



UNIVERSIDAD DE SONORA
UNIDAD REGIONAL NORTE
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICO-
ADMINISTRATIVO

ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO DEL CAPITAL
HUMANO

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA
CLAUDIA IBETT CARRASCO SALAZAR

H. CABORCA, SONORA.

MARZO DEL 2007.

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

H. Caborca, Sonora a 16 de marzo de 2007

CLAUDIA IBETT CARRASCO SALAZAR
P R E S E N T E.-

Por este conducto, me es grato informarle que su proyecto de tesina titulado: **Administración del desempeño del capital humano**, ha sido cuidadosamente analizado el trabajo desarrollado y se ha verificado el cumplimiento de los objetivos propuestos en el anteproyecto de tesina, por lo cual se emite un dictamen satisfactorio del contenido de la misma.

Por tal motivo se extiende la autorización para proceder a la edición e impresión final del documento y posteriormente presentar el Examen Profesional en la fecha establecida por el Departamento de Ciencias Económico Administrativas

A T E N T A M E N T E

“El saber de mis hijos hará mi grandeza”

L. A. E. JOSE LUIS LEON VILLA
Asesor del trabajo de tesina

C.c.p. C.P. Maria Eugenia Caballero Dueñas, jefe del Dpto. de Ciencias Económico Administrativas
Ing. Leticia León Godínez. Maestra del Seminario de Titulación.

H. Caborca, Sonora a 21 de marzo de 2007.

C.P. MARIA EUGENIA CABALLERO DUEÑAS
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONOMICO ADMINISTRATIVAS DE LA
UNIVERSIDAD DE SONORA, U.R.N.
P R E S E N T E.

Por medio del presente escrito hacemos de su conocimiento que la alumna: CLAUDIA IBETT CARRASCO SALAZAR, con número de expediente: 200207112 ha concluido satisfactoriamente su trabajo de Tesina para acreditar el Curso de Titulación 2006-2 Promovido por el Departamento de Ciencias Económico Administrativas de la Unidad Regional Norte.

Una vez establecido el Calendario de Trabajo con el propósito de la elaboración y terminación satisfactoria del mismo y revisado según los criterios establecidos por la Universidad de Sonora, se dictamina el siguiente resultado:

1. El trabajo posee los requisitos metodológicos y cumple con las formalidades de las Tesinas para el Curso de Titulación.
2. El planteamiento de la Tesina esta debidamente estructurado, cumple con la congruencia de ideas permitiendo llegar al conocimiento del tema de estudio.
3. La bibliografía utilizada es idónea para avalar el contenido del trabajo sustentante.

En virtud de lo manifestado con anterioridad, se otorga el Dictamen de APROBATORIO en lo concerniente al trabajo de tesina en mi carácter de Responsable del Seminario de Titulación del Curso de Titulación 2006-2 del Departamento de Ciencias Económico Administrativas de la Unidad Regional Norte Caborca.

A T E N T A M E N T E
“EL SABER DE MIS HIJOS HARA MI GRANDEZA”

M.I. LETICIA LEON GODINEZ
MAESTRA DE LA MATERIA DE SEMINARIO DE TITULACION

C.c.p. Archivo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por darme la fuerza de seguir adelante con mis estudios y permitirme llegar hasta este punto en el que me encuentro, por darme una estabilidad, y por iluminarme en todos los momentos difíciles y cuando estuve sola, mientras yo seguía el camino de la superación.

A mis abuelos:

Por darme apoyo incondicional en todo momento de mi vida, por apoyarme en mis estudios de las mil maneras posibles, y sobre todo por quererme tanto como me quieren.

A mis amigos y compañeros de curso:

Por brindarme su apoyo y amistad en todo momento.

Y muy en especial a mi novio:

A esa personita a la que amo tanto y el cual es una parte muy importante de mi vida, al que estuvo conmigo en los momentos más tristes por los que he pasado, el cual me dio su apoyo incondicional en cada momento que lo necesite, al que me impulsó a terminar este proyecto de titulación, al que puso todo su tiempo a mi disponibilidad para que yo cumpliera uno de mis mas grandes anhelos, al que ha compensado todos mis malos momentos solo con su presencia, al que me ha enseñado a tenerle amor a la vida y disfrutar cada segundo de ella, al que solo con brindarme una sonrisa hace mágico todo mi día, gracias amor por todo eso y muchas cosas mas, y de todo corazón le doy gracias a dios por haberte puesto en mi camino, yo se que no es fácil en el camino en el que nos encontramos, pero si dios nos puso ahí es por que sabe que somos lo suficiente inteligentes para saber como caminarlo.

Te amo amor y gracias por estar conmigo

RECONOCIMIENTOS

A la empresa Desarrollos Urbanos S. A de C. V.:

Por permitirme laborar en dicha institución, por preocuparse por sus empleados y su superación, por permitirme hacer mi tesina en horas de trabajo, por brindarme permisos de salida, para arreglar asuntos relacionados con la escuela y la tesina.

A mi asesor de tesina José Luis León Villa:

Por ayudarme a elaborar mi tesina, brindándome su apoyo y conocimiento.

A la Universidad Sonora:

Por ser la casa de los conocimientos y en la cual realicé mis estudios profesionales.

INDICE

| | PAGINA |
|---|---------------|
| CAPITULO I. INTRODUCCION | |
| 1.1 Antecedentes. | 1 |
| 1.2 Objetivos. | 2 |
| 1.3 Justificación. | 2 |
| | |
| CAPITULO II. ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO | |
| 2.1 Teorías sobre la administración del capital humano. | 4 |
| 2.1.1 La teoría X y la teoría Y de McGregor. | 4 |
| 2.1.2 Teoría Z. | 10 |
| 2.2 Sistemas de administración sobre el capital humano. | 11 |
| 2.2.1 Sistema 1: Autocrático - Coercitivo. | 12 |
| 2.2.2 Sistema 2: Autocrático - Benévolo. | 13 |
| 2.3.1 Sistema 3: Consultivo. | 14 |
| 2.3.4 Sistema 4: Participativo. | 14 |
| 2.3 Procesos básicos de la administración del capital humano. | 17 |
| 2.4 Dificultades de la administración del capital humano. | 18 |
| | |
| CAPITULO III. CREACION DE SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO | |
| 3.1 Filosofía del alto desempeño. | 20 |
| 3.1.1 Definición. | 20 |
| 3.2 Planeacion estratégica del capital humano. | 20 |
| 3.2.1 Fuentes externas e internas para la planeacion estratégica del capital humano. | 21 |
| 3.3 Planeación estratégica y gestión de la vida. | 22 |
| 3.3.1 Etapas del ciclo de la vida. | 23 |
| 3.3.2 El proyecto de vida. | 25 |
| 3.3.3 La gestión estratégica. | 25 |
| 3.4 La administración del alto desempeño humano y el capital humano. | 26 |
| 3.4.1 El desempeño depende de varios factores trascendentes. | 26 |
| 3.4.2 El capital humano. | 27 |
| 3.4.3 Responsabilidad de la administración del capital humano. | 28 |
| 3.5 El perfil del alto desempeño | 29 |
| | |
| CAPITULO IV. INTEGRACION DE GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO PARA LOGRAR UN DESEMPEÑO LABORAL | |
| 4.1 Grupos de trabajo. | 30 |
| 4.1.1 Definiciones. | 30 |
| 4.1.2 Clasificación de los grupos de trabajo. | 31 |
| 4.2 Equipos de trabajo. | 32 |

| | |
|--|----|
| 4.2.1 Características del equipo de trabajo. | 32 |
| 4.2.2 Sinergia. | 33 |
| 4.2.3 Clasificación de los equipos de trabajo. | 34 |
| 4.3 Importancia de pertenecer a un equipo o grupo de trabajo. | 35 |
| 4.3.1 El equipo como partes de un mismo cuerpo. | 35 |
| 4.4 Beneficios y consecuencias de pertenecer a un equipo o grupo de trabajo. | 36 |
| 4.4.1 Ventajas del equipo de trabajo. | 37 |
| CAPITULO V. MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL | |
| 5.1 El comportamiento humano y la motivación. | 39 |
| 5.1.1 Existen tres premisas que explican el comportamiento humano. | 40 |
| 5.2 Clases de motivos y características. | 41 |
| 5.2.1 Tres clases de motivos. | 41 |
| 5.2.2 Características de las clases de motivos | 42 |
| 5.3 Teorías de motivación. | 44 |
| 5.3.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades. | 44 |
| 5.4 Modelo de procesos. | 45 |
| 5.5 Factores de motivaron y su relación con el desempeño laboral. | 49 |
| CAPITULO VI. EVALUACION DEL DESEMPEÑO | |
| 6.1 Beneficios de la evaluación del desempeño. | 56 |
| 6.1.1 Clasificación de los beneficios de la evaluación del desempeño | 57 |
| 6.2 Métodos de la evaluación del desempeño. | 58 |
| 6.2.1 Clasificación de los métodos de evaluación del desempeño. | 58 |
| 6.3 Consecuencias de la evaluación del desempeño. | 60 |
| CONCLUSIONES | 62 |
| BIBLIOGRAFIA | 65 |

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

Los continuos cambios experimentados por el mercado de trabajo, y la previsible acentuación de éstos en el futuro, hacen necesaria una información regular y precisa sobre los recursos humanos. La obtención de datos resulta útil, no sólo desde la perspectiva empresarial o laboral, sino también para el diseño de políticas de educación acertadas y la creación de empleo para jóvenes.

A través de los años el concepto de capital humano ha traído beneficios a las empresas y es por ello que ha llegado a ser un factor muy importante para las mismas.

El capital humano hoy en día es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no solo de la cantidad, sino también de la calidad grado de formación y productividad de las personas involucradas en un proceso productivo. A partir de ese uso inicialmente técnico, se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica. Igualmente se habla de modo informal de mejora en el capital humano cuando aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución económica.

La forma de competir esta cambiando en los últimos años. Cada vez se basa más en el conocimiento, lo que obliga a las empresas a crear y acumular nuevos conocimientos más rápido que las demás. El conocimiento esta siendo reconocido como el activo más importante de la empresa, como el único recurso económico significativo y por lo tanto se está haciendo esfuerzos por definir como adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo. Ante esta nueva realidad, las empresas

deben identificar y explotar al máximo las fuentes de ventajas competitivas basadas en formas de conocimientos.

1.2 Objetivo

Realizar una investigación bibliográfica sobre las potencialidades del factor humano, con la finalidad de convertirlas en algo real.

1.3 Justificación

El capital humano es importante porque provee de ventaja competitiva a la empresa, a diferencia de la tecnología, las ventas, la manufactura y las capacidades de distribución entre otras, pueden ser copiadas, el capital humano no podrá ser por ningún motivo, una réplica de otra organización.

La evaluación del desempeño laboral busca conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para este fin, y este tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales o la existencia de factores ambientales que pueden estar incidiendo en su desempeño.

Al referirse a motivación, se entiende, que esta busca o se orienta a la satisfacción en el trabajo, aumentar la producción, a recompensar sus logros, ya que el capital humano en las organizaciones es lo mas valioso, y una motivación bien aplicada es la que lleva a un buen desempeño del capital humano que es lo que se busca en toda organización.

Los grupos y equipos de trabajo tienen en común alcanzar un objetivo; un equipo es una forma de organización particular del trabajo, donde se busca que en conjunto aflore el talento colectivo y la energía de las personas, mientras que en un grupo de trabajo intervienen dos o mas individuos, interactuantes e interdependientes, unidos para alcanzar determinados objetivos específicos.

En el trabajo de tesina se pretende hacer énfasis en lo importante y beneficioso que es para las organizaciones implementar motivación al capital humano para un mejor desempeño laboral, considerando que el trabajo en equipo o grupo produce altos rendimientos, además llevando una adecuada administración del capital humano se logrará una mayor calidad en el ambiente laboral lo cual será óptimo para lograr un alto desempeño que se vera reflejado en la organización.

CAPITULO II

ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO

La administración del capital humano es el proceso administrativo aplicado al acercamiento 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. ¹

Muchas veces la administración del capital humano es basada según las teorías que predomina, ya que no todas las empresas tienen la misma forma de administrar al capital humano, algunas organizaciones manejan una administración cerrada y autocrática, mientras que otras manejan un sistema participativo, y con visión hacia los futuros cambios que se presenten, en este capítulo se hablara de algunas de las teorías en las que las empresas se basan para llevar a cabo la administración del capital humano.

2.1 Teorías sobre la administración del capital humano

La estructura organizacional es muy importante, por lo tanto, la cultura organizacional también lo es. Del mismo modo las organizaciones se diseñan y se administran según las teorías que predominan. A continuación, se presentan algunas teorías sobre la administración del capital humano.

2.1.1 La teoría X y la teoría Y de McGregor

Douglas McGregor, uno de los más influyentes teóricos del comportamiento en la teoría de las organizaciones, se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración, basadas en ciertas suposiciones acerca de la

¹ARIAS, Galicia L. Fernando y Víctor Heredia Espinosa, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Trillas, Quinta edición, México, 1999

naturaleza humana: La tradicional (a la que denominó teoría X) y la moderna (a la que llamó teoría Y), a continuación, se describen estas teorías:

1. Concepción tradicional de la administración: Teoría X

Se basa en ciertas concepciones y premisas erróneas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado:

- La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).
- Como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el propio interés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben planearse, de manera que neutralicen y controlen los sentimientos y las características imprevisibles.
- El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
- En general los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo cual es necesario un control rígido.
- Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina.

Dentro de esta concepción tradicional del hombre, la labor de la administración se ha restringido al empleo y control de la energía humana, únicamente en dirección a los objetivos de la organización. Por lo tanto la concepción de la administración es la siguiente: ²

- La administración responde por la organización de los elementos productivos de la empresa –dinero, materiales, equipos y personal-, y no está en procura de sus fines económicos.
- La administración también es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento, para atender las

² CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, quinta edición, México, 1999, Pág: 134,135

necesidades de la organización.

- Sin la intervención activa de la administración, las personas permanecerían pasivas frente a las necesidades de la organización, e incluso se resistirían a cumplirlas. Por consiguiente, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas; es decir, sus actividades deben ser dirigidas. Esta es la tarea de la administración. Por lo general, esto se resume diciendo que administrar consiste en lograr que las personas ejecuten las tareas. Detrás de esta teoría tradicional hay diversas teorías adicionales, menos explícitas, pero muy difundidas como:
 - El hombre es negligente por naturaleza: Evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido.
 - Carece de ambición: Evita las responsabilidades y prefiere verse libre de obligaciones.
 - Es fundamentalmente egocéntrico frente a las necesidades de la organización.
 - Es crédulo, no es muy lucido, y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
 - Su propia naturaleza lo lleva a oponerse a los cambios, pues ansia la seguridad.

Según McGregor, estas presuposiciones todavía determinan el aspecto humano de muchas organizaciones en las que se cree que las personas tienden a comportarse conforme las expectativas de la teoría X: Con negligencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad tendencia a creer en la demagogia, excesivas exigencias de beneficios económicos, etc. Según McGregor, este comportamiento no es la causa, sino el efecto de alguna experiencia negativa en alguna organización.

2. Nueva concepción de la administración: Teoría Y

Se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana: ³

³ AMORÓS, Eduardo, comportamiento organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas, <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/49.htm>, febrero del 2007

- El esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. El hombre común no siente que sea desagradable trabajar. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe realizarse voluntariamente) o una fuente de castigo (y debe evitarse, en lo posible).
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para lograr que las personas se esfuercen por alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe autodirigirse y autocontrolarse para ponerse al servicio de los objetivos que se le confían.
- Confiar objetivos a una persona, a un empleado, o asignar, es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo. Las recompensas más significativas como la satisfacción de las necesidades del ego o de la autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos a conseguir los objetivos organizacionales.
- En ciertas condiciones, el hombre común aprende no solo a asumir responsabilidades, sino también a aceptarlas. En general, la evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal son consecuencia de la experiencia individual, y no características humanas inherentes y universales.
- La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación e ingenio en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población, no en una minoría.
- En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común solo se utiliza parcialmente.

En otras palabras: ⁴

- El hombre no es pasivo ni contraviene los objetivos de la organización.
- Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, estándares adecuados de comportamiento y están capacitadas para asumir plenas

⁴ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, quinta edición, México, 1999, pág:136

responsabilidades.

Dentro de la concepción moderna del hombre, a partir de la teoría Y, la labor de la administración se amplía mucho más:⁵

- La organización es responsable de la administración de los elementos productivos de la empresa –dinero, materiales, equipos, personas - para que este alcance sus fines económicos.
- Las personas no son pasivas por naturaleza ni renuentes a colaborar con las necesidades de la organización, sino que pueden volverse, así como resultado de su experiencia en otras organizaciones.
- La administración no crea la motivación, el potencial de desarrollo ni la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento para alcanzar el objetivo de la organización, puestos que estos están presentes en las personas. La administración es responsable de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por si mismas esas características.
- La labor primordial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar sus objetivos individuales con mayor facilidad, y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Dentro de esta concepción, administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; vista así, es una administración por objetivos no por controles. En la figura 1, se establecen algunas comparaciones significativas entre la teoría X y la teoría Y.

⁵ESPADA, García, Miguel Nuestro Motor Emocional “La motivación”, Díaz de Santos, primera edición. México, 2005 , <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/49.htm>, marzo del 2007

COMPARACIÓN DE SUPUESTOS DE LA TEORÍA X y Y

| TIPO DE LIDERAZGO DIRECTIVO | TIPO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Al empleado típico le disgusta trabajar y lo evitará si es posible. - Los empleados desean ser dirigidos lo más posible - Los administradores deben coaccionar a sus empleados para que realicen trabajo | <ul style="list-style-type: none"> - A la gente le gusta trabajar - Los empleados comprometidos con los objetivos de la compañía ejercerán auto dirección y auto control - Los empleados aprenden a aceptar y buscan asumir responsabilidades en el trabajo |

Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg.509

Figura 1 Teoría X y Teoría Y: Diferentes concepciones de la naturaleza humana

La teoría Y propone un estilo de administración bastante participativo y democrático, basados en los valores humanos. McGregor recomienda una serie de ideas renovadoras y enfocadas totalmente hacia la aplicación de la teoría Y: ⁶

1. Descentralización y delegación. Delegar las decisiones a los niveles inferiores de la organización para permitir que todas las personas se involucren en sus actividades, tracen los caminos que juzguen mejores y asuman las responsabilidades por las consecuencias; y, de ese modo, satisfagan sus necesidades individuales mas elevadas, relacionadas con la autorrealización personal.

2. Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo. La reorganización, el rediseño y la ampliación del cargo implican actividades adicionales para las personas, las cuales provocan innovación y estimulan la aceptación de responsabilidad en la base de la organización, además de proporcionar oportunidades para satisfacer las necesidades sociales y de autoestima.

3. Participación y administración consultiva. La participación en las decisiones

⁶ ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, octava edición, México, 1999, pág: 214

que afectan a las personas, y la consulta que busca obtener sus opiniones, tienen la finalidad de estimularlas a dirigir sus energías creadoras a la consecución de los objetivos de la organización. Esto les proporciona oportunidades significativas para satisfacer necesidades sociales y de autoestima.

4. Autoevaluación del desempeño. Los programas tradicionales de evaluación del desempeño están inspirados en la concepción tradicional (teoría X), ya que la mayor parte de dichos programas tienden a tratar al individuo como si fuera un producto que está inspeccionándose en una línea de montaje. En algunas empresas se ha experimentado con éxito que las mismas personas formulen sus propias metas u objetivos y autoevalúen periódicamente su desempeño frente a esos objetivos. El superior jerárquico ejerce un gran liderazgo en este proceso, puesto que se dedica más a orientar y estimular el desempeño futuro que a inspeccionar y juzgar el desempeño anterior. Además, el individuo se ve animado a adquirir mayor responsabilidad en la plantación y evaluación de su propia contribución para conseguir los objetivos de la organización, lo cual produce efectos positivos en las necesidades de estima y de autorrealización.

Si las ideas expuestas no producen los resultados esperados, tal vez la administración admitió la idea, pero empleó el esquema de los conceptos tradicionales. En la actualidad, las teorías X y Y, se ven como extremos antagónicos de continuas concepciones intermedias. En otras palabras, entre la teoría X (autocrática, impositiva y autoritaria) y la teoría Y (democrática, consultiva y participativa) existen degradaciones continuas y sucesivas.

2.1.2 Teoría Z

Recientemente, Ouchi ⁷ publicó un libro acerca de la concepción japonesa de administración y su empleo exitoso en las empresas norteamericanas. A esta concepción oriental dio el nombre de teoría Z, parafraseando la contribución de McGregor. Al analizar el cuadro cultural de Japón –valores, estilos y costumbres

⁷OUCHI, William, teoría Z: Como as empresas podem enfrentar o desafio japonés, Sao Paulo, Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

característicos-, Ouchi muestra que la productividad es mas una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización.

En Japón, el proceso decisorio es participativo y consensual –se consulta a todo el equipo y debe llegarse a un consenso-, producto de una larga tradición de participación y vinculación de los miembros en la vida de la organización, allá el empleo es vitalicio; existe estabilidad en el cargo y la organización funciona como una comunidad unida estrechamente por el trabajo en equipo. En consecuencia, la productividad es una cuestión de organización social: La mayor productividad no se consigue a través de un trabajo más pesado, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza. Al contrario de lo que ocurre en otros países donde hay una relación de desconfianza entre el sindicato, el gobierno y la administración de las empresas, la teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional.

2.2 Sistemas de administración sobre el capital humano

Likert adoptó un interesante modelo comparativo que denomino sistemas de administración. La forma de administrar asume diversas características, dependiendo de ciertas condiciones externa e internas de la empresa. Esto significa que la forma administrativa no es igual en todas las empresas, pues varia de acuerdo con una infinidad de variables. Según Likert, no existe una política de administración valida para todas las situaciones y ocasiones posibles. Existen cuatro variables organizacionales: El proceso decisorio, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y los sistemas de recompensas y castigos como medios de motivación del personal. El contenido de cada una de esas cuatro variables es el siguiente:

- **Proceso decisorio.** Determina como se toman las decisiones en la empresa y quien las toma: Si las decisiones están centralizadas o descentralizadas, concentradas en la cúpula de la jerarquía o dispersas en toda la

organización.

- **Sistema de comunicaciones.** Determina como se transmiten y reciben las comunicaciones en la organización. Si el flujo de las informaciones es vertical y descendente, si es vertical de doble vía y si es también horizontal.
- **Relaciones interpersonales.** Determinan como se relacionan las personas en la organización y que grado de libertad existe en esa relación. Si las personas trabajan aisladas entre si o en equipos de trabajo, a través de una intensa interacción humana.
- **Sistemas de recompensas y castigos.** Define como motiva la empresa a las personas para que se comporten de cierta manera, y si esa motivación es positiva e incentivadora o restrictiva e inhibidora.

2.2.1 Sistema 1: Autoritario – coercitivo

Sistema administrativo autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa. Es el sistema más férreo y cerrado. Sus características principales son:

- **Proceso decisorio.** Centralizado en la cúpula de la organización. La cúpula debe conocer todos los asuntos imprevistos y no rutinarios para resolverlos; así mismo, decide todos los eventos. Por consiguiente, el nivel mas elevado se congestiona y se sobrecarga con la tarea de decisión, en tanto que los niveles inferiores son ajenos por completo a las decisiones tomadas.
- **Sistema de comunicaciones.** Bastante precario y lento. Las comunicaciones siempre son verticales, en sentido descendente, y portan órdenes, casi nunca orientaciones o explicaciones. No existen comunicaciones ascendentes ni mucho menos laterales. A las personas no se les pide información, ante lo cual las decisiones tomadas en la cúpula se fundamentan en informaciones limitadas, generalmente incompletas y distorsionadas.
- **Relaciones interpersonales.** Las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para la empresa y la buena marcha de los trabajadores. La cúpula de la organización ve con desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura restringirlas al máximo. La organización informal

simplemente esta prohibida. Para evitar o restringir las relaciones humanas, los cargos y las tareas se diseñan para confinar a las personas y aislarlas entre si.

- **Sistemas de recompensas y castigos.** Se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, generando un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer ciegamente las normas y reglamentos internos y ejecutar las tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen todas sus tareas al pie de la letra, no hacen nada distinto de cumplir sus obligaciones. Las recompensas son raras y, cuando se otorgan, son predominantemente salariales y materiales, desprovistas de cualquier componente simbólico o emocional. Son frías e impersonales.

2.2.2 Sistema 2: Autoritario – benévolo

Sistema administrativo autocrático, pero menos férreo y menos cerrado que el sistema 1. Es una variación del sistema 1, mas condescendiente y menos rígido. Sus características principales son:

- **Proceso decisorio.** Centralizado por completo en la cúpula de la organización, aunque permite la delegación reducida de pequeñas decisiones meramente repetitivas y burocráticas, basadas en rutinas y prescripciones sencillas sujetas a la aprobación posterior. Prevalece siempre el aspecto centralista.
- **Sistema de comunicaciones.** Relativamente precario, prevalecen las comunicaciones descendentes, aunque la cúpula se oriente en algunas comunicaciones ascendentes que llegan de los niveles inferiores como retroalimentación de sus decisiones.
- **Relaciones interpersonales.** La organización tolera que las personas se relacionen entre si, con cierta condescendencia. Sin embargo, la interacción humana todavía es escasa y cuenta con una incipiente organización formal considerada una amenaza para los objetivos de la empresa.
- **Sistema de recompensas y castigos.** Se hace énfasis en las medidas disciplinarias, pero el sistema es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia. Las recompensas simbólicas o

sociales son escasas.

2.2.3 Sistema 3: Consultivo

Sistema administrativo que tiende mas hacia el lado participativo que hacia el autoritario e impositivo. Representa una modernización gradual de la arbitrariedad organizacional. Sus características principales son:

Proceso decisorio. Participativo y consultivo. Es relativamente participativo porque las decisiones se delegan en los diversos niveles jerárquicos, aunque deben seguir las políticas y directrices definidas por la dirección para orientar las decisiones y las acciones de los encargados de tomar decisiones. Es consultivo porque se tienen en cuenta la opinión y los puntos de vista de los niveles inferiores, relacionados con políticas y directrices que los afectan. Posteriormente, las decisiones se someten a la aprobación de la cúpula empresarial.

Sistema de comunicaciones. Produce comunicaciones verticales descendentes (dirigidas mas hacia orientaciones generales que a ordenes especificas) y ascendentes, así como comunicaciones laterales (horizontales) entre las personas de un mismo nivel jerárquico. La empresa desarrolla sistemas de comunicación que facilita el flujo de información y sirven de base a la consecución de los objetivos.

Relaciones interpersonales. La empresa crea condiciones para el desarrollo de una organización informal saludable y positiva. La confianza depositada en las personas es mayor, aunque todavía no es completa ni definitiva. El trabajo permite formar equipo y grupos transitorios en que se privilegian las relaciones humanas.

Sistema de recompensas y castigos. Se hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales y oportunidades de ascensos y desarrollo profesional y simbólicamente (prestigio y estatus), aunque también puedan presentarse castigos leves y esporádicos.

2.2.4 Sistema 4: Participativo

Sistema administrativo democrático y participativo. Es el más abierto de todos los sistemas. Sus características leves y esporádicas son:

Proceso decisorio. Las decisiones se delegan por completo en los niveles inferiores de la organización. Aunque la cúpula de la organización defina las políticas y directrices que deben seguirse, solo controla los resultados y deja que los diversos niveles jerárquicos se encarguen de las decisiones y las acciones. En ocasiones de emergencia, los niveles más elevados asumen la toma de decisiones, sujetándose a la ratificación explícita de los demás niveles involucrados. El consenso es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones.

Las comunicaciones. Influyen en todos los sentidos (vertical, horizontal y lateral) y la empresa realiza cuantiosas inversiones en los sistemas informáticos, puesto que estos son imprescindibles en el logro de la flexibilidad, eficiencia y eficacia. La información se convierte en uno de los recursos más importante de la empresa, que deben compartir todos los miembros que la necesiten para trabajar y obtener la sinergia requerida.

Relaciones interpersonales. Se hace énfasis en el trabajo en equipo. El surgimiento de grupos espontáneos es importante para establecer relaciones interpersonales efectivas, basadas en la confianza mutua entre las personas, y no en esquemas formales (descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.) el sistema estimula la participación y el desarrollo grupal intenso, de manera que las personas se sientan responsables de lo que decidan y realicen en todos los niveles organizacionales.

Sistema de recompensas y castigos. Se hace énfasis en las recompensas, especialmente en las simbólicas y sociales, aunque no se descuidan las salariales y materiales. Los castigos se presentan raras veces y casi siempre los definen los grupos involucrados.

El sistema 1 conduce en una administración de capital humano tradicional, cerrada, burocrática, impersonal Y autocrática. Mientras que el sistema 4 conduce a una administración abierta, orgánica, participativa y democrática.

1. **El sistema 1** se encuentra en organizaciones que emplean fuerza laboral

intensa y adoptan tecnología rudimentaria; el personal utilizado es de muy poca calificación profesional y de bajo nivel educativo. Este sistema se emplea en el área de producción de las empresas de construcción civil o industriales.

2. **El sistema 2** se encuentra en empresas industriales que utilizan tecnología un poco más avanzada y fuerza laboral especializada, y que ejercen cierto tipo de coerción para no perder por completo el control sobre el comportamiento de las personas. Esto ocurre en el área de producción y de montaje de la mayor parte de las empresas industriales y las oficinas de ciertas fábricas.

3. **El sistema 3** se emplea en las empresas de servicios, como bancos o financieras, o empresas industriales que tienen tecnología avanzada y políticas de personal más abiertas.

4. **El sistema 4** se practica poco; predomina en organizaciones que utilizan tecnología compleja y donde el personal es especializado y desarrollado, como en las agencias de publicidad, las empresas de consultoría en ingeniería, administración, auditoría y procesamientos de datos, etc.

Parece existir estrecha relación entre la tecnología empleada por la empresa y las características de las personas involucradas, y los sistemas administrativos utilizados. Cuanto más desarrollada y compleja es la tecnología, mayor es la preparación humana y la necesidad de utilizar el sistema 4.

El sistema 1 que representa el comportamiento arbitrario, autoritario y autocrático, que recuerda en muchos aspectos la teoría X. En el otro extremo, el sistema 4 representa el comportamiento democrático y participativo, que recuerda la teoría Y.

La administración moderna del capital humano se orienta hacia la dirección del sistema 4, no se trata de un proceso radical, sino de desarrollar una especie de revolución silenciosa, pero poderosa: El cambio en la manera de tratar a las personas, dándoles amplia libertad de acción, pensamiento, relaciones humanas y selección de los métodos y procedimientos de trabajo.

2.3 Procesos básicos de la administración del capital humano

La administración del capital humano produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas, en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto muy importante en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la administración del capital humano son cinco: ⁸

1. Proceso de provisión del capital humano:

Objetivo: Quien ira a trabajar en la organización.

Actividades comprendidas: Investigación de mercados del capital humano, reclutamiento del personal y selección del personal.

2. Proceso de aplicación del capital humano:

Objetivo: Que harán las personas en la organización.

Actividades comprendidas: Integración del capital humano, diseño de cargos, descripción y análisis de cargo y evaluación del desempeño.

3. Proceso de mantenimiento del capital humano:

Objetivo: Como mantener a las personas trabajando en la organización.

Actividades comprendidas: Remuneración y compensación, beneficios y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones sindicales.

4. Proceso de desarrollo del capital humano:

Objetivo: Como preparar y desarrollar a las personas.

Actividades comprendidas: Capacitación y desarrollo organizacional.

5. Proceso de seguimiento y control del capital humano

Objetivo: Como saber quienes son y que hacen las personas.

Actividades comprendidas: Base de datos o sistemas de información y controles,

⁸ DESSLER, Gary, Administración del Personal, Prentice Hall, sexta edición, México, 1996, pág 2

frecuencia, productividad, balance social.

Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento (y evaluación) del capital humano son cinco procesos interrelacionados estrechamente e interdependientes. Cualquier cambio producido en uno de ellos influye en los otros, lo cual originará nuevos cambios en los demás y generará adaptaciones y ajustes en todo el sistema. Constituyen un proceso global y dinámico en el cual el capital humano es captado y atraído, empleado, mantenido, desarrollado y controlado por la organización.

2.4 Dificultades de la administración del capital humano

La manera en que se lleva a cabo la administración del capital humano se distingue de otras áreas de la organización, por lo complejo que esta resulta. Administrar el capital humano es bastante diferente de administrar cualquier otro recurso de la organización, porque implica algunas dificultades:

- La administración del capital humano esta relacionada con medios, recursos intermedios, y no con fines; cumple una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- La administración del capital humano maneja recursos vivos, complejos en extremo, diversos y variables. Estos recursos que vienen del ambiente hacia el interior de la organizaron, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- El capital humano no pertenece solo al área de administración del capital humano, sino que están distribuidos en las diversas dependencias de la organización, bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. En consecuencia, cada jefe es responsable directo de sus subordinados. La administración del capital humano es una responsabilidad de línea y una función de staff.
- La administración del capital humano se preocupa fundamentalmente por la eficiencia y la eficacia. Sin embargo, el hecho mas concreto es que ella no puede controlar los hechos o las condiciones que las producen. Esto se debe a que los principales hechos o condiciones de sus operaciones son las diversas

actividades de las diferentes áreas de la organización y el comportamiento de cada uno de sus miembros.

- La administración del capital humano opera en ambientes que ella no a determinado y sobre los que tiene poco poder y control. Por lo general esta designada a acomodarse, adaptarse y transigir. Solo cuando el gerente de administración del capital humano tiene una noción clara de la finalidad de la empresa, podrá eventualmente conseguir, con esfuerzo y perspicacia, razonable poder y control sobre los destinos de la empresa.
- Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados, y varían según el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología aplicada y el tipo de tarea o función. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende al desempeño diario.
- La administración del capital humano esta llena de riesgos y desafíos no controlados y no controlables, que no siguen un estándar determinado y son imprevisibles.

La administración del capital humano no siempre recibe apoyo de la alta gerencia, sino que este se transfiere a otras áreas que adquieren prioridad e importancia engañosa. Algunas veces, esta situación no es buena para la empresa en su totalidad: Lo que es bueno para un segmento de esta no es necesariamente bueno para toda la organización.

CAPITULO III

CREACION DE SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO

3.1 filosofía del alto desempeño

Los conceptos de desempeño y de calidad total han estado presentes durante mucho tiempo en nuestras mentes, no es nada novedoso. Constantemente exigimos cumplimiento absoluto de las normas, estándares o expectativas, sin embargo, solo en los últimos años ha tomado vigencia un movimiento tendiente a lograr la calidad total y el alto desempeño, esto a raíz del triunfo industrial y comercial de Japón. La calidad total es uno de los componentes del alto desempeño.

3.1.1 Definición

El diccionario de la real academia española da al verbo desempeñar, entre otras acepciones, la de “cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio... actuar, trabajar, dedicarse a una actividad satisfactoriamente”. Así, por alto desempeño, se entiende aquí la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados, así como las expectativas de los asociados dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general. Al alcanzar un alto desempeño, se propicia la competitividad de las empresas y las organizaciones, así como de las personas.⁹

3.2 Planeación estratégica del capital humano

El alto desempeño del capital humano de una organización tiene mayores posibilidades de repercutir favorablemente en el cumplimiento a corto, mediano y

⁹ ARIAS, Galicia L. Fernando y Víctor Heredia Espinosa, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Trillas, quinta edición, México, 1999, pàg: 132

largo plazos de la misión y las metas de la misma, si se toman en cuenta los cambios que afectan continuamente el entorno de aquella, así como los mercados de trabajo y por lo tanto, se lleva a cabo las estrategias que nacen para mantener el nivel competitivo. Para lograr todo esto, es necesario realizar la planeación estratégica del área relativa al capital humano. Este es un proceso que comienza con la identificación sistemática de las fuerzas y debilidades de la organización, así como de dicha área y las oportunidades y amenazas del entorno económico, político y social, lo cual permite a la organización localizar los factores críticos y tomar las decisiones que le llevarán a elegir, capacitar, desarrollar, los planes que faciliten la consecución de la misión y los objetivos institucionales en el presente y futuro.

3.2.1 Fuentes externas e internas para la planeación estratégica del capital humano

Fuentes externas: Se consideran los pronósticos sobre lo que se espera ocurrirá en el ambiente de la organización, pues esto influirá sobre ella, como son: ¹⁰

1. Pronósticos de la economía nacional: Es necesario tener en cuenta el crecimiento del producto bruto nacional, del ingreso, de la población, de la industria o del ramo particular donde se localice la actividad de la organización, de la demanda de productos o servicios que produce dicha organización.

2. Planes educativos a nivel nacional: Los conocimientos constituyen parte importante del capital humano. Es necesario conocer ahora, en que forma planea el estado invertir en la educación elemental, media y superior; los planes de estudio que se pondrán en vigencia, etc., a fin de estimar las habilidades que tendrán en el futuro los egresados de esos sectores educativos.

3. Planes educativos a nivel institucional: No solo el estado, sino las universidades y otros centros tienen un papel importante en la formación de capital humano. Resulta muy frecuente, por desgracia, que los planes educativos sean obsoletos y no resuelven las necesidades de las organizaciones. Es muy común

¹⁰ ARIAS, Galicia L. Fernando y Víctor Heredia Espinosa, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Trillas, quinta edición, México, 1999, pág: 330, 331, 332

que los estudiantes salgan con la cabeza llena de teorías, sin saber como y para que hacer las cosas. No es por hacer menos la teoría; simplemente se aboga por una fundamentación original en la práctica.

Las Fuentes internas: De la planeación del capital humano se refieren a la propia organización y son: ¹¹

1. Objetivos de la organización: Se deben tener en cuenta las metas que pretende lograr la organización en el plazo fijado para la planeación. Los objetivos cuantificados, es decir metas, indicaran los requerimientos futuros de capital humano.

2. Pronósticos económicos de la organización: La penetración en el mercado, el volumen de ventas, etc., son datos importantes para configurar el monto y la calidad de los recursos humanos que se requerirán para lograr las metas.

3. Pronósticos tecnológicos de la organización: Una proyección de las necesidades tecnológicas en el plazo de la planeación es indispensable para tener idea de los conocimientos y experiencias con que deberán contar en el futuro los miembros de la propia organización, ya que estos darán una idea de los puestos futuros y de sus requerimientos.

3.3 Planeación estratégica y gestión de la vida

Seguramente la existencia es un recurso inapreciable para cada persona. Además, es un recurso no renovable, es decir, cada segundo transcurrido nunca se recupera. El tiempo corre sin cesar. Cada persona tiene su propia dotación, la cual no sabe cuando y en que circunstancias terminará.

La existencia de cada persona puede llevarse de manera improvisada, respondiendo en cada ocasión a las demandas impuestas por el momento y las circunstancias, pero la propia vida puede planearse.

¹¹ ARIAS, Galicia L. Fernando y Víctor Heredia Espinosa, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Trillas, quinta edición, México, 1999, Pág.: 331, 332

El ciclo de la vida es un componente importante de la planeación estratégica individual, en el cual se encuentra las etapas futuras, es un hecho comprobado de que cada persona cumple un ciclo vital, lo que viene siendo en otras palabras: nace, crece, se reproduce y muere.

3.3.1 Etapas del ciclo de la vida

Las etapas del ciclo de vida son: ¹²

Niñez hasta los 12 años: Es la etapa donde se inicia la relación con el exterior; la explotación del entorno es una de sus características. Las experiencias de esta etapa dejarán una huella imborrable en la personalidad. Se inicia la socialización y la adquisición de la cultura (valores, costumbres, ritos, etc. La familia, por tanto, es la principal fuente de aprendizaje, aun cuando la escuela, formalmente, aparece como tal.

Adolescencia de 13 a 18: Los cambios corporales constituyen el suceso más espectacular de esta época. Las preocupaciones se centran alrededor de la propia identidad. ¿Quién soy?, ¿Hacia donde me dirijo?, ¿Cuáles son mis habilidades e intereses?, ¿Qué quiero hacer en la vida?, ¿Con cual sexo me identifico?, etc. Se inician nuevos tipos de relaciones (con frecuencia amorosas) con personas del sexo complementario, se busca afanosamente la independencia con respecto a los padres.

Juventud de 19 a 30: El interés se desvía desde el yo hacia la vida exterior.

- ¿Por donde empiezo?
- ¿A quien puedo pedir ayuda para iniciarme en el trabajo o en la profesión?
- Se desarrolla a un mas la capacidad para establecer relaciones amorosas e intimas, lo cual desemboca en el matrimonio.
- Se asimila el estilo de vida.
- Se asimilan las experiencias ajenas y se afirma que uno no caerá en los

¹² GUY R. Lefrancois, El ciclo de la vida, Thomson Learning Ibero, sexta edición, México, 2001, <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/49.htm>, marzo del 2007

mismos errores observados en otros.

- Se adquiere la responsabilidad cívica.

Edad adulta de 31 a 50: Se dedica a la consolidación de los logros. A los 40 años, surge una revisión y replanteamiento de las metas, como:

- Surgen inquietudes ¿Hacia donde voy?, ¿Qué quiero hacer con mi vida?, puede presentarse cierta insatisfacción. Se dedican energías a buscar un nuevo empleo o nuevos retos. Surgen preocupaciones relativas a la salud.
- Las mujeres se dedican al hogar y a los hijos.
- Es probable la presentación del síndrome del “nido vacío” después de los 40, como los hijos llegan a la adolescencia o a la juventud, entonces ya no necesitan los cuidados maternos y buscan su independencia, entonces la madre se siente sola y sin una misión. Es su oportunidad de dedicarse a ellas por medio del estudio, el trabajo, el ejercicio, el cuidado corporal etc.

Edad madura de 51 a 65: Deterioro corporal

- Vuelven a replantearse las preguntas respecto a la propia existencia, especialmente porque el tiempo parece correr más rápido y porque la muerte de familiares y amigos se presente mas frecuentemente, además se presenta cierto deterioro corporal., de la adolescencia y juventud.
- En las mujeres surge la menopausia, con muchas secuelas corporales y psicológicas, ya no ay posibilidad de concebir una nueva vida.
- El apetito sexual disminuye, la grasa que da formas femeninas empieza a desaparecer, etc.
- Para muchas mujeres la desaparición del temor al embarazo no deseado implica un renacimiento sexual.

Tercera edad de 65 en adelante: Pasadas las crisis anteriores se dedican a reemprender muchos sueños de la juventud.

- Se intensifica la necesidad de relaciones personales afectivas como la familia, o los amigos.

- Se experimenta la necesidad de transmitir experiencias y enseñanzas a los jóvenes.
- Puede caer en depresión, la jubilación (se interpreta como no útiles), esta situación se agrava porque las pensiones significan, generalmente, una disminución en los ingresos económicos.
- Así pues, la planeación estratégica de la juventud debe contemplar la situación deseada en cada una de las etapas del ciclo de vida a fin de evitar sorpresas desagradables.

3.3.2 El proyecto de vida

Sirve para establecer de manera personal, el diseño de la propia existencia. Es una forma de planear la vida misma, de establecer los objetivos que se quieren cumplir, para así llegar a la meta propuesta como logro en la vida. Es necesario saber, que es lo que se quiere lograr, y en que tanto tiempo y establecer los medios por medio de los cuales se valerán para lograr la meta específica.

La planeación de la propia vida no implica una camisa de fuerza de la cual uno no puede escapar. Los seres humanos somos dinámicos y, por lo tanto, a lo largo de la existencia surgen nuevas inquietudes e intereses, oportunidades novedosas, amenazas no previstas y así sucesivamente, por lo tanto, se requiere cierta flexibilidad, si la misión personal a sido adecuadamente establecida, los ajustes serán relativos a la forma de ajustar a las nuevas metas.

3.3.3 La gestión estratégica

Si los planes no se convierten en un estilo de vida, el tiempo empleado en prepararlos se perdió, la planeación estratégica a largo plazo solo será útil si las acciones cotidianas no pierden de vista la misión y los objetivos.

Conforme se va viviendo cada día, hay que ir contribuyendo de manera positiva con las acciones que se realizan para poder llegar a la meta que se fijo dentro del

proyecto de vida, así pues, el compromiso cotidiano con los objetivos por alcanzar en la propia vida es un ingrediente indispensable para el éxito de la estrategia. Antes de emprender muchas de las acciones diarias de trascendencia es necesario preguntarse: ¿Cómo se contribuye a lograr la misión?, ¿Cuál será el apoyo que se brindará para lograr los objetivos en la vida?, y así se logrará una planeación estrategia de la vida adecuada.¹³

3.4 La administración del alto desempeño humano y el capital humano

El potencial humano (razonamiento, creatividad, valores, etc.). Puede permanecer oculto, sin una realización completa, sin llegar a un alto desempeño. Por lo tanto, las organizaciones para ser competitivas, deben realizar esfuerzos permanentes a fin de convertir el potencial humano en desempeño de excelencia.

3.4.1 El desempeño depende de varios factores trascendentes

Los factores de los cuales depende el desempeño son los siguientes:

- **Aspectos tecnológicos** (herramientas, maquinaria, etc.),
- **Aspectos administrativos** (procedimientos, políticas, etc.),
- **Aspectos culturales** (tanto de la empresa como del medio circundante de las personas: Valores, costumbres, filosofía, legislación, etc.).

También existen los aspectos individuales de los cuales pueden citarse principalmente:

- **Conocimiento:** La persona debe poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de ese conocimiento estriba en la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de la empresa y el área.
- **Habilidades:** Este término se refiere a la capacidad mental y psicológica necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.
- **Personalidad:** Se refiere a los diversos estilos de percibir y actuar en el

¹³ ARIAS, Galicia L. Fernando y Víctor Heredia Espinosa, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Trillas, quinta edición, México, 1999, Pág.: 360

mundo. En términos generales, dichos estilos se refieren al manejo de las relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones.

- **Compromiso:** Se trata del involucramiento afectivo para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización. Es preciso contar con este contrato anímico, este enamoramiento con el trabajo, la ocupación y la empresa u organización de parte de todos los miembros.
- **Expectativas:** Se catalogan bajo este rubro las consecuencias esperadas del desempeño, especialmente con referencia a recompensas o sanciones. Estos aspectos forman parte de su capital humano, por lo que en caso de no lograrse el desempeño, es preciso analizar los posibles factores respectivos.

3.4.2 El capital humano

El capital humano se entiende como todos aquellos factores poseídos por los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y social a fin de incrementar la calidad de vida general. El capital humano comprende las siguientes facetas: ¹⁴

- **Capital intelectual:** Se integran todos los conocimientos y habilidades de las personas, así como la creatividad, imaginación para resolver problemas, la capacidad de plantación y de gestión, las experiencias previas y, en fin, todos los elementos mentales de las personas.
- **Capital social:** Se refiere a la cohesión e integración entre las personas, así como a la capacidad para trabajar en equipo hacia misiones comunes.
- **Capital afectivo:** Aquí se incluye la motivación, los intereses vocacionales, los estilos de personalidad, el compromiso de las personas hacia la organización y su misión, y de aquella hacia las personas, el liderazgo, los valores, la fidelidad de los clientes hacia la organización y de esta hacia los clientes; todos los aspectos de apego o inclinación hacia los individuos, los grupos, los equipos humanos y la organización.
- **Capital de salud:** Se refiere no solo a la ausencia de patologías y accidentes,

¹⁴ "Contribuciones a la Economía" es una revista académica con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 16968360, Retener el Capital Humano Gestión esencial en la empresa del siglo XXI, marzo del 2007,

sino fundamentalmente al estado de desarrollo integral (físico, psicológico y social) de las personas, los equipos de trabajo, las organizaciones.

3.4.3 Responsabilidad de la administración del capital humano

En las empresas y organizaciones piramidales, estructuradas por funciones, aun es posible encontrar departamentos dedicados a las tareas de relaciones industriales, recursos humanos, administración, etc.

La administración del Capital Humano abarca todas las funciones y responsabilidades dirigidas a atraer, contratar, desarrollar y retener los recursos de la gente, esenciales para el éxito de una compañía. El concepto y valor del capital humano como un factor económico primario se reconoció ampliamente por primera vez en 1964. Hoy en día, el capital humano esta reconocido ampliamente como la fuente principal para la creación de la riqueza en esta "Era del Conocimiento" en la que vivimos y trabajamos.¹⁵

Una economía difícil ocasionará que las estrategias de administración de capital humano estén a la vanguardia. Hoy en día es mas importante que nunca antes que las compañías atraigan, seleccionen y retengan al mejor personal para evitar así los costosos cambios de personal (el costo estimado es de 5 veces el salario anual en promedio).

Se esta en la época en que las organizaciones deben considerar seriamente el tema de la excelencia en la administración del capital humano. Los expertos pronostican que la competencia por obtener el mejor capital humano continuará. Todas aquellas empresas que tengan éxito al contratar y retener la mezcla perfecta de capital humano que guiará y fortalecerá su organización tendrán una ventaja competitiva que será difícil de vencer.

¹⁵ ARIAS, Galicia L. Fernando y Víctor Heredia Espinosa, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Trillas, quinta edición, México, 1999, Pág.: 376

3.5 El perfil del alto desempeño

Para que se logre un alto desempeño, es necesario que el capital humano se encuentre desempeñando en un puesto idóneo de acuerdo a su perfil laboral. Lo que significa la puesta en evidencia de los conocimientos, las capacidades y los comportamientos requeridos para el desempeño de una actividad. Esto implica reconocer que la competencia laboral se conforma esencialmente con tres tipos de capacidades perceptibles por el desempeño de un individuo:

- **La capacidad de transferir** los conocimientos, habilidades o destrezas asociados al desempeño de una función productiva, a nuevos contextos o ambientes de trabajo.
- **La capacidad de resolver problemas** asociados a una función productiva. La resolución de problemas no solo implica cumplir con los resultados esperados en la función productiva, sino va más allá, ya que refleja el dominio de los conocimientos, habilidades o destrezas requeridos para llegar al resultado, aun ante situaciones extraordinarias.
- **La capacidad para obtener** resultados de calidad en el desempeño laboral y que pueden expresarse en un sentido amplio de la palabra por la satisfacción del cliente, pero que debe de considerar también otros elementos tales como: oportunidad, precisión, eficacia y óptimo uso de insumos.

CAPITULO IV

INTEGRACION DE GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO PARA LOGRAR UN DESEMPEÑO LABORAL

En las empresas y organizaciones de todo tipo se requiere integrar equipos y grupos de trabajo, por la razón de que nadie puede poseer las habilidades y los conocimientos necesarios para solucionar los diferentes problemas que se presenten. A mayor abundamiento en un problema podemos darnos cuenta de que presenta muchas facetas. Las experiencias cotidianas muestran el fracaso de aparentes soluciones por que se dejó de lado algunas de las partes del problema. En cambio, si el equipo esta conformado por personas con diversos estilos, conocimientos y experiencias se corre en menor medida el peligro anterior. Por tal motivo, es necesaria la integración de equipos y grupos de trabajo.

4.1 Grupos de trabajo

Los grupos no se crean con la intención de reducir el trabajo individual, sino para potenciarlo bajo determinadas condiciones. Se forman para cumplir con objetivos concretos que se logran más fácilmente con el trabajo en conjunto, en el seno de una cultura empresarial que apoye este concepto, si existe tiempo suficiente para realizar un intercambio adecuado, debatir y compartir ideas, para solucionar problemas con determinadas técnicas, si los miembros potenciales presentan el nivel de calificación técnica adecuado, si poseen capacidad de relación interpersonal, así como las habilidades administrativas.

4.1.1 Definiciones

Un grupo de trabajo es un conjunto de personas que conviven en determinados momentos cortos, contando cada una con sus propias metas.¹⁶

¹⁶ ARIAS, Galicia L. Fernando y Víctor Heredia Espinosa, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Trillas, quinta edición, México, 1999, Pág.: 596

Un grupo de trabajo es un subsistema especializado dentro de una organización. Las personas que lo componen lo diseñan con un funcionamiento fijo para proyectar y realizar el mismo tipo de tareas.¹⁷

Un grupo se define como dos o mas individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares.¹⁸

Un grupo de trabajo es un subsistema especializado dentro de una organización. Las personas que lo componen lo diseñan con un funcionamiento fijo para proyectar y realizar el mismo tipo de tareas.¹⁹

4.1.2 Clasificación de los grupos de trabajo

Los grupos se clasifican de la siguiente manera:²⁰

Grupos formales: Se refiere a aquellos que se definen por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados y dirigidos hacia las metas organizacionales. Los seis miembros que forman una tripulación de vuelo son un ejemplo de un grupo formal.

Grupos informales: Son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social.

Grupo de mando: Se determina por el organigrama de la organización. Este compuesto de subordinados que se reportan directamente a un gerente dado.

Grupo de tareas: Están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada. Sin

¹⁷ De wikipedia, la enciclopedia libre http://es.wikipedia.org/wiki/grupo_de_trabajo febrero del 2007

¹⁸ MOSLEY, Donald C., León c. Megginson, Paúl H. Pietri, la practica del empowermwnnt, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación, Thomson, México, 2005

¹⁹ De wikipedia, la enciclopedia libre <http://es.wikipedia.org/wiki/trabajo> en equipo, febrero del 2007

²⁰ ROBBINS, Sthephen P. Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, octava edición, México, 1999, Pág. 240 y 241.

embargo, las fronteras del grupo están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía.

Grupo de interés: En el se encuentran afiliadas las personas que persiguen lograr un objetivo en específico con el cual todos están interesados.

Grupo de amistad: Grupos que con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común.

4.2 Equipos de trabajo

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

El trabajo en equipo es un concepto al que Peter Senge le dio una relevancia drástica cuando publicó su libro "La Quinta Disciplina", en la cual el "Trabajo en Equipo" es una de las 5 disciplinas que deben ejercitar las organizaciones inteligentes u organizaciones abiertas al aprendizaje.

Es una tendencia actual en las organizaciones modernas. Si bien es cierto se ha requerido de éste siempre y en todas las sociedades humanas, pero hoy se evidencia como condición para avanzar con paso firme y más rápidamente.

4.2.1 Características del equipo de trabajo

- Existencia de un liderazgo apropiado en una organización interna adecuada, con mayor capacidad de gestión que de control y con flexibilidad en sus actuaciones.
- Ambiente cómodo y relajado, constructivo y abierto a la solución de conflictos.
- Cualificación y participación constructiva de los miembros del equipo, con una

función corporativa bien definida y un compromiso con los objetivos.

- Alto grado de implicación en la tarea, con clara orientación al logro personal y del grupo, pero con prevalencia de este último.
- Motivación y satisfacción de todos los componentes del equipo, favorecida por la libertad para innovar y crear.
- Óptima organización de los procedimientos referidos a los papeles a desempeñar, a la comunicación e información entre los miembros.
- Libertad de expresión de los sentimientos con respecto a los de todos, críticas sin rencor, aceptación de desacuerdos y actitudes de escucha y empatía.
- Valores y metas compartidos, con compromisos mutuos sobre su cumplimiento.
- Mutua influencia y apoyo en las actividades de grupo, recibiendo cada miembro la ayuda de los demás para la consecución de los logros personales.
- Consecuencia individual de estar en la misma canoa que los otros miembros, y la autoestima suficiente como para considerarse imprescindible en el remar conjunto que posibilite la negociación continua.

El trabajo en equipo implica que todas las personas involucradas estén orientadas hacia una meta común, logrando la sinergia que les permitirá llegar más rápido y mejor que si cada uno se reparte un segmento del trabajo. Es decir, el compromiso y la identificación son requisitos fundamentales para el trabajo en equipo.²¹

Cuando se tiene la actitud para trabajar en equipo, es cuando verdaderamente se tiene la capacidad de crear valor ya sea para la organización, para la sociedad o para algún proyecto que tenga como meta común.

4.2.2 Sinergia

El origen de la palabra Sinergia no está muy claro y algunos dicen que es un

²¹ MOSLEY, Donald C., León c. Megginson, Paúl H. Pietri, la práctica del empowermen, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación, Thomson, México, 2005, <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/49.htm>, marzo del 2007

antiguo término médico utilizado para describir la forma como las partes del cuerpo trabajan armoniosamente, en tanto que otros dicen que es una palabra artificial. Su sentido en lenguaje gerencial, es claro: Sinergia es el producto de un trabajo en equipo en el cual el resultado es mayor que cada uno de los insumos tomados separadamente y también mayor que la suma total de los insumos. Dos más dos es igual a cinco o siete o nueve o quince en sinergia. La idea de la sinergia en el trabajo en equipo, donde el todo es mayor que la suma de sus partes, donde suele promover la colaboración, el consenso, el conflicto creativo y el triunfo del equipo.

4.2.3 Clasificación de los equipos de trabajo

Los equipos de trabajo pueden ser clasificados con base en sus objetivos. Las tres formas más comunes de equipo que encontramos en las organizaciones son los equipos de solución de problemas, los equipos autodirigidos y los equipos internacionales, que a continuación se describen:

Equipos de solución de problemas: Están integrados de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen unas horas a la semana para discutir formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo. Los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre la forma de mejorar los procesos y los métodos de trabajo, pocas veces tienen la autoridad para poner en práctica unilateralmente cualquiera de sus acciones sugeridas.

Equipos autodirigidos: Están integrados de 10 a 15 empleados quienes asumen las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Por lo general, esto incluye la planeación y programación de trabajo, el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la toma de decisiones operativas y ejecutar acciones sobre los problemas. Los equipos de trabajo completamente autodirigidos incluso seleccionan a sus propios miembros y hacen que estos evalúen el desempeño de cada uno. Como resultado de ello, los cargos de supervisión disminuyen en importancia e incluso pueden ser eliminados.

Equipos interfuncionales: Lo componen empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

4.3 Importancia de pertenecer a un equipo o grupo de trabajo

Permite a las personas incrementar sus potencialidades al unir fuerzas, y con ello sustituir las debilidades de unos con las fortalezas de otros. Para ello se requiere aprender la disciplina de aprender en equipo. Una cuestión que conlleva a la necesidad de transformar los vínculos de competencia por vínculos de cooperación que intensifiquen en las personas valores tales como la solidaridad, el compañerismo, la reflexión, la disponibilidad, la amabilidad.

Tener una dirección común permite armonizar las energías y evitar el desperdicio de las mismas. Por lo tanto, el proceso de aprender en equipo es indispensable para que el grupo se construya como tal y genere una disciplina que lleve a los integrantes a desarrollar una visión compartida. Es así como el alineamiento se convierte en la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo.

Para lograr el aprendizaje en equipo es necesario considerar lo siguiente:

- a) El equipo debe aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligente que una sola. Es por ello que aquellos grupos que comparten una visión generan resultados más productivos.
- b) Es necesario que los integrantes de un equipo se enseñen a actuar de manera innovadora, complementaria y coordinada, con el propósito de formar "ímpetu operativo".
- c) Los miembros del equipo deben aprender a comportarse alineadamente en los otros equipos en donde se relacionan y actúan. Sólo esforzándose por tener una mente colectiva es como el equipo se potenciará más.

4.3.1 El Equipo como partes del mismo cuerpo

En los equipos de trabajo se deben considerar los siguientes puntos para un eficaz resultado:

- La Motivación dirigida al objetivo o meta de todos los miembros.
- El Intercambio de comunicación efectiva entre los participantes.

- Un Sistema de “Jerarquía integral”, o sea, no porque soy el cerebro soy de mayor importancia que el brazo.
- La implementación de la “Crítica Constructiva”. La posible falla o deficiencia es analizada de manera objetiva por el equipo y corregida mediante sugerencias y recomendaciones que refuercen el esfuerzo que produjo la falla, así mejorando los métodos, acelerando los procesos, motivando y sacándole provecho al error o deficiencia.
- Una Cultura fundamentada en la unificación del equipo con una estrecha relación interpersonal de los miembros.
- El sólido y firme compromiso de los miembros de alcanzar la meta trazada en tiempo real.

4.4 Beneficios y consecuencias de pertenecer a un equipo o grupo de trabajo

Dos cabezas piensan mejor que una, tres mucho mejor, para que el equipo funcione bien, es necesario tener claro, lo que se quiere lograr, reconocer qué labores puede desarrollar cada uno de los miembros del equipo; es así como un equipo descubre para qué son buenos sus miembros, teniendo como resultado que funcione bien el equipo de trabajo:

- Disminuye la carga de trabajo, ya que varias personas colaboran.
- Se obtienen mejores resultados.
- Aprender a escuchar y a respetar a los demás
- Permite organizarse de una mejor manera.
- Mejora la calidad de la organización.

Hay sectores de actividad en los cuales el trabajo en equipo es parte de la estrategia para minimizar los accidentes fatales. Trabajar en equipo asegura, siempre que haya mejores condiciones de trabajo, y una mejor calidad de los resultados. Trabajar en equipo pone en práctica el concepto de la sinergia, al potenciar los resultados.

El equipo de trabajo se rige a través de una serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

4.5.1 Ventajas del equipo de trabajo

Las ventajas de pertenecer a un equipo de trabajo son:²²

- **Más motivación.** Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de auto eficacia y pertenencia al grupo.
- **Mayor compromiso** participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.
- **Más ideas** el efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tienen como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja sola.
- **Más creatividad** la creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.
- **Mejor comunicación** compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.
- **Más ideas** cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.

²² Wikipedia, la enciclopedia libre "[http://es.wikipedia.org/wiki/equipo de trabajo](http://es.wikipedia.org/wiki/equipo_de_trabajo)" febrero del 2007

CAPITULO V

MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que representan un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad, es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por los administradores de capital humano, el psicólogo, el filósofo, el educador, etc.

La motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si al menos eso no es posible al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, se puede mencionar que las culturas positivas las construyen las personas, por tal motivo se debe pensar ¿Qué se puede hacer para estimular a los individuos, grupos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.²³

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

Así, mismo la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar

²³ Wikipedia, la enciclopedia libre "<http://es.wikipedia.org/wiki/motivacion> febrero del 2007

problemas en el desenvolvimiento del trabajo del recurso humano. El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución.

La apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual se le ha asignado es útil para determinar si existen problemas en relación a la supervisión del personal, a su integración a la organización, desacuerdos, como el desaprovechamiento del potencial humano quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc. En resumidas cuentas, pueden decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política del capital humano es la correcta o no.

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al que lo realiza como al que se le aplica. Para un supervisor es de suma importancia, evaluar a sus empleados, ya que puede determinar fortalezas y debilidades, tomar medidas correctivas, establecer una comunicación mas fluida y directa con los mismos para mejorar su desarrollo en la labor que está realizando. Y lo mas importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

5.1 El comportamiento humano y la motivación

El concepto de motivación se ha utilizado en diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar en determinada manera, es decir, que origina un comportamiento específico, este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos mentales de la persona.

Todos de alguna u otra forma vivimos con algún motivo, las cuales se basan en necesidades primarias (aire, alimento, sueño, etc.), o en necesidades secundarias (autoestima, afiliación, etc.), un sentimiento que nos lleva, nos impulsa a realizar lo que deseamos para luego sentirnos satisfechos. En cualquier modelo de

motivación el factor inicial, es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha, los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, los motivos pueden satisfacer en muchas formas.²⁴

La motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras, solo se comprende parcialmente, implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: Identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que varía de individuo a individuo, tanto los valores y los sistemas cognitivos, así como las habilidades para poder alcanzar los objetivos personales, estas necesidades, valores personales y capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo, está sujeta a las etapas por las que atraviesa el hombre, desde niño busca culminar sus estudios o cuando es trabajador tiene otras aspiraciones y motivaciones.²⁵ El proceso que dinamiza el comportamiento humano, es más o menos semejante en todas las personas.

5.1.1 Existen tres premisas que explican el comportamiento humano

El comportamiento humano se explica en base a tres premisas: Según Chiavenato (1999)

- **El comportamiento es causado:** Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente. El comportamiento es causado por estímulos internos y externos.
- **El comportamiento es motivado:** En todo comportamiento existe un

²⁴ ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, octava edición, México, 1999, pág: 168

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, quinta edición, México, 1999

“impulso” un “deseo” una “necesidad” una “tendencia” exposiciones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

- **El comportamiento esta orientado hacia objetivos:** En todo comportamiento humano existe una finalidad, dado que hay una causa que lo genera. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre esta dirigido y orientado hacia algún objetivo.

La conducta motivada requiere de voluntad. Asimismo, la motivación presenta ciertos componentes tales como: ²⁶

- Una **necesidad**, son los anhelos de satisfacer alguna carencia o desequilibrio fisiológico (necesidad de agua, alimentos, etc.) y psicológicos (necesidad de compañía, de adquirir algo, etc.) son fundamentales para la especie humana, pueden ser innatas o adquiridas, como las presenta Maslow la jerarquía de las necesidades fisiológicas _ sociales.
- **Los estímulos**, es todo agente concreto simbólico que al actuar sobre el organismo y ser percibido mediante los órganos de los sentidos, sistemas nerviosos, se interioriza, puede darse y estar en el ambiente o dentro del mismo organismo, además tiene estructura y fuerza.
- Un **impulso**, es el estado resultante de la necesidad fisiológica, o un deseo general de lograr una meta.

No es conveniente confundir la necesidad con los estímulos ni con los impulsos, los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

5.2 Clases de motivos y características

El hombre, generalmente vive ligado a la importancia que le da motivo (necesidades, estímulos e impulsos) estos componentes forman parte de la composición del motivo. Es el hombre quien interioriza el estímulo dándole un

²⁶ MASLOW, Abraham H., Motivación y Personalidad, Díaz de Santos, S.A., Madrid, tercera edición, 1951, Pág.: <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/49.htm>, marzo del 2007

sentido, dirección, respecto a lo que quiere alcanzar, teniendo que ser persistente.

5.2.1 Tres clases de motivos

El hombre depende de motivos que causen impulsos, para que estos se vean reflejados en hechos, a continuación, se mencionan tres clases de motivos:

Los motivos fisiológicos: Se originan en las necesidades fisiológicas y los procesos de autorregulación del organismo, son innatos, es decir, que están presentes en el momento del nacimiento ejemplo: Necesidades de aire, de dormir, de sed, de refugio, de sexo y otras necesidades físicas.

Los motivos sociales: Son adquiridos en el curso de la socialización dentro de una cultura determinada, se forman con respecto a las relaciones interpersonales, valores sociales, las normas se deben tener en cuenta que una vez despertado un motivo influye sobre la conducta independientemente de su origen.

Los motivos psicológicos: Se desarrollan mediante procesos de aprendizaje, solamente aparecen cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas este tipo de motivación varía de un individuo a otro, y esa está en función de sus experiencias pasadas y de la clase de aprendizaje que haya tenido.

5.2.2 Características de las clases de motivos

A continuación, se mencionan las características de las clases de motivos que se menciono anteriormente:

- Las necesidades o motivos se caracterizan porque no son estáticos, por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.
- Por otra parte, una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión o incomodidad. Una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferencia a otro objeto). En el ciclo motivacional muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de una necesidad, encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación.
- Al no encontrar la salida normal, la tensión del organismo busca un medio

indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas y digestivas, etc.)

- En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha, no frustrada, sino transferida o compensada. Ello ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha, por ejemplo cuando el motivo de una promoción para un cargo superior es compensado por un aumento de salario o por un nuevo puesto de trabajo.
- La satisfacción de algunas necesidades es temporal. Ya que al quedar satisfecha una necesidad, aparecen otras. Es decir, la motivación humana es cíclica y orientada por diferentes necesidades ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales.
- El comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas. El motivo busca un cure al motivo y trata de hacerle actuar mediante la promesa del logro de una necesidad urgente.
- En cualquier modelo de motivación, el factor inicial es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha.
- Los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, inicialmente los motivos pueden satisfacer en muchas formas. La existencia del motivo mismo determina inmediatamente el curso final del comportamiento.
- El incentivo es la fuerza imantada que atrae la atención del individuo, porque le promete recompensas y logros que pueden satisfacer sus deseos y motivos. La consideración principal de este punto se centra en el grado de satisfacción que logrará mediante el esfuerzo dedicado a ellos si el esfuerzo es eficaz y si percibe la recompensa prometida.

El trabajador como empleado potencial investiga sus propias aptitudes y conocimientos para determinar si se considera capaz de trabajar para lograr la recompensa anticipada, analiza los recursos de que dispone, considera también el grado y tipo de ayuda que puede esperar de sus superiores, compañeros y demás

personal del que puede depender.

Es por ello que el comportamiento humano, es un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser especificadas o genéricas. Las necesidades humanas específicas cambian con el tiempo, y con cada persona, un motivo urgente hoy, puede dejar de serlo mañana. Esto significa que un incentivo que puede servir en determinado momento, puede perder su fuerza después, por lo que hay que descubrir otros incentivos que concuerden con otros nuevos motivos. Estas características están en relación con las experiencias vividas y las expectativas de las personas, por lo que debemos pensar en dar un incentivo igual a todas las personas, cada individuo es diferente.

27

5.3 Teorías de motivación

Probablemente la teoría de la motivación mas conocida es la jerarquía de las necesidades de Maslow, el formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades.

5.3.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades

Contempla a la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior. ²⁸

A continuación, se presenta la jerarquía de las necesidades:

1. Necesidades de orden inferior:

- **Fisiológicas:** Son necesidades de primer nivel y se refieren a la supervivencia, involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc.
- **Seguridad:** Se relaciona con la tendencia a la conservación, frente a situaciones

²⁷ MASLOW, Abraham H. Motivación y Personalidad, Díaz de Santos, S.A., Madrid, tercera edición, 1951, pág: 21-38 <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/49.htm>, marzo del 2007

²⁸ DAVIS, Keith y Jhon W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, McGraw Hill, décima edición, México, 2001, Pág.: 169

de peligro, incluye el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor.

2. Necesidades de orden superior:

- **Sociales o de amor:** El hombre tiene la necesidad de relacionarse de agruparse formal o informalmente, de sentirse uno mismo requerido.
- **Estima:** Es necesario recibir reconocimiento de los demás, de lo contrario se frustra los esfuerzos de esta índole generar sentimientos de prestigio de confianza en si mismo, proyectándose al medio en que interactúa.
- **Autorrealización:** 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.

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas, basado en la carencia (o falta de satisfacción en una necesidad específica) y complacencia que lo lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad. Sin embargo, una vez que sea cubierta disminuirá su importancia y se activará el siguiente nivel superior. En esta forma una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente.

En las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior y están motivados por necesidades psicológicas de orden superior. Sin embargo, esto sucederá en países altamente desarrollados, pero en países como el nuestro aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer necesidades primarias.

5.4 Modelo de procesos

Se mencionan a continuación las dos teorías de procesos que mejoran y explican

las formas de motivar al trabajador para un desempeño adecuado.²⁹

1. Teoría de las expectativas de Vroom. Fue, otro de los exponentes de esta teoría contemporánea que da explicaciones ampliamente aceptadas acerca de la motivación, en la que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques propugnados por Maslow y Herzberg.

Furnham Adrián (2000) "Psicología organizacional" propone un modelo de expectativas de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final. De esta manera Vroom se acerca al concepto de "Armonía de objetivos" en donde las personas tienen sus propias metas que son a su vez diferentes a los de la organización, pero posibles de armonizar ambas como un todo. Esta teoría es consistente tal como se percibe en el "sistema de administración por objetivos".

Según este modelo la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El modelo no actúa, en función de necesidades no satisfechas, o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario, considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia, influyen de manera importante en su comportamiento.

La teoría de las expectativas supone que la motivación no equivale al desempeño en el trabajo, sino es uno de varias determinantes. La motivación, junto con las destrezas, los rasgos de personalidad, las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo también se combinan para influir en el desempeño del trabajo. Es importante reconocer que la teoría de las expectativas considera con gran objetividad a través de los años, se han adoptado y modificado

²⁹ ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, octava edición, México, 1999, Pág.: 187

las ideas fundamentales.

Al parecer es más ajustable a la vida real, el supuesto de que las percepciones de valor, varían de alguna manera entre un individuo y otro, tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño.

2. Teoría de Porter y Lawler

Basándose en gran medida en la teoría de las expectativas de Vroom, Porter y Lawler arribaron a un modelo más completo de la motivación que lo aplicó primordialmente en instituciones. Así tenemos que este modelo de teoría sostiene lo siguiente: ³⁰

- Que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractivo que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.
- La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

Lawler concluyó que su teoría tiene tres fundamentos sólidos:

- Las personas desean ganar dinero, no sólo por que este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.
- Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente, se desempeñarán de la mejor manera posible.

³⁰ ALDAG, Ramón J. y Arthur P. Brief, Diseño de tareas y motivación del personal, Trillas, primera edición, 1983, Pág.: 20-32

- Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser motivador excelente.

Se establece que se podría mejorar el desempeño con la implantación de sistemas de remuneraciones sensibles y justas, basadas en méritos (sistemas de administración del desempeño) en administrar las recompensas con un valor positivo para los trabajadores. Es un error suponer que ha todos los trabajadores les interesan las mismas recompensas que otorgan sus compañías, algunas reconocen la importancia de sueldos, otros mayor número de días de vacaciones , mejores prestaciones de seguro, guarderías para sus hijos, etc., con esto son cada vez más las empresas que instituyen planes de prestaciones a la carta: Sistemas de incentivos en los que los empleados eligen sus prestaciones de un menú de posibles opciones, esto puede ser una estrategia efectiva de motivación.

Así mismo la teoría de las expectativas, ayuda explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse, por lo que se deben dar importancia al diseño de los tipos de recompensas basadas en las necesidades individuales del empleado, y no caer en el error de que todos los empleados quieren lo mismo, en consecuencia, pasan por alto los efectos de la diferencia de las recompensas en la motivación.

Se infiere que las teorías presentadas de manera breve, coinciden en ver al empleador como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. Las motivaciones se dan cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se debe combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

El clima organizacional está ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de inconformidad.

Por consiguiente, la motivación es resultado de la interacción entre el individuo y la situación, y que el grado de ella varía en todas las personas e individualmente, según el momento y la manera en que cada empleado valore los estímulos de la organización como satisfactores de sus necesidades. Es por ello que no puede hablarse de motivación del empleado sin dejar presente que la organización sólo la facilitará o dificultará al estimular al empleado, conociéndolo y dándole aquellos incentivos que considera lo impulsará hacia el logro de las metas.

5.5 Factores de motivación y su relación con el desempeño laboral

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y esfuerzos, estos a su vez, combinados con una motivación adecuada, remuneraciones e incentivos atractivos para el trabajador, se verá reflejado en el desempeño laboral de cada capital humano. Por lo tanto, es importante:

1. Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas: En este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como

justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales. Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos se manifiesta que en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

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

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

Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos

de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo, el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, para Koontz (1999) el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación: "Hay teorías que sostienen que el sueldo no motiva. Esto no es así. Es verdad que cuando uno se levanta a la mañana no lo hace pensando en la plata. "Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa", dice Koontz "El escenario de cinco años a esta parte en materia de compensaciones y beneficios cambió mucho -continúa-. Antes los empleados reclamaban mejores sueldos. Hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo."

En este contexto, entonces, es necesario cambiar las reglas del juego. "Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona", recomienda Koontz.

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen, además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc.

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

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

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento para Chiavenato (1988,1999) es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

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

Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y

responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a su capital humano, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

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

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

Todo este mecanismo se torna más viable cuando mayor es el grado de cultura general de las partes, por eso es importante que la empresa propicie la cultural organizacional de sus integrantes, la que estará constituida por una serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazados dentro de la organización y que permitirá contar con un material más humano y más rico.

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

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

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

- Almacenamiento y manipulación de materiales, para un uso más efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos físicos innecesarios.
- Diseño del puesto de trabajo, mejorando posturas y haciendo el trabajo más eficiente y seguro.
- Uso eficiente de maquinaria, utilizando sistemas de alimentación y expulsión para incrementar la productividad y reducir los riesgos que presentan las maquinarias.
- Control de sustancias peligrosas, para proteger la salud de los trabajadores evitando el contacto y la inhalación de sustancias químicas.
- Iluminación, uso al máximo de la luz natural, evitando el resplandor y zonas de

sombra. Seleccionando fondos visuales adecuados. Servicios de bienestar en el lugar de trabajo.

- Provisión de agua potable, pausas y lugares de descanso. La provisión de ropa de trabajo, armarios y cuartos para cambiarse, lugares para comer, servicios de salud, medios de transporte y recreo, así como servicios para el cuidado de los niños, constituyen factores claves para elevar la productividad, el nivel de motivación y de compromiso con la empresa.
- Organización del trabajo, trata sobre los flujos de trabajo y materiales, el trabajo en grupo, nos presenta reglas para elevar la productividad.

Locales industriales, debe haber un diseño adecuado de los locales industriales, protegidos del calor y frío. Aprovechamiento del aire y mejora de la ventilación, eliminación de fuentes de contaminación. Prevención de incendios y accidentes de trabajo. Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

CAPITULO VI

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Se pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal y, en ocasiones, se compara a los colaboradores unos con otros con el fin de encaminar de manera mas eficiente los esfuerzos de la organización.

La evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un proceso o trabajo. Esta a su vez se auxilia de medios para valorar separadamente, en un periodo preciso y con la mayor objetividad y facilidades posibles, aquellos resultados del trabajo de una persona que influyen en la organización. La recopilación de datos tales como: unidades productivas por un trabajador, errores cometidos, material desperdiciado, aciertos e innovaciones logradas, etc. Desde luego, siempre los datos obtenidos deben preferirse a las opiniones del supervisor; es decir, no tiene caso pedir la opinión si un elemento objetivo puede ser utilizado para clasificar en alguna categoría al trabajador (apto, regular, bajo, etc.).

6.1 Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño esta bien planteado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son para el individuo, el jefe, la organización y la comunidad. La responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al jefe, al mismo trabajador y a la organización.³¹

³¹ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, quinta edición, México, 1999

6.1.1 Clasificación de los beneficios de la evaluación del desempeño

Los beneficios de una evaluación de desempeño se clasifican en:

1. Beneficios para el jefe: Uno de los objetivos de los jefes es tener datos pasados y presentes sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones, además de mejorar los resultados del capital humano en la organización. La evaluación del desempeño pretende mejores relaciones del supervisor con su personal, siempre y cuando sea llevado a cabo sin prejuicios, sino tomando solo en consideración los resultados en relación con el trabajo.

2. Beneficios para el trabajador: Uno de los beneficios más apreciables de esta técnica consiste en dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados alcanzados, así como aquellos aspectos en los cuales se espera una mejoría de su parte. El trabajador puede entonces perfeccionarse. Estimula, además, su esfuerzo, ya que lo ve recompensado, al menos con el reconocimiento de sus supervisores. Cuando se identifican deficiencias en su desempeño no podrá argumentar desconocimiento, porque periódicamente se ha estado evaluando su comportamiento dentro de la organización.

El trabajador cuando su evaluación de desempeño se realiza periódica y sistemáticamente tiende a esmerarse, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización toma interés en su trabajo, especialmente si se le ha dado a conocer el perfil del alto desempeño.

3. Beneficios para la organización: La evaluación del cumplimiento respecto a un trabajo es parte del avalúo del capital humano que, es más valioso que el financiero, no siempre se aprovecha debidamente, pues siendo por su propia naturaleza difícil de valorizar, fácilmente pasa inadvertido para los supervisores, gerentes y directivos.

Una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazar fundamentalmente en los

periodos de prueba, que trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc. Puede, incluso, servir también de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento, productividad, comunicación y desarrollo, y permite a la organización mejorar sus planes y objetivos. Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades del trabajo.

6.2 Métodos de evaluación del desempeño

Para evaluar el desempeño en el trabajo, existen diversos métodos o instrumentos que varían en calidad, precisión, complejidad, etc. El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación los cuales varían de una organización a otra por que cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

6.2.1 Clasificación de los métodos de evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño varían de acuerdo a las necesidades de evaluación de cada empresa. A continuación se mencionan los más conocidos:³²

1. Comparación por pares: Consiste en hacer una lista del personal, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los integrantes de su grupo y señalando en cada par quien posee un mejor desempeño; como consecuencia se considerará mejor quien resulte con mayor numero de marcas en relación con sus compañeros. Aunque este método es muy sencillo, tiene como principal inconveniente el tiempo pues aumenta considerablemente el número de las comparaciones por cada persona incluida. La formula para encontrar el número de comparaciones es:

$$\underline{N(N-1)}$$

³² ARIAS, Galicia L. Fernando y Víctor Heredia Espinosa, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Trillas, quinta edición, México, 1999, Pág.: 641, 642, 643 y 644

Donde N es el número de personas para comparar. Debido a lo laborioso de la tarea muchas veces este método se limita a la evaluación del trabajo en general más que a características específicas, pues en ese caso el número de pares se eleva considerablemente.

2. Distribución forzosa: Este sistema obliga a distribuir a los evaluados en estas proporciones:

1. El 10% con calificación muy inferior.
2. El 20% con calificación inferior.
3. El 40% con calificación promedio.
4. El 20% con calificación superior.
5. El 10% con calificación muy superior.

Cuando el grupo es pequeño y/u homogéneo, resulta inaceptable la distribución. Por ejemplo, si solo hay cinco trabajadores con resultados semejantes, quedaría descartado el método.

3. Métodos de escala: Se evalúa al individuo en relación no con su grupo de trabajo, sino con una escala previamente determinada y en la cual se representa cada factor por una línea horizontal, cuyos extremos corresponden al grado mínimo y al grado máximo, a fin de que la colocación de una marca indique el grado de desempeño logrado por el trabajador a juicio del evaluador.

4. Escalas continuas: Se denominan de esta manera si el paso entre un grado y otro del factor evaluado se hace en forma insensible. Tienen la ventaja de permitir una mayor flexibilidad en el juicio del evaluador y los diferentes grados en el desempeño de los subordinados.

5. Escala discontinuas: Son aquellas que tiene divisiones verticales, en cuyo caso el pasa de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica. Este método de evaluación, uno de los mas

usuales por su fácil manejo, tiene el inconveniente de que la evaluación que se hace de un factor determinante pudo influir sobre la evaluación de los restantes, (“efecto de halo”) por lo que se aconseja evaluar a todos los individuos del grupo sobre un mismo factor, antes de pasar a evaluar el siguiente. Otro defecto es el llamado de (“tendencia central”) consiste en considerar a todos los evaluados como normales o promedio, por lo cual se recomienda utilizar números impares de grados, para evitar la tendencia de evaluar en el centro o punto medio de la escala.

6. Métodos de lista de comparación: Se pretende que el supervisor no se de cuenta exacta de cual será el resultado de su evaluación, para evitar con ello el grado de preferencia o de rechazo que pudiese sentir alguno de los trabajadores.

7. Listas ponderadas: Consiste en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas. Se recomienda no menos de 25 más de 100. A cada enunciado corresponde un valor diferente, que el supervisor desconoce.

8. Listas de preferencias: Estas contienen frases agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables. El supervisor debe señalar, en cada grupo, únicamente las dos frases que, a su juicio, describen mejor al evaluado. Con esto se pretende contrarrestar la actitud favorable o desfavorable que exista hacia los trabajadores, en virtud de que solo una de las expresiones positivas y una de las negativas tiene un valor determinado y los otros dos restantes carecen de este.

9. Método de administración por objetivos: Implica establecer metas medibles específicas con cada empleado, y después revisar en forma periódica el avance conseguido.

6.3 Consecuencias de la evaluación del desempeño

Existen cinco problemas básicos que pueden debilitar la eficiencia de las

herramientas de la evaluación como las escalas graficas de calificación: criterios pocos claros, efectos de halo, tendencia central, condescendencia o severidad y preferencias.³³

1. Criterios de desempeño pocos claros: Escala de evaluación demasiado abierta a la interpretación. Para corregirla se incluye frases descriptivas que definan cada característica y lo que se entiende por criterios como “bueno” o “no satisfactorio”

2. Efecto de halo: En la evaluación del desempeño, probablemente que se presenta cuando la calificación que hace un supervisor a un subordinado en una característica, influye en la calificación de esta persona en las otras características.

3. Tendencia central: Tendencia a calificar a todos los colaboradores en la misma forma, como calificarlos a todos en el nivel promedio.

4. Condescendencia o severidad: El problema que se presenta cuando un supervisor tiene la tendencia a calificar a todos los subordinados ya sea muy alto o muy bajo.

5. Preferencias: Tendencia a permitir las diferencias individuales como edad, raza y sexo afectan las calificaciones de evaluación que reciben los empleados.

³³ DESSLER, Gary, Administración del Personal, Prentice Hall, sexta edición, México, 1996, Pág.: 345,347

CONCLUSIONES

La inversión en capital humano no era importante para ningún país y los gastos en educación, sanidad, se consideraban poco necesarios. Sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador. Como resultado de ésta evolución, en el siglo XX, y sobre todo a partir de los años '50 es la era del capital humano en el sentido de que un factor condicionante primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus ciudadanos "esta es la era de las personas".

Los éxitos económicos de los países asiáticos no se explicarían sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. El recurso natural más valioso para esos países fueron los cerebros de sus habitantes.

Es fundamental entonces transformar nuestra visión, desde la economía a la economía humana, desde el capital de trabajo, hacia el desarrollo, potencialización del capital humano, que es lo que en esta década le dará la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo a la empresa.

Esta preocupación por el conocimiento del ser humano, es necesario para poder realizar un manejo adecuado del capital humano, en el caso de gerentes, jefes o personas que tienen bajo su responsabilidad a personas, deben manejar eficientemente programas sobre motivación, que busca que el ser humano sea más competitivo y pueda cumplir los objetivos y metas institucionales, con el fin de crear y mantener permanentemente un ambiente de trabajo positivo.

Al enfocarse al tema de Motivación dentro del manejo del capital humano, se aprecia que existen diferentes puntos de vista, las mismas que se dan de acuerdo

a la posición que se adopte, lo que coincide en que la motivación busca fundamentalmente en el ser humano, resaltar lo mejor de cada persona, abarca desde las necesidades primarias, alentando las iniciativas individuales, hasta recompensar los logros.

La motivación depende de que las personas tengan objetivos claros, desarrollen la automotivación, y que los jefes retribuyan sus esfuerzos con recompensas justas y oportunas, que los gerentes faciliten o creen los medios y condiciones favorables para que pueda desarrollarse favorablemente la motivación y no la dificulten, para que se pueda lograr el cumplimiento de objetivos personales y empresariales.

La evaluación del desempeño laboral busca conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del desempeño que tiene el capital humano, en las diferentes actividades tareas que realiza sin embargo existen factores internos y externos que inciden en este desempeño que tenga dentro de la institución.

Sobre este tema, muchos autores han definido el desempeño laboral como el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, sea física o mental, o de ambas, que es gastada cuando las personas realizan su trabajo, pudiéndose concluir que el rendimiento profesional de las personas varía según sus esfuerzos, habilidades, rasgos y direccionalidad en que este se realice.

Es conveniente que se entienda que el desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.

Los sistemas de evaluación sobre el rendimiento miden el esfuerzo desplegado por el trabajador, teniendo aspectos importantes que tratan de medir lo que hace el trabajador como parte del cumplimiento de sus obligaciones, identifican fortalezas y debilidades del trabajador. Estas evaluaciones deben ser aplicadas por personal capacitado, periódicamente y sobre todo se debe dar retroalimentación al personal evaluado para que se puedan corregir fallas.

Al realizar una combinación de capital humano, más motivación, obtendremos un desempeño óptimo y este a su vez se reforzará con trabajo en equipo y así se obtendría un capital humano de alta competitividad laboral y empresarial.

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS, Galicia L. Fernando y Víctor Heredia Espinosa, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Trillas, quinta edición, México, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, primera edición, México, 1988
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, quinta edición, México, 1999
- DAVIS, Keith y Jhon W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, Mc Graw Hill, décima edición, México, 2001
- DESSLER, Gary, Administración del Personal, Prentice Hall, sexta edición, México, 1996
- KOONTZ, Harold y Wehrich Heinz, Administración una perspectiva global, onceava edición, Editorial Mc Graw Hill, México D. F., 1998.
- ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, octava edición, México, 1999
- STONER, James A F, Freeman, R y Edward, Gilbert JR, Daniel, Administración, sexta Edición, Editorial Prentice hall, México, D. F., 1996.

PAGINAS DE INTERNET

- AMORÓS, Eduardo, comportamiento organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas, <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/49.htm>, febrero de 2007.
- ESPADA, García Miguel, Nuestro Motor Emocional “La motivación”, Díaz de Santos, primera edición. México, 2005
<http://www.eumed.net/libros/2007a/231/49.htm>, marzo del 2007
- MASLOW, Abraham H., Motivación y Personalidad, Díaz de Santos, S.A., Madrid, tercera edición, 1951, <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/49.htm>, marzo del 2007

OUCHI, William, teoría Z: Como as empresas podem enfrentar o desafio japonés, Sao Paulo, Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

"Contribuciones a la Economía" es una revista académica con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 16968360, Retener el Capital Humano Gestión esencial en la empresa del siglo XXI, marzo del 2007

Wikipedia, la enciclopedia libre "[http://es.wikipedia.org/wiki/grupo de trabajo](http://es.wikipedia.org/wiki/grupo_de_trabajo)" febrero del 2007

Wikipedia, la enciclopedia libre "[http://es.wikipedia.org/wiki/equipo de trabajo](http://es.wikipedia.org/wiki/equipo_de_trabajo)" febrero del 2007

Wikipedia, la enciclopedia libre "<http://es.wikipedia.org/wiki/motivacion>", febrero del 2007