sobre el papel que juega como individuo y como parte de la sociedad, es el tipo de motivación que hace a la persona conseguir trabajo y valorar su papel en el mismo.



- **Recompensas con las que se suele motivar a las personas**

- ✓ **Comida**

Dulces golosinas, etc. este tipo de recompensas son usadas con niños, animales y personas con problemas mentales o que tratan de cambiar su conducta y se les premia con alimentos.

- ✓ **Caricias**

Besos, abrazos, aplausos y otras muestras de afecto, también son usadas con niños y mascotas, pues requieren de muestras tangibles, que refuercen la conducta, se destaca que los adultos también pueden ser premiados con este tipo de acciones

- ✓ **Premios**

Pueden ser tangibles como juguetes, dulces, dinero, viajes, o también psicológicos como reconocimientos, alabanzas y mayores responsabilidades y/o libertades.

Equipo de redacción 10 tipos.com Año: 2015

1.4.4. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Cada persona se siente atraída por un conjunto de objetivos. Para poder predecir con cierta precisión la conducta, el gerente debe poseer algún conocimiento de los objetivos del empleado y de las acciones que este debe llevar a cabo para alcanzarlos. Las teorías de la motivación se dividen en dos categorías: teoría de contenido y teorías de proceso.

GIBSON James L., M. Ivancevich Jhon, H. Donnelly James, Jr. Las Organizaciones. Décima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2001.



1.4.4.1. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

- **Principales aportaciones**

La jerarquía de necesidades de Maslow o Pirámide de Maslow es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su trabajo de 1943. Una teoría sobre la motivación humana, posteriormente ampliada. Maslow formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados.

La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de 5 niveles: Los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades del déficit (Deficit needs); el nivel superior se le denomina como una necesidad del ser (being needs). La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, las necesidades del ser son una fuerza impelente continua. La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo una vez se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide.

El considero que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades las cuales son (Robbins y De Cenzo, 1996):

- 1) **Necesidades fisiológicas:** Maslow señala que las necesidades que usualmente son tomadas como el punto de partida para la teoría de la motivación son los llamados impulsos (drives) fisiológicos. Estas necesidades fisiológicas son las más potentes, las más poderosas de todas las necesidades, dice Maslow. Esto significa, añade, que una persona que carece de alimento, seguridad, amor y estima, sentirá sobre todo la urgencia del alimento, más que ninguna otra cosa.



Si todas las necesidades están insatisfechas, y el organismo está dominado por las necesidades fisiológicas, dice Maslow, todas las demás necesidades se vuelven no existentes.

Son las necesidades básicas para la supervivencia, dentro de estas se incluyen:

- ✓ Necesidad de respirar
- ✓ Necesidad de beber agua
- ✓ Necesidad de dormir
- ✓ Necesidad de regular la homeostasis (ausencia de enfermedad)
- ✓ Necesidad de comer
- ✓ Necesidad de liberar desechos corporales
- ✓ Necesidad sexual
- ✓ Necesidad de tener dinero

2) **Necesidades de seguridad:** Son las necesidades de seguridad y protección de daño físico y emocional. Este tipo de necesidades permite al individuo sentirse seguro en su entorno laboral.

Dentro de ellas se encuentran:

- ✓ Seguridad física
- ✓ Seguridad de empleo
- ✓ Seguridad de ingresos y recursos
- ✓ Seguridad moral y fisiológica
- ✓ Seguridad familiar
- ✓ Seguridad de salud
- ✓ Seguridad contra el crimen de la propiedad personal
- ✓ Seguridad de autoestima



- 3) **Necesidades Sociales:** Estas se refieren a las necesidades que como persona se tiene de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

Cuando están insatisfechas, señala Maslow, la persona anhelará relaciones con las personas en general, lograr un lugar en el grupo o en la familia, y se afanará con gran intensidad para alcanzar tales propósitos. Lograr tal lugar importará más que ninguna cosa en el mundo.

- 4) **Necesidad de estima:** Incluyen factores internos como el respeto propio, la autonomía, y el logro. Pero también se incluye los factores externos tales como el estatus, el reconocimiento, y la atención.

Todas las personas en nuestra sociedad (con algunas excepciones patológicas) tienen necesidad o deseo de una evaluación estable de ellos mismos, firmemente sustentada, usualmente alta, de respeto por sí mismos o autoestima, y de la estima de otros. Por tanto, este grupo de necesidades puede clasificarse en dos subconjuntos:

- ✓ **Primero.-** Los deseos de fuerza, logro, adecuación, maestría y competencia, confianza en sí mismos, independencia y libertad.
- ✓ **Segundo.-** La necesidad de reputación o prestigio (definiéndola como el respeto o estima de otras personas), estatus, fama, y gloria, reconocimiento, importancia, autoridad, dignidad y apreciación. La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y adecuación, de ser útil y necesario en el mundo. Y la frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, debilidad e impotencia.



- 5) **Necesidades de autorrealización:** Representa el impulso de la persona por volverse lo que es capaz de ser y comprende el crecimiento, alcanzar el potencial propio y autosatisfacción.

Estas necesidades son el impulso hacia la competencia. Aun cuando todas las necesidades previas sean satisfechas, esperaríamos que con frecuencia (si no siempre) un nuevo descontento e intranquilidad se desarrollaran, a menos que el individuo esté haciendo lo que individualmente es apto para hacer. Los músicos deben hacer música, los artistas deben pintar, los poetas escribir si han de estar en paz consigo mismos. Lo que los humanos pueden ser, deben ser. Deben ser fieles a su propia naturaleza. A esta necesidad le podemos llamar autorrealización. Este término se refiere a los deseos de hacer real (realizar) lo que potencialmente es.

El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del ser, Editorial Kairós, Barcelona, 1973, Onceava edición, 1995)

Davis y Newstrom (1999), clasifican las necesidades en: **necesidades de orden menor y necesidades de orden mayor.**

- **Necesidades de orden menor:** Se les conoce también como necesidades primarias, en estas se encuentran las fisiológicas y las de seguridad. Se satisfacen al interior del individuo y son necesidades universales, aunque su intensidad y frecuencia varían de una persona a otra.
- **Necesidades de orden mayor:** También se les llama secundarias en estas se incluyen las Sociales, estima y autorrealización. Estas son las más vagas ya que su dependencia no se centra en las necesidades del cuerpo sino de la mente y del espíritu.



Las adquirimos a través del tiempo, de las experiencias, y se desarrollan de nuestro crecimiento y madurez formando el carácter, la personalidad, la forma de ser y de pensar.

Generalmente este tipo de necesidades son las que complican a los administradores las tareas motivacionales, ya que la mayoría de las acciones que estos realizan afectan las necesidades secundarias.

Robbins y De Cenzo (1996), establecen que conforme cada una de las necesidades es satisfecha la siguiente escala se vuelve denominante. De acuerdo con Maslow para que se pueda motivar a una persona lo primero que se debe realizar es comprender en qué nivel de la jerarquía esta y enfocarla a satisfacer sus necesidades en su nivel e incluso por encima de este.

Pirámide de la Jerarquía de las necesidades de Maslow, tal como es conocida, colocada de forma ascendente de importancia.

Cabe mencionar que ninguna necesidad queda completamente satisfecha, pero una que se halle satisfecha al menos en su mayor parte, ya no motivará. Si se desea motivar al personal, según Maslow, se necesita identificar el punto en que se encuentra esa persona dentro de la jerarquía para enfocarse en la satisfacción de las necesidades de ese nivel o el superior inmediato.

Maslow, A.H., A theory of human motivation pp 22-43. En twentieth Century Psychology Recent Developments in Psychology Philip Lawrance Harriman. Ayer publishing, 197



Figura N° 4 Pirámide de las Necesidades de Maslow

Fuente: Koontz, H. y Weihrich, H. Administración una perspectiva global.

1.4.4.2. MODELO EXISTENCIA, RELACIONES Y CRECIMIENTO (ERC) 1972

A partir de los modelos de necesidades que precedieron al modelo de Alderfer, principalmente el modelo de Maslow y con el propósito de superar algunas de las debilidades del modelo de Maslow, el Dr. Clayton Alderfer propuso una jerarquía de necesidades modificada, la cual se conoce con el nombre de modelo ERC por sus siglas en idioma español, el modelo posee tres niveles.



Alderfer propuso una jerarquía de necesidades modificada –el modelo ERC- con apenas tres niveles. Planteó que los empleados están interesados al principio en satisfacer sus **necesidades de existencia**, en las cuales se combinan los factores fisiológicos y de seguridad. Esas necesidades se satisfacen con el salario, las condiciones físicas del trabajo, la seguridad en el puesto y las prestaciones. Las **necesidades de relación** ocupan el nivel siguiente e implican sentirse entendidos y aceptados por las personas que están arriba, debajo y alrededor del empleado, tanto en su trabajo como fuera de él. Las **necesidades de crecimiento** forman la tercera categoría y comprenden el deseo de autoestima y realización personal.



Figura N° 5 Modelo E-R-C de Alderfer

Fuente: Elaboración propia. Davis y Newstrom (2003).

Teoría postulada por Clayton Alderfer de la Universidad de Yale, mantiene una estrecha relación con la teoría de Maslow. El autor propone tres grupos de necesidades primarias: **Existencia, Relaciones y Crecimiento**, de ahí su nombre teoría **ERC**.



- **Existencia.**

Son aquellos deseos que manifiestan bienestar tanto material como físico, es decir cubren las necesidades del nivel más bajo, objetivos de supervivencia.

- **Relación.**

Éstas son las necesidades inherentes a las interacciones sociales con otros y a la satisfacción que se produce a través del apoyo emocional, respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenencia a un grupo.

- **Crecimiento.**

Se refiere a las oportunidades de obtener un desarrollo personal, se centran en el yo e incluyen el deseo y el progreso personal.

Mientras que Maslow sostiene que el progreso de los individuos aumenta a medida que ascienden por la pirámide, como resultado de la satisfacción de las necesidades inferiores, la teoría ERC también adopta la hipótesis de progresión de la satisfacción, pero asimismo presenta una hipótesis de regresión de la frustración, lo cual implica que se puede activar una necesidad de orden inferior, que ya estaba satisfecha, cuando una de orden superior no puede ser cubierta.

Stoner, James A. F., et al. (1996). Administración. (6ª Ed.). México: Pearson Educación, p. 493.



1.4.4.3. TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS DE MCCLELLAND

Este autor buscó determinar la posible existencia de motivos aprendidos, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo, señala que la cultura influye en las personas incrementando en ellas su deseo de superarse, de imponerse o de afiliarse a sus semejantes.

- **Necesidad de logro o realización**

Se refiere al impulso por sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de una lucha continua para conseguir el éxito.

- **Necesidad de poder**

Se refiere a ese deseo de una persona por influir sobre otra, la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera.

- **Necesidad de afiliación**

El deseo de tener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas.

Estos tres motivos adquiridos serán importantes para las personas interesadas en actuar eficazmente en una empresa. Sin embargo estas deben estar orientadas a la obtención del éxito dentro del mundo competitivo que se vive actualmente.

McClelland sostiene en su artículo "That Urge to Achieve"¹⁵ que la incitación al logro es el ingrediente principal en el éxito de los negocios, los individuos y las naciones.

Koontz, H., y Wehrich, H. (2002). Elementos de administración: enfoque internacional. (6 Ed.) México:Mc Graw Hill, p. 312.

McClelland, D. C. (1966). That Urge to Achieve. From Think Magazine 32, no. 6 (November-December). International Business Machines Corporation, p. 19-23



1.4.4.4. TEORÍA X Y Y DE DOUGLAS MCGREGOR (1960)

Este autor propuso por su parte, dos puntos distintos respecto a la naturaleza humana; por un lado se refiere a lo negativo, al cual le puso el nombre de teoría X, supuesto donde dice que los empleados son flojos por naturaleza, les disgusta el trabajo, buscan evitar la responsabilidad y a los cuales se les debe coercer para desempeñarse. Y el otro que representa lo positivo llamado teoría Y, supuesto que establece que los empleados son creativos, responsables y son capaces de ejercer su propia dirección.

- **Según McGregor la teoría X está sustentada por tres supuestos**
 - a. A los individuos les disgusta el trabajo y lo evitarán según les sea posible.
 - b. Como les disgusta el trabajo, entonces se les debe ejercer coerción, controlar y amenazar con sanciones para alcanzar las metas planteadas.
 - c. Derivado de lo anterior los seres humanos preferirán que se les dirija, evitando cualquier responsabilidad, mostrando poca ambición y sobre todo ansían seguridad.

- **La teoría Y está sustentada por seis supuestos**
 1. Los empleados pueden tomar el trabajo como una cosa natural como lo es el descanso o la diversión.
 2. Tanto hombres como mujeres ejercerán una buena autodirección y un autocontrol siempre y cuando estén comprometidos con los objetivos organizacionales.



3. Este compromiso se dará en proporción con la importancia de los premios o recompensas que se dan por su cumplimiento.
4. Los seres humanos buscan y aceptan las responsabilidades, siempre que se encuentren en condiciones adecuadas.
5. Ejercen un alto grado de imaginación, ingenio y creatividad en la resolución de problemas.
6. La administración es responsable de proporcionar las condiciones para que los recursos humanos desarrollen y reconozcan sus potencialidades intelectuales en beneficio de la empresa, ya que en promedio se utilizan sólo parcialmente.

Schermerhorn, J. (2004). Administración. México: Limusa Wiley, p.79

Koontz, Harold y Heinz Wehrich. (2004). Administración una perspectiva global. (12ª. Ed.). México: McGraw Hill, p. 498.

1.4.4.5. MODELO DE DOS FACTORES DE HERZBERG (1959)

A partir de las investigaciones que Frederick Herzberg realizó, concluyó que existen dos factores motivacionales independientes entre sí, uno que provoca la satisfacción y otro la insatisfacción laboral.

Los factores de insatisfacción o higiénicos: Representan lo que afecta el contexto donde se realiza el trabajo, entre ellos se encuentran los salarios, las condiciones laborales, como las prestaciones, la seguridad en el empleo, las políticas administrativas, los procedimientos, la supervisión, las condiciones de trabajo y las relaciones con el jefe, con sus compañeros así como con sus subordinados.



Los satisfactores o motivadores: Son aquellos cuya presencia puede impulsar hacia el trabajo. Ejemplo de ellos son el logro o realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el trabajo en sí mismo.

La importancia de esta teoría recae en gran parte en el momento que recuerda a los gerentes que en todo puesto de trabajo existen dos aspectos muy importantes: lo implícito en el puesto mismo, es decir todo lo que los empleados hacen en términos de actividades y tareas de trabajo. Por otro lado está el contexto del puesto, esto hace referencia al escenario de trabajo, en el cual el trabajador se desenvuelve.

Herzberg también sugiere que las organizaciones serían más efectivas en situaciones donde el trabajo esté estructurado para maximizar la oportunidad de la necesidad de satisfacción.

Es importante destacar que dentro de esta teoría los satisfactores como los insatisfactores pueden estar presentes en una sola persona, por eso es importante que los gerentes entiendan las diferencias que existen entre una persona y otra una vez que se diseñen los métodos de motivación.

Herzberg, F. (1962). New Approaches in Management Organization and Job Design. Journal of Industrial Medicine.



1.4.4.6. TEORÍA MOTIVACIONAL DE LA EXPECTATIVA (1963)

Uno de los primeros en proponer esta teoría fue el psicólogo Víctor H. Vroom, la cual parte del supuesto de que las necesidades experimentadas son la causa del comportamiento del individuo. Esta teoría afirma que los individuos como seres pensantes y razonables que son, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas, por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y la forma en que creen poder conseguirlo.

La teoría de las expectativas establece que los individuos toman decisiones a partir de lo que esperan como premio al esfuerzo realizado.

Duncan, J. W. (2000). *Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos en la era moderna*. México: Oxford, p. 208

En el ambiente de trabajo significa que los empleados prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Así, pondrán mucho empeño si consideran que de ésta manera conseguirán algunas recompensas, sea esto un ascenso o un aumento de sueldo, por ejemplo.

La teoría de las expectativas fue elaborada con base en tres conceptos:

b. La valencia.

Se refiere a las preferencias que los individuos tienen por diversos resultados o incentivos que, en potencia están a su disposición.

Hace referencia al valor personal que los trabajadores conceden a las recompensas que ellos especulan que recibirán por su desempeño. Por tanto se puede decir que valencia es la fuerza del deseo de un individuo por obtener un resultado específico, es el valor subjetivo atribuido a un incentivo o a una recompensa.



c. Expectativa.

Esta refiere a una creencia donde se plantea que el esfuerzo dará resultados, es decir es la relación percibida entre un grado dado de esfuerzo y un determinado nivel de desempeño.

Los empleados son motivados por esta creencia de que su desempeño los llevará a los resultados buscados por ellos. La expectativa se presenta como subjetiva, ya que las personas pueden adjudicar varias de éstas a un resultado. Por su parte los trabajadores competentes y seguros tienden a percibir las expectativas de forma mucho más positiva que aquellos que se manifiestan de una manera pesimista. Por tanto los gerentes podrán influir positivamente en las expectativas de los empleados, a través de una ordenada combinación entre personas y trabajo.

d. Instrumentación.

Se refiere a la relación que surge entre el desempeño y la recompensa. Se refiere a la medida en la que el primer nivel de resultados (desempeño) llevará al siguiente nivel deseado (recompensa).

Hellriegel, Don y Slocum, John W. (2000). Administración. (7ª Ed.). México: Thomson, p. 479

1.4.4.7. TEORÍA DE PORTER Y LAWLER (1968)

Lyman W. Porter y Edward E. Lawler, hicieron sus aportaciones con base en la teoría de las expectativas.

En esta teoría plantea que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es el resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la manera como el individuo percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa, también señala la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan que quienes realizan los mejores trabajos, sean quienes perciban los mejores salarios y de igual forma obtengan mayores y más rápidas promociones.



Es evidente que lo anterior en la realidad no siempre suceda, sin embargo el modelo pretende convencer de la importancia de tomar en cuenta lo que el individuo espera y su percepción de lo que es justo para quienes toman decisiones en la empresa, con el objetivo de que no se cometan errores que ocasionen insatisfacción de tal manera que se refleje en la motivación para trabajar y ser productivos.

Esta teoría está basada en cuatro supuestos específicos acerca de las causas del comportamiento en las organizaciones:

- a. El comportamiento está determinado por la combinación de fuerzas individuales y fuerzas del medio organizacional. Lo que significa que ni el individuo ni el ambiente organizacional por sí solos determinan el comportamiento.
- b. Las personas toman decisiones acerca de su propio comportamiento en la organización.
- c. Cada persona tiene diferentes tipos de necesidades, deseos, objetivos y metas.
- d. Las personas toman decisiones entre planes alternativos de comportamiento basados en las percepciones o expectativas del grado en el que ellos actuarán para lograr los resultados logrados.

La teoría propone pasos específicos para motivar a los empleados:

1. Determinar las retribuciones que valora cada empleado
2. Identificar claramente el nivel de desempeño deseado
3. Comprobar que los niveles de desempeño sean alcanzables
4. Establecer una relación explícita entre retribuciones y desempeño

Koontz, H., y Wehrich, H. (6 Ed.). (2002). Elementos de administración: enfoque internacional. México: Mc Graw Hill, p. 309

Nadler, D. A y Lawler III E. E. (1977) Motivation: a diagnostic approach. En Hackman, E. E., Lawler E. E. y Porter, L. W. (eds) Perspectives on Behavior in Organizations. McGraw-Hill.

Hellriegel, Don y John W. Slocum, Administración, Thomson, México 2000 p: 483



1.4.4.8. TEORÍA DE LA EQUIDAD (1963)

Esta teoría propuesta por J. Stacy Adams, se fundamenta en el supuesto de que uno de los factores más sobresalientes para la motivación laboral, es la evaluación individual en cuanto a la manera en que se otorgan las recompensas, es decir si éstas son otorgadas con justicia y equidad.

Esto ocurre cuando algún colaborador piensa que las recompensas que ha recibido por su trabajo son de alguna forma inferiores a las compensaciones que otro empleado recibe por sus esfuerzos.

De acuerdo con esta teoría los individuos se sentirán motivados si experimentan una satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo en forma proporcional a éste.

El dinero forma parte elemental dentro de esta teoría, ya que para ella es la recompensa más importante, según los estudios realizados.

En conclusión se puede decir que los individuos comparan lo que reciben por la realización de sus actividades con respecto a lo que otras personas reciben en situaciones iguales o similares.

Así pues, si los trabajadores piensan que se les ha retribuido de una manera injusta (inequitativa) puede generar una insatisfacción (desmotivación) y de ésta manera puede repercutir en la producción reduciendo ésta o su calidad y en algunos casos puede reflejarse en el abandono de la empresa.

Por otra parte, si percibe que las compensaciones son justas puede provocar que conserve el nivel de producción de siempre. Si cree que las recompensas exceden las expectativas de lo que es considerado como justo o equitativo, tal vez trabaje mucho más, aunque también cabe la posibilidad de que las desestime.

Montana, P. J. (2002). Administración. México: CECSA, p. 277

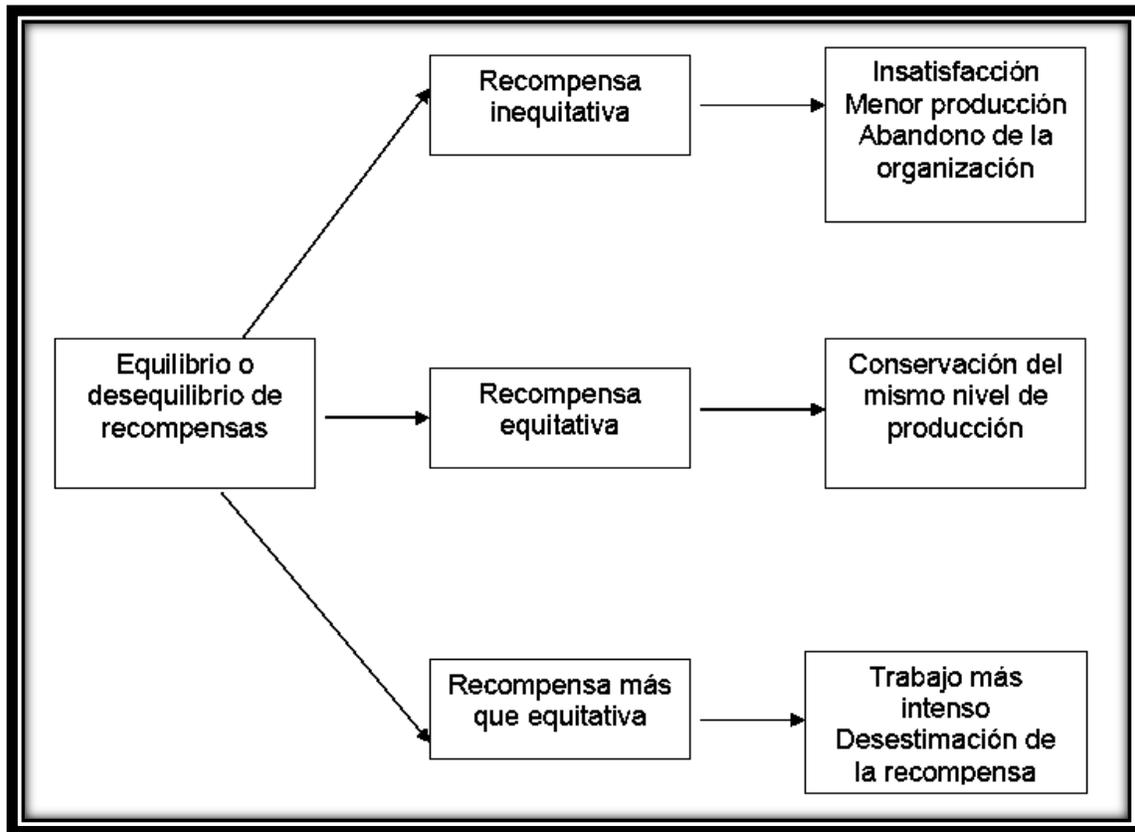


Figura N° 6 Teoría de la Equidad

Fuente: Koontz, H. y Wehrich, H. Administración: una perspectiva global

1.4.4.9. TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

Principal Representante Frederick B. Skinner

Skinner desarrolló su famosa teoría sobre el comportamiento humano y sus reacciones a estímulos externos, por medio de los cuales una conducta es reforzada con la intención de que se repita o sea exterminada de acuerdo a las consecuencias que el estímulo conlleve.



La teoría de Skinner está basada en la idea de que los eventos relacionados con el aprendizaje cambian o modifican nuestro comportamiento y nuestras maneras de actuar de acuerdo a ciertas circunstancias.

Estos cambios son el resultado de la respuesta individual a los estímulos que experimentamos. Nuestra respuesta viene de acuerdo al estímulo que recibimos. Cuando estos estímulos son positivos o negativos nuestro ser tiende a repetirlos o a exterminarlos permanentemente.

Refuerzo es la palabra clave que usa B.F. Skinner en su teoría conductista del impacto del estímulo positivo o negativo para eliminar o reforzar ciertos patrones de comportamiento.

Un refuerzo positivo es cualquier cosa que nos ayude a repetir un comportamiento deseado. Estos refuerzos pueden ser desde una frase positiva para compensar algo bueno que hicimos, una buena calificación o un sentimiento de satisfacción al haber logrado una meta. Su teoría también habla de refuerzos negativos tales como castigos, regaños, insultos o amenazas que nos ayudan a exterminar ciertos comportamientos.

Los estímulos modifican el comportamiento.

Los estímulos condicionales positivos o negativos, se aplican en ambientes clínicos para modificar comportamientos mentales en los pacientes que padecen algún desorden y también pueden aplicarse en los ambientes escolares con propósitos de instruir a los estudiantes y de modificar sus comportamientos. Los padres a nivel familiar también pueden aplicar estímulos que modifiquen la conducta de sus hijos.



1. El refuerzo positivo

Los comportamientos que son reforzados positivamente tienden a repetirse pues son gratificados con premios o estímulos positivos. Este tipo de estímulos pueden modificar comportamientos e incrementarlos en una forma positiva.

2. El refuerzo negativo

Ayuda a exterminar ciertos comportamientos indeseados en el ser humano. Castigos, amenazas, regaños son algunos de los estímulos negativos que nos ayudan a no repetir un comportamiento.

La teoría sustenta que dicho refuerzo puede controlar el comportamiento. Por lo tanto el autor de la teoría afirma que, para motivar a los trabajadores, no es necesario que los administradores identifiquen y entiendan sus necesidades, ni que comprendan la forma en que eligen los comportamientos que llevarán a cabo.

Sólo deben entender la relación que se produce entre los comportamientos y sus consecuencias y así generar las circunstancias que refuercen las conductas deseables y que desalienten las indeseables.

Menciona que, si este procedimiento se utiliza de manera apropiada se podrá motivar a los colaboradores para que se comporten de una forma predeterminada.

Si las consecuencias que se presentan en cada caso son positivas, el individuo, en el futuro será más probable que presente respuestas similares, por el contrario si dichas consecuencias son desagradables, el individuo optará por modificar su conducta con el objetivo de evitarlas.

Lussier, R. N. y Achua, C. F. (2002). Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. México: Thomson, p. 88



1.4.4.10. TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS (1968)

Teoría propuesta por Edwin Locke, la cual refiere que es fuente de motivación en el trabajo las intenciones de trabajar dirigidos a una meta. Se refiere a que las metas darán a conocer al trabajador lo que necesitará para alcanzarlas.

Menciona que es sumamente importante especificar la meta que se persigue y no dejar una meta generalizada, si los trabajadores conocen la meta se esforzaran por alcanzarla. “Goal-setting-a motivacional technique that Works”, alude que el dinero es el incentivo primario ya que sin él los empleados no irían a trabajar, pero el dinero por sí solo no siempre es suficiente para motivar un gran desempeño.

Existen otros incentivos como la participación en la toma de decisiones y el desarrollo organizacional que han sido llevados a cabo con éxito. Pero se ha encontrado que el dinero es el más efectivo motivador, cuando se ofrecen bonos por lograr objetivos específicos.

La idea de asignar a los empleados una cantidad específica de los trabajos que deben realizarse, es decir, una tarea específica, una cuota, una norma de resultados, un objetivo, o un plazo, no es nueva. El concepto de tarea, junto con el tiempo y el estudio y la propuesta de pago de incentivos, fue la piedra angular de la gestión científica, fundada por Federick W. Taylor hace más de 90 años. Él utilizó este sistema para aumentar la productividad de los obreros. Edwin Locke menciona la importancia de que los colaboradores acepten metas, difíciles ya que esto representará un mayor esfuerzo de su parte, dado que las metas más sencillas serán más fáciles de alcanzar.

Estas aportaciones se han hecho en los últimos 35 años y algunas de las conclusiones a las que se llegaron fueron:

- ✓ Se deben fijar metas específicas y que presenten un reto para los empleados.



- ✓ Para las tareas nuevas y complejas se debe fijar un conjunto de metas de aprendizaje y desempeño. Para otras tareas, se fijan metas específicas de desempeño (cantidad y calidad)
- ✓ Los supervisores deben explicar la importancia y relevancia de las metas fijadas, y deben de comentarlas con los empleados para determinar si son realistas.
- ✓ Todos los empleados que deben cumplir una meta necesitan retroalimentación directa y pertinente.

Robbins P., Stephen, Comportamiento organizacional, Prentice Hall, México 1999 p : 180
Latham,G.P.&Locke,E.A.(1979).Goal-Setting:AMotivational Technique that Works. Organizational Dynamics, 8, 68-80.
Scott, Lazenby (2008). How to motivate employees: What research is telling Us. Public Management: Inform/Global

En resumen se presenta el siguiente cuadro:

- **Principales teorías de motivación**

Teoría	Aportación
Jerarquía de necesidades Abraham Maslow (1943)	Identificó cinco niveles distintos de motivación: Fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba.
Modelo Existencia, Relación y Crecimiento. Clayton Alderfer (1972)	Propone tres grupos de necesidades primarias: existencia, relación y crecimiento, esta teoría igual que la de Maslow presenta la hipótesis de progresión de la satisfacción, pero de la misma manera plantea la hipótesis de regresión de la frustración.
Necesidades adquiridas David C. McClelland (1989)	Teoría basada en tres tipos de motivación: logro, poder y afiliación. Afirma que la cultura influye en las personas incrementando en ellas su deseo de superarse. Debate que la incitación al logro es el ingrediente principal en el éxito de los negocios, los individuos y las naciones.



Teoría	Aportación
Teoría X y Y Douglas McGregor (1960)	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
Modelo de dos factores Frederick Herzberg (1959)	Existen dos factores motivacionales independientes entre sí, uno que provoca la satisfacción y otra la insatisfacción laboral. Factores motivacionales o satisfactores, referentes al trabajo: reconocimiento, responsabilidad, crecimiento profesional, ascensos. Factores higiénicos o insatisfactores: relacionado con el ambiente laboral: políticas y procedimientos administrativos, supervisión, condiciones de trabajo.
Teoría motivacional de la expectativa Víctor Vroom (1963) Lyman W. Porter y Edward E. Lawler (1968)	Sostiene que los empleados se motivan al tiempo que creen que cuando pueden concluir la tarea, serán recompensados y las recompensas por realizar dicha tarea justificarán el esfuerzo.
Teoría de la equidad J. Stacy Adams (1963)	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.



Teoría	Aportación
Teoría del reforzamiento B. F. Skinner	Menciona que la motivación en los empleados se dará entendiendo la relación que se produce entre los comportamientos y sus consecuencias y así generar las circunstancias que refuercen las conductas deseables.
Establecimiento de metas Edwin Locke (1968)	Trabajar dirigidos hacia una meta es la fuente de motivación laboral

Figura N° 7 Teorías de la Motivación

Fuente: Elaboración Propia

Se han analizado varias teorías referentes a la motivación, el problema se presenta en el momento mismo que todas han sido apoyadas por diversas personas y empresas, lo cual representa ya un grado de validez en cada una de ellas.

Lo que se debe resaltar de las teorías anteriores es que todas pretenden explicar el comportamiento humano y la manera en que puede ayudar a encontrar el camino más adecuado para alcanzar los resultados buscados dentro de una organización.

Como ya se ha mencionado, la motivación es un factor que debe interesar a todos los directivos, pero también es muy cierta que la validez externa de las teorías estudiadas es limitada, por lo que para aplicarla dentro de una organización requerirá de un estudio previo que permita identificar las características culturales, organizacionales y de personalidad de su recurso humano.



2. CASO DE ESTUDIO DE COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD (CFE) ZONA MORELIA

Historia de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) en México.

La CFE se creó en el año de 1937, cuando México tenía 18 millones de habitantes y solo 7 millones de ellos contaba con servicio de Energía Eléctrica suministrado por empresas privadas cuya principal preocupación era la obtención de utilidades y por ello se enfocaban a los mercados urbanos más rentables, sin contemplar en sus planes de expansión a las poblaciones rurales.

Entre 1937 y 1960 el servicio de EE se proporcionó en México tanto por empresas privadas como por la CFE, hasta que se decretó la Nacionalización de la Industria Eléctrica en 1960 cuando ya el 54% de la electricidad la producía CFE y se había logrado una cobertura nacional del 44% en cuanto a población servida.

El compromiso de la empresa es ofrecer servicios de excelencia, garantizando altos índices de calidad en todos sus procesos, al nivel de las mejores empresas eléctricas del mundo.

2.1. MARCO LEGAL

La CFE opera bajo el mandato de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica y es normada por las Secretarías de Energía, de Hacienda y de la Función Pública. En la parte laboral, se atiende a dos mandatos principalmente: la Ley Federal del Trabajo y el Contrato Colectivo de Trabajo.



2.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA DIVISIÓN CENTRO OCCIDENTE

La CFE inicio sus operaciones en Michoacán y Colima a fines de 1937 y en 1952 se constituye su División Michoacán, ahora denominada **División Centro Occidente (DCO)**, con los sistemas eléctricos que hasta entonces existan en los dos Estados. Se les dio cierta autonomía y facultades para hacer más flexible la prestación de servicio eléctrico en las funciones de generación, transmisión, transformación, distribución. En 1969, al concluir la liquidación de las empresas eléctricas que operaban en el ámbito de la División, CFE se hace cargo de la administración directa en pleno de la industria eléctrica dedicada al servicio público en los Estados de Michoacán y Colima.

En 1990, al reconocer la DCO que los resultados de sus desempeño hacia los distintos grupos de interés mostraban una gran brecha con relación a las necesidades y expectativas de los mismo, se decidió a implantar un Sistema de Gestión de Calidad Total cuya fuerza principal del modelo es la **Creación de valor para los grupos de interés**, a través de la mejora continua de los procesos de una manera institucionalizada.

El Sistema que se diseñó como un traje a la medida, ha tenido varios ciclos de mejora y con él hemos logrado un cambio no sólo grande sino también un cambio bueno para todos en la medida en que la Gente de la DCO, aplica diariamente **los valores que sustentan Sistema, modificando o transformando nuestra forma de SER y de Hacer las cosas.**

En sus casi 70 años de existencia, la CFE se ha constituido en el referente de la eficiencia del Gobierno Mexicano, que con orgullo la presenta como una Empresa de Clase Mundial y la ciudadanía así lo avala al otorgarse consistentemente la más alta calificación entre todos los servicios públicos que recibe.



2.3. DESCRIPCIÓN BÁSICA

Naturaleza de la organización

La CFE tiene la encomienda de Generar, Transmitir, Distribuir y Comercializar la energía eléctrica para el servicio público, sin fines de lucro y contando para ello con personalidad y patrimonio propios, teniendo como divisa la “Electricidad para el Progreso de México”. Consiste la CFE de que la electricidad puede constituir una palanca o un freno para el desarrollo nacional, planea su crecimiento y su desarrollo a corto, mediano y largo plazo con programas de inversión que garanticen al abasto del fluido eléctrico, a costos competitivos y con la calidad requerida por los clientes.

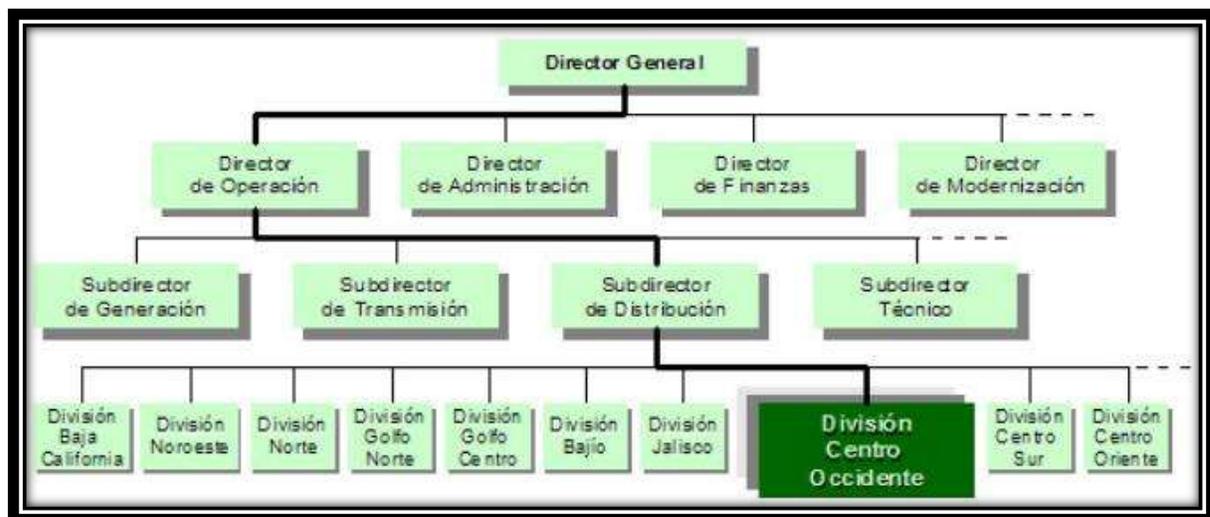


Figura N° 8 Estructura formal del Corporativo de la Comisión Federal de Electricidad, México.

Fuente: Manual de Organización Institucional 2006.



2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura orgánica de la CFE, de conformidad con su Estatuto de Gobierno es la siguiente:

La DCO como organización postulante al Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, representa una unidad de negocio con autonomía de gestión, como una de las 13 Divisiones de Distribución que integran a la CFE, **solo para la Distribución y Comercialización de la Energía Eléctrica**, teniendo como responsabilidad la prestación del servicio en los estados de Michoacán, Colima y Jalisco principalmente.

10 Zonas de Distribución

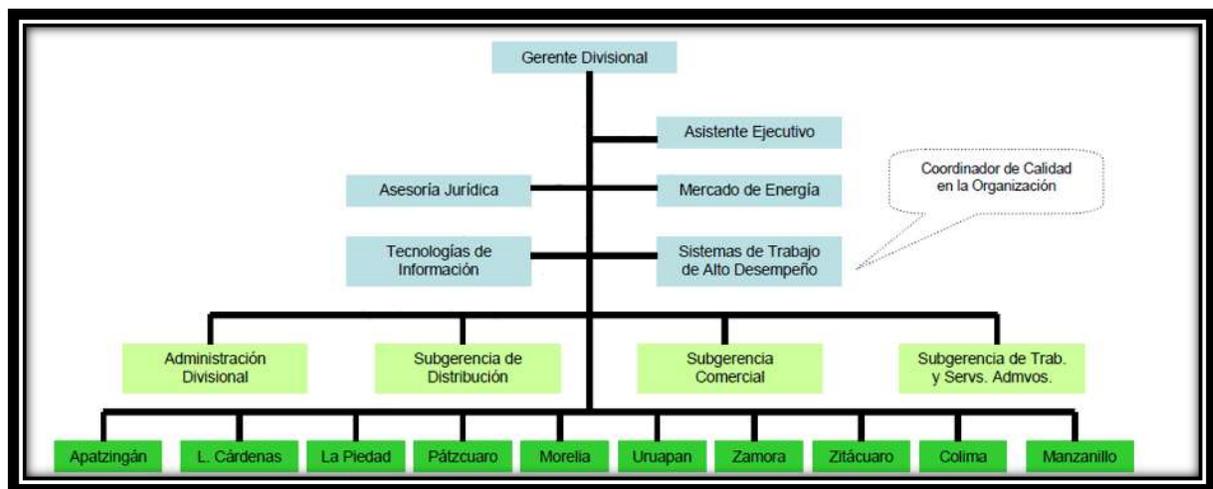


Figura N° 9 Estructura formal de la CFE-División Centro Occidente

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente



Superficie atendida.....	71,872 km ²
Clientes.....	1'639,724
Habitantes.....	4'697,869
Ventas.....	8' 964,124 MWh
Productos.....	801 492 402 \$USD.
Colaboradores	2,325 Total
Demanda.....	1,708 MW
% de Clientes del País.....	6.77%
Fuente: Intranet DCO estadístico Divisional 2014	

Figura N° 10 Ubicación geográfica en el término Nacional y datos básicos de la División Centro Occidente (DCO)

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente

2.5. MISIÓN

“Prestar el servicio público de energía eléctrica con criterios de suficiencia, competitividad y sustentabilidad, comprometidos con la satisfacción de los clientes, con el desarrollo del país y con la preservación del medio ambiente.”

2.6. VISIÓN AL 2030

“Ser una empresa de energía, de las mejores en el sector eléctrico a nivel mundial, con presencia internacional, fortaleza financiera e ingresos adicionales por servicios relacionados con su capital intelectual e infraestructura física y comercial.”

Una empresa reconocida por su atención al cliente, competitividad, transparencia, calidad en el servicio, capacidad de su personal, vanguardia tecnológica y aplicación de criterios de desarrollo sustentable.



La DCO tiene su Gerencia Divisional en la **Ciudad de Morelia, Michoacán, México** y está organizada en 10 regiones llamadas Zonas de Distribución, para brindar una atención cercana a sus clientes que están ubicados en 4,981 localidades. Su tasa de crecimiento en clientes en los últimos 5 años es del 3.81% y tiene una cobertura de servicio eléctrico del 98.3% de la ciudadanía de su ámbito territorial.

2.7. VALORES

- **Respeto**

El respeto no es sólo hacia las leyes o la actuación de las personas; el respeto también es una forma de reconocimiento, de aprecio y de valoración de las capacidades y habilidades de quienes laboran en el centro de trabajo, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas.

- **Responsabilidad**

La responsabilidad es una obligación, moral y legal de cumplir con los compromisos adquiridos por cada una de las personas que integran el centro de trabajo.

- **Honradez**

El personal no deberá utilizar su cargo para obtener algún provecho o ventaja personal o a favor de terceros.

Tampoco deberá buscar o aceptar compensaciones o prestaciones de cualquier persona u organización que puedan comprometer su desempeño como servidor público.



- **Equidad**

El personal debe prestar los servicios que se le han encomendado a todos los miembros de la sociedad que tengan derecho a recibirlos, sin importar su sexo, edad, raza, credo, religión o preferencia política.

- **Integridad**

El personal debe actuar con honestidad, atendiendo siempre a la verdad. Conduciéndose de esta manera, fomentará la credibilidad de la sociedad en las instituciones públicas y contribuirá a generar una cultura de confianza y de apego a la verdad.

- **Productividad**

Ser productivo/a es trabajar para obtener resultados eficientes y contribuir a la permanencia y crecimiento de mi fuente de trabajo.

- **Pasión**

Significa sentir una emoción intensa hacia mi trabajo y/o actividad que realice para conseguir el objetivo.



2.8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Sistema Integral de Gestión Certificación Multisitios ISO 9001, ISO 14001 y NMX-SAST-001

REV 4

Objetivos e Indicadores

OBJETIVOS	INDICADORES
1. Garantizar el abasto del suministro eléctrico.	✓ Tiempo de Interrupción por Usuario (sin eventos).
	✓ Disponibilidad (generación CFE).
	✓ Compromisos de servicio.
2. Incrementar la competitividad.	✓ Pérdidas de energía [%].
	✓ Costo total de kWh.
3. Dar un buen servicio al cliente.	✓ Satisfacción del cliente del servicio eléctrico (encuesta).
	✓ Inconformidades por cada 1000 usuarios (sin improcedentes).
4. Trabajar con criterios de desarrollo sustentable	✓ Cumplimiento de metas ambientales.
	✓ Capacidad de generación con tecnologías limpias.
5. Participar en nuevas áreas de oportunidad.	✓ Disponibilidad del servicio (fibra óptica).
6. Promover el liderazgo y desarrollo de personal.	✓ Frecuencia (accidentes).
	✓ Gravedad (días).
	✓ Clima organizacional.
	✓ Ausentismo por enfermedad general.
	✓ Días anuales de capacitación por trabajador.
7. Contar con fortaleza financiera.	✓ Cobranza.

Dirección de Operación



Figura N° 11 Objetivos Estratégicos del Sistema Integral de Gestión.

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente



2.9. SUBGERENCIAS



- ✓ **Subgerencia Laboral:**
Capacitación, Transportes, Seguridad Social, Nómina.

- ✓ **Administración Divisional:**
Activo fijo, Caja, Almacén, Aprovechamiento.

- ✓ **Distribución Divisional:**
Nuevas Subestaciones, Instalaciones Eléctricas.

- ✓ **Subgerencia Comercial:**
Cobros, Clientes.

- ✓ **Gerencia Divisional.**
SITAD (Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño).

- ✓ **Autónomos:**
Depto. de Organización y Procedimientos, Tecnologías de Información y Telecomunicaciones Divisional, Depto. Jurídico, Imagen Institucional.



- **Relación Sindical**

La DCO emplea al 84% de su personal mediante la modalidad de contratación colectiva y al 16% mediante contratación individual. La contratación colectiva la realiza en el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM) y, juntos, establecen los términos de su relación laboral en su muy avanzado Contrato Colectivo de Trabajo, del cual destaca por su trascendencia el capítulo III de la Productividad, Capacitación y Adiestramiento. El SUTERM es una de las mayores ventajas competitivas de la DCO.

- **Personal**

La DCO cuenta con 1586 trabajadores de contrato colectivo y 301 de contrato individual, además de 335 trabajadores temporales, todos trabajando en equipos de procesos. El número promedio de años de la escuela cursados por cada uno de sus colaboradores es, a la fecha, de 12.37 años y sigue creciendo gracias al programa “Volver a la Escuela”.

- **Tecnología, infraestructura y Equipo**

Contamos con la infraestructura y el equipamiento, así como tecnología de punta para honrar los compromisos de la DCO con los clientes (Suministros, Facturación y Servicio) contamos con la siguiente infraestructura:



EQUIPAMIENTO	CANTIDAD
Subestación de distribución	103 con 1,794 MVA instalados
Líneas de alta tensión	142 con 2,825 km
circuitos de media tensión	449 con 21,218 km
Puntos de seccionamiento remoto en emdía tensión	462
Transformadores de distribución	56,090
Vehículos	1,377 (Incluye 195 grúas)
Red de voz, datos y vídeo para toda la DCO	
Edificios equipados adecuadamente	48
Computadoras de escritorio	1,117
Computadoras portátiles	312
CFEmáticos para autoatención de clientes	104

Figura N° 12 Infraestructura

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente

✓ **Cadena de Valor**



Figura N° 13 Etapas de Generación, Transmisión y Distribución para el consumo de la energía eléctrica.

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente



En la CFE la cadena productiva se constituye por las etapas Generación, Transmisión y Distribución de la energía eléctrica, **siendo esta la última etapa donde la se encuentra la DCO**, mediante los procesos de negocio que ha diseñado:



Figura N° 14 Proceso de la Distribución de la DCO.

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente

2.10. MERCADO Y CLIENTES

Tenemos un mercado potencial constituido por 4,447,993 ciudadanos y actualmente proporcionamos el suministro público de energía eléctrica al 98.3% de ellos. Los estudiamos agrupándolos por su volúmenes de consumo (gran mayoreo, medio mayoreo y menudeo), por su ubicación (urbanos, rurales) por el clima de su región y por la actividad a la que se dedican que han quedado plasmados en los **“Compromisos con los Clientes”**, en cuanto a suministro, facturación y servicio, para ofrecer un producto de excelencia al nivel de las mejores empresas eléctricas del mundo. La DCO atiende a 1..... clientes y atiende al mayor cliente de mayor consumo de electricidad en México.



✓ **Relación con proveedores de bienes y servicios**

La DCO se abastece principalmente de 321 proveedores y prestadores de servicios (en el 2006 realizamos 1507 contratos de bienes y servicios por 28'243,400 USD).

Nuestros insumos son adquiridos principalmente en México 71%, EUA 25% y Europa 4%. Todas las contrataciones se realizan en escritorio apego a las Leyes de Adquisiciones y Obra Pública vigentes en México siendo hasta el 30% mediante licitaciones públicas internacionales y 70% mediante licitaciones públicas nacionales.

A fin a concentramos en los procesos que producen los bienes y servicios comprometidos con los clientes, solo realizamos los trabajos que nadie hace mejor que la DCO ya sea por capacidad o circunstancia, obteniendo los demás mediante outsourcing.

✓ **Dinámica de Mercado**

La industria a la que pertenece la DCO requiere de un uso intensivo de capital y, atendiendo política de Gobierno de México, vende la energía eléctrica con un sentido social y atendiendo a las prioridades nacionales, por lo que cobra a sus clientes una parte del importe de los consumos y estos reciben una aportación gubernamental acorde con las citadas políticas. El consumo de energía eléctrica para usos general no cuenta con aportación gubernamental y su precio está indexado a los precios internacionales de los combustibles. La tasa promedio de crecimiento de ventas de energía anualizada es del 6%.

✓ **Estrategia Organizacional**

Trasformamos a la DCO alineándola a las necesidades y expectativas de nuestros clientes y constituyéndola en una organización Centrada en sus Procesos y Enfoca en la Estrategia. Actualmente nos regimos bajo los criterios del "Modelo Nacional para la Calidad Total" de México.



La DCO ha apostado a la estandarización en su desempeño, a la identificación de las mejores prácticas y al desarrollo de nuevos proyectos de vanguardia aplicables a sistemas de calidad total y por ello:

- ✓ Ha certificado su Sistema de Gestión Integrado en las Normas ISO 14001/NMX-SAA-14001- IMNC-2004, SAST-001:2000/MNX-SAST-001-IMNC-2000, NMX-EC-17025-IMNC-2000 y el Modelo de Equidad de Género MEG: 2003.
- ✓ Ha establecido mecanismos de comparación referencial locales, nacionales e internacionales en sus fases General, de Resultados de Competitividad y de Procesos, por los que para ello participa en certámenes de calidad total Estatales, internos de CFE, Gubernamentales, Nacionales E Internacionales, con muy buen éxito en los últimos años, obteniendo los siguientes reconocimientos:
 - 2000.- Premio Nacional de Calidad, Premio Institucional de Calidad, Premio Michoacán de Calidad.
 - 2001.- Premio Institucional de Calidad, Premio Michoacán de Calidad, 3er Lugar Nacional en Seguridad e Higiene.
 - 2002.- Premio Michoacán de Calidad, Premio Intragob, Premio Colima de Calidad.
 - 2003.- Reconocimiento de Bronce IBQ, Premio Institucional de Calidad, Premio Michoacán de Calidad.
 - 2004.- Premio Internacional Asia- Pacífico
 - 2005.- Premio Nacional de Calidad, Premio Intragob, Premio Institucional de Calidad, Premio Innova
 - Promueve la aplicación de técnicas avanzadas como el Balanced Score Card, Seis Sigma y Lean, que tiene actualmente en aplicación.



Grupos de Interés de la DCO son:

✓ **Clientes**

A quienes enfocamos todo el quehacer de nuestros procesos para cumplir lo que les prometemos y lograr su satisfacción y lealtad.

✓ **Empresa**

Para consolidarla como una Empresa de Clase Mundial, altamente competitiva.

✓ **Personas**

Para quienes mediante su formación y desarrollo procuramos su realización y satisfacción.

✓ **Sociedad**

A la cual nos debemos como una empresa productiva, honesta y transparente, socialmente responsable.

2.11. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

La DCO basa su liderazgo y estilo de gestión en la alineación con **Estrategias del Corporativo CFE**, que sirve como impulsor para que, apego a la **Política y Estrategia**, el establecimiento de metas del contrato programa y de los objetivos estratégicos, siempre esté alineado a nuestra **Cultura Organizacional**, a la cual se basa en valores, que se hacen evidente en el **Comportamiento del Personal** en las actividades diarias, a partir de un **Liderazgo Directivo y Empresarial**, (Figura N° 15) que asegura la satisfacción de los grupos de interés, soportado en nuestro Sistema de Administración para la Calidad (SAPC), como plataforma para hacerlo permanente.

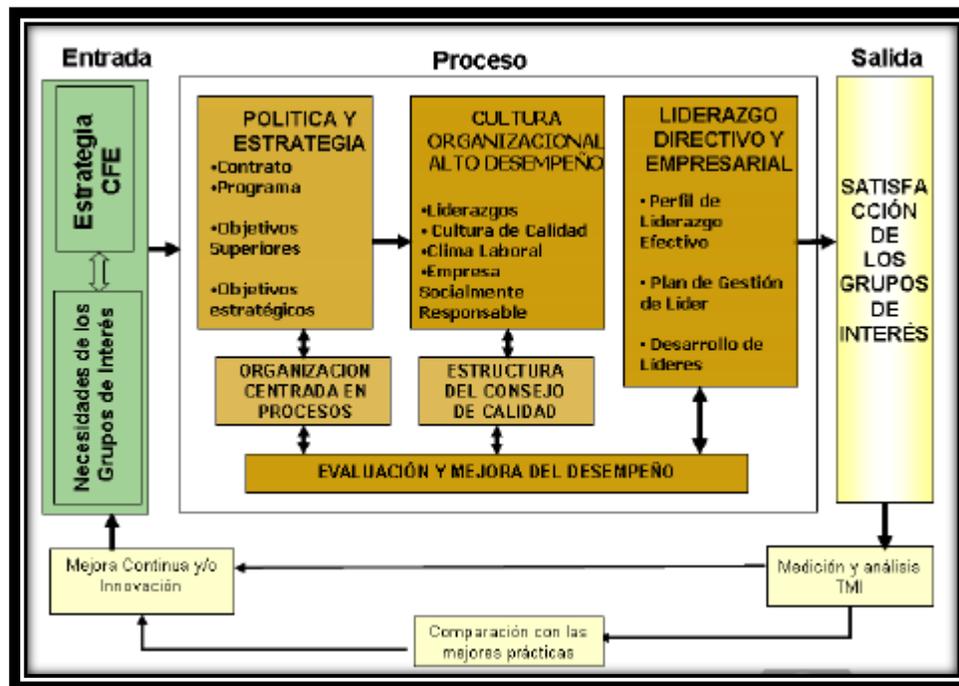


Figura N° 15 Esquema del Sistema de Liderazgo y Estilo de Gestión en la DCO.

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente

La Alta Dirección se estructuró como el “Consejo para la Calidad y Productividad”, que es responsable de:

- a.) Definir las Estrategias, y evaluar el desempeño global de Sistemas y Procesos.
- b.) Diseñar la estructura organizacional con un enfoque sistemático.
- c.) Definir, promover y evaluar la cultura de calidad y su congruencia con el código de comportamiento y ética.
- d.) Establecer y mantener contacto con los grupos de interés.
- e.) Desarrollar líderes que se alineen al **Perfil de Liderazgo Efectivo (PLE)**



Figura N° 16 Conceptos de la Cultura en la DCO.

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente

- 1) **Los líderes de la DCO demuestran su compromiso** con una cultura de excelencia empresarial, diseñando, implementando y manteniendo un Sistema de Administración Para la Calidad (SAPC) el cual opera desde 1990, así como a través de una clara definición de la **Cultura Organizacional**, enfocada al **Alto Desempeño** de los Equipos de Trabajo, que soporta nuestra actuación y en ella están considerados los principales conceptos (Figura N°17) que le dan estructura (los Qué's) y que son fomentados, evaluados y reconocidos, en base al comportamiento diario (Los Cómo's) de las personas que integran la organización.



El estilo de liderazgo de la DCO se constituye en una **Ventaja Competitiva** de la organización, debido a que a través de la actuación de **Liderazgo Directivo y Empresarial** evidenciamos un claro compromiso, por una **Cultura de Excelencia Empresarial**.

DIRECTIVO	EMPRESARIAL
Define la cultura hacia dentro de la organización, iniciando con la perspectiva de las personas con capacidad Profesional del Líder (Competencias Personales e Interpersonales) y como fin último los resultados en pro del bien común hacia los grupos de interés y la contribución a satisfacer sus legítimas necesidades	Que mira hacia fuera de la organización, en un entorno global para ser una organización eficiente, competitiva y ejemplo en la Administración Pública Federal, que cumpla ante la sociedad con el fin para el que fue creada.

Figura N° 17 Liderazgo Directivo y Empresarial de la DCO.

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente

Para desarrollar y modelar el papel de la organización, con claros valores y expectativas se han creado un cuerpo colegiado denominado **Consejo para la Calidad y Productividad**, quien ha establecido los valores personales y organizacionales, que sirven de lineamientos alineados a las expectativas esperadas; modelan actitudes y conductas en las personas con objeto de favorecer el clima laboral, lo cual se hace visible a través de los comportamientos de las personas en la operación diaria (Figura N° 18). La definición, revisión y/o actualización de nuestra misión, visión, y valores se realizan en forma anual por parte del **“Consejo Divisional para la Calidad y Productividad”**



Valores personales	Expectativas
Paciencia	Mostrar dominio de uno mismo.
Afabilidad	Prestar atención, apreciar y animar
Humildad	Ser auténtico, sin pretensiones ni arrogancia.
Respeto	Tratar con importancia y consideración las personas, animales y cosas. Tratar conducirnos con lealtad.
Generosidad	Satisfacer las necesidades de los demás.
Indulgencia	No guardar rencor cuando te perjudiquen. Tener confianza y creer en el actuar de los demás.
Compromiso	Honrar nuestras elecciones, decisiones y compromisos. Actuar libremente conforme al deber y obligación.

Figura N° 18 Principales Valores Personales del personal de la DCO.

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente

Valores organizacionales	Expectativas
Servicio al cliente	Estamos cercanos y dispuestos con los clientes, con un trato cortés, amable y respetuoso.
Liderazgo	Actuamos y nos comportamos para inspirar, convencer o impulsar al personal y a la organización hacia el logro de la visión.
Profesionalismo de alto desempeño	Honramos los retos y compromisos de alto desempeño de los procesos (trabajo en equipo, creatividad e innovación).
Conciencia económica	Evitamos desperdicios, reprocesos y logramos reducir costos.
Conciencia ecológica	Respetamos y mejoramos el entorno.

Figura N° 19 Principales Valores Organizacionales de la DCO.

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente

Existen procedimientos de compensaciones y remuneración como reforzador de los **comportamientos deseados**.



Para estimular el comportamiento ético de la Gente DCO, basados en el Código de Ética de CFE y los Compromiso establecidos de común acuerdo entre empresa y sindicato (CFE-SUTERM), estos documentos definen las políticas expresas, del comportamiento y compromiso esperado.

Con la finalidad de atender las futuras exigencias del liderazgo, se tiene un “**Grupo Ignitor**” al cual se le prepara ex profeso en el desarrollo de sus habilidades para puestos de alta dirección. Se tiene establecido un **Perfil de Liderazgo Efectivo (PLE)** que incluye 12 competencias generales:

- ✓ 4 de ellas a las que se les da especial atención ya que tienen que ver con el Liderazgo de Servicio (Figura N° 20).

Al personal que actualmente ocupa cargos directivos y/o puestos clave en la organización, se actualiza permanentemente en temas de su especialidad mediante seminarios y diplomados, durante los últimos 4 años se ha llevado a cabo el diplomado de Desarrollo de Habilidades Gerenciales.

- ✓ En los últimos 8 años 160 directivos (56.4%) del total han realizado estudios de maestría en diferentes disciplinas. Se realiza un **Foro Anual de Liderazgo** denominada “**Ser LIDER**” la cual se aplica semestralmente de manera electrónica y se entrega la retroalimentación personalizada a cada Líder, se formula un plan de mejora, mediante una **Guía de Auto Desarrollo**.



Habilidades	Liderazgos	Competencias
Personales	Mediante el ejemplo	• Integridad
		• Compromiso
		• Visión
	Orientado a la tarea	• Solución de problemas
		• Fijación de metas y objetivos
		• Administración del tiempo
Interpersonales	Participativo	• Planeación
		• Organización y dirección
		• Desarrollo de equipos de Alto Desempeño
		• Valoración e integración de inferencias
		• Facultad
		• Retroinformación
Relacionadas con el liderazgo de servicio		

Figura N° 20 Perfil de Liderazgo Efectivo DCO.

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente

Se cuenta con un plan para la atracción selección y reclutamiento de los mejores para que ocupen puestos directivos aplicando criterios de equidad para lo cual se tienen un **Procedimiento basado en el Modelo de Equidad de Género.**

A los líderes de nuevo ingreso además de brindarles un curso introductorio, se les da una formación con duración de 6 a 9 meses (con una compensación económica) en aspectos teóricos y prácticos, a tiempo completo a fin de desarrollar su potencial y su talento así como fomentarles el trabajo en equipos de **alto desempeño.** También es requisito que cumplan con el perfil de **liderazgo Efectivo.**

Para ser accesibles a la Gente DCO los lideres tienen establecida una Política de puertas abiertas, la cual consiste en que pueden dirigirse a ellos, para tratar asuntos relacionados con su proceso o incluso de carácter personal, obteniendo generalmente respuesta de manera inmediata.



Los líderes se implican personalmente en actividades de mejora, a través de la operación del “**Consejo para la Calidad y Productividad**” en las Zonas de Distribución.

El liderazgo impulsa actividades con organizamos externos, con el propósito de promover la Cultura de Calidad y de la Excelencia fuera de la organización por ejemplo: Premio Institucional CFE, Premios Estatales de Calidad (Colima, Michoacán y Jalisco) Premio Nacional de Calidad (México); FUNDIBEQ como miembro asociado.

Los líderes de la DCO estimulan y alientan la innovación y creatividad, a través del direccionamiento para la implementación de **Metodologías de Calidad del sistema de Trabajo**, en la operación diaria o durante la realización de un proyecto mayor, de la vida diaria o seis sigma, por parte de los **Equipos de Alto Desempeño (SITAD)** equipos de proceso (naturales), dueños de procesos (individual) y entre procesos (Multidisciplinarios). La implementación de las estrategias y metodologías impacta directamente a los indicadores de resultados.

Los eventos que apoyan los comportamientos innovadores y creativos individuales y de grupo, en los que participa nuestro personal son entre otro: Congresos de Calidad; Torneos de Habilidades (Personal de campo, Reunión Institucional de Calidad).

Los líderes de la DCO apoyan la emulación de las mejores prácticas, a través de la aplicación de la **Metodología de Comparación Referencial**, con el propósito de contar con un método estandarizado para los sistemas y procesos de la DCO. Se utiliza sistemáticamente la herramienta Clim@ DEVO que cuenta con 27 Indicadores de aplicación nacional, que sirve para comparar el desempeño de las 13 Divisiones que integran la Subdirección de Distribución.



Para definir prioridades el Consejo para la Calidad y Productividad de la DCO, realizan anualmente la Planeación, a través de la aplicación de la Metodología OEE (Organización Enfocada en la Estrategia), desarrollan el Mapa de Estrategia que es la representación gráfica de los objetivos y se mide por medio de un Tablero de Mando Integral (TMI). **Asignado recursos para las actividades de indagación, innovación y mejora a través de los Planes Creadores de Valor por Proceso**, que soportan los planes de acción de los proyectos (de la vida diaria, mayores y seis sigma), que cada proceso realizara para alcanzar la meta propuesta.

Proyecto	Justificación	Prioridad
Difusión y mejora del Sistema para la Calidad	Mantener actualizado e informado al 100% de los colaboradores .(Perspectiva 1 CMI)	Alta
Certificación de la norma integrada ISO 9000:2000-ISO14000:2004-OSHAS18000, MEG 2003	Beneficiar a clientes la, a la comunidad y a los colaboradores e infraestructura de la DCO.(Perspectivas del CMI)	Alta
Ejecución de 10 proyectos bajo la metodología seis sigma	Contribuir a las perspectiva de la Productividad de los procesos (Perspectiva 2 CMI).s	Alta
Participación en Premios de la Calidad Nacionales e Internacionales	Consolidamos como Organización de alto desempeño (Perspectiva 1 y 2).	Alta
Construcción y operación de un sistema piloto para distribución de la red de Internet mediante la red eléctrica (Power Line Communication, PLC)	Consolidamos como Organización de alto desempeño (Perspectiva 2).	Alta
Visitas a organizaciones Nacionales e Internacionales para conocer las mejores prácticas	Aprender mejores prácticas de empresas líderes. (Perspectiva 1 y 2)	Alta
Innovación tecnológica para el Sistema de educación a distancia	Incrementa el Capital intelectual para generar valor hacia los grupos de interés. (Perspectiva 1 y 2)	Alta

Figura N° 21 Asignación de recursos para la mejora del sistema para la calidad.

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente

Aplicamos los criterios de responsabilidad social establecidos en la norma NMX-SAST-004-2004, seguimos el **Decálogo de la Empresa Socialmente Responsable** que permite ir a los principios a la práctica mediante 4 grandes líneas de acción: Ética Empresarial; Calidad de Vida de la Empresa; Vinculación e impacto en la comunidad así como cuidado y preservación del medio ambiente.



El respeto que le tenemos al medio ambiente y a nuestra sociedad, así como nuestra ética empresarial y calidad de vida, es evaluado por el Centro Mexicano para la Filantropía, fuimos reconocidos con el **“Premio Empresa Socialmente Responsable 2006 y 2007”** consideramos que el **enfoque que tenemos hacia la sociedad y el medio ambiente es una más de nuestras ventajas competitivas.**



Figura N° 22 Líneas de Acción seguidas en la DCO como Empresa Socialmente Responsable.

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente

Los Líderes están implicados con personas de la propia organización y de fuera de ella, para promover y desarrollar las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados en la organización.

Los líderes conocen, comprenden y responden a las necesidades de los grupos de interés, mediante acciones a favor de cada uno de ellos: **identificación de los factores críticos, niveles de satisfacción, los contratos programa, encuestas de percepción, focus group, entre otros,** (Figura N° 23).



Grupo de interés	Conoce y Comprende	Acciones de Respuesta del liderazgo
Cientes (Criterio 5)	Medimos permanentemente el grado de percepción de satisfacción de los clientes, a fin de determinar los factores críticos (CTC's) y traducirlos en acciones. Nuestra Misión "Satisfacer las legítimas necesidades de los clientes..."	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas de satisfacción y lealtad Diseño de compromisos con los clientes Adquisición de tecnología de punta como CFE-maticos; IVR's Medidores de calidad de la energía y lectura remota Construcción de redes híbridas y subterráneas Módulos de atención Integral Diseño de procesos de negocio; Planes de Gestion de Procesos Con-Tacto CFE, y portal de Internet Cobranza electrónica. (Muy amplio en Criterio 5)
Colaboradores (Criterio 3)	Medimos permanentemente el grado de satisfacción del personal, clima labora y la equidad de genero a fin de determinar los factores críticos (CTE's) y traducirlos en compromisos. Nuestra Misión ... y garantizando el desarrollo de su gente...	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de Lideres Seguridad e Higiene Integral Desarrollo de nuevas capacidades Equipos de Alto Desempeno Remuneraciones e incentivos (Criterio 3) Evaluación del desempeño Individual Universidad Virtual (Criterio 3) Formacion de profesionales Seguridad Social Cultura Laboral: Equidad de Género
Empresa (Criterio 1c, d, 2, 4 y 9)	Incluimos sistemáticamente a nuestro sistema el Plan Estratégico de CFE, y los Contratos Programa con la finalidad de ser una empresa con competitiva en el sector. Nuestra Misión ... y de la DCO a través de nuestro Sistema de Administración para la Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento de la Estrategia mediante el TMI Seguimiento mensual y Evaluación de Resultados Reuniones de la Dirección Certificaciones: Metrología Mantener y mejorar el Sistema de Calidad (SAPC). Certificado en normas Integradas: ISO-9000-14000-OHSAS18001. (Criterios 2) Organización Centrada en Procesos Implementación de nuevas teorías de trabajo, ej. Seis Sigma, Lean manufacturing
Sociedad (Criterio 2,8)	Mantenemos contacto directo con la sociedad, a través de atención personal, reclamaciones, quejas y sugerencias, para enfocar nuestros procesos. Nuestra Misión ... y de la sociedad, cumpliendo los compromisos establecidos, con respeto a la naturaleza, sin perjudicar a terceros	<ul style="list-style-type: none"> Rendición de cuentas ante los Consejos Consultivos Certificado de Empresa Socialmente responsable en 2006 Difusión de nuestro Modelo SAPC con otras organizaciones Apoyo a proveedores financiamiento y capacitación Agenda presidencial de buen gobierno Convenios para electrificación para localidades rurales e indígenas con menor IDH. (Criterio 2 y 5)

Figura N° 23 Acciones de participación del Liderazgo hacia los grupos de interés.

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente

Los líderes establecen asociaciones con diversos organismos fuera de su sector y participan en ellos con el propósito de apoyar con acciones que beneficien a la sociedad, por ejemplo:

Asociación	Propósito
Dependencias Federales	Logística para la realización del Foro Anual de Información Ciudadana
Fundación Michoacana para la Calidad	Miembro del Comité técnico y apoyo para la realización del Congreso Anual de Calidad.
Instituto para la Calidad del Estado de Colima.	Miembro del Comité técnico y apoyo para la realización del Congreso Anual de Calidad.
Consejos Consultivos en los Estados de Michoacán y Colima	Establecer canales de comunicación entre los agremiados a las diferentes cámaras y asociaciones, como son las de comercio, industria, turismo, universidad, entre otras.
Fideicomiso de ahorro de energía.	Orientar a la ciudadanía y establecer programas de financiamiento que promueven el ahorro de energía a los sectores domestico e industrial.
Instituto de Ingenieros en Electricidad y Electrónica.	Promover la actualización técnica y el desarrollo de profesionistas en electricidad y electrónica. Actualmente se ocupa la Presidencia.
Brigadas de Protección Civil.	Brindar apoyo humano, logístico, transporte y comunicaciones para la prevención y atención de contingencias.

Figura N° 24 Asociaciones que benefician a la sociedad.

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente



También establecen actividades colectivas y participan en las mismas a través de:

Actividad	Propósito
Programa de Electrificación en 1 Día.	Construir obras para electrificar comunidades marginadas, en un solo día utilizando a todos los equipos de trabajo.
Campaña de Reforestación.	Concienciar al personal y sus familias en la importancia del cuidado y preservación del medio ambiente, con pláticas de sensibilización y plantación de árboles.
Feria de la Salud.	Concienciar al personal y su familia a los cuidados para mantener su salud y evitar enfermedades.
Eliminación de Robos y Fraudes.	Combatir las prácticas de robos de energía eléctrica y acciones delictivas de alteración de equipos de medición de energía eléctrica.
Torneos de Habilidades de Personal de Campo.	Practica de fomento a la mejora de habilidades de los equipos de procesos y fomentar la integración de los equipos.
Limpieza Instalaciones Eléctricas.	Retirar de las comunidades instalaciones que ponen en riesgo a la comunidad.

Figura N° 25 Actividades Colectivas

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente

2.12. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Desde 1991 la División Centro Occidente aplica el Sistema de Planeación Estratégica como la forma de visualizar el futuro a fin de tomar decisiones por adelantado, tomando como referencia la razón de ser como empresa prestadora de servicio de energía eléctrica y los grupos de interés. En 1992 se incorporó como mejora de Planeaciones Operativas en las cuales se plasman las acciones encaminadas al logro de los Objetivos estratégicos.

La Política y Estrategia están basadas en las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés.

Grupo de Interés	Necesidades y Expectativas
Empresa	Contribución al logro de los objetivos estratégicos y cumplimiento a las metas en los Contratos Programa, acuerdos de ganar-ganar con el sindicato a fin de lograr rentabilidad, eficiente operación y resultados excelentes.
Personas	Ofrecer el mejor lugar para trabajar, con seguridad y oportunidades de desarrollarse integralmente.
Clientes	Asegurar el suministro de energía eléctrica en los tres niveles de tensión, facturas correctas y excelente atención en el servicio.
Sociedad	Apoyo para el uso racional de la energía eléctrica que se vea reflejado en su economía, organización con respeto a los recursos no renovables y apoyo a las comunidades donde participa.
Asociados	Oportunidad de colaboración bajo un marco de mejora regulatoria, con honestidad y transparencia.

Figura N° 26 Identificación de las legítimas necesidades de los grupos de interés.

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente



Para comprender y prevenir los cambios que puedan experimentar el mercado y las actividades de los competidores utilizamos diferentes métodos, como ejemplo los mencionados a continuación.

Grupo interés	Fuente	Expectativa
Organización	Apertura del mercado eléctrico	Opciones que tendrán los clientes para el suministro de energía eléctrica y actualmente a través de los permisionarios
	Programa Sectorial de Energía	Cambios que el Gobierno Federal prevé en materia de energía eléctrica, para tomar las estrategias y políticas de nivel superior
	Planes de Desarrollo: Nacional, Estatal y Municipal.	Plan Estatal de Electrificación se presentan las metas para alcanzar un grado de electrificación total del 98.5% (rural y urbano), Cero colonias pendientes de electrificar, 30% de cabeceras de municipales o poblaciones mayores de 10,000 habitantes con instalación subterránea. Planes Municipales de Desarrollo con los convenios de electrificación en colonias y comunidades.
	Pronósticos del Sistema SIAD	Planea las necesidades de infraestructura para cada zona de operación con un horizonte de 5 y 15 años, con la finalidad de asegurar la capacidad instalada que se requiere para garantizar el suministro de energía eléctrica con los parámetros de calidad comprometidos.

Figura N° 27 Métodos para identificar los cambios del mercado y actividades de los competidores.

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente

Necesidad y expectativa	Cómo
Encuesta	Propósito
Clima Laboral:	Detectar las necesidades del personal en su vida laboral y profesional en la DCO, los resultados sirven para analizar las oportunidades de los procesos involucrados y establecer acciones de mejora para incrementar su satisfacción.
Satisfacción del personal	Conocer el nivel de satisfacción del personal con parámetros como seguridad y ergonomía en los puestos de trabajo; compensaciones y beneficios; ambiente de trabajo; capacitación y bienestar y salud.
Equidad Género	Identificar oportunidades de igualdad de género en aspectos de situación laboral; representatividad; salarios; respeto; acoso sexual; responsabilidades; promociones.

Figura N° 28 Necesidades y Expectativas.

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente

Para comprender las necesidades y expectativas de los proveedores, existe la información de reuniones con asociados, reuniones de licitación con asociados, portal de internet.

La comprensión de las necesidades y expectativas de la sociedad y la comunidad, es el resultado del conocimientos obtenido a través del **Proceso de Imagen de la CFE**, bajo los criterios de la “**Agenda del buen gobierno**” con respecto a una empresa Gubernamental. (Figura N° 29) Mediante sondeos de opinión a que está relacionada con los aspectos de seguridad, suministro y respeto a la naturaleza, lo cual se puede apreciar en la (Figura N° 30).



Que cueste menos	Reducir el gasto que no agrega valor, optimizando nuestros procesos.
Que sea de Calidad	Superando las expectativas de los ciudadanos en los servicios que ofertamos, respetando la naturaleza y a terceros.
Que sea Profesional	Atraer, retener y motivar a los mejores hombres y mujeres.
Que sea digital	Posibilitar la realización de trámites y acceso de la información desde la comodidad del hogar a través de las TI.
Que aplique la mejora regulatoria	Mejorando los métodos de trabajo para tramites fáciles, directos.
Que sea honesta y transparente	Reforzar y mantener la confianza de la sociedad en sus instituciones.

Figura N° 29 Identificación de necesidades y expectativas de la sociedad hacia las empresas de Gobierno.

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente

Aspecto	Necesidad / Expectativa
Seguridad	Medidas de atención acerca de las instrucciones sobre distancias de seguridad, libramientos, calidad de los materiales, calidad de los equipos y la mano de obra. Se gestiona cumpliendo con las normas de construcción vigentes de redes áreas, subterráneas, líneas de alta tensión y subestaciones.
Suministro	Restablecimiento oportuno de líneas y redes por daños provocados por deterioro natural, accidentes y falla de materiales y equipos. (proceso de aseguramiento del suministro)
Respeto a la Naturaleza	Identificación y control de aspectos ambientales y peligros que impacten negativamente a la comunidad y su naturaleza. (Procedimientos del SGI - AISO431)

Figura N° 30 Identificación y comprensión de las necesidades de la comunidad.

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente

Desarrollamos nuestra misión y visión con un Principio de Alineación hacia el Corporativo Federal de Electricidad, tomando los conceptos que lo integran y adecuándolos a nuestras fronteras como **Proceso de Distribución y Comercialización**, dentro de las cadenas de valor del mercado de energía eléctrica.

Una vez por año el **Consejo para la Calidad y Productividad** en el foro de la reunión de Centro de Excelencia de Liderazgo, se revisa y en su caso adecua la misión y visión de la DCO.



Para equilibrar las necesidades y expectativas de los accionistas se realiza la **negociación y formalización con la Subdirección de Distribución del Corporativo de Comisión Federal de Electricidad**, los compromisos de cumplimiento de las metas en los indicadores de gestión, se registran en los **Contratos Programa y Contratos Gestión** donde se contemplan métricas direccionadas a Clientes, Empresa y Personas.

Ventaja Competitiva	Orientación
Liderazgo Efectivo	Nuestros líderes son responsables de la efectividad organizacional, de desarrollar y compartir su visión de futuro como una disciplina, para responder a las necesidades de los grupos de interés, entienden cómo obtener los resultados esperados a través de un enfoque sistémico.
Organización Centrada en Procesos	La mejora continua requiere del enfoque a procesos, entender la asignación de propiedad a "equipos de alto desempeño" que administran, mejoran y sostienen desempeños con base en propósitos integrales, no departamentales.
Cultura de Alto Desempeño	El talento de nuestra gente es un recurso de la organización, el diseño del sistema de trabajo es el elemento clave para lograr el alto desempeño y la calidad de vida, con base en la integración, enfocado al aprendizaje y la mejora continua, esto equivale a maximizar su potencial creativo.
Empresa Socialmente Responsable	La responsabilidad de la organización hacia la sociedad se hace patente en la práctica de los criterios de una Empresa Socialmente Responsable, que incluye todas las operaciones de nuestros procesos, con un sentido ético de negocio, protección de la salud, seguridad, ambiente de la comunidad y soporte a su desarrollo continuo.
Procesos Orientados al Cliente	El enfoque al cliente es un concepto estratégico, que orienta a nuestros proceso de negocio para mantener una medición rigurosa y sistemática de los factores que guían la satisfacción del cliente, que nos permita retenerlos y ganar participación de nuevos clientes.
Cultura Laboral	Cambiar positivamente la mentalidad y la actitud en la forma de construir las relaciones laborales, cambio que genera mejores personas, mejores mexicanos, mejores trabajadores, promueve la participación, cambio que incide en la satisfacción, productividad, responsabilidad y creatividad de las personas.

Figura N° 31 Ventajas Competitivas de la DCO.

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente

Se tienen identificadas las ventajas competitivas actuales y futuras basadas en la Declaración de los Líderes que integran el Consejo para la Calidad y Productividad, a partir del análisis de fortalezas organizacionales, las orienta en el sentido de la gestión de los procesos y la rentabilidad de la organización.

Desarrollo de las Personas

El propósito del Sistema es desarrollar, conducir e impulsar el potencial de las personas, de forma individual y en equipo, con el fin de asegurar la entrega de profesionales de alto desempeño a los procesos.



La Alta Dirección, es el responsable de diseñar e implementar una cultura de alto desempeño, así mismo, ha definido la visión de la Gente DCO 2014, especificando lo que espera en los ámbitos humano, social, técnico y administrativo para el desarrollo humano. (Figura N° 32)

Humano	Social	Técnico	Administrativo
Valores personales afines con los Valores de la organización. Con Espiritu de Servicio al cliente. Alta satisfacción del Personal con su organización. Con excelente calidad de Vida y Bienestar familiar.	Con esquemas de Auto-desarrollo Reconocimiento de la Sociedad por la calidad de sus Servicios. Personas autorrealizadas e integradas a la sociedad. Interactuando en equipo de manera informada. Gente laborando bajo el esquema de la "Nueva Cultura Laboral"	Con un Nivel de Escolaridad superior al de su perfil. Profesionales ocupando puestos de Profesionista Profesionales en la gestión de sus Procesos. Mejorando los procesos con metodologías para la calidad. Innovando los métodos y herramientas de trabajo. Gente totalmente segura y laborando en condiciones ergonómicas.	Tomando decisiones de manera profesional. Operando en los equipos de Alto desempeño con diferentes Roles. Dando resultado de valor creado para los procesos. Con una visión integral del impacto de su proceso en la organización. Liderar con efectividad.

Figura N° 32 Visión del Sistema de Trabajo de Alto Desempeño para el Personal de la DCO.

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente

Se cuenta con mecanismos para la Medición de la Satisfacción del Personal, Clima Laboral, así como Equidad y Género, nos permite medir la satisfacción en el trabajo e identificar la percepción del personal sobre los factores de la seguridad, higiene y ergonomía, compensaciones y beneficios, ambiente motivacional favorable, relación de trabajo de las personas con sus Líderes y compañeros, bienestar familiar, capacitación y equidad de género.

La información que se obtiene de estas mediciones es **analizada por los líderes de las zonas** de distribución a fin de llevar a cabo acciones tendientes a la mejora en aquellos casos que no se esté cumpliendo con la meta establecida y también general.



Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño de personal

El propósito fundamental del desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño de la Gente DCO es formar profesionales seguros, con los requisitos y las competencias para cumplir con las tareas y las responsabilidades del SITAD y alineado a la perspectiva de personas del Mapa de Estrategia:

1. Líder con eficiencia y efectividad
2. Formar Profesionales
3. Desarrollar Nuevas Capacidades

Desde en el año 2002 la DCO se ha dado a la tarea de evolucionar sus esquemas tradicionales de formación, capacitación y adiestramiento de las personas, hacia esquemas que aseguran el desarrollo del capital humano.

Con la finalidad de **lograr la Formación el crecimiento y desarrollo de personal se identifican, clasifican y combinan las competencias del personal con las necesidades de la DCO**, en base al **Programa Aprendizaje Seguro para Alto Desempeño (ASPAD)** (Figura N° 33) el cual se sustenta en las directrices y guía del Sistema Institucional de Capacitación (SIC) del Manual de Procedimientos Administrativos “Capacitación y Desarrollo”.



Necesidad	Orientación	Alto desempeño	Tipo	Temas
Formación	Procesos		Técnica	<ul style="list-style-type: none"> Formación Profesional Seguridad y ergonomía. Metodologías de Calidad Gestión de Procesos
			Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Función del Puesto Interpersonales Toma de decisiones Aseguramiento de Resultados Liderazgo-Coaching Enfoque Sistémico
Desarrollo	Genérico		Social	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo Equidad de Género Comunicación efectiva Responsabilidad Social Formación Profesional
		Humano	<ul style="list-style-type: none"> Cultura organizacional Calidad de vida Temas persona-familia Espíritu de servicio 	

Figura N° 33 Necesidades de Formación y Desarrollo para el Alto Desempeño.

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente

Para brindar atención y reconocimiento a las personas se tiene diseñado el Proceso Proveedor de Personas Talentosas que administra el Sistema de remuneraciones e incentivos ligados a la productividad para dar atención y reconocimiento a las personas, a través de un convenio de productividad que incluye incentivos grupales basado en los contratos programa y contratos gestión. Estos contratos se celebra entre el representante sindical de la DCO y autoridades de cada centro de trabajo, para crear el compromiso para lograr el cumplimiento de metas y resultados específicos. Su objetivo es incrementar la productividad, y el personal obtiene una remuneración económica adicional en base a los resultados obtenidos.



En los contratos programa las zonas de la DCO se comprometen a alcanzar metas semestrales y anuales ante su órgano superior jerárquico mediante los índices de Gestión que consideren beneficios para los clientes; tiene una naturaleza técnica y de mejora del servicio y están ligados a los objetivos estratégicos; se definen también índices para la empresa y otros para el personal.

2.13. CLIENTES

Atendemos 1.639 millones de clientes, en el 2006 la tasa de crecimiento fue de 3.59%. Nuestra misión es satisfacer las legítimas necesidades del cliente y la sociedad, pues se reconoce al cliente como la razón de ser, él es el patrón de todas las personas que laboran en la empresa.

El propósito del **Sistema de Clientes (SC)** es asegurarnos de entregar nuestros servicios de calidad **en la distribución de la energía eléctrica**, para esto las necesidades de clientes y mercado son recibidas y registradas en los sistemas informáticos, las cuales pasan a los procesos de negocio que, considerando los factores críticos y la capacidad de la empresa, establecen las especificaciones de los compromisos en los que dichas solicitudes serán atendidas, la entrada de los procesos de negocio a través del “**contacto-CFE**”, el cliente presenta su solicitud haciendo en compromiso del tiempo de atención, los procesos toman estas solicitudes y programan su ejecución.

La determinación y satisfacción de las necesidades del contacto día a día de los clientes para establecer relaciones ganar-ganar, se mantiene una comunicación constante, a través de diversos **medios de contacto** (Figura N° 34) con el objeto de incrementar la satisfacción y lealtad de los clientes.



Medio de contacto	Descripción
Centros de atención	Oficinas de atención integral personalizada y Automática,
Módulos de atención	Recepción de solicitudes, reportes, quejas y pagos en forma personal y CFEmáticos
Teléfono 071	Contacto vía telefónica con clientes para atención de solicitudes, reportes, asesorías y quejas
Centros de recepción de pago	Comercios y cadenas comerciales donde se recibe el pago.
Internet	Portal de Internet de CFE, para recepción de solicitudes e información general
Comisionistas	Prestadores de servicios externos
CSC y CECODI	Oficinas de atención integral vía telefónica mediante el 071 y lada 01800 y la ventanilla virtual.

Figura N° 34 Puntos de contacto con clientes.

Fuente: Manual de organización División Centro Occidente

2.14. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Para la gestión de recursos humanos, financieros, materiales y servicios generales, los centros de trabajo de la Dirección de Operación obedecen la normatividad y procedimientos dispuestos en la legislación aplicable, publicada en el Diario Oficial de la Federación conforme a la Reforma Energética.

La legislación vigente establece los instrumentos jurídicos que simplifican y estandarizan los procesos en las materias de auditoría, adquisiciones, control interno, obra pública, recursos financieros, recursos materiales, recursos humanos, tecnologías de la información y comunicaciones, así como de transparencia y rendición de cuentas.



Los centros de trabajo de la DO aplican los manuales de recursos financieros, recursos materiales, adquisiciones, arrendamientos y servicios del Sector Público, obras públicas y servicios relacionados con las mismas, y Tecnologías de la información y comunicaciones localizados en la intranet de CFE, en el rubro de Biblioteca virtual, en la Normateca en línea@, en el apartado de Manuales administrativos de aplicación general.

- **Recursos humanos.**

La administración de Recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación, y control de técnicas capaces de promover el desempeño del personal en la empresa. Representa el medio para alcanzar los objetivos individuales de los trabajadores de la CFE.

Para llevar a cabo el proceso de gestión de Recursos humanos, los centros de trabajo aplican la normatividad específica y el manual institucional de procedimientos de personal, que establece los procesos homologados de planeación, organización y administración de los recursos humanos, con el fin de seleccionar, contratar, capacitar y motivar al personal, a fin de contar con los mejores perfiles y brindar una mejor atención a los clientes de la CFE.

Adicionalmente, en materia de gestión de Recursos humanos, los centros de trabajo de la DO se rigen por la Relación única de normatividad referida en intranet, en el rubro de Biblioteca virtual, en la Normateca en línea@, en el apartado de Documentos básicos que publicó la CFE el 9/septiembre/2010 en el DOF.

Cada centro de trabajo evalúa el ambiente de trabajo mediante Encuesta de Clima Laboral y los resultados reflejan el nivel de satisfacción del personal en diferentes aspectos.



- **Recursos financieros**

El proceso de gestión de los recursos financieros tiene como propósito administrar los recursos económicos y atender los lineamientos financieros para cumplir con la gestión institucional, proveer información financiera para la toma de decisiones, realizar el seguimiento, y controlar el presupuesto y la ejecución del gasto.

Lo anterior, en apego a la normatividad específica y al manual de recursos financieros, publicado en el DOF el 15 de julio de 2010, que guía a los procesos financieros de la DO a ejecutar las actividades de la Administración Pública Federal conforme al ciclo presupuestario y cumplir con los objetivos de los planes y programas gubernamentales. Promueve la simplificación administrativa, la transparencia, la rendición de cuentas y el ejercicio oportuno de los recursos públicos.

Además, en materia de gestión de recursos financieros, los centros de trabajo de la DO efectúan lo indicado en la Relación única de normatividad referida en intranet, en el rubro de Biblioteca virtual, en la Normateca en línea, en la sección Documentos básicos publicada el 9/septiembre/2010 en el DOF por CFE.

- **▶ Recursos materiales y servicios**

La gestión y administración de los recursos materiales y servicios consiste en obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, y en la cantidad y calidad necesarias, los bienes y servicios requeridos en cada uno de los centros de trabajo de la Dirección de Operación, con el propósito de que se ejecuten las tareas y de elevar la eficiencia en las operaciones.



Para atender el Proceso de Gestión de Recursos Materiales y Servicios, Adquisiciones, y Arrendamientos, los centros de trabajo deberán atender lo previsto en los manuales de Recursos Materiales, Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas y Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

El Manual de recursos Materiales y Servicios Generales, publicado en el DOF el 16 de julio de 2010, dispone la estandarización de los procedimientos en materia de planeación de bienes, servicios generales, administración de activos y archivos, lo que propiciará un mejor aprovechamiento de los recursos.

El manual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, publicado el 16 de julio de 2010, busca: sistematizar y codificar los procesos y procedimientos que deberán aplicar en esta materia en la CFE. Define procesos ordenados y estandarizados conforme a las mejores prácticas, lo que permitirá un aprovechamiento y aplicación eficiente de los recursos con que cuentan, mejorar la calidad en el abasto y provisión de bienes y servicios, fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, y facilitar la participación de los proveedores en las contrataciones públicas.

El Manual de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas, publicado en el DOF el 9 de agosto de 2010, prevé procesos consolidados y estandarizados de planeación, programación, costo de los proyectos, licitación, contratación, ejecución y recepción de los trabajos de la obra pública y sus servicios relacionados, lo que otorgará certeza jurídica respecto a las modalidades para contratar.



El Manual de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, publicado en el DOF el 13 de julio de 2010, prevé un marco rector de los procesos estratégicos y operativos para el aprovechamiento de las nuevas tecnologías para, de esta manera, contribuir al manejo transparente y eficiente de la información y al ofrecimiento de trámites y servicios electrónicos a los clientes.

El proceso de Recursos Materiales se mapea en la “Ficha de Gestión de Recursos Materiales”.

La DCO determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos de producto a través de sus procesos de servicios, el cual se mapea en la “Ficha de Gestión de Servicios”.

Adicionalmente, en materia de gestión de Recursos Humanos los centros de trabajo de la DCO deberán atender la Relación Única de Normatividad referida en Intranet, en el rubro de Biblioteca Virtual, en la Normateca en Line@, específicamente en el apartado de “Documentos Básicos” que publicó la CFE el 9/septiembre/2010 en el DOF.

2.15. DIAGRAMA DE PROCESO

La DCO cuenta, en su estructura organizacional, con áreas que traducen y aplican la normatividad correspondiente a la Administración Pública Federal.

La Coordinación de Programación y Análisis Administrativo, COPAA; norma, supervisa e implementa la normatividad institucional en la actuación de las áreas administrativas que conforman la Dirección de Operación.

Asimismo, atiende la gestión de los recursos humanos, financieros, materiales y de servicios, acorde a la legislación vigente.

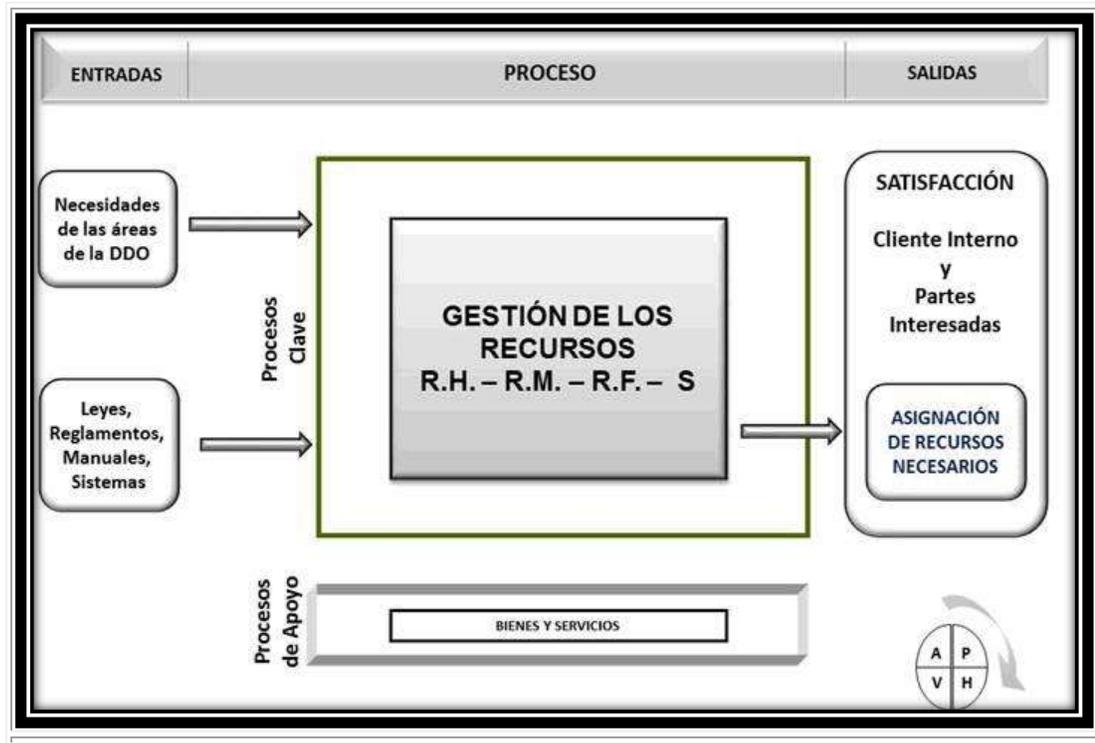


Figura N° 35 Diagrama del proceso de Gestión de los recursos.

Fuente: Manual de Organización de la DCO.

2. Medición y análisis

La DCO promueve la mejora continua y toma acciones para cumplir con los requisitos del cliente, partes interesadas y los procesos del SIG.

El análisis de los resultados, los hallazgos y las conclusiones de auditorías; el desempeño de los procesos; las revisiones por la dirección; los accidentes e incidentes; las no conformidades y las acciones preventivas y/o correctivas permiten encontrar oportunidades de mejora.

La mejora continua promueve el análisis estadístico a los procesos; fomenta el seguimiento y atención de las acciones preventivas y correctivas hasta su cierre.



3. Seguimiento y medición de la satisfacción del cliente

La DOC da seguimiento y medición de la percepción del cliente, respecto al cumplimiento de los requisitos del contrato. Esta información se evalúa en las reuniones de Revisión por la Dirección.

4. Seguimiento y medición del desempeño de los procesos

La DOC lleva el seguimiento y medición del desempeño de los procesos con apoyo de los resultados que arrojan los diferentes sistemas de información. En caso de incumplimiento a las metas o a los criterios de aceptación se aplican las acciones correctivas o preventivas correspondientes.

La Gerencia de Centrales Nucleoeléctricas cumple este requisito con el procedimiento, Programa de Acción Correctiva.

En las reuniones del Grupo Directivo y/o DEVO de cada centro de trabajo se revisan los cumplimientos de los objetivos. Los procesos demuestran su capacidad, de acuerdo a los resultados de su medición.

Para el seguimiento y medición al desempeño ambiental y de seguridad y salud en el trabajo se cuenta con el Procedimiento. Si no se alcanzan los criterios o metas, en materia de seguridad o medio ambiente, se documentan las acciones correctivas requeridas.

Si el proceso requiere de equipos para realizar el seguimiento y medición se confirman metrológicamente. Los registros respectivos se conservan.

5. ▶ Seguimiento y medición al producto (servicio de energía eléctrica)

Las áreas operativas de la DO dan seguimiento y medición al cumplimiento de la entrega del servicio de energía eléctrica, y los servicios asociados.



Los procesos identifican las variables críticas del producto e incluyen los impactos al medio ambiente y las condiciones de riesgo.

Los procesos de generación y transmisión realizan la liberación de la energía eléctrica de manera continua en comunicación con el Centro Nacional de Control de Energía, CENACE. Se conserva la evidencia de la conformidad y de la liberación del producto.

6. ▶ Análisis de datos

La información del desempeño de los procesos, producto, satisfacción del cliente y resultados de auditorías, con base en el análisis de datos, faculta al responsable del proceso a evaluar dónde puede realizarse la mejora de los procesos, así como del SIG.

- **El análisis de datos proporciona información de:**
 - la satisfacción del cliente;
 - el cumplimiento de los requisitos del producto;
 - las características y tendencias de los procesos y de producto;
 - la contribución de los proveedores y prestadores de servicios, y



3.- PROPUESTA METODOLOGICA MODELO DE MOTIVACION LABORAL PARA LOS TRABAJADORES DE LA COMISIÓN FEDERAL DE ELÉCTRICIDAD C.F.E ZONA MORELIA

Para tener un posicionamiento productivo empresarial a partir de la motivación humana, requieren de la incorporación de metodologías que cumplan con los requerimientos necesarios que demanda el Recurso Humano en las organizaciones.

Lo anterior demanda la incorporación de metodologías de la motivación que permitan a las empresas alcanzar el posicionamiento empresarial, en este sentido es fundamental tomar en consideración los aspectos motivadores del trabajo, en los que se establecen el dinero, la estabilidad en el empleo, la promoción, las condiciones de trabajo, la participación y el ambiente social como motivadores del entorno laboral; así mismo la tarea, la autonomía, los conocimientos, las habilidades, las destrezas y la retroalimentación como motivadores del contenido del trabajo.

Antes de hacer una descripción de la metodología propuesta, es necesario contestar la siguiente pregunta ¿Por qué usar una metodología para lograr el posicionamiento productivo empresarial a partir de la motivación humana?

A continuación explicare brevemente tres razones fundamentales:

1. Una metodología que nos permita lograr el posicionamiento productivo empresarial a través de la motivación humana puede ayudar a desarrollar en el personal de la empresa influencia en generar aportaciones positivas hacia el logro de los objetivos.
2. Ayuda a entender de una mejor manera el problema.
3. Provee información faltante para desarrollar en el personal de la empresa altos índices de motivación positiva.

Estas razones orientan a la nueva metodología; para que la Comisión Federal de Electricidad Zona Morelia, logre el posicionamiento empresarial a través de la motivación humana.

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL POSICIONAMIENTO PRODUCTIVO EMPRESARIAL A PARTIR DE LA MOTIVACIÓN HUMANA

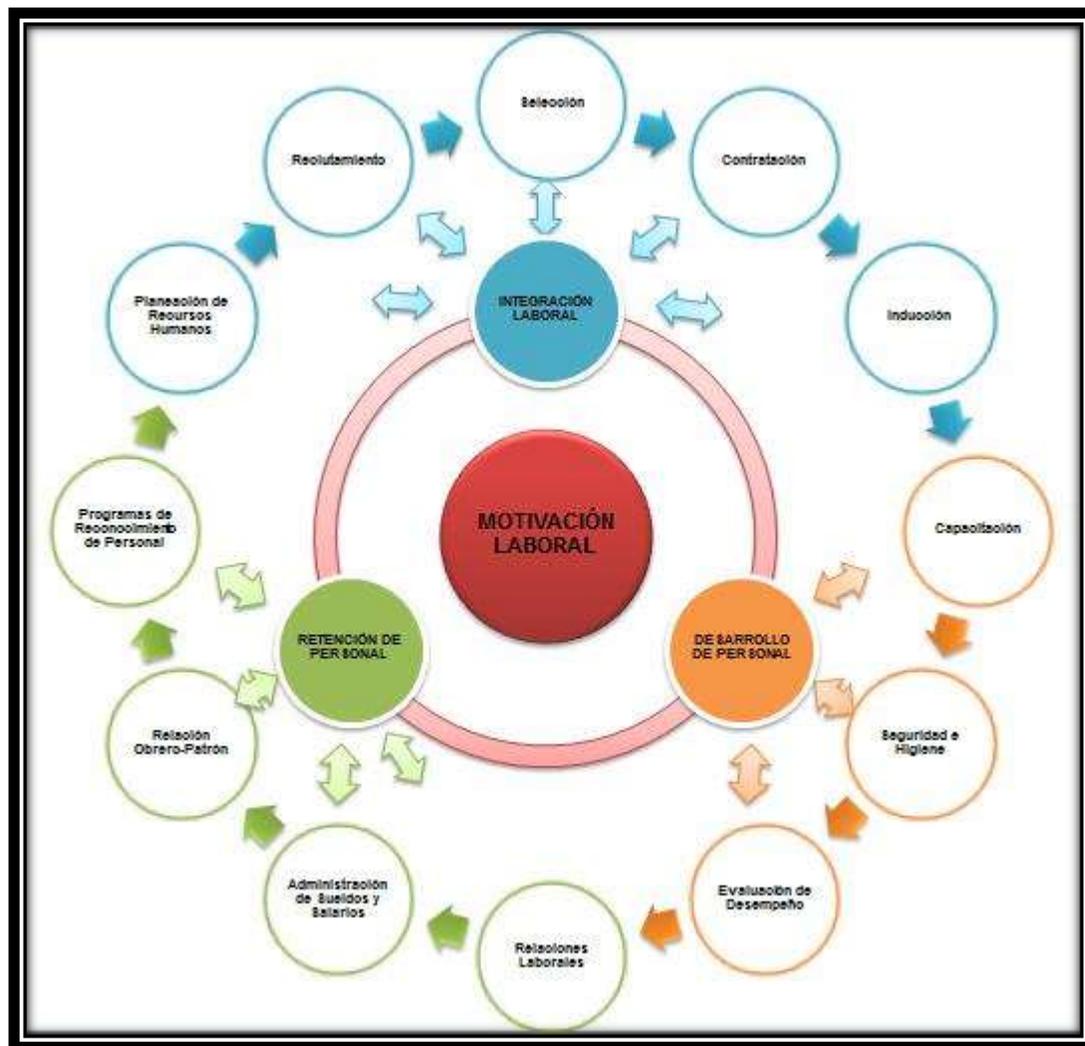


Figura N° 36 Modelo de Motivación Laboral.

Fuente: Elaboración Propia.



4.- APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

4.1. JUSTIFICACIÓN DEL MODELO DE MOTIVACIÓN

Una de mis preocupaciones es el valor que se le da al factor humano, la relación que existe entre un jefe y subordinado debe ser con respeto y sobre todo, quién ejecuta las diversas actividades para el logro de los objetivos de la empresa o departamento debe ser reconocido o tomando en cuenta, demostrarle el valor que tiene su contribución dentro de la organización.

El ambiente de trabajo donde está presente la relación, el buen trato, la comunicación y el lugar que ocupa el individuo dentro dicho ambiente, facilita las relaciones y el trabajo con los demás. Decidí realizar esta propuesta ya que realicé la prestación del Servicio Social en la Comisión Federal de Electricidad Zona Morelia, empresa certificada a nivel mundial por la calidad de sus procesos, pero gran sorpresa me lleve al toparme con divisiones, desacuerdos e inconformidades por parte del personal que labora en ella por la forma de conducirse de los niveles superiores hacia los subordinados. Por tal motivo, mi preocupación radica en el atraso de los proceso a causa del bajo nivel de motivación que se ve reflejado en una baja productividad. Por medio de esta propuesta a través de un Modelo Motivacional, buscaré crear un ambiente laboral el personal involucrado aumente su productividad al ser satisfechas y tomadas en cuenta las necesidades que le impiden realizar los procesos de una mejor manera eficiente y eficaz, demostrando la importancia de la motivación y más aún lo importante que es, que el personal encuentre mayor gozo en su trabajo, y también al trabajar en equipo descubren, aprenden, crecen cada vez más, y sobre todo tienen mejor relación con sus compañeros ya que una persona al estar motivada realiza sus actividades sin importar el grado de dificultad que presente.



4.2. OBJETIVOS DEL MODELO MOTIVACIONAL

4.2.1. OBJETIVO GENERAL

Mediante la elaboración de la propuesta de un modelo de motivación, el personal que labora en la Comisión Federal de Electricidad logre los objetivos organizacionales y así mismo los objetivos individuales, a través de su desempeño tomando en cuenta la satisfacción de sus necesidades, la comunicación e interacción con los demás integrantes, creando un clima organizacional productivo, participativo con respeto e interacción entre jefes y subordinados, y a la vez, reconocer la importancia del personal dentro de la organización, dicho programa está dirigido a personal de confianza y sindicalizado.

4.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Al finalizar cada módulo del modelo de motivación, el personal será capaz de:

- Tener la confianza para exponer ante su jefe inmediato o hacia los subordinados las inquietudes y necesidades que presenta.
- Contar con las herramientas necesarias para favorecer su comunicación.
- Incrementar el rendimiento del personal.
- Fomentar la participación del personal en el mejoramiento de los procesos.
- Considerar y analizar la opinión del personal en cuanto al mejoramiento de los procesos.
- Identificar y resolver las necesidades de cada trabajador.
- Reconocer el desempeño de cada trabajador.
- Fomentar la comunicación entre los grupos de trabajo.
- Valorarse a sí mismos y a los demás
- Mejorar las relaciones personales



4.3. CONTENIDO DEL MODELO DE MOTIVACIÓN

El modelo motivacional se presenta en tres ejes principales los cuales están integrados de la siguiente manera; primeramente la Integración de Personal, seguido por el eje de Desarrollo de Personal y un tercer eje de Retención de Personal, con la finalidad de que el personal de confianza que tiene a cargo el personal subordinado se vea en la tarea de generar una motivación positiva, y a través de ella alcance un clima organizacional favorable, con respeto, comunicación y participación, de tal manera que le permita conocer las necesidades de cada uno y de esta forma satisfacerlas para incrementar la productividad y lograr el bienestar del trabajador así como mejorar la relaciones con los demás.

Modelo Motivacional

La finalidad de presentar dicho Modelo Motivacional es elevar el nivel de motivación de cada empleado que se vea involucrado en él, fomentar la participación y considerar el reconocimiento del desempeño del personal.

Para la implementación del Modelo sugiero que se haga un breve análisis considerado por los jefes durante la jornada de trabajo, esto servirá para despejarse y relajarse un momento de las tareas encomendadas, además de que de esta forma se podrá contar con la participación de la mayor parte del personal. La implementación de cada una de las herramientas dependerá de la participación y comentarios que haga el personal, esto permitirá que las actividades que se lleven a cabo dentro del programa no solo sean en beneficio de ellos, si no también, que contribuya al mejoramiento y creación de un clima organizacional, como lo es la confiabilidad, comunicación, participación y trabajo en equipo.

A continuación se describe cada uno de los ejes del Modelo Motivacional:



La Motivación Laboral es la parte central del Modelo lo cual buscamos cumplir como el objetivo principal el de lograr que el Recurso Humano alcance niveles de motivación positiva para conseguir los objetivos organizacionales e individuales, por lo que es importante aplicar las técnicas de cada uno de los ejes que se mencionan de la siguiente manera:

4.3.1. EJE NO. 1

INTEGRACIÓN DE PERSONAL

A través de las funciones de Planeación, Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal se busca atraer y elegir aquel personal con conocimientos, experiencia y aptitudes que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

- **PLANEACIÓN DE PERSONAL**

Consiste en determinar las necesidades cuantitativas (número de personal) y cualitativas (grado de preparación) del personal e identificar las disponibilidades de personal con base en objetivos a largo plazo establecidos en la organización.

- **RECLUTAMIENTO**

Se llama identificación de talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización.

El proceso de identificación del talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados.



Cuando una organización necesita personal para cubrir alguna vacante debe decidir si llevara a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que se encuentran laborando para la corporación), o externo (entre Recurso Humano disponible fuera de la organización). Así mismo deberá definir los medios y las fuentes de reclutamiento apropiadas para el logro de los objetivos que se buscan en el reclutamiento y de esta manera atraer a los candidatos más idóneos a ocupar las vacantes de la organización.

- **SELECCIÓN**

El proceso de selección depende en gran medida de factores como el análisis de puestos, el plan de personal, la oferta y calidad del mercado de trabajo. Estos factores determinan la necesidad de nuevo personal a la organización en combinación con el proceso mismo de selección. Los desafíos esenciales que enfrenta gira en torno de cómo proporcionar el personal más idóneo para cubrir las vacantes de la empresa. En general, el procedimiento de selección se basa en la administración de pruebas de habilidad y conocimientos.

En la mayoría de las organizaciones la selección es un proceso continuo. La rotación ocurre de manera inevitable y deja vacantes que deben ser cubiertas por solicitantes internos o externos a la organización; para proporcionar en el momento oportuno al personal idóneo en el puesto vacante, con el fin de lograr los objetivos organizacionales.



- **CONTRATACIÓN**

La contratación establece y formaliza legal y administrativamente la incorporación de los elementos humanos. En el contrato de trabajo se determinarán las responsabilidades y derechos de los trabajadores así como los del patrón.

- **INDUCCIÓN**

La inducción permite que el empleado y los trabajadores se involucren en el ambiente, conozcan las instalaciones y de manera más precisa, conozcan los detalles respecto a las políticas, beneficios y desarrollo que se le ofrece.

4.3.2. EJE No. 2

DESARROLLO DE PERSONAL

A través de la función de Capacitación, Seguridad e Higiene y Evaluación de Desempeño, se garantiza la actualización y renovación de conocimiento del empleado así como el desarrollo de diversas habilidades con el fin de atender las necesidades internas y externas que están presentes en la organización.

- **CAPACITACION**

Con la capacitación se proporciona el conocimiento y se desarrollan las habilidades del personal para cubrir exitosamente el puesto. Por otra parte, con el desarrollo se busca un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo.



- **SEGURIDAD E HIGIENE**

Los programas de seguridad y de salud constituyen algunas actividades importantes para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal. La salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada.

De manera genérica, higiene y seguridad en el trabajo son dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa.

La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.



4.3.3. EJE No. 3

RETENCION DE PERSONAL

A través de una serie de técnicas y prácticas como las Relaciones Laborales, la Administración de Sueldos y Salarios, Relación Obrero-Patrón y los Programas de Reconocimiento de Personal, se busca conservar y mantener al personal valioso en la organización; y al mismo tiempo, contrarrestar el posible ataque de la competencia en su interés por atraerlo.

- **RELACIONES LABORALES**

A partir del nacimiento de la relación laboral entre empleado y empleador, se vigilará el cumplimiento de la obligatoriedad de distintas disposiciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo, los Reglamentos de ésta y otros mandamientos legales, que permita el logro de los objetivos de la organización y los individuos que la conforman.

- **ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS**

Su fin es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización, a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Cuando no se administra adecuadamente, los resultados de la insatisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Encontrar el equilibrio entre la satisfacción de la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye un reto para el departamento de recursos humanos.



En consecuencia la administración de sueldo y salarios es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

- **RELACIÓN OBRERO-PATRONAL**

Es la relación que se da entre dos partes con motivo de trabajo. Estas relaciones se denomina relaciones laborales porque tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas entre el trabajador y el patrón. Las relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros.

- **PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO DE PERSONAL**

Pueden tomar diferentes formas. Las mejores usan múltiples fuentes y reconocen tanto los logros del individuo como los del grupo. Un programa de reconocimiento al personal ayuda a inspirar la creatividad de los empleados, mejorar la productividad y una menor rotación del personal. Un programa de reconocimiento al empleado eficaz es el que se aplica a todos los empleados y ayuda a motivar a todo el personal.



CONCLUSIONES

El Recurso Humano dentro de toda organización, empresa o institución es el recurso más importante para el logro de los objetivos planteados, es quien realiza las actividades, el motor de ideas, estrategias, toma de decisiones y dirección de la empresa. De nada serviría contar con la mejor tecnología instalada, materiales y recursos financieros si no se cuenta con personal productivo dentro de la empresa. Por tal motivo, una de las responsabilidades y prioridades que rigen el actuar de la administración de personal, es crear el ambiente organizacional favorable, para el desenvolvimiento del trabajador, promover el trabajo en equipo, encaminar al trabajador a la superación personal como individuo mediante las relaciones personales y en el crecimiento interno en la empresa, involucrarlo a participar en la solución de problemas, creando un ambiente de confianza para conocer profundamente el sentir del personal, necesidades y aspiraciones de tal manera que permite controlar al trabajador.

Para ello, la comunicación juega un papel muy importante dentro de la empresa, a falta del diálogo, es imposible conocer a fondo al personal, la desintegración de equipos de trabajo y el retardo de las actividades del proceso se hacen presentes en la empresa por la falta de comunicación entre los jefes y subordinados.

Como solución ante los efectos negativos del clima organizacional, la motivación es la herramienta, que permite conducir la conducta del trabajador hacia los objetivos de la empresa, controlar el actuar del personal mediante la satisfacción de sus necesidades.

La motivación desarrolla la alta productividad de los trabajadores, permitiendo que realicen las actividades de manera eficiente y eficaz en el trabajo;



La satisfacción que presenta, ya que cada persona cuenta con distintas necesidades, para unos puede motivar algún factor y para otros no.

También nos permite dirigir la conducta hacia un objetivo o meta que satisfacen necesidades importantes del individuo y a la vez permite el logro de los objetivos establecidos por las organizacionales.

El proceso motivacional, puede ser visto como un ciclo que va desde la conciencia de una necesidad hasta el logro de los incentivos que la satisfacen.

Las diversas teorías consultadas muestran diferentes perspectivas del proceso motivacional, llegando a una misma conclusión, siempre que toman en cuenta la necesidades de los individuos en el medio en el que se desenvuelven.

La motivación es una voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, siempre y cuando sean satisfechas las necesidades del personal.

De los diversos factores motivacionales, el recurso económico no es siempre el que da la satisfacción al trabajador, existen otros medios como el reconocimiento por la contribución de su desempeño, sus opiniones tomadas en cuenta, etc. Por ello, se hace necesario la elaboración de un programa de motivación que permita aplicar los incentivos y motivadores que logren aumentar la productividad del trabajador, la confianza y la creación de las relaciones laborales que generen un ambiente de convivencia y trabajo en equipo.

En la Comisión Federal de Electricidad, es necesario tener más contacto con el personal de la empresa, para lograr crear un clima organizacional favorable en beneficio no solo de los trabajadores sino de la empresa a través de los resultados favorables como producto de la alta productividad de estos.



Lograr el equilibrio entre los objetivos de la empresa así como del personal que labora en ella, es una de las funciones de la motivación en las organizaciones para lograr el cumplimiento de las metas y los objetivos planeados.

La motivación, tiene una relación estrecha, con el comportamiento del recurso humano, en todo organismo, y se refleja en una productividad ó en una serie de conflictos que se vuelven obstáculos, para que las empresas alcancen sus objetivos; todos los seres humanos tenemos una serie de necesidades como lo indica la Teoría de Maslow, y uno de ellos es la que predomina y dirige nuestra conducta, alcanzar incentivos que satisfagan nuestra necesidad, por esto, no se debe dejar la motivación como factor independiente en la productividad de las empresas.



BIBLIOGRAFÍA

- Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill Interamericana, 5ª Edición, 2000.
- «Administración», Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005
- De Welsch, Hilton & Gordón (1990). El proceso administrativo.
- Robbins, Stephen P. y De Cenzo, David A. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones, Pearson Educación, 2009.
- CHIAVENATO Idalberto: Administración Edit. Mac Grill Hill 2000
- Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento de: Margaret Butteris.
- CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Colombia, Edit. McGraw-Hill, 2002.
- DECENZO, David A. y ROBBINS, Stephen P. Administración de Recursos Humanos, México, Edit. LIMUSA Wiley, 2001
- Agustín Reyes Ponce (1971). Administración de Personal. Eduardo Leal Beltrán (1998). Reclutamiento y Selección. America Management Association International – Mexico, A.C (1998), Como Entrevistar y Seleccionar.
- Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, p. 390.
- Wayne R. Mondy, et al., Administración de Recursos Humanos, P. 160
- Simón L. Dolan, et. al., La gestión de los Recursos Humanos. Preparando Profesionales para el Siglo XXI, P. 15,16.
- GIBSON James L., M. Ivancevich Jhon, H. Donnelly James, Jr. Las Organizaciones. Décima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2001.