



**UNIVERSIDAD MICHUACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

“INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL “

TESIS

**PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:
YURITZI LILIANA ARRIAGA GONZÁLEZ**

**ASESOR:
DR. GERARDO GABRIEL ALFARO CALDERÓN**

Morelia, Mich. enero 2009

AGRADECIMIENTOS

A mi papá por darme la oportunidad de llegar aquí, por todos los sacrificios que tuvo que hacer para sacarme adelante, por ser ese ejemplo de lucha continua, por ser un orgullo en mi vida, por enseñarme a luchar por lo que vale la pena, gracias por todo tu cariño, tus consejos y por esos regaños, te quiero papá y gracias.

A mi mamá por estar en los momentos en que sentía que ya no podía por obligarme a luchar siempre por lo que quería, por ese apoyo incondicional que siempre tuve de su parte, por enseñarme a defender lo que quiero y lo que pienso gracias por ser mi ejemplo y mi orgullo mamá.

A mis hermanos, por siempre aparecer en el momento indicado en mi vida, por darme la oportunidad de no solo tenerlos como hermanos sino también como unos grandes amigos en los que sabía que podía confiar, y sobretodo por ayudarme y apoyarme en todo.

A Diego, por confiar en mí, por nunca dejarme caer en los momentos en que creía que ya no podía, por tener siempre esa palabra que me ayudaría a seguir y llegar, por apoyarme a lograr mis sueños, gracias por ayudarme en cada momento y a cada paso te debo mucho, por ser un impulso en mi vida un ejemplo y una persona admirable.

Gracias a todas las personas que de algún modo me ayudaron y confiaron en mí.

“GRACIAS A TODOS LOS QUE CONFIARON EN MÍ”

CONTENIDO

Paginas:

DEFINICION DEL PROBLEMA	5
JUSTIFICACION	6
OBJETIVO	7

I. MARCO TEÓRICO

1.1. Administración de Recursos Humanos	8
1.2. Conceptos de Administración de Recursos Humanos	9
1.3. Propósito de la Área de Recursos Humanos	10
1.4. Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos	11
1.5. La Área de Recursos Humanos Responsabilidad de Línea y Función de Staff.	13
1.6. Área de Recursos Humanos como Proceso.	14
1.7. Carácter contingencial de la Área de Recursos Humanos	17
1.8. Los Recursos de la Empresa.	19
1.9. Características de los Recursos Humanos.	20
1.10. Políticas de Recursos Humanos	21
1.11. Dificultades de la Área de Recursos Humanos	23
1.12. Explicación del nivel Jerárquico de la Empresa	26
2. Motivación del Recurso Humano	
2.1. La Motivación Humana	27
2.2. Conceptos de Motivación	28
2.3. Ciclo Motivacional	29
2.4. Jerarquía de las necesidades según Maslow	30

2.5. Teoría de los dos factores de Herzberg	34
2.6. Modelo situacional de Motivación, de Vroom	37
2.7. Teoría de la Expectativa	40
2.8. Teoría X y Y de Mc Gregor	42
2.9. Clima Organizacional	44
2.10. Diseño de los puestos de trabajo para aumentar la Motivación	46
2.11. Enriquecimiento de los puestos de trabajo	47
2.12. Rotación de los puestos	48
3. Administración del Desempeño	
3.1. Administración del Desempeño	49
3.2. Conceptos sobre Administración del Desempeño	50
3.3. Elementos fundamentales de la Administración del Desempeño	52
3.4. Factores de Motivación y su relación con el Desempeño	60
II. CASO PRÁCTICO: DE LA REFACCIONARIA “CHASSIS PARTS”	65
III. RESULTADOS	74
IV. CONCLUSIONES	79
V. BIBLIOGRAFIA	82

DEFINICION DEL PROBLEMA

Las empresas buscan estar en un entorno altamente competitivo, es lo que realmente quiere cada empresa posicionar su producto o su servicio en el mercado y que este sea aceptado y de beneficio tanto para la empresa como para el consumidor.

El no logro de los objetivos de la empresa, en gran medida se observa que son de carácter motivacional de los empleados, ya que existen varios factores tales como mal ambiente de trabajo, es decir las malas relaciones entre los empleados, las áreas de trabajo no adecuadas para el desarrollo del mismo, así como las preferencias que se tienen hacia un grupo de empleados.

El problema radica principalmente en el desempeño laboral es no satisfactorio por no existir una motivación importante en los empleados para mejorar ese desempeño, y posicionar a la empresa en el lugar que estaba planeado en sus objetivos iniciales.

JUSTIFICACIÓN

Mediante la motivación es posible mejorar el rendimiento laboral ya que este es la base de un buen desempeño, es importante destacar que no todos los seres humanos somos iguales o tenemos las mismas necesidades, de ahí la importancia de implementar los incentivos adecuados para la realización personal del individuo y de la misma organización.

Una buena motivación del personal no solo debe ser satisfactoria para el individuo si no que también esta debe satisfacer las necesidades organizacionales, la mayor parte del personal pasa gran parte de su vida en el trabajo el cual debe ser cómodo, acogedor donde las personas deseen pasar tiempo y ese tiempo estén realmente satisfechos y no traten de huir.

El presente trabajo pretende mostrar que aplicando incentivos eficientes podremos obtener un mejor desempeño laboral, lo cual permite a la empresa un mejor desempeño en el logro de sus objetivos.

OBJETIVO

Determinar si la motivación del Recurso Humano permite tener un mejor desempeño en su trabajo de tal forma que favorezca tanto los intereses personales como los de la misma organización.

I. MARCO TEORICO

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Tradicionalmente, y hasta finales de los años 1960, se concebía la gestión de personal como “el conjunto de políticas de la empresa destinadas a traer, retener y utilizar eficientemente a los empleados adecuados”. Esta definición pone el énfasis en los procesos de entrada del personal en la empresa, detonando el entorno laboral de momento, donde el personal con buena educación general y preparación técnica específica era escaso en la mayoría del sector. La preocupación principal era, pues, encontrar (atraer) a estas personas preparadas, y mantenerlas (retener) en la empresa para poder utilizar las capacidades que aportaban. Aunque esta definición refleja parte de lo que constituye la Gestión de Personal, ha quedado en cierto desuso por su parcialidad.

Según Beer et al. (1984) “La gestión de recursos humanos incorpora todas las decisiones y acciones empresariales que afectan a la relación entre la organización y sus empleados (sus recursos humanos)”.

En las mismas líneas, pero quizás con más detalle, encontramos la definición clásica de Fowler (1975):

“la gestión de personal es aquella parte de la gestión empresarial que se dedica a las personas en el trabajo y, por tanto, se preocupan por las relaciones entre persona y persona (individual y colectivamente), y entre empleado y empresario (así como las instalaciones que nos representan).

Como cualquier otra área de gestión de empresas, el objeto de la gestión de personal a de ser la promoción de la eficiencia de al organización, pero con la premisa que esta eficiencia esta directamente relacionada con el bienestar físico y psicológico de los empleados”

DIFERENTES CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Aunque cuando varían las diferentes formas de exponer el contenido de conceptos relacionados con la administración de los recursos humanos, los autores siempre tendrán puntos en común; como se ve en las definiciones siguientes.

Administración de personal es la implementación de los recursos humanos (fuerza de trabajo) por y dentro de una empresa.

La administración de personal es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas en fin de contribuir a la empresa (Edwin B. Flippo).

Administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicando el acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc. De los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la organización y del país en general (Fernando Arias Galicia)

La empresa es un ente social, es un grupo de personas en el cual se vierten muchos propósitos, algunos de ellos de carácter personal, otros de carácter departamental y otros de carácter comunal; cierto es, que si a esta efervescencia de múltiples objetivos no se les aplicara principios normativos y reguladores de observaciones obligatorias, algunas fuerzas demostrarían cierto dominio sobre las demás y esto se traduciría a una destrucción interna del grupo. Aquí aparece en escala la administración como una función de equidad y equilibrio, porque fundamenta sus principios en la firme convicción de que los verdaderos intereses del empleado y empleador son idénticos, es decir, para que la prosperidad del patrón exista y sea por años prolongada, debe ir necesariamente acompañada por la prosperidad del trabajo. Este particular punto de vista de la administración científica, significa que unidos los esfuerzos del grupo trabajador, se traducirán en logros de objetivos para todos los que forman esa gran familia llamada empresa.

PROPOSITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos, que puede recibir también el nombre de administración de personal. El estudio de la administración de los recursos humanos describe la manera en que los esfuerzos de los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos de personal y demuestran las contribuciones que los profesionales de área hacen en este campo.

Los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización. Mejoran las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento de personal. Los departamentos de recursos humanos no ejercen control directo sobre muchos de los factores determinantes para el éxito de la empresa, como son el capital, la materia prima y los procedimientos operativos. El departamento no tiene a su cargo la estrategia general de la empresa ni el trato básico que se establece con el personal, pero sí ejerce una influencia definitiva en ambas áreas. Pues en términos sencillos, el departamento de recursos humanos existe para apoyo a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Para realizar esta tarea, los departamentos de administración de los recursos humanos deben tener objetivos claros.

OBJETIVOS DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar el objetivo individual relacionado directo o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y de el máximo de si mismas, con una actitud positiva y favorable. Representa no solo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas, que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización. Cuando se habla de ARH, hay muchas cosas en juego: la clase y calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar.

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización. Uno de los objetivos de toda empresa es la elaboración y la distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelos a los objetivos de la empresa, la Área de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de los miembros. Los principales objetivos de la Área de Recursos Humanos son:

- 1.- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- 2.- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- 3.- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Los objetivos concretos de la gestión de los recursos humanos varían entre distintas organizaciones, dependiendo, entre otros factores, del tamaño y nivel de desarrollo de la organización. Por ejemplo, en un extremo podemos encontrar empresas donde el departamento de personal sea un ente meramente administrativo que se encarga de preparar contratos, altas y bajas, nóminas, etc., y en el otro extremo encontraríamos a la función de personal como una parte central de proceso estratégico y de planificación de la empresa.

Así, los objetivos de la gestión de recursos humanos serán muchos y muy variados, incluyendo, según la empresa o el momento dado, algunos de los siguientes.

- Asegurar que la empresa cuenta con la cantidad adecuada de personal en cada momento, y que esta fuerza de trabajo tenga una alta motivación y rendimiento.
- Utilizar el plano potencial y capacidades de los empleados.
- Implementar y mantener las diversas políticas y procedimientos de personal necesarios para posibilitar que la empresa consiga sus objetivos.
- Colaborar en el desarrollo de la estrategia y objetivos corporativos, particularmente con las implicaciones de personal que estos tengan.
- Integrar o alinear las políticas de recursos humanos con los planes corporativos, reforzando la cultura adecuada para ello.
- Proporcionar el soporte y las condiciones que necesitan los cuadros de mando para conseguir sus objetivos.
- Responder y solucionar conflictos y situaciones difíciles en las relaciones del personal para asegurar que estos no interfieran en la consecución de los objetivos corporativos.
- Dotar a la organización de un adecuado sistema de comunicaciones, especialmente entre la directiva y los empleados.
- Crear las condiciones para establecer un entorno donde se incentiven la innovación, el trabajo en equipo y la flexibilidad
- Reforzar el compromiso de los empleados y colaboradores con el éxito de la empresa a través de una orientación a la calidad en su rendimiento y el de toda la organización.

LA AREA DE RECURSOS HUMANOS RESPONSABILIDAD DE LINEA Y FUNCION DE STAFF

El responsable de la administración de recursos humanos en el nivel institucional es el máximo ejecutivo de la organización: el presidente. Desde una perspectiva más amplia, es el responsable de la organización entera, pues le competen las decisiones acerca de la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles o necesarios. En el nivel departamental o de división, esa responsabilidad la tiene cada ejecutivo de línea; por ejemplo, el gerente responsable del organismo. En consecuencia, cada jefe o gerente responde por los recursos humanos puestos a su disposición en la dependencia, ya sea de línea o de asesoría, de producción, de ventas, de finanzas, de personal etc. En resumen, toda la organización comparte la responsabilidad de la Área de Recursos Humanos. El presidente y cada jefe o gerente debe saber lo básico acerca de recursos humanos.

La primera función del presidente es lograr que la organización tenga éxito constante en todos los aspectos posibles. Por eso debe tener en cuenta que entre mas grande sea la organización, mayor será el numero de nivel jerárquico y, por tanto, mayor el desfase que existe entre la decisión tomada en la cúpula y la acción que se desarrolle en las escalas inferiores. Cuando más distanciado este de las operaciones rutinarias, menor será el efecto cotidiano del presidente sobre estas. Sus decisiones influyen sobre el futuro, no sobre el presente; afectan lo que sucederá, no lo que esta aconteciendo. Por consiguiente, es necesario que el presidente comparta con su equipo de colaboradores las decisiones respecto de la organización y sus recursos. Lo mismo sucede a la Área de Recursos Humanos: es una responsabilidad de línea y función de staff, lo cual significa que cada gerente o jefe administra el personal que labora en el área de su desempeño. El jefe toma decisiones con respecto a sus subordinados: decide sobre las nuevas admisiones, ascensos y trasferencias, evaluación del desempeño, meritos, capacitación, retiros, disciplina, métodos y procesos de trabajo, etc.; supervisa, imparte ordenes, suministra información y orientación y recibe de los subordinados los informes, solicitudes y las explicaciones de las indicaciones dadas. El jefe informa las expectativas y planes de la organización, a la vez que recibe las expectativas y puntos de vista de los subordinados. Además, para que el principio de unidad de mando-o de supervisión única – funcione de manera adecuada, es necesario que no se fraccione la autoridad de cada jefe, de modo que tenga autoridad de línea sobre sus subordinados, es decir, autoridad para decidir, actuar y ordenar. En consecuencia, tiene responsabilidad de línea con sus subordinados. La Área de Recursos Humanos es responsabilidad de línea, o sea, es responsabilidad de cada jefe.

Sin embargo, para que las jefaturas actúen de modo uniforme y consistente frente a sus subordinados, se necesita un organismo de staff, de asesoría y consultoría que les proporcione la orientación debida – las normas y procedimientos- acerca de cómo administrar a sus subordinados. Además de esa asesoría, consejería y consultoría, el organismo de staff debe prestar servicios especializados-como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargos, etc. y enviar propuestas y recomendaciones a las jefaturas para que estas puedan tomar decisiones adecuadas.

En estas condiciones, la Área de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea- de cada jefe – y una función de staff – asesoría que el organismo de RH ofrece a cada jefe –. El área de ARH funciona aquí como un organismo de staff.

El staff de RH asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, en el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y en la prestación de servicios especializados, debidamente solicitados. El jefe de línea debe, por tanto, considerar que el especialista de RH es una fuente de ayuda y no un intruso en sus responsabilidades. Los roces entre línea y staff jamás desaparecerán, pero podrían minimizarse si los jefes de línea y los especialistas de staff quisieran compartir las responsabilidades y las funciones, en un esfuerzo por lograr una mejor coordinación conjunta.

El éxito de un organismo de Área de Recursos Humanos depende directamente de que los jefes de línea los consideren una fuente de ayuda. En consecuencia, la asesoría de personal debe ser solicitada, jamás impuesta. El administrador de Recursos Humanos no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a los empleados, excepto cuando se trata de su propio departamento. Por consiguiente, la responsabilidad de que los miembros del grupo alcancen determinados objetivos corresponde al jefe, no al administrador de RH.

LA AREA DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO

La Área de Recursos Humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas – en otras palabras, administrarlas en la organización -, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguridad y control de personal.

CUADRO:

LOS CINCO PROCESOS BASICOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización	Investigación de mercado de RH Reclutamiento de personal Selección de personal
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	Integración de personas Diseño de cargo Descripción y análisis de cargo Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneraciones y compensaciones Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Seguridad y control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas	Base de datos o sistemas de información Controles-frecuencia-productividad-balance social

Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguridad (y evaluación) de las personas son cinco procesos interrelacionados estrechamente e interdependientes. Su interacción obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influye en los otros, lo cual originará nuevos cambios en los demás y generara adaptaciones y ajustes en todo el sistema. Desde una perspectiva sistemática, los cinco procesos pueden estudiarse como subsistemas de un sistema mayor, como se ilustra en la figura.

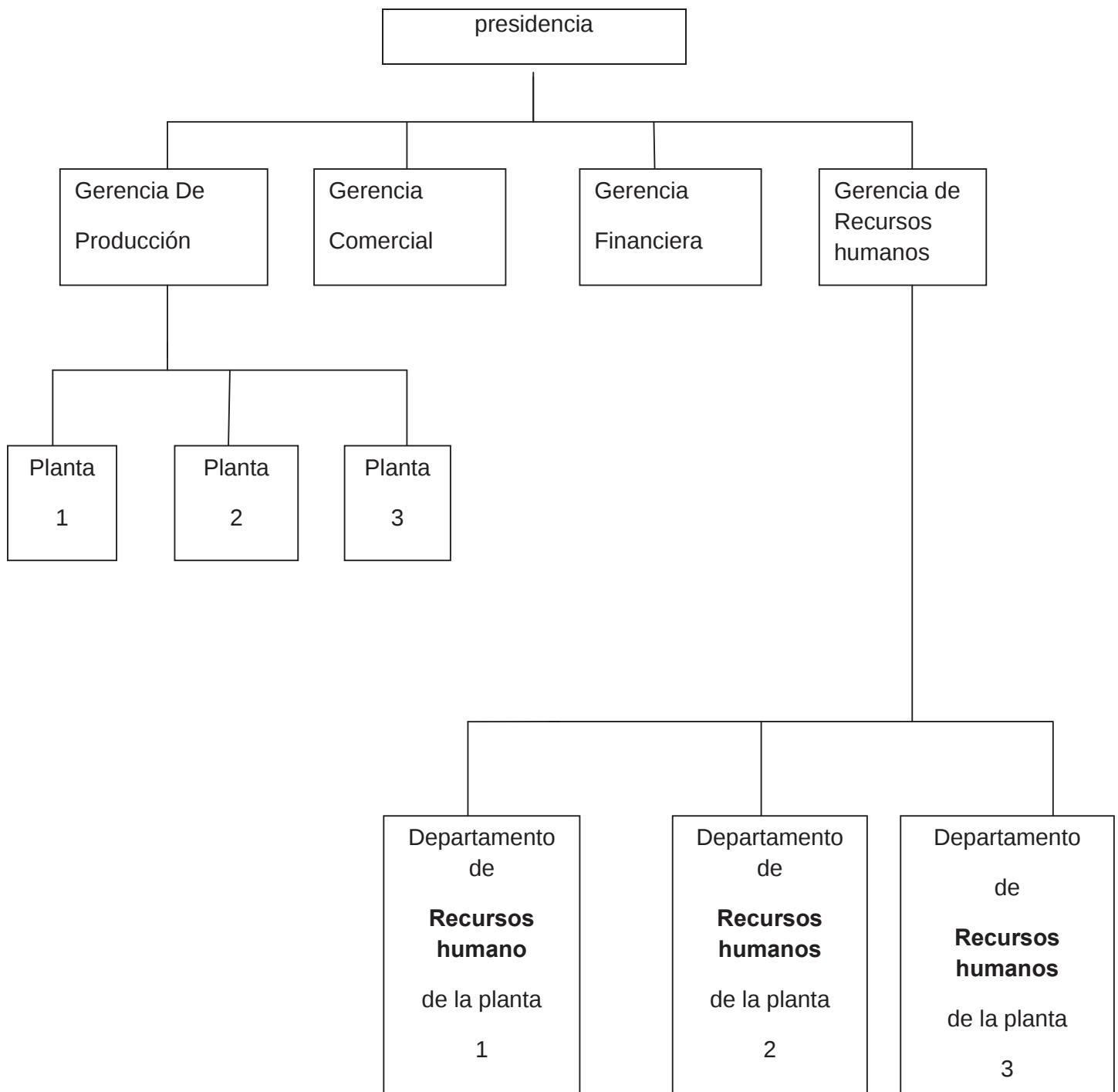
Estos cinco subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido, debido a la interacción de los subsistemas y a que los cinco subsistemas no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son contingentes o situacionales, varían de acuerdo con la situación y depende de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, etc. Aunque son interdependientes, varían en extremo, y cuando uno de ellos cambia o se desarrolla en cierta dirección, no necesariamente los demás se desarrollan o cambian en esa dirección o medida.

CARÁCTER CONTINGENCIAL DE LA AREA DE RECURSOS HUMANOS

Para la administración de recursos humanos no hay leyes ni principios universales. La Área de Recursos Humanos es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos en la organización. De ahí surge el carácter contingencial o situacional de la Área de Recursos Humanos, cuyas técnicas no son rígidas ni inmutables, si no lentamente flexibles y adaptables, y sujetas a un desarrollo dinámico. Un modelo de Área de Recursos Humanos que tiene éxito al aplicarlo a una organización en determinada época, quizá no lo tenga en otra organización, o en la misma organización en otra época, puesto que toda cambia, las necesidades experimenta alternativas y la Área de Recursos Humanos debe tener en cuenta estos cambios constantes que ocurren en las organizaciones y sus ambientes. Además, la Área de Recursos Humanos no es un fin en si misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que estas consigan los objetivos individuales.

En algunas organizaciones geográficamente dispersas, la Área de Recursos Humanos puede centralizarse, como se indica los departamentos de recursos humanos de cada planta o unidad, a pesar de estar ubicados en sitios diferentes, están subordinados a la gerencia de recursos humanos, que mantiene el control sobre ellos. Dichos departamentos prestan servicios a las respectivas plantas o unidades. La ventaja de esta situación radica en que proporciona unidad de funcionamiento y uniformidad de criterios en la aplicación de las técnicas en diversas instalaciones. No obstante, presenta la desventaja de que la vinculación y la comunicación se establecen a distancia. Además de las demoras en las comunicaciones, las decisiones del órgano superior se toman desde lejos y, muchas veces, sin un conocimiento profundo de los problemas locales.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN QUE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS ESTA CENTRALIZADA



LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; Estos son elementos o medios que administrados correctamente, le permitirán a la empresa alcanzar sus objetivos.

Estos medios se presentan bajo diferentes características, como por ejemplo: la forma de poder vender adecuadamente los productos, la oportunidad de poderles dar solución a los problemas en el menor tiempo posible o bien, que la empresa logre tener satisfechas las demandas salariales de su personal.

Estos recursos se clasifican en:

- A) Recursos materiales
- B) Recursos técnicos
- C) Recursos humanos

A) Los recursos materiales son todos los bienes físicos necesarios para la operación de la empresa. Quedan comprendidos dentro de ellos, los recursos financieros, las materias primas, maquinaria, herramientas, etc.

B) Los recursos técnicos son todos aquellos medios informativos que nos proporcionan orientación para desarrollar soluciones, quedan comprendidos dentro de ellos los sistemas, procedimientos, diagramas, organigramas, manuales, etc.

C) Los recursos humanos comprenden no solo el esfuerzo o la actividad humana, sino que también otros factores, como son: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son los mas importantes porque pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

- a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. Nadie podrá ser obligada a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo la pena impuesta por autoridad jurídica.
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por el contrario, solamente contara con el, cuando el trabajador perciba que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma ya que los objetivos organizacionales son valiosos y concuerdan con los objetivos particulares: en estas circunstancias, el trabajador pondrá a disposición de la empresa los recursos humanos que posee.
- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles. Se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. La intangibilidad de los recursos humanos ha causado serios trastornos y generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada, y han sido los que menos atención han recibido en comparación a los recursos materiales y técnicos; sin embargo, no es así, ya que los economistas hablan de capital humano. Algunos contadores también se esfuerzan porque sus estados financieros que se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos de los recursos humanos.
- d) Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la preparación, ya sea mejorando los ya existentes o descubriendo los recursos que potencialmente tiene el hombre; esto se logra cuando se descubren aquellas características muchas veces desconocidas o poco manifiestas por las personas; son auxiliares en estos casos los tests psicológicos y la orientación profesional. Los recursos humanos se pueden mejorar cuando se proporcionan mayores conocimientos, experiencias o nuevas ideas, a través de la capacitación y el desarrollo. Infortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

- e) Los recursos humanos son escasos porque, no todo mundo posee las mismas habilidades y conocimientos, por ejemplo: no cualquier persona es buena cantante, buen administrador o buen matemático; el número total de personas que poseen este conjunto de características, comparada con el número total de individuos en general, es reducido y precisamente esa pequeña proporción hacen que las personas poseedoras de estas características destaquen y como consecuencia son insuficientes para satisfacer las necesidades laborales. En este medio, los recursos humanos son escasos, entonces hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así el mercado del trabajo.

POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituye orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Las políticas son guía para la acción y sirven para dar respuesta a las interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos individuales. Estas varían enormemente, según la organización.

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que mas convenga a su filosofía y a sus necesidades. En rigor, una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretende en los aspectos siguientes.

1.- Política de provisión de recursos humanos

a.- Donde reclutar (fuentes de reclutamiento internas o externas), como y en que condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiere.

b.- Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e

intelectuales, experiencias y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargo de la organización

c.- Como integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

2.- Políticas de aplicación de recursos humanos

a.- Como determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.

b.- Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.

c.- Criterios de evaluación de la calidad y la educación de los recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.

3.- Políticas de mantenimiento de recursos humanos

a.- criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación de cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.

b.- Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización, y que consideren la posición de la organización frente a las prácticas del mercado laboral.

c.- Como mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.

d.- Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargo de la organización.

e.- Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

4.- Políticas de desarrollo de recursos humanos

a.- Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.

b.- Criterios de desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio del comportamiento de los miembros.

5.- Políticas de control de recursos humanos

a.- como mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza laboral disponible en la organización.

b.- Criterios para mantener auditoria permanente a la aplicación y a la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

DIFICULTADES BASICAS DE EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

El ambiente de operación de la Área de Recursos Humanos la distingue de otra área de la organización. Administrar recursos humanos es bastante diferente de administrar cualquier otro recurso de la organización, porque implica algunas dificultades.

a.- La Área de Recursos Humanos esta relacionada con medios, recursos intermedios, y no con fines; cumple una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

b.- La Área de Recursos Humanos maneja recursos vivos, complejos en extremo, diversos y variables: las personas. Estos recursos – que vienen del ambiente hacia el interior de la organización- crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.

c.- Los recursos humanos no pertenecen solo al Área de Recursos Humanos, sino que están distribuidos en las diversas dependencias de la organización, bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. En consecuencia, cada jefe es responsable directo de sus subordinados. La Área de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y función de staff.

d.- La Área de Recursos Humanos se preocupa fundamentalmente por la eficiencia y la eficacia. Sin embargo, el hecho más concreto es que ella no puede controlar los hechos o condiciones de sus operaciones son las diversas actividades de las diferentes áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de sus miembros.

e.- La Área de Recursos Humanos opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que tiene poco poder y control. De ahí que, por lo general, está destinada a acomodarse, adaptarse y transigir. Solo cuando el gerente de Área de Recursos Humanos tiene una noción clara de la finalidad de la empresa, podrá eventualmente conseguir, con esfuerzo y perspicacia, razonable poder y control sobre los destinos de la empresa.

f.- Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados, y varían según el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología aplicada y el tipo de tarea o función. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende al desempeño diario.

g.- La Área de Recursos Humanos trata directamente con fuentes de ingresos. Además, existe el prejuicio según el cual tener personal implica forzosamente realizar gastos. Muchas empresas todavía clasifican, con una concepción limitada, sus recursos humanos en personal productivo y personal improductivo, o personal directo y personal indirecto. La mayor parte de las empresas todavía distribuyen sus recursos humanos en función de centros de costos y no en función de centros de ganancias, como deben considerarse en realidad.

h.- La dificultad de saber si la Área de Recursos Humanos lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos. La Área de Recursos Humanos esta llena de riesgos y desafíos no controlados y no controlables, que no siguen un estándar determinado y son imprevisibles. Es un terreno poco firme, donde la visión es borrosa y pueden cometerse errores, aunque con la certeza que actúan de manera correcta.

La Área de Recursos Humanos no siempre recibe el apoyo de la alta gerencia, sino que este se trasfiere a otras áreas que adquieren propiedad e importancia engañosas. Algunas veces, esta situación no es buena para la empresa en su totalidad: lo que es bueno para un segmento de esta no es necesariamente bueno para toda la organización.

EXPLICACION DE LOS NIVELES JERARQUICOS DE LA EMPRESA

NIVEL I

Los nombres más comunes que se les da a esta nivel son: nivel de los planes y programas que elabora, así como las políticas que asigna para alcanzar los objetivos de esa planeación.

Se llama nivel estratégico porque dentro de la planeación general prevé estrategias de acción, va mas allá de las fronteras empresariales para amortiguar situaciones que afectan directamente al organismo. Este nivel podemos compararlo con la primera parte del cuerpo humano que se llama cabeza, porque es la que piensa, planea y decide.

NIVEL II

Suele llamarse comúnmente, nivel ejecutivo o bien, nivel coordinador, se llama nivel ejecutivo porque se encarga de vigilar que las disposiciones contenidas en planes y programas de trabajo se cumplan. Se llama nivel coordinador porque, representa el enlace entre el nivel directivo y el nivel operativo; su función principal es establecer las secuencias de las tareas de tal forma, que se rijan por las formas previstas. Podemos comparar este nivel con la segunda parte del cuerpo que se llama tronco y que tiene como funciones básicas. Coordinar las actividades de los diferentes sistemas con los sentidos para actuar ordenadamente.

NIVEL III

Este nivel se conoce con el nombre de nivel operativo, porque es la parte que representa las labores físicas de transformación, es el nivel que realiza el proceso material del cambio. Este nivel lo podemos comparar con la tercera parte de cuerpo humano que se llama extremidades y se refiere a los órganos de desplazamiento y presión muscular que son los pies y las manos, cuya función básica es el caminar y elaborar materialmente las cosas.

LA MOTIVACIÓN HUMANA

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención.

Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de diferente manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación, se asocia con el sistema de cognición.

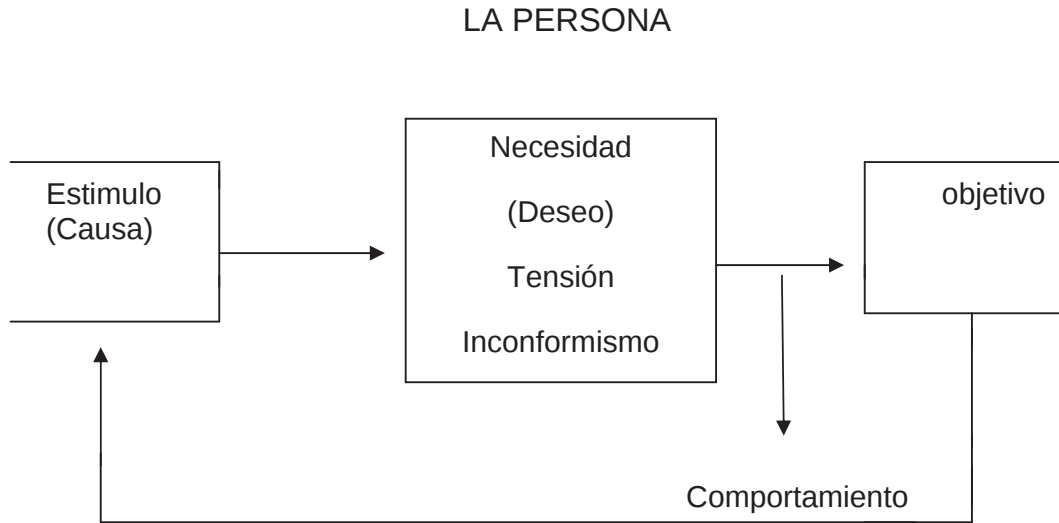
En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas. En otras palabras, aunque varían los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas. En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano.

1.- El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

2.- El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

3.- El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia”, expresiones que sirven para indicar los “motivos” del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontaneo ni esta exento de finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique.



CONCEPTOS DE MOTIVACION

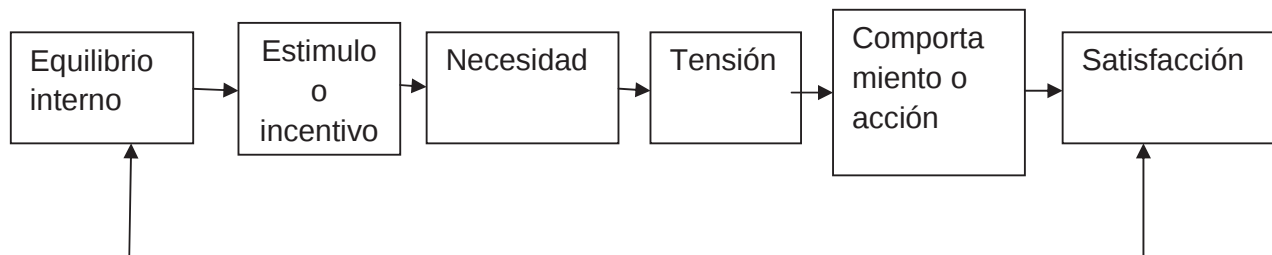
Al revisar el concepto de motivación tal como lo describen algunos autores, encontramos una serie de características, notablemente generalizadas.

- a) Su consideración como proceso psicológico
- b) La desencadena una necesidad de cualquier índole (psíquica, social o física).
- c) Esta orientada a una meta que la persona selecciona, meta cuya consecuencia considera valida para satisfacer esa necesidad.
- d) Facilita la actividad en cuanto es energizada y mantenedora de esa energía hasta el logro de la meta.

En concreto la motivación es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad u expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender del esfuerzo que decida aplicar en acciones futuras.

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, esta 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 en la inconformidad y del 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, su manera de adaptarse al ambiente.



En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho. A medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición, (refuerzo), los comportamientos se vuelven gradualmente mas eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión inconformidad.

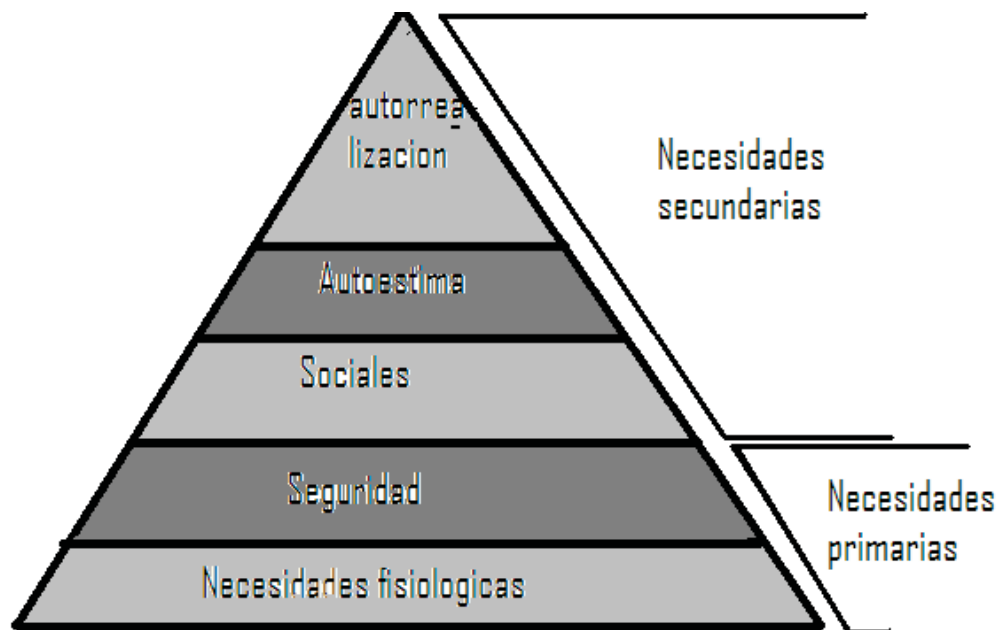
La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas; por ejemplo, la teoría de Maslow acerca de la jerarquía de las necesidades humanas.

JERARQUIA DE LAS NECESIDADES, SEGÚN MASLOW

Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. El individuo es consciente de alguna de esas necesidades; de otras, no. La teoría motivacional mas conocida es la de Maslow, basada en la llamada jerarquía de necesidades humanas.

Según Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se encuentran las secundarias.



1.- Necesidades fisiológicas. Constituyen el nivel mas bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo(contra el frio o el calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

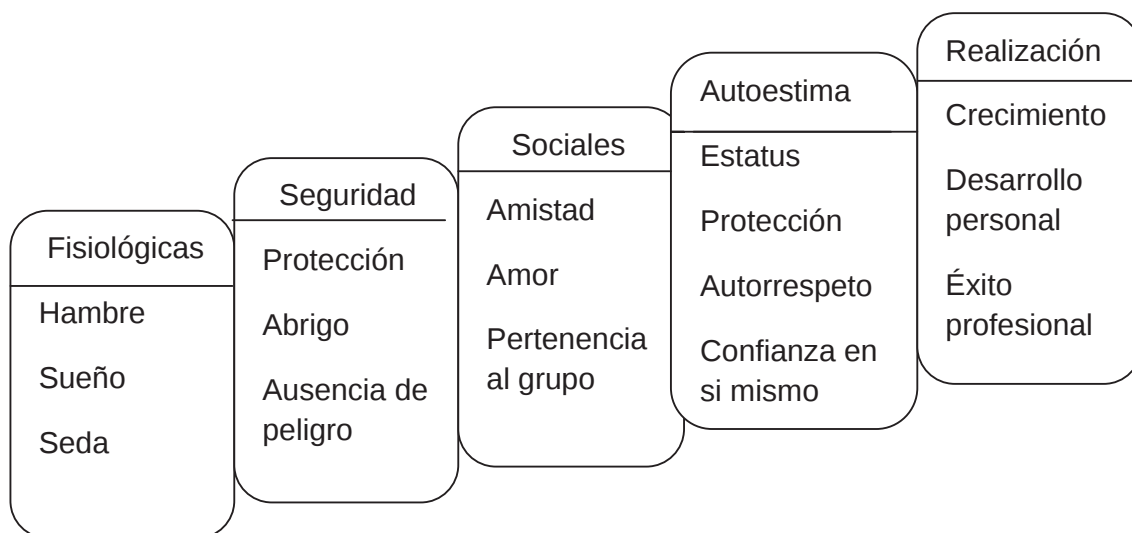
Orientan la vida humana desde el nacimiento. Además, la vida humana es una búsqueda continua y constante de la satisfacción de estas necesidades elementales, pero inaplazables. Monopolizan el comportamiento del recién nacido y predominan en el adulto sobre las demás necesidades humanas, cuando no se satisfacen son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo, requieren diferentes grados de satisfacción individual. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, denomina la dirección del comportamiento de la persona.

2.-Necesidades de seguridad. Constituye el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o a la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado o predecible, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Al igual que aquellas, también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de las organizaciones, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad de las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

3.- Necesidades sociales. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surge en el comportamiento cuando las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente, a la desadaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador del comportamiento humano cuando se aplica la administración participativa.

4.- Necesidades de autoestima. Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima incluyen la seguridad en si mismo, la confianza en si mismo, la necesidad de aprobación y conocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en si mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los cuales a la vez pueden llevar al desanimo o ejecutar actividades compensatorias.

5.- Necesidades de autorrealización. So las necesidades humanas mas elevadas; se hallan en la sima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales. En tanto las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas (extrínsecas) a la persona, que tienen una realidad concreta (dinero, alimento, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización solo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a si mismas (por ejemplo, sentimiento de realización), y que no son observables ni controlables por los demás. Las demás necesidades no motivan el comportamiento cuando se han satisfecho; por su parte, las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que cuanto mas recompensas obtenga la persona, mas importante se vuelve y deseara satisfacer dichas necesidades cada vez mas. No importa que tan satisfecha este la persona, pues siempre querrá más.



En general la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes.

- 1.- una necesidad satisfecha no motiva ningún comportamiento; solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
- 2.- el individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno a la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etc.).
- 3.- a partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, y se relacionan con su conservación personal.
- 4.- a medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen de manera lenta y gradual necesidades más elevadas: sociales, de autoestima y de autorrealización. Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización; esto significa que las necesidades de autoestima son complementarias de las necesidades sociales, en tanto las de autorrealización complementan las de autoestima. Los niveles más elevados de necesidades solo surgen cuando el individuo controla relativamente los niveles más bajos. No todos los individuos consiguen llegar al nivel de las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de autoestima, pues estas son conquistas individuales.
- 5.- las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas, pues estas predominan, de acuerdo con la jerarquía de necesidades. Diversas necesidades concomitantes influyen en el individuo de manera simultánea; sin embargo, las más bajas tienen activación predominante frente a las más altas.
- 6.- las necesidades más bajas (comer, dormir etc.) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo periodo, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías del individuo se dirigen a luchar por satisfacer una necesidad más baja, cuando esta existe.

TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

En tanto Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Surge Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores.

- a. Factores higiénicos. Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que solo se destina a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales en su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarias, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la organización y la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salario
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con los colegas

Estos factores constituyen el contexto del cargo

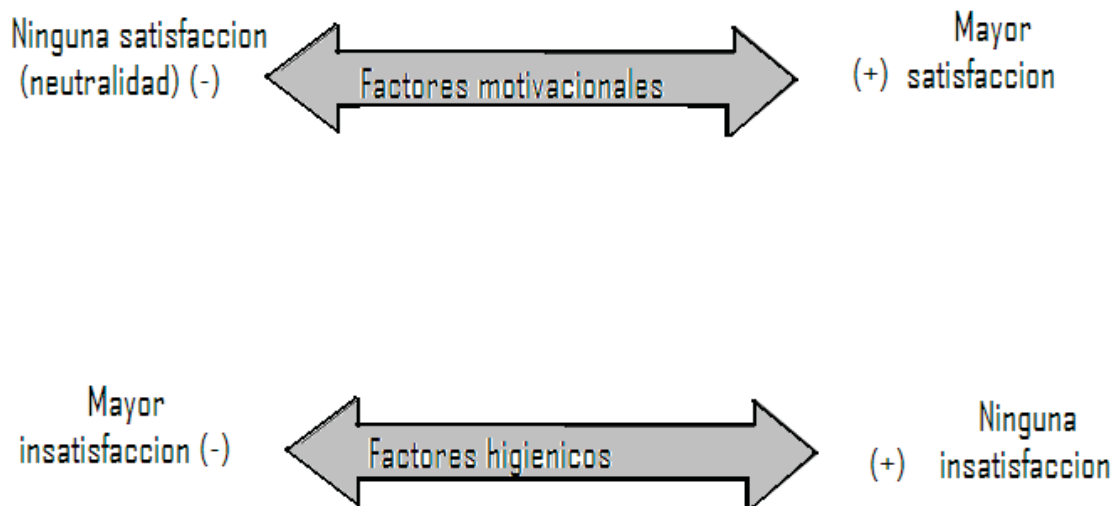
b. Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivacional incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tiene bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí se incluyen.

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decir como realizar el trabajo
- Ascenso
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos
- Simplificación del cargo (llevada a cambio por quien lo desempeña)
- Aplicación o enriquecimiento del cargo (horizontal o vertical)

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

1. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores.
2. La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión de los colegas y del contexto general del cargo: estos son los llamados factores higiénicos.

Herzberg llego a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados, y son diferentes, de los factores responsables de la insatisfacción profesional:" lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, si no la no insatisfacción profesional de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional, y no la satisfacción.



Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone enriquecimiento de las tareas, que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. En la sección relacionada con los subsistemas de empleo de los recursos humanos, se analizaran algunos aspectos del enriquecimiento de tareas o enriquecimiento del cargo.

En la práctica, el enfoque de Herzberg destaca aquellos factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas en los intentos de elevar el desempeño y la satisfacción del personal. En cierta medida, las condiciones de Herzberg coinciden en la teoría de Maslow en que los niveles mas bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado. Los enfoques de Herzberg y de Maslow presentan algunos puntos de concordancia que permite una configuración mas amplia y rica con respecto de la motivación humana.

MODELO SITUACIONAL DE MOTIVACION, DE VROOM

Aunque la teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y jerárquica de necesidades, y la de Herzberg en dos clases de factores, ambas se apoyan en la premisa implícita de que existe una manera mejor de motivar a las personas, bien sea a través de reconocimientos de la pirámide de necesidades humanas, o bien mediante el empleo de los factores motivacionales y del enriquecimiento del cargo. Hasta ahora, la evidencia ha demostrado que personas diferentes actúan de manera diferente, según la situación en que se encuentren.

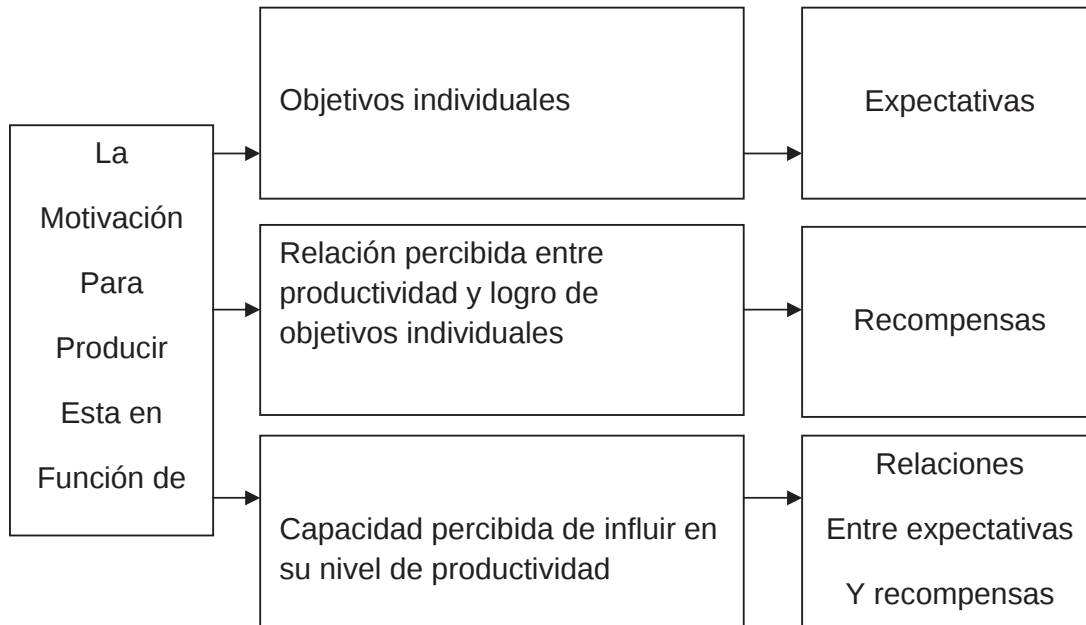
Victor H.Vroom desarrolló una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. Su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir; según Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir.

1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos.
2. La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
3. La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo.

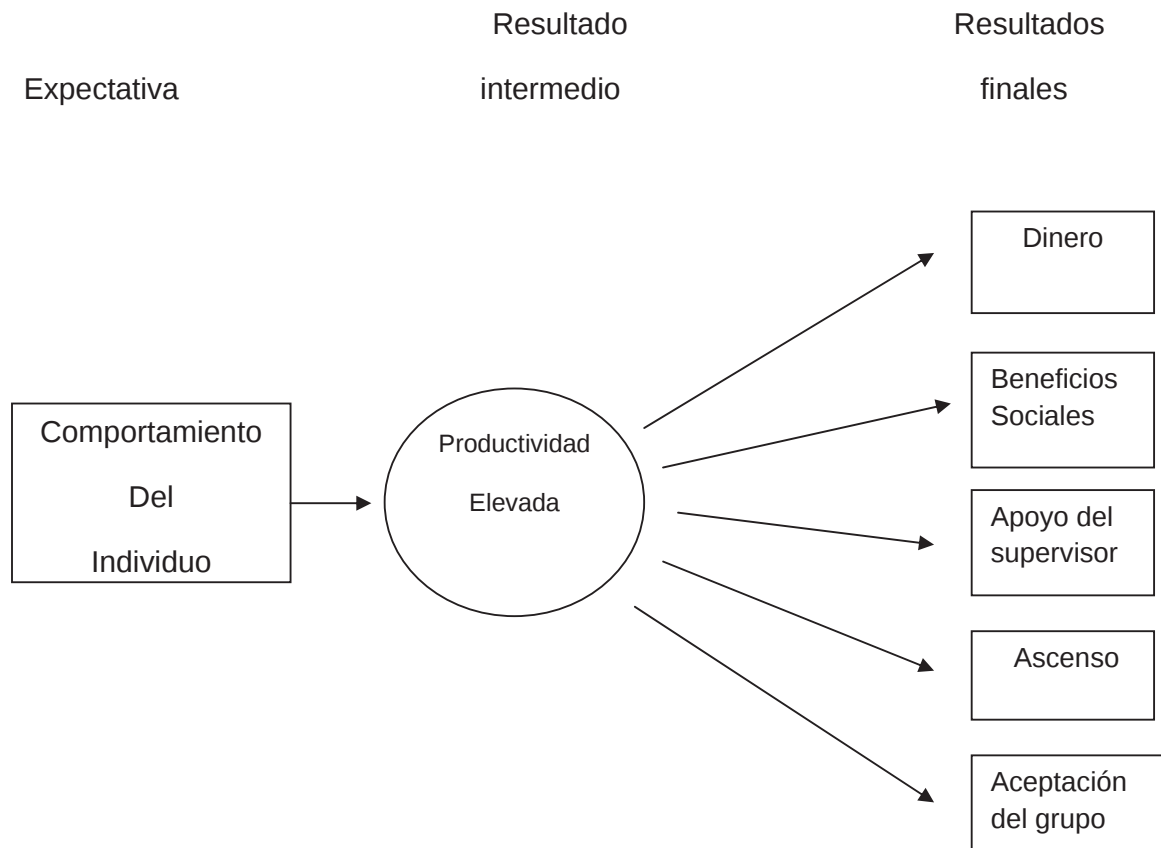
Según Vroom una persona puede desear un aumento en la productividad, si se presentan tres situaciones.

1. Objetivos personales del individuo. Puede incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.
2. Relaciones percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad. Si un obrero tiene como objetivo más importante devengar un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal. Producir más puede significar el rechazo del grupo.

3. Percepción de su capacidad de influir en su productividad. Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tendera a esforzarse demasiado; es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija.



Con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basada en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representa una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio (por ejemplo, aumentar la productividad), esta en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, acenso o aceptación del grupo). La figura representa la expectativa por lograr resultados finales a través de resultados intermedios.



Cada individuo tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, según la teoría de campo. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar cierto resultado final, en tanto que una valencia negativa indica un deseo de evitar determinado resultado final. Los resultados intermedios presentan valencia en función de su reacción percibida con los resultados finales deseados. En la figura la productividad elevada (resultado intermedio) no posee valencia en sí misma; sin embargo, la logra porque esta relacionada con el deseo del individuo de conseguir determinados resultados finales. Esta relación causal entre resultado intermedio y resultado final se denomina instrumentalidad, la cual presenta valores que van de +1,0 a -1,0 (coeficientes de correlación), dependiendo de si está o no ligada directamente a la obtención de los resultados finales. En la figura por ejemplo si el individuo percibe que no existe relación entre su elevada productividad y el dinero, la instrumentalidad será igual a cero; es decir, la elevada productividad no le sirve para ganar dinero.

El deseo del individuo (valencia) de lograr una elevada productividad esta determinado por la suma de las instrumentalidades y valencias de los resultados finales. Por esta razón la teoría de Vroom se denomina modelo situacional de motivación, ya que hace énfasis en las diferencias entre personas y cargos. El nivel de motivación de una persona bajo la acción de dos fuerzas que operan en una situación de trabajo (las diferencias individuales y los modos de manifestarlas) es situacional. La teoría de Vroom se refiere a la motivación, no al comportamiento.

TEORIA DE LA EXPECTATIVA

En sus trabajos, lawler III encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño y otros tipos de comportamientos, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto de que él ha hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones:

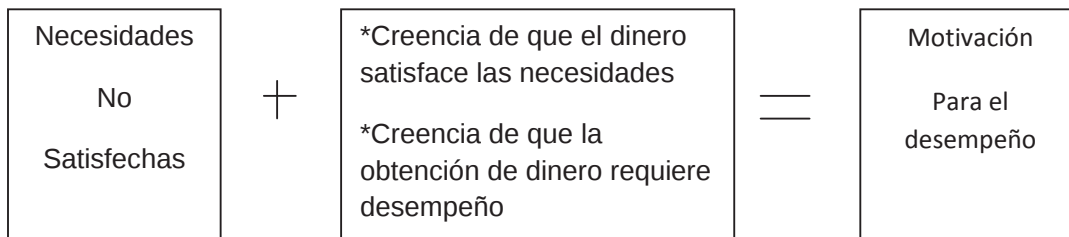
1. El largo periodo transcurrido entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente. La modestia del incentivo y la demora para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes del desempeño. Como el refuerzo es poco y demorado, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.
2. Las evaluaciones del desempeño no producen distinciones salariales, puesto que a los gerentes y evaluadores no les gusta comparar a las personas de bajo desempeño y que no están dispuestas a que se les prive de los incentivos o a recibir un menor incentivo salarial que el recibido por las personas que logran mejor desempeño. Así, los salarios se mantienen en el promedio, y la final, no recompensan el desempeño excelente y terminan provocando una relación no coherente entre dinero y desempeño. La relación se ha disonante.
3. La política salarial de las empresas esta ligada a las políticas gubernamentales o a convenciones laborales, genéricas y amplias, que buscan regula los salarios para neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se tornan planos y no distinguen el buen desempeño del malo.

4. El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones del modelo del homoeconomicus, difundido por la escuela de la administración científica de Taylor, y que aquella tanto combatió. Este prejuicio todavía existe en la actualidad y parece transformar el dinero en algo vil y sorbido, cuando es una de las razones principales que llevan a las personas a trabajar en las organizaciones.

La Lawler III concluyo que su teoría tiene dos fundamentos sólidos:

1. Las personas desean ganar dinero, no solo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, si no también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin. Puede comprar muchos artículos que satisfacen necesidades personales.
2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener mas dinero, ciertamente se desempeñaran de la mejor manera posible. Solo se necesita establecer este tipo de percepción.

La teoría de la expectativa de Lawler III puede expresarse mediante la ecuación:



Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un motivador excelente. Si esta percepción se confirma, las personas tendrán mejor desempeño con miras al resultado financiero deseado.

TEORIA X – Y DE Mc GREGOR (1960)

Este autor contrapone dos teorías acerca de la condición humana existentes entre los empresarios:

1. La teoría X. con una visión pesimista del ser humano, entiende que a las personas no les gusta trabajar, así que si pueden, no lo harán; para que lo hagan y lograr las metas de la organización habrá que presionarlos, controlarlos o amenazarlos. Además, los trabajadores evitan asumir responsabilidades y prefieren una dirección formal; la mayoría concede mas importancia a la seguridad que a otros factores laborales y no tienen grandes ambiciones.
2. La teoría Y. contrapone a la anterior una visión optimista de las personas. Parte de los supuestos de que a los empleados si que les gusta trabajar, que se autocontrolan, que, asumen responsabilidades y que, en general, son capaces de tomar decisiones creativas.

TEORIA DE LA MOTIVACION SOCIAL DE Mc CLELLAND

La motivación laboral según Mc Clelland, esta en función de tres necesidades o motivos cuya configuración va perfilando a lo largo de su vida fruto del aprendizaje.

1. De logro: afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo.
2. De poder: necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos.

3. De afiliación: necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas

El motivo de logro ha sido el mas estudiado de los tres (Atkinson y Feather, 1966) y la principal conclusión a la que se ha llegado es que las personas con un mayor motivo de logro prefieren trabajos con las siguientes características: a) que el resultado depende de su propio esfuerzo, b) que tengan un grado moderado de dificultad o riesgo y c) en los que haya una retroalimentación concreta e inmediata sobre su ejecución.

El motivo de poder es el que mas correlaciona con la eficacia como directivo.

Debido a que estas necesidades son aprendidas, las organizaciones pueden condicionar conductas favorables del rendimiento atraves de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, porque la motivación solo se activa mediante determinados estímulos, que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral satisface esa necesidad.

CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto motivación (el nivel individual) conduce al clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, si no también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas- en especial de aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

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

1. Sentirse bien consigo mismas.
2. Sentirse bien con respecto a los demás
3. Ser capaces de enfrentar por si mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual esta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tiene una gran motivación el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiene a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, etc.).

ATKINSON desarrollo un modelo que estudia el comportamiento motivacional teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación. Este modelo parte de las siguientes premisas:

1. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que solo influyen en el comportamiento cuándo son provocados.
2. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico solo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.
4. Los cambios en el ambiente que se percibe originaran algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
5. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generara un cambio de comportamiento

El concepto clima organizacional comprende un espacio amplio y flexible e la influencia ambiental sobre la motivación. “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a. Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- b. Influye en su comportamiento”.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el clima organizacional esta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO PARA AUMENTAR LA MOTIVACION

Modelo de las características de un puesto de trabajo.

Si el tipo de trabajo que una persona realiza es importante, ¿podrán identificarse aquellas características específicas del puesto que influyen sobre la productividad, la motivación y la satisfacción? Para lograr este fin, J.Richard Hackman y Greg R.Oldham han desarrollado un modelo que identifica 5 factores de los puestos de trabajo y sus interrelaciones. Se le conoce como modelo de las características de un puesto de trabajo. La investigación realizada con este modelo indica que puede ser una guía útil para rediseñar los puestos de trabajo de los individuos.

El modelo especifica 5 características o dimensiones fundamentales:

1. La variedad de habilidades: el grado en el cual un puesto de trabajo requiere una diversidad de actividades de manera que la persona pueda usar diferentes habilidades y talentos.
2. La identidad de la tarea: el grado en el cual el puesto de trabajo requiere la realización de una pieza de trabajo completa e identificable
3. La trascendencia de la tarea: el grado en el cual el puesto de trabajo tiene un impacto considerable sobre la vida o el trabajo de otras personas.
4. La autonomía: el grado en el cual el puesto de trabajo proporciona libertad independencia y discreción sustanciales al individuo para programar su trabajo y determinar los procedimientos que realizara para llevarlo a cabo.
5. La retroalimentación: el grado en el cual la relación de las actividades laborales que el puesto de trabajo requiere tiene como resultado en el individuo la obtención de información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO

La técnica estructural de apoyo más popular para incrementar el potencial motivacional del empleado se llama enriquecimiento del puesto de trabajo. Para enriquecer un puesto, la gerencia permite que el trabajador asuma alguna de las tareas de su supervisor. El enriquecimiento requiere mayor planeación y control del trabajo propio, generalmente con menos supervisión y más autoevaluación. Desde el punto de vista del incremento de la motivación interna por medio de la realización del trabajo, se ha propuesto que el enriquecimiento del puesto ofrece un gran potencial. Sin embargo, solamente tiene éxito cuando aumenta la responsabilidad, la libertad y la independencia del individuo, y se organizan las tareas de tal manera que les permita realizar una actividad completa y proporciona a la retroalimentación para conseguir su propio desempeño. Estos constituyen precisamente los elementos por los que aboga el modelo. Además, puede decirse que estos factores conducen, en parte, a una mejor calidad de vida laboral (CVL). Más aun, los esfuerzos por enriquecer un empleo solamente tendrán éxito si los individuos sienten que con esas acciones también se enriquecen sus necesidades. Por ejemplo, si estas personas no quieren que aumenten sus responsabilidades, entonces un cambio en este sentido no tendrá el efecto deseado. Entonces, su éxito es contingente a la contribución del empleo.

Un programa exitoso de enriquecimiento del puesto de trabajo deberá idealmente aumentar la satisfacción y el compromiso del empleado. Pero como las organizaciones no existen para crear la satisfacción del empleado como un fin, también deben existir beneficios directos para la organización. Existen evidencias de que los programas para el enriquecimiento de los puestos de trabajo y de la CVL provocan menor ausentismo, reducen los costos por movimientos de personal e incrementar el compromiso del empleado, pero en el área crítica de la productividad no existen evidencias concluyentes o las mediciones son muy pobres. En algunas situaciones, el enriquecimiento de los puestos ha aumentado la productividad; en otras, esta ha disminuido. Sin embargo, cuando esto último sucede, parece ser que hay un uso de recursos consiente y consistente y una mayor calidad del producto o servicio. En otras palabras, en términos de eficiencia, con la misma aportación se obtiene un producto de mayor calidad; por lo tanto, con pocas ayudas se puede aumentar la productividad si en su medición se incluye el número de esas ayudas.

ROTACION DE LOS PUESTOS

La rotación de los puestos ofrece un gran potencial para enfrentar el problema general de insatisfacción de los trabajadores que una estructura pesada o el estancamiento de su carrera provocan. Les permite diversificar sus actividades y contrarrestar el aburrimiento.

La rotación puede romper la motivación inherente a casi todos los puestos después de que el empleado a perfeccionado sus habilidades y la novedad se ha ido. En algunos casos, esto puede suceder tan solo en unas cuantas semanas, mientras que en otros casos pueden pasar años. Las oportunidades para la diversidad, para aprender nuevas habilidades, para cambiar de supervisor, para establecerse en otros lugares o para conocer a nuevas personas pueden impedir o atrasar la aparición del aburrimiento en los puestos que se vuelven habituales. Por lo tanto, la rotación laboral puede renovar el entusiasmo por aprender y puede motivar a los trabajadores a desempeñarse mejor.

ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO

La administración del desempeño y su evaluación ha estado presente en la historia desde hace mucho tiempo, por lo que no es un fenómeno nuevo. Varias autoridades en el tema firman que el más temprano conocimiento de este sistema data de la dinastía Wei de China durante el siglo III A.C. posteriormente este en el siglo XVIII. Si embargo, la administración del desempeño no es oficialmente usada hasta los años 1940- 1950.

Sin embargo, el lector podrá preguntarse ¿Cuál es la importancia de medir el desempeño humano dentro de una organización?, para lo cual se usara la analogía como una maquina.

Veamos entonces una maquina, la cual tiene una serie de medidores que ayudan a monitorear el desempeño: en el tablero de un automóvil, por ejemplo, hay una serie de instrumentos que miden la velocidad, la gasolina, el aceite y otros datos vitales para el conductor, pues le indican cuando existe un problema. En conjunto estos instrumentos aseguran que el auto funciona bien y conduce a los pasajeros a su destino.

Como en una organización no existe un panel de control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permita verificar si su persona esta avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acción de mejora. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados.

Cabe señalar que la administración del desempeño es una de las prácticas de administración mas ampliamente desarrolladas, sin embargo aun continúa siendo una fuente de frustración para los administradores. Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de la organización en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de perdida de oportunidades, actividades no enfocadas, perdida de motivación y moral.

CONCEPTOS BASICOS SOBRE ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tradicionalmente se habla del desempeño como un proceso donde la organización revisa periódicamente el desenvolvimiento de un empleado, comunicándole, por medio de una entrevista, los logros y aspectos que debe mejorar. Otras técnicas como la evaluación de 360 realizan el proceso desde diversas perspectivas: autoevaluación, jefes clientes etc.

En la actualidad, muchas organizaciones prefieren no utilizar el concepto de evaluación del desempeño, tratando de evitar que se visualice esta herramienta como una experiencia, a veces traumática, ligada solo a una instancia de gestión en un determinado momento del año. El programa de administración del desempeño sustituye esta tradicional herramienta, integrándola dentro de un proceso en el que la organización se enfoca en el rendimiento desde que el candidato es evaluado para determinar su idoneidad.

¿QUE ES EL DESEMPEÑO?

El desempeño de una organización, grupo o persona esta destinado por los rendimientos o resultados obtenidos, en un conjunto de indicadores, en un periodo determinado, los que pueden ser altos, promedios o bajos. Esta definición, de entrada sugiere la disposición, como condición para administrar el desempeño, de un cuadro de indicadores, con sus estándares, logros y rangos alcanzados dentro de un periodo analizado.

¿QUE ES LA DMINISTRACION DEL DESEMPEÑO?

La administración del desempeño es esencialmente un proceso de gestión para planear, analizar y mejorar el desempeño de personas, grupos y organizaciones. La evaluación del desempeño, a la que preferimos denominar "análisis" o "revisión", es solo un componente, obviamente importante. La secuencia de un programa de administración del desempeño contiene los siguientes elementos característicos.

1.- la especialización del QUE aclara los objetivos que el individuo, unidad u organización debe cumplir. Lo importante es entender que si una persona no posee objetivos claros y bien definidos, su gestión no podrá contribuir con efectividad a los fines de la organización.

2.- la especificación del COMO es tan importante como fijar objetivos, es determinar de manera precisa las competencias que las personas deben asumir y desarrollar para cumplir con los objetivos propuestos. Esta instancia se facilita si las competencias han sido definidas mediante el análisis funcional que presenta las conductas exitosas.

3.- la creación de condiciones supone que los resultados no se logran mágicamente especificando solo los objetivos y las competencias, la tarea de la conducción es, por sobre todo, la de creación de condiciones para que personas con objetivos y competencias claras puedan desenvolverse exitosamente, tomando las decisiones cotidianas que permitan obtener los rendimientos definidos.

4.- la comunicación para la acción. Lo que oímos o entendemos cuando alguien nos habla está conformado, en gran parte, por nuestra propia experiencia y nuestros antecedentes. En lugar de oír lo que los demás nos dicen, oímos lo que nuestra mente nos dice que se ha dicho. Todos tendemos a tener ideas preconcebidas de lo que la gente quiera dar a entender: cuando oímos algo nuevo tendemos a identificarlo con algo similar que hemos experimentado con anterioridad. Para ver más claramente esta situación, tomemos el caso del supervisor que está observando un grupo de empleados que ríen.

a.- para el supervisor, quien opina que el trabajo productivo tiene que ser laborioso y pesado, aquella risa le comunica que se está perdiendo tiempo y quizá que las labores asignadas son demasiadas fáciles.

b.- para el supervisor que cree que los empleados satisfechos trabajan más arduamente, aquella risa le comunica que está teniendo éxito como dirigente.

c.- para el supervisor que se siente inseguro, aquella risa le comunica que los hombres se burlan de él.

Este relato hace hincapié en el hecho de que las personas interpretan un mismo estímulo en formas distintas, según sean sus experiencias. Todas las organizaciones necesitan alguna especie de sistema de traducción que evite los malos entendidos.

ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO

1.- Metas

2.- Retroalimentación

1.- ESTABLECER METAS

Establecer metas realistas es una habilidad que le permitirá a usted administrar de manera activa el desempeño de las personas en el empleo, así como desarrollar puestos de trabajo para ellos.

Al establecer metas, se define el futuro y se permite a los demás lograr el éxito. La primera parte incluye un marco para establecer metas, mediante seis pasos que le permitirán a usted definir, medir y vigilar metas realistas de desempeño para si mismo y para los demás.

ENFOCARSE EN EL FUTURO

El éxito se experimenta mirando hacia atrás, pero se le crea viendo hacia delante y teniendo un enfoque claro hacia el futuro. Las personas se orientan al futuro en distintas formas, y es este enfoque lo que determina el modo en que se establecen las metas.

- Algunas personas son soñadoras
Inspirados por la emoción, los soñadores tiene un enfoque nebuloso en el futuro y no definen sus metas con precisión.
- Algunas personas son ambiciosas.
Las personas ambiciosas tienden a planear con años de anticipación y, al igual que los soñadores, los inspira la emoción de avanzar.
Las personas ambiciosas siempre visualizan y describen sus metas con claridad.
- Algunas personas establecen objetivos.
Las personas a quienes impulsan los objetivos planean sus acciones.
Planean con meses de anticipación y definen metas y consecuencias claras para si mismos.
- Algunas personas se orientan a las tareas.
Las personas que se orientan hacia las tareas también se orientan hacia la acción, pero la del día de hoy. Sus metas son inmediatas y urgentes. Estas personas consideran que mañana será otro día.

Sobre todo, nuestros sueños hacen participes a nuestras emociones y tienden a ser de largo plazo (sueño con irme a vivir a Francia cuando me retire), en tanto que nuestras metas tienden a ser de corto plazo y basadas en acciones específicas (¿estamos dentro de programas para entregar ese pedido el día de hoy?) es importante mantener un equilibrio: los objetivos proporcionan las raíces para crecer, en tanto que los sueños nos dan las alas para volar. El resultado de hacer demasiado énfasis en los objetivos puede ser acción sin dirección. Soñar demasiado puede significar que usted estará a la deriva para siempre.

EQUILIBRAR LAS DIFERENCIAS

El equipo son personas cuyo enfoque hacia el futuro, de manera natural, será distinto. Esto puede provocar dificultades para establecer y alcanzar las metas.

La matriz siguiente resalta algunos de los problemas que pudieran surgir al establecer metas para los equipos, en donde los miembros de estos tienen distintas visiones del futuro y, por lo tanto, diferentes motivaciones.

	SOÑADOR	AMBICIOSO	ESTABLECE METAS	ORIENTADO A TAREAS
Un soñador Con un.....	Existe el peligro de hablar demasiado y no actuar			
Una persona ambiciosa con un....	Existe el riesgo de subordinar la visión a la ambición	Existe el riesgo de una competitividad destructiva		
Una persona que establece metas con un..	Existe el riesgo de frustración si las metas carecen de una definición clara	Hay riesgo de frustración si la ambición se limita por metas racionales o, la inversa, si las metas se desvían para alcanzar las ambiciones de la otra persona	Existe el riesgo de falta de motivación si el enfoque se vuelve demasiado fríamente racional	
Una persona orientada a las tareas con un.	Existe el riesgo de que existan visiones totalmente distintas del tiempo y el futuro.	Existe el riesgo de frustración en la medida que aquellos que se orientan por las tareas limiten a las personas ambiciosas.	Existe el riesgo de que las metas carezcan de suficiente alcance si se ven limitadas por las tareas de corto plazo	Existe el riesgo de estar demasiado deslumbrado e inconsciente de las amenazas y oportunidades que se aproximan.

MARCO DE SEIS PUNTOS PARA LOGRAR LAS METAS

- 1.- evaluar el presente
- 2.- Traza un diagrama del futuro
- 3.- Identificar las mediciones para el éxito
- 4.- Abracar a los demás
- 5.- Verificar el calendario
- 6.- Evaluar

1.-EVALUAR EL PRESENTE.

Lograr una meta supone un cambio: modificar la situación existente hacia otra futura. Para definir el cambio, usted y su equipo deben conocer la situación actual. Mientras mas precisamente se pueda evaluar lo que necesita cambiar, mayor será las probabilidades de éxito. La identificación de las fortalezas, oportunidades y amenazas, es un ejercicio útil.

2.- DIAGRAMAR EL FUTURO

Una visión clara del destino es tan crítica como saber desde donde comenzar: a menos que usted pueda “ver” su resultado final, tendrá dificultades para lograrlo. Es necesario visualizar con el equipo el futuro común que usted y ellos desean alcanzar.

3.- IDENTIFICAR MEDICIONES PARA EL ÉXITO

Para saber que se logra la meta, no solo es preciso poder describir en donde se encuentra usted, así como hacia donde desea dirigirse, sino también establecer formas de medir el avance y el éxito definitivo. Con frecuencia esta es la parte más difícil del establecimiento de metas. Si se le ignora, nunca se sabrá si se tuvo éxito y, lo mas importante, por que.

4.- ABRAZAR A LOS DEMAS

Las metas no se alcanzan de manera aislada. El éxito dependerá del apoyo e información de los demás. Es preciso identificar a estas personas y la función que desempeñan, o la influencia que tendrán en el éxito.

5.- VERIFICAR EL TIEMPO Y EL PRESUPUESTO

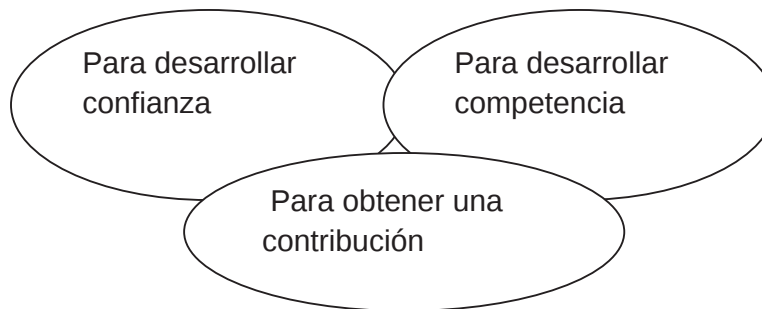
Una meta sin una fecha límite no es una meta. Es un sueño. Si usted no asigna una fecha, retrasara el inicio porque siempre habrá algo mas urgente. Si no asigna un presupuesto, usted no podrá asignar recursos para alcanzar su meta. Usted se dará a si mismo un impulso adicional para alcanzar su meta a tiempo y si tiene una fecha y un presupuesto con los cuales trabajar. Las fechas limites que se establecen demasiado en el futuro supondrán de dejar para el trabajo mas adelante. Si usted la establece mas allá de seis meses en el futuro considere el establecimiento de metas intermedias en intervalos mas breves.

2.- DAR Y RECIBIR RETROALIMENTACION

Dar y recibir retroalimentación del desempeño, tanto de modo informal en el puesto como formalmente como parte de un proceso de revisión del desempeño, es crítico para asegurar que las metas de la organización, el departamento y la persona, se logran y reconocen.

PORQUE ES IMPORTANTE LA RETROALIMENTACION

Se influye en el desempeño de las personas por la forma en que se da y recibe retroalimentación. Existen tres razones por las que la retroalimentación es importante



La retroalimentación para crear confianza, por lo general llega en la forma de elogios.

“De verdad me encanto la forma en que manejaste hoy el equipo del proyecto”.

Reconoce un buen desempeño y alienta más de la misma conducta. La mejor forma de proporcionar es de manera inmediata después del evento a tarea, y aprovechar la confianza y la autoestima.

La retroalimentación para desarrollar la competencia permite a una persona saber lo que es necesario llevar a cabo, por que y como hacerlo. Si se hace de manera inmediata antes de la siguiente realización de una tarea o actividad fomenta un mejor desempeño.

RETROALIMENTACION EFICAZ

La retroalimentación de la oportunidad de prestar atención enfocada y justa a las personas en su trabajo.

- Si se hace bien, es un don altamente valorado por las personas a las que usted dirige.
- Si se hace mal, puede decepcionar, desalentar y desmotivación a las personas.

La retroalimentación es un don que todas las personas deben dar y recibir sin han de administrar con eficacia el desempeño de su personal en el trabajo.

Si ha de ser un verdadero don, debe darse y empacarse el tal forma que:

- Ayuda a las personas a mejorar, lograr y desarrollarse.
- Mejora las fortalezas y contribuciones de las personas.
- Alimenta a las personas a administrar su propio desempeño.
- Desarrolla autoestima, confianza y titularidad en el puesto. Para percibir retroalimentación útil y constructiva, esta debe:
- Alentarse y buscarse de manera activa.
- Recibirse en forma positiva.
- Trabajar sobre ella de manera apropiada.

ESTILO DE RETROALIMENTACION

Los estilos de retroalimentación han pasado al control del desempeño de los demás a facultar dicho desempeño. Ahora se trata no solo de construir la confianza y la competencia, sino también de alentar la contribución.

- En el pasado fue muy popular un estilo de control de retroalimentación en la evaluación.
- También tenía la característica que el evaluador hablaba mucho y formulaba preguntas cerradas.
- Hoy en día, es más popular un estilo abierto; que busca la retroalimentación y presenta preguntas abiertas y escucha de manera activa.

En la década de 1960, las personas recibían retroalimentación por medio de evaluaciones de personal. Estas eran más bien como informes escolares o “el jefe lo sabe todo”. Se trataba de un proceso formal y controlado que acentuaba la evaluación del desempeño previo, y por lo general se unía a la revisión del salario. Con frecuencia no se incluía a la persona a quien se evaluaba.

Durante la década de 1970, por lo general la retroalimentación se programaba para ser proporcionada por medio de la evaluación del personal. Los sistemas de administración del personal abarcaban más a los compañeros de trabajo y el propio proceso observaba la conducta en el trabajo, así como con frecuencia los rasgos de la personalidad. Normalmente el miembro del personal estaba presente y se le permitía comentar sobre los puntos de vista del gerente, pero no se esperaba que contribuyera mucho. Se acentuaba la evaluación del desempeño anterior. La revisión del salario estaba separada de este proceso.

PROBLEMAS DE DESEMPEÑO

El desempeño del equipo es responsabilidad de usted. Habrá ocasiones en las que surjan problemas de desempeño y será necesario estar preparado para resolverlos con rapidez. Si el mal desempeño o la conducta de alguien afecta la moral del equipo:

- Actúe de inmediato para mantener el respeto y la confianza del equipo y antes de que el problema empeore.
- Busque las causas. Busque retroalimentación de los demás miembros del equipo.
- Hable en privado con la persona que tiene un mal desempeño.
- Sea franco sobre el efecto que la conducta de la persona tiene con el resto del equipo.
- Deje que la persona, “sienta” lo que usted siente.
- No permita que la persona se entregue a la autocompasión. Resuelva el problema con rapidez, haciéndolo participar en la elección de acción. Dele su pleno apoyo.

ELOGIAR EL DESEMPEÑO

“Diga a las personas lo que hacen bien y lo que podrían hacer mejor”. El elogio puede proporcionarse en varias formas y en diferentes combinaciones. Por ejemplo:

- De manera directa de usted hacia ellos en la forma de un cumplido o nota de agradecimiento.
- Indirectamente, a través de una tercera persona: haciendo que otra persona elogie a un empleado por su desempeño.
- En forma indirecta, asegurando que la persona que se hizo acreedora al elogio pueda escucharlo o leerlo... por ejemplo, mediante un boletín de noticias.
- Formalmente, mediante una recompensa como un certificado, premio o bono.

FACTORES DE MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL

1. **Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas:** En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos. José Rodríguez (2001); manifiesta que en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

2. Se debe mencionar también **El dinero (salario)** es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc, para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, para Koontz y Werhrich (1999) el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación: "Hay teorías que sostienen que el sueldo no motiva. Esto no es así. Es verdad que cuando uno se levanta a la mañana no lo hace pensando en la plata.

"Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa", dice Koontz "El escenario de cinco años a esta parte en materia de compensaciones y beneficios cambió mucho -continúa-. Antes los empleados reclamaban mejores sueldos. Hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo." En este contexto, entonces, es necesario cambiar las reglas del juego. "Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona", recomienda Koontz. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

3. Debe considerarse también como factor de motivación la **Capacitación del Personal**: La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento para Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su **nivel de vida** ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su **productividad**: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la **calidad** de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales

necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

- Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:
- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
 - o Cómo beneficia la capacitación al personal:
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

1. Se considera también que aumenta la motivación el **Alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales)**. Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores. Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desea trabajar.

Solana (1973) afirma que cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes. Las Relaciones Humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las Relaciones Humanas

Todo este mecanismo se torna más viable cuando mayor es el grado de cultura general de las partes, por eso es importante que la empresa propicie la cultural

organizacional de sus integrantes, la que estará constituida por una serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazadas dentro de la organización y que permitirá contar con un material más humano y más rico.

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

2. También el Proporcionar las **condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados**. ¿Está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea divisiones que desalientan y mina la cooperación y la colaboración? La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

En la actualidad la Organización Internacional del Trabajo, según Palomino Antonio (2000), viene difundiendo mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, cómo empleados que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa.

La lista de condiciones de trabajo incluye:

Almacenamiento y manipulación de materiales, para un uso más efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos físicos innecesarios.

- Diseño del puesto de trabajo, mejorando posturas y haciendo el trabajo más eficiente y seguro.
- Uso eficiente de maquinaria, utilizando sistemas de alimentación y expulsión para incrementar la productividad y reducir los riesgos que presentan las maquinarias.
- Control de sustancias peligrosas, para proteger la salud de los trabajadores evitando el contacto y la inhalación de sustancias químicas.
- Iluminación, uso al máximo de la luz natural, evitando el resplandor y zonas de sombra. Seleccionando fondos visuales adecuados.
- Servicios de bienestar en el lugar de trabajo. Provisión de agua potable, pausas y lugares de descanso. La provisión de ropa de trabajo, armarios y cuartos para cambiarse, lugares para comer, servicios de salud, medios de transporte y recreo, así como servicios para el cuidado de los niños, constituyen factores claves para elevar la productividad, el nivel de motivación y de compromiso con la empresa.
- Organización del trabajo, trata sobre los flujos de trabajo y materiales, el trabajo en grupo, nos presenta reglas para elevar la productividad.
- Locales industriales, debe haber un diseño adecuado de los locales industriales, protegidos del calor y frío. Aprovechamiento del aire y mejora de la ventilación, eliminación de fuentes de contaminación. Prevención de incendios y accidentes de trabajo.

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

II. CASO PRACTICO

INFLUENCIA DE LA MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA REFACCIONARIA “CHASSIS PARTS”

HISTORIA DE LA EMPRESA

Una de las principales funciones de la empresa es brindar un buen servicio a los clientes ya que es una empresa dedicada a la compra y venta de partes automotrices, si bien esta empresa no esta caracterizada por tener precios bajos su principal objetivo es brindar un buen servicio y además que este sea rápido y con buen trato de parte de los colaboradores, dentro del ramo es una empresa reconocida.

Pensando en brindar este servicio la empresa a tenido cambios a lo largo del tiempo, cambios en los cuales se ha visto mejoría y un bienestar tanto para la empresa como para los que laboran en ella, esta es una empresa que comenzó sus trabajos hace 6 años en los cuales son muy notables los cambios que ha ido teniendo fue una empresa que comenzó como muchas en este país familiar, y con el sueño de dos hermanos para ser una de las mejores refaccionarias de Morelia.

Comenzó en un local muy pequeño, en el cual solo se tenia 2 colaboradores que eran los mismos creadores uno en mostrador y uno en reparto, comenzando así también con muy poco equipo de trabajo bueno simplemente el necesario para las necesidades que en ese momento se tenían, posteriormente en un año la demanda de su servicio les exigía un lugar mas amplio para su desempeño y por lo tanto mas colaboradores, y así fue se contrataron dos colaboradores de reparto uno de mostrador y dos colaboradores mas para el área de cobranza, se contaba con un departamento administrativo el cual era dirigido por uno de los dueños, y la contabilidad era realizada por un contador externo porque no se requería que estuviera de base no era tanta la carga de trabajo ni los ingresos para solventar esos gastos, por lo que no se contaba con el personal necesario para atender los puestos básicos, así transcurrieron 4 años con cambios no del tanto notables, si embargo existían planes y no a largo plazo, planes de tener un lugar realmente adecuado para brindar un buen servicio.

Así pues se realizó otro cambio este fue importante porque en él se pensó en muchas cosas importantes para seguir creciendo como empresa, busco un lugar adecuado y de acuerdo a las necesidades de una refaccionaria, este lugar contaría con una área de ventas grande y vistosa en la cual los clientes se sintieran cómodos y con suficiente espacio, esta también tendría un lugar destinado para una caja por lo que se tenía que contratar un cajero para cubrir ese puesto, así mismo se tenía que contar con oficinas para el departamento administrativo el cual contaría con un contador, encargado de crédito y cobranza y un ingeniero en sistemas era lo que se requería, también se creó una oficina para el encargado de compras, este lugar también tendría que contar con una área de descarga de mercancía en la cual se encontraría un almacenista encargado del chequeo y acomodo de toda la mercancía y por supuesto el equipo de reparto que ahora contaría con 5 colaboradores.

Siendo ahora sí una empresa formada la cual cuenta con un lugar apropiado y diseñado para el tipo de negocio contando así con el personal necesario el cual se compone de:

5 personas encargadas de reparto

4 personas en mostrador

1 cajero

1 contador

1 encargado de crédito y cobranza

2 cobradores

1 encargado de compras

2 encargados de almacén

Y con este equipo de trabajo se ha venido operando los últimos 2 años,

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Personal encargado de Reparto:

Su función principal y única, es llevar la mercancía que los clientes desean que se les lleve al taller o casa este servicio tiene que ser rápido y los repartidores están obligados a dar un buen trato a los clientes para que estos queden satisfechos por el servicio prestado.

Personal en mostrador:

Su función es asesorar a las personas que llegan con la necesidad de adquirir alguna refacción, para su coche, esa es la función de los cuatro elementos de mostrador claro esta que también es brindar un buen servicio acompañado con un buen trato.

Cajero

Función principal es hacer los cobros correspondientes de las compras que realizan los clientes y brindarles un buen trato.

Crédito y Cobranza

Función, es el análisis de los créditos que da la empresa así como el control de los mismos para que exista un buen funcionamiento en una parte importante de la empresa como son los recursos financiero.

Cobradores

Esta a la par de crédito y cobranza se encarga de la recuperación de las cuentas por cobrar son parte importante de esta función por que son los que realmente batallan con los clientes, y como en todos lados existen los clientes buenos y que no se salen de su limite de crédito, pero al igual existen los que se exceden de este y la batalla con ellos como ya se dijo por con la ayuda del encargado de crédito y cobranza y con la asesoría adecuada.

Encargado de compras

Este es el encargado de orientar que es lo que necesita en producto la refaccionaria, encargado también de pasar algunos de estos pedidos a los vendedores de los diferentes productos.

Encargados de Almacén

Son encargados de controlar el inventario, de mantenerlo ordenado en el almacén, de distribuirles a los encargados de mostrador lo que necesita para satisfacer las necesidades de los clientes.

Contador

Es el encargado de que todo lo fiscal funcione ya sea de la manera adecuada para que la empresa siga caminando hacia el logro de sus objetivos y se cumplan.

ORGANIGRAMA DE LA REFACCIONARIA



TEMA: “INFLUENCIA DE LA MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL”

OBJETIVO: Realizar una investigación de tesis en el cual se pueda identificar el grado de motivación que tienen los empleados de la refaccionaria “CHASSIS PARTS”

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?
 - a) Si
 - b) No
2. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?
 - a) Si
 - b) No
3. ¿el ambiente físico (frio, calor etc.) de su trabajo influyen en la forma que desempeña el mismo?
 - a) Si
 - b) No
4. ¿Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?
 - a) Si
 - b) No
5. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?
 - a) Si
 - b) No

NECESIDADES DE SEGURIDAD

6. ¿Me siento seguro y estable en mi trabajo?
 - a) Si
 - b) No
7. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo a la ley?
 - a) Si
 - b) No

8. **¿Considera Ud., que la disposición de equipo y recursos materiales que emplea su institución para realizar su trabajo es apropiada?**
- a) Si
 - b) No
9. **¿Recibo un trato justo en mi trabajo?**
- a) Si
 - b) No
10. **¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisiones, felicitaciones, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?**
- a) Si
 - b) No

NECESIDADES SOCIALES

11. **¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?**
- a) Si
 - b) No
12. **¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?**
- a) Si
 - b) No
13. **¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?**
- a) Si
 - b) No
14. **¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros (as) es el adecuado a la función que desempeño?**
- a) Si
 - b) No
15. **¿Cree Ud. que el ambiente de trabajo es adecuado para el buen desempeño de su labor?**
- a) Si
 - b) No

NECESIADES DE AUTOESTIMA

16. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

- a) Si
- b) No

17. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo esta acorde con las retribuciones que de el recibe?

- a) Si
- b) No

18. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

- a) Si
- b) No

19. ¿Considera Ed. que la capacitación recibida por la empresa para el desempeño de sus actividades es buena?

- a) Si
- b) No

20. ¿Cree Ud., que existe justicia en el pago de remuneraciones para todos los trabajadores de la empresa?

- a) Si
- b) No

NECESIDADES DE AUTORREALIZACION

21. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

- a) Si
- b) No

22. ¿Esta satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

- a) Si
- b) No

23. ¿Cree que el trabajo que desempeña esta acorde con sus expectativas?

- a) Si
- b) No

24. ¿Actualmente considera que tiene un buen desempeño laboral?

- a) Si
- b) No

25. ¿Esta Ud. preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tiene actualmente?

- a) Si
- b) No

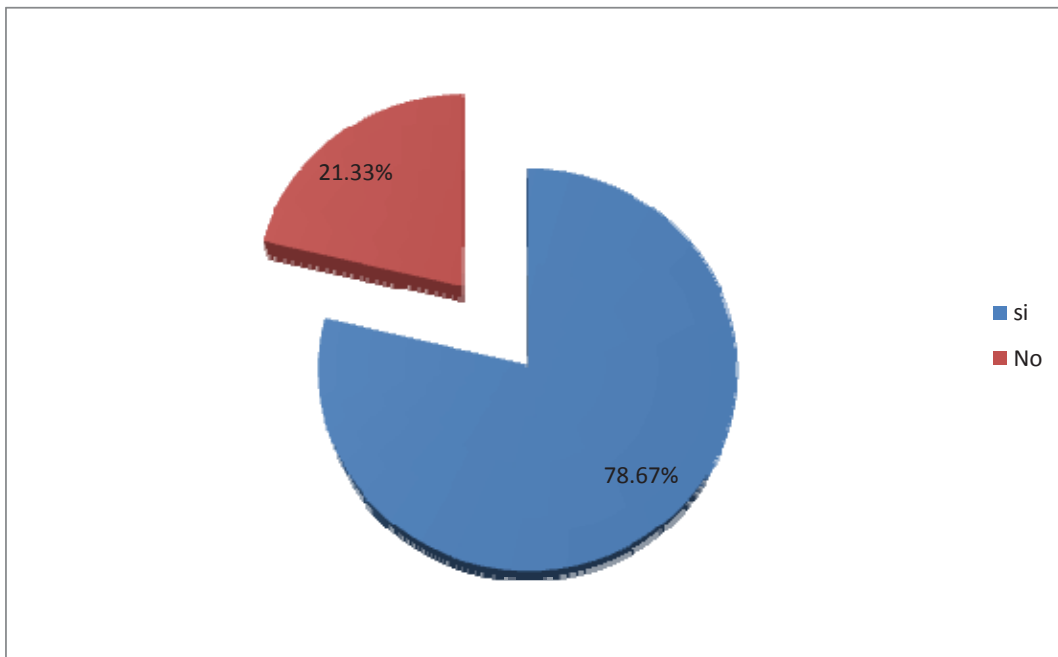
POR SU DISPONIBILIDAD

MUCHAS GRACIAS

III.RESULTADOS

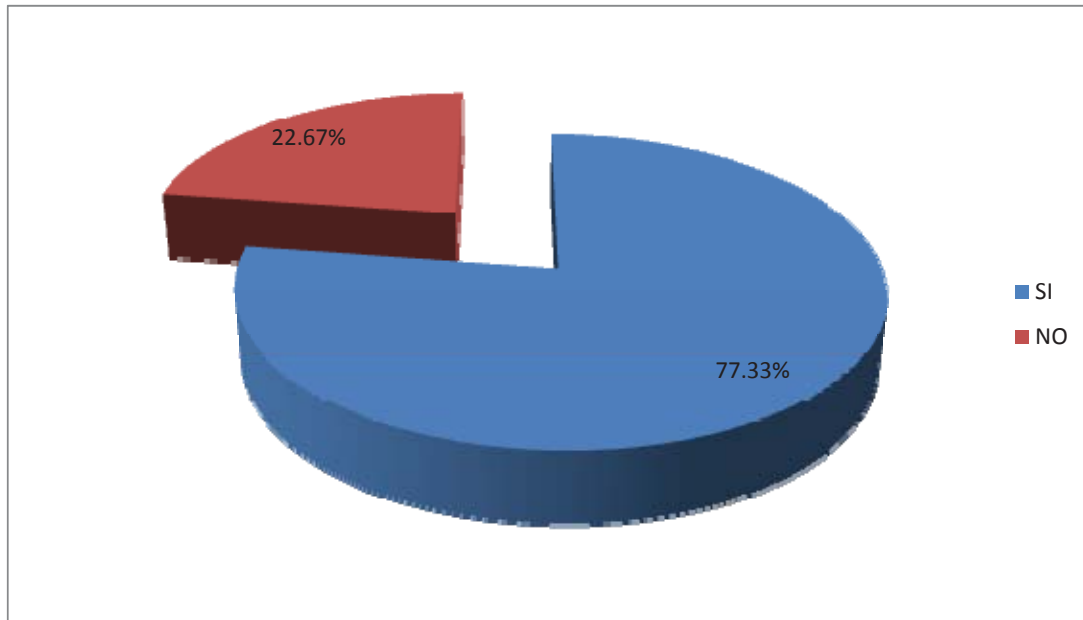
LAS GRAFICAS QUE SE MUESTRAN A CONTINUACION PERTENECEN A CADA UNA DE LAS VARIABLES QUE SE UTILIZARON

NECESIDADES FISIOLOGICAS



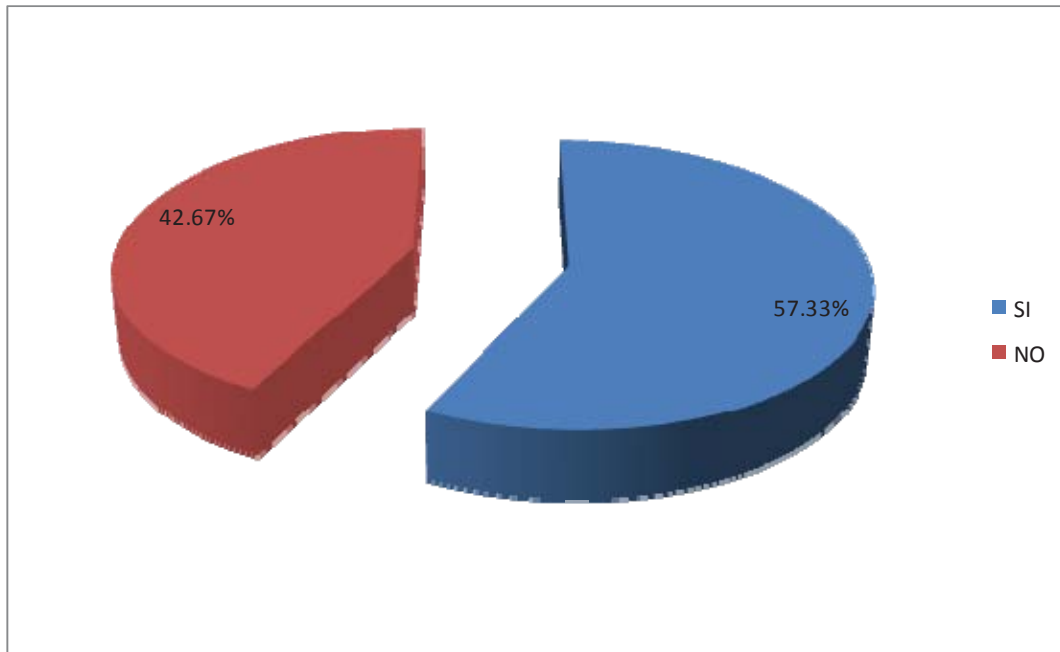
Como se observa en la grafica, los resultados arrojaron que en 78.67% de los empleados de la empresa cubre sus necesidades fisiológicas encontrando entre ellas la alimentación, abrigo descanso etc. Mientras que para el 29.33% de los empleados no las cubren, encontrando así una mínima diferencia la cual es importante pero no será en la que mas nos abocaremos en esta investigación.

NECESIDADES DE SEGURIDAD



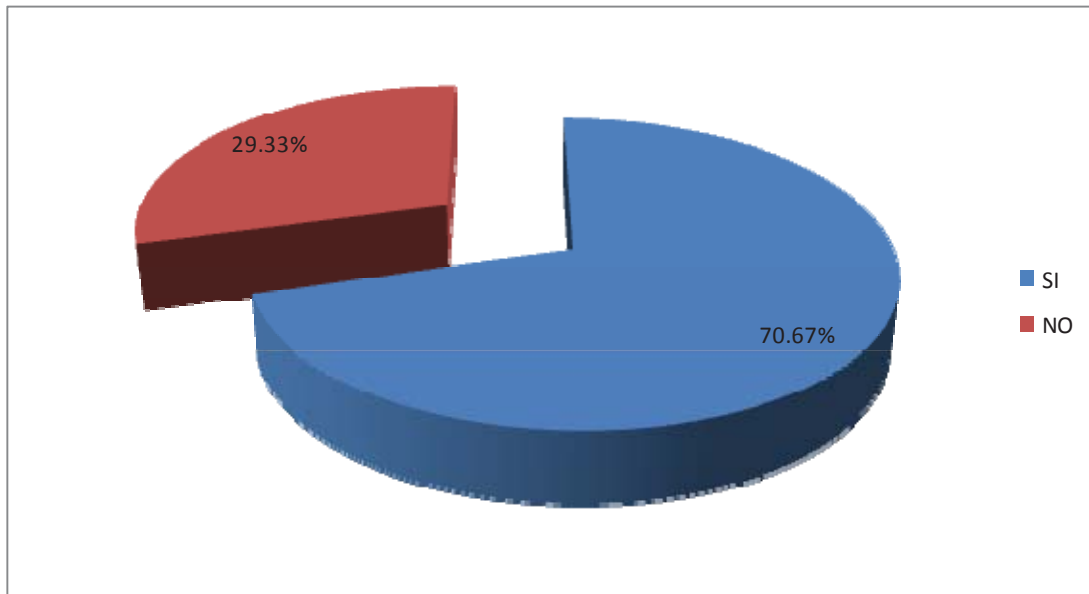
En esta grafica encontraremos las necesidades de seguridad en la cual se puede observar que existe una diferencia notable entre los que dicen que la empresa si cubre esas necesidades y los que dicen que no las cubren, la diferencia no es muy notable por lo que es importante ver en que no esta satisfecha sin embargo no es una necesidad en la que se tenga que tener especial cuidado.

NECESIDADES SOCIALES



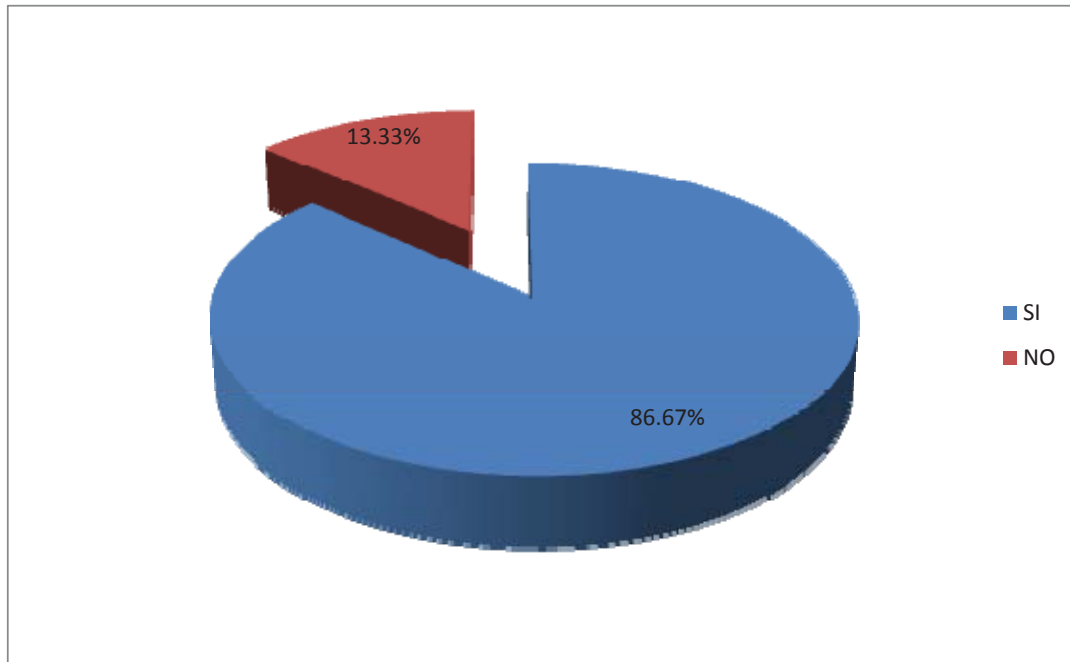
Esta grafica muestra las necesidades sociales una de las partes importantes que debe cubrir una empresa, y en la cual se puede observar que existe una diferencia mínima entre ambas por lo cual esta es una de las necesidades en las cuales se debe tener especial cuidado, es muy importante crear un buen ambiente de trabajo y como se observa casi la mitad de los empleados no perciben eso.

NECESIDADES DE AUTOESTIMA



Esta es la grafica de autoestima, en la cual no es muy difícil observar que una gran mayoría de los empleados se sienten realmente con una alta autoestima, a menos eso es lo que se deja ver en la grafica, por lo que si es grato ver este resultado aunque no se debe dejar a un lado el grupo de empleados que no tiene autoestima porque esta al igual que todas las necesidades es importante.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACION



Esta es la grafica de la cima de la pirámide de Maslow, de las necesidades de autorrealización, en la cual se deja ver una diferencia mínima en cuanto a las personas que se encuentran autorrealizadas y las que no, cabe mencionar que es bueno ver una diferencia así, porque esta necesidad casi todos los empleados la tienen satisfecha, aunque con este resultado es importante tener mucho interés en que las otras necesidades se vean igual o mejor de satisfecha que esta.

IV. CONCLUSIONES

Al llegar al final de esta investigación y después de los resultados que nos arrojaron las encuestas es fácil darse cuenta que en la refaccionaria no existe una necesidad satisfecha al 100% lo cual es algo en lo que se tiene que poner cuidado, aunque es muy importante recordar que no todos pensamos igual o tenemos las mismas necesidades por lo tanto lo que para una persona es necesario para otra no lo es.

En estos resultados se pudo ver que la necesidad que se encuentra menos satisfecha son las necesidades sociales en las cuales creo que se tiene que tener un especial cuidado, claro esta que todas las necesidades son de suma importancia pero esta necesidad es muy favorable para la empresa ya que teniéndola mas satisfecha se puede tener una mejor ambiente de trabajo en el cual los empleados se sientan bien para que se sientan como en familia que es lo que viene siendo una empresa una gran familia la cual tiene que estar unida para lograr así sus objetivos de bien común.

Las necesidades sociales siempre van a existir porque el individuo siempre pertenecerá a un grupo en el cual siempre tendrá participación es muy importante esta asociación ya que sin esta el hombre no tiene una motivación en su trabajo, porque muchos de los empleados cuando en alguna empresa encuentran una grupo de amigos, de colaboradores etc. en el cual se adapten se sientan comprendidos ayudados esto los motivara a tener un buen desempeño porque tienen un apoyó.

Por lo tanto es muy importante que se apliquen mejoras a las relaciones que se tienen dentro de la empresa para que esto motive a los empleados a tener un alto desempeño.

Dentro de las necesidades fisiológicas es muy importante determinar que es necesario:

- *Dar más oportunidades de ingreso económicos para los empleados
- *Proporcionar vales de despensa como incentivos para los empleados
- *Proporcionar un día adicional de vacaciones

Ahora bien dentro de las necesidades de Seguridad es también necesario:

- *Realizar los cambios que sean necesarios en la empresa pero con la Seguridad de que esos cambios sean para bien.

- *Proporcionar a los empleados lo necesario para realizar bien su trabajo.

- *Proporcionarles a los trabajadores en el momento adecuado una felicitación para que se sientan seguros de que están haciendo bien su trabajo y que lo están viendo y por lo tanto valorando.

Hablemos ahora de las necesidades Sociales parte importante y es necesario:

- *Fortalecer la comunicación para evitar conflictos entre el grupo y evitar problemas a largo plazo.

- *No tener preferencia hacia ningún empleado sea cual sea este.

- *Promover actividades fuera de la empresa para fomentar la convivencia entre ellos.

- *Tener respeto por el trabajo que realizan los compañeros

- *tener una buena actitud de ayuda hacia los compañeros sin importar las circunstancias en las que se encuentren.

Ahora bien encontramos las necesidades de Autoestima:

- *exponerles a los trabajadores que el trabajo que realiza cada uno es importante para el buen funcionamiento de la empresa.

- *Dar realmente el pago justo de acuerdo al trabajo que desempeñan, ni más, ni menos, independientemente de quien sea el trabajador.

Y por últimos llegamos a las de autorrealización:

- *Tener al personal en el puesto adecuado donde se puedan realizar de acuerdo a sus capacidades.

- *Proporcionarles la oportunidad de alcanzar ascenso en los puestos de manera justa y adecuada.

V. BIBLIOGRAFIA

Chiavento, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5 Edición.
Bogota Colombia: McGraw- Hill.

Jenny Hill. (2002) Administración del Desempeño. Panorama

Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. 1 ed. México,
D.F. Grupo Noriega editores

Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos para
El alto Desempeño. 5 ed. México D.F. Trillas, 1999 (reimpresión 2000

Harold Koontz. Administración una Perspectiva Global. 11 ed. México
D.F. Mc. Graw. Hill.

ANEXOS