



**UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA
Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

TESIS

**“PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LOGRAR EL
POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL DEL OOAPAS
MORELIA A PARTIR DE LA MOTIVACIÓN HUMANA”**

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

L.A.E. JAVIER CERVANTES RODRÍGUEZ

ASESOR:

DR. EN INGENIERIA FEDERICO GONZÁLEZ SANTOYO

MORELIA, MICHOACAN OCTUBRE 2013



Contenido

RESUMEN (ABSTRAC)	4
INTRODUCCION	4
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	6
PLANTEAMINETO DEL PROBLEMA	7
OBJETIVO GENERAL.....	8
HIPÓTESIS	8
JUSTIFICACIÓN	8
TIPO DE INVESTIGACIÓN	9
HORIZONTE TEMPORAL Y ESPACIAL	9
SUJETO DE INVESTIGACIÓN.....	10
MODELO DE VARIABLES	10
1. MARCO TEORICO.....	11
1.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	11
1.2. OPERATIVIDAD EMPRESARIAL	12
1.2.1. PROCESO ADMINISTRATIVO.....	12
1.2.2. ETAPAS DEL PROCESO ADMIISTRATIVO	19
1.3. TEORÍA DE SISTEMAS	20
1.3.1. CONCEPTO DE SISTEMAS	22
1.3.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS	22
1.3.3. TIPOS DE SISTEMAS	23
1.3.4. PARÁMETROS DE LOS SISTEMAS.....	24
1.3.5. EL SISTEMA ABIERTO	26
1.3.6. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO	27
1.4. MOTIVACIÓN.....	27
1.4.1. HACIA UN CONCEPTO DE MOTIVACIÓN	27

1.4.2.	CONCEPTO DE MOTIVACIÓN.....	31
1.4.3.	DEFINICIÓN DE LA MOTIVACIÓN.....	33
1.4.4.	EXPRESIONES DE LA MOTIVACIÓN.....	35
1.4.5.	ASPECTOS MOTIVADORES DEL TRABAJO.....	37
1.4.5.1.	MOTIVADORES DEL ENTORNO LABORAL.....	37
1.4.5.2.	MOTIVADORES DEL CONTENIDO DEL TRABAJO.....	39
1.4.5.2.1.	CARACTERÍSTICAS DE LAS TAREAS.....	39
1.4.5.2.2.	AUTONOMÍA.....	40
1.4.5.2.3.	POSIBILIDAD DE UTILIZAR CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS.....	40
1.4.5.2.4.	RETROALIMENTACIÓN.....	41
1.4.6.	CICLO MOTIVACIONAL.....	41
1.4.7.	TEORÍAS MOTIVACIONALES DESDE LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL.....	42
1.4.7.1.	TEORÍAS DE CONTENIDO.....	42
1.4.7.1.1.	TEORÍA DE JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.....	42
1.4.7.1.2.	TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG.....	43
1.4.7.1.3.	TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND.....	44
1.4.7.1.4.	MODELO ERC DE ALDERFER.....	46
1.4.7.2.	TEORÍA DE PROCESOS.....	47
1.4.7.2.1.	TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM.....	47
1.4.7.2.2.	TEORÍA DE LA EQUIDAD.....	48
1.4.8.	EQUIPOS DE TRABAJO.....	50
1.4.8.1.	TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO.....	53
2.	CASO DE APLICACIÓN (EMPRESA OOAPAS).....	54
2.1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA OOAPAS.....	54
2.1.1.	ANTECEDENTES.....	54
2.1.2.	OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	55

2.1.3.	MARCO JURÍDICO	59
2.1.4.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	63
2.1.5.	ORGANIGRAMA.....	65
2.1.6.	FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES..	69
3.	PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LOGRAR EL POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL A PARTIR DE LA MOTIVACIÓN HUMANA.....	83
4.	APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	86
	BIBLIOGRAFÍA	94

RESUMEN (ABSTRAC)

¿Qué motiva a las personas y como a través de la motivación laboral, se puede alcanzar el posicionamiento empresarial?

A continuación, en el presente estudio se plantea como objetivo general de la investigación; realizar la propuesta metodológica para el posicionamiento empresarial del organismo operador de agua potable, alcantarillado y saneamiento (OOAPAS) de Morelia a través de la motivación humana, en el cual se intenta comprender la manera en que se establece la relación entre dichos conceptos.

A través de la incorporación de metodologías de la motivación, se entiende la importancia del Capital Humano en las organizaciones, para identificar sus necesidades y como deben de ser atendidas haciendo usos de las técnicas y herramientas administrativas.

INTRODUCCION

En las últimas décadas, en las sociedades industrializadas ha ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece.

En este escenario, la sociedad globalizada del siglo XXI requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no sólo se presenta para las instituciones, sino

también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre persona y organización.

Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actividades coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión. En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos. Persona y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.

Así, es posible preguntarse en qué medida las diferencias entre un desempeño sobresaliente y un desempeño promedio o deficiente tienen su base en diferencias motivacionales.

Los estudios sobre motivación intentan explicar por qué las personas se comportan de determinada manera y de dónde provienen los impulsos que las llevan a actuar así. Dentro de estos estudios aplicados a la empresa hay diferentes formas de comprender la motivación y, por tanto, existen distintas propuestas sobre como motivar a las personas en el trabajo.

Por lo tanto, su estudio dará cuenta de cómo se integran las necesidades humanas con las necesidades de la organización, influyendo así en la eficiencia de los procedimientos y en la eficacia de las estrategias implementadas para el logro de los objetivos.

En este contexto, se presenta el siguiente estudio, que plantea como problemática central es el logro del posicionamiento empresarial a partir de la motivación humana.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Morelia es una ciudad que como muchas otras está en el proceso de adaptación de los cambios que exige el mundo actual, requiere de sus habitantes un compromiso con ellos mismos y con las organizaciones de las que forman parte.

En la actualidad, se conocen muchas teorías motivacionales, cada una de estas teorías pretende describir qué son los seres humanos, pero sobre todo qué podrían llegar a ser una vez que se les inyecte algún tipo de “impulso” y / o “estímulo”.

La motivación es uno de los tópicos más estudiados de la psicología y del comportamiento organizacional, los hallazgos en ambos campos contribuyen al desarrollo y mejor entendimiento de las organizaciones, así como el comportamiento de los individuos.

Se han desarrollado teorías con múltiples enfoques, sin embargo, parten de supuestos y condiciones que no necesariamente coinciden con las características organizacionales e individuales de la cultura mexicana.

Por lo que los hallazgos de estas investigaciones podrían no ser aplicables al cien por ciento en México, ya que son propuestas y estudios que se han realizado en Estados Unidos y Europa principalmente, sin embargo se han adoptado a la idiosincrasia de nuestro pueblo.

Con base en lo anterior y buscando que el Organismo Operador de Agua Potable Alcantarillado y Saneamiento (OOAPAS) del Municipio de Morelia, logre el posicionamiento empresarial a través de un personal motivado que es un recurso que ofrecerá al máximo su esfuerzo, lo que contribuirá al aumento en la productividad organizacional, por lo cual se plantea el diseño de un Modelo de Motivación.

El entusiasmo y la buena voluntad no bastan para que el organismo se desarrolle a su máxima capacidad. La carencia de un mecanismo que integre factores o aspectos que influyan sobre el desempeño del personal que labora en las organizaciones provoca que el rendimiento del recurso humano no sea el adecuado; se puede decir que mientras el personal realiza sus diferentes actividades, carece de factores o elementos que le ayuden a tener un mejor desempeño en sus labores cotidianas.

En la mayoría de los casos en que alguno de los integrantes de la organización realiza su trabajo de una manera destacada, sobresaliente, permanente y que de esta manera ayude a obtener los objetivos institucionales, equivocadamente se cree que están suficientemente motivados con las acciones que traen como consecuencia la percepción de un sueldo y / o prestaciones laborales.

Todo lo anterior se ve reflejado en el estancamiento o monotonía en el que muchas veces caen los individuos al realizar sus actividades y funciones, lo cual provoca como consecuencia lógica que los objetivos, metas y resultados no sean alcanzados de manera satisfactoria.

PLANTEAMINETO DEL PROBLEMA

En la actualidad en muchos de los organismos públicos no propician adecuadamente la motivación humana, razón por la cual el clima laboral y el desempeño de los mismos no es eficiente y eficaz, trayendo consigo un posicionamiento no adecuado debido a sus bajos resultados en los diferentes indicadores de desempeño por área funcional, por lo anterior se busca desarrollar estrategias en este sentido, por lo que:

¿La empresa OOAPAS de Morelia es capaz de alcanzar el posicionamiento empresarial a través de la motivación humana?

OBJETIVO GENERAL

Realizar una propuesta metodológica para el posicionamiento empresarial del organismo operador de agua potable, alcantarillado y saneamiento (OOAPAS) de Morelia a través de la motivación humana.

HIPÓTESIS

Con la implantación del modelo propuesto se lograra que el capital humano de la empresa OOAPAS logre el posicionamiento empresarial en el corto, medio y largo plazo.

JUSTIFICACIÓN

El tema de la motivación laboral y su aplicación metódica en el ámbito del trabajo adquiere fuerza recién desde la segunda mitad del siglo pasado, cuando se comenzaron a utilizar conceptos y metodologías específicas de las ciencias del comportamiento aplicadas a la relación entre el hombre y su trabajo. Los aportes teóricos y prácticos obtenidos de estos estudios han tenido consecuencias en las organizaciones para distintos procesos, como lo son el diseño del trabajo, el estilo de administración, los sistemas de promoción y el tipo de compensación, entre otros.

Encontrar, desarrollar y mantener una motivación laboral adecuada tiene una relevancia práctica esencial. El hecho de manejar información sobre cómo guiar a los trabajadores hacia desempeños sobresalientes, puede orientar las iniciativas e intervenciones empresariales respecto a cómo, a través de la motivación se pueden lograr los objetivos de la organización.

Así mismo será posible esclarecer el tipo de estrategia que mejor motivará a los trabajadores a mostrar un desempeño superior, considerando siempre la cultura imperante en la organización.

En otras palabras, se contará con valiosos antecedentes para el fomento de programas específicamente orientados al logro del posicionamiento empresarial, alineados con las metas organizacionales y con la satisfacción personal de los trabajadores.

Finalmente se obtendrá la propuesta metodológica para el logro del posicionamiento empresarial a partir de la motivación humana para el Organismo Operador Agua Potable Alcantarillado y Saneamiento (OOAPAS), la cual le va a permitir saber las estrategias de motivación que debe aplicar en cada uno de los niveles de la organización es la adecuada para el logro de los objetivos de la misma y los individuos, para el beneficio de los usuarios de servicio de agua potable y alcantarillado de la Ciudad de Morelia.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación Cualitativa

HORIZONTE TEMPORAL Y ESPACIAL

Para no perder el rumbo y centrar las bases de la investigación se delimita la investigación en un tiempo y espacio, y se expresa que será en la ciudad de Morelia, Michoacán así mismo se establece que se llevará a cabo en el periodo comprendido del mes de Diciembre de 2012 a de Julio de 2013.

SUJETO DE INVESTIGACIÓN

Al personal del Organismo Operador de Agua Potable Alcantarillado y Saneamiento de Morelia (OOAPAS)

MODELO DE VARIABLES

Variable independiente: Eficiencia y eficacia en la empresa

Variables dependientes: Recursos humanos, Motivación Humana

1. MARCO TEORICO

1.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

En la actualidad los avances tecnológicos, así como el cambio de estructuras sociales y económicas han originado un sin número de empresas, por eso es indispensable precisar sus características y clasificarlas de acuerdo al rubro que le corresponde.

De acuerdo con Lourdes Münch Galindo, las empresas se clasifican de la forma siguiente:

CUADRO No.1 Clasificación de las empresas

ACTIVIDAD O GIRO	RÉGIMEN	ORIGEN DEL CAPITAL	MAGNITUD
Industriales - Extractivas - Manufactureras Comerciales - Mayoristas - Minoristas - Comisionistas - Multinivel De servicio - Transporte - Turismo - Educación - Salud - Financieras - Outsourcing	Jurídico - Sociedad anónima - Sociedad cooperativa - Sociedad de responsabilidad limitada - Sociedad de capital variable	Privadas y públicas - Nacionales - Extranjeras Transnacionales Multinacionales Globalizadoras Controladoras	Pequeñas, medianas y grandes Para determinar su clasificación, se consideran: - Volumen de ventas - Personal - Utilidades

Fuente: Munch Galindo Lourdes, (2002).

Cuadro No. 2 Clasificación de las empresas para determinar su tamaño con base en el factor humano.

Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos (INSEE) Francia			
Artesanal	De	1 a 10	trabajadores
Muy Pequeña	Entre	10 y 50	trabajadores
Pequeña	De	50 a 250	trabajadores
Mediana	De	250 a 1000	trabajadores
Grande	de	1000 a 5000	trabajadores
Muy grande	más	5000	trabajadores
La Small Business Administrations (EUA)			
Pequeña	hasta	250	empleados
Mediana	de	250 a 5000	empleados
Grande	más	5000	empleados
La Comisión Económica para América Latina (CEPAL)			
Pequeña	entre	5 y 49	empleados
Mediana	de	50 a 250	empleados
Grande	más de	250	empleados
Ejecutivos de Finanzas			
Pequeña	menos de	25	empleados
Mediana	entre	50 y 250	empleados
Grande	más de	250	empleados
J. Rodríguez Valencia (México)			
Artesanal	de	1 a 5	Personas
Microempresa	de	5 y 50	Personas
Pequeñas	de	50 a 100	Personas
Mediana	de	100 a 250	Personas
Grande	de	250 a 1000	Personas
Muy grande	más de	5000	Personas
Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Pequeña y Mediana, SECOFI (México)			
Microindustria	de	1 a 15	Personas
Pequeña Industria	de	16 a 100	Personas
Mediana Industria	de	101 a 250	Personas

Fuente: J Rodríguez Valencia, Sexta Edición.

1.2. OPERATIVIDAD EMPRESARIAL

1.2.1. PROCESO ADMINISTRATIVO

Desde finales del siglo XIX se acostumbra a definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Por tanto, cabe decir que la

administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.(Stoner, Administración)

Un proceso es una forma sistémica de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades con el propósito de alcanzar las metas que desean. (Stoner, Administración)

La administración es un sistema, en tanto que el funcionamiento de una organización (empresa, institución, gobierno, etc.) cuenta con objetivos, metas acordes con sus recursos (insumos) y planes (procesos) que actúan en forma continua y cíclica para generar productos o servicios que, al ser consumidos, satisfacen necesidades de usuarios a través de una retribución económica por el beneficio recibido. Esto le permite a la empresa retroalimentar su proceso y expandir su desarrollo. En consecuencia, el usuario satisfecho retroalimenta a la organización para su mejoramiento.

Al reconocer que la empresa es un sistema universal, se puede prever su funcionamiento; al preverlo es posible planificarlo y organizarlo. Una vez planeada y organizada una empresa, es factible dirigir y controlar; además, cualquier empresa del mundo, al aplicar el proceso administrativo, mejorará continuamente su eficiencia, eficacia y efectividad.

Así mismo el proceso administrativo está íntimamente vinculado al método científico, ya que una empresa, al estar sistematizada, es viable de mejorar continuamente, siempre y cuando se observen el desenvolvimiento y el desempeño en forma científica, de tal manera que los cambios sean objeto de investigación previa, mediante hipótesis sistemas a comprobación a un lado el método empírico tradicional de la toma de decisiones con base a corazonadas.

Para tal efecto, el control de las operaciones y su registro histórico de los resultados y hechos ponen la base para la observación, en parámetros y estándares consistentes, a través de periodos prolongados que permitan sacar conclusiones.

El proceso administrativo es un importante instrumento para mejorar de manera integral una empresa y lograr los objetivos de la misma, ya que proporciona una metodología relativamente simple y sencilla de aplicación.

El proceso administrativo como ya se mencionó, es la herramienta fundamental del administrador desde que Henri Fayol la desarrollo. 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 varíen 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)

Cuadro No. 3 Comparativo de autores del proceso administrativo

	Previsión	Planeación	Organización	Integración	Ejecución	Dirección	Coordinación	Control
Henri Fayol	"Gobernar es prever". Calcular el porvenir y programarlo. Articular los programas		Proveer la empresa de todo lo útil para su funcionamiento: herramientas, capital y			Arte de manejar a los hombres. Hacer funcionar el cuerpo social	Armonizar los actos, hacer que converjan los esfuerzos. Adaptar los medios al objeto. Dar a	Comprobar si todo ocurre conforme a los programas adaptados a las ordenes

	de acción, instrumento s de previsión.		personal. Organizar es saber constituir el cuerpo social.			constituido. Conocer los recursos de la empresa. Inspeccion es periódicas del cuerpo social.	las cosas y los hechos las proporciones convenientes.	dadas y a los principios emitidos. Se realizan controles administrativos, financieros, técnicos, comerciales, de seguridad.
Harold Koontz		Selección de misión y objetivos, acciones necesarias para cumplirlos. Toma de decisiones. Elección de cursos futuros de acción.	Establecer estructuras de los papeles que los individuos deben desempeñar en la empresa. Asignar tareas necesarias para el cumplimiento.	Comprobar si todo ocurre conforme a los programas adoptados, a las órdenes dadas y a los principios emitidos. Se realizan controles administrativos, financieros, técnicos, comerciales, de seguridad.		Influir en los individuos para que contribuya n a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Liderazgo. Comunicación.		Medir y corregir el desempeño individual y colectivo en la organización . Garantizar que los hechos se apeguen a los planes.
George R. Terry		Determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse. ¿Que se necesita?¿ Que cursos de acción deben adoptarse? ¿Cómo y cuando realizarlos? Terry incluye la previsión aquí.	Distribuir el trabajo entre el grupo. Establecer y reconocer la autoridad necesaria. ¿Quién y cuándo realizar el trabajo?		Es el análisis del porque y el cómo se ejecutan las tareas por los miembros del grupo para que se realicen con entusiasmo.			Controlar las actividades para conformarlas con los planes.

James F. Stoner		Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuados para alcanzarlas.	Proceso para comprender a dos o más personas para que trabajen de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.			Proceso para dirigir e influir en las actividades de los grupos o de una organización entera respecto a una tarea.		Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.
Davis R. Hampton		Reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir como situarla o posicionarla en el ambiente. Determinar ambiciones a corto y largo plazo. Definir métodos de realización.	División de la empresa en unidades o departamentos. División de funciones.			Actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo, comunicación, motivación.		Vigilar los procesos en los objetivos y las normas obtenidos de la planeación. Comparación, evaluación, ajustes.
Agustín Reyes Ponce	Elemento de la administración en el que con base en las condiciones futuras en que habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, que determinan	Fijar los cursos de acción a seguirse, estableciendo principios que los orienten. Fijar la secuencia de operaciones para realizarlos, determinar tiempos y números necesarios	Estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles y actividades de los recursos de una empresa.	Obtener y articular los elementos materiales y humanos de la organización y la planeación.		Lograr la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones directamente o delegando dicha		Es la comprobación de lo obtenido con lo esperado.

	los principales cursos de acción que permitirán realizar los objetivos de la empresa.	para ello.				autoridad. Vigilar simultáneamente que se cumplan en forma adecuada las órdenes emitidas.		
Isaac Guzmán Valdivia		Señalar los objetivos que se persiguen, dictar las políticas que orientan el criterio de los subordinados, escoger los procedimientos que deberán aplicarse y elaborar los programas a corto y largo plazos, incluyendo los factores de tiempo y costo.	Coordinar las actividades humanas que se realizan dentro de una empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que la propia empresa corresponden.	Adquisición, conservación y acrecentamiento de los recursos económicos necesarios para la vida de la empresa. Así como la adquisición, conservación y desarrollo de los hombres que han de cubrir todos los puestos que la estructura orgánica de la empresa requiere para su funcionamiento.		Conjunto de funciones administrativas, encaminadas al logro de los resultados que se buscan. El acto de dirigir es un acto de gobierno.		Control de las actividades humanas encaminadas hacia un fin previsto.
José A. Fernández Arena		En la planeación se definen los problemas a resolver, se analizan las experiencias pasadas, se esbozan planes y programas a realizar.	La planeación es el punto de partida del esfuerzo humano dentro del proceso administrativo, pero interesa lograr su implementación. Dentro de la implementación, la primera fase se refiere a la decisión, que debe considerar la mejor alternativa de ejecución una vez seleccionado el mencionado plan o programa más adecuado. La implementación se inicia con la decisión. En todos los planes es conveniente tener varias alternativas, para discriminar entre ellas y escoger la mejor.					Por medio del control se compara el resultado con lo que se esperaba obtener y se buscan las causas que puedan haber ocasionado las desviaciones.

								s.
Fco. Laris Casillas								
Jorge Barajas								
Sergio Hernández Rodríguez	Visión y previsión	Planeación y estrategia	Organización	Integración de equipos de trabajo		Dirección		Control y evaluación del sistema

Fuente: Sergio Hernández y Rodríguez.

El proceso administrativo está constituido por dos fases: mecánica o estructural y dinámica u operativa. En la primera se incluyen la planeación y la organización; en la segunda, la dirección y control.

Fase mecánica. Abarca la parte teórica de la administración, establece lo que debe hacerse. Comprende la planeación de lo que se va a realizar: propósitos, planes, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos; y la organización de las actividades: organigramas, recursos, funciones, división del trabajo, jerarquización, departamentalización, descripción de funciones y coordinación.

Fase dinámica. 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. En esta etapa, 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. Por su parte, 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.

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

1.2.2. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso de administración implica planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos para alcanzar metas de desempeño.

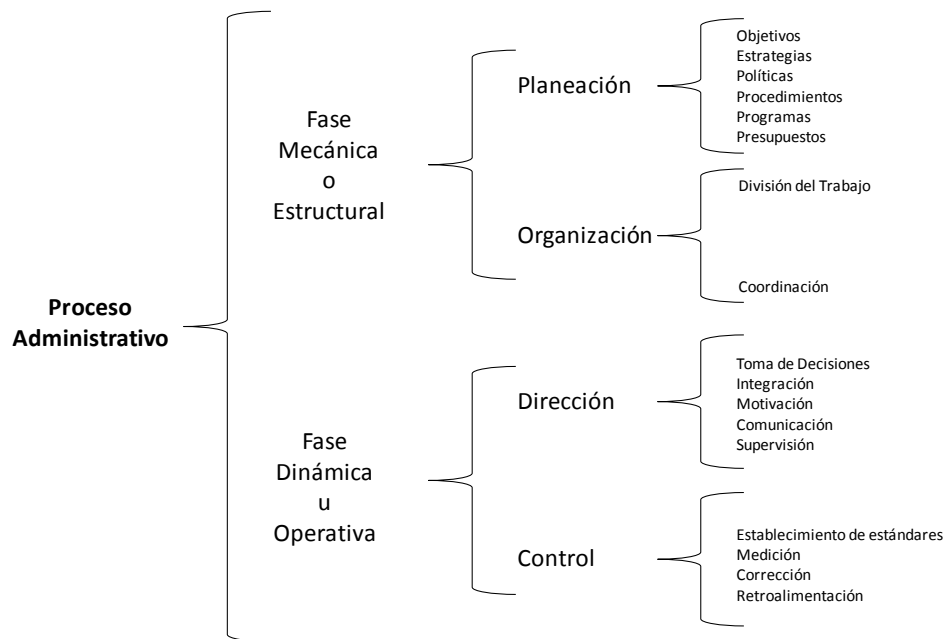
La planeación es el proceso de establecer objetivos de desempeño y determinar que debe hacerse para lograrlos. A través de la planeación, un administrador identifica los resultados de trabajo deseados y los medios para alcanzarlos.

Hasta los mejores planes fracasarán sin una ejecución sólida. El éxito empieza con la organización, el proceso de asignación de tareas, distribución de recursos y coordinación de las actividades de individuos y grupos para ejecutar planes. A través de la organización, los administradores convierten los planes en acción al definir los puestos, asignar personal y apoyarlo con tecnología y otros recursos.

La dirección es el proceso por medio del cual se despierta el entusiasmo de la gente por el trabajo duro y se orientan sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los planes y el logro de los objetivos. A través de la dirección, los administradores construyen compromisos hacia una visión común, alientan las actividades que respaldan las metas e influyen en otras personas para que realicen su mejor esfuerzo en beneficio de la organización.

La función administrativa del control es el proceso de medición del desempeño laboral, comparando los resultados con los objetivos, y llevando a cabo las acciones correctivas cuando sea necesario. Mediante el control, los administradores mantienen un contacto activo con las personas durante el transcurso de sus labores, recaban e interpretan informes sobre su desempeño, y emplean esta información para planear las acciones y cambios constructivos. En esta dinámica era, dicho control y ajuste son indispensables. Las cosas no siempre suceden como fueron anticipadas y los planes deben modificarse y redefinirse para su éxito futuro. (Schermerhorn, Administración)

Figura 1. Fases del Proceso Administrativo



Fuente: Joaquín Rodríguez Valencia, Administración I.

1.3. TEORÍA DE SISTEMAS

La teoría de sistemas (TS) es una rama específica de la teoría general de sistemas (TGS). Con ella, el enfoque sistémico llegó a la TGA a partir de la década de 1960 y se transformó en parte integrante de ella.

Orígenes de la teoría de sistemas

La TGS con los trabajos del biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy (L. von Bertalanffy, "The Theory of Open Systems in Physics and Biology", Science, vol. III, pp.23-29, 1950. Citada en Idalberto Chiavenato, tercera edición, Introducción a la teoría general de la Administración, edición breve, pp.369.), la teoría no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, si no producir teorías y formulaciones conceptuales para aplicar en la realidad empírica. Los supuestos básicos de la TGS son:

- Existe una tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y sociales.
- Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.
- La teoría de los sistemas constituye el modo más inclusivo de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, como las ciencias sociales.
- La teoría de sistemas desarrolla principios unificadores que cruzan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas y se enfoca hacia el objetivo de la unidad de la ciencia.
- La teoría de los sistemas conduce a una integración en la educación científica.

La T. G. S. se fundamenta en tres premisas básicas (F. K. Barrien, General and Social Systems, New Brunswick, N. J., Rutgers University Press, 1968. Citado en Idalberto Chiavenato, tercera edición, Introducción a la teoría general de la Administración, edición breve, pp.369.), a saber:

- a) *Los sistemas existen dentro de sistemas.* Cada sistema consta de subsistemas y, al mismo tiempo, forma parte de un sistema más grande, el suprasistema.
- b) *Los sistemas son abiertos.* Es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema existe dentro de un ambiente constituido por otros sistemas. Los sistemas abiertos están caracterizados por un

proceso infinito de intercambio con su ambiente para cambiar energía e información.

e) *Las funciones de un sistema dependen de su estructura.* Cada sistema tiene un objetivo o finalidad que constituye su papel en el intercambio con otros sistemas dentro del ambiente.

1.3.1. CONCEPTO DE SISTEMAS

La palabra "*sistema*" denota un conjunto de elementos interdependientes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. Sistema es un conjunto o combinaciones de cosas o partes que a su vez forman un todo **unitario**. (Richard A. Johnson, Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, "Designing Management Systems", en Peter p. Schoderbeck, Management Systems, Neuva York, John Wiley & Sons Inc., 1968, p.113 citada en Introducción a la Teoría General de la Administración, edición breve, pp.371).

1.3.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS

Un *sistema* es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Cualquier conjunto de partes unidas entre sí puede ser considerado un *sistema*, desde que las relaciones entre las partes y el comportamiento del todo sea el foco de atención. Un conjunto de partes que se atraen mutuamente (como el sistema solar), o un grupo de personas en una organización, una red industrial, un circuito eléctrico, un computador o un ser vivo pueden ser visualizados como sistemas.

De la definición de Bertalanffy, según la cual el *sistema* es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, se deducen dos conceptos: el de *propósito* (u objetivo) y el de *globalismo* (o totalidad). Esos dos conceptos reflejan dos características básicas de un sistema.

1. *Propósito u objetivo*: todo sistema tiene uno o algunos *propósitos u objetivos* Las unidades o elementos (u objetos), como también las

relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un *objetivo*.

2. *Globalismo o totalidad*: todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por esta razón, una acción que produzca cambio en una de las unidades del *sistema*, con mucha probabilidad producirá cambios en todas las otras unidades de éste. En otros términos, cualquier estimulación en cualquier unidad del *sistema* afectará todas las demás unidades, debido a la relación existente entre ellas. El efecto total de esos cambios o alteraciones se presentará como un ajuste del todo al *sistema*. *El sistema* siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad.

1.3.3. TIPOS DE SISTEMAS

Existe una gran variedad de *sistemas* y una amplia gama de *tipologías* para clasificarlos, de acuerdo con ciertas características básicas:

- a) En cuanto a su *constitución*, los *sistemas* pueden ser *físicos* o *abstractos*:
 - *Sistemas físicos o concretos*, cuando están compuestos por equipos, por maquinaria y por objetos y cosas reales. Pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño.
 - *Sistemas abstractos*, compuestos de conceptos, planes, hipótesis e ideas. Los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas.

En realidad, hay complementariedad entre sistemas físicos y sistemas abstractos: los primeros (maquinas, por ejemplo) necesitan un sistema abstracto (programación) para operar y cumplir sus funciones. Lo recíproco también es verdadero: los sistemas abstractos sólo se vuelven realidad cuando se aplican en algún sistema físico.

b) En cuanto a su *naturaleza*, los sistemas pueden ser *cerrados* o *abiertos*:

- *Sistemas cerrados*: no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Así, los *sistemas cerrados* no reciben ninguna influencia del ambiente, y por otro lado tampoco influyen al *ambiente*. No reciben ningún recurso externo y ni producen algo para que sea enviado hacia afuera. En rigor, no existen *sistemas cerrados*, en la acepción precisa del término. Los autores han dado el nombre de *sistema cerrado* a aquellos *sistemas* cuyo comportamiento es totalmente *determinístico* y *programado* y que operan con muy pequeño intercambio de materia y energía con el medio ambiente. El término también es utilizado para los *sistemas* completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable. Son los llamados *sistemas mecánicos*, como las máquinas.
- *Sistemas abiertos*: presentan relaciones de intercambio con el *ambiente*, a través de entradas y salidas. Los *sistemas abiertos* intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente. Son eminentemente adaptativos, esto es, para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio. Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del *sistema* se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La *adaptabilidad* es un continuo proceso de aprendizaje y de auto organización.

1.3.4. PARÁMETROS DE LOS SISTEMAS

El *sistema* se caracteriza por determinados *parámetros* o constantes arbitrarias que determinan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de

un *sistema* específico o de un componente del mismo. Los *parámetros de los sistemas* son: *entrada* o insumo; *procesamiento* o transformador; *salida* o resultado o producto; *retroacción*, retroalimentación o retroinformación; *ambiente*.

Entrada o insumo o impulso es la fuerza de arranque o de partida del sistema, suministrada por el material, la información o la energía necesarios para la operación de éste.

Salida, producto o resultado es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas. Estas deben ser congruentes (coherentes) con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales (concluyentes), mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios.

Procesamiento, procesador o transformador es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas. El *procesador* caracteriza la acción de los sistemas y se define por la totalidad de los elementos (tanto elementos como relaciones) empeñados en la producción de un resultado. El proceso se representa generalmente por la ***caja negra***: en ella entran insumos y de ella salen cosas diferentes, que son los productos. Cuando tenemos poca información sobre el *procesador*, podemos hacer ciertas inferencias a partir de observaciones controladas: se controlan determinados insumos y se observan los resultados consecuentes hasta obtener un número suficiente de posibilidades y de combinaciones que permitan concluir sobre lo que es y lo que hace.

Retroacción, retroalimentación o retroinformación o alimentación de retorno es la función del *sistema* que busca comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido. La *retroalimentación* tiene por objetivo controlar el estado de un sistema sujeto a un monitor

(monitoreo). Este término implica guía, dirección y seguimiento. Así, *la retroalimentación* es un subsistema planeado para "sentir" la salida (registrando su intensidad o calidad) y, en consecuencia, para compararla con un estándar o criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de dicho estándar o criterio. Los desvíos de la salida en relación con lo planeado, proyectado o esperado, deben ser medidos a través de medios previamente programados. La retroalimentación trata de mantener o perfeccionar el desempeño del *proceso* haciendo que su resultado esté siempre adecuado al estándar o criterio escogido. Se dice que hay un estado de control cuando las operaciones de los sistemas se mantienen al corregir las diferencias entre la salida (resultados, productos) y los criterios (especificaciones previas, límites de seguridad, tolerancia).

Ambiente es el medio que rodea externamente al sistema. El sistema abierto recibe entradas del ambiente, las procesa y efectúa nuevas salidas hacia el ambiente, de modo que existe entre ambos (sistema y ambiente) una constante interacción.

1.3.5. EL SISTEMA ABIERTO

El sistema abierto mantiene un intercambio de transacciones con el ambiente y conserva constantemente el mismo estado (*autorregulación*), a pesar de que la materia y energía que los integra y renueva constantemente (*equilibrio dinámico* u *homeostasis*). *El sistema abierto*, como organismo, es influenciado por el medio ambiente e influye sobre él, alcanzando un estado de *equilibrio dinámico* en ese medio. El modelo *de sistemas abierto* es siempre un complejo de elementos en interacción y en intercambio continuo con el ambiente.

Una empresa es un sistema creado por el hombre, la cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente, sean los clientes, los proveedores, las

entidades sindicales, los órganos gubernamentales o muchos agentes externos. Influye sobre el ambiente y recibe influencias de éste. Además, es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

La organización deber considerarse como un sistema abierto que interactúa constantemente con el ambiente, recibiendo materias primas, personas, energía e información y transformándolas o convirtiéndolas en productos o servicios que se envían al ambiente.

1.3.6. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO

La organización es un sistema creado por el hombre y mantiene una interacción dinámica con su ambiente, sean clientes, proveedores, competencia, entidades sindicales, órganos gubernamentales y otros agentes externos. Dicho de otro modo, la organización influye sobre el medio ambiente y recibe influencia de él. Además, es un sistema integrado por diversas partes o unidades relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con las otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

1.4. MOTIVACIÓN

1.4.1. HACIA UN CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Existe una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación en las personas. Su desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas. Su origen se encuentra en la filosofía y en los

aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Aquí, el énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija.

Todo este cúmulo de información puede ser analizado desde diversos puntos de vista. Desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad.

Otros autores, desde perspectivas humanistas, proponen modelos integrados y jerarquizados donde diversos procesos son analizados a la luz de su fuerza motivacional. Los psicólogos sociales abordan el tema de los incentivos y aspectos cognitivos que median la conducta en contextos reales, y los conductistas, harán énfasis en los reforzadores ambientales y en las contingencias que afectan el comportamiento de las personas. Ya en la década de los setenta, el modelo sistémico y su cibernética de primer orden destierran conceptos como el de motivación, para hablar de autorregulación.

Paralelamente, la mirada cognitiva se inspiraba en la metáfora del ordenador e ignoraba en parte procesos como la emoción y la motivación (Reeve, 1994). En este sentido, el estudio de la motivación puede ser entendido como "la búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido" (Reeve, 1994).

Por otra parte, se puede concebir a la motivación como aquellos "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta" (Robbins, 2004). Esta definición posee tres

elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.

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.
- 2) activación y dirección.

- 3) conducta activa y retroalimentación del resultado.
- 4) resultado.

En la 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.

Durante la 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.

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.

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 motivables 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.

En el ámbito del trabajo (Robbins, 1994) define la motivación laboral como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

1.4.2. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Como punto de partida obligatorio en el estudio de la motivación humana debemos referirnos al concepto de “motivo”, del que existen multitud de definiciones. El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, en su vigésimo segunda edición, define “motivo” como “lo que mueve o tiene eficacia o virtud para mover”, o “la causa o razón que mueve a hacer algo”, mientras que para el Diccionario Enciclopédico Grand Larousse es “toda causa de orden intelectual que produce o tiende a producir una acción voluntaria” así como “la experiencia consciente o estado subconsciente que determina la conducta

social o comportamiento de un individuo en una situación social dada”. El motivo es, pues, el elemento generador del comportamiento o su razón de ser.

Para algunos autores como Barberá y Moncero (1996), Fernández Abascal (1997) o Garrido (1996) la motivación se define como un proceso multivariado en que los conceptos de voluntad, instinto, autorealización personal, expectativa, o atribuciones causales entre otros, se esgrimen como argumentos centrales en el análisis de la motivación por lo que las definiciones del término son muy variadas, por ejemplo Robbins (1987) la motivación es “el resultado de la interacción del individuo y la situación, es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” los elementos básicos en esta definición son: esfuerzo, metas, organización y necesidades. (La Gestión de los Recursos Humanos: Un Enfoque para México, Mireia Valverde Aparicio, Federico González Santoyo, Beatriz Flores Romero, Mauricio A. Chagolla Farías, México 2004, p.187)

La motivación, según Harold Koontz es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. (Koontz, Harold y Heinz Weihrich. (2004). Administración una perspectiva global. (12ª. Ed.). México: Mc Graw Hill, p. 497)

Motivación es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que provienen del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo. (Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración de recursos humanos. (5ª Ed.) México: Mc Graw Hill, p. 143)

Para Stoner (1996) “la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido”. Definición que tiene como elemento central el concepto de compromiso. (La Gestión de los Recursos Humanos: Un Enfoque para México, Mireia Valverde Aparicio, Federico González Santoyo, Beatriz Flores Romero, Mauricio A. Chagolla Farías, México 2004, p.187)

En cambio para, Macfarland (1962) enfoca su concepto de motivación hacia “una conducta por la cual tratamos de entender porqué la gente se comporta como lo hace”. Mientras que para Gibson (2001), la motivación es un concepto universal explicativo que se utiliza para comprender las conductas observables. La importancia de esta comprensión en Gibson surge de la idea de que los niveles de motivación elevados contribuyen significativamente al desempeño de excelencia. (La Gestión de los Recursos Humanos: Un Enfoque para México, Mireia Valverde Aparicio, Federico González

Santoyo, Beatriz Flores Romero, Mauricio A. Chagolla Fariás, México 2004, p.187)

1.4.3. DEFINICIÓN DE LA MOTIVACIÓN

Las definiciones anteriores tienen elementos comunes, y para propósitos de esta investigación se define a la motivación como un proceso que inicia a partir de estímulos internos y/o externos, que genera en los individuos un actuar y reacciones diversas, generalmente con intereses individuales u organizacionales.

Cualquier cosa que nos diga quienes somos, porque queremos lo que queremos y cómo podemos mejorar nuestras vidas resulta interesante. Cualquier cosa que nos ayude a comprender a otras personas, por qué quieren lo que quieren y cómo podemos mejorar sus vidas también es interesante. Cuando nos preguntamos por qué la gente hace lo que hace, recurrimos a las teorías de la motivación. Su estudio puede ser una tarea extremadamente práctica y valiosa. Resulta muy útil conocer: ¿de dónde proviene la motivación, por qué en ocasiones cambia y por qué otras veces no lo hace?, bajo qué condiciones aumenta o disminuye?, que aspectos de la motivación es posible modificar y cuáles no?, y ¿Qué tipos de motivación están asociados con el compromiso productivo y cuáles no lo está?

El estudio de la motivación se centra en proporcionar las mejores respuestas posibles para dos preguntas fundamentales:

1. ¿Qué causa la conducta?

2. ¿Por qué la conducta varía en su intensidad?

La primera pregunta fundamental de la motivación es: ¿Qué causa la conducta? Observamos que la gente se comporta, pero no conocemos las causas subyacentes de su comportamiento. Contemplamos a la gente desplegar un gran esfuerzo o persistencia o ninguno en absoluto, pero las razones de ese comportamiento continúan siendo inobservables.

Sin embargo para explicar en verdad las causas subyacentes de la conducta, necesitamos ampliar esta pregunta general a una serie de preguntas más específicas: ¿Cómo se inicia la conducta?, una vez que ha comenzado ¿Cómo se mantiene la conducta lo largo del tiempo?, ¿Por qué el comportamiento se dirige hacia ciertas metas y se aleja de otras?, ¿Por qué la conducta cambia de dirección y su intensidad?, ¿Por qué cesa el comportamiento?

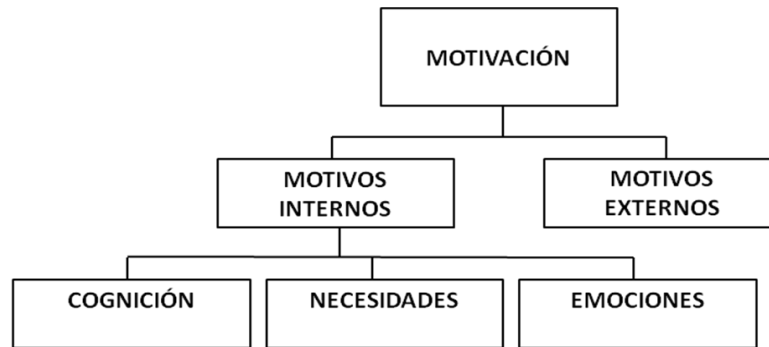
La primera gran pregunta relevante de la motivación puede, por la tanto, plantearse dentro del estudio de cómo la motivación afecta la iniciación, la persistencia, el cambio, la dirección de la meta y la eventual terminación del comportamiento. El primer problema de un análisis motivacional del comportamiento es comprender como la motivación participa, influye y ayuda a explicar la fuerza de la conducta.

La segunda pregunta fundamental de la motivación: ¿Por qué la conducta varía en su intensidad? La conducta varía en el individuo y entre diferentes individuos. La idea de que la motivación se transforma en cada individuo significa que en un determinado momento una persona puede estar comprometida activamente, aunque en otro momento tal vez sea pasiva e indiferente. La idea que la motivación varía entre individuos quiere decir que, aun en la misma situación, las personas reaccionan de manera diferente.

Los motivos son experiencias internas-necesidades, cogniciones y emociones que energizan las tendencias individuales de acercamiento y evitación. Los

eventos externos representan incentivos ambientales que atraen al individuo y que determinan si este último comprometa o no su conducta. (Reeve 2003).

Figura 2. Jerarquía de las cuatro fuentes de la motivación.



Fuente: Reeve 2003.

1.4.4. EXPRESIONES DE LA MOTIVACIÓN

Existen siete aspectos de la conducta que revelan la presencia y la intensidad de la motivación (Akinson y Birch, 1970; Bollesm 1975; Ekman Y Friesen, 1975) *citada en reeve 2003*: esfuerzo, latencia, persistencia, elección, probabilidad de respuesta, expresiones faciales y expresión corporal.

1. **Esfuerzo.-** poner mayor esfuerzo significa emplear una buena cantidad de la propia capacidad total. La intensidad es similar al esfuerzo, y se define como la amplitud de la respuesta individual a un acontecimiento estimulante. A manera de regla, si uno usa más su capacidad (es decir, mientras mayor sea el gasto de esfuerzo) y es mayor la intensidad de la conducta, mayor es la fuerza del motivo subyacente.
2. **Latencia.-** es el tiempo que una persona retrasa una respuesta que sigue a la presentación inicial de un acontecimiento estimulante. En medida que la latencia disminuye, la presencia e intensidad del motivo subyacente aumenta.

3. **Persistencia.-** es el tiempo que transcurre desde el inicio de una respuesta hasta su terminación. La persistencia y el esfuerzo no son iguales, aunque la persistencia es en esencia esfuerzo a lo largo del tiempo. Sin embargo, la persistencia y el esfuerzo no son intercambiables porque una persona tal vez sea persistente en una tarea durante un largo periodo, aunque exhiba una baja tasa de esfuerzo diariamente.
4. **Elección.-** la elección o preferencia por un curso de acción respecto a otro, enfrenta el individuo con dos o más opciones entre las cuales selecciona una acción particular. La preferencia de un curso de acción sobre otro expresa la fuerza de los motivos subyacentes en cada curso de acción.
5. **Probabilidad de respuesta.-** se refiere al número de ocasiones que una respuesta dirigida hacia una meta ocurre determinado número de oportunidades que esta tiene la posibilidad de presentarse.
6. **Expresiones faciales.-** los movimientos de los músculos faciales comunican el contenido de sentimientos y emociones. En consecuencia, la conducta no verbal de la cara comunica la existencia y la intensidad de una emoción subyacente.
7. **Expresión corporal.-** la postura, los cambios de distribución del peso del cuerpo y los movimientos de las piernas, brazos y manos manifiestan deseos y preferencias subyacentes.

Estos siete aspectos de la conducta proporcionan al observador datos para inferir presencia e intensidad de la motivación de otra persona. Si la conducta exhibe un esfuerzo intenso, una breve latencia, continua persistencia, alta probabilidad de ocurrencia, expresividad facial o gestual, o si el individuo

persigue un objeto-meta específico, en lugar de otro, se tiene evidencia para inferir la presencia de un motivo relativamente intenso. Pero si la conducta muestra esfuerzo indolente, larga latencia, breve persistencia, baja probabilidad de ocurrencia, mínima expresividad facial y gestual, o si el individuo persigue un objeto-meta alternativo, entonces es evidencia para inferir la ausencia de un motivo, o al menos el motivo es relativamente débil.(Reeve 2003).

1.4.5. ASPECTOS MOTIVADORES DEL TRABAJO

Para comprender mejor el contexto en el que se produce la conducta motivada, resulta útil diferenciar entre dos grupos de aspectos del trabajo que suelen motivar la conducta laboral: los factores motivadores del entorno de trabajo y los factores motivadores del contenido del trabajo. Los primeros tienen un carácter “extrínseco” a la tarea, en sí puesto que se refieren a las características del ambiente en el que tiene lugar la actividad de trabajo y son de naturaleza material y social. Los segundos, los relacionados con el contenido del trabajo, son aquellos aspectos relacionados directamente con la actividad requerida para su desempeño, de ahí que tengan carácter “intrínseco”. A continuación se identifican y comentan brevemente.

1.4.5.1. MOTIVADORES DEL ENTORNO LABORAL

Dentro de este grupo se incluye el dinero, la estabilidad en el empleo, la posibilidad de promocionar, las condiciones de trabajo, la posibilidad de participar y el ambiente social del trabajo.

- El dinero es uno de los resultados del trabajo considerados más importantes se desea porque gracias a él se pueden obtener otros bienes materiales. Asimismo, otorga estatus y prestigio social.

- La estabilidad en el empleo es también un aspecto muy valorado porque además del valor económico asociado al hecho de tener un trabajo fijo y estable, el individuo tiene la sensación de ser competente, de que sus esfuerzos aportan algo a la sociedad y de que puede planificar su vida fuera del trabajo.
- La posibilidad de ascender y promocionar a lo largo de la vida laboral es apreciada por los trabajadores porque se asocia a un mayor estatus laboral y social, al reconocimiento empresarial a las aptitudes, esfuerzos y habilidades de la persona y a mayores ingresos económicos. Además, la promoción también puede satisfacer el deseo de desarrollo y crecimiento psicológico y suponer la posibilidad de llevar a cabo tareas más interesantes y tener mayor responsabilidad y autonomía en el trabajo.
- Las condiciones de trabajo hacen referencia a todas las circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo entre las que podemos subrayar la disponibilidad de recursos materiales y técnicos y las buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios...) y la regularidad de horarios.
- La posibilidad de participar resulta atractiva para la mayoría de los individuos porque, entre otras cosas, representa un medio para desarrollarse como persona y satisfacer las necesidades de autorrealización. Asimismo puede aumentar las posibilidades de conseguir los objetivos empresariales y facilitar la implicación para su logro.
- El ambiente social del trabajo hace referencia a la posibilidad que ofrece el trabajo para satisfacer las necesidades de afiliación y contacto social que tenemos todos. Gracias al contacto con los otros (compañeros, superiores, etc.) obtenemos reconocimiento por el trabajo realizado. El grupo de trabajo también es un factor de motivación extrínseco importante.

1.4.5.2. MOTIVADORES DEL CONTENIDO DEL TRABAJO

Entre los factores del contenido de trabajo considerados motivadores destacamos las características de la tarea, la autonomía, la posibilidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas y la retroalimentación.

1.4.5.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS TAREAS

Las tareas pueden resultar motivadoras en función del interés mostrado por el sujeto, la variedad, la importancia o significatividad y la identidad. Veamos a continuación el significado de estos términos.

- a) Interés. Una actividad o tarea interesante es aquella que a la persona le agrada realizar. Así, aunque las personas difieran en el interés manifestado hacia ciertas tareas, es una realidad que un “trabajo interesante” es frecuentemente valorado.
- b) Variedad. Se refiere al número de actividades diferentes así como a la diversidad de aptitudes y de competencias requeridas para realizar un trabajo. La actividad laboral, si es variada, como ocurre en el caso de muchos profesionales, puede resultar motivadora y estimulante, mientras que la repetición continuada de un reducido número de tareas puede conducir al aburrimiento y a la monotonía. A la vez, permite poner en práctica una combinación significativa de talentos personales. Ahora bien, no hay que perder de vista que la variedad tiene un punto óptimo puesto que podría resultar desmotivadora y fuente de estrés y ansiedad en caso de resultar excesiva.
- c) Importancia. Es el grado en que el trabajo tiene un impacto sustancial sobre la vida de otras personas de dentro o fuera de la organización. Como generador de motivación, la clave es que el trabajador piense que está haciendo algo importante para su empresa y para la sociedad.

- d) Identidad. Hace referencia al grado en que el puesto implica realizar una parte entera e identificable de trabajo. Cuando una persona realiza el ciclo completo del trabajo para generar un producto o servicio terminado o a una subunidad del mismo, está haciendo un trabajo de principio a fin con un resultado identificable, por tanto, tiene identidad.

1.4.5.2.2. AUTONOMÍA

La autonomía, es el grado en que el trabajo permite independencia, libertad y capacidad de decisión para planificar el propio trabajo y elegir los procedimientos con que se ejecuta. La consecución de autonomía e independencia en el trabajo conlleva un componente motivacional implícito: sentirse libre para ejecutar la actividad laboral. Cuando existe autonomía el trabajador sentirá que los resultados de su trabajo dependen únicamente de su esfuerzo, iniciativa y decisión. Así, a mayor autonomía, los individuos tienden a sentir mayor responsabilidad personal por los éxitos y los fracasos.

1.4.5.2.3. POSIBILIDAD DE UTILIZAR CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS

El hecho de poder utilizar y desarrollar los propios conocimientos, destrezas y habilidades en el puesto de trabajo constituye un factor motivador relevante. Cada puesto de trabajo requiere una serie de conocimientos, destrezas y competencias de la persona que lo tiene que ejecutar. En la medida en que se produzca un ajuste óptimo entre las características del puesto y las de la persona que lo desempeña, ésta estará motivada. Entendemos por “óptimo” que el puesto resulte un reto y un desafío para la persona, pero que ésta cuente con los recursos necesarios para realizarlo con éxito.

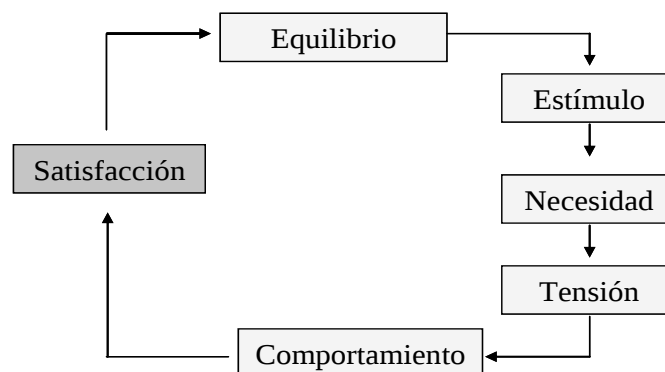
1.4.5.2.4. RETROALIMENTACIÓN

Hace referencia a la cantidad de información que reciben los trabajadores sobre la calidad y cantidad de trabajo realizado. Formalmente, se puede definir como “el grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución” (Hackman y Oldham, 1980: 80). Esta información sobre la eficiencia del desempeño puede provenir de otras personas como los compañeros o los superiores, y también del propio trabajo. En la medida en que el propio trabajo proporcione retroalimentación sobre el desempeño, suele ser más motivador.

1.4.6. CICLO MOTIVACIONAL

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la conformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior. (Chiavenato, quinta ed. Pag. 70).

Figura 3. Etapas del Ciclo Motivacional



Fuente: Chiavenato (año 2000)

En algunas veces la necesidad puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración o, en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación). Cuando se presenta la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar su salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica, el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

1.4.7. TEORÍAS MOTIVACIONALES DESDE LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

1.4.7.1. TEORÍAS DE CONTENIDO

1.4.7.1.1. TEORÍA DE JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

La Jerarquía de Necesidades de Maslow es un primer intento de clasificar las motivaciones humanas y comprender su incidencia sobre la conducta. Las

necesidades del ser humano, según esta teoría, pueden agruparse en cinco categorías:

- **Necesidades fisiológicas** (tendientes a garantizar la existencia del individuo y la especie: hambre, sed, sueño, sexo...),
- **Necesidades de seguridad** (protección contra amenazas o riesgos, reales o imaginarios),
- **Necesidades sociales o de afiliación** (pertenencia a grupos en los cuales la persona puede dar y recibir afecto),
- **Necesidades reconocimiento** (estimación propia y de otros); y,
- **Necesidades de autorrealización** (desarrollo pleno de la personalidad).

Tales necesidades están organizadas jerárquicamente en forma de "pirámide", con las fisiológicas en la base y las de autorrealización en el vértice. El individuo tiende a satisfacerlas en orden ascendente, de tal manera que organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén insatisfechas (las necesidades satisfechas, en otras palabras, no motivan). Cuando las necesidades que en un momento son motivadoras comienzan a ser satisfechas de manera regular, el individuo comienza a estar motivado por las necesidades del siguiente orden. En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos.

1.4.7.1.2. TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores o Teoría Bifactorial establece que los factores que generan

insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: *la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente*. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

Los factores higiénicos o preventivos (*salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización*), evitan la insatisfacción pero no producen motivación. Los factores motivacionales (*reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí*) sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho.

Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado (especie de punto de indiferencia). Si operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho (están bloqueados los efectos de los factores motivacionales). Sólo habrá motivación cuando ambas clase de factores estén funcionando adecuadamente.

1.4.7.1.3. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND

Es también conocida como Teoría de las tres necesidades. Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de

Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades:

- **Necesidades de afiliación (nAf)**, que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas;
- **Necesidades de logro (nLog)**, que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito; y,
- **Necesidades de poder (nPod)**, que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones. McClelland estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro (más que por el nivel de conocimientos). Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de **riesgo moderado**, donde tengan **responsabilidad** por los resultados y donde puedan tener **retroalimentación** sobre su desempeño.

McClelland estableció que hay una relación históricamente comprobable entre la cantidad de personas motivadas por el logro y el grado de desarrollo de las naciones.

Finalmente, si una elevada motivación al logro es necesaria para tener ejecutantes excepcionales, para el ejercicio de la gerencia se necesita

motivación para el poder, pues el papel del gerente no es el de ejecutar directamente las tareas, sino dirigir a otros para que las realicen y alcancen determinados objetivos.

1.4.7.1.4. MODELO ERC DE ALDERFER

La Teoría **ERC**. Expuesta por Alderfer, considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades:

- **Necesidades de existencia (E)**, que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcen las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow);
- **Necesidades de relación (R)**, de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow); y,
- **Necesidades de Crecimiento (C)**, anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema de maslow).

Alderfer plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas (de Existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales) hasta las menos concretas (de Crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca).

Aunque no hay una jerarquía rígida como la que establece Maslow, la energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse, según Alderfer, desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas (**E-> R -> C**), dándose el fenómeno de la **satisfacción-proyección** (se satisface una

necesidad y se pasa a otra menos concreta). Sin embargo, Alderfer incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de la **frustración-regresión**, el cual ocurre cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (de relación, por ejemplo) y el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta (de existencia, pongamos por caso).

Otros dos eventos completan los postulados básicos de la Teoría ERC. Cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades de existencia (las más concretas), se dedica con más ahínco a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría. Finalmente, cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza.

1.4.7.2. TEORÍA DE PROCESOS

1.4.7.2.1. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM

Esta teoría o modelo para la motivación fue elaborada por Víctor Vroom y enriquecida en varias ocasiones sobre todo por Poster y por Lawler.

Se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño, está en dependencia de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

Se explica sobre la base, que ésta es el resultado del producto de tres factores que son:

Valencia. Es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa. Tiene para cada recompensa en un momento dado un

valor de valencia única aunque ésta puede variar con el tiempo en dependencia de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras.

Expectativa. Es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea.

Medios. Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

La motivación se expresa como el producto de estos factores vistos anteriormente:

$$\text{Motivación} = V \times E \times M$$

La Valencia, puede ser positiva o negativa, en el primer caso existirá un deseo por alcanzar determinado resultado y en el otro caso el deseo será de huir de un determinado resultado final.

La Expectativa, se le asume un valor entre 0 y 1 en dependencia de su estimación sobre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido, si no ve correspondencia entre esfuerzo y desempeño el valor será 0 y viceversa 1.

Los Medios, también asumen un valor entre 0 y 1, si su estimación sobre la obtención de recompensa es equitativa con su desempeño este factor tendrá una alta calificación y de lo contrario baja.

1.4.7.2.2. TEORÍA DE LA EQUIDAD

La Teoría de la Equidad pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias. En el seno de una

organización, cada individuo brinda ciertos Aportes (**A**) en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo...) y percibe un conjunto de Resultados (**R**) (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación, afecto...). Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia. Si denominamos **R_p** y **A_p** a los resultados y aportes propios, y **R_{pr}** y **A_{pr}** a los resultados aportes del referente, se pueden dar las comparaciones siguientes: Si **$(R_p/A_p) = (R_{pr}/A_{pr})$** hay sensación de equidad, pues la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entre resultados y aportes del referente. En tal situación el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño. Si **$(R_p/A_p) < (R_{pr}/A_{pr})$** hay sensación de inequidad pues se siente sub-retribuido. En tal caso, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias (por lo general disminuyendo sus aportes o incrementando sus resultados por cualquier vía). Por último, si **$(R_p/A_p) > (R_{pr}/A_{pr})$** el individuo puede desarrollar cierto sentimiento de culpa e igualmente asume conductas para restablecer la equidad (por lo general, incrementando sus aportes o disminuyendo sus resultados).

Además de alterar los aportes y/o los resultados propios, las personas pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los aportes del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación.

Según la Teoría de la Equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización (interno de otro), con otra persona de otra organización (externo de otro), con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización (interno propio), o con la experiencia de la propia persona en otra organización (externo propio).

1.4.8. EQUIPOS DE TRABAJO

Un equipo de trabajo está conformado por profesionales de diversa índole, con aptitudes, responsabilidades y estatus diferentes. Si un grupo quiere ser eficaz ha de estar compuesto por personas que tengan el mismo o parecido estatus dentro de la organización, mientras que el equipo las diferencias de estatus no importaran porque se respeta la aportación de cada individuo en la medida en que dicha aportación ayuda a realizar el trabajo. Precisamente un equipo consiste en este, aunar y coordinar con diferentes procedencias para llevar a cabo una tarea con eficacia. Lo verdaderamente relevante es que cada miembro comprenda la contribución de los otros miembros del equipo al esfuerzo común, al objetivo colectivo para lo que se requiere una comunicación fluida. Probablemente la comunicación es el factor más importante para lograr la cohesión entre los miembros de un equipo y la conexión del equipo con el resto de la organización.

Mientras un grupo de trabajo es un conjunto de personas cuyo trabajo les mantiene en contacto, un equipo es un conjunto de personas con una tarea específica que trabajan juntas para conseguirla. Así el equipo de trabajo confluyen una serie de roles que entre lo que se destacan son los siguientes que conformarían el núcleo de todo equipo que toma decisiones:

- **Presidente:** establece los objetivos; asigna las funciones, tareas y responsabilidades; articula las conclusiones del grupo.
- **Encauzador:** busca las pautas dentro de las discusiones del grupo, incita al grupo a llegar a un acuerdo o a tomar decisiones.
- **Encargo de plantear ideas:** realiza propuestas y ofrece nuevas ideas; propone nuevos enfoques sobre cómo actuar.
- **Monito/Evaluador:** analiza los problemas y los temas complejos; evalúa las contribuciones de los demás.

- **Trabajador de la empresa:** transforma las ideas y lo hablado en actividades prácticas.
- **Trabajador del equipo:** ofrece apoyo y ayuda a los demás, orientando al equipo.
- **Investigador de la empresa:** introduce información externa, negocia con la gente de fuera.
- **Cumplidor:** enfatiza la necesidad de cumplir los plazos, los objetivos y la tarea.

Una buena gestión de equipo debería asegurar la presencia de estos roles en el equipo de trabajo hasta el punto de diseñar equipo de trabajo en los que asegure la presencia de todos estos roles. También hay que tener en cuenta que una persona puede desempeñar a la vez más de uno de estos roles, pero lo deseable sería que cada rol fuera representado por un individuo diferente, aunque las características que lo identifican sean compartidas por más de uno del equipo.

Para Dolan y Martin (2000) un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas con una misión u objetivo común, cuyas habilidades se complementan entre sí, trabajando coordinadamente, con la participación de todos sus miembros para la consecución de una serie de objetivos comunes, de los que son responsables. Los equipos de trabajo están formados, por consiguiente, por personas interdependientes en sus tareas.

Algunas ventajas de transformar grupos en equipos eficaces y productivos son:

- a) Mayor motivación de los empleados;
- b) Elevados niveles de productividad;
- c) Mayor satisfacción del empleado;
- d) Compromiso común con las metas;

- e) Mejor comunicación;
- f) Mejores habilidades para el puesto;
- g) Flexibilidad organizativa; y,
- h) Establecimiento de reglas y normas claras de comportamiento.

Los pasos a seguir en la formación de equipo de trabajo pueden resumirse de la siguiente forma:

- a) La carta constitucional. Un elemento crítico en establecimiento de un equipo es el desarrollo y aceptación de la carta constitucional. Una carta constitucional es un documento escrito que define la visión del equipo, alcance el funcionamiento, objetivos, horario y expectativas.
- b) Establecimiento de metas. Las metas deben ser claras y debe existir un sistema que permita medir el progreso que se hace hacia la misma. Las metas proporcionan dirección en el equipo. En este sentido, los equipos con metas presentan las siguientes características:
 - a. Ambiente relajado;
 - b. Seguridad;
 - c. Alta cooperación;
 - d. Confianza;
 - e. Moral alta;
 - f. Ajuste del sistema; y,
 - g. Buenas relaciones con la dirección.

En cambio, los equipos sin metas se caracterizan por:

- a) Aumento del estrés;
 - b) Tendencia a cometer errores; y,
 - c) Cooperación nula.
-
- c) Selección y tamaño. La experiencia dicta que los mejores equipos de trabajo suelen ser relativamente pequeños, menos de 10 trabajadores. Una cuestión muy importante a la hora de decidir. Las personas idóneas

para entrar a formar parte de un equipo son aquellas que se preocupan profundamente por la organización y desean que esta crezca y tenga éxito, así como las personas que pueden trabajar bien con otras, particularmente como miembros de un equipo.

- d) Capacitación y aprendizaje. Para Senge (1992), el aprendizaje en equipo es un proceso tendente a desarrollar la capacidad de un equipo para lograr resultados que sus miembros desean. Se basa en desarrollar un visión compartida, así como el talento personal. A través del aprendizaje en equipo se intenta concienciar y preparar a los miembros de la necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos y de la necesidad de una acción innovadora y coordinada.

1.4.8.1. TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO

Los equipos pueden realizar una variedad de cosas como hacer productos, proveer servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, ofrecer asesoría y tomar decisiones. Los cuatro tipos de equipos más comunes que se encuentre en una organización son:

- 1) Equipos de solución de problemas: son grupos de cinco a doce empleados del mismo departamento que se reúnen algunas horas cada semana para analizar las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo. Los miembros comparte ideas y ofrecen sugerencias de cómo se pueden mejorar los métodos y procesos de trabajo. Una de las aplicaciones más utilizadas por los equipo de solución de problemas son los círculos de calidad.
- 2) Equipos de trabajo autodirigidos: son grupos de empleados que llevan a cabo trabajos altamente relacionados o interdependientes y que se hacen cargo de muchas de las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Típicamente esto incluye planear y programar el trabajo, asignar tareas a los integrantes, llevar un control colectivo sobre el ritmo

de trabajo, tomar decisiones operativas, ejercer acciones cuando hay problemas y trabajar de manera conjunta con los clientes y proveedores. Los equipos de trabajo totalmente autodirigidos incluso seleccionan a sus propios integrantes y entre ellos mismos evalúan su desempeño.

- 3) Equipos multidisciplinarios: son equipo formados por empleados de un nivel jerárquico similar, pero diferentes áreas de trabajo, que se juntan para cumplir una tarea. Son un medio eficiente para permitirle a las personas de diferentes áreas dentro de una organización intercambiar información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas, y coordinar proyectos complejos.
- 4) Equipos virtuales: usan la tecnología computacional para aglutinar a los miembros físicamente dispersos con el fin de lograr un objetivo común. Estos equipos pueden hacer lo mismo que hacen los demás equipos como intercambiar información, tomar decisiones, completar tareas y además incluir miembros de la misma organización.

2. CASO DE APLICACIÓN (EMPRESA OOAPAS)

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA OOAPAS

2.1.1. ANTECEDENTES

El actual Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia se creó el 12 de junio de 1995, mediante el decreto No. 44 publicado en el Periódico Oficial del Estado:

“ARTICULO I.-Se crea el Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia, Organismo Público Municipal, descentralizado, con

Personalidad jurídica y patrimonio propio, que con ese carácter formará parte del Sistema Estatal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento.”

2.1.2. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Según el mismo decreto No. 44 Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia, tiene como objetivos:

- I.** Prestar el servicio al público de agua potable, alcantarillado y saneamiento en la ciudad de Morelia y el municipio en coordinación con las juntas municipales de sus dependencias.

- II.** Realizar las obras hidráulicas respectivas, por si o a través de terceros, de conformidad con las normas establecidas por la ley de Agua potable, Alcantarillado y Saneamiento del estado de Michoacán.

- III.** Contratar directamente los préstamos que requiera y responder de sus adeudos con su patrimonio, salvo cuando se trate de créditos cuya amortización exceda de un ejercicio fiscal, en tal caso será necesaria la autorización del cabildo.

- IV.** Capacitar y adiestrar al personal en la administración, operación, conservación y mantenimiento de los sistemas.

- V.** Planear y programar, así como estudiar, proyectar, presupuestar, construir, rehabilitar, ampliar, operar, administrar, conservar y mejorar en el municipio, tanto los sistemas de captación, potabilización, conducción, almacenamiento y distribución, de agua potable, como los sistemas de alcantarillado, tratamiento de aguas residuales disposición final de las mismas y manejo de lodos, conforme a las leyes y reglamentos de la materia.

VI. Proporcionar el servicio de agua potable y alcantarillado, incluyendo saneamiento, a los centros de población, urbanos, rurales e industriales en el municipio de Morelia, en los términos de los convenios y contratos que para ese efecto celebre con personas físicas, morales y las juntas locales municipales.

VII. Formular y mantener actualizado y valorizado el padrón de usuarios del servicio a su cargo.

VIII. Estudiar y proponer al Ayuntamiento, con la asesoría, en su caso, del Comité de Agua Potable y Alcantarillado y Saneamiento del Estado de Michoacán, las cuotas y tarifas por el servicio de agua potable y por descargas en el alcantarillado y saneamiento que se preste a los usuarios, para que éste lo tome en consideración al elaborar la iniciativa del decreto correspondiente, para su aprobación, en su caso, por el H. Congreso del Estado.

IX. Recaudar los derechos por el servicio, con base en las cuotas y tarifas aprobadas en los términos de la ley.

X. Ordenar y ejecutar la restricción y suspensión del servicio, en los términos del Artículo 77 de la Ley de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Estado de Michoacán.

XI. Realizar las gestiones que sean necesarias a fin de obtener los Créditos o financiamientos que se requieran para la prestación del servicio, en los términos de la legislación aplicable.

XII. Constituir y manejar fondos de reserva para la rehabilitación, ampliación y mejoramiento de los Sistemas a su cargo, para la reposición de sus activos fijos y para el servicio de la deuda, en los términos del reglamento interior del Organismo.

XIII. Utilizar los ingresos que recaude, exclusivamente en los casos inherentes a la prestación del servicio público de agua potable y alcantarillado, incluyendo saneamiento.

XIV. Autorizar descargas domiciliarias de aguas residuales a los sistemas de alcantarillado, en los términos de la ley y reglamentos correspondientes.

XV. Promover programas de uso racional del agua potable, así como de captación y adiestramiento de su personal.

XVI. Inspeccionar y verificar el cumplimiento de la Ley de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Estado de Michoacán, de esta ley y su reglamento.

XVII. Aplicar, en los términos de las leyes y reglamentos de la materia, las sanciones por las infracciones a las mismas.

XVIII. Solicitar a las autoridades competentes la expropiación, ocupación temporal total o parcial de bienes, o la limitación de los derechos de dominio en los términos de la ley.

XIX. Realizar por si o a través de terceros y de las juntas locales municipales correspondientes, las obras de agua potable y alcantarillado del municipio de Morelia, incluyendo saneamiento y recibir las que se construyan en la misma, así como dictaminar los proyectos de dotación de agua y supervisar la construcción de agua potable, alcantarillado y saneamiento conforme a la normatividad vigente.

XX. Elaborar los programas y presupuestos anuales de ingresos y egresos del Organismo, mismos que deberán ser aprobados por el Ayuntamiento de Morelia.

XXI. Elaborar mensualmente los estados financieros del Organismo y proporcionar la información y documentación que le solicite la autoridad.

XXII. Rendir anualmente al Ayuntamiento de Morelia, un informe de las labores realizadas durante el ejercicio anterior; así como el estado general del Organismo y sobre los resultados y situación financiera.

XXIII. Celebrar con las personas de los sectores público, social o privado los convenios contratos necesarios para el cumplimiento de sus atribuciones, en los términos de la legislación aplicable.

XXIV. Adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios, a su objeto, así como realizar todas las acciones que se requieran, para el cumplimiento de su objetivo y atribuciones, y

XXV. Las demás que señale la ley, los reglamentos correspondientes y demás disposiciones estatales y federales de la materia.

Adicionalmente, debe considerarse lo señalado en el artículo 45 de la Ley del Agua y Gestión de Cuencas para el Estado de Michoacán de Ocampo, particularmente las fracciones siguientes:

IV. Formular y mantener actualizado el inventario de bienes y recursos que integran su patrimonio;

XII. Coadyuvar con las autoridades federales y estatales competentes, para que el agua destinada al uso doméstico cumpla con las normas oficiales mexicanas de calidad correspondientes;

XIV. Resolver en su caso, los recursos y demás medios de impugnación interpuestos en contra de sus actos o resoluciones;

XVII. Cubrir oportunamente las contribuciones, derechos, aprovechamientos y productos que establezca la legislación fiscal aplicable;

XX. Establecer las unidades administrativas necesarias dentro de su demarcación territorial.

2.1.3. MARCO JURÍDICO

A continuación se enlistan las normativas legales del ámbito Federal, Estatal y Municipal que rigen al OOAPAS:

Cuadro No. 4 Normativas que rigen al OOAPAS

No.	Ámbito	Fecha de Publicación	Título	Publicado en	Artículo
1	Federal		Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos		115
2	Federal	27-12-78	Ley de coordinación Fiscal	Diario Oficial	
3	Federal	01-12-92	Ley de Aguas Nacionales	Diario Oficial	
4	Federal	12-01-94	Reglamento de la Ley de Aguas Nacionales		
1	Estatal		Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Michoacán de Ocampo		123
2	Estatal	03-03-04	Ley de Archivos administrativos e Históricos del Estado de Michoacán de Ocampo y de sus Municipios	Periódico Oficial No. 3	5
3	Estatal	14-10-03	Ley de Presupuesto, contabilidad y Gasto Público Del estado de Michoacán de Ocampo	Periódico oficial No. 1	1
4	Estatal	17-01-03	Ley de Deuda Pública del Estado de Michoacán de	Periódico oficial No. 9	2

			Ocampo		
5	Estatat	28-08-03	Ley de acceso a la información pública del Estado de Michoacán de Ocampo	Periódico oficial No. 7	1
6	Estatat	07-12-98	Ley de Obras Públicas del Estado de Michoacán de Ocampo y de sus Municipios	Periódico oficial No. 16	1
7	Estatat	27-09-99	Reglamento de la Ley de Obras Públicas del Estado de Michoacán de Ocampo y de sus municipios	Periódico oficial No. 2	
8	Estatat		Ley de Adquisiciones y Arrendamientos y prestación de servicios relacionados con los bienes muebles e inmuebles del estado de Michoacán de Ocampo.	Periódico oficial No. 64	2
9	Estatat	27-09-84	Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Michoacán	Periódico oficial No. 98	2
10	Estatat	17-04-89	Ley de Planeación del Estado de Michoacán de Ocampo	Periódico oficial	
11	Estatat	15-06-95	Ley de Desarrollo Urbano del Estado de Michoacán de Ocampo	Periódico oficial No. 45	
12	Estatat	12-04-02	Ley de Equilibrio ecológico y protección al ambiente del estado	Periódico oficial No. 60	

			de Michoacán de Ocampo		
13	Estatat	27-12-04	Ley del Agua y Gestión de Cuencas para el Estado de Michoacán de Ocampo	Periódico oficial No. 16	
14	Estatat	27-2-10	Reglamento de la Ley del Agua y Gestión de Cuencas para el Estado de Michoacán de Ocampo	Periódico oficial No. 44	
15	Municipal	31-12-01	Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo	Periódico oficial No. 35	
16	Municipal	12-06-95	Acuerdo de Creación del Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia	Periódico oficial No. 44	
17	Municipal	30-jul-02	Bando de Gobierno Municipal de Morelia	Periódico oficial No. 86	
18	Municipal	30-04-08	Plan Municipal de Desarrollo 2008	Periódico oficial No. 77	
19	Municipal	28-12-07	Ley de Ingresos del Municipio de Morelia, Michoacán para el ejercicio fiscal 2008	Periódico oficial No. 2	
20	Municipal	25-08-97	Código Fiscal Municipal	Periódico oficial	
21	Municipal	31-12-83	Ley de Hacienda Municipal	Periódico oficial	
22	Municipal	02-02-05	Reglamento de Organización de la Administración Pública Municipal de Morelia	Periódico oficial No. 43	

23	Municipal	11-04-07	Acuerdo por el que se establecen las bases y lineamientos que se deberán observar en los procesos de entrega-recepción del H. Ayuntamiento de Morelia, sus Dependencias y entidades que conforman la administración pública Municipal	Periódico oficial No. 15	
24	Municipal	14-06-04	Acuerdo de Racionalidad y Disciplina Presupuestaria para las dependencias y entidades de la administración Pública del Honorable Ayuntamiento Constitucional de Morelia	Periódico oficial No. 76	
25	Municipal	19-11-98, modifica-do 28-09-99	Reglamento para controlar las descargas de aguas residuales al alcantarillado municipal de Morelia.	Periódico oficial No. 10	
26	Municipal	27-08-02	Reglamento de Adquisiciones, Enajenaciones, arrendamientos y contratación de servicios Relacionados con Bienes Muebles e Inmuebles del Municipio de Morelia, Michoacán.	Periódico oficial No. 6	
27	Municipal	29-08-07	Reglamento de	Periódico	

			Archivo Municipal	oficial No. 15	
28	Municipal	25-12-09	Decreto que establece las tarifas para el cobro de los servicios que presta el organismo Operador de Agua Potable Alcantarillado y Saneamiento de Morelia Para el ejercicio fiscal del año 2010	Periódico oficial No. 9,	
29	Interno	7-06-82	Reglamento Interior de Trabajo	Depositados ante la Junta de Conciliación y Arbitraje del Estado	
30	Interno	21-01-09	Contrato Colectivo de Trabajo		

2.1.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN

Prestar los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario, saneamiento y manejo de aguas pluviales con calidad, eficiencia y rostro humano y honesto, a los habitantes de Morelia, para contribuir a la mejora de su calidad de vida, dentro de un marco de desarrollo integral sustentable.

VISIÓN

Ser un OOAPAS integrado, competitivo, rentable y altamente eficiente, con excelente atención a los usuarios, comprometido con la calidad de los servicios y la sustentabilidad ambiental, y promotor del uso eficiente y racional del agua.

VALORES

HONESTIDAD

Proporcionamos un servicio de calidad a nuestros usuarios, desempeñando nuestro trabajo con toda nuestra capacidad, cuidando el tiempo, los equipos y los recursos (materiales y humanos) que se nos han asignado para el desempeño de nuestro trabajo.

RESPONSABILIDAD

Asumimos la importancia de cumplir cabalmente nuestra función, y la obligación de dar cuenta a los usuarios y a los ciudadanos de nuestro trabajo

CALIDAD

Cumplimos con la entrega correcta y oportuna de nuestros servicios con la disposición de escuchar y resolver las necesidades de nuestros usuarios.

INNOVACIÓN

Buscamos la mejora continua en nuestro desempeño, a través de alternativas y soluciones novedosas, para lograr la excelencia en todas las áreas de nuestro Organismo.

CONCIENCIA ECONÓMICA

Trabajamos aplicando adecuadamente los recursos que se nos asignan, y estableciendo políticas comerciales justas, que permitan la autosuficiencia de nuestro Organismo

CONCIENCIA ECOLÓGICA

Estamos comprometidos con el crecimiento sostenible, asegurando la preservación del entorno ambiental, a través del aprovechamiento racional de las fuentes de abastecimiento, así como el retorno del agua en condiciones adecuadas.

2.1.5. ORGANIGRAMA

En el Capítulo Segundo “Estructura y funcionamiento del Organismo”, Artículo 7, del Decreto de Creación del Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia, se establece que “El Organismo Operador del Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia contará con:

- I.- Una Junta de Gobierno;
- II.- Un Consejo Consultivo;
- III.- Un Director; y
- IV.- Un Comisario.

El organigrama completo del OOAPAS incluye por tanto a dichas entidades, tal y como se muestra a continuación:



Figura 4. Organigrama OOAPAS

De acuerdo con el artículo 54 (párrafos V y X) de la Ley del Agua y Gestión de Cuencas para el Estado de Michoacán de Ocampo, y el artículo el artículo 36 del Reglamento de dicha Ley, es atribución del Director General definir la estructura organizacional y el manual de organización para el cumplimiento de los objetivos, funciones y responsabilidades del Organismo y presentarla a la Junta de Gobierno para su aprobación.

A continuación se presenta el organigrama general del OOAPAS, aprobado por la Junta de Gobierno en la sesión del 8 de mayo de 2009.

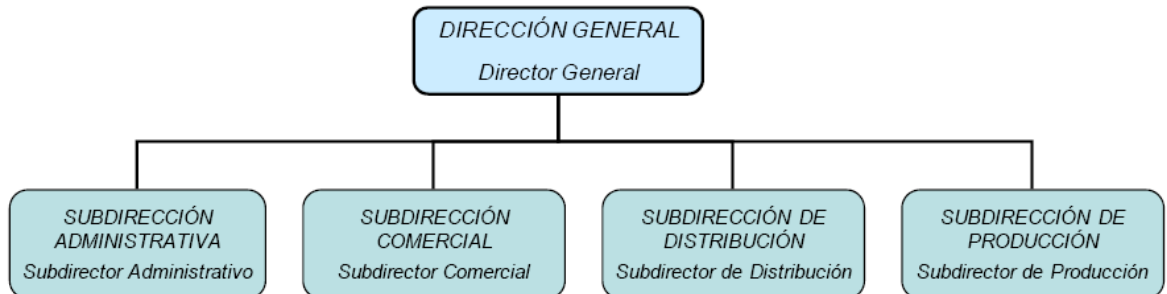


Figura 5. Organigrama General OOAPAS

Para mayor claridad dicho organigrama se ha dividido de la siguiente manera:

1 Dirección General.

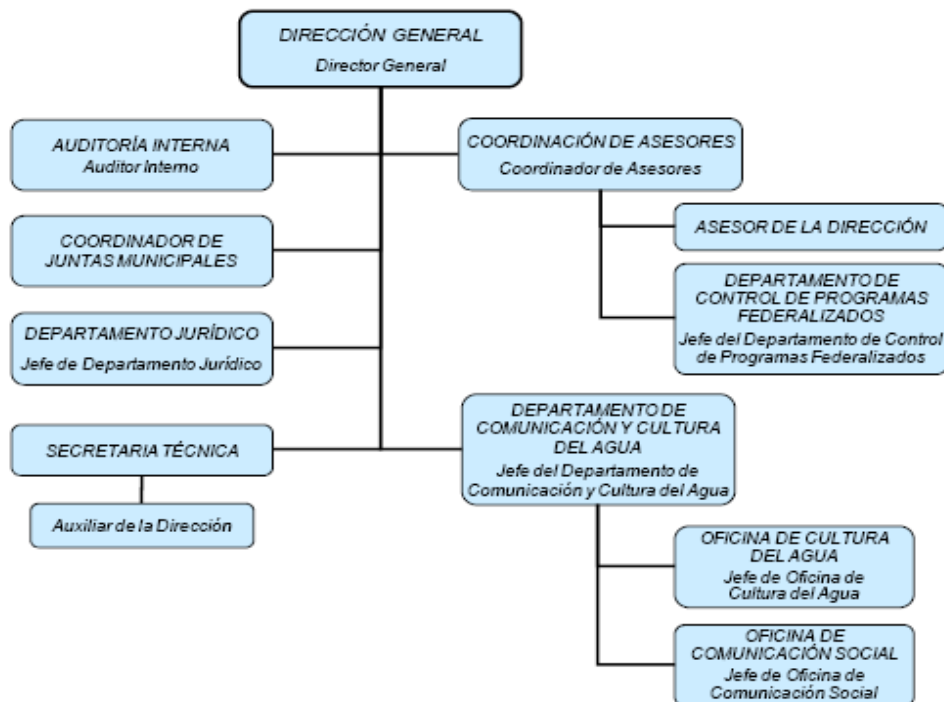


Figura 6. Organigrama de la Dirección General OOAPAS

2 Subdirección Administrativa.

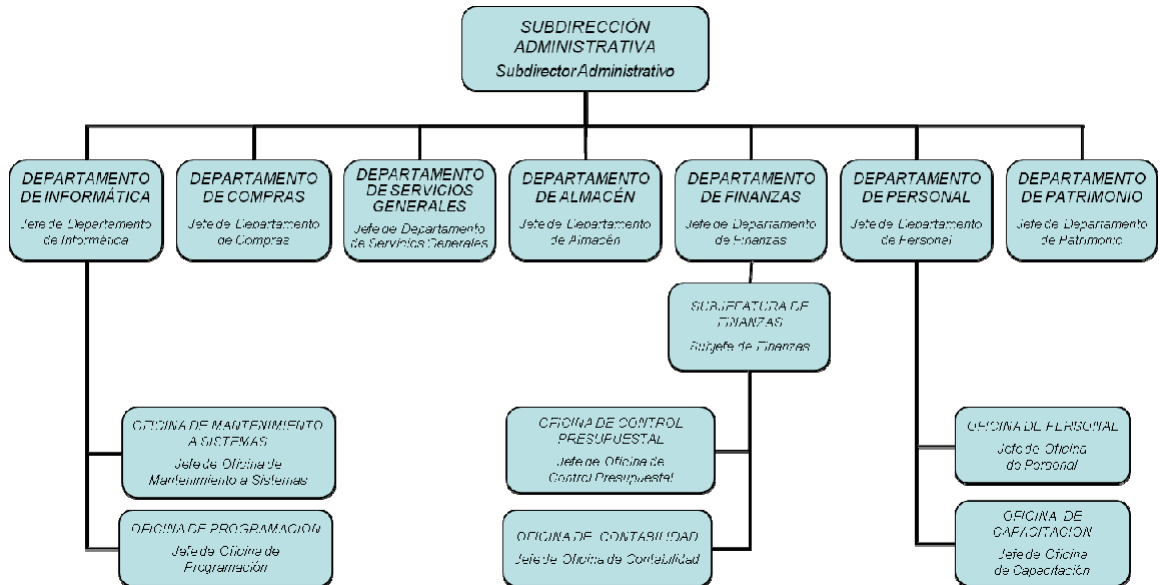


Figura 7. Organigrama Subdirección Administrativa

3 Subdirección Comercial.

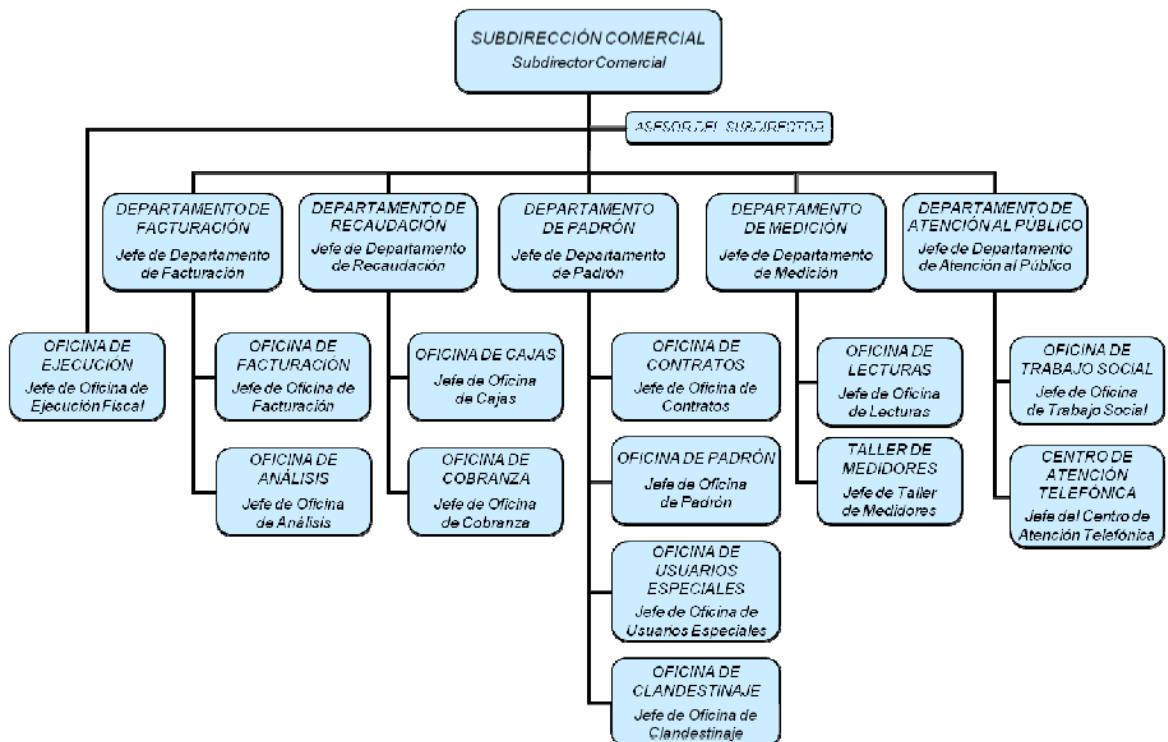


Figura 8. Organigrama Subdirección Comercial

4 Subdirección de Distribución.

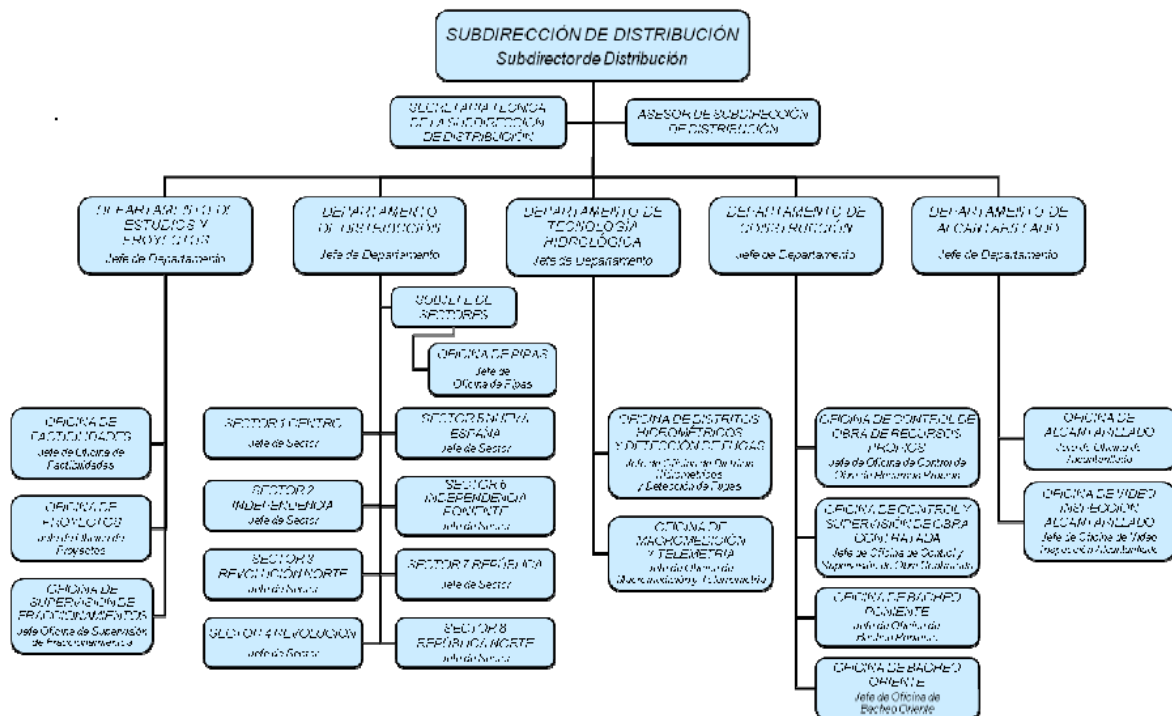


Figura 9. Organigrama Subdirección de Distribución

5 Subdirección de Producción.

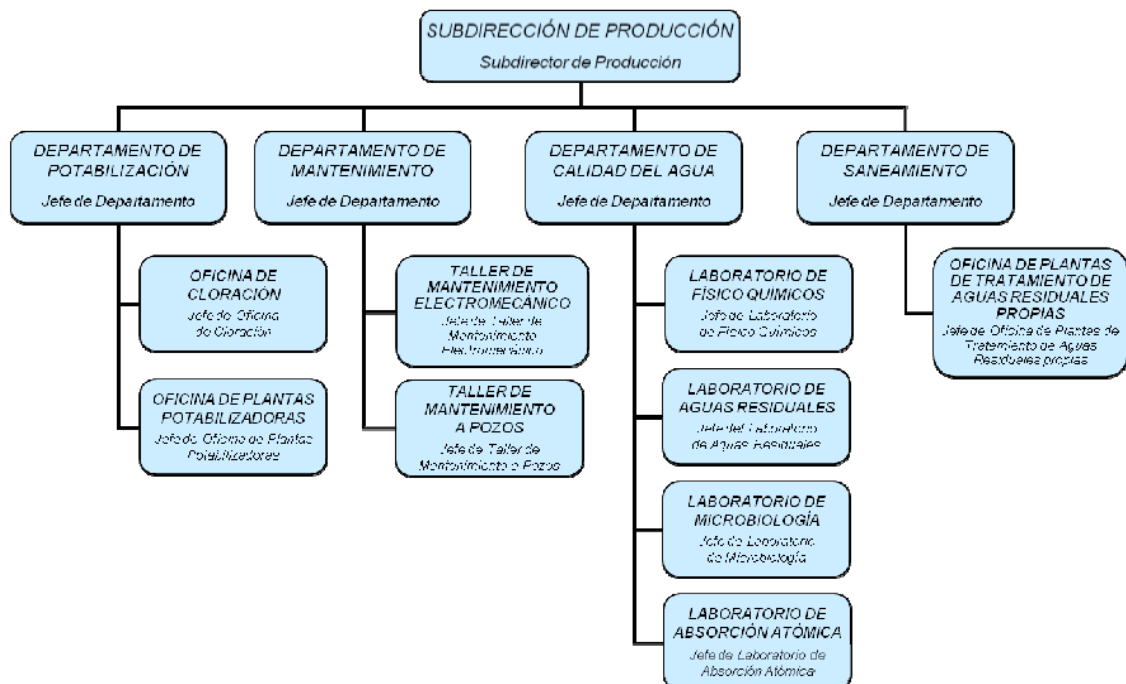


Figura 10. Organigrama Subdirección de Producción

2.1.6. FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES

Por su propia naturaleza, todas las unidades organizacionales tienen funciones y responsabilidades exclusivas; sin embargo también comparten funciones y responsabilidades con otras unidades de su mismo nivel.

Definición de las funciones generales

Son las funciones relativas a la gestión de una unidad organizacional (Subdirección, Departamento, Oficina, Taller, etc.) y se caracterizan porque:

- Implican actividades de planeación, organización, dirección, control y evaluación de las actividades del área organizacional en cuestión.
- Son aplicables a todas las áreas organizacionales pares u homólogas. Sólo se particularizan por la especialidad del área.
- Implican competencia profunda para la gestión por parte del responsable de la unidad y requiere de conocimiento general de las actividades operativas del área por parte de todos quienes trabajan en ella.
- Implican visión estratégica para ligar metas del área organizacional con las metas de la organización.
- Requieren habilidades de liderazgo.

Definición de las funciones específicas

Son las funciones relativas a la operación de una unidad organizacional (Subdirección, Departamento, Oficina) y se caracterizan porque:

- Requieren habilidades para la toma de decisiones y la acción sobre actividades específicas del área en cuestión.

- Son particulares de la unidad organizacional. No son comunes en unidades pares con operaciones distintas.
- Implican conocimiento y experiencia especializados, que generen liderazgo del área.

Funciones generales para las Subdirecciones

Cada una de las Subdirecciones cumple con las siguientes funciones relativas a la gestión:

- Planear, Organizar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de las actividades propias de la Subdirección.
- Acordar con la Dirección General los asuntos propios de la Subdirección y brindarle asesoría y apoyo en el ámbito de su competencia.
- Elaborar el Programa Operativo Anual correspondiente a su ámbito de competencia.
- Elaborar el Proyecto de Presupuesto Anual de Egresos correspondiente a su ámbito de competencia.
- Diseñar mecanismos y proponer acciones orientadas a la modernización de estructuras y simplificación de procesos, para mejorar la eficiencia del Organismo.
- Contribuir, en coordinación con las otras Subdirecciones, a la observancia y actualización de los manuales y reglamentos autorizados.
- Tener representación e influencia en las reuniones que sean requeridas para el cumplimiento de las funciones generales y específicas de la Subdirección.

- Procurar el uso y/o aplicación racional de los recursos humanos, materiales y técnicos, a fin de obtener los resultados de mayor beneficio para el Organismo.
- Desarrollar, mantener y reportar indicadores de gestión y eficiencia para la Subdirección.
- Elaborar trimestral y anualmente un informe de actividades y avances para su presentación a la Junta de Gobierno.

Funciones generales para los Departamentos

Cada uno de los Departamentos cumple las siguientes funciones relativas a la gestión:

- Planear, programar, coordinar, controlar y evaluar las actividades del Departamento.
- Formular y presentar al Subdirector del área, el Programa Operativo Anual de su Departamento, para el análisis y autorización correspondientes.
- Formular y presentar al Subdirector del área, el Proyecto de Presupuesto de Egresos de su Departamento, para el análisis y autorización correspondientes.
- Tener representación e influencia en las reuniones que sean requeridas para el cumplimiento de las funciones generales y específicas del Departamento.

- Acordar con la Subdirección, los asuntos propios del Departamento y brindarle asesoría y apoyo que requiera dentro del ámbito de su competencia (incluyendo presentación de informes requeridos).
- Proponer el desarrollo de proyectos en el ámbito de su competencia, así como otras iniciativas para la mejora y/o transformación del área, según se requiera.

Funciones generales para las Unidades Auxiliares (Oficinas, Talleres, Laboratorios, Sectores).

Cada una de las Unidades Auxiliares de los Departamentos cumple las siguientes funciones relativas a la gestión:

- Planear, programar, coordinar, controlar y evaluar las actividades de la unidad auxiliar.
- Participar en la formulación del Programa Operativo Anual del Departamento, para el análisis y autorización correspondientes.
- Participar en la formulación del Proyecto de Presupuesto de Egresos del Departamento, para el análisis y autorización correspondientes.
- Tener representación e influencia en las reuniones que sean requeridas para el cumplimiento de las funciones generales y específicas del Departamento.
- Acordar con el Departamento los asuntos propios de la Unidad Auxiliar y brindarle la asesoría y apoyo que requiera dentro del ámbito de su competencia (incluyendo presentación de informes requeridos).

- Proponer el desarrollo de proyectos en el ámbito de su competencia, así como otras iniciativas para la mejora y/o transformación del área, según se requiera.

La Subdirección Comercial, cumple con las siguientes funciones específicas:

- Implantar sistemas para comercializar agua potable, alcantarillado y saneamiento de Morelia.
- Dirigir y coordinar las actividades de contratación de los servicios y control de usuarios, facturación, recaudación, cobranza y atención al público para alcanzar los objetivos de comercialización del agua que se señalen.
- Vigilar y controlar los programas de comercialización a corto y largo plazo a cargo del Organismo.
- Proponer a la Dirección General las políticas de comercialización y los esquemas tarifarios de los servicios del Organismo.
- Presentar a la Dirección General la información estadística y documental requerida para la correcta toma de decisiones en el Organismo.
- Analizar, definir, justificar y proponer las políticas y criterios de descuento que deben aplicarse a los cobros anticipados y notificarlos a sus jefes de Departamento para su aplicación, una vez autorizados.
- Ejercer control y evaluar el avance físico de los programas de actividades y financieros para los presupuestos asignados a los

departamentos a su cargo, de conformidad con las políticas, normas y procedimientos establecidos.

- Elaborar y firmar convenios con usuarios colectivos, en coordinación con el Departamento Jurídico.
- Suscribir los documentos oficiales en que sea parte la Subdirección a su cargo.
- Las demás que le asigne el Director.

Oficina de Ejecución

La Oficina de Ejecución cumple con la siguiente función específica:

- Aplicar el procedimiento administrativo de ejecución maximizando la recuperación de la cartera vencida del Organismo susceptible de este procedimiento.

Departamento de Facturación

El Departamento de Facturación, cumple con las siguientes funciones específicas:

- Establecer normas, políticas y procedimientos para que se realice una adecuada facturación de los servicios a usuarios y usuarios especiales y vigilar su cumplimiento.
- Mantener una adecuada coordinación con el Departamento de Padrón para realizar los cambios en el registro del Padrón de usuarios.
- Asegurar el cobro correcto del consumo de agua potable y otros servicios, así como de las multas y recargos que en su caso se apliquen en las facturas emitidas por el Organismo.

- Las demás que le asigne el Subdirector.

Oficina de Facturación

La Oficina de Facturación cumple con la siguiente función específica:

- Emitir la facturación por concepto de la prestación de servicios de agua potable y alcantarillado del Organismo.

Oficina de Análisis

La Oficina de Análisis cumple con la siguiente función específica:

- Optimizar la confiabilidad del consumo y otros cargos facturados.

Departamento de Recaudación

El Departamento de Recaudación, cumple con las siguientes funciones específicas:

- Implementar mecanismos que permitan que la recaudación recibida del usuario por el pago de los servicios, sea ingresado al sistema y éste sea igual al que reporta el sistema comercial del agua en cuentas y subcuentas, corrigiendo posibles desviaciones que se presentaran.
- Recaudar los pagos internos y externos por los servicios que brinda el Organismo; así como validar los registros contables de lo recaudado.
- Detectar cuando las condiciones de pago de los usuarios han generado limitaciones, cortes y reinstalaciones del servicio de agua potable y alcantarillado.
- Obtener en coordinación con el Departamento de Informática, los listados provisionales y definitivos de facturación y turnarlos a los

Departamentos de Medición y de Padrón, para su revisión, según se trate de usuarios normales o especiales, respectivamente.

- Estudiar y analizar la cartera vencida y proponer las acciones o mecanismos más convenientes para depurarla.
- Efectuar estudios y análisis estadísticos sobre el comportamiento de la cobranza y sugerir, en su caso, los métodos más adecuados y modernos para optimizarla.
- Diseñar y proponer programas o campañas de facilidades y descuentos que estimulen y convenzan al usuario para cumplir oportunamente con sus pagos.
- Celebrar convenios con los usuarios morosos para el pago de rezagos en parcialidades, de acuerdo con las tablas de amortización previamente elaboradas.
- Informar el monto de captación diaria de ingresos a la Dirección, por conducto de la Subdirección Comercial.
- Las demás que le asigne el Subdirector.

Oficina de Cajas

La Oficina de Facturación cumple con la siguiente función específica:

- Recaudar los pagos que por diversos conceptos efectúan los usuarios, en las oficinas centrales, en los módulos desconcentrados establecidos con tal propósito y en las formas de pago a través de medios electrónicos y/o terceros (bancos, tiendas de conveniencia, etc.) que se hayan establecido.

- Formular diariamente los registros contables de lo recaudado (cortes de caja, fichas de depósito y remesas de envío de efectivo), y efectuar los depósitos bancarios respectivos, directamente o a través de empresas de seguridad contratadas para tales efectos.

Oficina de Cobranza

La Oficina de Análisis cumple con la siguiente función específica:

- Efectuar el cobro del rezago, por los medios de apremio permitidos, o medidas coercitivas permisibles, con el auxilio y en coordinación con los Órganos y las unidades respectivas e instaurar, en caso necesario, el procedimiento administrativo de ejecución.
- Gestionar, en coordinación con el Departamento Jurídico, el cobro de documentos mercantiles suscritos en favor del Organismo y que por diversas causas no se pudieron hacer efectivos.
- Llevar el seguimiento y control por usuario, de la amortización de adeudos, cuyo pago se autorizó efectuar en parcialidades.

Departamento de Padrón

El Departamento de Padrón, cumple con las siguientes funciones específicas:

- Mantener actualizado el padrón de usuarios del Organismo a partir de la información proporcionada por el propio usuario o aquella contenida en los reportes recibidos del personal de campo.
- Supervisar que la contratación de los servicios de agua potable y alcantarillado se haga de manera expedita y eficiente de acuerdo con las normas, políticas y procedimientos establecidos.
- Elaborar y suscribir contratos, formular presupuestos, expedir recibos de caja, revisar documentos e integrar los expedientes de los usuarios.

- Preparar convenios con usuarios especiales para el pago del servicio en parcialidades, dependiendo del importe mensual del consumo.
- Llevar control de las incidencias de usuarios especiales, siguiendo el calendario mensual de los usuarios especiales.
- Definir y establecer los requisitos, procedimientos y plazos que deban satisfacer los usuarios interesados en la contratación de los diferentes servicios que presta el Organismo.
- Establecer y operar programas de revisión, inspección y verificación para limitar o evitar el uso clandestino del servicio, proteger los equipos de medición utilizados y disponer, en su caso, la instalación o reinstalación del servicio, una vez regularizado.
- Expedir las órdenes de trabajo o de inspección y levantar las actas circunstanciadas o de notificación por irregularidades detectadas en el uso del servicio
- Mantener estrecha comunicación y colaboración con los Órganos Ejecutivos responsables de la operación, para mejorar el servicio al usuario.
- Las demás que le asigne el Subdirector.

Oficina de Contratos

La Oficina de Contratos cumple con la siguiente función específica:

- Integrar expedientes para contratación, formular presupuestos, elaborar y suscribir contratos, expedir recibos y autorizar en su caso pagos de en parcialidades de contratos de servicio, en coordinación con el área de Atención al Público

Oficina de Padrón

La Oficina de Padrón cumple con la siguiente función específica:

- Obtener, procesar y mantener información óptima y confiable del padrón de usuarios del Organismo, incluyendo usuarios potenciales.

Oficina de Usuarios Especiales

La Oficina de Usuarios Especiales cumple con la siguiente función específica:

- Asegurarse que la facturación, cobro del servicio y atención de problemas de los usuarios especiales, altos consumidores y en regularización, se lleve a cabo como lo establecen las políticas del Organismo.

Oficina de Clandestinaje

La Oficina de Clandestinaje cumple con la siguiente función específica:

- Llevar a cabo acciones para detectar, limitar y evitar el uso clandestino del servicio.

Departamento de Micro medición

El Departamento de Micro medición, cumple con las siguientes funciones específicas:

- Coordinar, supervisar y asegurar la correcta medición del consumo de agua potable mediante toma de lecturas y entrega de documentos.
- Asegurar el correcto funcionamiento de equipos de medición instalados.
- Imponer a los usuarios las sanciones económicas legalmente previstas, por las infracciones cometidas, en el ámbito de su competencia.

- Atender a los usuarios para aclaraciones sobre lecturas de consumo y realizar en su caso los ajustes correspondientes.
- Identificar y reportar tomas clandestinas para su regularización.
- Colaborar en el análisis del consumo de agua potable aportando información fidedigna, completa y vigente.
- Validar la información de facturación basada en los datos de consumo.
- Validar los listados de pre facturación emitidos por el Departamento de Cobranza y señalar, en su caso, los errores detectados, para su corrección.
- Las demás que le asigne el Subdirector.

Oficina de Lecturas

La Oficina de Lecturas cumple con las siguientes funciones específicas:

- Tomar lecturas exactas, oportunas y fidedignas del consumo de agua potable.
- Entregar oportuna y eficientemente documentos del OOAPAS en los domicilios de los usuarios.
- Realizar verificaciones domiciliarias para confirmar datos de consumo, en caso necesario.

Taller de Medidores

El Taller de medidores cumple con la siguiente función específica:

- Mantener en óptimas condiciones los equipos de medición instalados mediante programas de mantenimiento preventivo.
- Instalar, reparar y/o reponer medidores con base en un programa anual y cuando se requieran.

Departamento de Atención al Público

El Departamento de Atención al público, cumple con las siguientes funciones específicas:

- Atender, orientar e informar a los usuarios, sobre los requisitos o documentos necesarios para gestionar las solicitudes que presenten, o efectuar los trámites que requieran, ante las unidades administrativas competentes, según el asunto de que se trate.
- Recibir, registrar, turnar y dar seguimiento a los reportes de los usuarios sobre deficiencias en la prestación de los servicios, reposición de pavimentos, fugas, recolección de escombros y falta de suministro de agua, entre otros.
- Atender solicitudes y revisar la documentación presentada por los pensionados y jubilados para comprobar su condición y darles, en su caso, el tratamiento especial previsto en los decretos tarifarios.
- Efectuar visitas domiciliarias, hacer estudios socioeconómicos y dictaminar sobre la procedencia de las solicitudes presentadas por los usuarios pensionados y jubilados o en situaciones de excepción por condiciones socio-económicas.
- Realizar encuestas y muestreos estadísticos para medir la calidad y eficacia de los servicios que proporciona el Organismo.

- Atender de manera eficiente y efectiva las peticiones y quejas de los usuarios.
- Mantener estrecha comunicación con los Departamentos de Padrón y de Distribución, para conocer e informar a los usuarios solicitantes del status o avance de sus trámites.
- Atender las llamadas telefónicas y dar servicio telefónico personalizado al público y usuarios del OOAPAS, para contribuir a la satisfacción de los usuarios, la rentabilidad económica y social y la buena imagen pública del Organismo.
- Las demás que le asigne el Subdirector.

Oficina de Trabajo Social

La Oficina de Trabajo Social cumple con la siguiente función específica:

- Realizar estudios socioeconómicos de usuarios para asegurar la adecuada aplicación del Decreto Tarifario función de la situación geográfica, económica y social del usuario y en su caso determinar situaciones de excepción.

Centro de Atención Telefónica

El Centro de Atención Telefónica cumple con la siguiente función específica:

- Asegurar la recepción, filtrado y transferencia automática o manual de las llamadas entrantes hacia la extensión, área o persona correspondiente.
- Realizar de manera efectiva la recepción de reportes (fugas, baches, etc.) su registro y comunicación al área correspondiente.

- Atender adecuadamente vía remota a los usuarios en lo referente a consultas solicitudes y trámites (de manera equivalente a la que se realiza en las áreas de atención al público del Organismo).
- Realizar oportuna y correctamente llamadas a usuarios con motivos comerciales (recordatorios de pago, aviso de resolución de trámites, encuestas de servicio, etc.).

3. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LOGRAR EL POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL A PARTIR DE LA MOTIVACIÓN HUMANA

Las empresas micro, pequeñas, medianas o grandes productoras de bienes y/o servicios que se encuentran operando en México, para tener un posicionamiento 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.

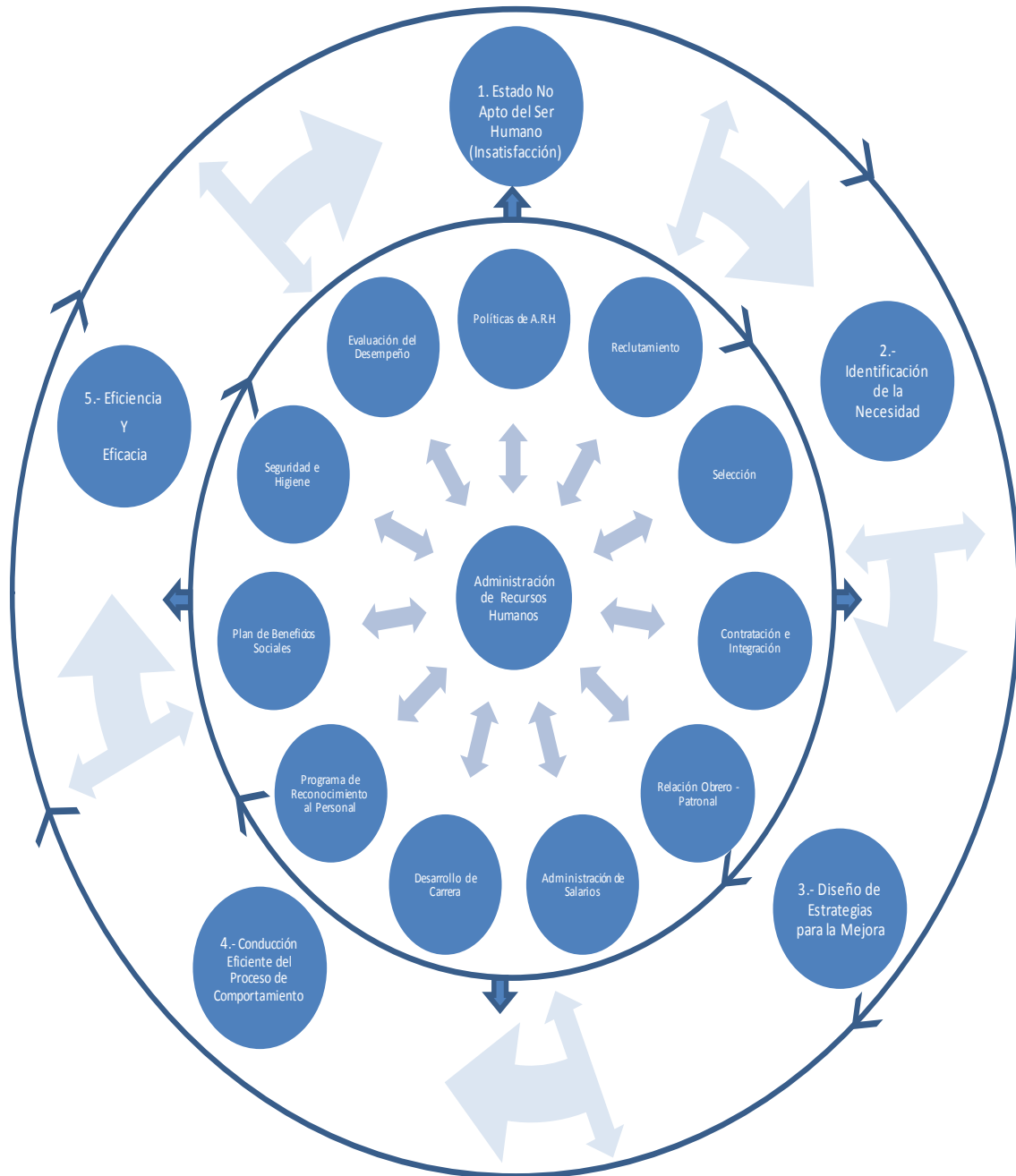
Lo anterior demanda la incorporación de metodologías de la motivación que permitan a las empresas alcanzar el posicionamiento empresarial, en este sentido es fundamental tomar en consideración los aspectos motivadores del trabajo, en los que se establecen *el dinero, la estabilidad en el empleo, la promoción, 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 empresarial a partir de la motivación humana? A continuación explicare brevemente tres razones fundamentales:

1. Una metodología que nos permita lograr el posicionamiento 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 el organismo operador de agua potable, alcantarillado y saneamiento del municipio de Morelia, Michoacán logre el posicionamiento empresarial a través de la motivación humana.

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



**Figura No. 11. Propuesta metodológica para el posicionamiento empresarial a
partir de la motivación humana**

4. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

El proceso de la Motivación Humana para alcanzar el posicionamiento empresarial a corto, mediano y largo plazo en el OOAPAS, se realizara en primera instancia en la Subdirección Comercial en el Departamento de Recaudación, siendo este un área de vital importancia para el organismo, ya que es el encargado de la recaudación de los ingresos de los usuarios de los servicios proporcionados por el organismo.

Proceso de implementación de la metodología propuesta:

1. **Estado No Apto del Ser Humano (insatisfacción):** el trabajador llega a un estado de insatisfacción por diferentes motivos, los cuales son los generadores de dicho estado, entre los cuales pueden ser:
 - a. **Falta de reconocimiento a su trabajo:** el trabajador puede encontrar el estado de insatisfacción al momento que en sus actividades laborales no existe el reconocimiento o no se lleva un programa de reconocimiento al personal por parte del jefe inmediato, subordinados, equipo de trabajo u organización en general, lo cual genera motivación negativa hacia sus actividades.
 - b. **Condiciones económicas:** las condiciones económicas se dan a través de un buen sistema de remuneraciones el cual de no contar con un adecuado sistema las condiciones económicas del trabajador no estarán de acuerdo a sus objetivos individuales.
 - c. **Inseguridad en el área laboral:** los sistemas de seguridad laboral generan en el trabajador índices de motivación hacia el trabajo, una organización que cuenta con los estándares de seguridad necesarios y de calidad influyen en los aspectos motivadores del

trabajo de una manera positiva de lo contrario se verán enfocados de manera negativa.

- d. **Otros generadores del estado de insatisfacción:** pueden ser las evaluaciones de desempeño inadecuadas, un sistema de capacitación deficiente, entre otras.

2. **Identificación de la Necesidad:** a través de la implementación de técnicas y herramientas administrativas se logra identificar los aspectos que generan tendencia de motivación negativa, para lo cual es necesario implementar entrevistas, aplicación de cuestionarios, observación, evaluaciones del desempeño, etc., que vayan enfocadas a la detección de dichas necesidades con el fin de contar con los elementos necesarios para el diseño de las estrategias y alcanzar el logro de los objetivos organizacionales e individuales.

3. **Diseño de las Estrategias para la Mejora:** con los resultados obtenidos y la identificación de la necesidad(es) del trabajador(es) se diseña la estrategias para la Mejora Continua en aspectos como:

- a. **Políticas de Administración de Recurso Humanos:** buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Las Políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetos deseados; sirven para suministrar respuestas a las preguntas, haciendo que los subordinados busquen, innecesariamente, a sus supervisores para la aclaración o solución. Las políticas pueden clasificarse en dos tipos:
 - i. En cuanto al nivel de la estructura organizacional que son aplicadas:

1. *Políticas generales de empresa*: son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
2. *Políticas administrativas*: establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.
3. *Políticas Operacionales*: establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.
4. *Políticas funcionales o de asesoría*: gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados como contabilidad, ingeniería, etc.

- ii. En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, de salud, de entrenamiento, de seguridad, de salarios, de beneficios, etc.

Las políticas y los programas de recursos humanos varían enormemente en cuanto a los objetivos y a la cobertura en función de los siguientes factores:

- Antecedentes históricos de la organización
- Actitudes de alta dirección
- Tamaño de la organización
- Localización geográfica de la empresa
- Relaciones con los sindicatos
- Políticas y restricciones gubernamentales

A largo plazo, las políticas y los programas de recursos humanos que son bien diseñados y desarrollados, pueden tener las siguientes consecuencias:

- Perfeccionamiento de las técnicas de administración de recursos humanos.
- Aplicación de sanos principios de administración de la cúspide a la base de la organización, principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad.
- Adecuación de salarios y de beneficios
- Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización
- Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización.
- Obtención de una efectiva participación de los empleados.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades.

- b. **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 capital humano 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 capital 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.

- c. **Selección:** el proceso de selección depende en gran medida de factores como el análisis de puestos, el plan de capital humano y 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.
- d. **Contratación e Inducción,** la contratación establece y formaliza legal y administrativamente la incorporación de los elementos humanos. 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.
- e. **Relación Obrero – Patronal,** 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.

- f. **Administración de 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 salarios es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.
- g. **Desarrollo de Carrera**, es un proceso continuo en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas. No se debe concentrar solo en las oportunidades de progreso, ya que el ambiente de trabajo actual ha reducido muchas de estas oportunidades.
- h. **Programas de Reconocimiento al 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.
- i. **Plan de Beneficios Sociales**: los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que la empresa ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o

totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad. Los planes de servicios y beneficios sociales están destinados a auxiliar al empleado en el ejercicio de su cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.), fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerio, actividades comunitarias, etc.), y fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.). en cuanto a su exigencia, pueden ser legales o voluntarios; en cuanto a su naturaleza pueden ser monetarios o no monetarios; en cuanto a sus objetivos, pueden ser asistenciales, recreativos o supletorios. En lo fundamental, los beneficios son medios de que dispone la organización para satisfacer necesidades humanas.

- j. **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.
- k. **Evaluación del 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 termino, 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. **Conducción Eficiente del Proceso de Comportamiento:** verificar que se esté llevando a cabo la conducción eficiente del trabajador(es) hacia el logro de los objetivos individuales e institucionales, encontrando en ellos una satisfacción laboral encaminada a la eficiencia y eficacia.
5. **Eficiencia y Eficacia:** logro de los objetivos individuales e institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Pretince-Hall, 1994.
- Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson, 2004
- J Rodríguez Valencia, *Administración de Pequeñas y Medianas Empresa*. Sexta Edición
- Stoner. *Administración*. Sexta Edicion. Pearson
- Sergio Hernández y Rodríguez. *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. Primera Edición. Mc Graw Hill
- Schermerhorn, *Administración*. 2da. Edición. Limusa
- Joaquín Rodríguez Valencia. *Administración I*. Thomson
- Mireia Valverde Aparicio, Federico González Santoyo, Beatriz Flores Romero, Mauricio A. Chagolla Farías. *La Gestión de los Recursos Humanos: Un Enfoque para México*. México 2004.
- Mc Gregor, Douglas. *"El aspecto humano en las empresas"*. Diana. México 1969.