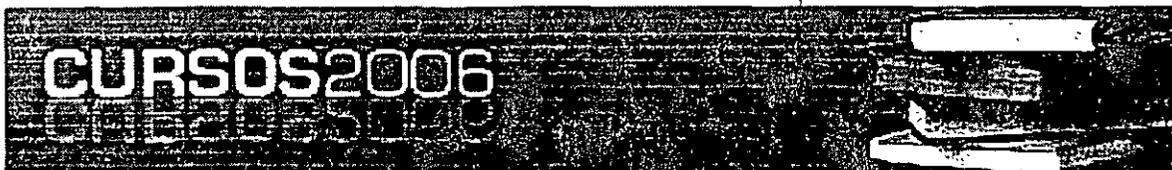




FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



CURSOS ABIERTOS

MANEJO DE PERSONAL
CA 509

TEMA
APUNTES GENERALES

**EXPOSITOR: DRA. NORMA BETANZOS DÍAZ
L.A.E. SERGIO SUÁREZ CASTREJÓN
DEL 30 DE MAYO AL 2 DE JUNIO DE 2006
PALACIO DE MINERÍA**

MANEJO DE PERSONAL

MANUAL DEL PARTICIPANTE

DEL 30 DE MAYO AL 2 DE JUNIO DE 2006

Dra. Norma Betanzos Díaz
Tel. 5615 6403
Cel. 04455 5068 6190
Av. Patriotismo 875-201
Col. Insurgentes Mixcoac



Indice

Introducción	2
OBJETIVO GENERAL	3
1. LOS CAMBIOS DE PARADIGMAS EN LAS ORGANIZACIONES.	5
2. LA ALINEACION ESTRATEGICA	10
a. Definición	
b. Principales modelos (planeación estratégica, tablero de mando, gestión de conocimiento, calidad, talento, competencias, y capital intelectual).	
c. Etapas recomendadas en el proceso de Alineación estratégica	
d. Alienación total (competencias, comportamientos, equipos de trabajo, liderazgo y compensación).	
3. EL FACTOR HUMANO Y LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS.	20
4. FACTORES DEL EMPLEADO.	25
a. Personales.	
b. Expectativas y necesidades.	
c. Valores creencias percepciones y actitudes.	
d. Motivación.	
e. Compromiso organizacional y satisfacción laboral.	
5. EL GRUPO DE TRABAJO.	60
a. Integración (niveles de grupos), maduro, etc.	
b. Normas de socialización y apoyo.	
c. Justicia y equidad.	
d. Conflictos interpersonales.	
e. Cultura organizacional.	
6. LIDERAZGO Y CONDUCCIÓN DE EQUIPOS.	78
a. Liderazgo influencia y poder	
b. El líder y sus comunicaciones.	
c. Creando un ambiente de trabajo motivante.	
d. Metas de grupo.	
e. Factores organizacionales de apoyo al liderazgo.	
f. Prácticas efectivas de liderazgo.	

ADMINISTRACION DEL FACTOR HUMANO

Introducción

La globalización y el cambio de escenarios laborales, han llevado a reconsiderar el valor que tiene el recurso humano en un medio ambiente competitivo. El gran reto para la administración del factor humano en las organizaciones, radica en contar con empleados que tengan un fuerte compromiso con la empresa y coadyuven a alcanzar ventajas sostenibles y duraderas que fortalezcan la permanencia de la empresa que redunde en beneficios tanto para la empresa como para los empleados.

Conocer y manejar los principales enfoques teóricos para la administración del factor humano va más allá del uso de la información significativa, permite tener una nueva perspectiva para el director o gerente encargado de manejar personal y considerar tanto la alineación estratégica como las variables del individuo y de la organización que consolidan el vínculo empleado–empresa a través de prácticas adecuadas de recursos humanos, de compromiso organizacional, satisfacción laboral y desarrollo del talento humano.

Los conceptos aquí presentados se refieren a una condición deseable, en donde las tareas sugeridas se unen a un propósito común, el progreso hacia los objetivos de su organización.

Objetivo General.

Que los participantes al final del curso:

- Conozcan los nuevos enfoques y técnicas en la conducción del factor humano encaminados a obtener resultados óptimos.

- Identificar las habilidades y competencias eficaces para mejorar su influencia en el recurso humano organizacional

TEMA 1

LOS CAMBIOS DE PARADIGMAS EN LAS ORGANIZACIONES

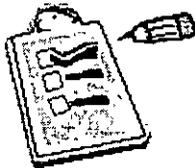
Objetivo específico:

El participante explicará la importancia del cambio de paradigmas para modificar el manejo tradicional del factor humano.

“El mundo no podrá superar su estado actual de crisis utilizando el mismo pensamiento que creó la situación”. A. Einstein

Para hablar de cómo administrar el factor humano es importante primero, dar una breve revisión a lo que son los paradigmas pues ellos constituyen la forma en que damos respuestas a los problemas que se nos presentan.

El entorno bajo el cuál las organizaciones se desempeñan ha tenido modificaciones severas, así como los escenarios de trabajo por ello se hace necesario revisar y modificar nuestros paradigmas para responder a los requerimientos que faciliten nuestra labor de administración del factor humano.



Un paradigma es una especie de “idea dominante” sostenida por un grupo de personas afines. En forma amplia, puede decirse que el paradigma es la manera de percibir el mundo o la forma básica de percibir, pensar, valorar y actuar sobre la base de una visión particular de la realidad.

Los paradigmas también son “un conjunto de reglas y disposiciones implícitas o explícitas que permite 1) establecer y definir los límites de una situación, y 2) indicar cómo comportarse para tener éxito dentro de esos límites” (Barker, 1995).

Por tanto, todo lo que percibimos y concebimos es, a partir de propios modos y medios de percepción y concepción. O sea, que vemos el mundo conforme somos nosotros y no como el mundo es.

Para muchas organizaciones, su concepción de paradigma se acerca al de "cultura organizacional", ya que se refiere a "la forma como se han venido haciendo y se hacen las cosas aquí y a la forma como se seguirán haciendo".

El éxito o la utilidad de un paradigma se mide por la capacidad que brinda para resolver problemas dentro de las fronteras que establece. Para Barker, algunas características interesantes de los paradigmas son, entre otras, las siguientes:

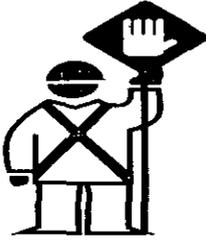
x	En cada paradigma que está vigente, existen ya y pueden ser identificadas las señales del próximo paradigma que lo sustituirá.
x	Los nuevos paradigmas se crean cuando todavía los paradigmas a sustituir son útiles, resuelve problemas y están teniendo éxito.5 Vv
x	Los paradigmas están cambiando constantemente y el cambio paradigmático supone e implica invertir o romper las reglas vigentes.
x	Las personas que cambian los paradigmas son casi siempre foráneos, disidentes o neófitos, quienes no están atrapados por el paradigma vigente.
x	El "efecto paradigma" es lo que hace que lo que es notorio y perfectamente obvio para una persona con un paradigma dado, sea casi imperceptible para otra persona que tiene un paradigma diferente.
x	Cuando la gente cambia sus paradigmas, su percepción del mundo cambia radicalmente.
x	Los paradigmas nos permiten resolver con éxito ciertos problemas que enfrentamos dentro de ciertos límites.
x	Sirven para focalizar la atención sobre la información esencial y diferenciar la que es importante de la que no lo es, ayudando a identificar problemas relevantes y ofreciendo formas de resolverlos.
x	Pueden hacer que ignoremos información que no concuerda con nuestros paradigmas o que los contradice y, así, terminamos considerando sólo aquello que queremos.
x	Si los datos no se ajustan al paradigma que manejamos, será poco o nada lo que tomemos en cuenta. Esto constituye lo que se ha llamado "el efecto paradigma" que ciega a los miembros de una organización en un momento dado, impidiéndoles ver nuevas oportunidades, reconocer alternativas distintas o diseñar estrategias novedosas.
x	Las organizaciones, como los individuos, tienen también sus paradigmas
x	Las reacciones ante el cambio (por ejemplo, la resistencia) estar relacionadas con el tipo de paradigmas vigentes en las organizaciones.
x	Cuando los paradigmas persisten en el tiempo, se congelan, perpetúan, o se hacen imprecisos, terminan resultando inadecuados para enfrentar ciertas situaciones que exigen comportamientos flexibles y versátiles para la acción.

TIPOS DE PARADIGMAS. EJERCICIO 1.

Siguiendo las instrucciones del facilitador, forme un equipo y anoten los principales paradigmas de su organización y determine:

- a) paradigmas que generan comportamientos flexibles,
- b) el efecto paradigma
- c) si son imprecisos.
- d) paradigmas nuevos

PARADIGMAS	TIPO DE PARADIGMA
CONCLUSIONES:	



Es importante que los administradores del factor humano:

- Desarrollen una especial sensibilidad para reconocer los cambios presentes y futuros y reaccionar ante ellos, es decir, cambiar sus paradigmas en respuesta a esos cambios ambientales.
- En tiempos de crisis o de cambios en nuevos proyectos es especialmente importante cambiar los paradigmas de la organización, de los empleados y que sean flexibles, así como adaptar con fluidez los paradigmas que manejamos a la cambiante realidad cotidiana de las organizaciones y del mundo circundante

Conociendo lo que son los paradigmas es importante ahora tener una visión general de los cambios que han ocurrido en los últimos tiempos tanto en las economías de los países como en los entornos laborales y sociales, y que tienen un impacto directo en el trabajo, la economía, nuestra forma de vida y sobre el trabajo para con ello determinar cuáles son los nuevos paradigmas que apoyan la sobrevivencia y crecimiento de las organizaciones.

ENTORNO ACTUAL

Uno de los aspectos sobresalientes de la Posmodernidad es la globalización, término utilizado para designar la interdependencia cada vez más directa de todos los países, sociedades, pueblos e individuos. Esta mundialización o globalización implica que compartimos el mismo espacio, la misma economía y el mismo sistema jurídico internacional, que los Estados-naciones se asocian en bloques regionales creando un nuevo mapa político internacional.

Algunos de los cambios más representativos que se han observado en los últimos años son:

- ✓ Se mundializa la economía.
- ✓ Explosión demográfica.
- ✓ El crecimiento de las empresas se centra en la información y la innovación tecnológica.
- ✓ La globalización transforma el intercambio económico (poder cada vez mayor de las transnacionales).
- ✓ Auge de la sociedad multinacional
- ✓ Se universaliza el nuevo enfoque productivo fundado en la informatización y la innovación tecnológica. Se establece una economía del conocimiento y de la información.
- ✓ Se producen más bienes, hay más productividad pero crece el desempleo y la pobreza. Tenemos crecimiento sin desarrollo humano.
- ✓ Las nuevas tecnologías permiten incrementar la productividad y disminuir la plantilla de empleados. Como ya se había mencionado, crecen los servicios y las actividades por cuenta propia, Aumenta el desempleo y el subempleo
- ✓ La cultura de la imagen reemplaza a la cultura del libro.
- ✓ Predomina el individualismo

TEMA 2

ALINEACION ESTRATEGICA

Objetivo Específico:

Los participantes identificarán los principales conceptos de la alineación estratégica y comentarán los beneficios de su utilización en la administración del factor humano.

“Puedo aceptar el fracaso, todos fracasan alguna vez, pero no puedo aceptar no intentarlo”. Michael Jordan

Para hacer frente a la gran competencia que se le presenta a las organizaciones, estas han optado por diferentes caminos buscando con ello hacer más fuertes a sus empresas para no solamente enfrentar a sus competidores sino lograr ventajas que les hagan incrementar su nicho de mercado.

Las diversas estrategias tienen el inconveniente de no tener puntos en común o al menos eso parece pues parten de diferentes posiciones teóricas, el lenguaje y conceptos que utilizan llevan a mayor confusión y a perder los beneficios que en conjunto les aportarían

Uno de los aspectos claves para la empresa es sin duda planear acciones con cierta estrategia que permitan visualizar el punto donde la empresa quiere estar en el futuro cercano. Esto ha llevado a fijar la planeación estratégica en los roles, los procesos, las habilidades, etc. pero perdió de vista centrar sus esfuerzos en involucrar al factor humano que es quién lleva a cabo todas las tareas y procesos de la organización.

La alineación estratégica en este sentido tiene como objetivo que el recurso humano se dirija como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir. En una sola palabra se pretende que tengan unidireccionalidad hacia el objetivo estratégico.

Esta forma de trabajo que cambia la cultura organizacional conlleva un alto compromiso de todos los empleados y centra la importancia de las estrategias en cada uno de los empleados para el cumplimiento de objetivos.



La planeación estratégica:

Es una condición deseable, dentro de la cuál las tareas se las personas se unen con un propósito común, y donde sus líneas de acción se integran por completo. En las empresas verdaderamente alineadas, las personas no trabajan con propósitos contrarios y no impiden el progreso de las demás.

La unidireccionalidad que las empresas quieren gestionar y lograr se basa en varios supuestos.

El más importante de todos y del que prácticamente se desprenden los demás es que las personas son las únicas capaces de generar valor a la organización. El recurso humano como generador de valor es un concepto básico que ahora se tiene por cierto en la mayoría de las organizaciones.

Luego entonces, estamos en el punto que las organizaciones ya consideran que la alineación de los recursos humanos a la estrategia es imprescindible para la generación de valor pero aun no se puede medir específicamente el aporte de valor que generan.

No se puede aun calcular que consigue la organización en cifras de cuantificación financiera o simplemente de medición cuando el recurso humano aporta un conocimiento, un trabajo bien hecho, una información valiosa, una decisión bien tomada o un problema resuelto. Peor aún muchas veces no se tiene idea de cómo o a través de que acciones se puede generar valor y cuanto de valor se está generando con las mismas.

A pesar de que estos aspectos no están aun completamente resueltos, podemos decir que nos encontramos en buen camino, porque ya hemos logrado descubrir que la estrategia de la organización sólo se cumple si todos los recursos humanos la conocen y comprenden y que este proceso de alinearnos en conjunto en dirección de la estrategia resulta clave para el éxito organizacional.

Este nuevo enfoque de gestión con alineación estratégica prácticamente cubre todos los aspectos del negocio, lo que significa que los recursos humanos en conjunto son los actores fundamentales que crean e implementan la planeación de los objetivos de negocio y los procesos de trabajo dirigiéndolos a la obtención de resultados favorables para todos: accionistas, clientes, colaboradores, mercado, etc.

Es así que la alineación estratégica nos acercan cada vez más a relacionar en forma más exitosa el recurso humano a la estrategia del negocio a través de planes, procesos y resultados concientemente realizados para que se dirijan también en forma planificada a la generación de valor financiero y no financiero a la organización.

Para poder entender el manejo del tema y su importancia es necesario precisar en primer lugar que es lo que propone cada una de las siete herramientas para permitirnos efectuar alineación, sostenibilidad y competitividad en la gestión organizacional.

La siguiente tabla nos facilitará efectuar este análisis:

Concepto	Objetivo de gestión	Enfoque	Aporte	Beneficios
1. Planeación estratégica	Planear las acciones organizacionales en alineamiento a su visión y misión	Plan	Planeamiento organizacional	Contar con una planificación que permita conseguir objetivos estratégicos.
2. Tablero de mando	Efectuar una gestión estratégica balanceada	Plan, Proceso, Resultado	Liderazgo gerencial efectivo	Mejorar resultados financieros en base a una gestión balanceada
3. Gestión de Conocimiento	Optimizar recursos y añadir innovación a procesos y resultados	Plan, Proceso, Resultado	Generación de espiral de conocimiento	Convertir el conocimiento en valor

4 Gestión del Talento	Liderar el mercado	Plan, Proceso; resultado	Atracción y retención de los mejores talentos	Generar creatividad e innovación
5. Gestión de competencias	Conducir a la organización al éxito	Plan, Proceso, Resultado	Conseguir mayor competitividad organizacional	Orientar al éxito organizacional
6 Gestión de Calidad.	Competir en mercados globales	Proceso	Efectuar procesos de gestión en base a normas de excelencia	Alcanzar competitividad global
7. Gestión del Capital Intelectual	Contabilizar y capitalizar las perspectivas de capital humano, clientes, etc.	Resultado	Ampliar la base de activos con los intangibles	Aumentar el valor financiero de la organización

A continuación se detalla cada una de las herramientas que utiliza la alineación estratégica, que se deben trabajar con un enfoque integral y que facilite el cambio constante en la organización.

Planeación estratégica

La planeación estratégica es un conjunto de actividades formales dirigidas a producir una formulación estratégica... cuando se establece un sistema de planeación estratégico se produce una demanda incremental de información que debe ser suministrada por las diversas áreas operativas de la organización... en efecto, una de las tareas es establecer metas concretas para cada unidad de la organización, que si se cumplen la dirección sabe que la empresa avanza en la dirección deseada... como consecuencia el establecimiento de un sistema formal de planeamiento estratégico, hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización-

Se produce un involucramiento de todos con la estrategia general ya que han formado parte de su formulación y formarán parte de su implementación que conducirá a la empresa al cumplimiento de los objetivos planteados para un período determinado. A su vez estos objetivos planteados son estratégicos en la medida en que van a producir una ventaja competitiva sostenible.

Tablero de mando

El tablero de mando indica como conseguir alcanzar la alineación estratégica: de arriba abajo:

El desarrollo del cuadro de mando debe empezar por el equipo ejecutivo. La construcción y el compromiso del equipo ejecutivo son una parte esencial para obtener beneficios procedentes del cuadro de mando. Pero son sólo el primer paso. Para obtener el máximo beneficio, el equipo ejecutivo debe compartir su visión y estrategia con toda la organización y con los agentes exteriores clave. Al comunicar la estrategia y vincularla a las metas personales, el cuadro de mando crea una comprensión y un compromiso compartido entre todos los participantes de la organización.

Cuanto todo el mundo comprenda los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para alcanzar estos objetivos, todos los esfuerzos e iniciativas de la organización podrán alinearse con los procesos necesarios de transformación. Los individuos pueden ver la forma en que sus acciones particulares contribuyen a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio. La alineación de una organización con una visión compartida y una dirección común es un proceso complejo y se deben utilizar tres mecanismos diferenciados: Programas de comunicación y formación, programas de establecimiento de objetivos y vinculación del sistema de incentivos.

La Gestión de Conocimiento

Para efectuar gestión de conocimiento se propone -un nuevo estilo de administración, de centro-arriba-abajo, que resulta más adecuado para crear conocimiento organizacional que los modelos tradicionales. En el nuevo modelo, los ejecutivos del nivel medio desempeñan el papel central en la administración del proceso de creación de conocimiento, tomando la iniciativa para involucrar a los ejecutivos que se encuentran "arriba" en la escala

organizacional, así como a los empleados de primera línea que se encuentran "abajo" en la organización.

Aunque se reconocen que con los nuevos diseños organizacionales los ejecutivos de nivel medio son los que más se diluyen o desaparecen como un nivel propio en la organización, el enfoque del conocimiento no se basa para formular su propuesta en el nivel en la estructura organizacional o en el estatus sino más bien en el rol que desempeñan.

El marco conceptual que desarrollan los ejecutivos de nivel medio es considerablemente distinto del desarrollado por los altos directivos, los cuales proveen la dirección hacia donde la compañía debe dirigirse. En el modelo centro-abajo-arriba, los directivos generan una visión o un sueño, mientras que los ejecutivos de nivel medio desarrollan conceptos más concretos que los empleados de la línea frontal pueden entender y aplicar. Los de nivel medio intentan resolver la contradicción entre lo que los altos directivos quieren crear y lo que existe en el mundo real. En otras palabras, el papel de los altos directivos es crear una gran teoría, mientras que los administradores de nivel medio buscan una teoría de medio alcance que la interprete y que puedan probar empíricamente en el interior de la compañía con los empleados de la línea frontal.

Por tanto el lograr la alineación los tres grupos (dirección, nivel medio y empleados) concilian sus posiciones planteando y trabajando juntos las estrategias, las difunden por toda la organización y logran que se convierta en conocimiento tanto personal como organizacional.

La gestión del talento

La Gestión del Talento es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. La gestión del talento se realiza captando, desarrollando y reteniendo al talento individual y al talento organizacional. Este talento es el

que se alinea poniéndose al servicio de la estrategia, los clientes, el mercado y el entorno.

La gestión del talento se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. La captación o retención del talento depende de la estrategia de cada empresa y puede medirse a través de la rotación no deseada y de la aportación de valor de los profesionales.

Además la empresa brinda una estrategia clara para que el talento individual le pueda aportar valor, siendo necesario que la empresa brinde también una serie de facilitadores que permitan que este talento al ser reconocido, se comprometa y se dirija con efectividad a la estrategia. Estos facilitadores permiten también que el talento individual pase a ser talento organizativo. Si no sucediera así el talento pierde motivación y compromiso y se va a otra empresa donde pueda desplegarlo.

Entre estos facilitadores para la atracción y retención del talento se encuentran: El clima de la organización, el liderazgo organizacional, la cultura, los sistemas de dirección, los sistemas de relaciones y la retribución.

Gestión de competencias

Las empresas que prosperarán en la próxima década serán aquellas que enfoquen sus recursos más decididamente hacia las actividades que impulsen la creación de valor. Para hacer que esto suceda en la práctica, todas las personas que integran la empresa han de comprender claramente como contribuyen a crear valor para la organización. La coordinación de todas las funciones de la empresa y el reconocimiento de sus competencias fundamentales permite ofrecer beneficios sostenibles para toda la empresa. Es importante, por tanto, que los directores de todos y cada uno de los niveles entiendan plenamente como crea valor la organización y como ellos pueden

influir en este proceso conociendo bien las capacidades y competencias fundamentales de sus empleados.

Las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. Cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir con su misión. Una vez definidas las competencias, la empresa debe diseñar un sistema de evaluación de éstas que permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo de sus directivos.

El proceso de desarrollo de competencias se compone de elementos externos e internos, que interactúan dinámicamente y requieren un contexto adecuado. Las empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de sus directivos estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos que el entorno les presente. Se clasifican las competencias directivas en tres grupos:

☐ **Estratégicas.** Se refieren a la capacidad de un directivo para relacionarse con el entorno externo de la empresa. Entre ellas se encuentran la visión del negocio, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente, la red de relaciones efectivas y la negociación.

☐ **Intratégicas.** Se relacionan con el manejo del entorno interno de la organización y entre ellas se encuentran la comunicación, la organización, la empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo.

☐ **De eficacia personal.** Se refieren a los hábitos de una persona con su entorno entre los que se encuentran la proactividad, el autogobierno, la gestión personal y el desarrollo personal.

Gestión de la Calidad

Este modelo de excelencia pretende que los procesos de la organización se orienten hacia el objetivo estratégico organizacional. El resultado de organización depende del alineamiento de sus procesos. En resumen, una organización tiene una gestión de excelencia si:

Gestiona todos sus procesos: liderazgo, clientes, personas, planeamiento, etc. de una manera eficiente y eficaz. Estos procesos deben estar alineados con los objetivos organizacionales.

Es capaz de generar resultados integrales (financieros, de clientes, de personas, de accionistas, etc.), con base a la aplicación de métodos eficientes para gestionar los procesos de la organización

Se busca evaluar la calidad de los procesos de una organización y los resultados alcanzados con dichos procesos. Se utilizan siete criterios para evaluar la excelencia en la gestión. Estos criterios tienen que estar acompañados por datos y hechos. Si no hay datos cuantitativos y cualitativos la evaluación en el criterio sería cero. Estos criterios son: Liderazgo, Planeamiento Estratégico, Orientación hacia el cliente y el Mercado, Información y Análisis, Orientación hacia el personal, gestión de procesos y resultados.

En el criterio orientación al personal se examina la manera en que la organización gestiona:

- ♣ El desarrollo y utilización del potencial del personal
- ♣ El ambiente de trabajo
- ♣ El respaldo al trabajador
- ♣ La excelencia en el desempeño
- ♣ La participación.

Incluso se adjudica a las personas un papel central en la generación de resultados en la organización mencionando que son las personas en cada uno de los procesos en que desarrollan sus actividades que generan estos resultados.

Gestión del Capital Intelectual

El verdadero valor del rendimiento de una compañía está en su capacidad de crear valor sostenible persiguiendo una visión de negocio y su resultante estrategia. Partiendo de esta estrategia se pueden determinar ciertos factores del éxito que es preciso maximizar. Estos factores a su vez se pueden agrupar en cuatro áreas distintas de enfoque

- Financiera
- Clientes
- Proceso
- Humana.

Finalmente dentro de cada una de estas cinco áreas se pueden identificar muchos indicadores clave para medir el rendimiento. Se hace así porque la contabilidad del capital intelectual es la única que reconoce lo que cuenta en la economía moderna de las corporaciones el uso intensivo del conocimiento.

Entre los beneficios de esta gestión del capital intelectual se encuentran:

- Fuertes y duraderas relaciones de negocios dentro de sociedades en redes
- Lealtad durable de los clientes
- El compromiso de la compañía y sus empleados para aprender y renovarse con el correr del tiempo.
- Y más que todo mantener como valor el carácter y los valores de una compañía, herramienta crucial para inversionistas y ejecutivos cuando estudian fusiones, adquisiciones, alianzas, contratación de personal y asociaciones.

¿Cuáles son los siete conceptos que ayudan a la Alineación?:

- La responsabilidad
- La información
- Las competencias
- Los Comportamientos
- Los equipos de trabajo
- El liderazgo
- La Compensación

Evaluación parcial:

1. Exponga un breve resumen de los temas vistos hasta ahora en el curso.
2. Mencione cuáles fueron sus aprendizajes trascendentes en los dos temas tratados
3. ¿Cómo utilizaría esta información en su práctica profesional y en su vida personal?

TEMA 3.

EL FACTOR HUMANO Y LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS

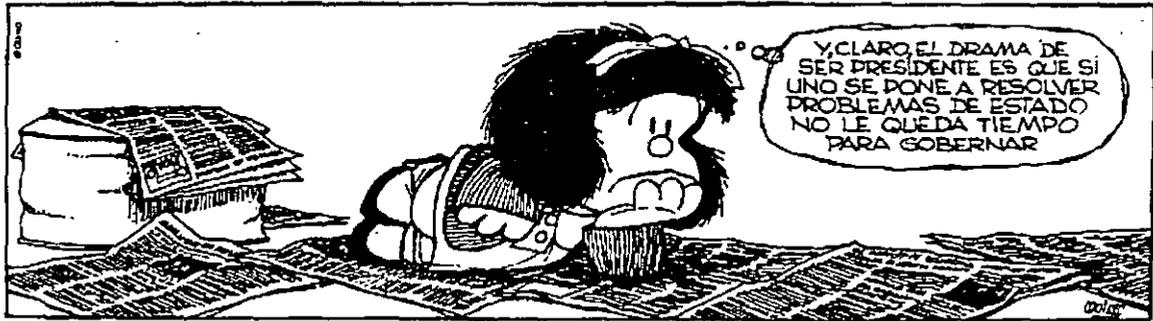
Objetivo específico.

Los participantes analicen las prácticas administrativas actuales y planteen una estrategia de cambio de acuerdo a la alineación estratégica de su empresa.

“La experiencia es la raíz de la verdadera ciencia”L. Da Vinci

Las teorías clásicas de la administración del personal se centraron en la racionalización del trabajo, los principios generales y funciones de la administración, la estructura y funciones de la organización pero dejaron fuera, los elementos informales que caracterizan a una empresa, la motivación, comunicación y la compleja dinámica entre sus miembros y entre los administradores y subordinados.

Las cuatro principales funciones señaladas anteriormente, conllevan a su vez un conjunto de sub-funciones como por ejemplo, la retroalimentación a diferentes niveles, el replanteamiento y la renovación de objetivos, la toma de medidas y de sanciones, la evaluación y el adiestramiento del personal, el enfrentamiento a los cambios tanto internos como externos pero que repercuten en la organización. En cada una de ellas existe un elemento crucial, al que en algunas ocasiones se le hace caso omiso, se trabaja con personas diferentes, en diferentes niveles jerárquicos e incluso en el mismo nivel pero en disímiles momentos o circunstancias, o sea, que existe el reto de alcanzar metas y objetivos comunes con personas (tanto en un nivel vertical como horizontal) que son seres humanos únicos e irrepetibles, con necesidades, historias personales, filosofía de la vida, características de personalidad que difieren y que en ocasiones hasta se contraponen.



La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

En la actualidad por ejemplo las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos."

1. Funciones de la administración del factor humano

Su función primordial es esencialmente de servicios. Las otras funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca. Entre sus funciones esenciales clásicas podemos destacar las siguientes:

- ☒ Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- ☒ Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- ☒ Evalúa el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- ☒ Selecciona al personal idóneo para cada puesto.
- ☒ Capacita y desarrolla programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- ☒ Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
- ☒ Desarrollar un marco personal basado en competencias
- ☒ Garantiza la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

Algunas de estas funciones han cambiado para crear una organización de alto rendimiento y consiste en las siguientes actividades:

☎ Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves.

☎ Desarrollo de talento Ejecutivo. Identificar y desarrollar el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros.

☎ Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

☎ Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución del factor humano. Identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.

☎ Desarrolla e implementa políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las áreas.

Redefiniendo y reestructurando la función de Administración del Factor humano

Funciones	Recursos Humanos Ayer	Administración del Factor Humano hoy
Rol	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
Empleado	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores planes
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

TEMA 4

FACTORES DEL EMPLEADO

Objetivo específico:

El participante identificará los principales factores del empleado que impactan en aspectos organizacionales y prácticas administrativas del factor humano.

**“Entender es inventar
y redescubrir”, Jean Piaget**

Al integrar un empleado a la empresa, sabemos que es una persona singular y con características especiales que la hacen diferente de los otros empleados que se encuentran en la organización y que son algunas de estas particularidades las que llevaron a seleccionarlo para formar parte de nuestra empresa. Aunque algunas organizaciones desearían poder utilizar sólo ciertas capacidades o habilidades de la persona, esto es algo imposible de efectuar, por ello es importante conocer al trabajador integrado como un todo y no sólo tomar ciertas características por separado pues así podemos potencializar mejor lo que el individuo puede aportar a la organización. Por tanto, si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas se vuelve un factor fundamental para entender y dirigir las organizaciones.

Partimos de la premisa de que cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a la influencia de muchas variables, pero no debemos olvidar que existen características similares en empleados de la misma organización que fueron determinadas de antemano generalmente por la requisición de personal, la cultura organizacional, las expectativas y creencias de los directores o gerentes de la empresa.

a) Personales

En los factores del empleado se consideran tanto las variables demográficas como edad, sexo, escolaridad, estado civil, dependientes económicos, antigüedad en la empresa, en el puesto, sueldo, etc. y las variables distintivas como las capacidades, habilidades, creencias, actitudes y aptitudes.

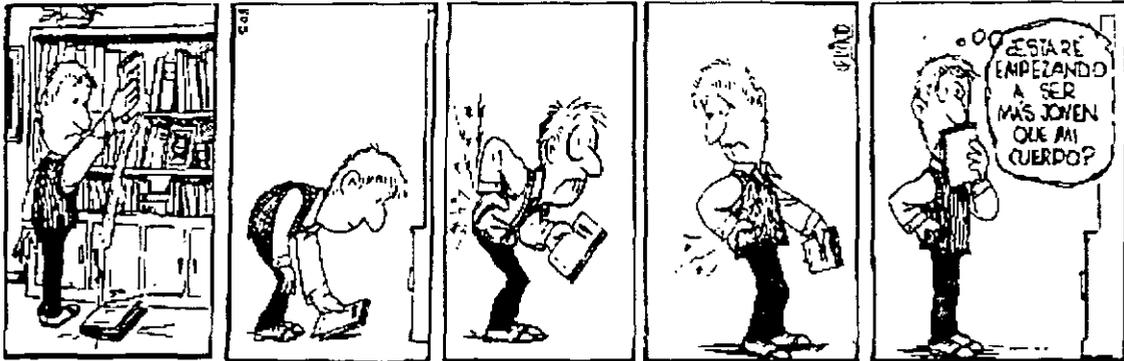


Es importante, determinar las características sobresalientes compartidas de los trabajadores que integran la organización revisando la base de datos de empleados y establecer por ejemplo si se tienen más hombres que mujeres, la antigüedad promedio de nuestros empleados etc. para así determinar las políticas de recursos humanos y de dirección del factor humano que más convienen para los planes estratégicos de la organización.

CONOCIENDO A LA GENTE DE TU ORGANIZACIÓN. EJERCICIO 2

Forma un equipo siguiendo las instrucciones del Facilitador y determina las características básicas que tienen los empleados de tu organización, su efecto o impactan en la alineación total y las ventajas o desventajas que representan

CARACTERÍSTICAS	EFFECTO EN LA ALINEACION ESTRATEGICA	VENTAJAS O DESVENTAJAS COMPETITIVAS
Edad		
Sexo		
Escolaridad		
Estado civil		
Dependientes económicos		
Antigüedad en la empresa		
Antigüedad en el puesto		
Sueldo de los empleados		
Capacidades		
Habilidades		
Creencias		
Actitudes		
Aptitudes		
Conclusiones		



Aunque los estudios organizacionales hacen evidente que los factores del empleado en general tienen un impacto menor en conductas, que las experiencias en el trabajo, se tienen los siguientes datos:

Sexo	<ul style="list-style-type: none"> - Más mujeres se han incorporado a trabajos que tradicionalmente eran ejecutados por hombres. - Varios estudios han encontrado que: Hombres y mujeres tienen diferentes actitudes en el trabajo. - Otros afirman que no existen grandes diferencias como es el caso de la satisfacción laboral (Wiley, 1996). Vaus y Mc Allister (1991) - En una investigación con 6000 empleados encontraron que la satisfacción laboral si presenta diferencias entre ambos sexos. - Se encontraron mayores niveles de despersonalización y agotamiento emocional entre los hombres (Caballero, Bermejo Nieto y Caballero 2001) asociados al síndrome del burnout.
Edad	<ul style="list-style-type: none"> - La satisfacción laboral y el compromiso organizacional incrementan (Matuieu y Zajac, 1990). - El nivel de rotación disminuye (Blau y Boal, 1987) Esto puede deberse en parte a que los empleados jóvenes no tienen empleos de mucha responsabilidad pues se considera que no tienen la experiencia ni los conocimientos suficientes, limitando su participación en el trabajo, que les crea insatisfacción laboral y posiblemente abandonar su organización. - Empleados de mayor edad se consideran más confiables, - Tienen una mayor identificación con las metas de la organización y un deseo mayor de permanencia en la empresa. - En algunos casos la aportación de los jóvenes al trabajo puede ser mayor debido a que toman en cuenta su limitada experiencia laboral y perciben pocas oportunidades de emplearse en otras empresas y dan respuestas ante el trabajo más positivas. - La población entre 30 y 50 presenta niveles más elevados de estrés (Gil Monte-2005). - A mayor edad la rotación disminuye (Matuieu y Zajac, 1990).

Estado civil	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas casadas tienen mayor nivel de compromiso debido a sus responsabilidades familiares y a las presiones sociales que conlleva el estar casado (Mathieu y Hammel 1989). - Una particularidad de los trabajadores mexicanos en la actualidad es que los solteros que tienen más de un dependiente económico (padres, hermanos) tienen comportamientos y conductas en el trabajo similares a los casados.
Nivel de escolaridad	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor nivel educativo son mayores las expectativas, los valores de carácter intrínseco y extrínseco que influencia la actuación del empleado y el nivel de satisfacción esperado que debe cubrir la empresa. - Mayor escolaridad también afecta negativamente el compromiso organizacional y aumenta el compromiso de carrera
Antigüedad en la empresa y en el puesto.	<ul style="list-style-type: none"> - Se relaciona con el vínculo del empleado en base a los beneficios económicos que la empresa le puede brindar Impactar en la variable de esfuerzo aplicado al trabajo que puede ser menor. - Así mismo el nivel del puesto conlleva mayor o menor grado de satisfacción laboral
Salario de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Representa la retribución que se acuerda entre empleado-empresa por llevar a cabo ciertas actividades en donde aplica sus conocimientos, habilidades y esfuerzos en bien de una organización. - Se ha relacionado con el nivel de compromiso, la satisfacción laboral y el clima laboral.
Capacidades de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene gran impacto en aspectos como el nivel de satisfacción del empleado pero es importante considerar su relación con el tipo de actividad desempeñada. - En muchos trabajos hay un rango de inteligencia asociado con alto desarrollo y satisfacción laboral. - La gente que tiene un mayor nivel de inteligencia que el requerido para el puesto que desempeña indica insatisfacción.
Habilidades en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Los empleados que aplican nuevas habilidades tienen una motivación y satisfacción laboral mayor. - Los trabajadores que muestran mayores habilidades obtienen mejores recompensas (sueldo, beneficios, reconocimiento, etc.) de la organización.
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Son aquellas características psicológicas internas que determinan la forma en que una persona responde a su ambiente. Las propiedades distintivas que tienen una importancia fundamental son (1) la personalidad refleja las diferencias individuales (2) la personalidad es consistente y duradera y (3) la personalidad puede cambiar. - La personalidad de un individuo puede ser consistente, su comportamiento puede variar de manera considerable a causa de factores psicológicos (maduración) socioculturales (un ascenso importante en el trabajo) y ambientales (el nacimiento de un hijo, la muerte de un familiar, el divorcio, el mudarse a otro país o comunidad) que afectan su comportamiento. - Los empleados que se ajustan mejor al trabajo son más estables emocionalmente. - Empleados con rasgos de personalidad como afabilidad, tesón, estabilidad emocional y apertura mental son amigables empáticos y forman una mayor liga con la empresa (Litewwod 2000). - Se tienen correlaciones positivas entre personalidad resistente y realización personal en el trabajo, y negativas con agotamiento emocional y despersonalización (Langemo 1990, Moreno, Garrosa y González 2000). - Los empleados extrovertidos tienen un mayor apoyo del grupo de empleados y esto les disminuye la presión en el trabajo y el estrés.



Como administrador del factor humano:

- 💡 Determine las variables de los empleados que van acordes con la alineación estratégica de su organización
- 💡 Busque información sobre las características sobresalientes de su grupo de trabajo (habilidades, aptitudes, intereses, capacidades, personalidad) escuche y observe a sus empleados.
- 💡 Establezca formas nuevas de canalizar el potencial de sus empleados

b) Expectativas y necesidades



Las expectativas son las probabilidades percibidas positivas o negativas, de que nuestro comportamiento o acción, recibirá cierto resultado y que el suceder o no en la forma esperada. impacta directamente en conductas y actitudes en el trabajo.

Desde el momento de su incorporación, se tienen expectativas mutuas entre la organización y el empleado. Unas expectativas son más conscientes que otras como las expectativas relacionadas con el salario, mientras que también incluyen expectativas inconscientes y que sólo se manifiestan de manera indirecta, como por ejemplo las relacionadas con oportunidades de promoción a largo plazo. Así, cuando los empleados se incorporan a una organización llevan con ellos una serie de deseos, necesidades, anhelos y experiencias que se combinan para entre sí para conformar las expectativas del trabajo.

Las expectativas se expresan como probabilidad – el grado en que el desempeño será determinado por la cantidad de esfuerzo aplicado. En vista de que la expectativa es una asociación ente el esfuerzo y el desempeño, su valor puede variar de 0 a 1. Si el empleado no ve que el esfuerzo le lleva a un desempeño deseado, la expectativa es 0. En el otro extremo, si el empleado está muy seguro de que la tarea será recompensada, la expectativa tiene un valor de 1.

DETERMINACION DE EXPECTATIVAS. EJERCICIO 3

Siguiendo las instrucciones del facilitador anote las principales expectativas que tiene usted respecto a sus empleados, y las que tiene su grupo de trabajo respecto a:

- a) el trabajo que desempeñan
- b) la organización
- c) el jefe

AREAS	MIS EXPECTATIVAS	LAS EXPECTATIVAS DE MIS EMPLEADOS
El trabajo que desempeña		
La organización		
El jefe		
CONCLUSIONES		

Necesidades Humanas

Las personas como hemos visto, son diferentes y esto mismo ocurre con las necesidades que varían de individuo a individuo, cambian con el tiempo y producen diversos patrones de comportamiento. No obstante, esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas. Estas necesidades llevan al individuo a buscar su satisfacción, lo que le significa una serie de motivos para actuar, aspecto que se tratará posteriormente.

Aunque hay poco desacuerdo sobre necesidades fisiológicas específicas, hay considerable desacuerdo sobre las necesidades psicológicas, como se puede observar en las clasificaciones que se presentan a continuación:

Starch (1923)	Menciona 44 necesidades psicológicas como: afecto paternal, ambición, placer, comodidad corporal, posesión, aprobación de otros, espíritu gregario, seguridad, limpieza, descanso, economía, curiosidad, eficiencia, competencia, cooperación.
Murray (1938)	Las clasificó en 20 necesidades identificables distintas como: logro, afiliación, agresión, oposición, defensa, dominio, prevención, apoyo, orden, comprensión entre otros.
Alderfer (1972)	Especifica tres tipos de necesidades: la existencia, la relación y el crecimiento.
Maslow (1943, 1954, 1979)	<p>Introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana.</p> <p>La jerarquía de necesidades de Maslow está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit (fisiológicas), de seguridad, de amor y pertenencia, de estima, las de desarrollo o necesidades de autoactualización (self-actualization), y las de trascendencia.</p>

LAS NECESIDADES PRINCIPALES PARA ACTUAR. EJERCICIO 4

De acuerdo a las instrucciones del facilitador anota tanto las necesidades principales que en este momento te significan un motivo para actuar y las que tú supones que tiene tu grupo de trabajo. Después coméntalo con dos de tus compañeros.

	NECESIDADES
PERSONALES	
GRUPO DE TRABAJO	
CONCLUSIONES	



Como administrador del factor humano

Comente las expectativas de los empleados cuando:

- Se integren nuevos elementos a nuestro grupo
 - Se cambien funciones de los empleados o se trabaje en nuevos proyectos,
 - Ocurran cambio de jefes, procedimientos, equipo, etc.
 - Se programen a cursos de capacitación
- Lo importante es llegar a acuerdos y ajustar las expectativas de ambas partes para no generar conflictos y tener apertura al diálogo.
- Tome el tiempo necesario para conocer las necesidades que llevan a sus empleados a actuar.

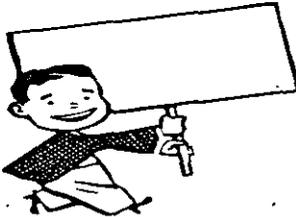
c) Valores creencias percepciones y actitudes



Creencias

Consisten del enorme número de afirmaciones verbales o mentales (es decir "yo creo") que reflejan el conocimiento y evaluación de una persona sobre algo o alguien

Valores



Son creencias. No obstante, los valores difieren de otras creencias en que cumplen los siguientes criterios: (1) son relativamente pocos en número, (2) sirven como guía para un comportamiento cultural apropiado (3) son duraderos y difíciles de cambiar (4) no están unidos con objetos o situaciones específicos, y (5) son muy aceptados por los miembros de una sociedad.

Cabe mencionar que el estudio de los valores es un aspecto que, ha presentado dificultades en la conceptualización y medición, por lo que la influencia en aspectos organizacionales no se ha determinado claramente, estos se han estudiado desde diferentes perspectivas, pues se consideran tanto un aspecto interno del individuo como determinados por el entorno cultural organizacional, que establece normas a los trabajadores que les indican el comportamiento aceptable y apropiado, que genera creencias normativas compartidas por un grupo, área de trabajo o la organización en general.

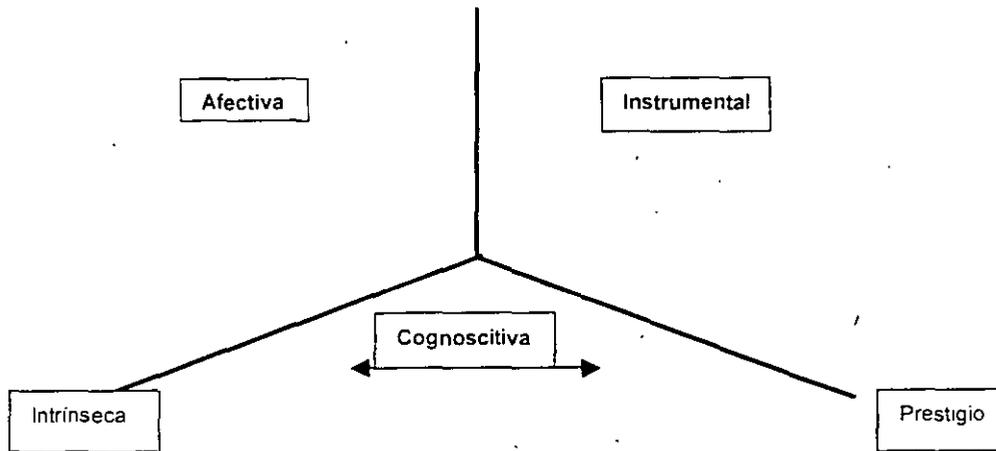
Conceptuar los valores como una característica del individuo es la aproximación psicológica más comúnmente estudiada, e indica que los trabajadores orientan su comportamiento en un contexto laboral y son estables en el tiempo. Así, la perspectiva de las diferencias individuales considera que ciertos procesos de socialización inculcan la importancia del trabajo, que es vista como una actividad necesaria, siendo el caso de la ética protestante hacia el trabajo que enfatiza la virtud hacia el trabajo como fin en sí mismo y que predispone a la gente a estar más involucrada con su trabajo y su organización.

La investigación de Arciniega (1999) mostró que valores relacionados con la conformidad (obediencia y respeto) se vinculan con una alta práctica del catolicismo, específicamente en las ciudades de León, Guadalajara y Puebla, lo que indica que estas poblaciones tienen otra percepción en su forma de participar y comprometerse con el trabajo de acuerdo a las normas sociales interiorizadas de la cultura y religión a la cuál pertenecen.

En el mismo orden de ideas, los valores hacia el trabajo implican la importancia que se concede a determinadas características del trabajador en ambientes laborales. Dada la diversidad de clasificaciones propuestas para agrupar los valores, tanto los generales como los valores hacia el trabajo, surge el inconveniente de establecer la estructura de contenido de valores que se debe utilizar para clarificar sus dimensiones aunque se considere que todo valor expresa un objetivo motivacional y por ello tiene un impacto en el trabajo.

Una de las clasificaciones más estudiadas en relación con los valores organizacionales es la aportada por Elizur (1984), propone tres dimensiones: afectiva, cognoscitiva y material o instrumental. La primera dimensión de valores afectivos incluye aspectos como la autoestima y el conocimiento del trabajo, los que relaciona con el involucramiento a los compañeros y jefes. La dimensión cognoscitiva considera ciertos valores específicos en el trabajo como la realización, independencia, responsabilidad o influencia en el trabajo. La última dimensión, material o instrumental, enfoca aspectos como el salario y condiciones de trabajo, la seguridad laboral, beneficios y pago.

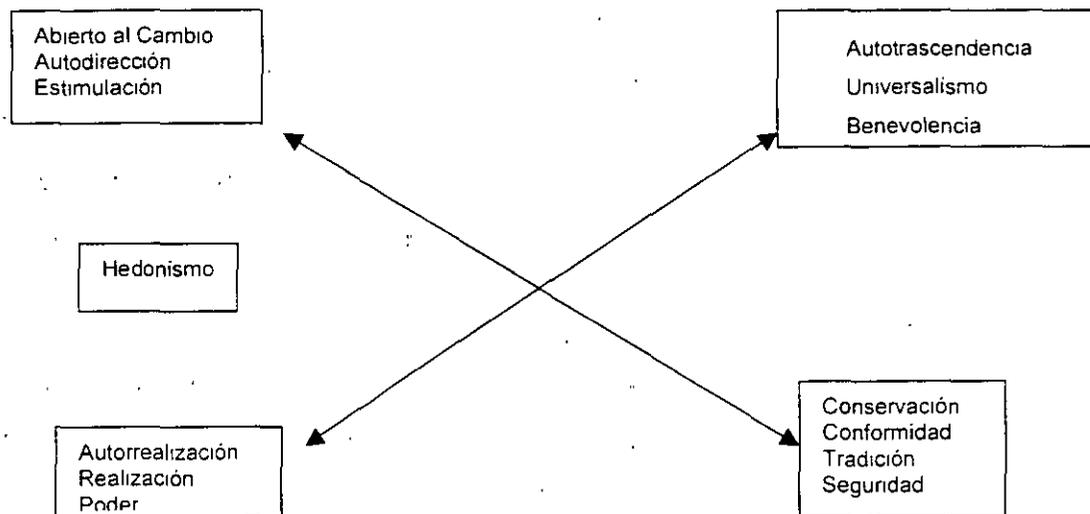
Figura 7. Modelo de Elizur (1984) de tres dimensiones de valores.



Schwartz (1992), por su parte, propone otra clasificación con 10 tipos principales: autodirección, estimulación, hedonismo, realización, poder, seguridad, conformidad, tradición, benevolencia, y universalismo. Pueden ser relacionados de dos formas: cuando los valores son vistos como diferentes pero compatibles y cuando son considerados como opuestos y, por lo tanto, incompatibles. Por ejemplo los valores de realización y poder son compatibles porque hacen énfasis en las metas personales como el status, la realización y el dominio; pero son incompatibles con el universalismo y la benevolencia porque se busca la aceptación de otros como iguales e interfiere con el dominio que se busca en el valor de poder.

La estructura de la tipología de valores de Schwartz (1992) se ha validado en más de 60 países y usado para explicar y predecir actitudes y conductas de las personas, aunque no específicamente en relación con el trabajo. Los 10 tipos de valores se dividen, a su vez, en cuatro valores de nivel alto: Autotrascendencia (que involucra intereses personales por el crecimiento de otros y la trascendencia concerniente a promover el bienestar de otros), Autorrealización (motivación personal sigue sus intereses emocionales e intelectuales), Conservación (busca la preservación del orden con las personas y las instituciones) y Abierto al cambio (involucra la superioridad social y logro de metas).

Figura 8. Tipos de valores, compatibilidad y conflicto entre ellos. Teoría de Schwartz (1992)



Fuente: "Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries", por S. H. Schwartz 1992. In Zanna, M. (Ed.) Advances in Experimental Social Psychology, vol. 25 Academic Press, New York, p. 1-65

En relación a las investigaciones de valores personales con el compromiso organizacional los resultados son contradictorios. Elizur (1996) por ejemplo reporta una baja influencia entre estas variables. Mientras que Oliver (1990) apunta una correlación positiva y muestra que tienen un impacto mayor que variables como la antigüedad del empleado en la organización, la escolaridad o el salario por lo que este autor señala que los valores en el trabajo pueden ser una variable mediadora de las variables demográficas y el compromiso organizacional, aspecto que fue también considerado por Mathieu y Zajac (1990) en su meta análisis. Por otra parte, en el estudio de Butler y Vodanovich (1992) se indica que el trabajador con altos valores intrínsecos generalmente tiene mayor compromiso normativo y que altos valores extrínsecos incrementan el compromiso de continuidad del empleado. Mc Donald y Gandz (1991), por su parte, llegan a la conclusión de que los valores estudiados no tienen relación con ninguna de las dimensiones del compromiso organizacional. Esta contradicción entre los valores y el vínculo del empleado se puede explicar en parte, por la clasificación o tipo de valores que toma cada investigador pues

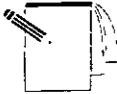
tienen diferentes niveles de impacto en las actitudes y conducta del empleado. Especialmente, un valor fundamental que todas las organizaciones esperarían que tuvieran sus empleados es, sin duda, la **responsabilidad hacia el trabajo**, aspecto que a pesar de su importancia, ocasionalmente ha sido medido en relación al compromiso, siendo más frecuentemente asociado con la satisfacción laboral. Hackman y Oldham (1980) consideran que el involucramiento depende de la percepción del trabajador acerca de su responsabilidad personal para concluir el trabajo. Meyer y Allen (1991) a su vez, mencionan que es importante examinar los efectos de la responsabilidad en las actitudes y conductas comprometidas. Establecen también que la responsabilidad personal tiene un impacto en las experiencias de trabajo y en la formación del compromiso afectivo, afirmación que no ha sido comprobada por ellos. Así este valor no ha sido operacionalizado ni medido adecuadamente. Hackman y Oldham (1975) indican que la responsabilidad en el trabajo incrementa cuando el empleado tiene alta autonomía en la realización de las tareas.

En estudios como el de Brooke, Russell y Price, (1988), se midió la responsabilidad refiriéndose a las obligaciones familiares basados en el estado civil del trabajador y el número de hijos. Shore Tetrick Shore y Barksdale (2000) muestran que la responsabilidad fue significativamente correlacionada tanto con las medidas de compromiso afectivo, normativo, de continuidad, y con el compromiso actitudinal. Estos trabajos arrojan alguna información sobre el papel de la responsabilidad pero aún quedan muchos aspectos aún no clarificados del impacto de esta variable en el compromiso organizacional.

La percepción.

Como individuos diferentes tendemos a ver el mundo de acuerdo con nuestra forma especial de ser. Si cuatro personas ven el mismo evento al mismo tiempo, su relato acerca de lo observado será diferente porque cada persona percibe de forma diferente los eventos que ocurrieron basado en las necesidades, valores, deseos y experiencias vividas por el mismo.

La "realidad" para un individuo es sólo la percepción que tal individuo tiene de lo que "hay allá afuera" – de lo que ha tenido lugar. Los individuos reaccionan y actúan sobre la base de sus percepciones, no sobre la base de su realidad objetiva (es decir, la realidad como la registraría una cámara).



Percepción

Se define como el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los eventos que ocurren para integrar una visión significativa y coherente del mundo.

La interpretación que la persona da a lo que observa también es individual, porque se basa en lo que los individuos esperan ver a la luz de su experiencia anterior del número de explicaciones factibles que pueden visualizar, y sobre los motivos e intereses que tiene en el momento de la percepción.

Pero también existen ciertos eventos o aspectos que ayudan a distorsionar o cambiar la percepción de lo que vemos como: la apariencia física, los estereotipos, el efecto halo, la primera impresión, salto a conclusiones.

Las actitudes son el resultado de procesos psicológicos y no son observables directamente, sino que deben deducirse de lo que la gente hace o dice.



Actitud

Disposición de la persona para valorar de manera favorable o desfavorable algún símbolo, objeto aspecto o situación de nuestro medio ambiente". Las actitudes por tanto guían muchas de las formas de comportarnos, además de ser las que ocasionan nuestra valoración acerca de diferentes aspectos de nuestra vida.

Algunos ejemplos de actitudes son: "Están tan mal las cosas en mi trabajo que no tiene caso esforzarme", "No importa que tan bien trabaje, nadie lo nota", "Cuando las cosas cambien, yo podré trabajar mejor", "Si todos trabajan mal, yo porque voy a esforzarme", "Si pongo de mi parte, lo puedo mejorar"

Muchas de las actitudes se forman tanto en el ambiente familiar y educativo como en un ambiente laboral a través de las experiencias. Y una vez insertadas, las actitudes funcionan como sistemas autónomos, que se valoran como verdaderos. Esto es que no se pone en tela de juicio su veracidad o fundamentación y sirven para justificar una forma de actuar.

Ya con ciertas actitudes aprendidas, éstas se aplican a otros aspectos del diario vivir. Lo que hace difícil determinar con precisión que aspectos formaron las diferentes actitudes que tiene cada persona inclusive para ella misma.

Las actitudes están conformadas de tres componentes importantes:

Cognoscitivo	Comprende el conocimiento y percepciones que se adquieren mediante una combinación de experiencia directa con el objeto o persona y la información relacionada proveniente de varias fuentes, además de tomar en cuenta las percepciones, opiniones y creencias de las personas, cuando no se puede ni se saben evaluar todas las características de una situación. Se refiere por tanto, al proceso del pensamiento, con especial énfasis en la racionalidad y en la lógica. Esto es, que a pesar de no tener todos los elementos nos hacemos una actitud que no permite comparaciones ante eventos reales.
Afectivo	Es la emotividad que impregna los juicios. La valoración emocional, positiva o negativa, acompaña a las categorías asociándolas a lo agradable o a lo desagradable. Cuando decimos, "no me gustan las reuniones multitudinarias", se expresa un rechazo. Es el componente más característico de las actitudes. Una actitud estará, por lo tanto, muy en relación con las vivencias afectivas y sentimientos de nuestra vida. El sentimiento afectivo le da carácter de cierta permanencia.
Conativo	Tiene que ver con la probabilidad o tendencia de que un individuo actúe sobre algo o alguien de una manera determinada.

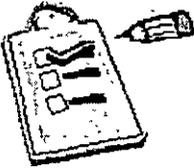
Si bien ya se mencionó que las actitudes son estables en el tiempo algunas de estas sugerencias pueden facilitar el tratar con las actitudes de los empleados:

1. Reforzar otras actitudes que consideramos positivas en el empleado por medio de reconocimiento. Además de propiciar nuevas actitudes favorables al trabajo por medio de repetición y/o premiación
2. Al trabajar con un nuevo empleado, hay muchas actitudes que se van formando con su permanencia laboral por ello debemos de determinar que actitudes son prioritarias que presenten los trabajadores para el buen funcionamiento y el logro de objetivos y esto nos facilite el ir moldeando las actitudes que consideramos más convenientes
3. Debido a que las actitudes conforman un componente cognitivo se debe dar información suficiente de los cambios en la organización o en el trabajo para maximizar las actitudes positivas y no dejar que sean los rumores o chismes (que llevan a actitudes negativas) los que marquen el resultado de las actitudes laborales.
4. Dado que las actitudes se forman a través de la experiencia directa y pasada es importante por tanto propiciar que los empleados tengan experiencias positivas que resten importancia a anteriores experiencias negativas.
5. Las actitudes se ven influenciadas también por el grupo de compañeros del empleado, por ello las actitudes negativas de un empleado van reforzando negativamente las actitudes de otros. Por ello es importante hablar con aquel empleado que presenta actitudes negativas y desacuerdo escuchar su molestia para detener actitudes negativas en el grupo de trabajo.

e) Motivación, significado del trabajo (metas personales, logro, reconocimiento)

La motivación se vincula con aspectos tanto individuales como socioculturales y está presente en todas las áreas de la existencia humana y es uno de los aspectos clave para el administrador del factor humano. Sin un mínimo de conocimiento de la motivación es imposible comprender la conducta humana.

La palabra motivación se deriva del vocablo latín *movere* que significa mover y se habla de motivación para hacer alusión al impulso que inicia, guía y mantiene la conducta para alcanzar una meta u objetivo deseado.



La motivación es en síntesis lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía

La motivación por tanto, es una variable compleja en la que intervienen aspectos conscientes, inconscientes, cognitivos, afectivos y que resulta distintiva para imprimir fuerza y direccionalidad al comportamiento humano, razón por la que ha sido objeto de estudio de disímiles disciplinas científicas.

Se distinguen tres elementos de la motivación:

- Desde el interior de la persona, con la existencia de un deseo o necesidad.
- Considerando el exterior, con la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.
- Elección de una estrategia de acción con base en la valoración de diversas opciones que actuarán orientando y limitado la conducta a obtener el incentivo requerido para su satisfacción.

Se puede decir por tanto, que un organismo está motivado cuando tiene dirección su conducta hacia una meta determinada entre todas las otras metas posibles. Esta motivación depende, en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo adquirió de su grupo social, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo.

Es conocida la clasificación de *motivación* como *positiva* y *negativa*. La negativa es la obligación que hace cumplir a la persona mediante el uso de castigos, amenazas, etc. La positiva por su parte, es el deseo constante de superación guiado por un espíritu positivo y algunos autores la dividen en intrínseca y extrínseca.

La *motivación intrínseca* se caracteriza porque la persona fija su interés por el trabajo, demostrando un papel activo en la consecución de sus fines, aspiraciones y metas. La actividad se realiza por el placer que se experimenta durante la misma que incita a la exploración, al conocimiento y a la creatividad. Este tipo de motivación se subdivide en motivación intrínseca hacia la realización y hacia experiencias estimulantes; esta última está enfocada a la realización de una acción para vivenciar sensaciones como placer sensorial, diversión, excitación y experiencias estéticas mientras que la primera (la motivación intrínseca hacia la realización) está definida por el hecho de enrolarse en una actividad como resultado de la satisfacción experimentada al intentar hacer o crear algo.

En el caso de la *motivación extrínseca* se tienen en cuenta motivadores de carácter externo, como las ventajas que ofrece la actividad que se realiza, es decir, que constituye un medio para llegar a un fin y no el fin en si mismo.

Motivación al trabajo

Un gran número de estudios y teorías hacen consideraciones en relación con la motivación, las cuales constituyen un punto de partida para explicar la motivación humana, pero especialmente al administrador del factor humano le es prioritario conocer cada uno de los modelos que explican la motivación hacia sus puntos débiles y fortalezas, que sin duda, reportan una valiosa ayuda para una adecuada comprensión del trabajador como ser humano y de los procesos motivacionales que están en la base de su comportamiento.

Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Con respecto a los factores que determinan la motivación laboral, podemos distinguir los factores propios del trabajo y los que le son ajenos:

- ☐ Factores del trabajo en sí: Las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación
- ☐ Factores ajenos a la situación de trabajo: Es indudable que factores del entorno familiar y otras actividades del trabajador, tienen efectos importantes en su motivación. Este tipo de factores como el estado de ánimo, conflictos, etc.: son muy importantes y se deben considerar al motivar al trabajador.

La teoría de las necesidades latentes, de Jahoda

Menciona medios explícitos e implícitos, evidentes y latentes de satisfacción entre las cuáles se encuentra que el trabajo

1. estructura el tiempo
2. ofrece experiencias compartidas
3. proporciona la experiencia de la creatividad
4. permite estatus e identidad personales
5. es una fuente de actividad

Modelo de las tres necesidades de Mc Clelland

Alrededor de 1950, David McClelland (Hirschfeldt, 2003) señala que la motivación de logro, la de poder y las afiliativas predisponen a las personas a comportarse en una dirección determinada.

McClelland establece una relación directa entre el éxito alcanzado por los países industrializados y el predominio de la motivación de logro en sus gerentes. Este tipo de motivación es descrita como la necesidad de establecer metas realistas, de persistir en la consecución de las mismas y se caracteriza por la autoexigencia para alcanzar excelencia en los resultados. Las personas en las que predomina la motivación de logro:

- ☐ Luchan por el logro personal más que por el premio.
- ☐ Sienten necesidad de alcanzar logros mejores y de una manera más eficiente.
- ☐ Asumen la responsabilidad en la resolución de problemas.
- ☐ Requieren de información periódica sobre su rendimiento.
- ☐ Establecen metas de dificultad moderada, evitando tareas fáciles o extremadamente difíciles.
- ☐ Las mismas probabilidades de éxito o fracaso le permiten experimentar sentimientos de satisfacción y logro, por los esfuerzos realizados.

En el caso de la motivación al poder, existe la necesidad de controlar y manipular a otras personas y guarda una estrecha relación con la idea de alcanzar el estatus. Estas personas:

- ☛ Prefieren las situaciones competitivas y en las que está presente el estatus.
- ☛ Se preocupan por el prestigio más que por el rendimiento adecuado.
- ☛ Tienden a controlar a los demás y a manipularlos en función de sus propios fines.
- ☛ Su pensamiento se dirige a la obtención y el ejercicio del poder y la autoridad
- ☛ Ayudan al grupo a fijar proyectos para el alcance de estas metas.

La motivación de afiliación se refiere al deseo de gozar del aprecio y la aprobación de los demás. Las personas en las que prevalece la motivación afiliativa, están encaminadas a:

- ☛ Luchar por conquistar la amistad.
- ☛ Buscar situaciones de cooperación en lugar de la competencia.
- ☛ Pensar frecuentemente en la calidad de sus relaciones interpersonales.
- ☛ Preocuparse por sus deficiencias en las relaciones con los otros.
- ☛ Buscar el aprecio, el dar y recibir afectos

Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Otra de las teorías más importantes que explica cómo las personas se motivan es la aportada por Maslow, la teoría plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; "un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer" (DiCaprio, 1989,pag.364). Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores - aunque lo haga de modo relativo-, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

<i>Fisiológicas.</i>	La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas, como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.
<i>de Seguridad</i>	<p>Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de; sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad.</p> <p>Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada, lo que se ve en la necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.</p>
<i>De amor y de pertenencia:</i>	Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.
<i>De estima</i>	<p>La necesidad de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.</p> <p>Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.</p>
<i>De autorrealización</i>	Las necesidades de autorrealización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Las necesidades de autorrealización están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg a finales de los años 50 desarrolla la teoría de los dos factores donde plantea que las necesidades de nivel bajo, entre las que se encuentra el salario, no necesariamente conducen al aumento de la productividad. Estas

necesidades se satisfacen rápidamente y una vez satisfechas, solo logran motivar ofreciendo más de lo mismo; lo que conduce a un círculo vicioso que no finaliza jamás. De acuerdo a su propuesta teórica, en la motivación intervienen dos factores: los higiénicos y los motivadores.

Los factores higiénicos son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprende las condiciones físicas y ambientales de trabajo como el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre la empresa y los empleados. Los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. Cuando estos factores son óptimos simplemente evitan la insatisfacción.

Los factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir muy por encima de los niveles normales. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción.

FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIENICOS	
Factores que cuando están presentes producen satisfacción	Factores que cuando no están presentes no producen insatisfacción	Factores que cuando están presentes no producen satisfacción	Factores que cuando no están presentes producen insatisfacción
Realización exitosa del trabajo	Falta de responsabilidad	Estatus elevado	Malas relaciones interpersonales
Reconocimiento del éxito obtenido por parte de superiores y compañeros	Trabajo rutinario y aburrido	Incremento del trabajo	Bajo salario
Promociones en la empresa, etc.		Seguridad laboral	Malas condiciones de trabajo
Libertad de decidir como realizar el trabajo		Condiciones de trabajo y comodidad	
		Estabilidad en el cargo	

REPRESENTACION DE PAPELES. EJERCICIO 5.

Presente en equipos de tres personas un problema laboral y la posible solución considerando aspectos de motivación.



MANEJANDO LA MOTIVACION. EJERCICIO 6

De acuerdo a las instrucciones del facilitador formen grupos de tres personas. Considerando la información vista en el curso, desarrollen estrategias de motivación y reporte los posibles resultados que se esperan alcanzar.

TEORIA DE MOTIVACIÓN	ESTRATEGIA	RESULTADOS
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Cómo se puede notar la motivación de los empleados es un asunto que involucra muchas variables organizacionales. La administración del factor humano impone fuertes desafíos como el incremento de la productividad de los empleados, la reducción de los costos y operaciones inútiles, la mejoría del nivel de conocimiento y de las técnicas del personal, el incremento de la moral del trabajador y el aumento de la motivación.

Estos nuevos retos conllevan el encontrar un trabajador con valores diferentes a los tradicionales, un trabajador que puede ser más fiel a su profesión que a su jefe, que tiene más interés en alcanzar objetivos que en seguir normas y procedimientos, que desea un trabajo significativo, que muestra un acrecentado deseo de autonomía y participación en la toma de decisiones y que posee un marcado interés en la información y en la autoridad menos rígida de la estructura de la empresa.



Por ello los administradores del factor humano

Requieren de plantearse estrategias para motivar y retener a sus empleados, entre las que se tiene

- 🔒 Asumir el papel de director de los resultados.
- 🔒 Definir claramente el trabajo a realizar y los resultados esperados.
- 🔒 Tratar a cada empleado como una persona.
- 🔒 Ofrecer oportunidades para la toma de decisiones participativa.
- 🔒 Establecer canales de comunicación eficaces.
- 🔒 Buscar trabajos desafiantes.
- 🔒 Ofrecer elogios, reconocimiento y confianza cuando sea necesario.
- 🔒 Mejora de las condiciones laborales (factores higiénicos).
- 🔒 Adecuación persona-puesto de trabajo.
- 🔒 Integrar en la medida de lo posible, las necesidades generales de la organización con las de sus empleados para que al prosperar la organización también prosperaren los empleados.
- 🔒 Motivar mediante el trabajo mismo.

f) Compromiso organizacional y satisfacción laboral

La motivación en el trabajo está muy ligada a la satisfacción laboral y el compromiso organizacional pues ambos impactan en la motivación que tiene el empleado en su trabajo.



La satisfacción laboral es un conjunto de actitudes favorables y desfavorables mediante los cuáles los empleados perciben su trabajo. La satisfacción laboral se indica como aspecto de agrado o desagrado ("disfruto de mi trabajo") que difiere de los pensamientos objetivos ("mi trabajo es complejo")

La satisfacción en el trabajo expresa el grado de concordancia entre las expectativas que cada persona genera y el agrado que el trabajo proporciona.

Algunos investigadores indican que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

Se plantea que los factores que influyen directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, etc.) y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.

Por otra parte, la satisfacción en el trabajo tiene muchas dimensiones. Puede representar una actitud general, o puede aplicarse a ciertas partes del trabajo de un individuo como: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. Además, la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral

Se puede decir por tanto que, la satisfacción se diferencia del compromiso en ser una actitud más específica, inestable, pasiva y dependiente de las fluctuaciones del contexto laboral (Mowday y cols. 1982)

¿CUAL ES TU NIVEL DE SATISFACCION LABORAL? EJERCICIO 7

De acuerdo a las instrucciones del facilitador se medirá el nivel de satisfacción laboral en dos partes. La primera se integra por un cuestionario que será contestado en forma individual. En la segunda parte escribirás las dos preguntas y en grupo de tres personas revisarán las respuestas de cada uno y las clasificarán para llegar a conclusiones generales.

PARTE I

CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL

Este cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión respecto a temas sobre satisfacción laboral. Lea atentamente las instrucciones. No hay respuestas correctas o incorrectas; se solicita UNA OPINION, sea SINCERO y ESPONTANEO, conteste sin meditar largamente la respuesta

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de enunciados respecto a su trabajo. De acuerdo a los puntos que se le presentan marque con una X aquella casilla que mejor represente su parecer

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderado satisfecho	satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
3. Tus compañeros de trabajo							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
5. Tu superior inmediato							
6. Responsabilidad que se te ha asignado							
7. Tu salario							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades							
9. Relación entre dirección y trabajadores en tu empresa							
10. Tus posibilidades de promoción							
11. El modo en que tu empresa es administrada							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces							
13. Tu horario de trabajo							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
15. Tu estabilidad en el empleo							

La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas:

- Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).
- Subescala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

Esta escala permite la obtención de tres puntuaciones, correspondientes a

- Satisfacción general.
- Satisfacción extrínseca.
- Satisfacción intrínseca.

Es esta una escala aditiva, en la cual la puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos de encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 a Muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho. La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.

En las otras dos subescalas sus valores oscilan entre 7 y 49 (satisfacción intrínseca) y 8 y 56 (satisfacción extrínseca).

PARTE II

Instrucciones. Retroceda mentalmente en el tiempo hasta el día en que usted experimentó una gran satisfacción por algo en relación a su trabajo (no necesariamente en el trabajo actual). Y también ese otro momento en que se sintió extremadamente descontento por algo así mismo relacionado con su vida de trabajo.

Piense unos momentos y escriba brevemente lo que paso en los espacios en blanco que siguen a las dos cuestiones que se le plantean a continuación:

Experiencia positiva	Factor No.

Experiencia negativa	Factor No.

Forma de calificación

Lean las respuestas en grupo y clasifiquen las experiencias tanto satisfactorias como insatisfactorias de acuerdo a la tabla de factores que aparecen a continuación.

Factores	Descripción de factores
1. Logros	Metas alcanzadas, resultados o rendimiento del trabajo, sentimientos del deber cumplido.
2. Reconocimiento	De su trabajo procedente de sus jefes, compañeros, subordinados, etc. elogios y censuras.
3. Trabajo en sí mismo	Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado.
4. Responsabilidad	Nivel de supervisión. Responsable de su propio trabajo o del de otros Trabajo importante.
5. Promoción	Cambio de nivel o posición. Posibilidad de ascenso. Formación a cargo de la empresa.
6. Competencia del superior	Competencia de la organización y dirección. Sistema de administración y claridad de políticas.
7. Remuneración	Sueldo, prestaciones, ventajas económicas.
8. Dirección y relaciones humanas	Relación con superiores, colegas e inferiores
9. Condiciones de trabajo	Ambiente físico (iluminación, confort, etc.). Cantidad de trabajo. Condiciones de seguridad.

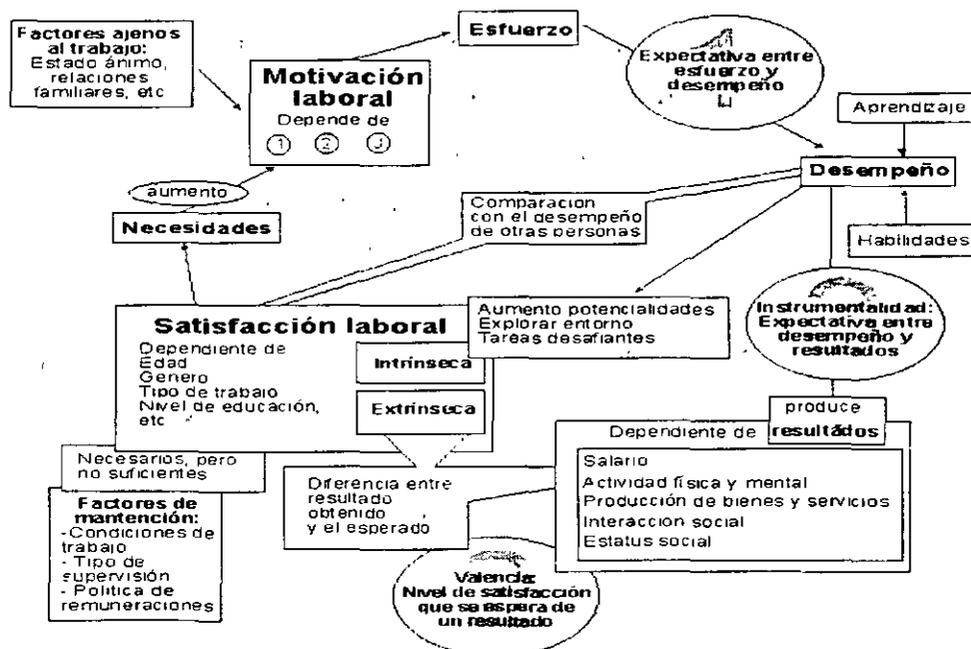
CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL EMPLEADO Y LA EMPRESA

En lo individual las consecuencias de la satisfacción laboral señaladas por la literatura científica se relacionan con:

- La salud. Se han encontrado correlaciones significativas con síntomas físicos como psicósomáticos como dolores de cabeza, afecciones cardíacas, presión arterial, niveles elevados de colesterol.
- Bienestar psicológico. Se ha encontrado asociación con estados emocionales de ansiedad, depresión y burnout.
- Se ha sugerido que la insatisfacción laboral disminuye la esperanza de vida de los empleados, seguido en importancia por el consumo de tabaco.
- Manifestación de actitudes de "escape o retirada", repercute en comportamientos como impuntualidad, ausentismo, y finalmente abandono o renuncia al trabajo que le implican un costo al empleado.

Para la organización la falta de satisfacción laboral también tiene una repercusión aún más fuerte y directa en la actividad productiva: Rotación excesiva, ausentismo, improductividad, ausencia de apoyo entre los empleados, quejas en relación a los superiores, sabotaje, accidentes y disminución de la calidad entre otros

Esquema Integrador de Satisfacción Laboral y Motivación al trabajo



COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Cuando se habla de "compromiso", esto se considera una garantía de que alguien realizará alguna acción, aceptará cambiar cosas, situaciones, etc. (Becker, 1960). Igualmente, se toma como una promesa u obligación de una persona con una entidad como una organización, una idea, una causa, otra(s) persona(s), algún aspecto o situación, además de conectarse con eventos futuros (Brown, 1996).

Mowday, Porter, y Steers (1982); Porter, Crampon, y Smith (1976); y Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) consideran compromiso organizacional como "la fuerza relativa a la identificación individual e involucramiento con una organización en particular", y puede ser caracterizado por (1) un fuerte deseo de permanecer como miembro de una organización en particular (2) un acuerdo de mantener altos niveles de esfuerzo en beneficio de la organización y (3) una creencia definitiva y aceptación de los valores y metas de la organización.

Meyer y Allen (1991) por su parte lo definen como "un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que refleja un deseo, una necesidad y/o una obligación a mantenerse como miembro de una organización" (p.346). Para muchos investigadores el compromiso organizacional se considera una actitud aunque otros En la literatura científica sobre el compromiso organizacional, se ha encontrado que éste puede ser tanto un fenómeno actitudinal como conductual (Mathieu y Zajac 1990). En algunas investigaciones se consideran ambas aproximaciones como complementarias (DeCotiis y Summers, 1987; Meyer y Allen, 1991).

Meyer, Allen, y Gellatly (1990) identificaron distintos componentes del compromiso organizacional de acuerdo a la teoría de "las pequeñas inversiones" de Becker (1960) y al modelo propuesto de Mowday et al., (1982). Estos componentes del compromiso organizacional son:

TIPO DE COMPROMISO	ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS
De continuidad	Manifiesta el apego del empleado a la organización por las ganancias económicas que se le brindan, permanece en la organización porque ha invertido tiempo, esfuerzo y/o dinero y el renunciar significaría perder lo invertido. En este tipo de compromiso el empleado valora la oportunidad que tiene para conseguir otro trabajo con el sueldo, prestaciones y condiciones similares a las que se le brindan en su organización actual. El desempeño de los empleados en este caso es mínimo, pues su objetivo personal no es contribuir al crecimiento de la organización sino permanecer en ésta sin tener problemas.
Afectivo	Surge cuando se involucra emocionalmente el trabajador con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, lo que le lleva a buscar también el bienestar común. Se vincula con experiencias y condiciones favorables de la empresa, prácticas adecuadas de gestión de recursos humanos, así como condiciones laborales gratificantes (oportunidades de aprendizaje o desarrollo profesional) que llevan a un marcado orgullo de pertenencia (expresar a familiares y amigos su emoción por ser parte de la misma). De igual forma, se evidencia un interés por los problemas de la organización, siendo solidario y cooperativo cuando las cosas funcionan mal. En términos coloquiales se dice que el empleado que tiene un alto compromiso afectivo "tiene bien puesta la camiseta" (Arciniega 2002).
Normativo.	Al igual que el compromiso afectivo, indica un aspecto emocional y consiste en un fuerte sentimiento de obligación y lealtad que lo lleva a permanecer en su organización. El empleado considera que tiene una deuda, por las oportunidades y recompensas que se le brindaron como sueldo, promociones, capacitación, etcétera. El empleado con alto compromiso normativo puede actuar "más allá de su deber" y tomar iniciativas que resulten beneficiosas para la organización, independientemente de si esta conducta es evaluada o recompensada. El compromiso normativo incluye también una liga con compañeros de la organización pues éstos proveen de señales, signos o información que facilitan la adaptación del nuevo empleado a la organización, pero que le llevan después a sentirse comprometido con su grupo por la ayuda que le brindan.

QUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Este cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión respecto a temas sobre compromiso organizacional. Lea atentamente las instrucciones. No hay respuestas correctas o incorrectas. se solicita UNA OPINION, sea SINCERO y ESPONTANEO, conteste sin meditar largamente la respuesta.

Instrucciones. A continuación encontrará una serie de enunciados respecto a su trabajo. De acuerdo a los puntos que se le presentan marque con una X aquella casilla que mejor represente su parecer.

PREGUNTAS	NADA	POCO	REGULAR	MUCHO
1. Estoy con buena voluntad para poner un gran esfuerzo más allá de lo normalmente Esperado para que la empresa sea exitosa.				
2. Yo le hablo de la empresa a mis amigos, como una gran organización para la cual trabajar				
3. Yo aceptaría casi cualquier tipo de trabajo para seguir trabajando con esta compañía				
4. Yo encuentro que mis valores y los valores de mi empresa son muy similares				
5. Estoy orgullosos de decirle a otros que soy parte de esta compañía.				
6. La empresa realmente inspira lo mejor en mí en relación a la ejecución del trabajo.				
7. Estoy extremadamente feliz de que escogí esta empresa para trabajar sobre otras empresas que estaba considerando antes de ingresar.				
8. A mí realmente me importa el destino de esta empresa.				
9. Para mí esta es la mejor de todas las posibles compañías para la cual trabajar				



**FAVORECIENDO UN MAYOR COMPROMISO ORGANIZACIONAL,
EJERCICIO 8**

De acuerdo a lo revisado en el curso y a las instrucciones del facilitador. Anota para cada uno de los tipos de compromiso acciones que puedes llevar a cabo como administrador del factor humano y los resultados a obtener.

TIPO DE COMPROMISO	ACCIONES	RESULTADOS
Afectivo		
De Continuidad		
Normativo		
CONCLUSIONES		



El administrador del factor humano

- ≡ Implementa diferentes acciones para incrementar tanto la satisfacción como el compromiso organizacional:
- ≡ Procura la alineación de los objetivos organizacionales con los de los empleados.
- ≡ Cuida los aspectos de la satisfacción laboral en su grupo de trabajo en aspectos como: el trabajo en sí mismo, reconocimiento, compañeros, entre otros.
- ≡ Establece normas claras de trabajo que lleven a un compromiso normativo.

Evaluación parcial:

4. Exponga un breve resumen del tema del factor humano y las prácticas administrativas.
5. Elabore un breve resumen del tema factores del empleado visto en el curso.
6. Mencione cuáles fueron sus aprendizajes trascendentes en los dos temas tratados.
7. ¿Cómo utilizaría esta información en su práctica profesional y en su vida personal?

TEMA 5.

EL GRUPO DE TRABAJO

Objetivo Específico.

El director analizara el impacto de factores organizacionales y la dinámica de los grupos de trabajo para una intervención adecuada de la administración del factor humano.

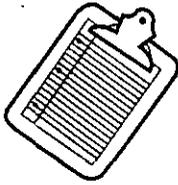
**“Si no sabemos hacia dónde
queremos ir, ningún viento nos será
favorable”. Séneca**

Los grupos de trabajo que son coordinados adecuadamente pueden contribuir al progreso de la organización dado que propician la participación, integran intereses, mejoran las decisiones, comprometen y motivan a los miembros del grupo a actuar, fomentan la creatividad y también amplían los enfoques y cambian las actitudes.

a. INTEGRACION (NIVELES DE GRUPOS) MADURO ETC.

¿Grupo o equipo?

Existen múltiples definiciones relacionadas con los grupos y equipos de trabajo. En la literatura consultada, se destaca que, con frecuencia, estos términos se emplean de manera análoga e indistintamente. Sin embargo el equipo de trabajo como se puede notar en la definición involucra una mayor participación en los integrantes. Para fines didácticos presentaremos primero las diferencias que se manejan entre ambos términos



Qué se entiende por:

Grupo de trabajo:

"Es un conjunto de dos o más personas que interactúan con interdependencia para alcanzar objetivos comunes, están definidos por la estructura organizacional y tiene determinadas funciones de trabajo designadas".

Equipo de trabajo

"Es un conjunto de individuos que se han comprometido para lograr objetivos comunes, que trabajan para ello, coordinan sus esfuerzos, aportan ideas, conocimientos, transfieren habilidades, toman decisiones de pleno consenso y producen resultados de alta calidad. Su variedad es muy amplia: abarca desde la ayuda mutua de dos personas, un círculo de calidad hasta un comité de alta dirección".

Un equipo de trabajo es un grupo humano, pero no cualquier grupo. En ocasiones, los individuos utilizan los grupos para lograr fines personales o para protegerse mutuamente. Cuando se encuentra un colectivo humano que combina una alta moral, efectividad en las tareas y una clara relevancia para la organización, se está en presencia de un equipo.

Muchos autores plantean que, para que una empresa u organización obtenga resultados de trabajo satisfactorios, debe lograrse el esfuerzo integrado y coordinado de más de una persona. Al respecto, se plantea que trabajar unidos significa "trabajo en grupo" pero cuando se trabaja por separado, pero en función de un mismo objetivo, se hace "trabajo de grupo" y se pasa a equipos de trabajo

Tanto los grupos como los equipos de trabajo, presentan características propias:

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Liderazgo fuerte e individualizado.	Liderazgo compartido.
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y colectiva
La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación	La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo.
Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización	Dentro del marco del objetivo global de la organización, se auto asignan propósitos y metas específicas.
Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual	Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros.
El trabajo colectivo se considera como algo inevitable o, incluso, un mal necesario.	El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta
Los conflictos se resuelven por imposición o evasión.	Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva.
Se encuentra centrado principalmente en la tarea.	Se centra en la tarea y en el soporte socio-emocional de sus miembros.
No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros.	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo.

Cuando se forma tanto un grupo como un equipo, "intervienen fuerzas psicológicas que van desde la confraternización hasta la lucha abierta entre motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las distintas personalidades que lo componen". Dichas confrontaciones deben promover el cambio y soluciones adecuadas, justamente porque cada uno aporta y ejerce la función que más se adecua a su personalidad, habilidades y conocimientos.

Al momento de formarse, las funciones de los distintos miembros suelen ser confusas. Los individuos se limitan a actuar como observadores mientras averiguan qué se espera de ellos. En la medida que avanza el trabajo en equipo se identifican las funciones de cada uno. Estas dependen de sus características personales, su capacidad de trabajo, sus conocimientos previos, así como de la forma en que interactúan sus miembros.

Para establecer la formación de grupo o un equipo de trabajo es necesario considerar la alineación estratégica, la visión y misión de la empresa.

Características de un grupo de trabajo

Entre las características esenciales de un grupo de trabajo, pueden referirse:

1. Composición

Los grupos pueden ser homogéneos o heterogéneos. Los grupos son homogéneos cuando sus miembros tienen necesidades, motivos, conocimientos y personalidades muy similares. Los heterogéneos no presentan estas similitudes. Cada organización necesita de ambos tipos de composición.

2. Normas

Son las reglas de comportamiento establecidas por los miembros del grupo. Ellas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

3. Funciones

Es el carácter de la contribución a las tareas y acciones que realizan los miembros del grupo. Cada posición en la estructura del grupo implica: una conducta esperada de quien ocupa una posición, un comportamiento percibido, el que la persona que ocupa la posición cree que debe tener y una actuación, es decir, el comportamiento real que tiene la persona que ocupa una posición. Cada individuo puede ocupar varias posiciones y experimentar distintos comportamientos.

4. Estado

Se refiere al nivel jerárquico que posee un individuo dentro del grupo o la organización. Los individuos tratan de obtener y mantener cierto nivel alcanzado.

5. Cohesión

Es la fuerza que integra al grupo, se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

Formación de un grupo 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 conjunto, en el seno de una cultura empresarial que apoya 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 y para la comunicación necesaria.

La conformación de un grupo de trabajo tiene sentido cuando existe una meta común y las tareas de los miembros del grupo son interdependientes, cuando se necesita la cooperación para completar un trabajo y para mejorar su calidad de forma sustancial.

Los grupos de trabajo deben encontrar respuestas a las siguientes preguntas: ¿para qué estamos aquí?, ¿cómo debemos organizarnos?, ¿quién está a cargo?, ¿quién cuida por nuestro éxito?, ¿cómo debemos trabajar los problemas?, ¿cómo debemos relacionarnos con otros grupos?, ¿qué beneficios produce el grupo a cada uno de sus miembros de acuerdo con sus necesidades?

La formación y desarrollo de un grupo de trabajo constituye un proceso dinámico. Ellos siempre se encuentran en cambio, no obstante, un grupo debe transitar por una secuencia de procesos para consolidarse como equipo:

Formación	En esta etapa, los individuos se consideran parte del grupo, pero experimentan incertidumbre con relación a su finalidad, estructura y liderazgo. Se explora el terreno para conocer las conductas y formas de actuación de los otros participantes. Esta fase termina cuando sus miembros comienzan a considerarse realmente parte del grupo
Formación de subgrupos	Se caracteriza por la formación de subgrupos para reducir la inseguridad e incertidumbre que provoca la fase anterior. En esta etapa, surgen conflictos y actitudes de oposición que no pueden identificarse con claridad y que pueden disimularse.
Conflictos y confrontación	Se produce una hostilidad manifiesta entre los subgrupos, se advierte resistencia al control que se impone a los subgrupos e individuos. Hay conflictos con el liderazgo y se producen confrontaciones. Cuando se logra superar esta etapa, se advierte una jerarquía clara en el liderazgo dentro del grupo
Diferenciación	En esta fase, surgen relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión, porque ha confrontado y superado sus diferencias. Aumenta el sentido de compañerismo. Se aceptan las diferencias y se crea una atmósfera de aceptación mutua. Esta etapa finaliza cuando el grupo adquiere una estructura estable y crea un conjunto común de expectativas sobre lo que se define como un comportamiento correcto por parte de sus integrantes.
Realización y responsabilidad compartida	Esta es la etapa culminante del proceso. La estructura es plenamente funcional y se acepta por todos. La energía del grupo es sincrónica y no se centra en conocer y entender a los demás, sino en la ejecución de las tareas, cada uno se responsabiliza por la calidad con que se realizan las tareas y por la marcha del grupo como conjunto. En esta fase, cada persona puede hacerse cargo de una parte diferente del trabajo, ocupar una determinada posición, cumplir una función, interpretar un papel a la vez que asume un alto grado de responsabilidad por el éxito del conjunto. En este momento, puede comenzarse a pensar en un equipo de trabajo.

Ventajas de los grupos de trabajo

Entre las ventajas esenciales, que presentan los equipos, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

Para los individuos	Para las organizaciones
Se trabaja con menos tensión	Aumenta la calidad del trabajo.
Se comparte la responsabilidad.	Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
Es más gratificante.	Se reducen los tiempos en las investigaciones.
Se comparten los premios y reconocimientos.	Disminuyen los gastos institucionales.
Puede influirse mejor en los demás.	Existe un mayor conocimiento e información.
Se experimenta la sensación de un trabajo bien hecho	Surgen nuevas formas de abordar un problema.
	Se comprenden mejor las decisiones.
	Son más diversos los puntos de vista.
	Hay una mayor aceptación de las soluciones

Los comportamientos eficaces e ineficaces en un equipo de trabajo pueden resumirse de la siguiente manera:

Es eficaz	Es ineficaz
Centrarse en la solución de los problemas.	Centrarse en la persuasión como algo socio-emocional.
Ensayar nuevas ideas en forma mutua.	Imponer por convencimiento opiniones preconcebidas.
Escuchar para entender.	Escuchar para refutar o no escuchar en absoluto.
Disponerse a cambiar de opinión	Defender la propia opinión hasta el final.
Participar colectivamente en la discusión.	Dominar la discusión.
Encontrar estímulo en el desacuerdo.	Reaccionar de manera desfavorable ante el desacuerdo.
Interactuar y llegar a un consenso.	Convencer a los demás en una interacción personal.

Desventajas de la solución de problemas en grupo.

No obstante, las ventajas que representan para los individuos y las organizaciones, no debe dejarse a un lado, los resultados negativos que puede producir la solución de problemas en equipos. Entre ellas, pueden referirse las siguientes:

- ✓ Decisiones prematuras.
- ✓ Dominio personal.
- ✓ Soluciones ganar o perder
- ✓ El consumo de tiempo
- ✓ Las presiones para conformarse.
- ✓ El dominio de pocas personas.
- ✓ Responsabilidad ambigua.

Los miembros del grupo comparten la responsabilidad, pero ¿quién es responsable en realidad del resultado final? En una decisión individual, es claro quién es responsable. En una decisión de grupo, se diluye la responsabilidad de cada miembro.

B. NORMAS DE SOCIALIZACION Y APOYO

Son estándares generalmente aceptados del comportamiento del grupo y del individuo que se desarrollan a raíz de la interacción de los integrantes con el paso del tiempo. Las normas se forman solamente en relación con las cosas que tengan significado para el grupo. Pueden estar escritas o comunicarse verbalmente. Los integrantes del grupo aceptan las normas en diversos grados, algunos de aceptan totalmente, otros sólo parcialmente. Se pueden aplicar a todos y cada uno de los integrantes del grupo. Los grupos establecen normas sobre asignación de recursos y normas de desempeño (obtención de los objetivos propuestos) y eficiencia (utilización óptima de los recursos humanos y materiales) del grupo.

Un fenómeno característico en la formación de pautas y normas en los grupos, es el conocido como Efecto Autocinético o "Presión del grupo a la uniformidad" y que consiste en la influencia que supone la presencia de los demás en la conducta de un determinado miembro del grupo.

El grupo puede interactuar a tres niveles que le implican diferentes normas de socialización y apoyo:

☐ : Temático, el más superficial, es el que es el contenido de lo que se habla o tarea que se realiza;

☐ Funcional, es el que se refiere al procedimiento, es decir, como actúa cada miembro del grupo (¿quién interviene?, ¿cuándo lo hace?, ¿a quién se dirige?, etc), en la vida cotidiana, pocas veces estos factores atraen la atención.

☐ Afectivo, está en el nivel más profundo, está el que valora las fuerzas emocionales que entran en juego en toda interacción; generalmente permanece oculto, encubierto por los niveles anteriores.

C. JUSTICIA Y EQUIDAD

En la relación que se establece entre empleado-empresa. Los trabajadores reconocen que la organización tiene un mayor poder en la relación dado que el empleador requiere de las contribuciones del empleado pero el empleado puede ser sustituido con mucha facilidad que la que tiene el empleado de prescindir de su organización. Este poder de la empresa se refleja en requerimientos que los empleados juzgan en función de ciertas normas sociales de rectitud e imparcialidad y que son integradas como justicia organizacional.

El buen uso del poder por parte de directores y gerentes suscita la aprobación social, mientras que demandas injustas, o el incumplimiento de obligaciones contraídas que se perciben como explotadores u opresoras suscitan la desaprobación.



La justicia organizacional

Es la percepción que tienen las personas (directores, gerentes, empleados) acerca de la justicia en relación a las políticas, sistemas de pago y prácticas de una organización. El concepto de justicia y la manera en que ésta se imparte en una organización es fundamental para la cultura corporativa de dicha organización.

Este complejo sistema de relaciones de intercambio se complica aún más porque cada persona analiza sus propias contribuciones (inversiones) y las compara con las contribuciones que las demás personas ofrecen a la organización. Incluso comparan sus recompensas con las recompensas recibidas por las demás personas. Cuando hay equivalencia se da una situación de equidad. Cuando ocurre la equidad, la persona experimenta un sentimiento de satisfacción. Si hay inequidad se experimenta injusticia y de insatisfacción que aumenta en la medida que crece la inequidad.

Las personas tienen diferentes reacciones ante la inequidad percibida bien por prácticas administrativas o trato diferente entre compañeros y responde:

<input type="checkbox"/>	Aplicando un esfuerzo y productividad menor en el trabajo.
<input type="checkbox"/>	Modificando sus resultados en forma negativa (ejemp., disminuir la calidad).
<input type="checkbox"/>	Cambia su percepción personal ("ahora me doy cuenta que trabajo más que los demás") y decrementar la motivación.
<input type="checkbox"/>	Deforma la idea que tiene de los demás ("no trabaja bien y aún así le dieron bono).
<input type="checkbox"/>	Elige un referente distinto (merezco un aumento como lo hacen en la empresa en que trabaja mi primo")
<input type="checkbox"/>	Renuncia al trabajo, falta frecuentemente, tiene mermas, etc.



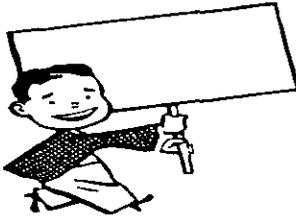
Si por el contrario el empleado se siente sobre recompensado y esto también lo considera una acción de falta de equidad puede aumentar sus aportaciones y esfuerzo al trabajo o puede caer en una devaluación de las recompensas que recibe.

d. Conflictos interpersonales

Cabe mencionar que el trabajo que realiza el administrador del factor humano involucra el trabajar con personas diferentes, en diferentes niveles jerárquicos e incluso en el mismo nivel pero en disímiles momentos o circunstancias, o sea, que existe el reto de alcanzar metas y objetivos comunes con personas (tanto en un nivel vertical como horizontal) que son seres humanos únicos e irrepetibles, con necesidades, historias personales, filosofía de la vida, características de personalidad que difieren y que en ocasiones hasta se contraponen

Es imposible que con tal diversidad de variables no existan los conflictos, ellos son parte de la vida y un elevado porcentaje del tiempo de nuestras vidas transcurre en las organizaciones.

El conflicto es parte inevitable de la vida y no necesariamente tiene que conducir al caos y a la destrucción, pues él en si mismo tiene formas, procesos y resultados controvertidos



Conflicto

Es la lucha que se establece entre dos partes interdependientes al menos, las cuales perciben metas incompatibles, recursos escasos e interferencia de la otra parte en la obtención de sus metas.

Se señalan varias causas como originarias de un conflicto, lo que es de especial interés para ayudar a resolverlo si estamos en la posición de un tercero o si somos partes de él. Como factores causales del conflicto, elementos asociados a las relaciones interpersonales, conflictos de valores, conflictos de intereses, discrepancias sobre información de determinados hechos y discrepancias vinculadas con la inequidad estructural.

En las relaciones interpersonales, la comunicación es esencial durante una situación conflictiva. De ella dependerá que el conflicto se exacerbe o que se arribe a una solución constructiva del mismo: Los diálogos de sordos, la falta de habilidad de escucha, la comunicación rígida, la desconfianza, la imposición de criterios son intensificadores del conflicto y conducen a la repercusión residual del mismo.

En los conflictos de valor entran en juego las prioridades personales, las creencias religiosas, políticas y culturales. Los conflictos de este tipo suelen ser muy fuertes y de difícil solución pues cuando las personas sienten amenazados sus valores, perciben que se les amenaza su identidad personal y se aferran con gran fuerza a los mismos.

Al dirigir personas y tratar de guiarlas hacia la consecución de metas comunes, el administrador del factor humano se enfrenta a conflictos de diversa índole, que van desde una disputa entre dos de mis subordinados hasta la confrontación entre grupos o áreas de trabajo diferentes. La incompatibilidad de metas, contraposición de intereses y percepción de escasez de recursos resultan centrales en muchos conflictos.

Origenes del conflicto

La subjetividad de la percepción

La información incompleta

Las fallas naturales de comunicación

La desproporción entre las necesidades de las personas y los satisfactores disponibles

Las diferencias de caracteres

Las presiones que causan frustración

La presión de igualar a los demás

Los separatismos y divisiones

La mucha intimidad e interdependencia

Las conductas inadecuadas en la comunicación.

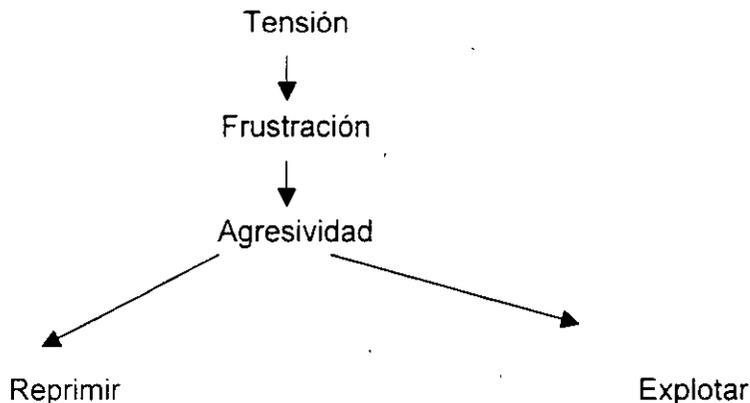
Efectos y repercusiones del conflicto

	Cuando el conflicto genera energía y la guarda es una fuente potencial de violencia.
	Origina frustración, hostilidad y sentimientos destructivos contra quien lo provoca.
	Es motivo de ansiedad, opresión y preocupaciones que desencadenan reacciones psicossomáticas.
	Es impulso a la actividad. En un grupo cualquiera la divergencia de opiniones estimula a todos a expresarse y defender sus posiciones y realizarlas.
	Ante el conflicto laboral, el individuo baja el rendimiento y la persona queda inhibida y bloqueada.
	Produce el cambio social en su doble forma de evolución y revolución, es decir, cambio gradual o brusco.
	Ayuda a crecer y consolidar en el ser humano el principio de la realidad.
	El conflicto aclara las ideas, los sentimientos, los caracteres y los objetivos de los miembros de un grupo y conduce al establecimiento de metas

Manejo de conflictos en la organización. Ejercicio 9

En grupos de tres personas elaboren una lista de los cinco conflictos más serios en su medio laboral. Indiquen como se están manejando, y cómo deberían manejarse satisfactoriamente. Escenifique dos de estos conflictos ante el grupo

Manejo inadecuado de conflictos



- ❗ Pretender resolverlo con soluciones simples sin llegar al fondo o negar su existencia.
- ❗ Convertir el conflicto de cosas en conflicto de personas.
- ❗ La limitada capacidad de negociar y asumir posiciones extremas
- ❗ La mala costumbre de etiquetar al otro
- ❗ El monólogo disfrazado de diálogo
- ❗ Tratar de resolver un conflicto con información incompleta o inexacta

Manejo adecuado de conflictos

- Ⓢ Enfrentar el conflicto más que evitarlo
- Ⓢ No atribuir el conflicto a la mala voluntad de la gente para no convertirlos en personales.
- Ⓢ Aprender a dialogar y desarrollar la empatía.
- Ⓢ Fomentar la actitud en sí mismo y en el grupo de trabajo de ganar – ganar y no ganar-perder.
- Ⓢ Encauzar la agresividad expresando lo que proponemos y aportando soluciones.

Naufragos. Ejercicio 10

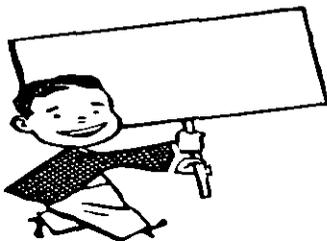
Siguiendo las instrucciones del facilitador formen un grupo de 7 personas.

e. CULTURA ORGANIZACIONAL

Se define cultura como: la suma de las creencias, valores, y costumbres aprendidas que sirven para dirigir el comportamiento de los miembros de una sociedad determinada.

El impacto de la cultura es tan natural y automático que su influencia sobre el comportamiento se da por hecho. Con frecuencia, cuando estamos expuestos a gente que tiene diferentes valores, costumbres o cultura, que nos damos cuenta hasta que grado la cultura ha moldeado nuestro comportamiento.

Así la cultura existe para satisfacer las necesidades de la gente dentro de una sociedad. Ofrecen orden, dirección y guía en todas las fases de la solución de problemas humanos, para satisfacer las necesidades psicológicas, personales y sociales de los grupos humanos. Las creencias, costumbres y valores culturales se conservarán mientras se consideren satisfactorios para el grupo social pues de lo contrario se modifica y sustituye de manera que la cultura evoluciona gradualmente pero de forma continua, para satisfacer las necesidades de la sociedad.



Cultura organizacional

Es el conjunto de valores, creencias, mitos y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que la distinguen de otras organización.

Los aspectos que son comúnmente utilizados por los fundadores y líderes de las organizaciones para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa son:

☉	Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
☉	Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
☉	Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción
☉	Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
☉	Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
☉	Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro).
☉	El diseño y estructura de la organización. tipo de organización (pública o privada). clase de producto o servicio que se preste, los puestos, niveles jerárquicos, tamaño de la empresa, el grado de descentralización, ubicación geográfica, criterios funcionales, y los mecanismos con que se logra la integración y se transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.
☉	Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, las personas a quienes se destina la información.
☉	El momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos que transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.)
☉	Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomunión" del personal. (Los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién "encaja" y quién "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organización.

LA CULTURA DE MI ORGANIZACIÓN. EJERCICIO 11

A continuación anota las principales características de tu organización que determinan la cultura y las evidencias de esto. Anota además tu punto de vista si es fuerte o débil tu cultura y porqué

CARACTERISTICAS	EVIDENCIAS DE LA CULTURA
Filosofía organizacional	
Diseño de espacios	
CULTURA FUERTE <input type="checkbox"/> DEBIL <input type="checkbox"/>	
Anota que aspectos crees que deben modificarse de tu cultura organizacional para alinearse a los objetivos estratégicos:	

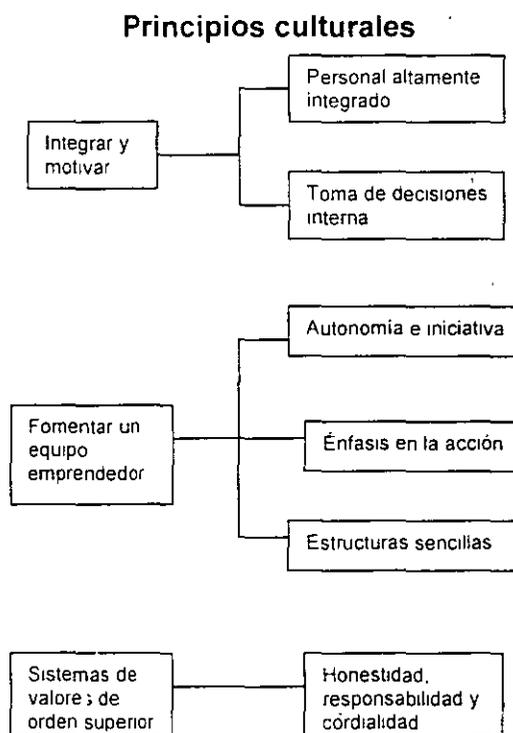
Existen empresas donde no se dispone de todas las reglas o normas de forma organizada, por lo que de forma verbal y por la manera de comunicarse y conducirse de sus líderes se constituye una cultura organizacional propia.

Así, la cultura es un campo magnético que reúne a la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias importantes de la organización y de los líderes.

Es bien sabido que las empresas japonesas excelentes son empresa con una cultura muy fuerte, arraigada en cada uno de sus componentes, y caracterizada por el empleo vitalicio, la participación de los trabajadores en el proceso de la toma de decisiones, existencia de círculos de calidad y una alta lealtad hacia la empresa. Cultura que sin duda alguna, ha sido la clave para que muchas de estas compañías hayan alcanzado posiciones de predominio mundial.

Las empresas españolas excelentes también se caracterizan por una cultura fuerte, la cual emerge de su líder y se transmite de forma descendente a través de toda la organización.

La cultura organizacional de éxito tiene como ejes principales la integración y motivación del personal, el fomento de un espíritu emprendedor y un sistema de valores de orden superior que es compartido por todos los individuos que integran la empresa.



Por ello una fuerte cultura puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Por ello una de las responsabilidades más importantes de la administración del factor humano es dar forma a los valores y normas culturales.

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una desventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo de manejar el factor humano

La cultura de una empresa se crea como consecuencia de la propia personalidad de su fundador(es) y se alimenta con las diferentes personas que van formando parte de ella. Puesto que los fundadores son quienes eligen a los máximos responsables, dirigentes de cada una de las áreas que componen la empresa, está en sus manos el seleccionar personal que se ajuste al estilo y la filosofía administrativa. La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo: es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un administrador se comporta, con las limitaciones o ventajas que le impone la cultura organizacional y su filosofía personal.

TEMA 6

LIDERAZGO Y CONDUCCIÓN DE EQUIPOS

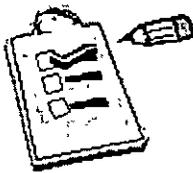
Objetivo Específico:

El participante maneje los principios de la conducción de equipos que incluyan prácticas adecuadas de recursos humanos, acorde a la información del liderazgo revisadas en el curso.

“Solo triunfa en el mundo quien se levanta y busca las circunstancias y las crea si no las encuentra”. G. Bernard Shaw

Una de las piezas claves de toda organización son sin duda sus líderes: directores y gerentes. Son ellos quienes contribuyen de manera decisiva en el rumbo que toma el negocio, desde su razón social –las necesidades de mercado que se quieren satisfacer – hasta las políticas de recursos humanos.

El papel de los Directores y Gerentes en la administración del factor humano ha tenido un cambio importante y se ha convertido en una actividad compleja que le demanda entre otras cosas, llevar a cabo funciones administrativas tradicionales (planeación, presupuestos, asignar tareas, asumir funciones preescritas (transmisor de información, negociador). Por otra parte estos administradores del factor humano desafían el status quo, ya que comunican una nueva visión, dirección, estrategia y motivan e inspiran a otros.



Liderazgo

Es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los demás con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Es evidente que cuando más influencia y poder tiene un líder, mayores posibilidades de éxito tienen sus intentos.

Aspectos a considerar del liderazgo

☒ Involucra a otras personas: a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

☒ Entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

☒ Capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

☒ El liderazgo es cuestión de valores pues si pasa por alto los componentes morales del liderazgo sus decisiones no involucran el bienestar del grupo.

a. Liderazgo influencia y poder

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos.

El otro concepto importante acerca de la autoridad del líder se basa en la teoría de la aceptación y es básicamente una parte de la filosofía administrativa respecto del comportamiento. Esta teoría afirma que los líderes *son seleccionados (aceptados) por aquellos que serán sus seguidores*. Solamente

cuando un individuo es aceptado como líder y se le otorga el derecho de guiar a sus seguidores, éstos se convierten en sus subalternos y responden a su autoridad. Los seguidores otorgan autoridad porque tienen respeto o admiración por el individuo o porque éste representa valores importantes para ellos. De acuerdo a la teoría de la aceptación los trabajadores reconocen su necesidad de la guía y apoyo que puede proporcionarles el líder.

Según este enfoque, la fuente de la autoridad radica en el nivel más bajo de trabajo y no en el nivel más alto de la estructura de la organización

Como ya se mencionó el liderazgo conlleva diferentes tipos de poder que impactan en una mayor o menor influencia en el grupo de trabajo. Estos tipos son.

☛ **Coercitivo.** Se maneja con base en los castigos y las sanciones que se hacen en el trabajo.

☛ **Del experto.** También conocido como autoridad del conocimiento, resulta de un aprendizaje especializado. Este se basa en el conocimiento y experiencia que se le reconoce a la persona y por ello su opinión es aceptada en su grupo de trabajo

☛ **Carismático.** Es la habilidad que poseen los líderes de atraer seguidores mediante la fuerza de su personalidad como carisma, simpatía, apertura, etc.

☛ **Premiador.** Se establece considerando las recompensas que puede dar la persona a su grupo de trabajo

☛ **Legítimo.** Es el que brinda una organización a las personas que ocupan puestos de dirección o manejo de personal. Esta dado con base en la organización y estructura de la empresa.

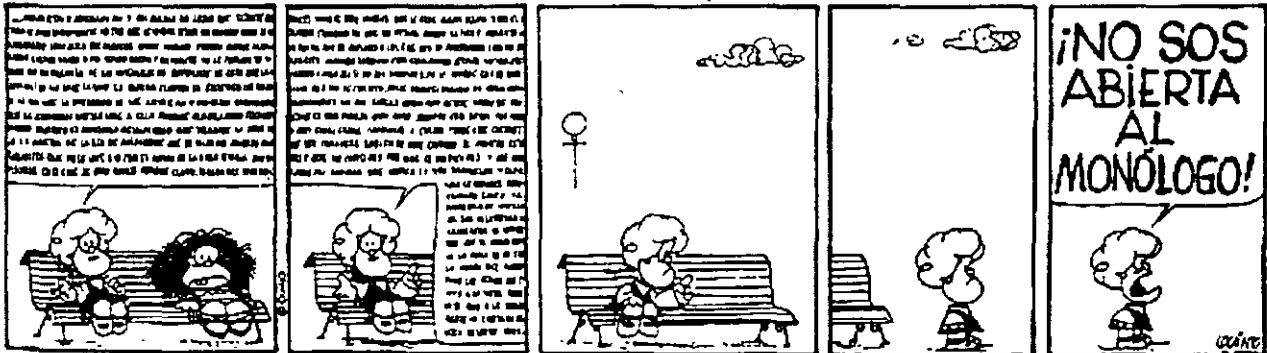
La administración del factor humano efectivo buscará incluir los diferentes tipos de poder en su actuación sin extralimitar el poder coercitivo pues su impacto en los empleados genera molestia, irritabilidad hasta llegar a la agresión y al no cumplimiento con los requerimientos del trabajo.

b. El líder y sus comunicaciones

No es posible NO COMUNICAR

Al hablar con nuestro grupo de trabajo debemos tomar en cuenta las siguientes consideraciones para mejorar nuestras comunicaciones:

Independientemente de lo que uno diga, debe esperar que la otra parte casi siempre- oiga algo diferente. Puede ocurrir que uno esté tan ocupado pensando en lo próximo que va a decir, en lo que va a responder o expresar su punto de vista, que descuidamos escuchar con atención lo que los subordinados o nuestros compañeros nos dicen



Otro problema frecuente en la comunicación son los malos entendidos. Lo que uno dice, puede ser malinterpretado por el otro.

Escuchar con real atención es fundamental. Si lo hacemos e interrumpimos ocasionalmente para decir: "¿Entendi correctamente que lo que Ud. quiere decir es que...?", la otra parte sentirá la satisfacción de ser escuchada y comprendida.

Comprender no es lo mismo que estar de acuerdo. Es posible, a la vez, entender perfectamente y estar en total desacuerdo con lo que dice la otra parte. Pero a menos que logremos convencer al otro que entendemos su argumento, no podremos explicarle nuestro propio punto de vista. Si logramos hacerlo, maximizamos la posibilidad de iniciar un diálogo constructivo y minimizamos la posibilidad de que el otro crea que no lo hemos comprendido.

Dado que el valor de la comunicación de un líder reside en el apropiado uso de sus recursos mentales para evitar la ruptura entre el pensamiento y la acción. Calor, color y vida ha de estar implícito en las palabras, para lograr persuadir, orientar, controlar y planificar sus obras y alcanzar las metas propuestas.

La mirada, los gestos y ademanes, coadyuvan o desdichan mucho de su grado de probidad y puede o no, transmitir confidencialidad y seguridad a sus oyentes ya que ser transparente implica aprender a deshacerse de las máscaras, ser congruente con lo que dice y hace, y ante todo, creer cien por ciento en lo que dice.

Asimismo, el líder debe estar consciente de que la palabra es un arma de doble filo, que cuando no es utilizada con asertividad y justicia, puede volverse contra él, destruyéndolo ineluctablemente

En consecuencia, si un líder quiere optimizar sus estrategias como buen comunicador debe demostrar su pensar y sentir a través de las palabras, manejar con propiedad la intensidad y el volumen de la voz, utilizar la técnica del silencio, como respuesta sabia y establecer un lazo sólido y diáfano con su gente. Manejar además el lenguaje corporal y la autoimagen

No olvidar que cuando una persona habla dice quién es y hasta donde llega su grado cultural y su preparación intelectual. No hay mejor tarjeta de presentación que el lenguaje. Hablar bien genera grandes dividendos como respeto, y aceptación de los subordinados.

c. Creando un ambiente de trabajo motivante

El líder tiene la responsabilidad de crear un ambiente de trabajo para lo cuál debe considerar:

☞ Conocer perfectamente su trabajo y tener completo dominio de todos los que supervisa.

☞ Usar la habilidad para dirigir y no su autoridad para mandar. Explicar no solamente como deben ser hechas las cosas, sino también el para qué, cuando las circunstancias lo aconsejen

☞ Dar órdenes e instrucciones claras y cerciorarse de que éstas han sido bien comprendidas.

☞ No repetir sus órdenes por sistema, por revelar flaqueza y falta de seguridad.

☞ No gritar. Las voces altas y los alardes de autoridad indican el miedo que tiene a ser desobedecido.

☞ Conocer las actividades y el rendimiento de cada uno de sus subordinados y juzgarlo honestamente

☞ Apreciar y reconocer el esfuerzo y la superación de los empleados en el trabajo.

☞ Cuando reprenda corrige la falta respetando a la persona.

☞ Demostrar un interés personal por cada uno, ser leal con todos, tanto con los subordinados como con los superiores. Asumir las responsabilidades

☞ No culpa a otros. Estar dispuesto siempre a acudir a los superiores para defender a sus subordinados cuando fuera necesario.

☞ Cumplir las promesas lo antes posible y no prometer lo que no se puede dar.

☞ Estar siempre predispuesto a oír las explicaciones de otros, procurando comprender sus puntos de vista

d. Metas de grupo

El fijar metas al grupo de trabajo es una función que lleva a cabo el administrador del factor humano considerando dos tipos de comportamiento con sus subordinados:

Directivo.

- Identifica funciones y actividades concretas
- Define las funciones y tareas de los subordinados.
- Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
- Controla los resultados

De apoyo

- Centrado en el desarrollo del grupo.
- Evaluar el nivel de competencia de los colaboradores respecto a las habilidades y conocimientos
- Evaluar el nivel de motivación y autoconfianza de las personas
- Fomenta la participación en la toma de decisiones.
- Da cohesión, apoya y motiva al grupo.
- Diagnosticar el nivel de desarrollo en función del nivel de competencia y dedicación para decidir finalmente el estilo de liderazgo adecuado

e. Factores organizacionales de apoyo al liderazgo



Individuo

El estilo del líder y el clima que éste crea en su entorno y dentro del grupo. La tarea fundamentalísima de los dirigentes, ante todo, es el diseño y mantenimiento de un medio ambiente que favorezca el desempeño del grupo.

El líder es uno de los elementos sustanciales en la emergencia de la cultura organizacional de la empresa (Schein, 1988).

Consecuencia de cuanto se viene explicando es lo que podríamos denominar el principio fundamental del liderazgo, según el cual, las personas tienden a seguir a quienes consideran como un medio para satisfacer sus propias metas personales, es más probable que los administradores sean líderes efectivos conforme mejor comprendan lo que motiva a sus subordinados y la forma en que operan esas motivaciones y, también, conforme mejor reflejen en sus actuaciones directivas esa comprensión.

f. Prácticas efectivas de liderazgo

Al guiar a un grupo de trabajo se nos ofrece una gran oportunidad para cumplir las metas de la organización pero también nos permite una plataforma para nuestro lucimiento propio llevarnos a perder de vista tanto lo que debemos aportar a la empresa con ese liderazgo como la responsabilidad que tenemos ante el grupo de trabajo, pues nuestros subordinados han generado expectativas con respecto a nuestra forma de manejarlos y los resultados que debemos alcanzar para ellos.

Por eso es importante determinar cuáles son las prácticas efectivas de administración del factor humano considerando lo que la gente espera:

1) un liderazgo equilibrado.

Los líderes tambaleantes no pueden esperar que su gente los sostenga todo el tiempo. La responsabilidad de su posición debe manifestar un alto grado de equilibrio estable, ante los movimientos externos. El equilibrio estático es muy fácil de lograr. El equilibrio dinámico requiere mayor habilidad. Si el líder es desequilibrado e inestable, su liderazgo también será inestable.

2) medidas justas.

La justicia y la equidad es lo que mantiene la paz y la unidad en cualquier grupo, equipo o nación. Se espera que el líder tenga la capacidad de medir con justicia, sin arbitrariedades y aplicando el mismo criterio para todos, sin privilegios de ningún tipo. Todo se debe medir con la misma vara. Que un líder pierda su imparcialidad, pierde credibilidad.

3) un liderazgo que les brinde protección y seguridad.

Aquellos que están en autoridad deben velar por la seguridad del grupo de trabajo que les fue confiado. La intimidación externa siempre se presentará cuando un equipo, una empresa se lanzan en busca de la excelencia. Es ingenuo pensar que no se presentarán resistencias activas para impedir que se alcancen las metas de excelencia. Siempre que se intenta superar algo, se incomodará a alguien. Los deportistas y las empresas lo saben. No se conquista un torneo o un mercado sin luchar con otros.

4) el líder tenga capacidad de vencer la inercia.

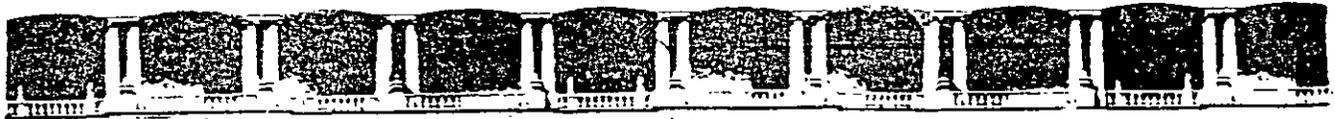
La palanca es una herramienta elemental que se estudia en la física clásica y consiste simplemente en una vara. Su principio básico implica una multiplicación de la fuerza. La gente espera, en cierta medida, milagros de sus líderes. Confían en que sus fuerzas superarán el promedio. Su capacidad para mover las cosas en beneficio del grupo es lo que los sacará de esa mediocridad. El líder debe tener el poder de simplificar lo que es difícil para la gente y liberarlos de pesadas cargas. Un equipo, se mejorará cuando observe un modelo de fortaleza. No estoy hablando de carisma en este caso, sino de fortaleza de voluntad, moral, intelectual y emocional. Esto implica contar con la habilidad de multiplicar las fuerzas, para alcanzar soluciones aun en las situaciones que llevan mucho tiempo detenidas.



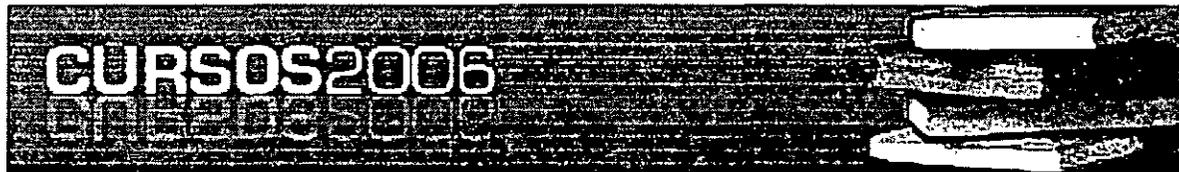
Referencias bibliográficas

- Alcover, C. M. (2002) *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales* Granada Aljibe,
- Álvarez J. Desarrollando equipos de trabajo en la empresa chilena de hoy. Universidad de Chile Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, 1997.
- Arciniega, L. y González, L. (2002) *What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment*. Paper presentado en la 8ª conferencia bienal de la International Society for the Study of Work and organizational Values Varsovia, Polonia.
- Barker, J. A. (1995). *Paradigmas El negocio de descubrir el futuro*. Santa Fe de Bogotá Mc Graw- Hill Interamericana
- Barr, PS.; Stimpert, J L y Huff, A (1992) "Cognitive change, é strategic action, and Organizational renewal" .*Strategic Management Journal*, Vol 13. 15-38.
- Brown, S.P. (1996). A meta -analysis and review of organizational research on job involvement *Psychological Bulletin*. 120, 235-255
- Cialdini, R.B, Wosinska, W., Barrett, D.W, Butner, J, y Gornik D.M. (1999). Compliance with a request in two cultures The differential influence of social proof and commitment/consistency on collectivists and individualists. *Personality and Social Psychology Bulletin*, (25)10, 1242-1253
- Clark, A., Oswald, A. & Warr, P (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of occupational and organizational psychology*. 69 , 57-81
- Davis K. y Newstrom J. W. *Comportamiento Organizacional*, , Mc. Graw Hill
- Denison, D. (1992) *Cutura Corporativa y Productividad Organizacional*, Serie Empresarial. Edit Legis. Bogotá, Colombia.
- DiCaprio, N. S. (1989): *Teorías de la personalidad* . México D.F.: McGraw-Hill.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 77, 313-327.
- Elizur, D (1984) Facet's of Work Values: A Structural Analysis of Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 379-389
- Furnham A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones* Ed. Oxford. México
- Glaser, M. J. y Tullar, W. L. (1985). Citizen satisfaction with police officer/ citizen interaction: Implications for the changing role of police organizations. *Journal of Applied Psychology*, 70 (3), 514, 527
- Gordon, J. R. *Comportamiento Organizacional*, Ed. Prentice Hall.
- Hackman, J.R. y Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- Hackman, J.R y Oldman, G R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hobbs A. Poupart A. Simard. F. (1992). *Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogota: Legis
- Lessem R. (1992) *Gestion de la Cultura Corporativa*, Ed. Diaz de Santos España.
- Liao, H. Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2) 242-236.
- Meyer, J.P., Allen, N.J y Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. y Topolnytsky (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

- Mowday, R.T., Porter, L.W. y Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages - The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. California: Academic Press
- Robbins, S. P. *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall.
- Schwartz, S.H., Melech, G., Lehman, A., Burguess, S., Harris, M. y Owens V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32 (5), 519-542.
- Spector, P. E. (1996). *Industrial and Organizational Psychology*. Florida: John Willey and Sons Inc.
- Topa, C. G., Lisbona, B F Palaci, D. y Alonso A. E. (2004). La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multi-grupo. *Psicothema*, 16(3) 363-368.
- Wahba, M. A. y Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of Research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15 (2) 212-240.
- Welsh, H.P. y Lavan, H. (1981) Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior and organizational climate. *Human Relations*. 34, 1079-1089.
- Wright, P. M. Gardner, T. M. Mohina, L. M. y Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409-446.
- Zeffane, R. (1994) Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparasion of public and private sector employees. *Human relations*, 47, 977-1010.



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



CURSOS ABIERTOS

MANEJO DE PERSONAL
CA 509

TEMA
HOJA DE TRABAJO

EXPOSITOR: DRA. NORMA BETANZOS DÍAZ
DEL 30 DE MAYO AL 2 DE JUNIO DE 2006
PALACIO DE MINERÍA

HOJA DE TRABAJO

HOJA DE RETROALIMENTACIÓN PARA LAS NECESIDADES (PARTE I)

INSTRUCCIONES

Las siguientes afirmaciones tienen siete respuestas posibles.

Esta totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ligeramente de Acuerdo	No sabe	Ligeramente en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo absoluto
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Marque una de las siete respuesta, encerrando en un círculo el número que corresponda a su aseveración. Por ejemplo: si esta "totalmente de acuerdo" encierre en un círculo (+3).

Cuenta con aproximadamente diez minutos para completar la tarea.

1 Aumentos especiales deben darse sólo a los que realizan bien su trabajo.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2 Una descripción del puesto ayudaría a que los empleados supieran mejor lo que se espera de ellos	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3 A los empleados se le debe recordar que de sus trabajos depende que la compañía compita con efectividad.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4 Un supervisor debe prestar mucha atención a las condiciones físicas de trabajo de sus empleados.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
5 El supervisor debe luchar arduamente para desarrollar una atmósfera de compañerismo entre sus subordinados.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
6 Reconocimiento individual para el cumplimiento superior de la medida asignada a empleados	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

7	Los supervisores indiferentes lesionan los sentimientos	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
8	Los empleados desean sentir que realmente sus habilidades y capacidades son necesarias en sus trabajos.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9	El programa de prestaciones y beneficios del retiro, son factores importantes para mantener a los empleados en su trabajo.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10	Las personas pueden ser más productivas cuando su trabajo les representa un reto y son estimuladas.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
11	Muchos empleados dan lo mejor de sí en todo lo que hacen.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
12	Los gerentes deberían mostrar más interés en los empleados, llevando a cabo algunos eventos sociales después del trabajo.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
13	Estar orgullo de nuestro trabajo es actualmente una recompensa importante.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
14	Los empleados gustan de pensar que son "los mejores" haciendo su trabajo	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
15	La calidad de las relaciones en los grupos de trabajo informales es muy importante	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
16	Los incentivos o bonos individuales mejorarían el desempeño de los empleados.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
17	El ver a los jefes, es muy importante para los empleados	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
18	A los empleados generalmente les gusta controlar su propio trabajo, tomar decisiones, relacionadas con su trabajo, con un mínimo de supervisión.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
19	La seguridad en el trabajo es importante para los empleados.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
20	Los empleados consideran importante contar con buenos equipos para el trabajo.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

HOJA DEL CONCENTRADO PARA LA RETROALIMENTACIÓN DE NECESIDADES (PARTE II)

MARCADOR

1. Transfiera los números que encerró en un círculo en la Parte I en el lugar correspondiente de la siguiente tabla:

Frase no.	CALIFICACIÓN
10	_____
11	_____
13	_____
18	_____
	□□□□□□□□□□
Total	_____
(Necesidades de autorealización)	

Frase no.	CALIFICACIÓN
2	_____
3	_____
9	_____
19	_____
	□□□□□□□□□□
Total	_____
(Necesidades de Seguridad)	

Frase no.	CALIFICACIÓN
6	_____
8	_____
14	_____
17	_____
	□□□□□□□□□□
Total	_____
(Necesidades de autoestima)	

Frase no.	CALIFICACIÓN
1	_____
4	_____
16	_____
20	_____
	□□□□□□□□□□
Total	_____
(Necesidades básicas)	

Frase no.	CALIFICACIÓN
5	_____
7	_____
12	_____
15	_____
	□□□□□□□□□□
Total	_____
(Necesidades de Pertenencia)	

2. Registre la calificación total de cada categoría, en la siguiente gráfica, marcando con una X el número de su registro en el área de motivación.

NECESIDADES NIVEL	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
AUTO REALIZACIÓN													
AUTO ESTIMA													
PERTENENCIA													
SEGURIDAD													
BÁSICOS													

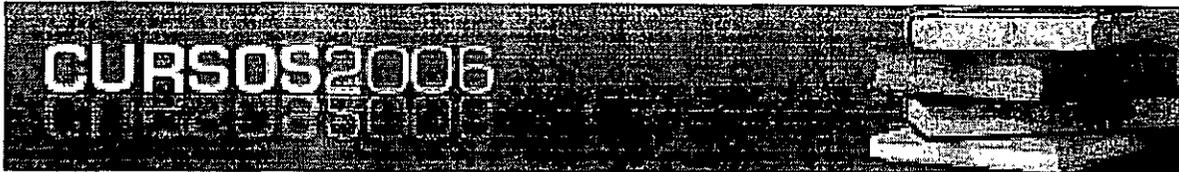
Baja **Alta**

Una vez que haya terminado de llenar esta gráfica, podrá observar sus fortalezas en cada una de estas áreas, de sus necesidades de motivación.

No hay, por lo tanto, una respuesta "correcta". Lo que es correcto para usted, es hacer lo mismo con las necesidades de sus empleados, claro que esto es específico, en cada situación y para cada individuo. Sin embargo, en general los "Expertos" nos dicen que los empleados en la actualidad están mejor motivados por conatos en las áreas de Pertenencia y Autoestima.



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



CURSOS ABIERTOS

MANEJO DE PERSONAL
CA 509

TEMA
DIAPOSITIVAS

**EXPOSITOR: DRA. NORMA BETANZOS DÍAZ
L.A.E. SERGIO SUÁREZ CASTREJÓN
DEL 30 DE MAYO AL 2 DE JUNIO DE 2006
PALACIO DE MINERÍA**

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

UN POCO DE HISTORIA.

Los seres humanos hemos buscado por generaciones hacer la vida más cómoda

Así hemos inventado formas de facilitar nuestras actividades y eso nos ha llevado a elaborar esquemas que nos permitan entender mejor la naturaleza que nos rodea y los fenómenos que observamos a diario



Así surge la ciencia y la tecnología como útiles auxiliares



ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

UN POCO DE HISTORIA



Principalmente en el ámbito de la economía, la ingeniería y la administración, el ser humano se ha preocupado por obtener un mejor uso de los recursos con los que cuenta, así nace la administración científica, teniendo como representantes, entre otros, a David Ricardo, Adam Smith, Winston Homer, Henry Fayol y Frederick Wilson Taylor.

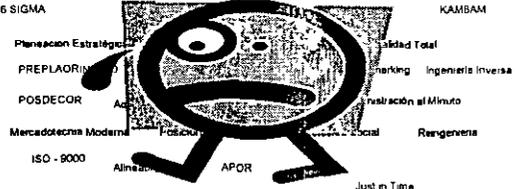
Con base en estos, se han desatado corrientes cada vez más fuertes que tienden a lograr mejores resultados del manejo de los recursos que poseen las organizaciones, recursos que son en principio, reconocidos como escasos



ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

UN POCO DE HISTORIA.

Varias escuelas y tendencias han surgido al grado que en ocasiones, se han vuelto modas que los administradores siguen

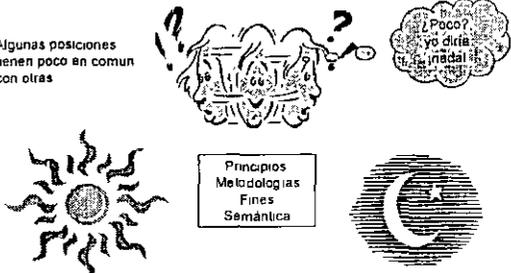


Tantas tendencias que crean confusión



ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

Algunas posiciones tienen poco en común con otras




ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

UNA REALIDAD

Las escuelas modernas de administración han resalado, con especial énfasis, tres aspectos fundamentales

- 1 La dignificación y participación del ser humano dentro de los organismos públicos y privados
- 2 El enfoque hacia el cliente, el usuario y las partes involucradas
- 3 El enfoque hacia los procesos y el enfoque de sistemas.




ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

UNA REALIDAD

Muchas de las organizaciones que en el pasado fueron líderes han desaparecido, sin lugar a dudas, por no haber sabido enfrentar los cambios en el medio ambiente



Por vivir con PARADIGMAS que limitaron su visión de lo que era necesario cambiar y lo que era útil y en consecuencia conservar.



ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO PARADIGMAS

Las organizaciones también tienen sus paradigmas, impuestos por niveles administrativos



- ⊗ Al personal no gusta de trabajar, en consecuencia la supervisión debe ser intensiva
- ⊗ El personal sólo ve por sus intereses y no por los de la organización,
 - ⊗ El único estímulo que el personal acepta es el dinero
- ⊗ El jefe debe revisar todo, *absolutamente* todo lo que aquí se haga por que además él no se equivoca nunca
 - ⊗ Esto se hace así por que lo dice el Jefe (Paradigma de 'Línea')
- ⊗ La capacitación, adiestramiento y desarrollo son solo una pérdida de tiempo
- ⊗ La especialización es la única y verdadera forma de organización
- ⊗ La Calidad Total no es para países como México

• La realidad cambia tan rápidamente que la planeación es inútil



ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

Puedo aceptar el fracaso, todos fracasan alguna vez, pero no puedo aceptar no intentarlo

Michael Jordan




ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

Un hecho inobjetable es que

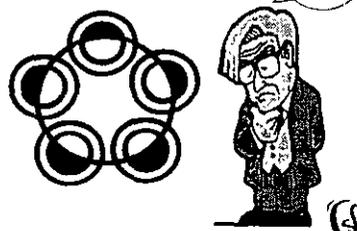
[MUCHAS EMPRESAS FRACASAN!]

"DE CADA 10 EMPRESAS QUE ABREN HOY SUS PUERTAS LO MAS PROBABLE ES QUE EN UN AÑO SOLO SOBREVIVAN 5, Y EN 10 AÑOS TAN SOLO 1".




ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

¿UNA ORGANIZACIÓN PUEDE SER CONSIDERADA COMO UN SISTEMA?



Mmm mmm



ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

¿QUÉ ES UN SISTEMA?

- > ES UN CONJUNTO DE ELEMENTOS INTERRELACIONADOS ENTRE SI EN SUBSISTEMAS INTERACTUANTES, DE TAL FORMA QUE SI SE AFECTA EL UNO O MODIFICA UNO DE ELLOS SE TIENDE A MODIFICAR TODO EL SISTEMA, TODO ES EN UN ENTORNO DETERMINADO
- > TRANSFORMA MATERIAS PRIMAS EN PRODUCTOS, ES O INTERMEDIOS Y RESPONDE A UN OBJETIVO GENERAL, RODEADO DE UN MEDIO AMBIENTE QUE INFLUYE SOBRE EL MISMO
- > CONJUNTO DE ELEMENTOS QUE INTERACTUAN PARA CUMPLIR UN PROPÓSITO COMUN
- > GRUPO DE COMPONENTES INTERDEPENDIENTES QUE INTEGRAN UN TODO COMPLEJO Y UNIFICADO
- > UNA COLECCIÓN DE PROCESOS



ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

UNA ORGANIZACIÓN ES O SE ASEMEJA A UN SISTEMA

OBJETIVO DEL SISTEMA

INSUMOS O MATERIAS PRIMAS

PROCESOS SE AGREGA VALOR AL TRANSFORMAR LA MATERIA PRIMA

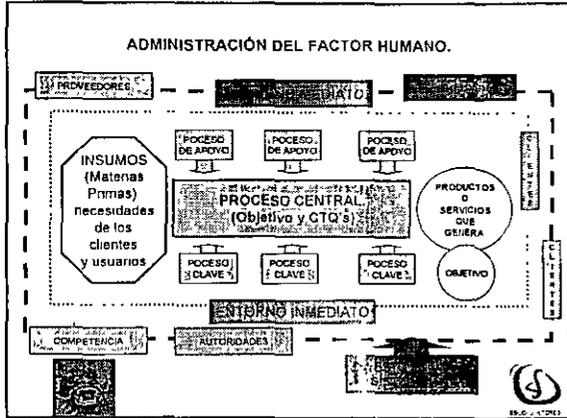
PRODUCTO FINAL O INSUMO PARA OTRO PROCESO

RETROINFORMACIÓN INTERNA

ENTORNO INMEDIATO

ENTORNO MEDIATO





ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

En todo esto se distinguen varios recursos

RECURSOS FINANCIEROS.
RECURSOS MATERIALES.
RECURSOS HUMANOS.
RECURSOS INFORMÁTICOS.



ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

- En la planeación estratégica de las organizaciones se ha de definir el rumbo de las mismas. Para ello es muy recomendable establecer las bases generales que habrán de orientarlas. Es así como se definen los conceptos siguientes mismos que se conciben como parte importante de su filosofía.
- MISIÓN** - Responde a la pregunta ¿para que se creó esta organización? o ¿cuál es la razón misma de esta?
- VISIÓN** - Responde a la pregunta ¿como se imagina ver a la organización en el mediano y largo plazo?
- OBJETIVO ESTRATÉGICO** - Responde a la pregunta ¿cómo queremos estar cuantitativamente en el mediano y largo plazo?
- CODIGO DE CONDUCTA** - Indica el trato que habrán de recibir los diversos actores con los que convivirá la organización como colaboradores proveedores autoridades socios, etc

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

SI TODOS VAMOS EN DIFERENTES DIRECCIONES,
VAMOS A TERMINAR POR NO LLEGAR A
NINGUNA PARTE.

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

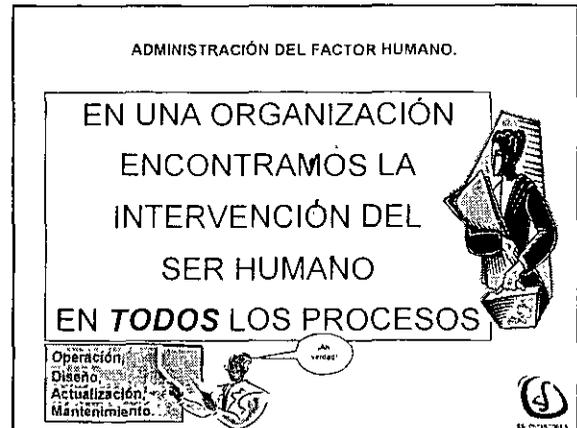
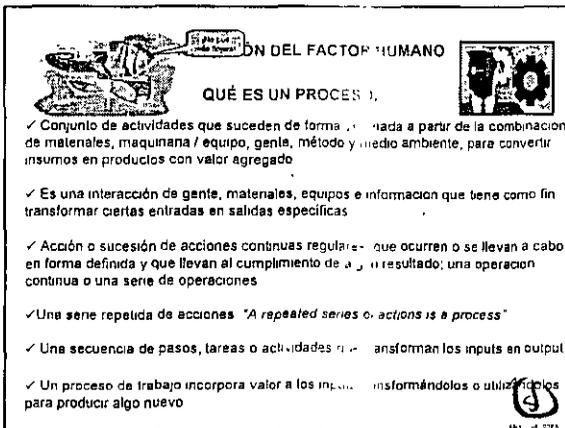
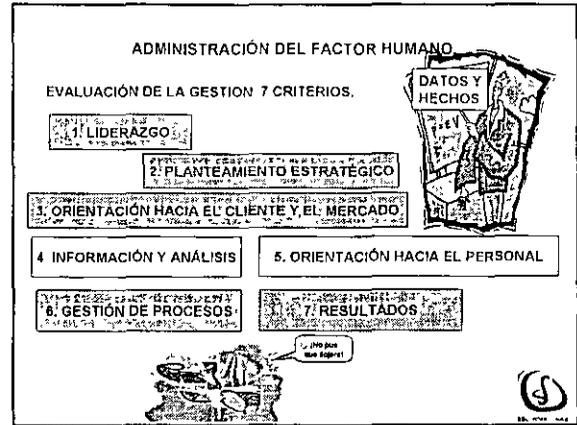
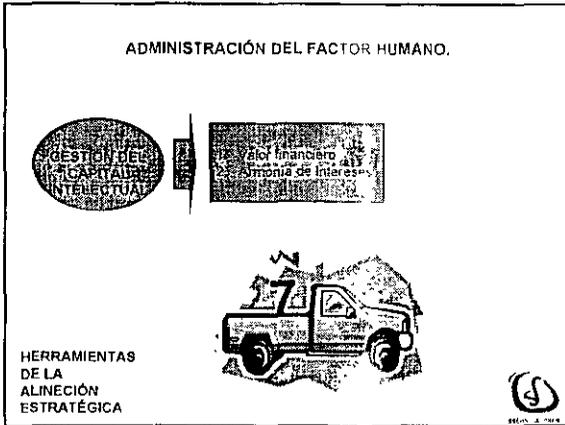
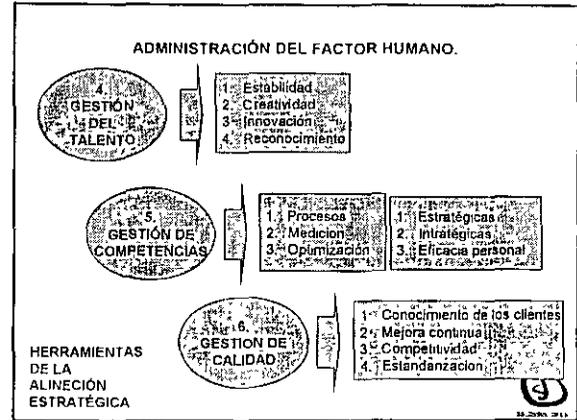
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es la definición de una condición deseable, dentro de la cual las tareas de las personas se unen con un propósito común, y donde sus líneas de acción se integran por completo. En las empresas verdaderamente alineadas, las personas no trabajan con propósitos contrarios y no impiden el progreso de las demás.

"Las personas son la únicas capaces de generar valor a la organización"

Una forma de medir sus beneficios es reconociendo que tan cerca o lejos está la organización de los objetivos propuestos después de aplicarla

COLABORADOR ORGANIZACIÓN



ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

FÓRMULA PARA LA ALINEACIÓN:

- 1 INVOLUCRE A SU GENTE EN LA CREACIÓN DE UN PROPÓSITO Y UNA VISIÓN COMUNES
- 2 DESARROLLE ESTRATEGIAS PARA COMUNICAR SU VISIÓN.
- 3 ALINEE LA ADMINISTRACIÓN.



Yo estoy aquí a qué!



ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

7 CONCEPTOS DE LA ALINEACIÓN:

- 1 LA RESPONSABILIDAD
- 2 LA INFORMACIÓN
- 3 LAS COMPETENCIAS
- 4 LOS COMPORTAMIENTOS
- 5 LOS EQUIPOS DE TRABAJO
- 6 EL LIDERAZGO
- 7 LA COMPENSACION



NO PUS SI.



ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

7 CONCEPTOS DE LA ALINEACIÓN:

1. LA RESPONSABILIDAD

Cada persona (puesto) debe responder por cuotas específicas y cuantificables.




ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

En múltiples ocasiones sucede que.....

Muchas veces no se debe a otra cosa sino a que están "desalineados" sus intereses

¿Desalineados que es eso?

Los colaboradores caminan en sentido contrario a la organización

¡Ahí vive en más importante que la tuya!

¡No me digas chuta!

La desalineación genera conflictos de intereses



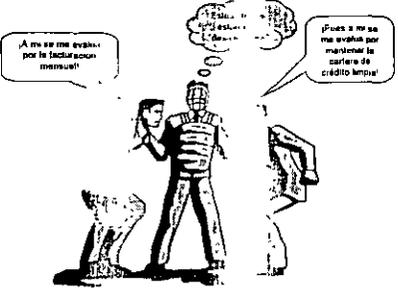

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

En múltiples ocasiones sucede que

¿A mí se me evalúa por la facturación mensual?

¿Están bien alineados los intereses?

¿Pues a mí se me evalúa por mantener la cartera de crédito lentos?



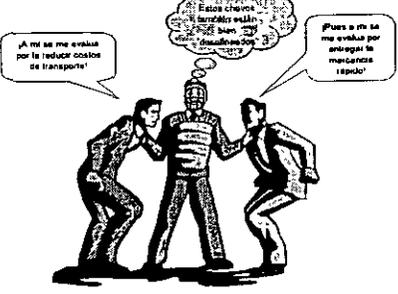

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

En múltiples ocasiones sucede también que

¿A mí se me evalúa por la reducción de costes de transporte?

¿Están bien alineados los intereses?

¿Pues a mí se me evalúa por asegurar la mercancía rápida?




ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

¿Cuál es el factor crítico de éxito?

Yo necesito vender a clientes contentos y cumplir con la cuota de ventas.

Yo necesito cobrar en tiempo y forma a nuestros clientes.

Yo necesito entregar rápido, en cantidad y a buen precio.

Retorno sobre la inversión

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

¿Cuál es el factor crítico de éxito?

Yo necesito cobrar en tiempo y forma a nuestros clientes.

Yo necesito vender a clientes contentos y cumplir con la cuota de ventas para poder pagar por el equipo que producción compra con los recursos humanos para la campaña.

Yo necesito entregar rápido, en cantidad y a buen precio para poder cubrir los costos de producción y asegurar que el cliente quede satisfecho con el servicio.

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

Factor crítico de resultados Indicador de resultados que se logran con el esfuerzo propio

Factor crítico de administración Indicador de resultados que se logran a través de las personas que se administran

Factor crítico de influencia Indicador de resultados que se logran por los homologos a través de su influencia

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

ACCIONES IMPULSORAS

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO. RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN

VENTAS Cumplir el presupuesto con clientes contentos	CARTERA Recuperación en tiempo y en forma	ENTREGA En tiempo y en cantidad	COSTOS Por debajo del presupuesto	PRODUCCIÓN En cantidad, en tiempo y en características	AREA RESP ÁREAS
Ventas	Crédito y Cob	Distribución	Todas las Áreas	Producción	
Principales Precios	Políticas	Interacciones	Indicadores	Control	

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

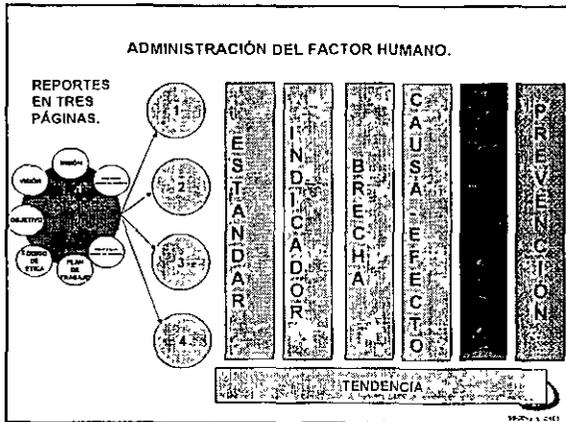
El punto no es cuánto se trabaja sino con cuánto se contribuye al éxito de la organización.

ADMINISTRACION DEL FACTOR HUMANO.

7 CONCEPTOS DE LA ALINEACIÓN:

2. LA INFORMACIÓN.

Cada persona debe conocer sobre la manera como está desempeñándose en su área de responsabilidad



ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

7 CONCEPTOS DE LA ALINEACIÓN:

3. LAS COMPETENCIAS (CAPACIDADES).

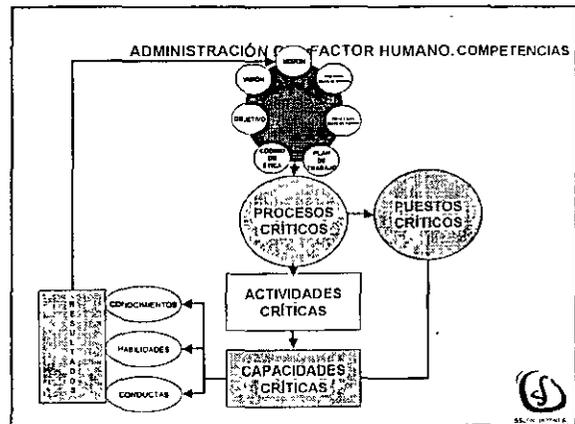
Cada persona debe poseer y practicar las habilidades para desempeñar su trabajo.

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

7 CONCEPTOS DE LA ALINEACIÓN:

4. LOS COMPORTAMIENTOS.

Cada persona debe ejercer una conducta correlativa a lo que se espera de ella.



ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

7 CONCEPTOS DE LA ALINEACIÓN:

5. LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Cada persona debe aportar individualmente o en equipo propuestas de solución y mejora.

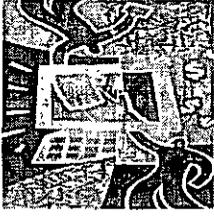
ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

Para el trabajo en equipo en las organizaciones se distinguen principalmente dos formas:

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

¿QUE ES UN EQUIPO DE MEJORA CONTINUA?

Es un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su propia área de trabajo, así como para mejorar estándares ya existentes



NOTA: La experiencia sugiere que como promedio cada grupo tenga entre 3-10 integrantes

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

¿QUE ES UN EQUIPO TRABAJO?

Es un pequeño grupo de personas de áreas diferentes, que se reúnen voluntariamente y en forma periódica para detectar, analizar y buscar soluciones a un problema específico que se suscita en una o varias de sus áreas de trabajo. Una vez resuelto el problema el equipo se disuelve



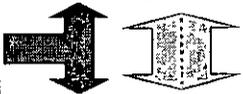
NOTA: La experiencia sugiere que como promedio cada grupo tenga entre 3-10 integrantes

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

¿CUÁL DE LAS DOS OPCIONES SE CONSIDERA LA MEJOR?

EQUIPOS DE MEJORA CONTINUA: Se recomiendan después del inicio, es decir cuando el proceso está operando.

EQUIPOS DE TRABAJO: Se recomiendan al inicio, es decir cuando el proceso se mejora.



ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

OBJETIVO PRINCIPAL QUE BUSCAN LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y LOS DE MEJORA CONTINUA:

Lograr un alto factor de innovación en los métodos, procesos y productos de la organización a través del trabajo en equipo y las aportaciones individuales de personal capacitado y motivado hacia el trabajo, logrando con esto la satisfacción de los deseos y necesidades de los usuarios y partes involucradas



ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO CONTRA EL TRABAJO INDIVIDUAL

- En problemas rutinarios, los equipos son más acertados que un individuo aislado
- Las decisiones en equipo son más democráticas por lo que se establece un compromiso colectivo para el logro de los objetivos.
- Se obtiene más información y más puntos de vista



ADMINISTRACION DEL FACTOR HUMANO

PELIGROS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- CONFORMIDAD:** El individuo opta por seguir la tendencia general del equipo, aun cuando no este convencido
- POLARIZACIÓN:** El fenómeno ocurre cuando la decisión grupal sobre un tema se divide, por lo que el apoyo para su desarrollo también
- PENSAMIENTO "GRUPO":** Tiene tres formas distintas
 - Excesivo optimismo - Surge en equipos muy unidos y aparece principalmente cuando no distingue entre "la mejor decisión" y "la decisión más apoyada"
 - Ilusión de omnipotencia - Existe una total confianza en la decisión grupal, "el equipo lo tomó entonces es la mejor"
 - Ilusión de unanimidad - El equipo toma una decisión y se cierra a críticas, consejos o sugerencias de terceros ajenos

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

EJERCICIO

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

FUENTES DE PROYECTOS PARA LOS EQUIPOS DE MEJORA Y DE TRABAJO -desde arriba-

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

FUENTES DE PROYECTOS PARA LOS EQUIPOS DE MEJORA Y DE TRABAJO: -desde abajo-

Trabajan en sus propios procesos generando propuestas de mejora

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

CUANDO ES ATRACTIVO PERTENECERA A UN EQUIPO

- 1 - Cuando hay posibilidad real de influir en las decisiones que se toman en el equipo - participación democrática
- 2 - Cuando las relaciones son de cooperación mutua - objetivos de beneficio colectivo
- 3 - Cuando hay buenas relaciones con los demás integrantes
- 4 - Cuando el grupo es relativamente pequeño
- 5 - Cuando el grupo tiene u obtiene éxito y prestigio
- 6 - Cuando se cuenta con objetivos claros y metodos previamente acordados para alcanzarlos
- 7 - Cuando se cuenta con parametros confiables para medir su desempeño
- 8 - Cuando el equipo recibe la capacitación y el adiestramiento necesario para realizar su trabajo
- 9 - Cuando se tienen recompensas por trabajar en equipo y acordos con los logros obtenidos y comprobados

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

7 CONCEPTOS DE LA ALINEACIÓN:

6 EL LIDERAZGO

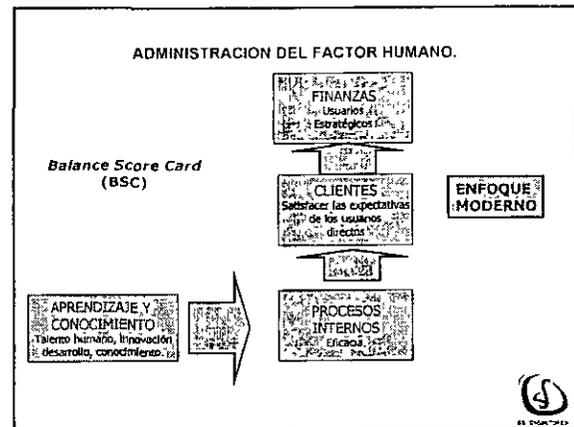
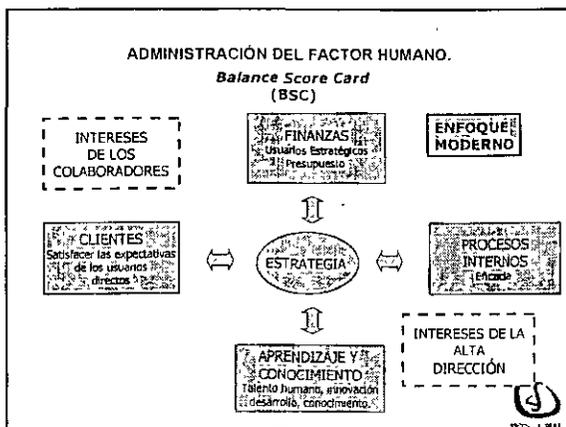
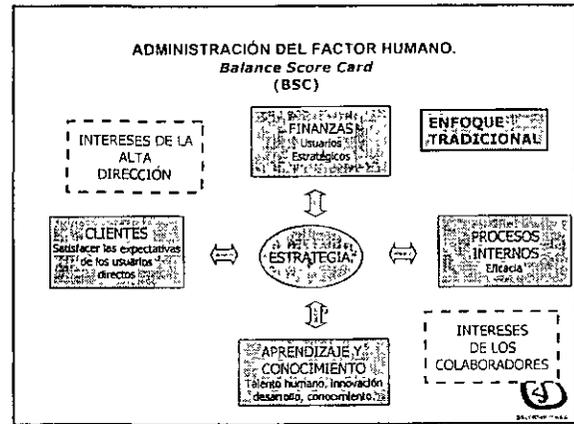
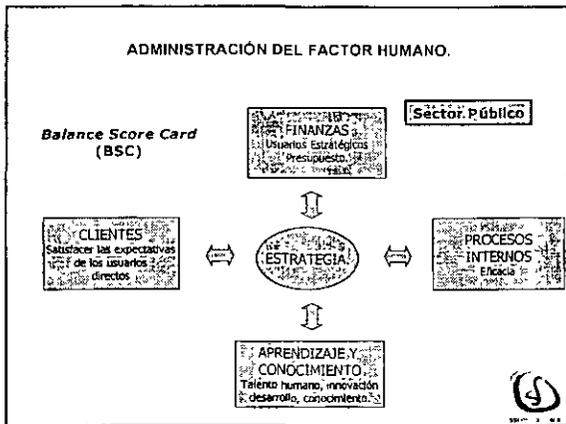
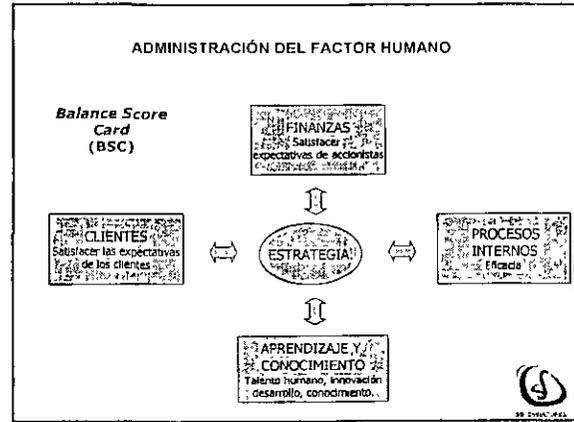
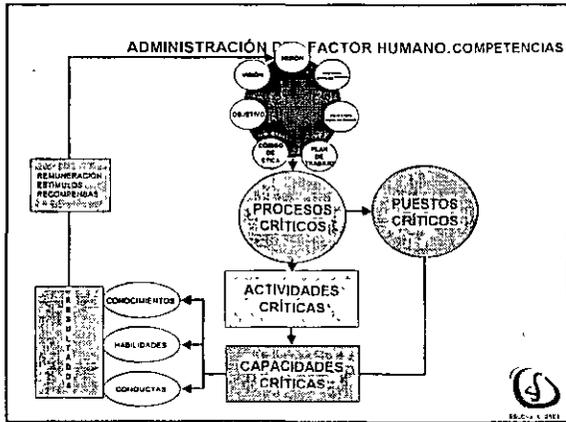
Cada persona debe apoyar a sus compañeros, jefes y colaboradores para que cumplan cada vez mejor con su trabajo.

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

7 CONCEPTOS DE LA ALINEACIÓN:

7. LA COMPENSACIÓN

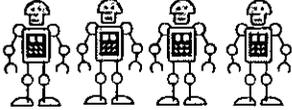
Cada persona deberá ser premiada por sus resultados y comportamientos alineados



ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

TEORÍAS CLÁSICAS:
Principios Generales
Funciones
Estructura
Productividad
Especialización






ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo






ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

En Reingeniería se aconseja contratar personal no que sepa mucho, sino que quiera y tenga potencial para aprender

FUNCIONES TRADICIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Reclutamiento y selección
- Contratación
- Inducción
- Capacitación y adiestramiento
- Administración de sueldos y salarios
- Relaciones sindicales
- Relaciones humanas
- Relaciones públicas
- Desarrollo
- Higiene y seguridad
- Protección civil





ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

Aparentemente no han cambiado pero

FUNCIONES	TRADICIONAL	MODERNO
Rol:	Político centralizado.	Descentralizado, miembro de los equipos de cada división
Capacitación:	Pone anuncios, dirige entrevista y verifica referencias	Prevee requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar
Retribución:	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes.	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación



ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

y continúan los cambios

FUNCIONES	TRADICIONAL	MODERNO
Desarrollo ejecutivo e individual:	Informal, depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa planes para contrarlas.
Empleo:	Errático e incoherente	Planes de comunicación y acción visión, valores, planes.
Políticas y procedimientos:	Rígidas, pero se rompen las reglas	Lineas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.



ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN

1. ¿La Misión y la Visión se viven diariamente o son sólo de "poster"?
2. ¿El código de conducta o de ética es cumplido por todos?
3. ¿Existe alguien que, en caso de dudas, interprete la Misión y la Visión?
4. ¿Qué procesos se han instrumentado para hoy para llegar a la Visión mañana?
5. ¿La Misión y la Visión contienen "medidas de rendimiento"?
6. ¿Los procesos, las personas, sus competencias y las acciones están alienadas con la Misión, la Visión, el Objetivo, el Plan de Trabajo, y el Código de Ética?

Integren equipos y den respuesta