



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Propuesta de estrategias
motivacionales para
desarrollo del talento
humano, en el área de
producción de Aguacates R.V.**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Presenta:

Irma Yuliana Flores Camacho

Asesor:

L.A. Erika Lourdes Calvillo Rodríguez.



Uruapan, Michoacán. 28 de junio de 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios por permitirme concluir satisfactoriamente mi licenciatura en administración con salud, bienestar y apoyada por mi familia y por ello le dedico este logro cumplido.

A mis padres porque siempre estuvieron apoyándome a lo largo del desarrollo de mi licenciatura; económicamente, con sus consejos, comprensión y cariño. Gracias por todos sus esfuerzos y en especial a mi papá, que fue y será un pilar importante en mi vida. Los amo y con mucho cariño y esfuerzo les dedico este gran logro.

A mis profesores que fueron mis guías en el desarrollo de mi formación profesional, gracias por compartir todos sus conocimientos, experiencias, tiempo y dedicación. En especial a la Profa. L.A Erika Calvillo Rodríguez por ser una excelente profesora y asesora de tesis, gracias por su apoyo.

ÍNDICE

RESUMEN

JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS

CAPÍTULO I. ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA.

1.1 Antecedentes y concepto de administración.....	7
1.2 Proceso Administrativo.....	10
1.3 Principios Administrativos.....	14
1.4 Características e importancia de la administración.....	16
1.5 Antecedentes y concepto de empresa.....	18
1.6 Características de las empresas.....	21

CAPÍTULO II. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

2.1 ¿Qué es el recurso humano?.....	25
2.2 Administración de recursos humanos.....	26
2.3 Objetivos de la administración del recurso humano.....	27
2.4 Habilidades y capacidades del recurso humano.....	28
2.5 Capital humano e intelectual.....	31
2.5.1 Capital intelectual.....	33

CAPÍTULO III. DESAFÍOS COMPETITIVOS Y GESTIÓN DEL TALENTO

HUMANO.

3.1 Desafíos competitivos.....	36
3.1.1 Desafíos externos.....	37

3.1.2 Desafíos de la organización.....	39
3.1.3 Desafíos profesionales.....	39
3.2 Estrategia corporativa y ventaja competitiva.....	40
3.3 Gestión del talento humano.....	45
3.3.1 Objetivos de la gestión del talento humano.....	48
3.4 Las macrotendencias de la gestión del talento humano.....	49

CAPÍTULO IV. MOTIVACIÓN.

4.1 Motivación laboral.....	57
4.2 Ciclo motivacional.....	59
4.3 Teorías de la motivación.....	61

CAPÍTULO V. CASO PRÁCTICO.

5.1 Antecedentes de la empresa.....	68
5.2 Justificación de caso práctico.....	72
5.3 Objetivo de caso práctico.....	73
5.4 Metodología de caso práctico.....	74
5.5 Formato de entrevistas.....	75
5.6 Interpretación de resultados.....	83

5.7 Conclusiones..... 91

5.8 Propuesta..... 96

Bibliografía

Anexos

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO, EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE AGUACATES RV.

Aguacates RV es una empresa mexicana, ubicada en la ciudad de Uruapan establecida desde 1983, fundada por el Sr. Ramón Valencia Espinosa. Actualmente es una empresa reconocida a nivel Michoacán por contar con la tecnología más innovadora, que incluye un sistema electrónico de selección y empaque en dos líneas, también por sus diversas certificaciones de calidad por sus buenas prácticas de manufactura y por sus diversos clientes de prestigio.

El papel de las personas en la organización empresarial se ha ido transformando. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. Sin tomar en cuenta que el recurso humano es el elemento primordial, para el logro de objetivos y para un buen funcionamiento organizacional. Es por ello que veo factible la propuesta de estrategias motivacionales para el desarrollo del talento humano, en el área de producción de Aguacates RV, ya que los problemas con los que se ha de enfrentar la empresa son retención del talento humano y la captación de recursos humanos. En la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional; y si se le da énfasis a la motivación personal del recurso humano el desempeño laboral llegara a ser más productivo y la empresa se potencializa a ser más competitiva en todos sus aspectos porque se cuenta con un recurso humano de calidad.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. El mercado de trabajo se ha transformado y en la actualidad la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto dejando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal, entre otras.

Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad. La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa.

Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tienen en cuenta el factor humano.

OBJETIVO GENERAL

Identificar, desarrollar y valorar las diferentes capacidades de nuestro talento humano, generando a través de la motivación, ventajas competitivas potenciales distintas a los de la competencia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Administrar el talento humano e implementación de motivación en la administración del talento humano.
- Crear ventajas competitivas para ser una empresa globalizada.
- Retener a nuestro talento humano existente mediante estrategias motivacionales.
- Sensibilizar a la empresa respecto a la situación personal del recurso humano.

HIPÓTESIS

La implementación de estrategias motivacionales favorece al óptimo desempeño de los trabajadores, debido a que las personas se sienten más identificadas con la empresa y a su vez satisfechas con su trabajo, lo cual favorece a la aportación de sus conocimientos, las estrategias motivacionales son un elemento de apoyo para el desarrollo del talento humano en el área de producción de Aguacates RV.

CAPÍTULO I.

ADMINISTRACIÓN Y EMPRESA

Este primer capítulo se dará una breve reseña respecto al significado de administración, empresa, proceso administrativo, como sus características, principios e importancia. A su vez, no olvidar que la administración como la organización o empresa están sumamente relacionadas, ya que no se aplicaría la administración, si no existieran organizaciones de cualquier giro económico-social. Basándonos en ese hecho analizaremos los antecedentes de la empresa, qué es y los tipos que existen. Recordando que una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de una buena administración y de la participación en el mercado de bienes y servicios que estas ofrezcan.

1.1 Antecedentes y concepto de Administración

Para comprender el significado de la administración, es necesario efectuar una breve revisión histórica de las relaciones de trabajo, porque es precisamente en la relación de trabajo donde se manifiesta más representativamente el fenómeno administrativo. (MÜNCH, 2003:17)

Podemos definir administración como, “El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles” (ibid: 25)

La administración puede ser entendida como la disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos (ya sean humanos, materiales, financieros o técnicos) orientada a satisfacer un objetivo concreto. (ADMINISTRACIÓN I, 2009)

En base a lo anterior, podemos entender por la administración, un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos humanos, materiales, financieros, técnicos y tecnológicos de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos; a su vez conformando un sistema.

Hay veces en que el término administración se utiliza para denominar a la ciencia social conocida como administración de empresas. Esta ciencia estudia la organización de las empresas y la forma en que gestionan los recursos, los procesos y los resultados de sus actividades. Comprendiendo así por administración como la base de la organización humana que aplica el proceso administrativo para organizar recursos cumpliendo un objetivo. (ADMINISTRACIÓN I, 2009)

En base a otros autores la administración es:

- Henry Fayol: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. (REYES,2001:3)
- J.D Mooney: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento”. (ibid:3)

- J.A. Fernández Arena: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. (ibid:3)
- George Terry: “La administración consiste en lograr objetivos mediante otras personas”. (ibid:3)
- Koontz y O’Donell: “Es la dirección de un organismo social y su efectividad en lograr objetivos, fundada en las habilidades de conducir a sus integrantes (recursos humanos)”. (ibid:3)
- Brook Adams: “Capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, operando como una sola unidad” (ibid:3)

Según Henry Fayol: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Gobernar, regir y aplicar las funciones de administración: Planeación, Organización, Desarrollo (Integración de personal), Dirección y Control. Actualmente conocido como proceso administrativo.

La administración es un proceso dirigido hacia las actividades de planeación, organización, ejecución, y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. También puede entenderse como la ciencia y el arte de diseñar y mantener un ambiente en el que coordinado todos los elementos de la empresa, alcance con eficiencia los objetivos establecidos. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones, bien sean

pequeñas, medianas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias y a las de servicio.

Así pues la administración en general puede entenderse como un proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control. Sin olvidar que es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por los objetivos de la empresa.

1.2 Proceso administrativo

Primero comenzaremos definiendo lo que es un proceso. “Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad” (MÜNCH, 2003: 31)

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. (ibid:31)

El proceso administrativo es una metodología fundamental para la aplicación de la administración, aplicable para cualquier tipo de empresa. Existe un conjunto de etapas necesarias para llevar a cabo un objetivo. Se hacen 6 cuestionamientos fundamentales, ¿Qué se va hacer?, ¿Para qué?, ¿Cómo?, ¿Con quién?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?

Tradicionalmente el Proceso Administrativo se conoce con dos fases:

- Estructural o mecánica: Aquí se determina la finalidad del proyecto así como las alternativas para conseguirlo.

Operativo o dinámico: Donde se ejecutan todas las actividades necesarias para alcanzar el objetivo. (ADMINISTRACIÓN II, 2010)

El Proceso Administrativo consta de las siguientes etapas actualmente:

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control

A lo largo de los años el Proceso Administrativo ha quedado en estas cinco etapas anteriores, sin embargo estas se delimitaron así ya que anteriormente varios autores aportaron diversas etapas, por mencionar algunos:

- Henry Fayol 1886: Previsión, organización, comando/coordinación y control
- Koontz y O' Donnell 1955: Planeación, organización/integración, dirección y control
- George R. Terry 1956: Planeación, organización, ejecución y control
- Deming
- Edwards 1960: Planear, hacer, verificar y actuar

- Agustín Reyes Ponce 1960: previsión/planeación, organización/integración, dirección y control.

(ADMINISTRACIÓN II, 2010, citado por Münch)

- **Planeación:** Determinación de escenarios futuros y del rumbo a donde se dirige la empresa y de los resultados que se pretendan obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

Importancia: Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos, reduce los niveles de incertidumbre haciendo frente a las contingencias.

Técnica: Cuantitativas y cualitativas: gráfica de Gantt, análisis FODA ¿Qué se va a hacer?

- **Organización:** Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

Importancia: Suministrar los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, reduce o elimina la duplicidad de funciones.

Técnica: Organigramas, manuales, diagramas de flujo ¿Cómo se va hacer?

- **Integración:** Selección y obtención de los recursos necesarios para ejecutar los planes. Comprende recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

Importancia: De la calidad de los insumos dependen los resultados, implica una reducción de costos, especificación de las características y cantidades.

Técnica: Recursos humanos: exámenes psicométricos, entrevista, análisis de puestos. Otros recursos: cuantitativos y cualitativos ¿Con qué recursos?

- **Dirección:** Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio de liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa

Importancia: Ejecución de actividades, toma de decisiones, influir, guiar o dirigir a grupos de trabajo.

Técnica: Cuantitativas: programación lineal, estadística. Cualitativas: tormenta de ideas. Ver qué se haga

- **Control:** Establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar constantemente.

Importancia: Sirve para comprobar la efectividad de la gestión, promueve el aseguramiento de la calidad, protege activos de la empresa, establece medidas para prevenir errores reducir costos y tiempo.

Técnica: sistemas de información, gráficas y diagramas, indicadores, control interno. ¿Cómo se ha hecho? (ADMINISTRACIÓN II, 2010, citado por Münch)

1.3 Principios administrativos

Los principios administrativos fueron creados por el ingeniero francés y teórico de la administración Henry Fayol.

Henry fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, definiendo que la función administrativa sólo tiene incidencia sobre el personal de la empresa. Las investigaciones de Henry Fayol en el área, se basaron en un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con una concepción anatómica y estructural de la organización. Fayol dividió las operaciones industriales y comerciales en catorce principios administrativos:

- **División del trabajo:** Induce a la especialización y por lo tanto promueve eficiencia.
- **Autoridad y responsabilidad:** Quien tiene el poder avalado por un cargo, tiene que responder por los resultados de su gestión.
- **Disciplina:** Es sinónimo de respeto.
- **Unidad de mando:** Cada empleado tiene que responder a un solo jefe.
- **Unidad de dirección:** Todos los miembros de una organización deben trabajar en pos de los mismos objetivos.
- **Subordinación del interés particular al general:** Son prioritarios los intereses de la organización y luego los personales.
- **Remuneración del personal:** La retribución por el trabajo debe ser acorde a las tareas desempeñadas y justa.

- **Jerarquía:** Representa la cadena de mando, quién manda a quién. Hay que respetarla dirigiéndose al inmediato superior/inferior.
- **Orden:** Se puede sintetizar con la frase “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. De esta forma se evitan demoras en búsquedas infructuosas de por ejemplo las herramientas de trabajo.
- **Equidad:** Es sinónimo de justicia y trato igualitario para con todos los empleados.
- **Estabilidad del personal:** Se le debe dar al trabajador el tiempo suficiente para aprender y asimilar las tareas encomendadas.
- **Iniciativa:** Se debe estimular y valorar los aportes efectuados por el personal que favorezcan a la empresa.
- **Unión del personal:** Se refiere a la armonía en los vínculos para que el clima laboral sea agradable.
- **Centralización:** Se refiere a la afluencia hacia la cabeza de mando quien tomara las decisiones. Cuanto más grande sea la organización menor será la centralización.

(ADMINISTRACIÓN I, 2009)

Estos catorce principios de Henry Fayol deben aplicar a toda empresa para lograr altos índices de eficiencia, donde destacan la disciplina, autoridad y la correcta delimitación de funciones.

1.4 Características e Importancia de la administración

El propósito de la administración se refiere a algo específico, como un objetivo, en el cual, las personas que conforman la organización, centran su atención y esfuerzo para producir acciones exitosas.

Las características de la administración son las siguientes:

- **Universalidad:** La administración se da donde quiera que exista una organización, ya que debe existir una coordinación sistemática de todos los recursos que la componen.
 - **Especificidad:** Tiene sus propias características a pesar de que ayuda a otras disciplinas.
 - **Unidad temporal:** Cada una de sus etapas del proceso administrativo se aplican temporalmente como un sistema.
 - **Unidad jerárquica:** Existen diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización, pero todos a su vez tienen un objetivo en común.
 - **Valor instrumental:** Apoyo para otras disciplinas.
 - **Flexibilidad:** Se adapta a las necesidades de la empresa u organización.
 - **Amplitud de ejercicio:** La administración se da en todos los niveles jerárquicos, en todos los puestos de trabajo.
 - **Influencia sobre el ambiente:** La administración influye sobre él.
- (ADMINISTRACIÓN I, 2009)

Para conocer la importancia de la administración bastan los siguientes hechos para demostrarla:

El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente de su buena administración, y solo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica: es en ellas donde quizá la función administrativa puede aislarse mejor de las demás. Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, es decir una buena coordinación de sus elementos. (ADMINISTRACIÓN I, 2009)

La importancia de la administración se resume en lo siguiente. Donde haya un objetivo bien definido debe existir la administración, se aplica a cualquier organismo social y para lograr una efectividad y eficiencia se necesita la colaboración, coordinación y desarrollo de recursos humanos, técnicos, financieros y tecnológicos.

La sociedad actual, está conformado por empresas que tienen una organización en particular, administrar todos los recursos y elementos necesarios, anteriormente mencionados. La administración se da donde quiera que exista una organización. La administración brinda el éxito a cualquier empresa u organismo social ya que dependen directamente de esta y de un mejoramiento constante.

1.5 Antecedentes y concepto de empresa

La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual aislada, no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe solo cuando: Hay personas dispuestas a comunicarse, a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común. (CHIAVENATO,1990:6)

La empresa nació para entender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios. En general, se puede definir como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y, por el que se obtengan beneficios. (Ibid,6)

Las organizaciones deben considerarse como un sistema social, porque están conformadas de personas, éstas son la base fundamental de la organización, ya que sin ellos los objetivos organizacionales a cumplir no se efectuarían de manera eficiente y eficaz. Las personas están en total desarrollo de los procesos y funciones de la empresa, dando como resultado una sinergia para un desarrollo óptimo de la empresa.

A continuación se muestran las tres etapas de las organizaciones durante el siglo XX:

Cuadro 1. Etapas de las organizaciones durante el siglo XX:

	Era de la industrialización clásica	Era de la industrialización clásica	Era de la información
Periodos:	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Burocracia, funcional, piramidal, centralista, rígida e inflexible.	Mixta, matricial, con énfasis en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas de negocios.	Fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional predominante	Teoría X. Enfoque en el pasado, en las tradiciones y en los valores conservadores. Énfasis en el mantenimiento de status. Valoración de la tradición y experiencia.	Transición: enfoque en el presente y en lo real. Énfasis en la adaptación del ambiente. Valoración de la renovación y la revitalización.	Teoría Y. Enfoque en el futuro y en el destino. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valoración del conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios, y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales.	Variable, imprevisible, turbulento, con grandes e intensos cambios.
Modos de tratar con las personas	Las personas elaboran productos inertes y estáticos, énfasis en las normas y en los controles rígidos para regular a las personas.	Las personas son recursos organizacionales que deben ser administrados. Énfasis en los objetivos organizacionales para dirigir a las personas.	Las personas son seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Énfasis en la libertad y en el compromiso para motivar a las personas.
Administración de personas	Relaciones industriales.	Administración de recursos humanos.	Gestión del talento humano.

(CHIAVENATO, 2002:36)

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques. En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito. A continuación se muestran algunos conceptos de empresa, aportados por diversos autores:

Antony Jay: “La empresa es una institución para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno, para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados. (MÜNCH, citado por Jay, 2003:43).

Isaac Guzmán Valdivia: “Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa” (MÜNCH, citado por Guzmán, 2003:44).

José Antonio Fernández Arena: “Es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de administración para el logro de sus objetivos” (MÜNCH, citado por Fernández, 2003:44).

En conclusión, y en base a las aportaciones anteriores de los diversos autores, una empresa es una unidad productiva, dedicada y agrupada para desarrollar una actividad económica que pueden o no tener ánimo de lucro. La principal característica que tiene una empresa es la satisfacción de necesidades básicas para cumplir una demanda de un tipo en particular de clientes, obteniéndose

una finalidad de lucro muy superior a la que se podría obtener por cada uno de sus miembros en forma individual.

1.6 Características de las empresas

La sociedad moderna es una sociedad de empresas y organizaciones, estas son sistemas complejos, compuestos de actividades humanas uniendo sinergia con los distintos recursos técnicos, financieros y tecnológicos. Las empresas u organizaciones muestran las siguientes características:

- Son sistemas sociales
- Perduran en el tiempo
- Son complejas: Las organizaciones se diferencian de los grupos y de las sociedades por su complejidad estructural, la cual se refiere a la existencia de distintos niveles jerárquicos, es decir el número de empleados es mayor.
- Utilizan rutinas estandarizadas: para procedimientos y canales de comunicación.
- Tendencia a la especialización y a la diversificación de funciones, esta se da dependiendo del giro de la empresa.
- Son de diferentes tamaños
- Son Dinámicas
- Innovadoras
- Persiguen la eficiencia. (ADMINISTRACIÓN I, 2011)

Las organizaciones de hoy son diferentes a las de ayer y probablemente, en un futuro presentaran diferencias aún mayores. No existen dos organizaciones

iguales pues pueden tener diferentes tamaños, estructuras organizacionales y diferente giro comercial, ya se prestadora de un servicio o la venta de un producto.

Podemos clasificar la empresa desde distintos aspectos:

Según la titularidad del capital de la empresa:

- Empresa privada: Es aquella que corresponde a particulares.
- Empresa pública: El estado, u otros entes públicos son los propietarios.

Empresa mixta: La propiedad es compartida entre los particulares y el estado o entes públicos. (ADMINISTRACIÓN I, 2009).

Según el número de propietarios:

- Empresa unipersonal: La propiedad corresponde a una sola persona.
- Empresa societaria: Los propietarios son dos o más personas que se asocian para desarrollar una actividad en común. (ADMINISTRACIÓN I, 2009).

Según los sectores de actividad:

- Empresa del sector primario: Su actividad se relaciona con los recursos naturales.
- Empresas del sector secundario: Su actividad se relaciona con las industrias, o la transformación de bienes.
- Empresas del sector terciario: Su actividad se relaciona con la prestación de servicios.(ADMINISTRACIÓN I, 2009)

Según la dimensión de la empresa:

- Grandes: están conformadas por más de 400 trabajadores.
- Medianas: están conformadas por entre 50 y 400 trabajadores.
- Pequeñas: poseen menos de 50 trabajadores.(ADMINISTRACIÓN I, 2009)

Según su personalidad jurídica:

- Personalidad física: La empresa individual y su propietario tienen la misma personalidad.
- Personalidad jurídica: Es cuando la personalidad de los propietarios no es la misma que la de la organización o sociedad.(ADMINISTRACIÓN I, 2009)

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan, al estar formadas por personas, la empresa alcanza una categoría de un ente social con características y vida propia, lo cual favorece al progreso humano con la finalidad de permitir la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización o empresa, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse.

Los objetivos naturales de una empresa en general son:

- 1 – Satisfacer las necesidades de bienes y servicios en la sociedad.
- 2 – Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
- 3 – Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
- 4 – Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.

5 – Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas. (ADMINISTRACIÓN I, 2009)

La administración es importante porque ayuda a las empresas ya sean grandes, medianas o pequeñas a ser eficientes y eficaces en el uso y manejo de los recursos. Es necesario considerar cada uno de los elementos, maquinaria, mercado, mano de obra, entre otros, para una mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, al mismo tiempo mejorando la calidad de la administración es esencial en todo tipo de empresa, por consiguiente las fases del proceso administrativo son las claves esenciales para el éxito organizacional.

Toda empresa tiene como finalidad principal tener una mejor organización de los Recursos, para poder obtener un mayor beneficio tanto económico como productivo.

Las diferentes conceptualizaciones de los diversos autores citados, nos ha sido útil para entender la relación que existe entre la administración y la empresa, juntos logran la sinergia para obtener los objetivos planeados. La importancia del recurso humano en una empresa, al igual que los demás recursos técnicos, financieros y tecnológicos ya que sin la colaboración de estos, la organización no tendría un desarrollo efectivo ni fuese competitiva.

CAPITULO II.

ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

La expresión “recursos humanos” se refiere a las personas, parte de las organizaciones ya que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Estas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de recursos humanos para describir a las personas que trabajan en las organizaciones. En el mundo industrializado de hoy, la producción de bienes y servicios no puede ser realizada por personas que trabajen individualmente. Cuanto más industrializada es una sociedad, tanto más depende las organizaciones para satisfacer sus necesidades y aspiraciones.

Por otro lado, el efecto que tienen sobre la vida y la calidad de vida de las personas es enorme y perdurable. Las organizaciones cuales quieran que sean sus objetivos (lucrativos, educativos, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.) atrapan como tentáculos a las personas, que al mismo tiempo se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional.

2.1 ¿Qué es el recurso humano?

Los recursos humanos son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social, de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. (MÜNCH, 2003:56)

A medida que las organizaciones crecen y se multiplican requieren un mayor número de personas y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento. El recurso humano, son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización. Único recurso vivo y dinámico de la organización.

Recursos Humanos: “Implica que las personas poseen capacidades que impulsan el desempeño organizacional, además de otros recursos como los económicos, materiales, técnicos, etc.” (GUILLÉN, 2000:4)

El recurso humano contribuye con conocimientos, capacidades y habilidades para el desarrollo organizacional exitoso, tomando decisiones y eligiendo las mejores alternativas que dinamicen la organización.

En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

2.2 Administración del recurso humano

La administración de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la revolución industrial, surgió con el nombre de relaciones industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas. Alrededor de la década de 1950, se le llamo

administración del personal, ya no se trataba solo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente, de administrar personas. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional. Como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos. (CHIAVENATO,1999:1)

El contexto sobre el que opera la administración de recursos humanos está constituido por las organizaciones y por las personas que forman parte de ellas. Las organizaciones están formadas de personas y dependen de estas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen un medio para lograr diversos objetivos. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan coordinadas y conjuntamente.

La administración de recursos humanos es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de rotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos ideales para cada departamento a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio así como el personal.

2.3 Objetivos de la administración del recurso humano (ARH)

La ARH consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Los objetivos de la ARH son:

1) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización;

2) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales;

3) Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. (Ibid: 2)

Es por ello que se le debe de dar énfasis al recurso humano porque de ellos depende el desarrollo organizacional. La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

2.4 Habilidades y capacidades del recurso humano.

Las personas no son recursos que la organización consume ni mucho menos produzcan costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado y la tecnología.

Así, nos parece que es mejor hablar de administración con las personas, como socios, y no de las personas como recursos. Este nuevo concepto resalta tres aspectos fundamentales:

- a. *Las personas son diferentes entre sí*, están dotadas de una personalidad propia, tiene una historia personal particular y diferenciada; son poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales
- b. *Las personas son elementos vivos y los impulsores de la organización*, capaces de dotarlas de inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos.
- a. *Las personas son socios de la organización*, y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias de estas inversiones, en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, etc.
(CHIAVENATO,2002:6)

En esto reside el carácter de reciprocidad en la interacción de persona-organización. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal, por lo tanto deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.

El comportamiento de las personas presenta las siguientes características:

- 1) El hombre es proactivo. Está orientado hacia la actividad, hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones.
- 2) El hombre es social. Participar en organización lo lleva a desarrollarse en compañía de otras personas o con algunos grupos, en los cuales busca mantener su identidad y su bienestar psicológicos.
- 3) El hombre tiene necesidades diversas. Los seres humanos se encuentran motivados por una gran variedad de necesidades.
- 4) El hombre percibe y evalúa. Selecciona los datos, los evalúa en función de sus propias experiencias y de acuerdo con sus propias necesidades y valores.
- 5) El hombre piensa y elige. Los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para luchar con los estímulos con los cuales se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.
- 6) El hombre posee capacidad limitada de respuesta. Las características personales son limitadas. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad intelectual como la física están sujetas a limitaciones. (ibid:60)

Es cierto que las organizaciones para funcionar necesitan de recursos económicos, físicos y logísticos; pero son las personas constituidas en el capital intelectual activo e intangible, quienes con habilidades, experiencias, conocimientos e información, las que permiten los logros de la organización y por tanto, deben ser consideradas el mayor activo organizacional. Se puede tener toda

la infraestructura física necesaria disponible, al igual que los recursos económicos, pero esto no garantiza el logro de los objetivos de las organizaciones. En las organizaciones la gente se encarga de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización. El logro de éstos se encuentra en las personas, quienes en el día a día aportan su capital intelectual para el alcance del éxito organizacional.

2.5 Capital humano e intelectual

El capital humano es un activo intangible de la organización, se trata de las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta, es decir, forman activos individuales, e intransferibles. Este capital no puede ser de propiedad de la compañía la idea de que las organizaciones compitan mediante las personas, destaca el hecho de que el éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el talento o capital humano. El término capital humano describe el valor económico del conocimiento, las habilidades y las capacidades de los empleados. Aunque el valor de estos activos podría no reflejarse de manera directa, tiene sin embargo, un enorme efecto en el desempeño de la organización.(BOHLANDER, 2005:15)

El capital humano es intangible y elusivo y no puede administrarse de la manera en que las organizaciones administran los puestos, los productos y las tecnologías. Unas de las razones para esto es que los empleados, no la

organización, poseen su propio capital humano. Si los empleados valiosos dejan la empresa se llevan consigo su capital humano y la empresa pierde lo que haya invertido en capacitarlos y desarrollarlos.

Para formar capital humano en las organizaciones, los altos directivos deben continuar desarrollando conocimientos, habilidades y experiencias superiores en su fuerza de trabajo. Los programas de proceso de empleo se enfocan en identificar, reclutar y contratar a los mejores y más brillantes talentos disponibles. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de proceso de empleo para proporcionar un aumento de las habilidades, en particular en el área a desempeñar. Los empleados necesitan oportunidades para el desarrollo del puesto. La inteligencia más valorada tiende a ser asociada con las competencias y capacidades que se han aprendido mediante la experiencia y que no son fáciles de enseñar. (Ibid:15)

Más allá de la necesidad de invertir en el desarrollo del empleado, las organizaciones tienen que encontrar formas de emplear el conocimiento que ya tienen. Demasiado a menudo los empleados tienen habilidades que son subutilizadas. El conocimiento está cambiando de manera continua y adaptándose al mundo real que está frente a ellos. Tenemos que conectar las bases individuales de conocimiento entre sí para que, cualquiera que sea su trabajo, den lo mejor en el menor tiempo posible. Sin olvidar que el capital humano es un elemento primordial en cualquier organización y a aún más los conocimientos únicos de cada una de las personas.

2.5.1 Capital intelectual

Otro concepto importante a definir y que va relacionado con el capital humano; es el capital intelectual, este está conformado por conjunto de activos de una organización que pese a no estar reflejado en los estados contables; en la actualidad generan valor o tienen potencial de generarlo a futuro

El capital intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa y le dan a esta una ventaja competitiva. Son los conocimientos, la información, experiencias que se pueden aprovechar para crear riqueza. Es fuerza cerebral colectiva. (ADMINISTRACIÓN II, 2011)

A su vez el capital intelectual está compuesto por otros activos para un desarrollo efectivo:

- Activos de mercado: es el potencial derivado de los bienes materiales que guardan relación con el mercado.
- Activos de propiedad intelectual: secretos de fabricación, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios
- Activos centrados en el individuo: cualidades que conforman al hombre y hace que sea lo que es.
- Activos de infraestructura: tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización. (ADMINISTRACIÓN II, 2011)

Es importante el desarrollo del capital humano e intelectual; ante la realidad del actual escenario tecnológico empresarial, las organizaciones deben prestar la atención requerida a todo lo que concierne con el capital humano.

Específicamente a ese inmenso capital intelectual que se tienen, saberlo aprovechar, motivar y dirigir.

Se sabe, que la información y los conocimientos se están convirtiendo en los principales elementos del activo de las empresas.

Las organizaciones del presente, se caracterizan entre otros aspectos por emplear el capital Intelectual, es decir, el material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor, la fuerza cerebral colectiva de la organización, en él se recogen aquellos activos intangibles de la empresa, que contribuyen a la creación de valor organizativo como su mayor ventaja competitiva, en este mundo tan dinámico y cambiante en que se mueven los negocios

La excelencia del desempeño solo se logrará utilizando los activos intelectuales, no existe otra manera de generar el tipo de desempeño que requerirá una organización para triunfar en la actualidad.

Las organizaciones exitosas, tienden a crecer. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, se incrementa tecnología y además provoca el aumento del número de personas.

Lo cual genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la empresa.

Actualmente vivimos en una sociedad de constantes cambios, que a su vez se convierten en desafíos para que las organizaciones se vuelvan competitivas.

Es por ello, que se debe estar a la vanguardia en conocimientos e innovando constantemente la organización para generar capital humano competitivo.

CAPITULO III.

DESAFIOS COMPETITIVOS Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Se dice que las personas tienen talento para tal o cual cosa y comúnmente se le relaciona con las competencias, y en particular al desarrollo del talento o de las competencias. Aunque las personas siempre han sido fundamentales para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función todavía más importante en la creación de ventajas competitivas para la empresa. Especialmente en industrias que venden conocimientos como las de servicio de software y de información, el éxito depende cada vez más del conocimiento las habilidades y capacidades incluidas en los miembros de una empresa.

3.1 Desafíos competitivos

Como administrador se debe adquirir la capacidad de enfrentarse a diferentes desafíos para desarrollar una fuerza de trabajo hábil y flexible para competir en el siglo XXI.

Circunstancias como la apertura de mercados, los tratados de libre comercio y la orientación hacia la exportación, originan que muchas empresas u organizaciones busquen prosperar a través de oportunidades de negocio en mercados globales.

Un desafío es un reto que generalmente puede ser una oportunidad o bien una amenaza. Como puede ser la globalización, la respuesta del mercado, la

incorporación de nueva tecnología, el control de costos, la administración al cambio y el desarrollo del capital humano.

La dirección del personal se lleva a cabo en un ambiente lleno de retos. Esos desafíos, se convierten en oportunidades de desarrollo para el recurso humano.

Pueden derivarse desafíos en el desarrollo profesional del personal, debido a los cambios que se producen en el ambiente histórico, el externo, el de la organización y profesional. A continuación, conceptualizaremos brevemente estos desafíos, para ver cómo afectan a las actividades específicas del personal.

3.1.1 Desafíos externos

Las organizaciones están rodeadas por un ambiente externo lleno de variables sobre las cuales la organización tiene poca influencia. Los más comunes incluyen la tecnología, la economía, los cambios en la fuerza laboral, los valores culturales, y el gobierno. (WERTHER, 1999:18)

Desafíos tecnológicos: Cuando la tecnología modifica los patrones industriales o las técnicas utilizadas, se modifican las necesidades del recurso humano. La influencia de la tecnología informática en el recurso humano se ha hecho patente con el surgimiento de software para administración de planillas, evaluación del desempeño, medición del clima organizacional, etc.; que en mayor o menor medida se vienen utilizando y perfeccionando. (Ibid:18)

Así pues la introducción de tecnología tiende a reducir la cantidad de puestos que requieren poca habilidad y aumentar los puestos que requieren considerable

destreza. Es por eso la necesidad de tener una constante actualización del personal buscando evitar la obsolescencia del mismo. Para enfrentar de manera exitosa los desafíos actuales:

- **Desafíos económicos:** El ciclo de los negocios es un reto para las capacidades de los especialistas en personal. Al ampliarse la economía, aumenta la demanda de nuevos empleos y programas de capacitación. Lo cual origina presión por obtener mayores salarios, prestaciones y mejores condiciones de trabajo. Los directores a cargo de la organización deben observar los cambios y aplicar soluciones proactivas. (ibid:19)
- **Desafíos demográficos:** Por lo general los cambios demográficos se conocen con anterioridad, se producen con lentitud y se miden en formas adecuadas. (ibid:18)
- **Desafíos culturales:** A medida que cambian los valores culturales, los departamentos de personal descubren nuevos retos. La mayor participación de la mujer en la fuerza laboral, es un ejemplo de cambio cultural con implicaciones demográficas, ya que actualmente hay más mujeres que hombres. (ibid:19)
- **Desafíos del gobierno:** Éste mediante la aplicación de las leyes influye directa e inmediatamente sobre las funciones del personal. Las leyes federales que regulan las relaciones entre empleados y patrones. (ibid:19)

3.1.2 Desafíos de la organización

Aparte de las exigencias externas, el recurso humano encuentra retos en el interior de la organización. Los desafíos internos se producen porque los patrones persiguen objetivos individuales que los hacen grupales sin tomar en cuenta las necesidades del empleado, lo mejor es actuar de manera equilibrada. Existen tres desafíos en las organizaciones: sindicatos, sistemas de información y el carácter de la organización. (Ibid:21)

La clave del éxito para estos desafíos, es utilizar acciones y/o métodos distintos ante el cambio, innovar ante el problema dándole soluciones diferentes y proactivas. Haciendo uso de la administración del cambio, la cual representa una exigencia al cambio, que se definen dos tipos: cambio reactivo y cambio proactivo.

El *cambio reactivo* ocurre después que las fuerzas externas afectan el desempeño de la organización; este cambio es importante pues ante una situación dada, una organización debe tener “reflejos” rápidos y actuar con inmediatez. Sin embargo, en la actualidad, se recomiendan *cambios proactivos* ya que buscan una evolución iniciada para aprovechar las oportunidades que se presentan.

3.1.3 Desafíos profesionales

El desafío más reciente para los expertos de personal es el profesionalismo. Las capacidades del personal son demasiado importantes para las organizaciones y la sociedad. Los retos externos e internos requieren practicantes que, cuando menos, tengan una competencia mínima. (Ibid:21)

Vivimos en la era del conocimiento. Antes, hasta hace apenas 15 o 20 años todavía el eje central de las empresas era su capital económico y sus bienes materiales, las empresas se preocupaban por tener la materia prima y competían por obtenerla. Ahora la idea de las organizaciones es competir a través de las personas, el éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el talento humano.

3.2 Estrategia corporativa y ventaja competitiva

La estrategia corporativa, es posiblemente uno de los factores más importantes para el desarrollo y crecimiento de la organización. La elección de una estrategia determinará los objetivos a largo plazo de una compañía, así como la adopción de medidas y utilización de los recursos necesarios para lograr esos objetivos. El objetivo principal de la estrategia es asegurar la supervivencia y la prosperidad de la compañía a largo plazo. La estrategia tiene que responder a la pregunta: ¿Cómo crea valor la compañía?

Una estrategia debe funcionar como un programa global para la consecución de objetivos organizacionales, debe ser capaz de motivar e involucrar a todos los colaboradores de la organización.

La estrategia corporativa se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa en relación con el ambiente que la rodea. Generalmente, esta estrategia incluye los siguientes aspectos fundamentales.

1. **Está definida por el nivel de institucional de la organización.** Casi siempre a través de la amplia participación de los demás niveles de la negociación en cuanto a los intereses y objetivos implicados.
2. **Está proyectada a largo plazo y define el futuro y destino de la organización.** En ese sentido, atiende a la misión, focaliza la visión organizacional y hace énfasis en los objetivos organizacionales a largo plazo.
3. **Incluye la empresa como una totalidad,** para obtener efectos sinérgicos. Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados para conseguir resultados apalancados.
4. **Es un mecanismo de aprendizaje organizacional,** a través del cual la empresa aprende con la retroalimentación obtenida de los errores y aciertos en sus decisiones y acciones globales. Obviamente, no es la organización la que aprende, sino las personas que participan en ella y que utilizan sus conocimientos. (CHIAVENATO, 2002:59)

La estrategia parte de los objetivos estratégicos de la misión y la visión que se pretenden llevar a cabo, y está orientada por dos tipos de análisis. Por un lado el análisis ambiental, para verificar y analizar las oportunidades que deben aprovecharse y las amenazas que deben neutralizarse o evitarse. Por otro lado el análisis organizacional, para verificar y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa. Se trata de un inventario de habilidades y capacidades de la empresa, que requieren aplicarse a plenitud. Las personas pueden constituir la fortaleza, de hecho son la principal ventaja competitiva de la empresa. (ibid:60)

La estrategia corporativa representa el camino elegido por la empresa para enfrentarse a los retos externos y aprovechar sus recursos de la mejor manera posible.

Para implementar de manera adecuada y alcanzar los fines propuestos, la estrategia corporativa debe ser entendida y comprendida por los miembros de la organización, para que conozcan el sentido de su esfuerzo y dedicación personal. Aquí reside uno de los mayores desafíos de la gestión con personas. Dado que algunas estrategias implícitas solo existen en la mente de los dirigentes y son ignoradas por las demás personas, no pueden movilizar ni dinamizar talentos y competencias si no hay integración y sinergia en el personal.(ibid:60)

La estrategia corporativa es un conjunto de maniobras desarrolladas en un ambiente competitivo para aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas ambientales.

Con base a lo anterior podemos concluir que la estrategia corporativa va de la mano con la ventaja competitiva, ya que la estrategia se ve afectada por el medio ambiente externo, que en este caso son las demás empresas existentes y debido a esto debemos estar en una constante actualización del mercado para ser competitivos en el mercado. Para comprender un poco más, analizaremos lo que es una ventaja competitiva.

Una ventaja competitiva, es un plus o un extra que posee una empresa ante la competencia del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado. Estas ventajas

competitivas se pueden dar en diferentes aspectos de la empresa, por ejemplo, puede haber ventaja competitiva en el producto, en la marca, en el servicio al cliente, en los costos, en la tecnología, en el personal, en la logística, en la infraestructura, en la ubicación, etc.

La ventaja competitiva se crea y desarrolla, sustentándola en estos tres conceptos: El liderazgo en costos totales bajos, la diferenciación y el enfoque. (PORTER,1999:4)

El liderazgo en costos totales bajos: Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas es el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, son materia de escrutinio férreo y constante. (ibid:4)

Si la empresa tiene una posición de costos bajos, se espera que esto la conduzca a obtener utilidades por encima del promedio de la industria. Los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir las presiones competitivas.

La Diferenciación: Una segunda estrategia es la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. (ibid:5)

Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

El Enfoque: La tercera estrategia, consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. (ibid:5)

Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

Una ventaja competitiva es una característica diferencial respecto a los competidores. Las organizaciones pueden lograr ventaja competitiva sostenida a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios:

Deben ser valiosos: Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando mejoran la eficiencia o eficacia de la empresa. El valor aumenta cuando los empleados encuentran medios para disminuir costos, proporcionan algo único a los clientes, o alguna combinación de estos dos puntos. (COMPETENCIAS LABORALES, 2011)

Deben ser únicos: Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia, es decir contratar y capacitar a los mejores empleados y a los más inteligentes para obtener ventajas sobre sus competidores. (ibid)

Deben ser difíciles de imitar: Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones.

Deben estar organizados: Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas. El trabajo en equipo y la cooperación son otros dos métodos para obtener una fuerza de trabajo organizada. (ibid)

Estos cuatro criterios destacan la importancia de las personas. Como dice Thomas J. Watson, fundador de IBM, “Es posible obtener capital y construir edificios, pero se requieren personas para construir una empresa”(CHIAVENATO, 2002:44)

Las empresas de éxito tienen al menos una ventaja competitiva que les permite ser fuertes en el mercado frente a sus competidores y tener éxito. Podemos concluir que la ventaja competitiva es un talento, una habilidad o especialización que nos hace únicos y que nos permite hacer algo mejor, o de forma diferente, a nuestra competencia.

3.3 Gestión del talento humano

Para ubicar el papel de la administración del talento humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Como fácilmente pueden apreciarse, el

esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará.

A medida que va pasando el tiempo han existido diversas expresiones para describir la importancia que las personas tienen en las organizaciones. Para trabajar con las personas de forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y estar constantemente actualizado sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo capaz y motivado.

Para comprender la gestión del talento humano, definiremos primeramente lo que es talento humano, se comprende por tal no solo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad, como los conocimientos, las experiencias, la motivación, los intereses vocacionales, las aptitudes, las actitudes, las habilidades, las potencialidades, la salud, etc. (Ibid :5)

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (CHIAVENATO, 2002:6)

La gestión se entiende como un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz.

Los aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas, se basa en tres aspectos fundamentales: *son seres humanos, son activadores inteligentes de los recursos organizacionales y son socios de la organización.*

Cuadro 2. Comparación personas como recursos o socios de la organización

PERSONAS COMO RECURSOS	PERSONAS COMO SOCIOS
Empleados aislados en los cargos	Colaboradores agrupados en equipo
Horario establecido con rigidez	Metas negociadas y compartidas
Preocupación por las normas o reglas	Preocupación por resultados
Subordinación al jefe	Atención y satisfacción al cliente
Énfasis en la especialización	Énfasis en la ética y la responsabilidad
Ejecutoras de tareas	Proveedores de actividades
Énfasis en destrezas manuales	Énfasis en el conocimiento, inteligencia y talento.

(CHIAVENATO, 2002:6)

En el cuadro se muestra la reciprocidad de la interacción de personas y organizaciones, así como la autonomía de las personas. Las personas son socios activos de la organización y no mero sujetos pasivos. Es así, que son capaces de conducirla al éxito, ya que las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir recompensas de estas inversiones mediante salarios, incentivos, crecimiento profesional, etc.

3.3.1 Objetivos de la gestión del talento humano

Las personas constituyen el principal activo en la organización, de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar la recompensa de las inversiones de los empleados. La gestión de talento humano en las organizaciones es la función que permite colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales.

Los objetivos de la gestión de las personas son diversos. La administración de recursos humanos debe de contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
2. Proporcionar competitividad a la organización
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados
4. Permitir el aumento de autorrealización y la satisfacción de los empleados
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
6. Administrar el cambio
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. (ibid:13)

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas o debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los altos directivos o

gerentes traten a, las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional. El talento humano es la fuente de innovación, el dinero habla pero no piensa, las maquinas trabajan mejor que cualquier ser humano, pero no crean.

3.4 Las macrotendencias de la gestión del talento humano

Comenzaremos por el análisis de las tendencias globales o “macrotendencias”, las cuales permiten ganar conocimiento, sobre el comportamiento futuro de aspectos claves que caracterizan a las sociedades, a las organizaciones y a los individuos.

Las principales macrotendencias de la gestión del talento humano son:

- 1 .Una nueva filosofía de acción. La denominación ARH (administración del recurso humano) debe desaparecer y dar lugar a un nuevo y reciente enfoque: la gestión del talento humano. En este enfoque, las personas se consideran seres humanos y no simples recursos empresariales. Se tienen en cuenta y se respetan sus características y diferencias individuales, puesto que están dotados de personalidades singulares, de inteligencia y de aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicas. Aún más, en las organizaciones exitosas ya no se habla de administrar o gerencia personas, pues esto podría significar que las personas son meros agentes pasivos que dependen de las decisiones tomadas en la cúpula; en cambio, se habla de administrar con las personas, como si fueran socios del negocio y no elementos extraños y separados de la organización. Esta tendencia tiene un nuevo significado. En todos los niveles de la organización, las personas se consideran socias que conducen los negocios de la empresa, utilizan la

información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados. Administrar con las personas es iniciar una nueva mentalidad empresarial. (CHIAVENATO, 2002:467)

2. Nítida y rápida tendencia al downsizing. Es decir, el desmantelamiento gradual y sistemático del área de ARH, su redefinición y su descentralización hacia otras áreas de la organización. El área de ARH se está reestructurando, reduciendo y comprimiendo hasta el nivel esencial o básico. Con esta reducción, los ejecutivos de RH están cambiando radicalmente sus atribuciones. La reducción de la estructura organizacional de la empresa, la reducción de los niveles jerárquicos, la descentralización de las decisiones, la desburocratización, la desregulación, el desmembramiento en unidades estratégicas de negocios, los programas de mejoramiento continuo y de calidad total y otras tendencias de la administración moderna de las empresas son seguidos de cerca por cambios paralelos y equivalentes en la gestión del talento humano. No podría ser de otra manera. La búsqueda de una empresa ágil y flexible, creativa e innovadora, que privilegie la calidad total y la participación y el compromiso de todos sus miembros, ha sido la meta perseguida por la ARH. De esta manera, hay una fuerte tendencia a reducir y flexibilizar el área. (Ibid:468)
3. Transformación de un área de servicios en un área de consultoría interna. La estructura departamental de la ARH está dando paso a unidades estratégicas

orientadas a los procesos y enfocadas en los clientes y usuarios internos. La antigua organización funcional está dando lugar a la organización por procesos. En vez de órganos o departamentos, la ARH está coordinando procesos o subsistemas. Se pasa de la cultura enfocada en la función a la cultura enfocada en el proceso; de un órgano prestador de servicios a una consultoría interna orientada a los resultados finales de la organización.(ibid:468)

4. Transferencia gradual de decisiones y acciones de la ARH hacia la gerencia de línea. Es el traslado de actividades, antes centradas en la ARH, a los gerentes de las demás áreas de la empresa. Las principales son la selección, el entrenamiento y la remuneración. Administrar personas es un componente estratégico, una tarea muy importante para ser centralizada y confiada a un solo departamento de la empresa. Los gerentes se vuelven gestores de personas y logran plena autonomía en las decisiones y acciones relacionadas con los subordinados. Con esto, la ARH se ocupa de la productividad del capital intelectual de la empresa, del desempeño gerencial y de las contribuciones de las personas a los objetivos organizacionales. Esto es lo esencial: la búsqueda de la eficacia y de la excelencia a partir de las personas. (Ibid:468,469)

5. Intensa conexión con el negocio de la empresa. La ARH se está desplazando hacia la planeación estratégica de la empresa, y está desarrollando medios que permitan a las personas caminar hacia los objetivos organizacionales de

manera proactiva, significa la focalización en las áreas de resultado de la empresa, e impone el compromiso personal de cada empleado con las metas de la organización. La educación, la comunicación y el compromiso pasan a ser los factores fundamentales de este proceso. Los objetivos de recursos humanos se centran en los objetivos organizacionales como rentabilidad, crecimiento, productividad, calidad, competitividad, cambio, innovación y flexibilidad. El efecto en las personas se evalúa para garantizar los ajustes frecuentes necesarios, en un mundo en constante cambio. (ibid:469)

6. Énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones. La participación de las personas en los procesos de toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de diálogo, las comunicaciones directas, los programas de sugerencias, la utilización de convenciones y conmemoraciones, la libertad en la elección de tareas y métodos para ejecutarlas, los trabajos en grupo y en equipo, las opciones de horarios de trabajo, los planes de sugerencias y la disponibilidad de información en línea están consolidando la administración consultiva y participativa que permite a las personas trabajar en una cultura democrática e impulsora. Existe una preocupación por el clima organizacional y la satisfacción de las personas. La calidad de vida pasó a ser una obsesión: significa buenos salarios, buenos beneficios, cargos bien diseñados, clima organizacional sano, estilo de liderazgo eficaz, motivación intensiva, retroalimentación continua, recompensas por el buen desempeño -como refuerzo psicológico-, intensa comunicación e interacción, educación continua, y otros. Un empleado no

puede tener calidad de vida en la empresa si no dispone de todas estas cosas. La calidad de vida permite retribuir trabajo de calidad a la empresa. El retorno justifica la inversión: un empleado feliz trabaja mejor y produce mucho más que un empleado insatisfecho y rebelde. (ibid:469)

7. Utilización de mecanismos de motivación y de realización personal. Se están destacando y valorando los objetivos y las necesidades individuales de las personas, y las empresas están buscando medios para ofrecer oportunidades de realización personal plena de los empleados. Las personas son realizadas como personas y no como recursos productivos. En consecuencia, empleados y gerentes realizan el censo de necesidades de entrenamiento con base en las carencias y necesidades de los negocios y los empleados, que toman conciencia de la importancia de su autodesarrollo. Como refuerzo, se utilizan prácticas de gerencia participativa por objetivos, en las cuales el gerente y el subordinado trazan en conjunto las metas y objetivos por alcanzar, mientras se utiliza remuneración variable que incluye bonos y participación en los resultados alcanzados. La remuneración variable constituye la recompensa material directa por el esfuerzo extra, que se logra sin costas adicionales, aprovechando el apalancamiento obtenido y beneficiando a la empresa y al empleado con las ganancias obtenidas por el sistema. La administración participativa por objetivos utiliza también la evaluación de desempeño. Los sistemas de reconocimiento son abundantes y variados, y muy utilizados y acogidos en las empresas. (ibid:469,470)

8. Adecuación de las prácticas y políticas de RH a las diferencias individuales de las personas. La antigua tendencia a la estandarización de reglas y procedimientos está cediendo lugar a las prácticas alternativas diseñadas de acuerdo con los deseos y necesidades individuales de los empleados. En vez de esquemas genéricos y abarcadores, las empresas utilizan menús, opciones y alternativas que presentan a las personas para que elijan. (ibid:470)

9. Viraje completo en dirección al cliente, sea interno o externo. La ARH se está orientando hacia el usuario. Los gerentes y empleados se están orientando hacia la satisfacción de los clientes. El entrenamiento en calidad y productividad es intensivo, obligatorio y cíclico. La calidad es reconocida y premiada. Los círculos de calidad, los grupos multitareas, los equipos autónomos, las células de producción, los equipos y comités son ampliamente estimulados por las empresas. La satisfacción del cliente cede lugar al esfuerzo impecable de atraer al cliente y sobrepasar sus expectativas. La búsqueda de la excelencia es la norma. Y la ARH está incursionando en esta búsqueda. (ibid:470)

10. Gran preocupación por la creación de valor en la empresa. Creación de valor para el cliente o, incluso, aumento de valor para el contribuyente. Existe una preocupación por la consecución continua de ganancias incrementales a través de la generación constante de riqueza: agregar valor. Lo que se pretende es aumentar la riqueza de los accionistas, aumentar la satisfacción de los clientes, elevar el valor del patrimonio humano. Es esta cadena de

valores lo que proporciona un aumento de la riqueza patrimonial e intelectual de la organización y el constante mejoramiento del negocio. La ARH tiene mucho que ver con la educación de las personas y con la toma de conciencia orientada a generar valor en la organización continuamente. (ibid:470)

11. Preocupación por preparar la empresa y a las personas para el futuro. La ARH está abandonando su comportamiento pasivo y reactivo para adoptar una posición proactiva y orientada al futuro para anticiparse a las exigencias y necesidades de la organización. Está dejando de mantener el pasado para empezar a crear el futuro. La ARH está dedicada a preparar continuamente la empresa para la organización del futuro, y preparar a las personas para el futuro. (ibid:470,471)

12. Utilización intensiva del benchmarking como estrategia de mejoramiento continuo de los procesos y servicios. El *benchmarking* refleja una visión orientada hacia el ambiente externo y hacia lo que existe de excelencia allí. La necesidad de comparar las operaciones y los procesos de una empresa con otras empresas exitosas a través de marcos de referencia pasó a ser una actividad normal dentro de la ARH. El *benchmarking* ha demostrado ser un poderoso instrumento de aprendizaje gerencial y de ajuste, a medida que establece los marcos de referencia de las empresas excelentes en el área y muestra los caminos para alcanzarlos. Tras esto una fuerte competencia entre las empresas excelentes para ofrecer las mejores prácticas de gestión de RH, no solo para conquistar y retener los mejores talentos, sino también para

obtener el máximo de las personas, en términos de eficiencia y de eficacia, para alcanzar el éxito en los negocios. (ibid:471)

Estas macro tendencias no son fortuitas ni ocurren al azar, sino que reflejan la necesidad de lograr competitividad en las organizaciones, en un mundo turbulento y lleno de desafíos, así como la necesidad de contar con el apoyo y el soporte de los colaboradores internos en la realización de los negocios y el logro de resultados. Dichas macro tendencias reflejan la visión de negocio de las inversiones que producirán retornos garantizados a la organización. Esta visión de macro tendencias considera la inmensa capacidad de desarrollo y de creación de valor que las personas pueden aportar a la organización, y la necesidad de contar con todo este aporte para el éxito de la organización. (ibid:471)

Todo cambio a generarse en las organizaciones, se da a través del compromiso y la sinergia del recurso humano por eso es importante mantenerlo satisfactoriamente en la empresa.

Para lograrlo podemos hacer uso de la motivación, ya que un personal motivado, genera plena satisfacción por su trabajo, es eficaz en el desarrollo de sus labores y que a su vez, el estar motivado da pie a un impulso que poseen las personas para enfrentar los desafíos de manera más sencilla, lo cual es importante ya que actualmente nos desarrollamos en una sociedad de constantes cambios.

CAPITULO IV.

MOTIVACIÓN

Actualmente la conducta de las personas dentro de la organizaciones es compleja y depende de factores internos, que resultan de las propias características de personalidad, la capacidad de aprendizaje, la motivación, la percepción del medio ambiente interno y externo, las actitudes, las emociones, los valores, etc. Y de factores externos que resultan del ambiente, de las características organizacionales y de los factores sociales/políticos. De los factores internos que son los que influyen en la conducta humana, daremos especial énfasis en la motivación.

4.1 Motivación laboral

Para poder comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la motivación. Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general un motivo, es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia o a un determinado comportamiento.

Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo proveniente del ambiente y también puede ser generado internamente por los

procesos mentales del individuo. En ese aspecto la motivación está relacionada con el sistema cognición de la persona. La cognición representa aquello que las personas saben acerca de si mismas y acerca del ambiente que les rodea. El sistema cognitivo de cada persona comprende sus valores y lo influye su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, sus procesos fisiológicos, con sus necesidades y experiencias anteriores. (CHIAVENATO, 2002:47,48)

Por ello el ser humano piensa cree y prevé, pero al preguntarse por el motivo por el cual actúa de esa forma, se plantea la cuestión de la motivación. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsadoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además la motivación busca alcanzar una meta determinada, y en el proceso el ser humano gasta energía para lograrlo. (ibid:48)

Entre las personas hay diferentes motivaciones: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes y así sucesivamente. Para hacerlo aún más complicado, en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales, y las capacidades. A pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aun cuando los patrones de comportamiento varíen, el proceso que les da origen es, básicamente, el mismo en todas las personas. En ese sentido existen tres premisas que explican la conducta humana:

1. La conducta es causada, por estímulos externos o internos. Existe una casualidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
2. La conducta es motivada, o sea, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que está siempre orientada y dirigida hacia algún objetivo.
3. La conducta está orientada hacia objetivos, en todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, todas aquellas son expresiones que sirven para designar los motivos de la conducta. (ibid:48)

La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas. Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito al grupo de trabajo en la organización. (ibid:49)

La motivación en el recurso humano de una empresa es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional.

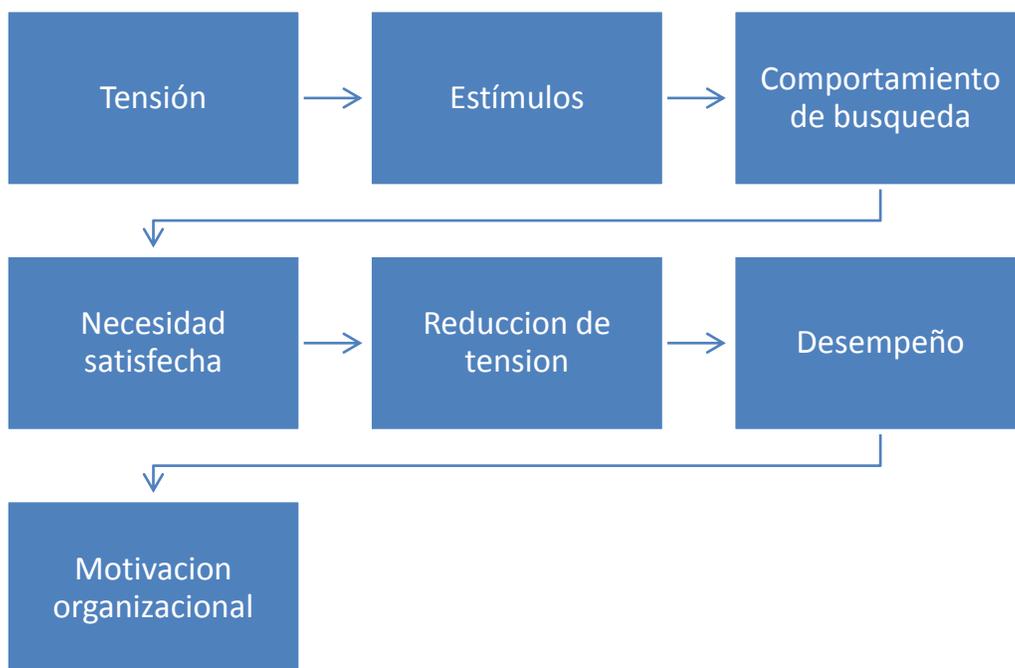
4.2 Ciclo motivacional

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y

produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. (CHIAVENATO, 2002:49)

Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por tanto la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente. (ibid:49)

Cuadro 3. Ciclo motivacional



(ibid:49)

En el cuadro anterior se aprecia como la motivación influye para crear un ambiente laboral agradable, donde primero se identifica la tensión; se le da un estímulo, alguna recompensa favorable al respecto satisfaciendo la necesidad, por lo cual

se reduce la tensión, lo que genera un desempeño óptimo a través de la motivación

La motivación humana es cíclica, el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

La motivación es una herramienta útil para aumentar el desempeño de los empleados y proporciona la posibilidad de premiarlos para que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento a la empresa. La motivación depende de dos factores: como la persona se automotive y como lo estimula el medio.

4.3 Teorías de la motivación

Partiendo de la idea de que la motivación es el motor de la conducta, es importante señalar que, la motivación es el resultado de la interacción del individuo y la situación. En base a lo anterior, varios autores proponen diversas teorías motivacionales, donde se analiza a profundidad el comportamiento y la conducta del ser humano.

1) La jerarquía de las necesidades (Maslow). Jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano.

A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento:

a) *Necesidades fisiológicas*. Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

b) *Necesidades de seguridad*. Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

c) *Necesidades sociales*. Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.

d) *Necesidades de autoestima*. Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.

e) *Necesidades de autorrealización*. Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona. En tanto que las 4 necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc. (ibid:50)

Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, tienen que ver con su conservación personal. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Los niveles más bajos de necesidades tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

2) Teoría de los dos factores (Herzberg). Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. La motivación de las personas depende de dos factores:

a) Factores higiénicos. Son las condiciones que rodean al indiv. cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo.

b) Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas.
(ibid:53)

La satisfacción en el puesto, es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo estos son los llamados factores motivacionales. Por otro lado, la insatisfacción en el puesto depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo los cuales son los factores higiénicos.

3) Modelo situacional de motivación (Vroom). Se refiere únicamente a la motivación para producir. Los factores que determinan en cada individuo la motivación para producir son:

- a) Los objetivos individuales;
- b) La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares; y,
- c) La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad. Propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales que conducen a un objetivo final. (ibid:54)

El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines.

4) Teoría de la expectativa. El dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. (ibid:56)

Para las personas el dinero es un medio, no un fin; un medio para satisfacer sus necesidades.

Técnicas motivacionales especiales:

1. El dinero, valor monetario, que también puede significar status o poder.
2. Participación, forma de reconocimiento y tiene que ver con la necesidad de afiliación y aceptación.
3. Calidad de la vida laboral, es un programa para diseñar puestos desde un enfoque humano.
4. Enriquecimiento de los puestos, hacer que los puestos sean importantes y llenos de retos para lograr el reconocimiento de logro y de responsabilidad.

(RECURSOS HUMANOS, 2011)

Clima organizacional

El concepto de motivación en el nivel individual conduce al de clima organizacional. Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las

necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (CHIAVENATO, 2001:58)

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

En general podemos concluir después de haber analizado los temas anteriores, primero partiendo de la idea, de que la administración es la base indispensable para toda organización, ya que a través de esta, se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, así las personas representan la diferencia competitiva que mantienen y promueven el éxito organizacional. Es por ello que se debe atraer al mejor capital humano, retenerlos ayudarlos a desarrollarse profesionalmente, darles las herramientas necesarias que los hagan más eficientes y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia, capacitarlos, diseñar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, motivarlos, recompensarlos, de esta manera los

trabajadores se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la empresa.

Actualmente una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, de trabajar en equipo y que busquen un objetivo en común. Hoy en día la tecnología es indispensable para lograr la productividad que exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga el personal que labora en la organización. En pocas palabras un capital humano capacitado y comprometido con la empresa constituye la competencia básica de la organización, es su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo.

CAPITULO V.

CASO PRÁCTICO

En el presente capítulo se hablara un poco de los antecedentes de la empresa “Aguacates RV”, con el objeto de que el lector conozca más de dicha empresa y como ha ido creciendo hasta lograr ser lo que hoy en día conocemos.

Además es aquí donde se vera de manera explícita la investigación, los objetivos de la misma y los elementos de investigación que fueron utilizados.

Razón social: Aguacates RV

Domicilio: Avenida San Francisco #770, Col. Rosa de castilla, Uruapan, Michoacán.

5.1 Antecedentes de la empresa “Aguacates RV”

Aguacates RV es una empresa mexicana establecida desde 1983, fundada por el señor Ramón Valencia Espinosa en la ciudad de Uruapan, Michoacán. Aguacates RV es una empresa desarrolladora, la cual corta, empaca y exporta aguacate; actualmente cuenta con 6500m² de instalaciones que cumplen con toda la normatividad de fitosanidad, inocuidad y calidad para empacar aguacate fresco.

Basada en principios y valores, que se han puesto en práctica, siempre en su ejercicio diario, con sus clientes, productores, proveedores, público en general y su propio personal, ganando una sólida imagen en el servicio, la confianza y la

calidad de nuestro producto. Durante el proceso de corte y empaçado hay supervisión del personal de USDA y SAGARPA. Las cuadrillas de cortadores y el empaçado cuentan con varias certificaciones de buenas prácticas de manufactura.

Aguacates RV, inicio exportaciones a EUA en febrero del 2006, con distribuciones mayoristas y con dominio de mercado ya que fue una de las primeras empresas empaçadoras en exportar.

Actualmente cuenta con diversos clientes reconocidos, a nivel nacional; México, Guadalajara, Monterrey, Tijuana, León, Chihuahua, Coahuila, Mexicali Walt-mart, y Calavo. De exportación a EUA, abarcando San José, CA., Edimburg, Texas, escondido, CA., McAllen, Nogales, Laredo y Japón.

Misión: Ser una empresa con espíritu de servicio, que ofrece aguacate fresco de calidad, confiable y seguro para los consumidores, en los mercados más importantes y exigentes, generando resultados favorables para nuestros clientes, productores, y a la propia empresa.

Visión: Incrementar de manera constante las ventas a nuestros clientes sólidos y confiables, seguros y expertos, ubicados en centrales de abastos, supermercados y procesadoras nacionales; y en la exportación a diversos países con mercados exigentes, cumpliendo condiciones de eficiencia, productividad, y competitividad, ofreciendo cumplir con sistemas de gestión de calidad y prácticas de manejo seguro de alimentos.

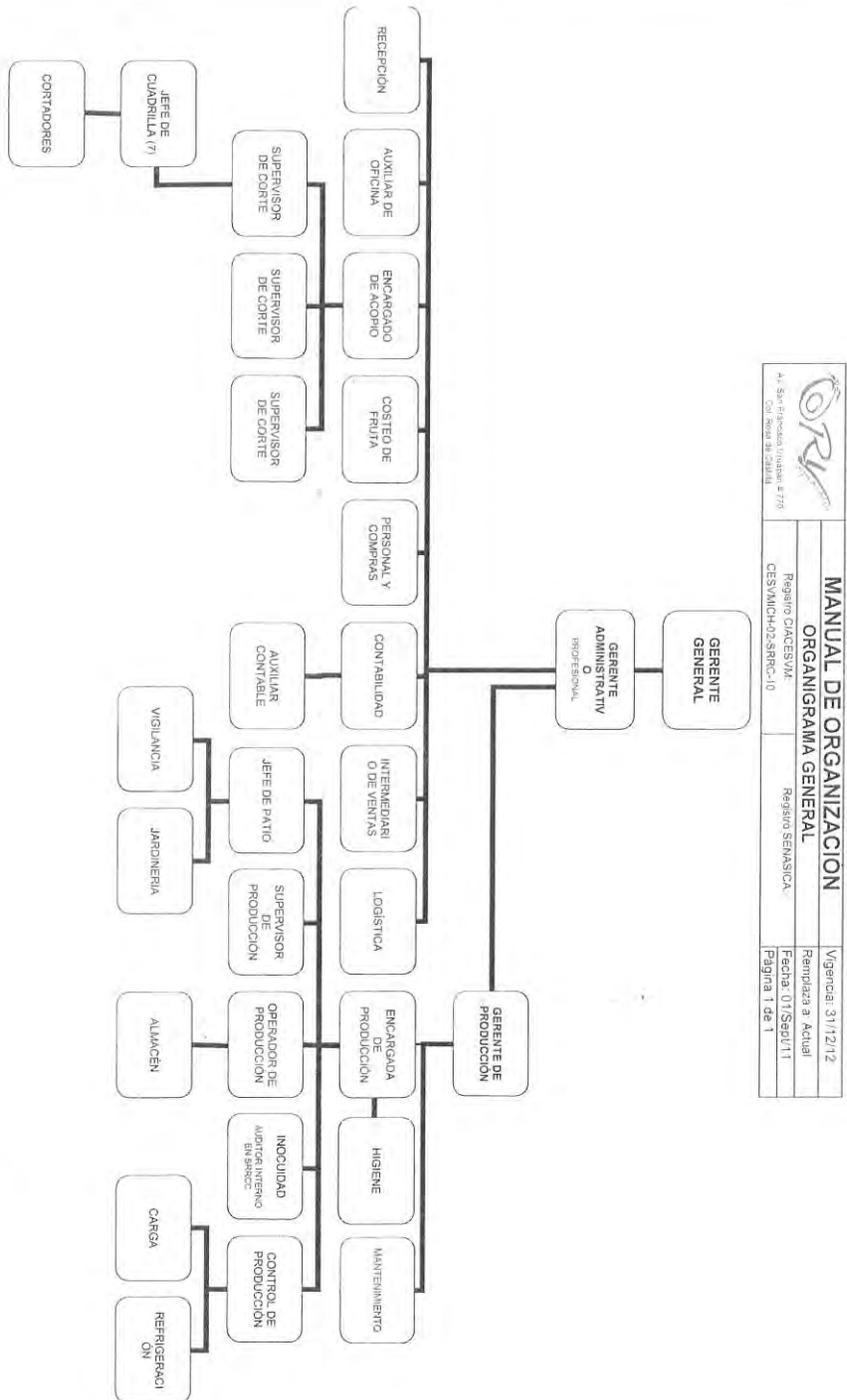
Objetivos:

- ✓ Continuar desarrollando la empresa en base a la oferta de fruta de nuestros proveedores que tienen confianza en favorecernos con su producto.
- ✓ Crecer en las ventas nacionales con supermercados, procesadoras, y distribuidoras de las centrales de abasto que aprecian nuestro producto.
- ✓ En la exportación incrementar las ventas a clientes actuales y futuros que estaremos contactando directamente.
- ✓ Concretar la práctica del programa de inocuidad y lograr las certificaciones en México Calidad Suprema, Global GAP, SQF entre otras.
- ✓ Avanzar con firmeza en los programas internos de eficiencia, prevención, trabajo en equipo, mejora continua y calidad total.

Valores:

- ✓ Ética
- ✓ Respeto
- ✓ Compromiso
- ✓ Honestidad.

Organigrama



Sr. Ramon Valencia Espinosa
 Representante Legal
 Uruapan, Mich., 01 de Septiembre de 2011

5.2 Justificación de caso práctico

Actualmente se ha dado una especial importancia en la formación, capacitación y desarrollo del recurso humano, ya que es un elemento que aporta claramente valor a las organizaciones, juegan un papel muy significativo y al verse involucrados con la organización, influirá positivamente para un óptimo desarrollo de su talento.

Por eso es importante hoy en día, saber cuáles son sus necesidades para así ir creando un vínculo de identificación con la organización; capacitarlos para que logren ser efectivos en sus funciones y así mantener a la organización en un ambiente de intercambio fluido de conocimientos y capacidades.

La propuesta de implementación de estrategias motivacionales como elemento de apoyo para el desarrollo del talento humano, en el área de producción de Aguacates RV de la ciudad de Uruapan, Mich. Tiene la finalidad de que la organización sea más productiva, eficiente y eficaz para de esta manera lograr el éxito en la empresa a partir de la adecuada administración y motivación de su recurso humano.

Las empresas ocupan indispensablemente al recurso humano y su talento, ya que sin él no habría un desarrollo creciente, gracias a ellos se da un funcionamiento empresarial exitoso.

5.3 Objetivo de caso práctico

El objetivo principal de la propuesta de implementación de estrategias motivacionales como elemento de apoyo para el desarrollo del talento humano, en el área de producción de Aguacates RV de la ciudad de Uruapan, Mich. es detectar las inquietudes, necesidades y deseos del personal del área de producción, darnos cuenta si en realidad están en un ambiente favorable para el desempeño de sus tareas.

Por tal motivo, se optó por llevar a cabo la presente investigación en el área de producción, ya que debido al giro de la organización, esta es una de las áreas más importantes y por lo tanto existe una preocupación constante por el desarrollo y bienestar de los empleados; que mediante la aplicación de una breves entrevistas personales se obtendrá la percepción más real del empleado sobre dicha área.

5.4 Metodología de caso práctico

Con base en lo anterior, para detectar las inquietudes, necesidades y deseos del personal del área de producción de Aguacates RV. Se realizó la aplicación de breves entrevistas a los jefes de los diferentes departamentos del área de producción con un total de 14 personas. Constituidas por preguntas sencillas con opción a contestar: si están totalmente de acuerdo, de acuerdo, desacuerdo, totalmente desacuerdo.

En la aplicación de las entrevistas, se hizo énfasis con el personal del área de producción de la importancia de sus respuestas y por supuesto la confidencialidad de las mismas. Siendo así, se da la obtención de resultados más objetivos, los cuales permitirá conocer las inquietudes, necesidades y deseos del personal del área de producción de Aguacates RV de la ciudad de Uruapan, Mich.

5.5 Formato de entrevistas:

Aguacates RV reconoce la importancia de su gente, la presente entrevista tiene como finalidad, obtener información que nos permita apoyar y proporcionar mejores herramientas para una mejor realización de su trabajo.

La información que nos proporcione será confidencial, por lo que le solicitamos sea lo más sincero posible.

Indicaciones: A continuación se presentan cuatro columnas con diferentes opciones en las cuales te pedimos coloques una X en la que consideres adecuada.

1. Condiciones de trabajo

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. Mi área de trabajo está limpia				
2. Los sanitarios son suficientes, funcionan y están limpios				
3. Hay suficientes casilleros y son seguros				
4. Las condiciones del ruido son aceptables				
5. Los uniformes son suficientes y durables				
TOTAL				

Aguacates RV reconoce la importancia de su gente, la presente entrevista tiene como finalidad, obtener información que nos permita apoyar y proporcionar mejores herramientas para una mejor realización de su trabajo.

La información que nos proporcione será confidencial, por lo que le solicitamos sea lo más sincero posible.

Indicaciones: A continuación se presentan cuatro columnas con diferentes opciones en las cuales te pedimos coloques una X en la que consideres adecuada.

2. Identificación y satisfacción

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. Aun cuando la competencia de Aguacates RV, es decir otra empresa empacadora, le ofreciera el mismo sueldo se quedaría en Aguacates RV				
2. Se siente orgulloso por trabajar en Aguacates RV				
3. En general estoy satisfecho con mi trabajo en Aguacates RV				
4. Pienso seguir trabajando en Aguacates RV el próximo año				
5. Me siento contento cuando la empresa tiene éxito				
6. Me siento responsable de ayudar a la empresa a lograr sus objetivos				
7. Recomendaría Aguacates RV como una buena empresa para trabajar				
TOTAL				

Aguacates RV reconoce la importancia de su gente, la presente entrevista tiene como finalidad, obtener información que nos permita apoyar y proporcionar mejores herramientas para una mejor realización de su trabajo.

La información que nos proporcione será confidencial, por lo que le solicitamos sea lo más sincero posible.

Indicaciones: A continuación se presentan cuatro columnas con diferentes opciones en las cuales te pedimos coloques una X en la que consideres adecuada.

3. Jefe inmediato, supervisor de producción

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. Mi supervisor me orienta y está cerca de mi si necesito apoyo en mi trabajo				
2. Mi supervisor me trata con respeto				
3. Mi supervisor me define claramente los objetivos y metas alcanzar				
4. Tengo comunicación constante con mi supervisor				
5. Mi supervisor escucha mi punto de vista y está abierto al cambio				
6. Mi supervisor es consciente entre lo que dice y lo que hace				
7. Mi supervisor es justo conmigo				
8. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo				
TOTAL				

Aguacates RV reconoce la importancia de su gente, la presente entrevista tiene como finalidad, obtener información que nos permita apoyar y proporcionar mejores herramientas para una mejor realización de su trabajo.

La información que nos proporcione será confidencial, por lo que le solicitamos sea lo más sincero posible.

Indicaciones: A continuación se presentan cuatro columnas con diferentes opciones en las cuales te pedimos coloques una X en la que consideres adecuada.

4. Comunicación e interacción

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. Conozco lo que hacen otras áreas de la empresa				
2. Entre compañeros nos tratamos con respeto				
3. Me gusta trabajar en equipo				
4. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades				
5. En esta empresa, su personal es reconocido por su buen desempeño				
TOTAL				

Aguacates RV reconoce la importancia de su gente, la presente entrevista tiene como finalidad, obtener información que nos permita apoyar y proporcionar mejores herramientas para una mejor realización de su trabajo.

La información que nos proporcione será confidencial, por lo que le solicitamos sea lo más sincero posible.

Indicaciones: A continuación se presentan cuatro columnas con diferentes opciones en las cuales te pedimos coloques una X en la que consideres adecuada.

5. Compensaciones

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1.Gano lo justo en función a mi trabajo				
2.Conozco las diferentes prestaciones que otorga la empresa				
3.Esta empresa paga mejor que otras que conozco				
4.Tengo bonos e incentivos en función de la cantidad y calidad de mi trabajo				
5. Recibo mi pago en tiempo y sin errores				
TOTAL				

Aguacates RV reconoce la importancia de su gente, la presente

entrevista tiene como finalidad, obtener información que nos permita apoyar y proporcionar mejores herramientas para una mejor realización de su trabajo.

La información que nos proporcione será confidencial, por lo que le solicitamos sea lo más sincero posible.

Indicaciones: A continuación se presentan cuatro columnas con diferentes opciones en las cuales te pedimos coloques una X en la que consideres adecuada.

6. Misión, visión y objetivos

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. Conozco hacia dónde va la empresa				
2. Conozco como contribuye mi trabajo a los objetivos de la empresa				
3. Se cuáles son los valores de la empresa				
4. Entiendo los objetivos de mi grupo de trabajo				
5. Conozco lo que se espera de mi en el trabajo				
TOTAL				

Aguacates RV reconoce la importancia de su gente, la presente entrevista tiene como finalidad, obtener información que nos permita apoyar y proporcionar mejores herramientas para una mejor realización de su trabajo.

La información que nos proporcione será confidencial, por lo que le solicitamos sea lo más sincero posible.

Indicaciones: A continuación se presentan cuatro columnas con diferentes opciones en las cuales te pedimos coloques una X en la que consideres adecuada.

7. Cambio

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1.Los recientes cambios en la empresa son positivos				
2.En mi grupo de trabajo la gente toma la iniciativa para encontrar nuevas formas de hacer mejor el trabajo				
3.Tengo libertad para tomar las decisiones necesarias para hacer bien mi trabajo				
4.Me siento segura en esta empresa				
5.Es fácil cambiar rutinas				
TOTAL				

Aguacates RV reconoce la importancia de su gente, la presente entrevista tiene como finalidad, obtener información que nos permita apoyar y proporcionar mejores herramientas para una mejor realización de su trabajo.

La información que nos proporcione será confidencial, por lo que le solicitamos sea lo más sincero posible.

Indicaciones: A continuación se presentan cuatro columnas con diferentes opciones en las cuales te pedimos coloques una X en la que consideres adecuada.

8. Proveedores internos

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1.Siempre hay en existencia, cajas de los diferentes kg. para empacar aguacate				
2.El servicio y mantenimiento a la maquinaria es bueno y oportuno				
3.Cuenta con todas las herramientas y equipo necesario para realizar su trabajo				
4.Cuenta con información suficiente y oportuna sobre los cambios en su área y en sus funciones				
5.El aguacate que se recibe cumple 100% con las normas de calidad				
TOTAL				

La utilización de estas entrevistas, darán un análisis global de cómo se encuentra Aguacates RV en su área de producción.

5.6 Interpretación de resultados

1. Condiciones de trabajo

Respecto a los resultados obtenidos en cuanto a las condiciones de trabajo a Aguacates RV, arrojo que la mayoría de la gente está en desacuerdo en lo que respecta a este punto. A continuación se presenta un cuadro en el que se muestra de manera más detallada las respuestas obtenidas en el cuestionario.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. Mi área de trabajo está limpia	3	7	3	1
2. Los sanitarios son suficientes, funcionan y están limpios	2	5	5	2
3. Hay suficientes casilleros y son seguros	1	6	4	3
4. Las condiciones del ruido son aceptables	1	4	6	3
5. Los uniformes son suficientes y durables	1	1	7	5
TOTAL	7	23	25	15

En este cuadro se puede observar que uno de los puntos en los que la mayoría de la gente se encuentra en desacuerdo respecto a las condiciones de trabajo, son las correspondientes al ruido que se ocasiona propiamente por el tipo de maquinaria. Así como otro punto débil, la durabilidad del uniforme. *Ver anexo 1.*

También cabe destacar que no todo es en desacuerdo, ya que hay puntos de mucho peso, en lo que respecta a la limpieza del área de trabajo y aquí cabe mencionar que la gente está consciente de lo que implica esto y todos cooperan para mantener un área limpia y por lo tanto segura para evitar accidentes.

2. Identificación y satisfacción

A continuación se presenta la siguiente tabla con los resultados obtenidos respecto a la identificación y satisfacción del personal de Aguacates RV.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. Aun cuando la competencia de Aguacates RV, es decir otra empresa empacadora, le ofreciera el mismo sueldo se quedaría en Aguacates RV	6	6	2	0
2. Se siente orgulloso por trabajar en Aguacates RV	8	4	2	0
3. En general estoy satisfecho con mi trabajo en Aguacates RV	4	6	2	2
4. Pienso seguir trabajando en Aguacates RV el próximo año	5	6	3	0
5. Me siento contento cuando la empresa tiene éxito	7	5	0	2
6. Me siento responsable de ayudar a la empresa a lograr sus objetivos	8	4	2	0
7. Recomendaría Aguacates RV como una buena empresa para trabajar	5	7	2	0
TOTAL	6	6	2	0
	49	44	15	4

Se puede observar que los empleados se sienten satisfechos y totalmente identificados con la empresa. *Ver anexo 2.*

3. Jefe inmediato, supervisor de producción

A continuación se presenta la tabla de los resultados respecto a la relación existente del supervisor con el personal del área de producción de Aguacates RV.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. Mi supervisor me orienta y está cerca de mi si necesito apoyo en mi trabajo	4	8	2	0
2. Mi supervisor me trata con respeto	7	7	0	0
3. Mi supervisor me define claramente los objetivos y metas alcanzar	2	8	2	2
4. Tengo comunicación constante con mi supervisor	3	6	4	1
5. Mi supervisor escucha mi punto de vista y está abierto al cambio	4	8	2	0
6. Mi supervisor es consciente entre lo que dice y lo que hace	3	9	2	0
7. Mi supervisor es justo conmigo	4	10	0	0
8. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo	5	9	0	0
TOTAL	32	65	12	3

En general se observa que los empleados están de acuerdo con el trato proporcionado por su supervisor, se refleja que existe un trato justo, cordial y ameno entre el personal y su supervisor. *Ver anexo 3.*

4. Comunicación e interacción

A continuación se presenta la tabla de los resultados obtenidos en cuanto a las situaciones de comunicación e interacción por parte del personal de Aguacates RV.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. Conozco lo que hacen otras áreas de la empresa	3	5	6	0
2. Entre compañeros nos tratamos con respeto	1	9	4	0
3. Me gusta trabajar en equipo	4	2	9	2
4. Conozco cuáles son mis funciones y responsabilidades	5	7	1	1
5. En esta empresa, su personal es reconocido por su buen desempeño	2	3	6	0
TOTAL	15	26	26	3

Como se puede observar en la tabla, los puntos débiles de acuerdo a las respuestas; los empleados no les agrada del todo trabajar en equipo ya que lo más común es que no coincidan en puntos de vista, ya que no todas las personas piensan igual; otro punto interesante es que la mayoría de las personas de producción no ubican lo que hacen otras áreas, y esto es razonable ya que, siendo un empaque las áreas se dividen e incluso casi producción no tiene contacto con las áreas administrativas. *Ver anexo 4.*

5. Compensaciones

A continuación se presenta la tabla de los resultados obtenidos en cuanto a las situaciones de compensaciones del personal de Aguacates RV.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1.Gano lo justo en función a mi trabajo	3	1	7	3
2.Conozco las diferentes prestaciones que otorga la empresa	0	1	5	8
3.Esta empresa paga mejor que otras que conozco	1	2	8	3
4.Tengo bonos e incentivos en función de la cantidad y calidad de mi trabajo	0	1	5	8
5. Recibo mi pago en tiempo y sin errores	5	5	2	2
TOTAL	9	10	27	24

Como se puede observar del total de las preguntas hechas al personal de producción, la gente está en desacuerdo en lo que respecta al pago que perciben a diferencia de otras empresas del mismo giro. Otro número considerable está en total desacuerdo en cuanto a los bonos e incentivos que ganan en función de la cantidad y calidad del trabajo que realizan en la empresa. *Ver anexo 5.*

6. Misión, visión y objetivos

En lo que respecta a misión, visión y objetivos, se presentan los siguientes resultados:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. Conozco hacia dónde va la empresa	3	6	4	1
2. Conozco como contribuye mi trabajo a los objetivos de la empresa	4	4	6	0
3. Se cuáles son los valores de la empresa	3	4	4	3
4. Entiendo los objetivos de mi grupo de trabajo	3	4	6	1
5. Conozco lo que se espera de mí en el trabajo	5	4	3	2
TOTAL	13	22	23	7

Se aprecia que la mitad de los empleados de producción con un total de 14 están de acuerdo y los demás un tanto desacuerdo no en todo los puntos a cuestionar, pero los más frecuentes, los empleados no están muy seguros de como contribuye su labor en los objetivos de la empresa, será quizás porque no conocen los objetivos, y otro factor importante es que muchas veces no se les dice cuáles son los objetivos del equipo de trabajo. *Ver anexo 6.*

7. Cambio

La presente tabla muestra los resultados obtenidos respecto a la opinión de los trabajadores ante el cambio, en Aguacates RV de una manera más detallada:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1.Los recientes cambios en la empresa son positivos	0	9	4	1
2.En mi grupo de trabajo la gente toma la iniciativa para encontrar nuevas formas de hacer mejor el trabajo	0	2	11	1
3.Tengo libertad para tomar las decisiones necesarias para hacer bien mi trabajo	4	5	2	3
4.Me siento segura en esta empresa	2	5	5	2
5.Es fácil cambiar rutinas	0	5	7	2
TOTAL	6	26	29	9

En base a los resultados obtenidos, concluimos que los empleados no generan cambios, les gusta estar en zona de confort sin cambiar rutinas ya que temen al cambio, por la incertidumbre de saber si el cambio generara cambios exitosos. Ver *anexo 7*.

8. Proveedores internos

A continuación se muestra una tabla con los resultados detallados sobre los proveedores internos:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1.Siempre hay en existencia, cajas de los diferentes kg. para empacar aguacate	2	12	0	0
2.El servicio y mantenimiento a la maquinaria es bueno y oportuno	5	9	0	0
3.Cuenta con todas las herramientas y equipo necesario para realizar su trabajo	5	6	0	3
4.Cuenta con información suficiente y oportuna sobre los cambios en su área y en sus funciones	11	3	0	0
5.El aguacate que se recibe cumple 100% con las normas de calidad	0	14	0	0
TOTAL	23	44	0	3

Analizando la tabla anterior, concluimos que en general los proveedores internos hacen bien su trabajo, excepto por una situación, los empleados perciben que no se cuenta con suficiente información sobre los cambios en el área y sus funciones.

Ver anexo 8.

5.7 Conclusiones

La motivación es de importancia para cualquier área, aplicándola en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes. Hay que motivar a los empleados, para que quieran y para que puedan desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la motivación laboral es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debida a que la calidad de los servicios depende en gran parte de la persona que los brinda.

Competir en la actualidad no solo es que el producto o servicio que se ofrece sea de calidad, sino de la calidad del empleado que lo ofrece y esto repercutirá en el éxito de la empresa, y el reconocérseles a los empleados ayudara a que trabajen con mayor gusto y esto se reflejara en un cliente satisfecho.

Independientemente de la información obtenida de los cuestionarios, así como la observación que se hizo durante la realización de la investigación se puede concluir que la empresa muestra interés un sus empleados, obviamente como toda empresa tiene sus detalles que por ende son posibles a mejorar.

Las condiciones de trabajo han sido consideradas un factor importante en la motivación del personal, ya que es ahí donde la personas pasan gran parte del día y sino están cómodos, no se puede tener un buen desarrollo de sus funciones.

Es por eso que en el desarrollo de la presente investigación se hizo gran hincapié en este punto durante la realización del cuestionario. Ya que si una persona se

encuentra en un área de trabajo limpia y segura para realizar su trabajo, se sentirán dignificados e identificados con la empresa.

Así pues también se identificaron aspectos importantes que si se van dejando crecer pueden llegar a ocasionar problemas de trascendencia, tales como la falta de comunicación en el trabajo en equipo, ya que si no lo hacen es por no coincidir en puntos de vista.

El mantener y acrecentar el grado en el que la gente se siente identificada y satisfecha con la empresa, requiere de herramientas de motivación que permitan a la empresa tener una fuerza de trabajo suficientemente motivada para colaborar al logro de los resultados organizacionales.

Se trató de identificar también el grado de relación que existe entre los empleados del área de producción y su supervisor de producción, ya que de esto depende en gran medida la actitud de la gente hacia su trabajo. De una buena relación laboral del empleado con su jefe inmediato se pueden obtener grandes beneficios en cuanto la obtención de resultados.

Una buena comunicación depende e influye en gran medida para desarrollo laboral de los empleados. Como sabemos una buena comunicación se da cuando se escucha a la gente y sobre todo apoyarlos en una situación determinada. Escuchar a la gente para conocer sus sugerencias y en otros casos sus inconformidades.

De igual manera otro punto que es necesario dar a conocer es lo que el personal piensa respecto a los cambios en la empresa, ya que como se sabe el cambio es

uno de los desafíos a los que constantemente nos enfrentamos, por lo cual se tiene que tener a gente capaz de desarrollar su talento para lograr el cambio.

Actualmente vivimos en una sociedad de constantes cambios. Si los empleados se sienten seguros e identificados con la empresa no se resistirán al cambio.

Como sabemos el miedo al cambio, muchas veces, no permite que la gente se desarrolle. Al tener empleados motivados ayuda en gran medida a evitar las consecuencias que podría traer el miedo al cambio e incluso buscara ventajas competitivas que ayuden al éxito de la empresa en este mundo globalizado.

Para ser competitivos dentro de la empresa son de gran importancia los jefes inmediatos, ya que ellos deben de estar en una constante motivación hacia el empleado, los proveedores internos también, ya que si no se cuentan con los elementos necesarios para la realización del trabajo es desmotivante e incluso afecta el desarrollo del trabajador en la empresa. En este punto se rescataron situaciones importantes, como el que los empleados tengan a la mano las herramientas necesarias para su trabajo, así como contar con un uniforme y el mantenimiento necesario de la maquinaria entre otros.

El proporcionar a los colaboradores el equipo de trabajo necesario para la realización de su trabajo es motivante, ya que al no contar con un equipo de trabajo es un obstáculo que les impide el desarrollo del mismo.

No olvidemos que las compensaciones son un factor importante que influye en gran medida a la motivación del personal en la realización de su trabajo.

Cualquier organización que busque motivar a su personal necesita estudiar con cuidado como apoyar a sus empleados. Por eso es importante hallar el equilibrio, permitiendo la flexibilidad en el pago de los individuos que conforma la empresa.

El dar a conocer a la gente que colabora en la empresa la misión, la visión y los objetivos que se persiguen, es fuente de motivación ya que les permite sentirse tomados en cuenta, así como permitir que las personas contribuyan al logro de los mismos hace que los empleados se sientan más valiosos y apreciados al tomarlos en cuenta. Como ya se sabe la motivación implica un esfuerzo por lograr un resultado y si un empleado no sabe hacia dónde quiere llegar no puede dirigir sus esfuerzos a lograr determinados resultados.

Hemos analizado algunas de las tantas variables que pueden influir para que una persona se sienta motivada o no en el desempeño de su trabajo. Pero a su vez pudimos comprobar que la implementación de estrategias motivacionales es de gran apoyo para el personal, lo cual genera que los empleados se sienten más comprometidos con la empresa y más satisfechos con su trabajo, ya que ven proyectados sus esfuerzos en la empresa. Lo cual genera un ambiente de trabajo motivado, dinámico y estable.

En general podemos concluir que los empleados del área de producción de Aguacates RV, se sienten identificados con la empresa y su trabajo. El dinero si es un factor motivacional importante, así que sería bueno analizar si en realidad los empleados están conformes con su remuneración, sus prestaciones y compensaciones, esto por un lado, porque como sabemos existe competencia,

considerando la situación actual difícil. Existen otros factores motivacionales que no necesariamente son económicos, tales como el agradecimiento por su óptimo desempeño, el empleado del mes, por mencionar algunos; aterrice en este punto ya que en el cuestionario aplicado se observó que los empleados están deseosos de que se les reconozca su trabajo. La empresa deberá realizar pequeños cambios y esfuerzos para mantener a su personal contento. Crear empleados comprometidos con la empresa, que quieren relacionarse con el proceso, que vean su trabajo no como una obligación, sino como un aporte, una manera de contribuir con el éxito. De esta manera la gente se sentirá motivada e identificada con la empresa.

5.8 Propuesta

Analizando los factores anteriores del área de producción, nos dimos cuenta que hay pequeñas mejoras por hacer y cambios por aplicar, es por ello que planteo la propuesta de estrategias motivacionales, cuyos principales objetivos serán retener al personal identificado con la empresa, desarrollar el talento humano y ver a los empleados como el elemento más importante de la organización.

La primera estrategia a proponer sería la motivación en todas las áreas, no olvidar la aportación de Maslow y su teoría de la jerarquía de las necesidades, las cuales influyen en el comportamiento de la persona, es por ello que si esta pleno en todas sus necesidades ya sean fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización el trabajador se siente motivado, da lo mejor de sí, porque cree que es indispensable para el crecimiento de la empresa y en realidad lo es, una empresa no funciona sin el elemento más importante, las personas. Enfocándonos en la estrategia, una buena opción de valorarles su esfuerzo y no necesariamente económica, sería la elaboración de un periódico mural con ayuda de los empleados poniendo frases motivadoras para los empleados y claro donde se distinga el empleado del mes, un buen lugar para ubicarlo sería afuera de la cafetería. Alguna de la información que deberá contener el periódico mural de cajón sería, la misión, visión y valores; así como la creación de convivios con todo el personal de la empresa, desayunos grupales donde se tenga más interacción personal con los trabajadores, y que esto a su vez propicie un ambiente relajado de confianza y de amistad, así se sentirá más identificados con la empresa, y otra opción, elaboración de rifas que también fomentan más el compañerismo.

Otra estrategia a aplicar sería en el aspecto de las compensaciones, basándonos en la teoría de la expectativa. Donde menciona que el dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Primero analizar que independientemente de la de la recompensa, es importante que todos comprendan que se debe a un logro específico, para evitar que la gente piense que son favoritismos a ciertos empleados.

El proporcionar compensaciones al empleado es motivarlo, reconocerle su esfuerzo y al mismo tiempo creamos lealtad por parte del empleado.

Una manera de aplicar las compensaciones sería con bonos de puntualidad durante el mes, vales de despensa, vales de gas para el mejor empleado del mes, para que así todos quieran estar ahí y alguna que otra rifa al año. Al hacer esto los empleados se sentirán más identificados con la empresa, el saber que forma parte de los logros de la empresa, lo cual permitirá unificar los esfuerzos de todos hacia una misma dirección.

Otra estrategia a proponer sería en el área de trabajo, desarrollando un programa de seguridad sobre medidas de prevención de accidentes y sobre el mantenimiento de la maquinaria y equipo de trabajo. Brindando también una capacitación

Dicho programa deberá ser apoyado por pláticas hacia el personal en el cual se podrán destacar puntos como: cultura de cuidado de su equipo de trabajo, seguridad y mantenimiento de equipo y a su vez realizar campañas permanentes de revisión del equipo y del ambiente de trabajo involucrando a todo el personal de

producción. Sin olvidar brindar capacitación sobre el equipo, procesos y materiales en el área de producción para el logro y desempeño eficiente de sus labores.

Otra estrategia sería la comunicación constante con los empleados de producción, el supervisor del área de producción debe estar pendiente de las inquietudes de los trabajadores, hacerles saber los objetivos de su área y estar motivándolos para que realicen su trabajo de manera satisfactoria. Sin olvidar promover el trabajo en equipo, haciendo ver que todos somos indispensables para el logro de los objetivos, promoviendo así un clima organizacional placentero y de confort para los empleados.

Para esto es necesario eliminar barreras de comunicación entre supervisor y su gente, eso no solo implica el escuchar, que obviamente es súper importante, sino el saber hacer partícipes a los trabajadores, por medio de equipos de trabajo ya que la gente puede trabajar mejor intercambiando ideas, así como, darles seguimiento a la solución de problemas sugerencias y aportaciones hasta llegar a la mejor solución

Otra estrategia importante es superar el miedo al cambio, actualmente vivimos en una sociedad competitiva, por lo cual debemos estar en constante actualización para competir en el mercado y competir implica cambios, en base a lo anterior, sabemos que Uruapan es una de las ciudades con mayor producción de aguacate y por tanto con el mayor número de empaques de aguacate, lo que genera una competencia diaria, es por ello que en Aguacates RV, se debe estar actualizando

respecto a las normas y controles de calidad, de fitosanidad y sobre los procesos de manufactura.

Otro factor importante de cambio se debe de dar en las rutinas de trabajo para no volver monótono y enfadoso el trabajo, ya que por el giro de la empresa siempre se hace lo mismo, es decir seleccionar aguacate, limpiarlo y empacarlo, específico en el área de producción, una manera de efectuar eficazmente el cambio es minimizando el temor de la gente, ya que es muy común por tener la incertidumbre de si cambia el proceso funcionara, pero claro que funciona si se pone a todos los trabajadores a ser proactivos para lograr esa transformación, tomando en cuenta que necesitan de un líder que los guie en ese cambio de rutinas. En este caso el supervisor de producción. Lo ideal sería capacitar a los empleados para los diversos roles del área de producción, para que un día un trabajador seleccione, otro día limpie el aguacate y así sucesivamente.

Manejar la motivación como un proceso continuo es lo ideal, ya que la gente motivada e identificada con su trabajo se desarrollara de una mejor manera. Es importante darle seguimiento a estas estrategias, ya que si no se les da seguimiento, se pueden volver motivo de desmotivación, lo cual provocara la desconfianza a la empresa y el descontento de los empleados.

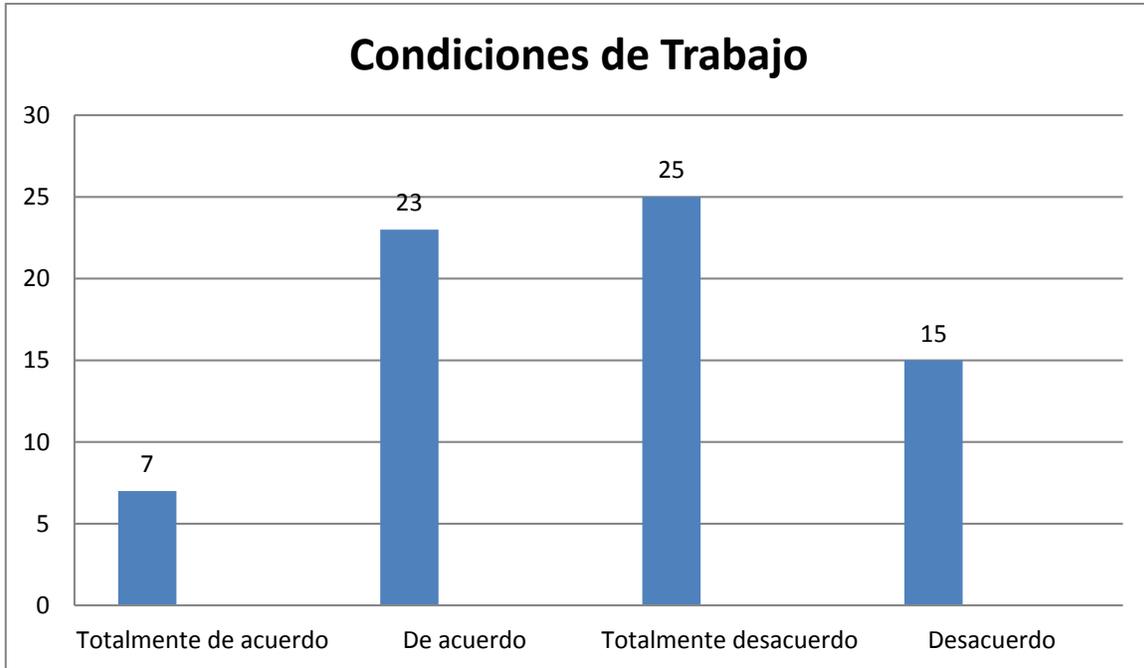
BIBLIOGRAFÍA

- ADMINISTRACIÓN I, Prof. Laura Nunila Ramírez Sámano, 1° semestre de la Lic. en Administración, Universidad Don Vasco, A.C., Uruapan, Mich. 2009.
- BOHLANDER, George W., Administración de Recursos Humanos, Cengage learning editores, 14^a, edición, México, 2008.
- COMPETENCIAS LABORALES, Profa. María Eugenia Rivera Álvarez, 3° semestre de la Lic. en Administración, Universidad Don Vasco, A.C., Uruapan, Mich. 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos, McGraw Hill editores, México, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humano: el capital humano en las organizaciones, McGraw Hill editores, México, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, McGraw Hill editores, Bogotá, 2002.
- MÜNCH, Galindo, García, Martínez, Fundamentos de administración, Trillas edición, México, 2003.
- PORTER, Michael E., Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, CECOSA editores, México, 1997.

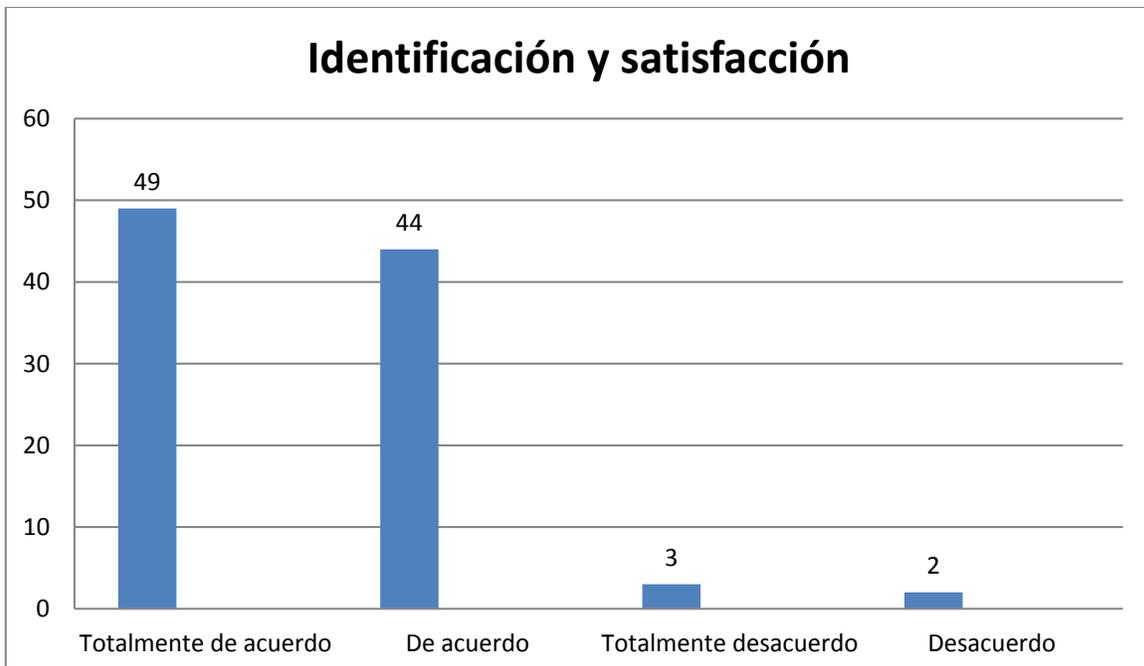
- RECURSOS HUMANOS II, Profa. Erika Calvillo Rodríguez, 2° semestre de la Lic. en Administración, Universidad Don Vasco, A.C., Uruapan, Mich. 2010.
- WERTHER, William B., Administración del personal y recursos humanos, Mac Graw Hill editores, México, 1996.

ANEXOS

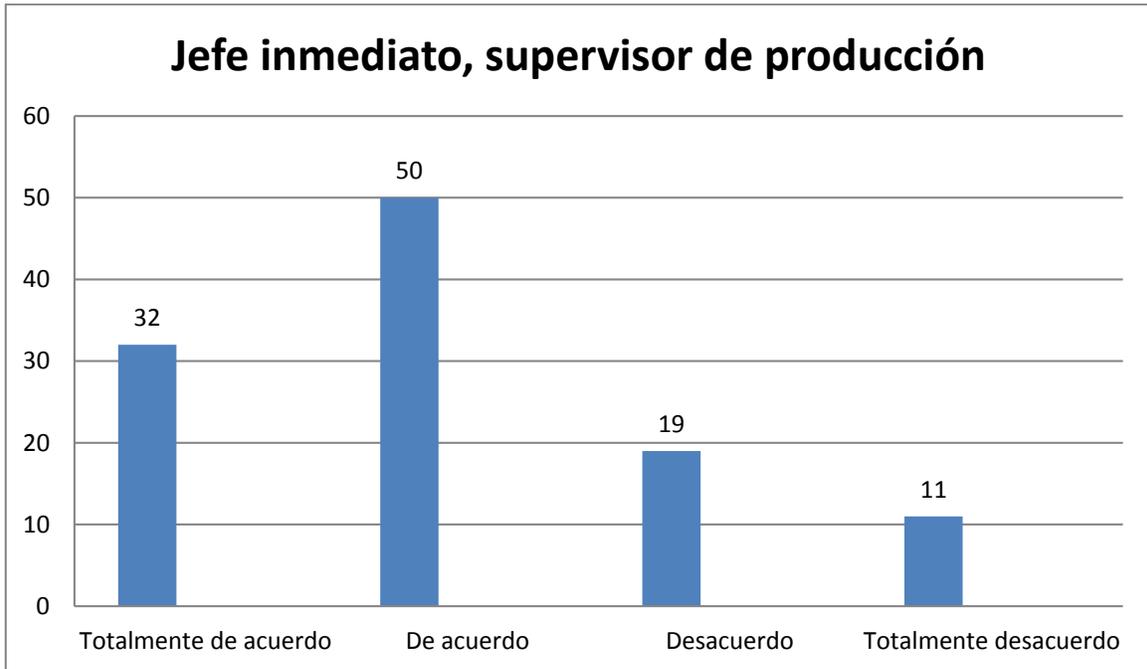
Anexo 1.



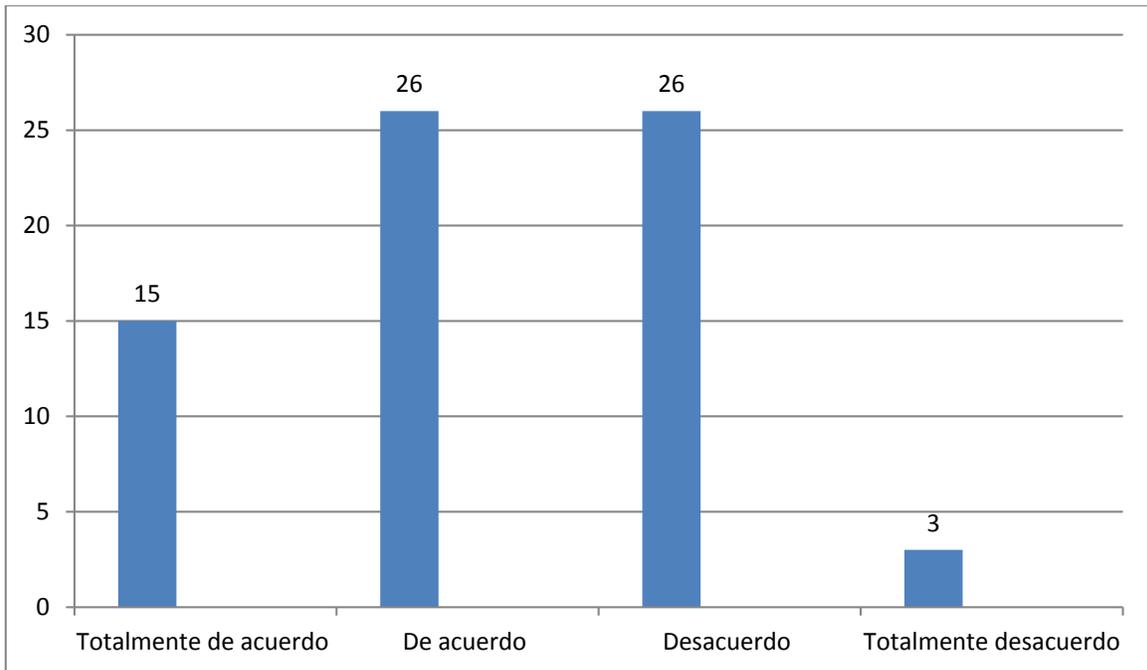
Anexo 2.



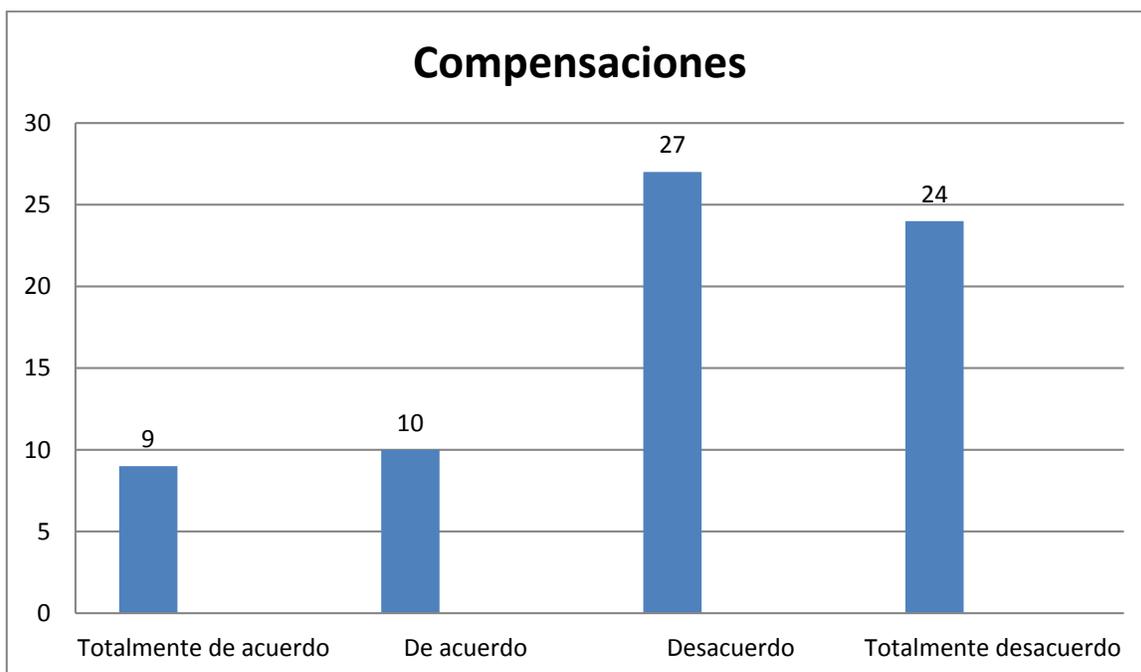
Anexo 3.



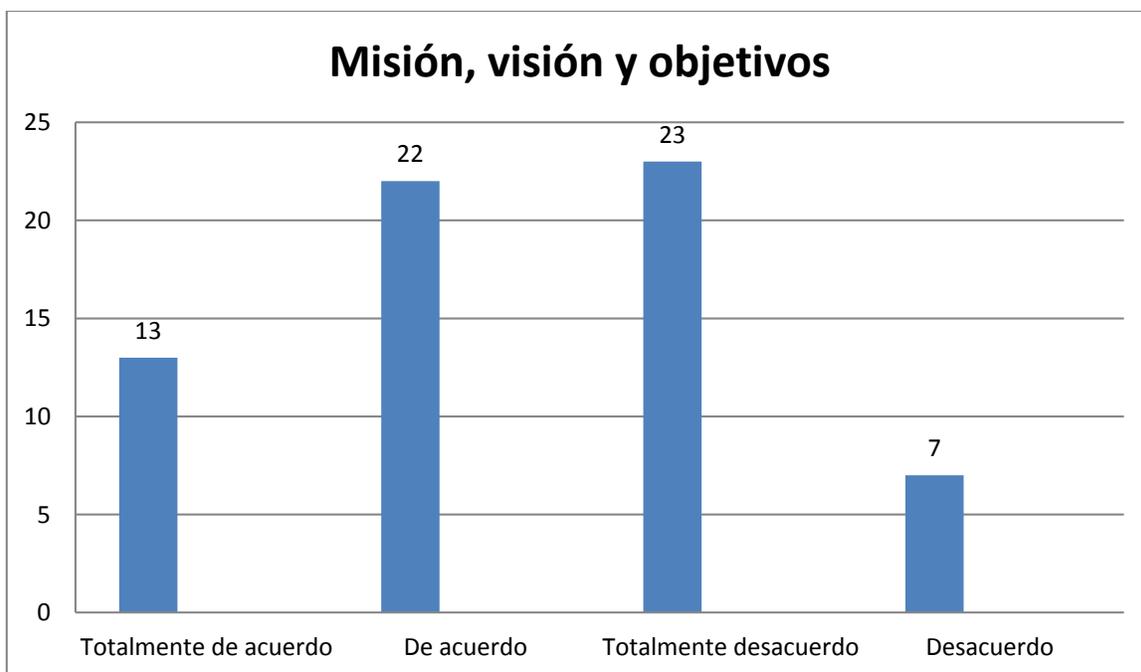
Anexo 4.



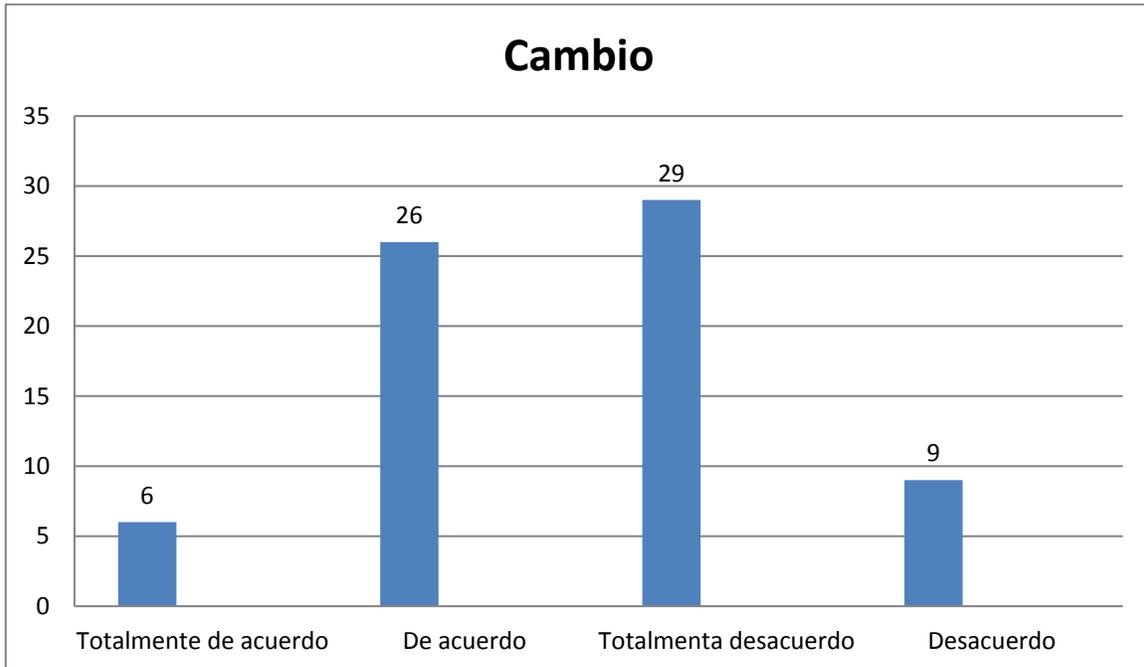
Anexo 5.



Anexo 6.



Anexo 7.



Anexo 8.

