



**UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

**“ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN EL
CAMPO LABORAL DE DOS PYMES EN MORELIA”**

Tesis profesional que presenta:

DONOVAN PIMENTEL GÓMEZ

Licenciatura en Administración de empresas

ASESORA:

Maestra en Administración: MARÍA OFELIA MENDOZA GALVÁN

Morelia, Michoacán, Octubre 2015.

ÍNDICE

Resumen, Abstract	1
I. Introducción	2
II. Problema, contexto, limitación	4
III. Justificación	5
IV. Objetivos e hipótesis	6
V. Metodología empleada	7
VI. Marco teórico	9
6.1. Antecedentes históricos de la motivación	9
6.2. Motivación y desarrollo organizacional	12
6.3. Conceptos de motivación	12
6.4. Necesidades y satisfacción	13
6.5. Teorías de la motivación	14
6.5.1. Teoría de la jerarquía de la necesidades de Maslow (1954)	14
6.5.2. Teoría del factor dual de Herzberg (1967)	17
6.5.3. Teoría de las necesidades de McClelland (1989)	18
6.5.4. Teoría de McGregor (1960)	19
6.5.5. Teoría de las expectativas Victor Vroom (1964)	19
6.5.6. Teoría del institnto William James (1890)	19
6.6. El proceso administrativo aplicado al factor humano	22
6.6.1. Planeación	24
6.6.2. Organización	26
6.6.3. Dirección	28
6.6.4. Control	29
6.7. Conceptos e importancia de la administración de recursos humanos	31
6.7.1. Importancia de los recursos humanos	32
6.8. Objetivos de la administración de recursos humanos	32
6.9. Funciones de la administración de recursos humanos	33
6.9.1. Reclutamiento	34
6.9.2. Selección de personal	34
6.9.3. Capacitación	35
6.9.4. Administración del Salario	36
6.10. Prestaciones	40
6.10.1. Derechos y prestaciones más relevantes para los empleados y qué beneficios le otorgan	41
6.11. Los incentivos	44
6.11.1. Origen de los Incentivos	44
6.11.2. Objetivos de los Incentivos	45

6.11.3.	Ventajas de los Incentivos	46
6.11.4.	Clasificación de los Incentivos	46
6.11.5.	Incentivos no monetarios y monetarios que puedes poner en práctica	48
6.12.	Cultura organizacional	49
6.12.1.	Misión	50
6.12.2.	Visión	51
VII.	Caso práctico	53
7.1.	Descripción de las empresas investigadas	53
7.2.	Análisis e interpretación de las dos pymes investigadas en Morelia Michoacán	54
7.2.1.	Empresa que se dedica al servicio del café en la ciudad de Morelia	54
7.2.2.	Empresa que se dedica a la elaboración de botellas de plástico ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán.	59
7.3.	Análisis comparativo entre las dos pymes de la ciudad de Morelia, Michoacán	63
VIII.	Conclusiones	64
IX.	Propuesta de solución	66
X.	Glosario	67
XI.	Bibliografía	69
XII.	Anexos	70



RESUMEN

La motivación constituye una de las variables sobre la que más se ha investigado, se trata de una variable personal compleja que se ve influenciada por multitud de factores internos del individuo y contextuales, y que guarda una estrecha relación con el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Entre los factores personales que más relación tienen con la motivación destacan las expectativas, el auto-concepto y las metas. Los factores que más influyen en la motivación son el tipo de liderazgo, los incentivos, el diseño de puestos y las políticas de recursos humanos.

En la presente investigación, se analiza el factor primordial del trabajador que es la motivación, pero no se puede generar una motivación grupal sin enfocarse antes en la motivación personal, por medio de esta investigación se pretende brindar diferentes alternativas.

Se analizó el impacto que causan los incentivos en la motivación de los trabajadores de dos PYMES ubicadas en la ciudad de Morelia, Michoacán. Se presenta un análisis comparativo de las mismas; conclusiones y propuestas.

Palabras Claves: Motivación, Incentivos, Pymes, Investigación, Trabajador

ABSTRACT

Motivation is one of the personal variables on which most researched, it is a complex personal variable that is influenced by a multitude of personal and contextual factors, and closely linked with performance and satisfaction. The personal factors that are most relevant to highlight the expectations motivation, self-concept and goals. The factors that influence motivation are the kind of leadership, incentives, job design and human resource policies.

In the present investigation, it were to analyze the primary factor worker motivation is yet to foster high competitiveness is necessary to consider the group behavior, since it is always necessary teamwork to achieve goals, but not you can generate a group motivation without focusing on personal motivation before, through this research is to provide alternatives for the worker decides to overcome.

The impact caused by incentives in motivating workers two SMEs located in the city of Morelia, Michoacan analyzed. A comparative analysis of them is presented.



I. INTRODUCCIÓN

La motivación es un factor de vital importancia para el individuo como trabajador al desarrollar cualquier actividad, y por tanto en las organizaciones para mejorar el desempeño laboral.

En la actualidad, cada vez son más las empresas preocupadas por fomentar la motivación de sus trabajadores, ya que saben que ello conllevará a un mayor rendimiento para la empresa.

Aunque existen múltiples definiciones de motivación, la más sencilla y completa sería la que considera la motivación como el “estímulo o impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar el objetivo deseado.

Los factores que influyen en la motivación del individuo son múltiples y variados, dependerá de la personalidad del individuo, sus creencias, valores, necesidades, entre otros.

La motivación del personal es siempre un tema de preocupación para una gran cantidad de empresarios, ¿Cómo motivar al empleado? Es la pregunta que se plantea muchos empresarios cuando tienen personal a su cargo, y se busca que las personas contribuyan con actividades que ayuden a cumplir con la misión, objetivos y metas en una empresa, departamento, planta o alguna otra unidad organizada dentro de la misma.

Para motivar adecuadamente al empleado, es necesario conocer sus necesidades, gustos, preferencias y sobre todo a quien se está motivando, esto se torna complicado, ya que las personas son complejas y únicas en su comportamiento y actitudes.

Aunque ninguna persona puede motivar a otra, más que a sí misma, un gerente puede impulsar a sus empleados a liberar su propia motivación. El uso de incentivos y recompensas, así como mejoras en las condiciones de trabajo pueden ser muy útiles como herramientas para impulsar la motivación al trabajo.

Este trabajo de investigación está conformado por doce capítulos. En el primer tema se presenta el problema, contexto, limitación y justificación, el segundo tema describe, los objetivos, las hipótesis y la metodología. En cuanto al marco teórico se investigó de manera documental, las teorías de diversos autores sobre la motivación, la administración de recursos humanos, los incentivos, que tipos de



incentivos existen, cuáles motivan al trabajador, base para planear la investigación de campo, la cual fue aplicada en dos empresas de Morelia Michoacán, la primera se dedica al servicio de café y la segunda a la elaboración de botellas de plástico; se presentan conclusiones y recomendaciones.



II. PROBLEMA, CONTEXTO, LIMITACION

Problema

Considerando en las empresas que cada trabajador tiene diferentes necesidades, deseos y aspiraciones por la labor que realiza día con día, es de mucha importancia tomar en cuenta dichas necesidades para poder motivar a cada uno de sus colaboradores.

La presente investigación surgió por la problemática observada acerca de la falta de incentivos de algunas empresas a sus empleados, para propiciar y mantener la motivación hacia el trabajo en las organizaciones.

Se seleccionaron dos pymes en Morelia para darnos a la tarea de investigar qué incentivos otorgan las empresas a sus trabajadores con la finalidad de saber si en realidad los incentivos que recibe cada empleado lo motiva al trabajo.

Contexto

La presente investigación fue realizada en la ciudad de Morelia, Michoacán aplicada a dos PYMES, la primera empresa se dedica al servicio del café, y la segunda a la elaboración de plástico, gracias a que los empresarios aceptaron se logró realizar la investigación de campo.

Limitación

A pesar de que solicitamos e insistimos en varias empresas, varios empresarios se negaron para llevar a cabo la investigación de campo, tal vez por desconfianza no quieren apoyar investigaciones empíricas. Hasta que se logró que dos empresas aceptaran que se llevara a cabo la aplicación de un cuestionario a sus trabajadores con puesto de jefatura, apegándonos a su horario y fechas, con la finalidad de obtener los datos reales para luego llevar a cabo el análisis e interpretación de los mismos, hacia lograr los objetivos de la investigación.



III. JUSTIFICACION

Los recursos humanos son fundamentales para el éxito de toda organización que desea mantener el avance y logro de objetivos, mediante la mejor ejecución de sus funciones. Estas consideraciones suponen la satisfacción de necesidades del individuo para llevar a cabo con empeño el proceso productivo de la estructura a la que pertenece.

La motivación para el trabajo es importante debido a los cambios que vive el país en la actualidad. Aunque hay excepciones, existen muchas organizaciones en las cuales se mantiene a los trabajadores en condiciones de trabajo muy parciales.

No obstante el gerente debe idear mecanismos para tratar de satisfacer al máximo las necesidades de los trabajadores. Ello con el propósito de lograr que estos permanezcan dispuestos a cooperar y aportar el mayor y mejor esfuerzo posible; a fin de alcanzar la máxima productividad en las tareas asignadas.

El realizar la presente investigación me permitirá comparar los distintos puntos de vista sobre la afirmación de **¿qué es aquello que realmente motiva a un empleado?**

El licenciado en administración tiene un papel muy importante en la gestión del factor humano, es por eso la inquietud de investigar los incentivos como causa de la motivación en los trabajadores hacia la productividad en las empresas.

El Licenciado en Administración de Empresas es el profesionalista que aplica las ciencias económico-administrativas para lograr productividad y competitividad en las organizaciones.

En esta profesión se requiere habilidad para diseñar y aplicar sistemas que contribuyan con el mejoramiento de la administración de recursos, en especial los humanos; ofreciendo bienes y servicios con calidad para incrementar el valor de la empresa en el mercado.



IV. OBJETIVOS E HIPOTESIS

Objetivo general

Analizar los incentivos que provocan la motivación laboral de los empleados en dos Pymes ubicadas en la ciudad de Morelia; hacer una comparación y realizar propuestas para mejorar la gestión motivacional.

Objetivos específicos:

- Investigar qué incentivos actualmente otorgan a sus empleados las empresas estudiadas.
- Analizar el impacto que los incentivos tienen en la motivación laboral.
- Realizar un análisis comparativo entre las dos Pymes, de los incentivos otorgados.
- Hacer propuestas para mejorar la gestión estímulos-motivación.

Hipótesis

Al conocer los incentivos esenciales que proporcionan mayor satisfacción al personal en cada organización, se puede gestionar la motivación como el elemento con mayor peso en el desarrollo del trabajador.

Definición de variables

VI.- Al conocer los incentivos esenciales que proporcionan mayor satisfacción al personal en cada organización,

VD.- se puede gestionar la motivación como el elemento con mayor peso en el desarrollo del trabajador.



V. METODOLOGIA EMPLEADA

Nos basamos en el método científico ya que se entiende que son aquellas prácticas utilizadas y ratificadas por la comunidad científica como válidas con el fin de exponer y confirmar sus teorías. Las teorías científicas, destinadas a explicar de alguna manera los fenómenos que observamos, pueden apoyarse o no en experimentos que certifiquen su validez. Sin embargo, hay que dejar claro que el mero uso de metodologías experimentales, no es necesariamente sinónimo del uso del método científico, o su realización al cien por ciento.

Se eligió el Muestreo no probabilístico ya que en este tipo de muestreo, puede haber clara influencia de la persona o personas que seleccionan la muestra o simplemente se realiza atendiendo a razones de comodidad. Salvo en situaciones muy concretas, en la que los errores cometidos no son grandes, debido a la homogeneidad de la población, en general no es un tipo de muestreo riguroso y científico, dado que no todos los elementos de la población pueden formar parte de la muestra. Por ejemplo, si hacemos una encuesta telefónica por la mañana, las personas que no tienen teléfono o que están trabajando, no podrán formar parte de la muestra.

Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma. Para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo. En tales casos, puede obtenerse una información similar a la de un estudio exhaustivo con mayor rapidez y menor coste.

Por otra parte, en ocasiones, el muestreo puede ser más exacto que el estudio de toda la población porque el manejo de un menor número de datos provoca también menos errores en su manipulación. En cualquier caso, el conjunto de individuos de la muestra son los sujetos realmente estudiados.

El número de sujetos que componen la muestra suele ser bastante inferior a la población total, aunque suficiente grande como para que la estimación de los parámetros determinados tenga un nivel de confianza adecuado. Para que el tamaño de la muestra sea idóneo es preciso recurrir a su cálculo.

Se estudiaron dos PYMES de Morelia de acuerdo con el título de la tesis **“Análisis de la motivación del personal en el campo laboral de dos PYMES en Morelia”** para realizar un análisis comparativo que nos brindará los resultados para llegar a la conclusión.



La población se definió: trabajadores que ocupan puestos de jefatura en dos PYMES (pequeñas y medianas empresas) ubicadas en la ciudad Morelia Michoacán.

Muestreo no probabilístico por juicio del investigador.

Muestra: 14 trabajadores con jefatura que trabajan en dos Pymes ubicadas en Morelia.

Instrumentos de investigación: cuestionario que contiene 10 preguntas de opciones y escala de Likert.

La investigación de campo se realizó en el mes de: **junio de 2015**

Se concentraron los resultados, mediante análisis y síntesis en: **julio de 2015.**



VI. MARCO TEÓRICO

6.1 Antecedentes históricos de la motivación

La motivación ha sido un tema de interés para muchos estudiosos desde la antigüedad. Los primeros intentos para explicar la naturaleza de la motivación humana, según datos aportados por C. Flores (1987), procedentes de pensadores griegos. Concretamente Epicuro argumentó una teoría en la que defiende que los sujetos están motivados para buscar el placer y evitar el dolor.

Sócrates por su parte, trató de encontrar el porqué de la búsqueda de la felicidad del hombre, mientras que Aristóteles basado en la observación de los hechos concluyó que determinadas conductas humanas estaban relacionadas con los sentimientos de afecto que dirigen el comportamiento.

Alrededor de 1910, el tipo de teoría explicativa predominante era de orientación biológica. Centrada en la atención solo en las bases orgánicas que permiten entender y explicar las distintas conductas motivadas.

Se define la idea de que toda conducta es básicamente instintiva, concibiendo el instinto como el reflejo (James, W., 1890), concepto reduccionista por Mc.Dougall, (1908), quien alega que estos, además, están conformados por elementos cognitivos y afectivos. Ya en los años 70 este autor centra su atención en la fuerza motivadora de los instintos.

Para Freud (1923), el inconsciente psíquico es la carga instintiva que da fuerza motivacional a la conducta humana. Ello evidencia que la motivación era el principal problema del psicoanálisis, dado por la necesidad de comprender los impulsos de sus pacientes.

Lo anterior muestra Freud representaba la personalidad como una jerarquía de los inconsciente, lo pre consciente y lo consciente, exagerando el predominio de lo inconsciente psíquico y en ello los impulsos sexuales.

Platón defendía inicialmente que la motivación partía de un alma dividida en tres: la primitiva (relacionada con necesidades como beber, comer, sexo...), la competitiva (centrada en relaciones sociales...) y la superior (capacidad de tomar decisiones teniendo en cuenta la razón).

Posteriormente Aristóteles confirmó esta teoría del alma dividida en tres, denominando sus partes de otra forma: nutritiva, sensible y racional. En general



podríamos decir que en la época griega esta era la teoría más extendida y defendida.

Darwin observó que, de forma genérica, la conducta de cualquier animal era mecánica, innata, automatizada... y de ahí extrajo su propuesta de instinto.

Al hablar de la voluntad existía el problema de no saber explicar de dónde nacía el origen de la conducta, a lo que Darwin, con su "Instinto", dio respuesta mediante la herencia genética, centrada en los genes, exponiendo una visión científica, con pruebas fisiológicas que lo sustentaban. Frente a una situación determinada, los animales respondían por instinto, por herencia fisiológica.

Dentro del ámbito de la psicología, el psicólogo William James tomó el relevo de Darwin y de su teoría y la introdujo en su campo, diferenciando entre instintos físicos y mentales. William señalaba que, si el estímulo era correcto, se generaría una determinada conducta para alcanzar un objetivo. Por lo tanto, el estímulo es clave y esencial.

Una vez que la teoría del instinto se popularizó, se empezó a buscar cuantos instintos posee el ser humano, y fue en ese momento cuando la teoría empezó a complicarse, puesto que el listado crecía y crecía sin parar, llegando a la falta de seriedad y excesiva promiscuidad.

Del mismo modo que la Teoría de la Voluntad, toda esa búsqueda de instintos (que se contaban por miles) acabó dando al traste con la Teoría del Instinto.

Cientos de años después, tendieron a reducir esa terna y se consideraba que la motivación se dividía en cuerpo y mente. Se diferenciaba una parte biológica y una parte racional.

Uno de los grandes pensadores que expuso una de las primeras teorías sobre motivación fue René Descartes, quien se centró en el concepto de la "voluntad" como pieza clave en la motivación.

A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para paliar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores. En 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), empezó a plantearse la importancia



del bienestar de los trabajadores y se inició la legislación sobre las condiciones laborales.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral.

A partir de estas conclusiones, las empresas tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, que tareas les reportan más, etc. El objetivo final de estos análisis era conseguir que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa.

La motivación constituye la base del desencantamiento y mantenimiento de las actividades y el comportamiento que determina la conducta humana.

La motivación es algo dinámico que genera cambios en la persona, puede atribuirse a estímulos externos, pero también a reacciones provocadas por estímulos internos.

En la búsqueda del conocimiento de variables motivacionales, las versiones, teorías, enfoques, proposiciones que el hombre ha generado para tratar de explicar las motivaciones en el individuo como ente social han sido muchas.

La motivación constituye un factor significativo porque proporciona el deseo e interés en el individuo de alcanzar metas, objetivos y aspiraciones.

En fin, la motivación está presente en todos los aspectos de la vida del hombre; es el estímulo o incentivo que le va a permitir a los mismos satisfacer sus necesidades personales y también las necesidades organizacionales, para que así se conviertan en empleados más productivos al momento de desempeñarse en su puesto de trabajo.



6.2 Motivación y desarrollo organizacional

Un factor importante dentro de la motivación es el desarrollo organizacional (DO) que estudia las técnicas sociologías y psicologías enfocadas a la solución de problemas, actitudes y comportamientos sistemáticos de la fuerza laboral (personal directivo y operativo), para renovar las organizaciones y hacerlas más competitivas y eficaces.

El DO se diseñó para enfrentar los problemas de conducta y su relación con la competitividad de las empresa o instituciones parte de la que la cultura de una organización se puede moldear “al descongelarla y congelarla” según lo que quieran las circunstancias.

Por “descongelamiento” de una cultura empresarial se entiende el proceso de despertar la conciencia de los miembros de la empresa, y fomentar su participación para el rediseño de nuevas formas de trabajar, de tomas de decisiones y nuevas estructuras laborales.

El objetivo primordial al estudiar la motivación en las organizaciones es conocer al ser humano desde sus características de nacimiento como son; su capacidad de pensar, toma de decisiones, forma de actuar, fijarse metas, su personalidad, creatividad, y su responsabilidad analizando sus necesidades individuales, ya que la motivación suele ser un factor de mayor importancia, habrá empleados a quienes les motive un salario y prestaciones muy remuneradas pero habrá otros que les motive crecimiento laboral y desarrollo profesional.

Es responsabilidad del líder aplicar los métodos necesarios para conocer, analizar y satisfacer las necesidades de su personal así como la evaluación adecuada de los mismos.

6.3 Conceptos de motivación

Stoner en 1996, define la motivación como “Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”. Desde mi parecer en esta definición el autor nos da a entender que la motivación viene siendo como un motor si lo comparamos con un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas estas funcionan como el automóvil, en caso contrario habría que empujarlas, pero cuanta energía no se gastaría durante todo este proceso.



Por su parte, **Chiavenato (2000)**, la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

Asimismo **Mahillo (1996)**, define la motivación como “el primer paso que nos lleva a la acción”. Entiendo esta definición como que para que el individuo realice sus acciones este debe de estar motivado, de lo contrario hay que empujarlo al igual que un carro cuando este se apaga, para que pueda realizar las acciones, esto también ocasiona desde mi parecer un gasto de energía enorme, lo que origina que los gerentes que no tengan estrategias claras sobre la motivación de sus empleados pasen la mayor parte de su tiempo ocupado en como incentivar a estos trabajadores.

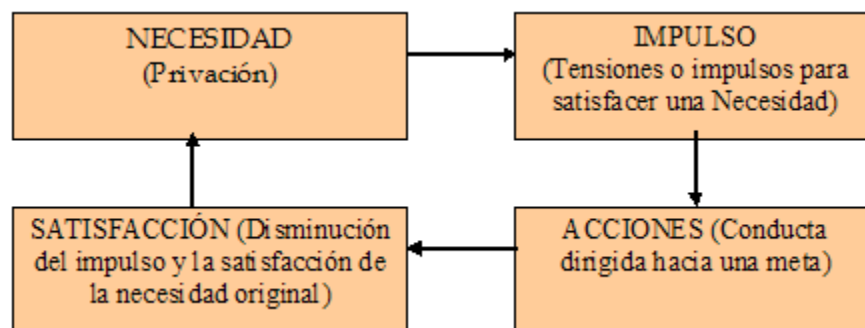
6.4 Necesidades y Satisfacción

La necesidad se define simplemente como la carencia de algo. Esta carencia puede ser de tipo material, espiritual u otro, pero cualquiera sea su origen, las personas buscan su satisfacción.

Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

El siguiente esquema ilustra la teoría motivacional de las necesidades:

Figura 6.1 De la necesidad a la satisfacción



Fuente: Internet



El papel de las necesidades en la motivación

Las necesidades juegan un papel muy importante en las motivaciones, ya que las necesidades funcionan como un motor generador de la misma, porque como ya lo ha dicho Maslow, las necesidades nunca se terminan porque cuando se satisface una nace la otra y respecto a la motivaciones, cuando se logran los objetivos se establecen otros y la necesidades de lograr estas nuevas metas vienen acompañando a las personas que llevaran a cabo dicha tareas y para ellos nacen otras necesidades que lo motiva a seguir hacia delante.

6.5 Teorías de la Motivación

6.5.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow (1954)

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Abraham Maslow (1954) identifico cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en que las necesidades básicas se encuentran abajo, y las superiores o relacionadas arriba.

Autorrealización: autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.

Estima: reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.

Sociales: compañerismo, aceptación, pertenecía, trabajo en equipo.

Seguridad: seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.

Fisiológicas: alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

Figura 6.2 Pirámide de las Necesidades de Maslow



Fuente: Internet



Necesidades fisiológicas.

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referentes a la supervivencia):

Necesidad de respirar, beber agua (hidratarse) y alimentarse.

Necesidad de dormir (descansar) y eliminar los desechos corporales.

Necesidad de evitar el dolor.

Necesidad de mantener la temperatura corporal, en un ambiente cálido o con vestimenta.

Necesidades de seguridad y protección.

Surgen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas. Se refieren a sentirse seguro y protegido:

Seguridad física (asegurar la integridad del propio cuerpo) y de salud (asegurar el buen funcionamiento del cuerpo).

Necesidad de proteger tus bienes y tus activos (casa, dinero, automóvil, etc.)

Necesidad de vivienda (protección).

Necesidades Sociales

Una vez satisfechas nuestras necesidades fisiológicas y de seguridad, se abre un tercer nivel que tiene que ver con los sentimientos, con las relaciones interpersonales, con lo social, con la necesidad de pertenecer.

Es un grupo de necesidades especialmente fuerte en la niñez, que incluso puede llegar a estar sobre las necesidades de seguridad, en esa etapa de nuestra vida. Deficiencias en este nivel, pueden llevar a generar un impacto en la habilidad del individuo para mantener relaciones sociales y crear lazos emocionales. Estas necesidades son:

Función de relación (amistad)

Familia

Participación (inclusión grupal, compañerismo)

Aceptación social, afecto, amor.



Necesidades de Estima

Según la pirámide de jerarquía de Maslow existen dos tipos de necesidades de estima: una alta y otra baja. Si estas necesidades no son satisfechas, afecta la autoestima de la persona, pudiendo generar un complejo de inferioridad. Si se satisfacen, se puede llegar a la siguiente etapa, la autorrealización.

El equilibrio es necesario para la autoestima, es un pilar fundamental para cada persona, si quiere poder perseguir sus sueños. Si no, estará abocado al fracaso por una baja autoestima, por no poder lograr nada por sus propios medios.

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja, que dependerán de la personalidad de cada persona.

La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.

La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

Autorrealización o autoactualización

El nivel más alto de la pirámide de Maslow concierne a la autorrealización, la motivación de crecimiento, la necesidad de ser. “Lo que una persona puede ser, debe serlo”, dice Maslow en su libro *Motivation and personality*.

Este nivel se refiere a cuál es el potencial al máximo de una persona, y la autorrealización se puede lograr alcanzando ese potencial.

Maslow lo describe como el deseo de lograr todo lo que uno es capaz de lograr. Ciertas personas pueden enfocarse o percibir esta necesidad de una forma muy específica. Por ejemplo, alguien puede el fuerte deseo de volverse el padre ideal. Otra persona podrá tener el deseo de ser un atleta excepcional, o siendo un excelente pintor, inventor, escritor, o lo que sea.

Por eso, una vez satisfechas todas las demás necesidades, se puede tener en cuenta, y se puede lograr la autorrealización, encontrándole una justificación o un sentido a la vida, desarrollando el potencial del que somos capaces.



6.5.2 Teoría del Factor Dual de Herzberg (1967)

Frederick Herzberg, formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las persona

Tabla 6.1 Factores de la Teoría de Herzberg

FACTORES HIGIÉNICOS	FACTORES MOTIVADORES
- <u>Factores económicos:</u> Sueldos, salarios, prestaciones Condiciones físicas del trabajo: iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. Seguridad: privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas y políticas y procedimientos de la organización. - <u>Factores sociales</u> Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros. Status: títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios. Control técnico.	- <u>Tareas estimulantes:</u> Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. <u>Sentimiento de autorrealización:</u> certeza de contribuir en la realización de algo de valor. <u>Reconocimiento de una labor bien hecha:</u> la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. <u>Logro o cumplimiento:</u> la oportunidad de realizar cosas interesantes. <u>Mayor responsabilidad:</u> el logro de nuevas tareas y labores que amplíen el Puesto y brinden un mayor control del mismo.

Fuente: Administración de personal. Autor: Herzberg Año: 1967

Factores higiénicos o factores extrínsecos, es el ambiente que rodea a las personas y cómo desempeñar su trabajo. Estos factores están fuera del control de las personas.

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, o sea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.



Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

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

Factores motivadores: hacen referencia al trabajo en sí. Sentimiento de autorrealización, reconocimiento de una labor bien hecha, logro del cumplimiento, mayor responsabilidad. Son aquellos cuya presencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados, pero su ausencia no causa insatisfacción en el trabajo.

6.5.3 Teoría de las necesidades de McClelland (1989)

David McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: logro, poder, afiliación.

Logro: es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.

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

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



6.5.4 Teoría de McGregor (1960)

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

Tabla 6. 2 Supuestos de la Teoría de McGregor

HIPOTESIS X	HIPOTESIS Y
La gente no quiere ir a trabajar	La gente motivada puede autodirigirse
La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.	Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente
La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.	La gente prefiere autonomía

Fuente: Douglas McGregor Libro El lado humano de las organizaciones (1960)

6.5.5 Teorías de las expectativas de Víctor Vroom (1964)

El autor más destacado de esta teoría es Víctor Vroom, pero ha sido completado por Porter-Lawler. Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor”. Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poderlo obtenerlo.

6.5.6 Teoría del instinto. William James (1890)

William James en 1890 fue el primer psicólogo en popularizar una teoría de instinto de la motivación humana, atribuyendo a los seres humanos una gran



variedad de instintos. Fuertemente influenciado por el clima intelectual de Darwin y otros escritores.

James el concepto de instinto, creció el cariño de la psicología por esta su primera gran teoría de la motivación. Después, William McDougall se convertiría rápidamente en el defensor más acérrimo de la nueva generación de la teoría de McDougall consideraba que los instintos eran fuertes irracionales y apremiantes de conducta, fuerzas motivacionales que orientaban a la persona hacia una meta en particular. Para McDougall, el instinto determina que su poseedor perciba, y preste atención a objetos de cierta clase, y que reaccione ante ellos de manera particular, o al menos, que se sienta el impulso a la acción. Los instintos eran los mecanismos motivacionales que explicaban los esfuerzos por llegar a una meta, tan visibles en la conducta humana.

Perspectivas contemporáneas

Motivación fisiológica

La perspectiva fisiológica representa el punto de vista biólogo dentro del campo de la motivación y explora como los sistemas nerviosos endocrinos inciden en los motivos y las emociones. El análisis fisiológico presenta mucha atención a como el cuerpo se prepara para la acción, como produce sensaciones de dolor y placer y como regula los sistemas internos para preservar la salud y la supervivencia. En cada caso, veremos que la conducta está regulada por una compleja interacción entre estructuras cerebrales, producción hormonal y el sistema nervioso autónomo.

Motivación extrínseca e intrínseca

El estudio de la motivación extrínseca introduce la perspectiva conductista al estudio de la motivación. El conductismo no niega que la conducta tenga causas internas, pero sus defensores consideran que las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona. Según este enfoque, el dinero, las recompensas y las amenazas de castigo son todas fuentes de motivación extrínseca y cada uno explica en gran medida por que la gente va a trabajar, por que hacen los deberes, y por qué realizan una gran variedad de conductas.

Por otra parte el estudio de la motivación intrínseca representa una tradición de investigación que ha evolucionado casi a contracorriente con el enfoque conductista. Para explicar por qué las personas realizan ciertas conductas cuando



las recompensas y castigos extrínsecos son mínimos, los teóricos de la motivación intrínseca hablan de la importancia de necesidades psicológicas tales como la competencia y la curiosidad.

Diferencias individuales

El enfoque de personalidad reconoce que la gente comparte una gran variedad de motivos comunes (por ejemplo, hambre) pero también señala la existencia de diferencias individuales entre los motivos específicos. La perspectiva humanística hace énfasis en los esfuerzos del individuo por auto-realizarse y crecer, mientras que la perspectiva psicoanalítica enfatiza los motivos inconsistentes y el desarrollo y esfuerzos del yo.

Las emociones

En muchos aspectos se puede decir que las emociones son tipos especiales de motivo (por ejemplo, la agresión es una conducta dirigida por la rabia). Son aspectos cognitivos y fisiológicos de las emociones y explora que la forma en que estos componentes interactúan. Es que las emociones son fenómenos parcialmente cognitivos.

Los incentivos energizadores

Era el medio principal para explicar la motivación. Sin embargo, en varios experimentos se descubrió que los objetos externos (metas) también motivan la conducta, con lo cual obligaron a modificar el sistema. Vamos a retomar como representante de esta corriente el experimento clásico de Crespi (1942), el punto importante del experimento de Crespi es que la conducta cambiara de manera drástica y rápida cuando se modificaban los incentivos. Antes de este trabajo algunos teóricos como Hull (1943) habían supuesto que la cantidad o magnitud de la recompensa influía en la tasa del aprendizaje, pero sin alterar la motivación del organismo.



6.6 El proceso administrativo aplicado al factor humano

El proceso administrativo es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto tenemos que tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible.

La administración del factor humano entendemos todo el conjunto de políticas y actividades que, en el seno de la organización se llevan a cabo para identificar y mejorar las competencias de los colaboradores, así como su grado de satisfacción y compromiso con la organización. Todo ello con el objeto de mejorar tanto la diligencia y potencial profesional de los colaboradores como su nivel de motivación e implicación con la empresa, posibilitando así el refuerzo mutuo del logro de los objetivos organizativos y personales.

La gestión del factor humano dentro de la organización debe comprometerse en el área de las relaciones humanas interpersonales, siendo la dirección principal de la tarea a desarrollar, la de integrar, alinear y buscar coherencia entre las necesidades de la organización y la de cada uno de sus miembros. Para ello es necesario invertir en la gente.

El factor humano tiene varias características que lo distinguen de los otros factores productivos y lo ubican por encima de los demás: los recursos humanos 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.

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 contará con él si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.



El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.

Los recursos humanos en la actualidad son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes, etc.

Para que el proceso administrativo que se lleve a cabo sea el más indicado se deben tomar en cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos importantes.

Las etapas de planeación y la organización son partes fundamentales en el proceso ya que ahí radica la complejidad del método que se utilice pues al ser los pasos con más cantidad de deberes se vuelve un poco más complicado tener el control, pero en estos pasos existen más sub-categorías que no deben permitir que el procedimiento se salga de control, según lo que dice la lectura podemos decir que el procedimiento se basa en un programa centralizado que delega funciones conforme va bajando el nivel de autoridad, esto quiere decir que cada parte tiene una función específica y que si hubiera falla alguna en cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente.

La administración de personal debe participar en la formulación de las estrategias de la compañía y su aplicación, dada la necesidad que tiene la empresa de inspirar a los empleados para crear una ventaja competitiva.

Dentro de la administración de personal encontramos un punto importante, la administración estratégica del personal la cual se puede definir como “la vinculación de la administración personal con las metas y objetivos estratégicos, a efecto de mejorar el desempeño de los negocios y desarrollar culturas de la organización que propicien la innovación y flexibilidad”.

Las características del recurso del personal; se derivan de los objetivos y metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.



6.6.1 Planeación

La planeación se preocupa básicamente por el “qué hacer” y por el “cómo hacer”. Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. La planeación se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta hacia resultados satisfactorios.

Los administradores conciben y determinan acciones futuras en el nivel operacional que conduzca con éxito al alcance de los objetivos de la empresa.

Dado que el grado de libertad en la ejecución de tareas y operaciones en el nivel operacional es pequeño y limitado, la planeación se caracteriza por la forma detallada en que establece las tareas y operaciones, por el carácter inmediatista centrándose solo a corto plazo y por la amplitud total, que aborda una sola tarea u operación.

La planeación se puede concebir como un sistema: comienza por los objetivos establecidos por la planeación táctica, desarrolla planes y procedimientos detallados y proporciona información de retroalimentación para proporcionar medios y condiciones que optimicen y maximicen los resultados.

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse. ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

Actividades importantes de planeación

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.



- Modificar los planes a la luz de los resultados del control

Elementos de la Planeación

- Propósitos – Investigación- Estrategias - Políticas
- Procedimientos – Programas – Presupuestos - Cursos de acción

Propósito: El latín propositum, el propósito es la intención o el ánimo de hacer o dejar de hacer algo.

Investigación: Investigar (vocablo que tiene su origen en el latín investigare), este verbo se refiere al acto de llevar a cabo estrategias para descubrir algo. También permite hacer mención al conjunto de actividades de índole intelectual y experimental de carácter sistemático, con la intención de incrementar los conocimientos sobre un determinado asunto.

Estrategias: Estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.

Políticas: Es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad.

Procedimientos: Es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo.

Programas: Programa (término derivado del latín programa que, a su vez, tiene su origen en un vocablo griego) posee múltiples acepciones. Puede ser entendido como el anticipo de lo que se planea realizar en algún ámbito o circunstancia; el temario que se ofrece para un discurso; la presentación y organización de las materias de un cierto curso o asignatura; y la descripción de las características o etapas en que se organizan determinados actos o espectáculos artísticos.

Presupuestos: tiene varios usos, por lo general vinculados al área de las finanzas y la economía. El presupuesto es, en este sentido, la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para hacer frente a ciertos gastos.



Cursos de acción: es una combinación de cosas, tiempo, procesos, personas, etc. a fin de lograr los resultados deseados. Esta constituido de estrategias y tácticas.

Por ejemplo: sobre la preeminencia del recurso humano sobre todos los demás.

Dirigidas a los campos específicos de esta materia, por ejemplo: sobre reclutamiento, selección del personal, contratación, etc.

Los administradores deben enfrentarse a tareas de acomodar a las personas, la información, las actividades y la tecnología. Es decir, deben definir, analizar y diseñar el trabajo.

En la administración del factor humano se determinan los objetivos para el departamento responsable de la función; se diseñan políticas de reclutamiento y selección, se elabora el presupuesto para salarios, derechos, prestaciones, capacitación; se determinan procedimientos para llevar a cabo los programas establecidos en este departamento, como análisis y descripción de puestos; programas de seguridad e higiene, programas de incentivos- motivación.

6.6.2 Organización

Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Garantizar la disponibilidad del personal, a todos los procesos de la empresa bajo los criterios de la organización y racionalidad definidos que contribuyan a la productividad organizacional. Así como garantizar la gestión efectiva del presupuesto aprobado para el proceso de diseño de la organización efectiva con el fin de ejecutarlo según los lineamientos económicos de la empresa.

Consolidar y actualizar permanentemente los guiones organizacionales para dar cumplimiento al alineamiento organizacional desarrollando mayor rentabilidad y mejores prácticas de negocio. Organizar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito. Como dar al organismo material y social de cada función las proporciones convenientes para que ésta pueda cumplir su misión en forma segura y económica.



Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir señalando las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo está guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en el número o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

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

Actividades importantes de organización.

- Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos)
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos reg. X depto.)
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.



- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

El plan de organización de Recursos Humanos tiene como finalidad analizar, seleccionar, evaluar y controlar los recursos humanos en la empresa. Para ello, se deberá elaborar un organigrama y definir las funciones, tareas, responsabilidades y perfil de cada puesto de trabajo, así como las políticas reclutamiento, selección, contratación, formación y motivación del personal. Además, se establecerán canales de comunicación con los trabajadores y, políticas de detección y resolución de conflictos.

6.6.3 Dirección

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que para la administración y la dirección son una misma cosa. En esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Los elementos más importantes para una buena dirección son:

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

La dirección es trascendental porque:

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



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

Principios

- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.
- Impersonalidad de mando.
- De la supervisión directa.
- De la vía jerárquica.
- De la resolución del conflicto.
- Aprovechamiento del conflicto.

La dirección dentro del proceso administrativo, es la etapa de ejecución de las tareas necesarias para cumplir los objetivos y lineamientos establecidos en los procesos de planificación y organización, a través de la dirección se moldean las conductas deseables de los integrantes, ya que debemos tener en cuenta que los intereses de los individuos son diferentes a los de la organización, por lo tanto los administradores a través de la dirección ayudan a que las personas cumplan sus expectativas y aporten con su potencial a los objetivos de la empresa, a esto se logra a través de la comunicación, la motivación y el liderazgo.

Una buena dirección mantiene un buen nivel de moral y ánimo entre los trabajadores lo que se ve reflejado en la productividad de la organización y la calidad de la dirección se refleja en el logro de los objetivos, y eficacia de la implementación de los métodos planteados en la planificación y la organización.

6.6.4 Control

La esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, es parte del principio de que estos resultados estaban previstos y requieren ser controlados. Entonces, el control presupone la existencia de objetivos y de planes, ya que el control verifica si la ejecución está acorde con lo que se planeó; y cuando más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el periodo para el cual fueron hechos, más complejo será el control.



Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

Actividades importantes de control

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

- Comprobar o verificar;
- Regular;
- Comparar con un patrón;
- Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- Frenar o impedir.

Para concluir este concepto de proceso administrativo, es muy importante recordar que es uno de los métodos más importantes para llevar a cabo los procesos que son planeación, organización, dirección y control ya que de acuerdo a su orden se lleva una excelente administración. Podemos reflejarnos en una empresa que tenga éxito, tanto en lo personal desarrollamos habilidades en saber llevar un proceso en nuestra vida diaria y tener un mejor futuro.



Controlar es verificar que todo se vaya desarrollando según lo que estaba previsto en los planes, en las políticas y en los programas concretos que los desarrollan.

El control ha de basarse en la planificación, cuanto más claros y detallados sean los planes más efectiva será la tarea de controlarlos.

El control es una tarea delicada, afecta a personas con diversos grados de responsabilidad. El control es una actividad que sólo puede realizarse si se dispone de la información suficiente que permita conocer y cuantificar, tanto los objetivos perseguidos como los logros parciales que se van consiguiendo.

6.7 Conceptos e Importancia de la Administración de recursos humanos

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

Víctor M. Rodríguez (1992), es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.

Werther, Jr. y DAVIS, Keith (2000), es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.

Chruden y Sherman (1987), es una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Silíceo Alfonso (1997), es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles.

Arias Fernando (1979), es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes.



Wayne R., Mondy y Noé, Robert M. (1997), es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

6.7.1 Importancia de los recursos humanos

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

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente.

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

6.8 Objetivos de la administración de recursos humanos

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

- **Objetivos sociales:** La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente



responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

- **Objetivos corporativos:** El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de Recursos Humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.
- **Objetivos funcionales:** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.
- **Objetivos personales:** La administración de recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

6.9 Funciones de la administración de recursos humanos

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



6.9.1 Reclutamiento

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos. Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

Tan pronto como un departamento se le presenta la existencia de una vacante, ya sea por renuncia, por aumento en el volumen de trabajo o por jubilación, etc. debe llenar un formulario de requisición el cual debe ser entregado al departamento de recursos humanos.

El departamento de recursos humanos debe considerar la opción de busca una alternativa de selección como el pago de horas extras a los trabajadores si se trata de un alto volumen temporal de trabajo (época de navidad) o de un contratación eventual (en caso de que la vacante sea por gravidez). Si luego de estudiar la requisición de empleado, observa que se necesita verdaderamente contratar a un nuevo colaborador, debe entonces buscar el candidato de forma interna.

6.9.2 Selección de personal

La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo.
- Eficiencia del hombre en el cargo.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas (estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) y psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, etc.) que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera



diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. Calcular el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección.

En general puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también en especial un pronóstico respecto de esas dos variables (a. Adecuación del hombre al cargo, b. Eficiencia del hombre en el cargo). No sólo debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo serán el aprendizaje y la ejecución en el futuro.

El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tengan respecto del cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.

Si por un lado están el análisis y las especificaciones del cargo que se proveerá que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante, por el otro, se tienen candidatos profundamente diferenciados entre sí, que compiten por el empleo. En estos términos, la selección configura un proceso de comparación y decisión.

6.9.3 Capacitación

La capacitación es el conjunto de medios que se organizan de acuerdo a un plan, para lograr que un individuo adquiera destrezas, valores o conocimientos teóricos, que le permitan realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico, con mayor eficacia. Se requiere la existencia de un potencial que se trata de transformar en acto.

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:



- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Lo anterior con la finalidad de que los centros de trabajo identifiquen y apliquen los aspectos mínimos necesarios que deben ser considerados para emprender un proceso de capacitación organizado, que involucre como actividad natural del mismo.

Beneficios de la capacitación para las organizaciones

Entre los beneficios que tiene la empresa con la capacitación se pueden enumerar los siguientes:

- Crear mejor imagen de la empresa
- Mejora la relación jefe subordinado
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo

Beneficios de la capacitación para los trabajadores

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están:

- Elimina los temores de incompetencia
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Desarrolla un sentido de progreso

6.9.4 Administración del Salario

Se denomina salario al dinero que una persona recibe como consecuencia de realizar un determinado servicio, dinero que se concede de forma regular cada cierto período de tiempo.

El salario recibe su nombre debido a una práctica de entregar sal a cambio de una determinada actividad en el pasado, circunstancia que se comprende si se considera que la sal era un elemento escaso y necesario, circunstancia que elevaba su precio. El salario de un trabajador generalmente está relacionado con su productividad, aunque por supuesto esta relación es en muchas ocasiones digna de ser puesta en duda.



El salario puede considerarse desde dos perspectivas. Así, puede hacerse referencia al salario nominal cuando se da cuenta de un número determinado de una determinada moneda circulante. El otro modo de referirse al salario es haciendo alusión a la cantidad de bienes y servicios propios de una canasta básica que con éste pueden adquirirse: es el caso del salario real.

El salario real puede ir decreciendo si el país en donde se encuentra un trabajador sufre de inflación. En este caso, si las recomposiciones salariales son menores al aumento generalizado de los precios, puede decirse que el trabajador perdió poder adquisitivo. Para dar cuenta de este tipo de variaciones suelen existir estadísticas tanto privadas como oficiales que dan cuenta de este tipo de fenómenos.

Los componentes del salario

Salario base: Es la retribución que se fija por unidad de tiempo (normalmente, mensual), o bien por la realización de una obra o servicio determinado (en los contratos de obra o servicio). En el primer caso se refiere a una cantidad fija que recibe el trabajador por su labor durante un espacio determinado de tiempo; mientras que en el segundo caso, dicha retribución no está en función de un elemento temporal sino material, como es la realización de la obra o del servicio.

Complementos salariales: Consisten en aportaciones a los trabajadores en función de una serie de circunstancias relacionadas con el trabajo que realizan y con sus características personales. Nocturnidad, peligrosidad o antigüedad son algunos ejemplos de complementos salariales a cambio del sacrificio que supone para el trabajador trabajar de noche, el riesgo de su empleo o como compensación por los años que lleva en la empresa, respectivamente. En este apartado también se incluyen los incentivos que realizan los trabajadores por obtener unos resultados especialmente buenos. Dichos incentivos representan una parte variable del salario. Por ejemplo, las comisiones de un comercial por las ventas realizadas.

Horas extraordinarias: Son las horas de trabajo que los empleados realizan voluntariamente por encima de su jornada laboral, aunque siempre dentro de ciertos límites legales. Por ejemplo, si un trabajador tiene una jornada laboral de 40 horas semanales y el empresario le pide que durante cuatro días se quede una hora más en el trabajo, trabajará en total 44 horas, por lo que deberá cobrar esas 4 horas extras al precio estipulado de antemano en el convenio colectivo.



Salarios en especie: El salario en especie es una aportación no dineraria pero valorable dentro del salario del trabajador. Algunos ejemplos son la puesta a disposición del trabajador de un vehículo o de una vivienda, los vales de comida o bonos de descuento, las primas de seguros, la entrega de acciones o el pago de viajes de turismo del trabajador.

Por último, debemos destacar que la nómina es el documento que se utiliza para justificar el pago de las retribuciones a los trabajadores. Dejo para un futuro concepto explicar más exhaustivamente en qué consiste y qué significan cada uno de los apartados que aparecen recogidos en la misma.

Procesos de nómina

Es la suma de todos los registros financieros de los sueldos de un empleado, los salarios, las bonificaciones y deducciones. En la contabilidad, la nómina se refiere a la cantidad pagada a los empleados por los servicios que prestó durante un cierto período de tiempo. Nómina juega un papel importante en una sociedad por varias razones.

Desde un punto de vista contable, nómina es crucial porque los impuestos sobre la nómina y la nómina afectan considerablemente el ingreso neto de la mayoría de las empresas y están sujetos a las leyes y reglamentos (por ejemplo, en la nómina de EE.UU. está sujeto a las regulaciones federales y estatales).

A partir de una ética en la nómina punto de vista empresarial es un departamento fundamental que los empleados responden a errores de nómina e irregularidades: buena moral de los empleados requiere nómina a pagar a tiempo y con precisión.

La misión principal del departamento de nómina es asegurar que a todos los empleados se les pagan puntualmente y en forma con las retenciones y deducciones correctas, y para asegurar que las retenciones y deducciones son remitidos en tiempo y forma.

Registro y procedimiento para contabilizar la nómina en Administración

Existen pasos fundamentales que son comunes en la mayoría de las organizaciones. Uno de esos pasos, que se ejecuta al final de cada período de pago, consiste en la preparación de la nómina, debe mostrar los nombres y remuneraciones de todos los trabajadores así como sus deducciones.

La información que se incluye en ese registro de nómina consiste en el salario autorizado para cada trabajador y el número de horas trabajadas, tomadas de las



tarjetas de tiempo o de documentos similares. Después de separar las horas ordinarias (estructurales) de las extraordinarias (no estructurales), y de aplicar las tarifas apropiadas para cada categoría laboral se tiene el total del salario devengado.

La retención en la fuente, el aporte al seguro social y cualquier otra deducción autorizada por el trabajador se registran luego del valor devengado para obtener por diferencia entre el total devengado y los totales retenidos el valor neto.

Marco legal de la nomina

- Elaborar sistemáticamente los documentos que reflejen las remuneraciones al personal, conforme lo establecen las Condiciones generales de Trabajo de la Comisión y las disposiciones legales y fiscales vigentes, en cuanto a la preparación, cálculo y elaboración de la nómina quincenal.
- Alcance. Las áreas involucradas en este procedimiento son:
- Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
- Dirección General de Administración.
- Dirección de Administración de Recursos Humanos de la CNSF, (Comisión de seguros y finanzas).
- Subdirección de Control y Prestaciones al Personal.
- Departamento de Integración y Desarrollo de Recursos Humanos de la CNSF.
- Departamento de Nómina de la CNSF.
- Departamento de Prestaciones de la CNSF.
- Departamento de Producción en Informática de la CNSF.
- Referencias normativas.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. D.O.F. 5-II-1917 y sus Reformas.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B) del Artículo 123 Constitucional. D.O.F. 28-XII-1963 y sus Reformas.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Artículo 19. D.O.F. 29-XII-1976 y sus Reformas
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos. D.O.F. 13-03-2002.



- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. D.O.F. 27-XII-1983 y sus Reformas.

6.10 Prestaciones

Una prestación es aquel servicio que el Estado, las Instituciones públicas o las empresas privadas están obligados a ofrecerles a sus empleados y que les garantizarán algunas cuestiones de primera necesidad y mejoras en la calidad de vida, como ser la atención de su salud y la de su familia.

Sumados al sueldo y a los incentivos financieros que correspondan, los trabajadores recibirán una serie de beneficios que son de suma importancia casi como su remuneración, como ser: vacaciones, pensión, reparto de utilidades, seguros de vida, descuentos en los productos que comercializa la compañía.

Existen varios planes de prestaciones, entre ellos prestaciones complementarias, son aquellas remuneraciones por tiempo no trabajado y se diferencian de acuerdo a la legislación que corresponda (seguro de desempleo, por vacaciones, días feriados), prestaciones de seguro, aquellas compensaciones que se les asignan a los trabajadores en caso de accidente en su puesto de trabajo o a sus familiares llegado el caso de la muerte de un trabajador en su lugar de trabajo y como consecuencia de este.

Entre estas se cuentan, planes de cirugía, visitas a los especialistas médicos. Prestaciones retiro, son aquellos planes de pensiones a trabajadores retirados, como ser planes de ahorro y la prestación de servicios, la cual se ofrece en algunas compañías, no en todas y que es aquella que la empresa pone a disposición del empleado en caso de necesitar asesoría legal, contable, familiar, reubicación laboral, entre otras. Por ejemplo, si un trabajador necesita una guardería para dejar cuidado a su bebe mientras él trabaja, la compañía que observa las prestaciones de retiro, se ocupará de proveérselo o facilitárselo.

Además del salario, cuando las personas buscan trabajo, también están interesadas en conocer las prestaciones que ofrece una empresa.

Existen prestaciones que por ley deben ser otorgadas a los trabajadores al ser contratados, pero también hay algunas prestaciones adicionales que mejoran una oferta laboral y la hacen más atractiva para los candidatos.



6.10.1 Derechos y prestaciones más relevantes para los empleados y qué beneficios le otorgan

1. Seguro Médico. En México cerca de 60 millones de personas no cuentan con seguridad social. Pese a que los servicios de salud pública a menudo no cubren con la demanda de la población, la mayoría de los trabajadores coinciden en que es vital contar con seguro médico. Gracias a esta protección el trabajador obtiene atención médica sin costo para él y sus familiares, además que puede justificar ausencias por motivos de salud con goce de sueldo.

2. Vacaciones. De acuerdo con un estudio realizado por el portal Hotels.com, México es el país con menos vacaciones. Por ley, una persona puede gozar de 6 días de vacaciones tras un año de trabajo. Posteriormente, se aumentarán dos días por cada año laborado hasta llegar a 12. A partir de ahí se suman 2 días cada 5 años. Adicionalmente, las empresas deben otorgar una Prima Vacacional que consiste en un 25% del salario de cada día descansado. Para muchos trabajadores el periodo de vacaciones que establece la ley es insuficiente, por lo tanto siempre serán apreciadas las empresas que otorguen uno mayor. Por disposición oficial los empleados tienen derecho a gozar de los siguientes días de descanso obligatorios adicionales a su periodo vacacional:

- 1° de enero
- Primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero
- Tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo
- 1° de mayo
- 16 de septiembre
- Tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre
- 1° de diciembre de cada seis años –transmisión del Poder Ejecutivo Federal.
- 25 de diciembre

3. Capacitación. De acuerdo con el artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo las empresas tienen la obligación de proporcionar a sus trabajadores las enseñanzas técnicas necesarias para el desempeño de su actividad, dicha capacitación debe ser brindada durante el horario de trabajo.

Muchas empresas pasan por alto la necesidad de los trabajadores de recibir capacitación y prefieren contratar con gente que domina de antemano las



actividades a realizar. Si bien, la experiencia siempre es importante, cada vez más empresas comprueban los beneficios de entrenar a su personal.

Por ello, recibir instrucción y formación en el trabajo es de vital importancia para cualquier empleado.

4. Aguinaldo. Es un derecho por ley que establece la compensación con mínimo 15 días de salario, que deberán ser entregados cada año antes del 20 de diciembre. Si el empleado no ha cumplido el año de antigüedad se le otorga la parte proporcional correspondiente a los meses trabajados.

Algunas empresas hacen más atractivas sus vacantes ofreciendo más días de aguinaldo de los que marca la ley.

5. Vales de despensa. Tienen un valor nominal como el dinero en efectivo, pero son canjeables por bienes en establecimientos predeterminados. Benefician a los empleados al complementar su salario en la compra de productos de primera necesidad.

6. Seguro de Gastos Médicos Mayores. Permite cubrir emergencias de salud o tratamientos médicos resultantes de accidentes o enfermedades. Asegura a los trabajadores para ser atendidos en unidades médicas privadas.

7. Fondos de Ahorro. El objetivo es incentivar el ahorro entre los trabajadores, quienes aportan un porcentaje de su salario durante cierto periodo de tiempo y posteriormente reciben su ahorro junto con una aportación adicional de parte de la empresa.

8. Bonos por productividad. No solo representan un incentivo atractivo para los trabajadores respecto a sus percepciones, también estimulan la competitividad e impulsan el trabajo orientado a objetivos.

Prestaciones en especie y prestaciones en dinero

Conforme al artículo 56 de la Ley de Seguro Social, el asegurado que sufra un riesgo de trabajo recibirá las siguientes prestaciones en especie:

- a).- Asistencia médica, quirúrgica y farmacéutica.
- b).- Servicio de hospitalización.
- c).- Aparatos de prótesis y ortopedia.
- d).- Rehabilitación.



Por otro lado el artículo 58 de la Ley del Seguro Social señala los casos en que otorgarán prestaciones en dinero: El asegurado que sufra un riesgo de trabajo recibirá subsidios mientras dure la incapacidad y una pensión cuando se califique.

La persona preferentemente familiar del asegurado, que presente copia del acta de defunción y la cuenta original de los gastos de funeral, se le cubrirá los gastos funerarios. A la viuda del asegurado se le otorgará una pensión económica. A los huérfanos del asegurado menores de 16 años y mayores de 16 años hasta cumplir 25 años cuando se encuentren estudiando en planteles del sistema educativo nacional, también recibirán una pensión económica.

A los pensionados por una incapacidad permanente total o parcial con más del 50% de incapacidad, así como a los ascendientes pensionados en caso de muerte del asegurado, se les otorgará un aguinaldo anual equivalente a 15 días del importe de la pensión que perciban.

Las prestaciones que corresponden a los asegurados y a sus beneficiarios son inembargables. Sólo en los casos de obligaciones alimenticias a su cargo, pueden embargarse por la autoridad judicial las pensiones y subsidios hasta por el cincuenta por ciento de su monto.

El salario base de cotización para el pago de prestaciones que otorga el IMSS y base de cotizaciones de las cuotas se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo (artículo 27 LSS).

Se excluyen dada su naturaleza como integrantes del salario base de cotización:

- 1.- Los instrumentos de trabajo.
- 2.- El ahorro.
- 3.- Las aportaciones adicionales por concepto de cuotas al SAR.
- 4.- Las cuotas por aportaciones al INFONAVIT y RU (utilidades).
- 5.- La alimentación y la habitación si es onerosa (hasta 20% SMGDF).
- 6.- Las despesas (hasta 40% SMGDF).
- 7.- Los premios de asistencia y puntualidad (hasta 10% SBC).



8.- Las cantidades aportadas para fines sociales (Mutualidades de las ramas textiles).

9.- El tiempo extraordinario.

6.11 Los incentivos

Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.

Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.

Los incentivos te ayudarán a tener una plantilla motivada, eficaz y comprometida. Además, los incentivos levantan el ánimo. Un simple “gracias” o “buen trabajo” por parte de un supervisor puede hacer que una persona se sienta segura y orgullosa en su trabajo.

Los incentivos te permiten mantener a los mejores trabajadores y atraer otros con talento. Los incentivos son el motivo por el que los mejores miembros de la organización deciden permanecer en ella. Además, las buenas noticias corren rápido: otras personas en la comunidad en busca de trabajo elegirán tu organización como el lugar deseado para trabajar.

Los incentivos incrementan la productividad de los miembros de la organización. Los empleados harán su mejor esfuerzo para ser productivos para permanecer en la organización. Un programa de incentivos puede reducir el favoritismo real o percibido al recompensar por igual a los empleados por sus acciones o su antigüedad. Los celos y la envidia pueden ser muy perjudiciales para una organización y de seguro surgirán si los empleados son recompensados en forma desigual.

6.11.1 Origen de los Incentivos

El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado.



Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar una mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivos financiero basado en el número de unidades que producían.

El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux.

Aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema para calcular los pagos de incentivos, todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad.

6.11.2 Objetivos de los Incentivos

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dicha actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguiente características.

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

Además de los objetivos anteriormente mencionados existen otros objetivos dentro los cuales están.

- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- Retener el personal valioso.
- Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.



- Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc.

6.11.3 Ventajas de los Incentivos

Dentro de las ventajas del pago de incentivos podemos enumerar las siguientes situaciones, las cuales son los resultados del estudio realizados para determinar cuándo hacer uso del pago de incentivos adicionales del sueldo base.

1. Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para empleado y la organización.
2. Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
3. La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (Calidad, Cantidad o Ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.
4. Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
5. Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

Tipos de Incentivos

Los tres tipos principales de programas motivacionales son:

- Programas de pagos de incentivos
- Enriquecimiento del puesto
- Administración de objetivos

6.11.4 Clasificación de los Incentivos

Los incentivos pueden clasificarse como: “financieros” y “no financieros” no obstante sería más conveniente clasificarlos como “competitivos” y “cooperativos”.

Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo se utiliza como fuerza



propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.

En la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona, es posible que no se sienta interesada en reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo.

La competencia y las cooperaciones se pueden considerar como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

Incentivos económicos al trabajador, se tienen los aumentos de sueldo, los bonos y, entre los no económicos los asistenciales, de apoyo social recreativos, entre otros.

A continuación se explican los mismos.

- Sueldos. Es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución.
- Bonos. Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

Incentivos no económicos: Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.

Apoyo Social. Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos.

Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

- Asistenciales. Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica, hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.



- Recreativos. Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.
- Supletorios. Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.
- Adiestramiento. El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

6.11.5 Incentivos no monetarios y monetarios que puedes poner en práctica

Horarios flexibles

Dar la opción a tus empleados de tener un horario flexible y que les permita conciliar su vida familiar con el trabajo, será un incentivo muy fuerte. Puedes plantear a los trabajadores que tengan mayor rendimiento que sean ellos quienes diseñen su propio horario. Durante un mes, por ejemplo, ofréceles un rango de horas de trabajo que ellos puedan elegir y permíteles que las organicen como ellos prefieran.

Si un empleado quiere trabajar temprano, tomarse un descanso de varias horas y después volver, debes permitirlo. De esta manera, sentirán que han recibido una recompensa muy valiosa.

Viajes

Los viajes son los incentivos laborales clásicos para el personal de ventas. Elige un centro turístico y planea una sesión de entrenamiento especial allí. Luego, estimula a tu personal a lograr las metas de ventas antes de ir. Mezcla negocios con placer en estos viajes; da a tus empleados una posibilidad de relajarse además de aprender nuevas técnicas.

Tiempo libre

Cuando no tienes mucho dinero para gastar en incentivos, pero aún así quieres hacer algo para levantar la moral, considera darle tiempo libre extra a tus



empleados. Un día adicional sumado a sus vacaciones te cuesta muy poco dinero y a ellos les sentará muy bien.

Regalos

Los objetos como camisetas, relojes o aparatos de música también pueden servir como un buen incentivo para los empleados. Elegir el objeto correcto puede ser un poco difícil, por lo que puedes consultar un catálogo de recompensas en línea. El empleado gana una cierta cantidad de puntos por tareas específicas, los que luego puede “canjear” para comprar los objetos que necesite.

Incentivos dentro de la oficina

Puedes animar a tus empleados ofreciéndoles incentivos dentro de la oficina. Por ejemplo, puedes ofrecerles un masajista dentro de la oficina para ayudarlos a aliviar el estrés del trabajo diario.

Dinero en efectivo

El dinero es uno de los incentivos que genera mayor motivación entre los empleados, así que siempre puedes recurrir a los aumentos salariales, primas anuales, pensiones, bonificaciones, planes de préstamos o reembolsos de servicios médicos, entre muchos otros.

Vales despensa

Los vales de despensa son una prestación en especie porque justamente no se otorga en efectivo, el concepto es que es un vale que ciertos comercios los aceptan como "moneda de pago", la idea es que son otorgados por el patrón como una ayuda para comprar despensa para la casa del trabajador. En teoría solo se deben de comprar artículos que son de despensa, pero en la práctica se usan para comprar cualquier clase de artículos.

6.12 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son algunas expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización).



Podemos encontrar referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones tales como el folklore, el idioma o la comida. Así desde esta perspectiva, la cultura ha sido normalmente abordada desde campos como la antropología o la sociología. Sin embargo, más recientemente, a partir de la década de los 70, otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por ésta, ampliando su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos asociados a valores y creencias específicas que influirían en nuestro comportamiento y diferencian a personas de distintas procedencias y territorios, especialmente en el campo de las organizaciones.

Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización. Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

Los "supuestos implícitos y explícitos que los miembros tienen respecto de cuál es el comportamiento legítimo dentro de la organización", permiten hallar diversos grupos de trabajo dentro de la organización que manifiestan su propia cultura (subcultura) que traduce en uso de jergas, maneras de interactuar, tipo de procedimientos que se pueden omitir (hacer la vista gorda), etc. Dichas subculturas afectan, hasta cierto punto, a todo el sistema y pueden competir por imponerse a otras como parte de los juegos de poder tradicionales que se manifiestan al interior de las organizaciones.

La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetúa aún más la cultura existente. También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario. Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales así como las conductas emprendedoras.

6. 12.1 MISIÓN

Según el profesor Rafael Muñiz Gonzales, autor del libro «Marketing en el siglo XX, la misión "define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas". Además, según el mencionado autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la



empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto y a su criterio, "sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica".

Los propósitos y los valores de la organización tendrían como finalidad generar un compromiso compartido dentro de la organización, las políticas y normas sirven para definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad, entre otros, los cuales configuran, conjuntamente con el liderazgo y el posicionamiento, los factores clave del éxito que determinan el cumplimiento de la imagen que se ha planteado seguir.

Dentro de esta perspectiva pueden observarse algunos elementos que componen la misión a nivel organizacional.

La Imagen Objetiva: Es la determinación de los estados positivos y deseados que la organización haya puesto en sus planes, aspirando alcanzar a partir de una situación negativa o problemática específica, un escenario lo más deseable, y congruente posible.

La comunicación: Se constituye así en el eje estratégico de las organizaciones, ya que no existe transacción sin comunicación. Toda organización debe llevar a cabo una política proactiva de comunicación, porque es a partir de eso que se construye el prestigio o reputación de una marca, empresa, producto, servicio, negocio o persona.

La buena o mala imagen que el público o cliente tenga de una organización depende en gran medida a la correcta difusión que se haga de ella a través de los medios de comunicación y de la imagen que sus clientes internos y externos transmitan. Un comentario positivo de un medio de comunicación, o de un cliente satisfecho, goza de más credibilidad que un aviso publicitario.

La imagen corporativa: Es la totalidad de ideas o situaciones sobre la reputación de una empresa. Constituye un fenómeno de opinión pública, producto de la apreciación que la gente tiene acerca de una organización y de la información que fue acumulando a través del tiempo. Es por tanto, el resultado de todas aquellas experiencias, impresiones, creencias y sentimientos que poseen las personas sobre una empresa u organización.

6.12.2 VISION

Es la idealización del futuro de la empresa, es definir con claridad lo que se quiere construir a futuro, enfocándose en la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante, su importancia radica en ser una fuente de inspiración



para la organización, representando la esencia que guía la iniciativa, en las que se extraen fuerzas en los momentos difíciles trabajando por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. Plantear la VISION se debe contar con los siguientes elementos:

Tendencias. El conocer la tendencia del sector en donde se actúa, es fundamental a la hora de soñar y prospectar la organización. Lo que hoy puede ser la fortaleza de la organización mañana puede no ser relevante por tanto ubicarse en futuro teniendo en cuenta cuáles serán los aspectos claves competitivos de este será determinante para formular una visión adecuada.

El Negocio. No se puede formular una visión para cuatro negocios diferentes, al proyectarse hacia el futuro es necesario definir cuál será el negocio de la compañía, cuál será su principal actividad generadora de valor y con base en esta definición construir el sueño de lo que se espera que sea la empresa. Ello no significa que no se tendrá en cuenta al formular la visión que esta permita explícita o implícitamente integrar las diferentes actividades actuales o futuras de la compañía.

Ventaja Competitiva. La visión debe expresar cual será la ventaja competitiva en la cual fundamentará su acción la empresa en el futuro, ya que al haber definido claramente las tendencias del sector y cuál es el negocio de la compañía, la visión debe presentar de una forma global como va competir la organización.

Liderazgo. Una visión expresa un liderazgo futuro, por parte de la compañía en el sector y la economía y al mismo tiempo presenta un liderazgo interior de los directivos y el personal que la integra. De igual modo no se debe olvidar que los líderes de la institución son los responsables de la difusión y concreción del sueño expresado en la visión.



VII. CASO PRÁCTICO

7.1 Descripción de las empresas investigadas

Empresa A. que se dedica al servicio del café en la ciudad de Morelia.

Sector: Servicios en la ciudad de Morelia.

Subsector: Alimentos y bebidas

Giro: venta y servicio de café y otros productos relacionados.

Ubicación: Morelia, Michoacán.

Empresa B. que se dedica a la fabricación de botellas de plástico.

Sector: Industrial

Subsector: transformación de plástico.

Giro específico: fabricación de botellas de plástico.

Ubicación: Morelia, Michoacán.

Las empresas investigadas en la ciudad de Morelia, presentan los mismos problemas que las pequeñas empresas, pero a niveles más complicados, por ejemplo en el caso de sus ventajas, estas son de mejor calidad administrativa, pero sus desventajas, también son de tipo económicas, como; altos costos de operación, falta de reinversión en el equipo y maquinaria.

No obtiene ganancias extraordinarias, por sus altos costos, no pueden pagar altos salarios, por lo tanto, no cuentan con personal especializado, no cuentan con controles de calidad óptimos, etc. También presentan un mayor índice de la falta de incentivos hacia sus trabajadores.



7.2 Análisis e interpretación de las dos Pymes investigadas en Morelia, Michoacán

7.2.1 Empresa que se dedica al servicio del café en la ciudad de Morelia

1.- ¿Conoce la misión de la empresa donde labora?

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	10	100 %
No	0	0 %

Se observa en el resultado anterior, que todos los jefes coinciden en conocer la misión, lo cual resulta favorable.

2.- ¿Conoce la visión de la empresa?

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	10	100 %
No	0	0 %

Todos los jefes concuerdan con respuesta favorable, respecto al conocimiento de la visión.

3.- Tipos de incentivos que la empresa otorga a sus trabajadores.

a).- Dinero.

Opción	Frecuencia
Comisión/ventas	0
Productividad	10
Puntualidad	10
Asistencia	9
Empleo del mes	2

Se interpreta que en productividad y puntualidad es lo que la empresa les ofrece a todos, sin embargo en asistencia y empleo del mes es manejado por cada jefe.



b).- En especie.

Opción	Frecuencia
Vales de despensa	10
Canastilla a fin de año	4

Otorgarles vales de despensa a los trabajadores es un incentivo muy favorable; en cuanto a la canastilla solo 4 jefes gestionan para otorgarla.

c).- En el puesto.

Opción	Frecuencia
Ascenso	9
Rotación de puesto	5
Cubrir vacante temporal	5

La respuesta de 9 jefes que apoyan el ascenso es muy positiva pues un gran estímulo para el personal.

d).- Reconocimiento.

Opción	Frecuencia
Verbal	10
Diploma	3
Carta	4

Los jefes encuestados nos arrojaron diferentes resultados, ya que cien por ciento le dan más importancia al reconocimiento verbal y menos importancia a un diploma y a una carta.

e).- Regalos.

Opción	Frecuencia
Membrecías	1
Fin de año	10
Por cumpleaños	4
Por contraer matrimonio	6
Por tener un hijo	2

Es un gran estímulo dar regalos a los trabajadores en fin de año



f).- Servicios.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Comedor	0	0%
Transporte	10	100%
Club deportivo	0	0%
Guardería/hijos	0	0%

La empresa otorga apoyo para el transporte de sus trabajadores, lo cual es representa una gran ayuda.

g).- Otros.

Opción	Respuesta obtenida	Porcentaje
Ninguna	0	0%

En esta tabla se observa que para ellos no hay ningún otro tipo de incentivo más importante que los antes mencionados.

4.- ¿Otorga incentivos a sus colaboradores por su desempeño laboral?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1.- Nunca	0	0%
2.- Casi nunca	0	0%
3.- A veces	3	30%
4.- Casi siempre	3	30%
5.- Siempre	4	40%

En la tabla anterior refleja que hay opiniones diferentes de los jefes.

5.- ¿Reconoce el esfuerzo laboral de sus trabajadores?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1.- Nunca	0	0%
2.- Casi nunca	0	0%
3.- A veces	1	10%
4.- Casi siempre	5	50%
5.- Siempre	4	40%

Este resultado obtenido refleja que la empresa casi siempre están reconociendo el esfuerzo, de acuerdo a la opinión de la mitad de los jefes encuestados.



6.- ¿Apoya a sus trabajadores con la oportunidad de desarrollarse en el trabajo?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1.- Nunca	0	0%
2.- Casi nunca	0	0%
3.- A veces	2	20%
4.- Casi siempre	2	20%
5.- Siempre	6	60%

La empresa siempre apoya a sus trabajadores con la oportunidad de desarrollarse con mejor calidad en su trabajo, de acuerdo a la opinión de seis jefes.

7.- ¿Considera que los empleados de esta empresa están motivados en el trabajo?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1.- Nunca	0	0%
2.- Casi nunca	0	0%
3.- A veces	1	10%
4.- Casi siempre	3	30%
5.- Siempre	6	60%

El noventa por ciento de los jefes opinan que casi siempre y siempre los empleados están motivados.

8.- ¿Su puesto le permite desarrollar al máximo sus habilidades profesionales?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1.- Nunca	3	30%
2.- Casi nunca	3	30%
3.- A veces	1	10%
4.- Casi siempre	0	0%
5.- Siempre	3	30%

Esta diferencia de respuestas es negativa pues seis opinan nunca y casi nunca desarrollar sus actividades

9.- ¿Los incentivos que le otorga la empresa le satisfacen?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1.- Nunca	0	0%
2.- Casi nunca	2	20%
3.- A veces	3	30%
4.- Casi siempre	2	20%
5.- Siempre	3	30%

Un cincuenta por ciento de los encuestados opina que casi siempre y siempre los incentivos le satisfacen.



10.- ¿Se siente usted motivado en el trabajo?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1.- Nunca	1	10%
2.- Casi nunca	2	20%
3.- A veces	1	10%
4.- Casi siempre	1	10%
5.- Siempre	5	50%

La mitad de los encuestados se sienten motivados en el trabajo; la otra mitad opina que nunca, casi nunca y a veces lo cual es desfavorable.



7.2.2 Empresa que se dedica a la elaboración de botellas de plástico ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán.

1.- ¿Conoce la misión de la empresa donde labora?

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	3	75 %
No	1	25 %

En esta empresa la mayoría conoce la misión de la empresa, es preocupante que un jefe de los entrevistados desconozca la misión.

2.- ¿Conoce la visión de la empresa?

Opción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	3	75 %
No	1	25 %

También es negativo que un jefe desconozca la visión de la empresa.

3.- Tipos de incentivos que la empresa otorga a sus trabajadores.

a).- Dinero.

Opción	Frecuencia
Comisión/ventas	0
Productividad	2
Puntualidad	2
Asistencia	1
Empleado del mes	

Se considera la productividad y la puntualidad para otorgar incentivos.

b).- En especie.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Vales de despensa	4	100%
Canastilla a fin de año	0	0%

Los jefes le dan más importancia al incentivo en especie como vales de despensa.



c).- En el puesto.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Ascenso	3	75%
Rotación de puesto	0	0%
Cubrir vacante temporal	1	25%

El resultado de los encuestados coincidió que para ellos es más importante el ascenso.

d).- Reconocimiento.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
verbal	4	100%
Diploma	0	0%
Carta	0	0%

Para todos los jefes encuestados el reconocimiento verbal es el de mayor importancia.

e).- Regalos.

Opción	Frecuencia
Membrecías	0
Fin de año	3
Por cumpleaños	2
Por contraer matrimonio	0
Por tener un hijo	0

Para los jefes de esta empresa es más importante darles un regalo a sus trabajadores a fin de año, solo dos consideran el cumpleaños.

f).- Servicios.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Comedor	3	50%
Transporte	0	0%
Club deportivo	3	50%
Guardería/hijos	0	0%

En la tabla anterior se muestra que para los encuestados el servicio de comedor es el más importante y así como el club deportivo.



g).- Otros.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	0	0%

En los resultados obtenidos no se dio ninguna otra opción de incentivos.

10.- ¿Otorga incentivos a sus colaboradores por su desempeño laboral?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1.- Nunca	0	0%
2.- Casi nunca	0	0%
3.- A veces	2	50%
4.- Casi siempre	0	0%
5.- Siempre	2	50%

Existe opinión dividida en cuanto a otorgar incentivos pues dos opinan que a veces y dos que siempre.

11.- ¿Reconoce el esfuerzo laboral de sus trabajadores?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1.- Nunca	0	0%
2.- Casi nunca	0	0%
3.- A veces	1	25%
4.- Casi siempre	3	75%
5.- Siempre	0	0%

Los jefes casi siempre reconocen a sus trabajadores por su trabajo realizado.

12.- ¿Apoya a sus trabajadores con la oportunidad de desarrollarse en el trabajo?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1.- Nunca	0	0%
2.- Casi nunca	0	0%
3.- A veces	1	25%
4.- Casi siempre	1	25%
5.- Siempre	2	50%

La mitad de los jefes encuestados están apoyando a sus trabajadores para que se desarrollen con mejor calidad día con día.



13.- ¿Considera que los empleados de esta empresa están motivados en el trabajo?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1.- Nunca	0	0%
2.- Casi nunca	3	75%
3.- A veces	1	25%
4.- Casi siempre	0	0%
5.- Siempre	0	0%

El setenta y cinco por ciento de los jefes opinan que casi nunca están motivados a sus trabajadores, lo cual resulta negativo.

14.- ¿Su puesto le permite desarrollar al máximo sus habilidades profesionales?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1.- Nunca	0	0%
2.- Casi nunca	0	0%
3.- A veces	3	75%
4.- Casi siempre	0	0%
5.- Siempre	1	25%

La mayoría opina que a veces su puesto le permite desarrollar sus habilidades.

15.- ¿Los incentivos que le otorga la empresa le satisfacen?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1.- Nunca	0	0%
2.- Casi nunca	0	0%
3.- A veces	2	50%
4.- Casi siempre	1	25%
5.- Siempre	1	25%

Hay mucha diferencia de opiniones entre los cuatro jefes encuestados.

16.- ¿Se siente usted motivado en el trabajo?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1.- Nunca	0	0%
2.- Casi nunca	1	25%
3.- A veces	0	0%
4.- Casi siempre	1	25%
5.- Siempre	2	50%

Es preocupante que un jefe opine que un jefe casi nunca está motivado.



7.3 Análisis comparativo entre las dos pymes de la ciudad de Morelia, Michoacán

EMPRESAS	SEMEJANZAS	DIFERENCIAS
SERVICIO DE CAFÉ	• Coincide con algunos de los incentivos de reconocimiento verbal. • Reconoce de manera verbal a sus trabajadores por su labor. • Sus trabajadores se sienten motivados por su labor.	• Los trabajadores encuestados conocen la misión y visión. • Los jefes encuestados siempre se sienten motivados.
FABRICA DE BOTELLAS DE PLASTICO	• Reconoce a sus trabajadores ascendiéndolos. • Para esta empresa es más importante el servicio de comedor que transporte.	• Un trabajador no conoce la misión y la visión. • Sus trabajadores casi nunca se sienten motivados. • Los incentivos que le otorga la empresa no le satisfacen.



VIII. CONCLUSIONES

Esta investigación parte de un problema observado en pequeñas y medianas empresas de Morelia, relacionado con la motivación laboral. Para realizarla nos basamos en una investigación documental y luego una empírica, a fin de alcanzar el objetivo general planteado. Analizando los factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño laboral del personal de dos PYMES seleccionadas en Morelia Michoacán, una vez recopilada y analizada la información, se proponen las siguientes conclusiones.

Se confirmó que las pymes investigadas no existe una gran variedad de incentivos que pudieran motivar al trabajador, debido a que sólo perciben algunos de los incentivos que pudieran ser básicos de la empresa. De igual forma, se les reconoce muy poco el desempeño laboral que realiza el trabajador, sin embargo los trabajadores le dan más importancia a un ascenso.

Se observó que el personal entrevistado no está satisfecho totalmente en sus necesidades básicas, debido a la falta de una remuneración acorde a las exigencias y las carencias de incentivos que estimulen la ejecución laboral en forma exitosa.

En consecuencia, se pudo evidenciar que el personal hace un esfuerzo para realizar sus actividades en su departamento, puesto que existen varios factores que inciden negativamente en la efectividad de dichas labores.

Para realizar la investigación de campo se contactaron varios empresarios que se negaron a colaborar con respuestas eso demuestra que existe mucha desconfianza del empresario de pyme, quizás por desconocimiento de la administración de recursos humanos, ya que para ellos le dan más importancia a las ventas, costos, compras, proveedores y clientes dejando a un lado la importancia del factor humano, su motivación y desarrollo.

La hipótesis planteada seguirá siendo una suposición mientras los directivos no indaguen las necesidades y expectativas de los trabajadores y no les otorguen dichos incentivos para gestionar la motivación hacia el trabajo.

Respecto a esta variable de la hipótesis planteada “se puede gestionar la motivación como el elemento con mayor peso en el desarrollo del trabajador”, consideramos que es motivo de otra investigación para comprobar que realmente el empresario pueda lograr el desarrollo del trabajador para que este se mantenga motivado hacia el trabajo.



Reiterando que cada persona como individuo tiene diferentes necesidades, deseos y expectativas los empresarios pueden invertir recursos para entregar diversos incentivos a sus trabajadores ya por lo general no son tan costosos, y si motivan favorablemente al trabajador.

El objetivo general planteado: Analizar los incentivos que provocan la motivación laboral de los empleados en dos Pymes ubicadas en la ciudad de Morelia; hacer una comparación y realizar propuestas para mejorar la gestión motivacional consideramos que se ha logrado.



IX. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

- A los jefes de los departamentos administrativos y recursos humanos se les sugiere evaluar más profundamente el nivel de satisfacción que muestra el personal a su cargo.
- Sensibilizar a los directivos de las empresas Pyme, sobre la importancia de hacer investigaciones internas con sus trabajadores para conocer qué factores motivan al trabajador.
- Levantar un informe de necesidades básicas de tal manera que considere mejorar las condiciones económicas y la calidad de vida de estas personas.
- También se les recomienda crear y aplicar un programa de reconocimiento por la labor cumplida, para estimular el esfuerzo y la dedicación en la actividad que desempeña y mejorar el nivel de eficiencia y eficacia.
- Promover actividades de mejoramiento profesional que estimulen al personal a desarrollarse eficientemente dentro de la institución.
- Planificar talleres de motivación al logro y desarrollo personal que les permita elevar la autoestima, los deseos de superación y eficiencia.



X. GLOSARIO

Autonomía: Deriva de los vocablos latinos autos (por uno mismo) y nomos (ley) o sea darse alguien sus propias leyes, sin injerencias extrañas. Significa por lo tanto ausencia de dependencia, de lazos y presiones para ejercitar las ideas, pensamientos o acciones. Es lo contrario de la dependencia.

Cognitivo: Es aquello que pertenece o que está relacionado al conocimiento. Éste, a su vez, es el cúmulo de información que se dispone gracias a un proceso de aprendizaje o a la experiencia.

Coherencia: Proviene del latín coherencia, es la cohesión o relación entre una cosa y otra. El concepto se utiliza para nombrar a algo que resulta lógico y consecuente respecto a un antecedente. Por ejemplo: “El secretario mostró su coherencia y renunció ante el despido de su jefe”, “Lo que estás diciendo no tiene coherencia”, “El presidente afirmó que seguirá trabajando con coherencia para solucionar los problemas de la población”.

Estímulo: En el vocablo en latín stimulus, uno de cuyos curiosos significados es aguijón. Esta palabra describe al factor químico, físico o mecánico que consigue generar en un organismo una reacción funcional.

Exhaustivo: Tiene su origen en el latín. Proviene de exhaustus, exhausta, exhaustum y éste del verbo exhaurio, exhaurire, exhausi, exhaustum cuyo significado es vaciar, quitar, sacar, llevar a término.

Homogeneidad: Igualdad o semejanza en la naturaleza o el género de varios elementos.

Ideología: En concreto está claro que procede del griego y está conformado por la unión de dos partículas de dicha lengua: idea, que se define como “apariencia o forma”, y el sufijo –logia, que puede traducirse como “estudio”.

Interacción: Es un vocablo que describe una acción que se desarrolla de modo recíproco entre dos o más organismos, objetos, agentes, unidades, sistemas, fuerzas o funciones.



Multitud: La usamos habitualmente cuando en un determinado contexto, evento o acontecimiento, se encuentran presentes un número importante y cuantioso de individuos o de cosas. O sea, que la palabra la podremos aplicar tanto sobre objetos como sobre personas.

Obstante: Se usa en la expresión no obstante, que indica que es aquello de que se hablado no es obstáculo para lo que sigue: dormido en toda la noche, no obstante, aprobó el examen.

Planificar: Esfuerzos que se realizan a fin de cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos se enmarcan dentro de una planificación. Este proceso exige respetar una serie de pasos que se fijan en un primer momento, para lo cual aquellos que elaboran una planificación emplean diferentes herramientas y expresiones.

Propicie: La etimología de propiciar nos remite a la lengua latina, más precisamente al vocablo propitiare. Se trata de un verbo que refiere a facilitar una acción o un suceso, logrando que algo resulte propicio (es decir, ventajoso o favorable).

Proposición: El vocablo latino propósito llegó a nuestra lengua como proposición, un término que menciona el proceso y el resultado de proponer. Este verbo, por su parte, refiere a la realización de una propuesta o a la expresión de algo para que otras personas tomen conocimiento de una intención.

Psicoanálisis: Es un método creado por el médico y neurólogo austríaco Sigmund Freud (1856–1939) que tiene como objetivo la investigación y el tratamiento de las enfermedades mentales. Se basa en el análisis de los conflictos sexuales inconscientes que se originan en la niñez.

Sensibilización: Aumento de la capacidad de sentir o de experimentar sensación es la sensibilización de la zona herida desde el accidente.



XI. BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato Idalberto (2000), Administración de Recursos Humanos., 8va Edición, México, Mc Grawhill.

Dessler Gary (1996), Administración de Recursos Humanos., 11va Edición, México, MC Grawhill.

Ferrater Mora J. (1994), Método en Diccionario de Filosofía México Mc Grawhill

Herbert J. Chruden (2002), Administración de Personal Vigésima Quinta Edición, México: Editorial Continental

Jiménez Chávez diana Berenice (2012), La Motivación como un Factor de Productividad y Rendimiento Dentro de las Organizaciones, Año 2012

López Chanes Francisco Javier (2010), La Administración de Recursos Humanos en las Pyme.

Mcgregor Douglas (1960), El Lado Humano de las Organizaciones México, Prentice Hall.

Stephen P. Robbins (1997), Fundamentos de Comportamiento Organizacional 5ª. Edición Schuster Company México.

Stephen P. Robbins (1990), Comportamiento Organizacional

8ª. Edición, Companion Website, México.

Stephen P. Robbins Timothy a Judge (2009), comportamiento Organizacional Prentice Hall, México.

Villaseñor Rodríguez Luis Gabriel (2010), La Motivación en los Trabajadores como Factor para la Fortalecer la Calidad en el Servicio Prestado. México

Wayne Mondy R. y Robert M. Noé. (1997), Administración de Recursos Humanos 9na Edición, Prentice Hall México.



XII. ANEXOS



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO



El objetivo de este cuestionario es realizar una investigación para tesis de Licenciatura. La información se maneja de forma confidencial.

1.- ¿Conoce la misión de la empresa donde labora?

SI

NO

2.- ¿Conoce la visión de la empresa?

SI

NO

3.- Subraye los tipos de incentivos que la empresa otorga a sus trabajadores.

a).- **Endinero:** comisión/ventas productividad puntualidad
 asistencia empleado del mes

b).- **Enespecie:** vales de despensa canastilla a fin de año

c).- **En el puesto:** ascenso rotación de puesto cubrir vacante temporal

d).- **Reconocimiento:** verbal diploma carta

e).- **Regalos:** membrecías fin de año por cumpleaños

 Por contraer matrimonio por tener un hijo

f).- **Servicios:** comedor transporte club deportivo guardería/hijos



h).- **Otros.** Especifique: _____

Marque el número de su respuesta de opinión de acuerdo a la escala.

1.-Nunca
2.-Casi nunca
3.- A veces
4.- Casi siempre
5.- Siempre

PREGUNTA	1	2	3	4	5
4.- ¿Otorga incentivos a sus colaboradores por su desempeño laboral?					
5.- ¿Reconoce el esfuerzo laboral de sus subordinados?					
6.- ¿Apoya a sus trabajadores con la oportunidad de desarrollarse en el trabajo?					
7.- ¿Considera que los empleados de esta empresa están motivados en el trabajo?					
8.- ¿Su puesto le permite desarrollar al máximo sus habilidades profesionales?					
9.- ¿Los incentivos que le otorga la empresa le satisfacen?					
10.- ¿Se siente usted motivado en el trabajo?					

Puesto: _____

Fecha: _____