



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

TESINA:

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
Licenciada En Administración**

**Estudio del Comportamiento Organizacional, Motivación y Desempeño en la
Comisión Federal de Electricidad Central Geotermoeléctrica los Azufres.**

ALUMNA

Zulma Esbeidy Sánchez Alanís

ASESOR

M. en A. Jaime Muñoz Ochoa

Morelia, Michoacán, Marzo del 2017.

INDICE

1	Definición del problema:	5
2	Justificación del problema:.....	5
3	Objetivo general.....	5
4	Hipótesis:	6
5	Capítulo 1	7
5.1	Orígenes y definición del comportamiento organizacional	7
5.2	Comportamiento organizacional y productividad.....	8
5.3	Productividad y rendimiento laboral	10
5.4	La motivación del Recurso Humano.....	10
5.4.1	Motivación extrínseca vs motivación intrínseca	12
5.5	El Proceso Motivacional	12
5.5.1	Proceso de Motivación:	13
5.5.2	Motivación, motivadores y satisfacción	13
5.5.3	Importancia de la motivación en la organización	13
5.6	Liderazgo	13
6	Capítulo 2.	15
6.1	Teorías de Abraham Maslow	15
6.2	Teoría de Douglas Mc Gregor	18
6.3	Teoría de dos factores de Herzberg.....	19
7	Capítulo 3	21
7.1	Definición Desempeño	21
7.2	Determinación para evaluar el desempeño de los empleados.....	22
7.3	Procedimiento por evaluación del desempeño del personal de CFE Central Geotermoeléctrica los azufres	23
	Conclusión.....	27
	BIBLIOGRAFÍAS	28

Resumen

El ensayo se centra en un tema de gran importancia como es la motivación, es un tema que ha inquietado a la humanidad por varios años, tomando una importancia cada vez mayor y ha sido estudiada con el objetivo de poder a través de ella solucionar varios problemas laborales que en ocasiones por falta de ésta se generan.

La motivación juega un papel significativo en el desempeño laboral de todo trabajador, esta se ha reconocido como un problema para el cual las empresas buscan una solución, admitiendo que es parte fundamental de la misma y que tiene como base la autoridad alterna del trabajador y la situación dependiendo del ambiente laboral, la persona y el momento que se encuentre afrontando la misma.

El estudio de la motivación se ha concentrado en autores como Maslow, McGregor, Herzberg, entre otros, los cuales se preocuparon por teorizar aspectos de la motivación y brindar aspectos importantes para la evaluación en diferentes áreas de la persona, en este caso particular, el ámbito laboral y así determinar que es un principio esencial en el desempeño del trabajador, altamente efectivo.

Palabras Clave: Motivación, Trabajadores, desempeño, incentivos, motivación en el trabajo, efectividad.

Abstract

The essay focuses on a topic of great importance as it is the motivation , it is an issue that has troubled mankind for several years taken an increasing importance and has been studied in order to power through it solve several labor problems that sometimes lack of it is generated.

Motivation plays a significant role in job performance of all workers, this has been recognized as a problem for which companies seek a solution, admitting that is a fundamental part of it and that is based on the alternate authority worker and situation depending on the work environment, the person and when you are facing it.

The study of motivation has focused on authors like Maslow, Mc Gregor, and Herzberg, among others, which were concerned with theorizing aspects of motivation and provide important aspects for assessment in different areas of the person, in this case particular workplace and determine which an essential ingredient in worker performance highly effective is.

Palabras Clave: Motivación, Trabajadores, desempeño, incentivos, motivación en el trabajo, efectividad

1 Definición del problema:

Se detectó que dentro de la empresa pública Comisión Federal de Electricidad central Geo termoeléctrica los Azufres existen deficiencias en el comportamiento organizacional en relación a la motivación y desempeño de los trabajadores que integran en las diversas áreas de trabajo en donde se pudo observar el rendimiento y la satisfacción e insatisfacción de cada trabajador, se ve reflejado en las actividades que desempeñan teniendo como resultado un bajo rendimiento, por lo que se requiere llevar un proceso de investigación que nos permitan identificar las causas, para lograr un mejor desempeño y satisfacción en el ámbito laboral.

2 Justificación del problema:

La importancia teórica de la siguiente investigación se fundamenta en las estrategias motivacionales que serán implementadas en la Comisión Federal de Electricidad Central Geo termoeléctrica los Azufres del sector público con el objetivo de maximizar el desempeño del personal.

3 Objetivo general

La presente investigación la realice con la finalidad de presentar mi examen recepcional como Licenciada en Administración

Objetivos:

- Desarrollar un modelo del comportamiento organizacional y motivacional para maximizar los resultados del desempeño de cada trabajador de la CFE central Geo termoeléctrica los Azufres.
- Establecer la influencia que tiene el comportamiento organizacional en el desempeño del recurso humano.
- Determinar la importancia que el personal se sienta satisfecho con su trabajo y los efectos que conlleva esto en su desempeño.

- Proponer estrategias para mejorar el comportamiento organizacional y la motivación.
- Mejorar el comportamiento organizacional de las personas encargadas de llevar un ambiente agradable para realizar sus actividades para llegar a obtener las metas deseadas, es importante darle el primer lugar al recurso humano.
- Elegir estrategias que le permitan sentirse satisfechos, valorados y reconocidos por el trabajo que realizan.

4 Hipótesis:

Establecer un modelo del comportamiento organizacional en base a las estrategias motivacionales las cuales maximizarán los resultados y se conseguirá el desempeño en los trabajadores y la calidad en los servicios del sector público.

5 Capítulo 1

El comportamiento organizacional y su importancia

5.1 Orígenes y definición del comportamiento organizacional

Definición del comportamiento organizacional

El concepto comportamiento organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

Es favorable si se proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable al no logra satisfacer esas necesidades.

El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas en donde se identifican los tipos de factores motivacionales:

- **Factores internos:**
 - Liderazgo de la dirección.
 - Estructura organizativa.
 - Cultura de la empresa.
- **Factores externos:**
 - Factores familiares y personales del empleado.
- **Factores ambientales o higiénicos:**

Como: el insomnio (o el descanso de mala calidad), el clima (frío o calor excesivos afectan negativamente), el ruido, la iluminación, la calidad del aire, la mala comunicación entre empleados, la alimentación. Estos aspectos repercuten en la motivación del personal provocando de la misma manera estrés dentro de su jornada laboral.

Orígenes y definición de clima laboral

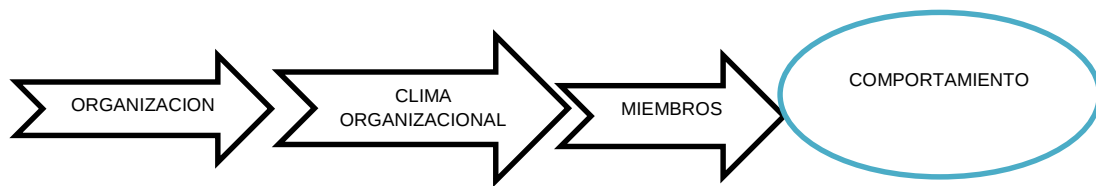
El estudio del clima laboral está basado en la importancia del rol del sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla, una percepción individual que el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona así como los estados emocionales que contagian los ánimos del trabajador podemos concluir que el estudio del comportamiento organizacional partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización,

5.2 Comportamiento organizacional y productividad

El comportamiento organizacional ha sido abordado desde diferentes teorías, demostrando ser la de mayor utilidad aquella que se basa en las actitudes y percepciones que tienen los trabajadores respecto de las estructuras, condiciones y procesos de su vida laboral, ya que permiten modificar los comportamientos para mejorar el clima laboral.

La percepción que se forman los trabajadores depende en gran medida de las tareas que deban realizar y las experiencias en las que se vean involucrados. Es por ello que el clima organizacional refleja en buena medida la interacción entre las características personales y las características organizacionales de la empresa donde trabaja el individuo.

En la siguiente figura, se puede observar cómo se interpretan y retroalimentan distintos factores y elementos que dan lugar a un clima organizacional, sobre la base de las características de la organización (estructura, tipo de liderazgo), los miembros y su comportamiento.



El clima se percibe directa o indirectamente por los trabajadores y repercute en su Comportamiento y rendimiento laboral, se analizan los factores ambientales y psicosociales que lo afectan.

El desarrollo de un clima laboral positivo requiere del compromiso de todos, como por ejemplo de los directivos o los líderes de cada sector, y la necesidad de mejorar las técnicas que permitan trabajar de modo operativo para obtener la productividad como la relación entre lo producido por cada trabajador y los insumos requeridos para dicha producción.

La relación entre el comportamiento laboral y la productividad depende en gran medida del liderazgo de una organización.

El comportamiento organizacional tiene una gran relación en la productividad laboral, y esto es algo que muchas empresas no tienen en cuenta ya que no le dedican la importancia que se debe, sino que sólo piensan en producir más y más a costa de lo que sea.

Es muy importante tener en cuenta que un trabajador satisfecho, que se siente valorado, rinde mucho mejor. Un trabajador puede rendir mucho más si se siente motivado que si se siente desvalorizado o no se siente motivado, y esto es un aspecto que no sólo se ve en la cantidad del trabajo sino también en la propia calidad del trabajo dentro de la producción. Esto puede suceder porque el empleado percibe mejor el ambiente laboral, tiene mayores expectativas, se siente a gusto con los compañeros y el trabajo o cualquier otra razón que le haga pensar que su trabajo sirve para algo y no sólo para percibir un sueldo.

Esto se ve mucho en la empresa Comisión Federal de Electricidad Central Geo termoeléctrica los azufres ya que un trabajador puede llegar a sentir que su trabajo sólo le aporta un sueldo, de manera que rendirá lo que considere suficiente en

función a lo que cobra y no lo que realmente podría producir lo cual se observó en el personal sindicalizado, sólo por el hecho de recibir un halago del jefe, ver que se tienen en cuenta sus opiniones o ver que puede crecer laboralmente y tener un ascenso puede motivar al trabajador a rendir más de lo que en otras condiciones y esto va en beneficio de la empresa.

Dentro de la empresa deben tener un departamento de recursos humanos que se encargue de este factor y haga una valoración y medición del clima organizacional para ver si todo funciona en este aspecto o hay algo que mejorar, ya que valorando a los trabajadores se consigue una empresa más eficiente y de mayor valor.

5.3 Productividad y rendimiento laboral

Para lograr un buen nivel de rendimiento laboral es importante que los empleados conozcan claramente:

- Cuáles son sus funciones o tareas específicas dentro de la organización.
- Cuáles son los procedimientos que deben seguir.
- Qué políticas deben respetar.
- Cuáles son los objetivos que deben cumplir.

La motivación es uno de los factores más importantes que afectan en el buen desempeño laboral de los trabajadores y en la productividad de una organización depende en gran medida del buen rendimiento, cuanto mayor sea el bienestar personal mayor rendimiento y mayor productividad repercutirá en su trabajo.

5.4 La motivación del Recurso Humano

Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización ya que son las principales necesidades para mantenerse satisfechos y de la misma manera el trabajador se sienta motivado para realizar

sus actividades de la mejor manera y mantenga una relación con su equipo de trabajo.

La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causan muchos problemas de adaptación puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, en especial en aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de adaptación o desadaptación de las personas.

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

- Sentirse bien consigo mismo.
- Sentirse bien con respecto a los demás.

El tener una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, la motivación es escasa, ya sea por frustración o impedimentos para la satisfacción de necesidades, y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación e inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados enfrentan abiertamente contra la empresa.



5.4.1 Motivación extrínseca vs motivación intrínseca

5.4.1.1 Motivación extrínseca

La motivación extrínseca hace referencia a que los estímulos motivacionales vienen de fuera del individuo y del exterior de la actividad los factores motivadores son recompensas externas como el dinero o el reconocimiento por parte de los demás.

Por ejemplo: un individuo puede trabajar mucho para ganar más dinero o puede estudiar muy duro por el reconocimiento social que le proporciona un buen empleo una vez haya acabado sus estudios. Una persona con motivación extrínseca por una tarea que debe entregar.

5.4.1.2 Motivación intrínseca

La motivación intrínseca hace referencia a la motivación que viene del interior del individuo más que de cualquier recompensa externa. Se asocia a los deseos de autorrealización y crecimiento personal, y está relacionada con el placer que siente la persona al realizar una actividad.

Por ejemplo: un individuo que asiste a los entrenamientos de su equipo de fútbol simplemente por el placer que le supone practicar su deporte favorito.

La motivación intrínseca es el tipo de motivación más vinculado a una buena productividad, el individuo no se limita a cumplir los mínimos necesarios para obtener la recompensa, sino que se involucra personalmente en lo que hace y decide poner gran parte de su empeño.

5.5 El Proceso Motivacional

Una necesidad no satisfecha es el punto inicial en el proceso de la motivación la deficiencia de algo dentro del individuo es el primer eslabón en la cadena de sucesos que dirigen la conducta; la necesidad insatisfecha produce tensión (física y psicológica) dentro del individuo, llevándolo a adoptar algún tipo de conducta para satisfacer la necesidad y, por consiguiente disminuir la tensión.

Cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

Agresividad (física, verbal,) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos) apatía y desinterés

5.5.1 Proceso de Motivación:



Este proceso se dirige hacia el objetivo, el logro de esta satisface la necesidad y con esto finaliza el proceso de motivación.

5.5.2 Motivación, motivadores y satisfacción

a) Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño, son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos.

b) La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta.

c) La satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo.

5.5.3 Importancia de la motivación en la organización

La motivación se convierte en un factor importante, ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

5.6 Liderazgo

Se denomina de esta forma al conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo dichas personas sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar además de la capacidad de socializar con los demás.

En el entorno laboral es de vital importancia la presencia de la figura del líder ya que se cree que dicha persona puede guiar a un determinado grupo de persona a

la consecuencia de los objetivos de manera más rápida y efectiva, en la actualidad hay gran cantidad de personas que poseen las cualidades de un líder y que ejercen este rol es por eso que el liderazgo se clasifica según el tipo de método que se utilice para dirigir a un determinado grupo de personas entre los tipos de liderazgo que se pueden mencionar:

Liderazgo autocrático: es aquel en el cual determinada persona se hace cargo de las responsabilidades y de tomar las diferentes decisiones en un lugar determinado, se encarga también de dar las órdenes a las demás personas que se encuentran bajo su mando, es decir el poder se encuentra centralizado en una persona y donde los subordinados no son considerados competentes al momento de tomar las decisiones ya que este tipo de líder cree que es el único capaz de hacerlo de manera correcta.

Liderazgo democrático: tipo de liderazgo que se lleva a cabo mediante una persona, la cual toma en cuenta la participación de los demás miembros que conforman determinada organización, acepta las ideas y las críticas que los mismos puedan dar para de esa manera mejorar, se encarga de responder cualquier inquietud que las personas bajo su cargo tengan, esto puede generar confianza entre sus subordinados, lo que incentiva al trabajo en equipo y a la vez a lograr la consecución de las metas planteadas.

Liderazgo paternalista: se caracteriza porque el líder adquiere toda la responsabilidad de orientar y velar por el bienestar de sus subordinados, esto con el fin de generar mejores resultados en cuanto al trabajo se refiere, para que esto suceda el líder debe utilizar incentivos con los trabajadores, ofreciéndoles recompensas en caso que el trabajo se realice de forma exitosa, es por eso que se denomina liderazgo paternalista, ya que al igual que un padre en el hogar, éste asume dicho rol en la empresa.

6 Capítulo 2.

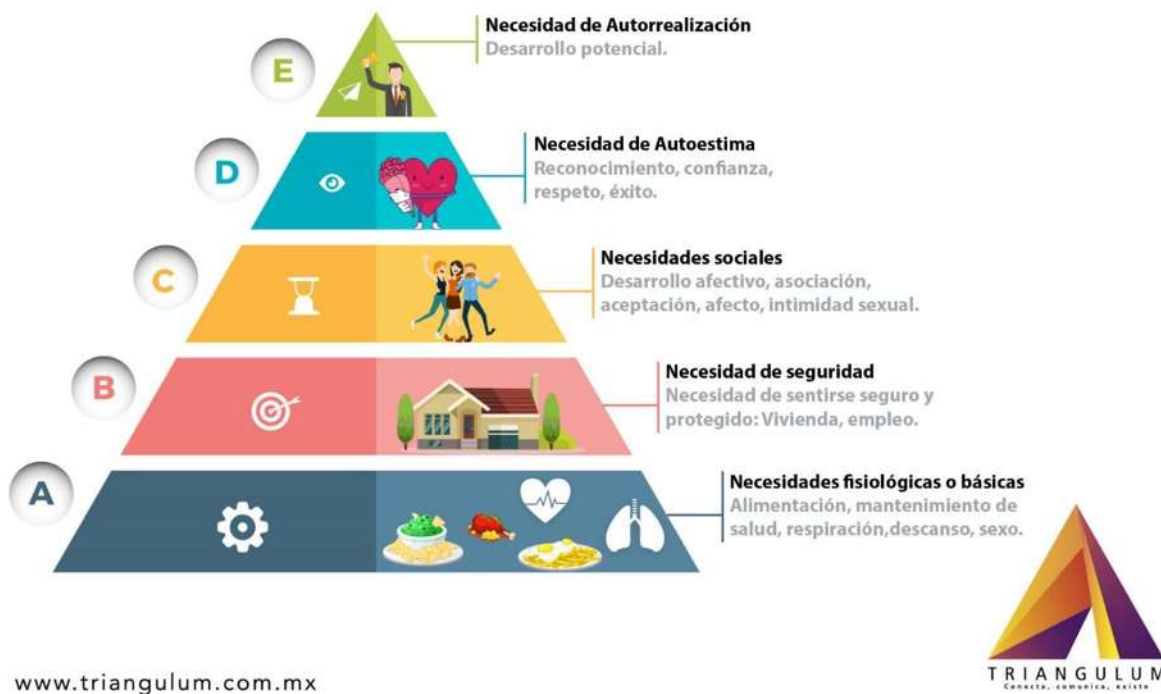
Teorías Motivacionales

Existen teorías motivacionales en las cuales se basan en la idea en que, la oportunidad y los estímulos adecuados, las personas trabajan bien y de manera positiva.

Existen estímulos o fuerzas motivacionales. Chiavenato las agrupó en cinco diferentes áreas, y aborda cada una de ellas por orden, a medida que empieza a satisfacer una, la prioridad de la siguiente aumenta, una vez que una necesidad ha sido satisfecha, deja de ser un estímulo.

6.1 Teorías de Abraham Maslow

La pirámide de Maslow



Pirámide de necesidades de Abraham Maslow

Las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependen de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de

la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se encuentran las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias)

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

Orientan la vida humana desde el nacimiento, además, la vida humana es una búsqueda continua y constante de la satisfacción de estas necesidades elementales, pero inaplazables. Monopolizan el comportamiento del recién nacido y predominan en el adulto sobre las demás necesidades humanas, al no satisfacerlas. Son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo.

2.- Necesidades de Seguridad. Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas, llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y predecible, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano si las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Al igual que aquellas, también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas.

Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

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

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

5.- Necesidad de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas, se encuentran en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización, se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales.

Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha

propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad y por ende de prosperidad personal y social, rechazando el de incluirse dentro de la cultura de derrota.

Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar.

6.2 Teoría de Douglas Mc Gregor

La Teoría de Douglas Mc Gregor estudia el comportamiento gerencial en el cual identifico un entorno en donde los empleados se sienten motivados a través de la dirección y el control e integración y autocontrol.

Las Teorías Gerenciales "X" "Y"

Las organizaciones funcionan sobre la base que tienen los gerentes respecto al comportamiento humano de su personal, ya que cada gerente tiene su forma de relacionarse con sus subordinados de dirigirlos y de esperar resultados de cada uno de ellos.

Algunas características de los gerentes se orientan a establecer dirección con una supervisión estricta respecto a lo que deben hacer los empleados, en cuanto a la motivación humana muestran las características según Mc Gregor lo que denomina:

- **Teoría "X"** Esta teoría es el lado "pesimista" del gerente y sostiene que el hombre es flojo por naturaleza que no le gusta el trabajo y no tiene iniciativa y que necesita ser controlado.
- **Teoría "Y"** es el lado "optimista" del gerente en donde postula que el hombre es activo le gusta el trabajo que siempre es emprendedor y que no necesita ser controlado.

A raíz de esta teoría los autores: "Strauss y Sayles" retomaron dos postulados de Mc Gregor y debido a las teorías "X" y "Y" crearon una teoría que equilibra a las dos y por lo tanto se vuelve intermedia.

Teoría "X" = **(Teoría "Z")** = Teoría "Y"

La Teoría “Z” analiza que el ser humano tiene una actitud variable y se basa en los siguientes supuestos:

- Gente
- Importante
- Informada
- Tomada en cuenta

A la gente le gusta sentirse importante, la gente quiere sentirse informada de todo lo que sucede en la empresa y quiere que se le tome en cuenta el trabajo que efectúa en forma bien hecho reconociéndole.

Finalmente la teoría “Z” a comparación de las teorías “X” y “Y” tienen un sentido motivacional por ello se convierte en un teoría totalmente intermedia a diferencia de las teorías gerenciales de Mc Gregor la teoría “Z” motiva al personal a sentirse motivados por sus actividades, dan una mejor respuesta alcanzando los objetivos.

6.3 Teoría de dos factores de Herzberg

Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, enfoque orientado hacia el exterior. La motivación de las personas depende de dos factores.

Factores higiénicos

Políticas y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldos, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad) que tratan de evitar la insatisfacción laboral. Los factores higiénicos se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo.

Los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los trabajadores, pues para lograr que las personas trabajen más fue necesario apelar a premios e incentivos salariales, políticas empresariales y otras recompensas, las cuales constituyen lo que se denomina motivación positiva en síntesis, los factores higiénicos sólo evitan la insatisfacción pero no provocan satisfacción.

Factores motivadores Logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascenso y crecimiento que elevan la satisfacción y por ende la productividad. Los factores motivadores, llamados también intrínsecos, están fundamentalmente relacionados con las tareas que el hombre ejecuta. El logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo sólo se consigue a través de los factores motivadores.

La efectividad de los factores motivadores es debido a que se recurre a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de reforzar necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y cuyo apetito es infinito. Por lo tanto, la mejor manera de motivar a los empleados es crear retos y oportunidades de logro en sus puestos.

7 Capítulo 3

Desempeño

7.1 Definición Desempeño

Es un proceso para determinar una organización (un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

- **Desempeño de las tareas**

Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

- **Falta de productividad**

Esto incluye las acciones que dañan a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, el cual consiste en asensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

¿Qué se evalúa?

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un colaborador tendrán muchas influencias en la conducta, los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual.

- Resultados de las tareas individuales

Evaluar los resultados de las actividades del empleado tales como la cantidad producida por el colaborador los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta. La combinación de eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto.

7.2 Determinación para evaluar el desempeño de los empleados

Proporcionar capacitación a los empleados

El uso más importante de la evaluación del desempeño es mejorar y así poder proporcionar capacitación sobre las actividades que se necesitan reforzar, si la capacitación de los empleados debe ser un proceso continuo a la revisión de la evaluación del desempeño, la cual es recomendable realizar dos veces al año, para reunirse con los empleados y hablar de sus fortalezas y debilidades.

Determinar los incrementos salariales

Se refiere que el valor de un puesto se determina mediante diferentes factores, un grado de responsabilidad y el nivel de formación requerido para desempeñarlos. En algunas circunstancias no sería justo pagar a un empleado con desempeño deficiente la misma cantidad que a uno que hace su trabajo de forma excelente. Por lo tanto, una importante razón para evaluar el desempeño de los empleados es proporcionar una base justa sobre la cual establecer el incremento salarial.

La toma de decisiones para ascenso

La razón para evaluar el desempeño consiste en determinar que empleados serán ascendidos, las políticas en algunas organizaciones es ascender a los empleados

con mayor antigüedad. Esto es cierto especialmente en organizaciones cuyos empleados pertenecen a sindicatos.

¿Quién realiza la evaluación de desempeño?

Las evaluaciones de los supervisores inmediatos es la parte esencial de la mayoría de los procesos de la evaluación, el supervisor debería estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de sus colaboradores.

La mayoría de las evaluaciones las realizan el supervisor inmediato del empleado a través de algún método como:

Evaluación de 360° grados

La evaluación de 360° grados denominada también evaluación integral, es una de las más utilizada hoy en días por las organizaciones, ya que la información del desempeño se recopila completamente alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos. Usualmente esto se realiza con propósitos de desarrollo en vez de que sea para aumentos de salario. El crecimiento común consiste en conseguir que quienes califican llenen las encuestas de evaluaciones en línea acerca de quiénes van a calificar.

Luego se reúne toda esta retroalimentación y se realizan reportes individualizados que llegan a los trabajadores evaluados. Entonces el empleado puede reunirse con su superior para desarrollar un plan de auto mejoría.

7.3 Procedimiento por evaluación del desempeño del personal de CFE Central Geotermoeléctrica los azufres

OBJETIVO

Proporcionar a los responsables de aplicar la promoción por evaluación del desempeño individual, los pasos a seguir a efecto de unificar su realización; asimismo, que posibilite otorgar a los trabajadores titulares de puestos permanentes, por sus merecimientos, un nivel de desempeño, de conformidad con el Sistema de Promociones.

ALCANCE

Aplica cada vez que se otorga un nivel de desempeño al trabajador, derivado de las dos evaluaciones semestrales para medir su aptitud, actitud, planeación y organización en el trabajo, así como calidad y productividad, en apego a la Cláusula 44.- Sistema de Promociones del Contrato Colectivo de Trabajo Único en vigor y Sistema de Remuneraciones e Incentivos Relacionado con la Productividad.

POLÍTICAS

Incentivar a los trabajadores titulares de puestos permanentes a través de la evaluación periódica del grado del cumplimiento, responsabilidad, eficiencia, disciplina, iniciativa, resultados y actitud del trabajador, demostrado en el desempeño de sus labores.

NORMAS

Aplicar el Sistema de Remuneraciones e Incentivos Relacionados con la Productividad en lo referente al Manual de Evaluación al Desempeño, a fin de determinar a los trabajadores permanentes que se harán acreedores a recibir el incremento de un nivel de desempeño anual, en apego a lo establecido en la Cláusula 44.- Sistema De Promociones del Contrato Colectivo De Trabajo Único en vigor.

Cualquier trabajador que obtenga como resultado de las evaluaciones periódicas los merecimientos para ello e independientemente de su grado de escolaridad, capacitación o antigüedad, podrá ser promovido un nivel de desempeño al año, con sujeción a lo dispuesto en el Manual de Evaluación al Desempeño que las partes acuerden, salvo que se trate de ascensos de un grupo orgánico a otro.

El otorgamiento de los niveles de desempeño será avalado por los Comités Mixtos de Productividad, tomando en cuenta los factores enunciados en el primer párrafo de la Cláusula 44.- Sistema De Promociones, del Contrato Colectivo De Trabajo Único en vigor.

En cada centro de trabajo o en cada Gerencia o Departamento de Oficinas Nacionales, según acuerden las partes, serán promovidos conforme a este Sistema un nivel de desempeño, el porcentaje de los trabajadores titulares de los puestos ocupados consignados en los tabuladores respectivos, que determine la cláusula 44 del Contrato Colectivo de Trabajo Único en vigor. Si dentro del personal seleccionado se encontraran trabajadores ubicados en el nivel de desempeño 12 del grupo orgánico al cual pertenezca el puesto de que sean titulares, se les concederá de acuerdo con las reglas que prevé el propio Sistema, un incremento sobre su salario tabulado equivalente al porcentaje de un nivel de desempeño, el cual se le asignará como salario personal, tal como se manifiesta en el acuerdo signado entre CFE y SUTERM.

Semestralmente el jefe inmediato evaluará al personal permanente a su cargo, considerando los periodos del 1º de junio al 30 de noviembre y del 1º de diciembre al 31 de mayo. Serán sujetos de evaluación del desempeño, los trabajadores que tengan por lo menos 6 meses cubriendo una plaza.

Los responsables de efectuar la evaluación del desempeño, deberán elaborar un resumen de las dos evaluaciones practicadas en el año, turnándolas al Comité Mixto de Productividad que corresponda, quien seleccionará a los trabajadores que se propongan para otorgarles incremento de un nivel de desempeño; las relaciones serán evaluadas y autorizadas por el correspondiente Comité Mixto de Productividad Regional.

El Comité Mixto de Productividad Regional, es el responsable de supervisar el cumplimiento de los lineamientos establecidos para el cumplimiento del Sistema de Promociones.

El nuevo nivel de desempeño de los trabajadores se aplicará hasta que se El nuevo nivel de desempeño de los trabajadores se aplicará hasta que se cuente con la autorización de la Subdirección correspondiente.

Las Áreas de Personal, formularán las Constancias de Designación de Titularidad de Puesto y los Contratos Individuales de Trabajo de los trabajadores promovidos con vigencia del 1º de octubre de cada año.

Para la aplicación del incremento del nivel de desempeño adquirido, el trabajador deberá estar en activo al 31 de mayo del año correspondiente.

Sólo podrán ser acreedores a este incentivo los trabajadores que del 1º de junio al 31 de mayo permanezcan con su mismo puesto, grupo orgánico y nivel de desempeño.

Tendrá derecho a ser promovido un nivel de desempeño, el porcentaje que determine la cláusula 44 del Contrato Colectivo de Trabajo Único en vigor, de los Secretarios de las Secciones Sindicales que cuenten con permiso con goce de salario y los Delegados Sindicales acreditados por el Comité Ejecutivo Nacional del SUTERM en Oficinas Nacionales y Áreas Desconcentradas, considerándoseles en forma independiente al resto del personal, para los efectos de su evaluación y promoción en el porcentaje acordado.

Los Representantes Sindicales mencionados en el párrafo anterior, serán promovidos a propuesta del Coordinador Sindical respectivo, quien la presentará a la Secretaría General del CEN del SUTERM, a fin de que por su conducto se someta a la aprobación del Comité Nacional Mixto de Productividad.

El número de trabajadores a ser promovidos deberá determinarse aplicando el porcentaje autorizado al número de plazas ocupadas por trabajadores permanentes a la fecha de la segunda evaluación, o sea el 31 de mayo de cada año. De estas plazas ocupadas deberán restarse los trabajadores permanentes con permiso con goce de salario comisionado al SUTERM, quienes en suma también tendrán su porcentaje de promociones

Conclusión:

En la investigación ya terminada puedo mencionar los principales factores importantes dentro del tema de la elaboración de tesis con el objetivo de obtener el título como Licenciada en Administración con el tema ya mencionado Comportamiento organizacional, Motivación, y desempeño de la CFE central Geo termoeléctrica los azufres son los principales factores para determinar el rendimiento laboral dentro de la jornada de trabajo esto nos permita incrementar la motivación en los trabajadores para que de la misma manera ellos respondan con mejores resultados que se sientan satisfechos e incrementen la productividad ya que a través de la aplicación de las teorías, buscamos estrategias que nos ayudan a conocer las principales causas de la insatisfacción y el desempeño del personal, esto nos permite analizar a través de los procesos de investigación la importancia que tiene el recurso humano elemento importante para la empresa pública CFE central Geo termoeléctrica los azufres.

Al hablar de motivación y desempeño, que se busca o se orienta a la satisfacción en el trabajo, aumentar la producción, recompensar sus logros, ya que el potencial humano en las organizaciones es lo más valioso, que tiene múltiples necesidades, y busca la seguridad en el trabajo, en el caso de gerentes jefes o personas que tienen bajo su responsabilidad, deben manejar eficientemente programas sobre motivación, que el ser humano sea más competitivo y pueda cumplir los objetivos y metas con el fin de crear y mantener permanentemente un ambiente de trabajo positivo.

BIBLIOGRAFÍAS:

- <http://www.monografias.com/trabajos82/motvacion-organizacion/motvacion-organizacion2.shtml#elprocesoa#ixzz4VUzivkwn>
- <http://www.monografias.com/trabajos82/motvacion-organizacion/motvacion-organizacion2.shtml#motivaciob#ixzz4VV0SvVAb>
- ATKINSON, P. "Motivación" (1999). Primera Edición. Edit. Trillas, México,
- COFER, C. "Psicología de la Motivación" (1993). 2 da Edición. Edit. Trillas, México.
- CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de los Recursos Humanos". (1994). Primera Edición. Edit. McGraw - Hill Interamericana. Bogotá.
- DESSLER, Gary. "Organización y Administración" (1992). Segunda Edición. Edit. Prentice Hall – Hispanoamericana. S.A. México.
- FURNHAM, Adrián. Psicología Organizacional: "El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones." (2000). Cuarta Edición. Edit. Oxford University. Londres.
- KEITH, Davis. "El Comportamiento Humano en el Trabajo". Tercera Edición. Edit. Mc Graw-Hill / Interamericana. México. 1991