

Unidad V

Administración del clima organizacional

En este capítulo se aborda algunos tópicos selectos de la Administración Informática tales como: La Potencia Organizacional y el Mejoramiento del Clima Organizacional se integran aspectos de la Administración de personal, se hace énfasis en la necesidad de crear una cultura organizacional en el centro de cómputo, se abordan temas de integración como estrategias de motivación y las relaciones jefe – subordinado.

Introducción

Cuando una empresa haya logrado un clima de confianza y mantenga una buena imagen de sus servicios y sus productos, habrá llegado entonces al momento más esplendoroso de su existencia. El personal de informática debe vivir para la calidad total y la excelencia, esto no es otra cosa mas que adoptar una nueva conducta de trabajo dónde constantemente y en forma seria y auténtica, se piense en el usuario, en favorecerlo, en escucharlo, en respetarlo, todo ello obliga a este personal a tratar de ser mejores siempre, pues entre más se logre esto, más cerca se estará de complacerlo.

Por lo anterior, primeramente revisaremos la potencia organizacional como fuente inagotable de recursos dirigidos a la consecución de metas espectaculares, esto, a través de la calidad, excelencia y la mejora continua, se revisarán la forma de aplicar un diagnostico organizacional que conlleve a la detección de necesidades en un centro de cómputo como parte de la integración del personal a la organización, se revisan aspectos motivacionales como estrategia para crear y mantener un ambiente adecuado en el grupo, la relación jefe-subordinado.

Fuente: IMSS, "Mejoramiento del clima organizacional",
Ed. IMSS, México, 1989.

V.1 La potencia organizacional

Las metas de orden superior incluyen:

1. Los valores e ideas significativas que comparten las personas
2. Las motiva.
3. Identifica los fines individuales con los organizacionales
4. Dan el sentido – hacia donde vamos -
5. Hacen referencia a la misión a la que se consagran la empresa y su personal.

Primeramente se debe definir:

La misión

Es la razón misma de la existencia de una organización, la distingue de todas las de su tipo por las especificaciones a las que se compromete y aspira en términos de productos, mercado, servicios y clientes.

A través de:
◇ **La calidad y la excelencia**
◇ **Mejora continua**

La Misión representa la intención o deseo de emprender algo o establecer una realización para el beneficio de los demás y de sí mismo.

- Elementos de la misión:
- **Filosofía directiva**
 - **Cultura organizacional**
 - **Visión a futuro**

Calidad y excelencia

Fuente: IMSS, "Mejoramiento del clima organizacional",
Ed. IMSS, México, 1989.

La calidad total y la excelencia es: "**una forma de vida**"

¿Para qué?

Ayuda a sobrevivir y crecer a una fábrica, un banco, un hospital, un centro de cómputo, un taller, una escuela, un municipio, hasta un país.

¿Por qué?

Las empresas deben elegir la calidad total o excelencia como "forma de vida", en los centros de cómputo igual es importante.

¿Cómo?

Conducir al personal para que este siempre dispuesto a detectar y corregir situaciones irregulares y a generar mejoras⁵⁷ en los procesos, sistemas, etc., se pueden compartir responsabilidades y a generar mejoras, valorar a las personas y educarlas en calidad o excelencia, poner en marcha -en un centro de cómputo- un programa que lo oriente hacia la excelencia.

¿Para qué?

Este es un proceso que las induce a las personas a optimizarse por sí mismas, para poder complacer de la mejor manera al usuario, como medida imprescindible para sobrevivir y eventualmente, crecer.

La idea que proclama como imperiosa la necesidad de que los centros de cómputo, las empresas o las instituciones, comiencen a trabajar para llegar a la calidad total o a la excelencia esta suficientemente difundida, la excelencia es una forma de vida que se debe de adoptar, es cuestión de proponérselo, consiste en estar permanentemente detectando y corrigiendo aquellos errores, que pueden estar alterando la calidad que espera el usuario.

La calidad total *es la acumulación de experiencias satisfactorias repetidas*. La calidad "*se hace*" porque son procesos, si se afirma que ésta "*se hace*" es una "*cuestión*" del hombre contra el proceso y no del "*hombre contra el hombre*", la nueva actitud de "*hacer*" y no de "*controlar*".

Si se cambia el modo de dirigir, de administrar al recurso humano, el único criterio de calidad lo va a dar el usuario aunque ocasionalmente no sepa expresarlo o ni siquiera lo tenga formalizado, por lo que esto podría ser una buena medida del quehacer de una buena dirección (detectarlo a tiempo), lo anterior nos lleva a uno de los objetivos de la informática, el dar un buen servicio.

Las limitaciones propias de los usuarios, la holgura en la capacidad productiva de la operación, etc., trae como consecuencia el no dar el servicio debido a nuestros usuarios y por consiguiente se reflejara en el cliente externo.

La calidad en el servicio es el punto clave para el cambio, este nos lleva al éxito, es el gran desafío.....

Qué se busca?

Cuál es el objetivo?

**Lograr la optimización y atender mejor al usuario, obtener el éxito,
una forma de vida.**

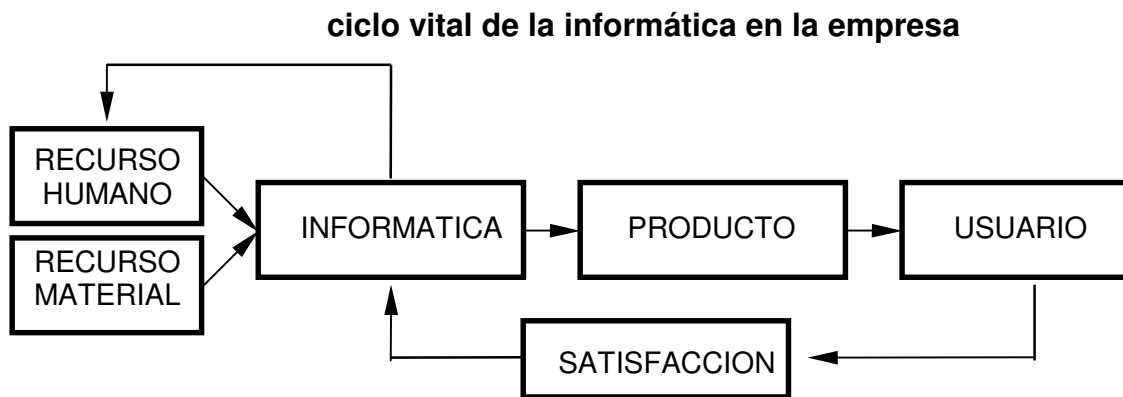
⁵⁷ Regularmente los informáticos nos preocupamos por dar un buen servicio al usuario, este concepto no es suficiente, se trata de proponer mejoras espectaculares, en donde se modifique radicalmente los procesos de trabajo y se obtengan resultados grandiosos.

El credo⁵⁸ de la excelencia son las creencias que ayudan a modelar una determinada forma de vida.

- ✓ la calidad la hacen los hombres
- ✓ la calidad se hace para el usuario
- ✓ la calidad la hacemos todos
- ✓ la calidad se hace entre todos
- ✓ la calidad se hace innovando

Lo que el usuario espera y exige hoy, en razón de sus expectativas y necesidades, no es otra cosa mas que un "producto"⁵⁹.

Fuente: Aguilar Castillo Gildardo, "Apuntes para la materia Informática de la Empresa", Facultad de Estadística e Informática, Universidad Veracruzana. México, 1998



Finalidad:

Asegurarse que lo que ofrezcamos al usuario, satisfaga sus necesidades, sea para el la mejor opción, al más bajo costo, en el tiempo por el requerido y rentable para la empresa.

Mediante:

Identificar en forma permanente las áreas críticas y más relevantes de la empresa a la que servimos, para evolucionar en forma constante los procesos servicios y productos que proporcionamos, esto hará que nuestra función sea reconocida e indispensable en la organización, el usuario (satisfecho) se convertirá en adicto a nuestro servicio.

⁵⁸ Entendemos por credo a los supuestos y creencias que nos servirán como punto de partida.

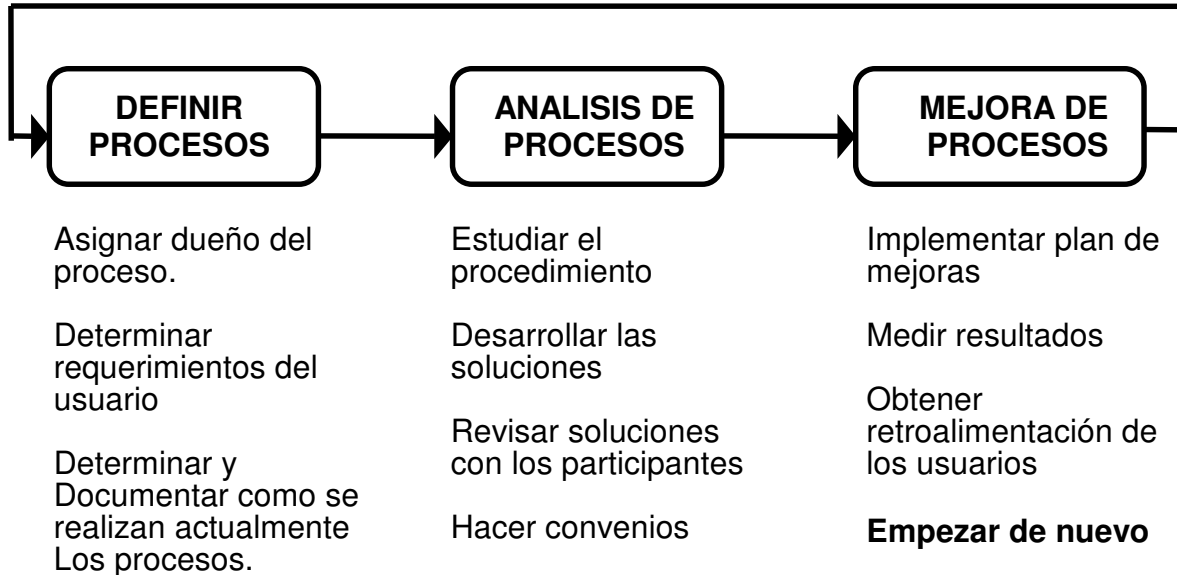
⁵⁹ Se puede deducir que si en el centro de cómputo se tienen recursos materiales y recursos humanos excelentes, seguramente se obtendría un servicio de calidad (10). y con esto se lograría satisfacer al usuario.

Premisas para la calidad

1. Compromiso y liderazgo, entender, asumir y enseñar el proceso de calidad por todos los niveles de mando de informática.
2. Formación del comité rector de calidad.
3. Auditoría a usuarios y clientes externos.
4. Definir y jerarquizar características fundamentales del servicio todo aquello que nos haga diferentes y que es básico para el usuario
5. Revisión de procesos internos. los más importantes a nivel general y particular de cada área de informática.
6. Asignar dueño a cada proceso.
7. Negociar e instrumentar los convenios básicos con el usuario y todos aquellos servicios que intervienen y apoyan a estos, identificando su contribución.
8. Identificar las variables clave y controlarlas estadísticamente, para garantizar que la comunicación y toma de decisiones sea en base a hechos.
9. Identificar y eliminar los costos de no calidad por proceso para aprovechar estos recursos en la productividad.
10. Definir e implementar los indicadores de satisfacción de los usuarios internos y clientes externos para evolucionar permanentemente los procesos.
11. Formación de los grupos participativos, funcionales e ínter funcionales.
12. Priorizar la capacitación y de ser posible la remuneración al personal, idear incentivos basándose en el modelo de calidad y evaluación para cada una de las funciones informáticas.
13. Hacer participar a los proveedores, pasándoles nuestros estándares de calidad, buscando su compromiso; buscar optimizar los recursos.
14. Implementar sistemas de información y control que garanticen retroalimentación en función de lo que esta pasando.

Mejora Continua

Fuente: Aguilar Castillo Gildardo, “Apuntes para la materia Informática de la Empresa”, Facultad de Estadística e Informática, Universidad Veracruzana. México, 1998



Auditoría a usuarios y clientes externos

Identificar en el campo las necesidades y expectativas del usuario, estar cerca de -él- como actitud permanente de trabajo, analizar en forma continua sus procedimientos identificando sus ventajas y desventajas, obtener retroalimentación para reorientar las políticas y programas de trabajo para los nuevos proyectos.

Finalidades

Definir claramente ¿para qué? está cada persona en la organización, sus funciones y cómo contribuye a la satisfacción de los usuarios internos y clientes externos. Darle sentido al trabajo.

Capacitación

Entrenar y capacitar al personal en el modelo de calidad, para satisfacer al usuario. Motivarlos hacia la calidad como norma de desempeño.

Convenios

Establecer procedimientos que aseguren la coordinación y negociación entre las diferentes áreas que intervienen en las etapas de un proceso, plasmando los compromisos en un documento que fije claramente estándares, políticas, reglas y responsabilidades.

Control estadístico

Establecer sistemas de información y control de los procesos, basados en la satisfacción del usuario, garantizar que la información para toma de decisiones sea sobre la base de "hechos", concertar y medir la actuación de todos los niveles de la organización en función del logro de los objetivos de calidad.

Procesos

Diseñar e implementar procesos funcionales y operativos que aseguren la satisfacción de los usuarios, estableciendo claramente los estándares de actuación y los parámetros de medición; jerarquizarlos sobre la base de las prioridades y oportunidad de la información.

Grupos participativos

Co responsabilizar al personal a través de grupos que incluyan a todos los que participan en un proceso, asegurar su participación en el diseño y mejora permanente del proceso.

Costos de no-calidad

Establecer procedimientos que nos permitan identificar y valorizar fallas en los procesos. Valorar los recursos usados que no apoyen la calidad, para cambiar y usar estos en la satisfacción del usuario y la rentabilidad.

Remuneración

Establecer programas de incentivos y/o de remuneración ligados con la satisfacción del usuario y la productividad. Estimular las sugerencias de mejora a través de premios y reconocimientos.

Difusión

Mantener el interés, entusiasmo y compromiso de toda la organización hacia este programa a través de la información de las metas y logros así como la realización de eventos motivacionales.

Apoyos:

- ✓ Orgullo personal.- Satisfacción con nuestra propia razón de ser
- ✓ Responsabilidad.- Libertad para decidir como actuar
- ✓ Definición organizacional.- misión, visión, valores
- ✓ Momentos de la verdad.- Identificación de minas de oro
- ✓ Promesas de servicio.- actitudes, aptitudes, acciones

Resultado:



Un servicio triple A:

- Manteniendo **Actitudes**
(disposición, ganas, querer hacer)
- Logrando **Aptitudes**
(capacidad, conocimientos, experiencia)
- Realizando **Acciones**
(procedimientos, actividades, decisiones)

I.3.5 Mejoramiento del clima organizacional

Fuente: Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”, Ed. McGraw-Hill, México 1983.

Los seres humanos están continuamente sometidos en el ajuste de una variedad de situaciones, en el sentido de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, lo cual puede definirse como un estado de ajuste.

El ajuste no se refiere solamente a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las necesidades de pertenecer a un grupo social de estima y autorealización. Es la frustración de esas necesidades lo que causa muchos problemas de ajuste. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende mucho de otras personas, particularmente de aquéllas que están en posiciones de autoridad, se hace muy importante para la administración el comprender la naturaleza del ajuste y del desajuste.

El ajuste, como la inteligencia, varía de una persona a otra y aún dentro del mismo individuo de un momento a otro. Varía dentro de un *continuum* y puede ser definido en varios grados, más que tipos. Un buen ajuste demuestra “salud mental”. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

1. Las personas se sienten bien consigo mismas;
2. Se sienten bien en relación con las otras personas; y
3. Son capaces de enfrentar por sí mismas las demandas de la vida.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus particulares. Éste comprende un cuadro amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación.

El clima organizacional es *la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento*

El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, o sea, aquellos aspectos del clima que lleva a provocar diferentes especies de motivación. “Es el sumario del patrón total de expectativas y valores de incentivos que existen en un conjunto dado”. La figura hace posible una clara visualización de los factores determinantes y de las variables dependientes (intermediarias y finales) del clima organizacional.

Litwin y Stringer⁶⁰ resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones.

- ◇ Estructura de la organización
 - ◇ Responsabilidad
 - ◇ Recompensas
 - ◇ Calor y apoyo
 - ◇ Riesgos
 - ◇ Conflicto

Estructura de la organización

El sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su situación de trabajo, como reglas excesivas, reglamentos, procedimientos, etc.

Responsabilidad

El sentimiento de ser su propio jefe y de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones.

Riesgos

El sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos en el cargo y en la situación de trabajo.

Recompensas

El sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho; es la substitución de la crítica y de los castigos por la recompensa.

Calor y apoyo

El sentimiento de buena camaradería general y de la ayuda mutua que prevalece en la organización.

Conflicto

El sentimiento de que la administración no tema diferentes opiniones o conflictos. Es la colocación de las diferencias en el aquí y en el ahora.

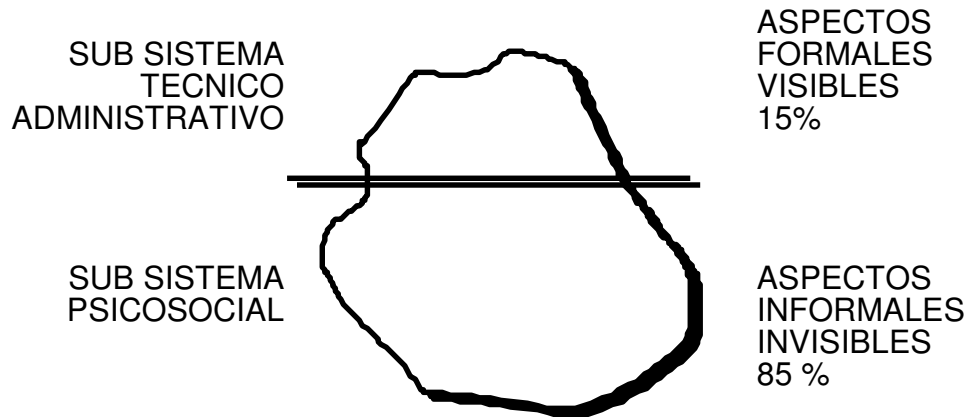
Esos dos autores concluyeron que climas organizacionales distintos pueden ser creados por la variación en el estilo de liderazgo empleado en la organización. Comprobaron que algunos climas organizacionales pueden ser creados en un corto tiempo y que sus características permanecen establecidas.

Una vez creados, presentan efectos significativos y dramáticos sobre la motivación y consecuentemente sobre el desempeño y la satisfacción en el cargo.

⁶⁰ Litwin, G. H. and R. A. Stringer, Jr.: Verdaderos precursores del Análisis del clima organizacional, sus teorías aparecieron publicados en Boston, 1968, bajo el título de *Motivation and Organizational Climate*.

Diagnóstico organizacional

Fuente: IMSS, “Mejoramiento del clima organizacional”,
Ed. IMSS, México, 1989.



EL ICEBERG ORGANIZACIONAL

Para el mejoramiento del clima organizacional:

¿Qué debe modificarse la personalidad o el ambiente?

Premisas:

- toda conducta es causada
- una misma causa puede provocar diferentes conductas
- una misma conducta puede tener diferentes causa
- es más fácil modificar la situación que cambiar al individuo

Modelo para enfrentar problemas de conducta en la organización

- I. Partir de la idea de que toda conducta es causada y que para una conducta negativa deje de presentarse es necesario eliminar la causa que la sustenta.
- II. Necesidad de conocer los factores negativos presentes en la organización, en cada una de sus áreas, que afectan el ambiente social y que repercuten en el trabajador.
- III. Considerar que el buen funcionamiento de la organización depende de la adecuada interacción entre las partes que la integran.
- IV. Considerar también, que los trabajadores reaccionan de acuerdo con la forma en que valoran la situación total de su ambiente, el cuál influye en su personalidad determinando sus actitudes y acciones.

Estructura técnico-administrativa

Constituye el sistema nervioso de la organización, es el conjunto de normas que alimentan y controlan los procesos, actividades y conductas, mediante información escrita (reglamentos) su importancia radica en que es la fuente de influencia de la organización, ya que su eficiencia o deficiencia se reflejan en el resto de las variables.

Las categorías que comprende esta variable son:

- Planeación
- Control
- Implementación

Desglose de categorías en indicadores

VARIABLE Estructura técnico-administrativa

CATEGORIA	INDICADORES
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos, planes y programas - Políticas, reglas, normas - Presupuestos - Estructura organizacional (orgánica y funcional) - Plantilla de personal - Estructura de sueldos y salarios - Métodos y procedimientos
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de dotación de recursos humanos - Sistema de dotación de recursos materiales - Sistema de recursos económicos - Sistema de comunicaciones y normatización - Sistema de desarrollo de recursos humanos - Sistema de conservación de equipos - Sistema de flujo de información
Control	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de incidencias y controles - Informes y reportes - Inventario de equipos y mobiliario - Evaluaciones operativas - Auditoría a sistemas - Coordinación y supervisión - Asesorías y retroinformación

Ambiente físico de trabajo

Es el esqueleto y el cuerpo de la organización, es el conjunto de condiciones físicas, mecánicas y químico-biológicas que forman el medio ambiente específico en donde tiene lugar el proceso de trabajo.

Su importancia radica en que influye directamente sobre los sentidos y provoca sensaciones directas al trabajador que percibe el ambiente físico total donde trabaja, las carencias y/o deficiencias de estos elementos pueden provocar efectos físicos (accidentes y enfermedades profesionales) y psicosomáticas (estrés, frustración, neurosis laboral).

Las categorías que la integran son:

- Mecánicas
- Químico-biológicas
- Físicas

Desglose de categorías en indicadores

VARIABLE Ambiente físico de trabajo

CATEGORIAS	INDICADORES
Mecánica	<ul style="list-style-type: none">- Capacidad del local e instalaciones- Servicios básicos de apoyo- Mobiliario y equipo- Herramientas y utensilios- Refacciones y accesorios- Distancia geográfica entre unidades coordinadas
Condiciones físicas	<ul style="list-style-type: none">- Iluminación- Ventilación- Temperatura- Ruido- Vibraciones- Radiaciones
Condiciones químico Biológicas	<ul style="list-style-type: none">- Gases y vapores- Polvo y humo- Neblinas y rocíos químicos- Humedad y agua líquida- Materia orgánica de origen animal- Materia orgánica de origen vegetal

Influencia de factores externos

La influencia de factores externos puede ser interna o externa a la organización, al sistema total o a los sub sistemas, se define como el conjunto de condiciones de naturaleza económica, política, social y cultural que provienen del entorno inmediato en que opera la organización y afectan su ritmo de funcionamiento.

Esta variable esta compuesta por:

- Relaciones entre áreas
- Factores extra institucionales
- Interferencias informales

Desglose de categorías en indicadores

VARIABLE Influencia de factores externos

CATEGORIA	INDICADORES
Relaciones entre áreas	<ul style="list-style-type: none"> - Enlace y coordinación entre áreas internas - Trámites administrativos formales - Reproducciones gráficas - Trámites administrativos personales internos - Préstamos y devoluciones de material, mobiliario - Conservación de instalaciones - Abastecimiento de insumos
Interferencias informales	<ul style="list-style-type: none"> - Discriminación y marginación socio – laboral - Penetración ideológica de grupos y sectas - Presencia de personal de otras áreas sin objeto - Ausentismo de cuerpo presente y ausente - Visitas informales de familiares y amigos - Vendedores, tandas, rifas y agiotistas
Factores extra institucionales	<ul style="list-style-type: none"> - Distancia entre el domicilio y el centro de trabajo - Proveedores externos - Demanda social de bienes y servicios - Condiciones de urbanización y desarrollo municipal - Situación económica, política social del país - Situación internacional que afecta a la organización

Ambiente social de trabajo

Es un ambiente psicosocial que surge de la interacción de las personalidades individuales en una situación formal e informal, en función del tipo de liderazgo y de la influencia normativa, física, externa y de la naturaleza del trabajo.

Se cataliza aquí y se traduce en actitudes hacia el trabajo, el líder oficial, el grupo de referencia, la organización misma y sus usuarios.

Las categorías que aborda son:

- Características individuales
- Estilo de liderazgo
- Grupo de referencia

Desglose de categorías en indicadores

VARIABLES Ambiente social de trabajo

CATEGORIAS	INDICADORES
Características individuales	<ul style="list-style-type: none"> - Educación y valores - Prejuicios y estereotipos - Necesidades e intereses - Salud bio-psico-social - Iniciativa y creatividad - Problemas familiares, personales o escolares
Grupo de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> - Normas y valores de grupo - Comunicación e interacción - Metas de grupo - Cohesión - Moral de trabajo - Necesidades de grupo
Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Democrático - Paternalista o autócrata benevolente - Autócrata consumado - Burócrata - Tecnócrata - Anárquico, laizzes-faire

Realización del trabajo

Se define como el resultado final del proceso de trabajo que obtiene la organización en determinadas condiciones de calidad, cantidad, costo y presentación.

Cuando se trata de servicios incluye la actitud con que estos se ofrecen, esta variable incluye las siguientes categorías:

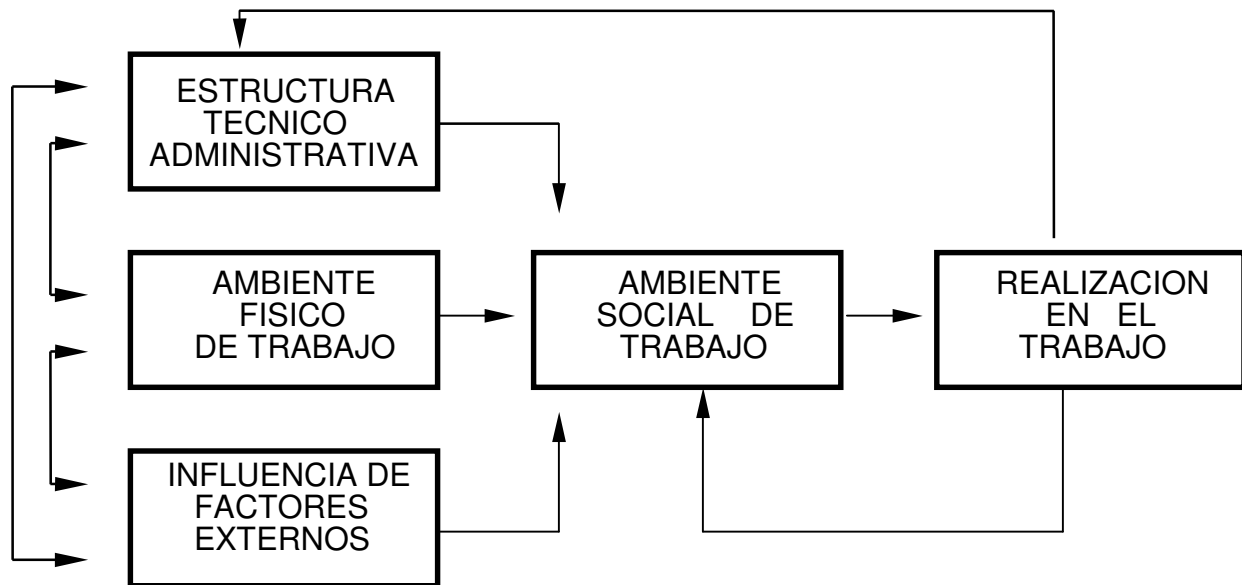
- Naturaleza del trabajo
- Normas de rendimiento
- Requerimientos del puesto

Desglose de categorías en indicadores

VARIABLES Realización en el trabajo

CATEGORIAS	INDICADORES
Naturaleza del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de actividad o puesto - Prestigio y status que proporciona el puesto - Turno, jornada y horario - Tipo y número de funciones - Frecuencia de realización de las funciones - Condiciones de seguridad (grado de riesgo laboral)
Requerimientos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos y experiencia - Habilidades y destrezas - Preparación académica - Factores constitucionales físicos - Factores constitucionales psicológicos - Factores socio demográficos (edad, sexo, edo civil)
Normas de rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de calidad - Condiciones de cantidad - Condiciones de tiempo - Condiciones de costo - beneficio - Condiciones de presentación - Actitud con que se brinda el bien o servicio

**Esquema causa-efecto entre las cinco variables de la
dinámica organizacional**



Diagnóstico situacional

La administración es dinámica, ello hace necesarias constantes y periódicas revisiones de los factores que la integran, detectar problemas por áreas, enunciar síntomas, causas y establecer un compromiso grupal para resolverlos, promover la participación comprometida y activa de los involucrados, optimizar el uso de recursos y promover la satisfacción laboral de los trabajadores, mantener o mejorar la calidad de los bienes o servicios que se proporcionan.

El diagnóstico situacional practicado en los centros de cómputo *permite determinar los aspectos favorables y desfavorables del clima laboral a través del nivel de la capacidad directiva de cada uno de los jefes de estos departamentos, el grado de motivación-incentivación del personal operativo y el impacto de la imagen que este tiene en las áreas usuarias.*

Proporciona acciones que favorecen la identificación del grupo de trabajo con la mística de la empresa o institución, coadyuvando a elevar la calidad y productividad de los servicios de procesamiento de datos, redundando en una mayor satisfacción y motivación laboral.

V.3 Relaciones jefe-subordinado

Fuente: IMSS, “Administración de personal”, Ed. IMSS, México, 1989.

Factores de desarrollo o motivacionales



Extrínsecos a la tarea

- la política de la empresa,
- la supervisión, la seguridad,
- las relaciones interpersonales,
- las condiciones de trabajo,
- la remuneración, la posición...

Intrínsecos a la tarea

- oportunidad de realizar algo,
- reconocimiento por lo realizado,
- el trabajo en si,
- responsabilidad, capacitación, desarrollo,
- los factores para evitar la insatisfacción...

Teorías para incrementar la eficiencia

1. Administración (LAE)
2. Ingeniería Industrial (ING)
3. Ciencias de la conducta (PSIC)
4. Otras

Los teóricos de la administración (LAE)

Creían que las necesidades humanas son tan irracionales, tan flexibles y ajustables a las distintas situaciones, que la principal función del administrador de personal es la de ser tan pragmático como la ocasión lo requiera, si el trabajo está organizado de modo apropiado, el resultado será la estructura más eficiente posible y ello producirá, de hecho, las más favorables actitudes hacia la labor de cada cual.

Su principal contribución consiste en la aplicación del proceso administrativo en las funciones, el incluir la:

- Planeación como punto de partida para que el personal conozca el objetivo, metas, programas presupuestados, normas políticas, estándares y procedimientos que regularan su comportamiento, esto a través de documentos debidamente implementados.

V. Administración del cambio

- Organización, el aplicar los principios básicos de división del trabajo, unidad de mando y dirección, remuneración, esto a través de la definición de estructuras y puestos.
- Integración, los procedimientos para hacernos de los recursos necesarios como la selección de personal, los estudios de factibilidad, etc.
- Dirección, como la aplicación del estilo de dirección mas adecuado para la cultura organizacional del grupo.
- Control, como la evaluación de los resultados obtenidos y su comparación con lo planeado.

La Ingeniería Industrial (ING)

Da por sentado que el ser humano tiene una naturaleza mecánica y económicamente motivada y que, por lo tanto, sus necesidades se satisfacen mejor cuando más eficientemente organizado se halla el proceso de trabajo, por lo que el objetivo de la administración de personal debería ser, pues, el de implantar el mejor sistema de incentivos y el de estructurar las condiciones de trabajo de modo que permitan hacer más eficiente el uso de la máquina humana, organizando el trabajo de modo que permita el óptimo rendimiento.

Su principal contribución consiste en la aplicación de:

- Estudio de tiempos, que consiste en dividir la tarea en elementos básicos y determinar el tiempo que se lleva cada una.
- Estudio de movimientos, para determinar los tiempos precisos mediante el análisis cuidadoso de los movimientos inherentes.
- Sistema de incentivos, consiste en inducir al trabajador a realizar la tarea o el cargo oficial, a través de multas o premios según el grado de cumplimiento.
- Valoración de tareas, determinar el nivel de productividad que debe cumplir cada tarea y diferenciar a los trabajadores según su actuación.
- Adiestramiento de los trabajadores, para aprovechar los estudios de tiempos y movimientos y aumentar la eficiencia de los trabajadores.

Sostenían que, estableciendo perfectamente las tareas, midiéndolas, dándoles un valor, seleccionando al personal idóneo, entrenándolo y colocándolo en un sistema que le indujera a trabajar más mediante salarios e incentivos, se cumpliría el objetivo principal, la eficiencia.

Desgraciadamente su método, de tipo mecánico, en lugar de ser la panacea que se pensaba, creó serios problemas, no obstante produjo valiosos frutos combinándolo con las aportaciones de otras disciplinas.

Los teóricos de las ciencias de la conducta (PSIC)

Se concentran en los sentimientos de grupo, en las actitudes individuales, en el clima social y psicológico imperante en la organización, de acuerdo con sus convicciones, ponen énfasis en una o más de las diversas necesidades higiénicas o generalmente alguna variante de formación en las relaciones humanas.

Lo anterior con la esperanza de estimular actitudes sanas en el personal y un clima organizacional que aquellos consideran grato al ser humano, confían en que actitudes apropiadas produzcan trabajo eficiente y eficaz .

En la actualidad la contribución de la Psicología en el área de administración de personal es sumamente valiosa, entre otros campos se pueden citar:

- Selección de personal, encontrar a la persona idónea para el puesto adecuado.
- Entrenamiento y capacitación, como parte del desarrollo integral del trabajador.
- Orientación profesional, para evitar posibles frustraciones al desconocer sus aptitudes.
- Pruebas psicológicas, conocer la personalidad del individuo.
- Conceptos y modelos de actitudes y motivación, reducción de conflictos.

Las organizaciones hoy en día no satisfacen las necesidades psicológicas de la gente, por eso la Psicología trata de adaptar e integrar al individuo dentro de la organización y viceversa y una de sus máximas contribuciones ha sido la de señalar la complejidad de las necesidades emocionales de una persona.

Existen otras disciplinas como:

- La sociología que estudia las relaciones recíprocas de grupos e individuos, y ha aportado las técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo de acuerdo a las preferencias de la gente.

V. Administración del cambio

- La antropología, principalmente en cuanto a los conceptos de cultura y sub cultura que permiten entender mejor algunas formas de comportamiento, es el estudio del hombre, de sus costumbre, ritos, tecnología, es decir, de la cultura imperante en diversos grupos sociales.
- El derecho, básicamente se ha plasmado en el ordenamiento de los principios que deben regir en las relaciones obrero - patronales, en la ley federal del trabajo, en los contratos colectivos de trabajo, reglamentos internos...
- La economía, que puede ser definida como la ciencia de la escasez y determina los bienes y servicios que son necesarios, como se producen y distribuyen y como pueden aprovecharse mejor, juegan un importante papel los estudios sobre oferta y demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los costos, la inflación, el impacto de la educación en la economía...
- Las matemáticas, cuyos modelos de estadística inferencial han significado una gran aportación a la toma de decisiones sobre los recursos humanos, los modelos de regresión a las curvas de salario y a la valuación de puestos...

Principios de enriquecimiento de tareas

- Eliminar controles, conservando los que permitan dar crédito al personal por sus méritos.
- Aumentar la oportunidad de obtener crédito por su trabajo.
- Asignar a cada individuo una unidad natural completa de trabajo. (módulo, división, área)
- Elevar la autoridad de los empleados otorgándoles mayor libertad de trabajo.
- Hacer llegar los informes periódicos directamente al empleado, en vez de hacerlo en forma exclusiva al supervisor.
- Asignar a un empleado tareas especializadas para que pueda llegar a ser más experto en ellas.

Factores motivantes

La organización formal ha venido estableciendo una serie de estímulos, a fuerza de energías motivacionales, tales como:

- Incentivos en dinero,
- Beneficios sociales,
- Sistemas promocionales,
- Tabulación equitativa de salario y otros;

También otros factores motivantes de más alto nivel, como:

- conocimiento organizacional,
- seguridad en el empleo,
- reconocimiento por lo realizado,
- satisfacción en el trabajo,
- respeto a la dignidad,
- desarrollo cultural,
- superación personal,
- delegación de autoridad,
- auto realización.

Todas estos factores motivantes han funcionado con efectividad en mayor o menor grado, aunque no en la misma forma para todos los trabajadores, ni en todo tiempo o en las mismas circunstancias. la eficacia de los factores se encuentra supeditada a una serie de aspectos:

- las aspiraciones del trabajador,
- su escala de valores,
- la capacidad,
- la situación económico - social,
- el grado de satisfacción de sus necesidades, etc.

El hombre, por la satisfacción precaria y dependiente en que nace, ha de satisfacer sus necesidades para subsistir física y espiritualmente.

Las necesidades biológicas son las más presionantes pero, una vez que se obtiene un nivel razonable de satisfacción de las mismas, el individuo se muestra relativamente más interesado en otras necesidades, buscará satisfacer las necesidades de seguridad, y posteriormente, se preocupara por satisfacer las de pertenencia y amor, posición y así sucesivamente.

La mayoría de los trabajadores no se encuentra estacionada en el mismo nivel de carencias, solo cuando la mayoría de estas necesidades han sido satisfechas, los trabajadores volverán su interés a la última forma de satisfacción: **la autorrealización**

Siempre que esta se encuentre incluida en sus anhelos, Maslow⁶¹ describe la auto realización como "*el deseo de convertirse más y más en lo que uno es*", es decir, hacer todo lo que uno es capaz de hacer.

V.4 Estrategias de motivación

Fuente: IMSS, "Estrategias de motivación", Ed. IMSS, México, 1989.

⁶¹ Abraham Maslow, Psicólogo humanista que tenia confianza profunda en la capacidad humana para hacer un mundo mejor, publicó en New York en 1954 su obra *Motivation and Personality*.

En el proceso administrativo, la fase que corresponde a la dirección, integra como medio de ésta a la delegación, a la supervisión y a la motivación.

La dirección es el aspecto ínter personal de la administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos organizacionales, esta función es difícil, porque el administrador tiene que tratar con fuerzas de las que no se conoce lo suficiente y sobre muchas de las cuales no tiene control.

Su misión es coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo, por ello, un aspecto fundamental para el personal directivo, es el conocimiento de los procesos psicosociales que se dan en el ambiente laboral y sus repercusiones motivacionales en el individuo y el grupo de trabajo.

El administrador y la motivación.

Cuando un administrador acepta fungir como supervisor, está de acuerdo en luchar por lograr las metas trabajando en ínter relación sus superiores, subalternos y compañeros de trabajo, una parte fundamental de su responsabilidad es estimular a los subalternos para que cumplan con sus deberes y responsabilidades en forma útil y constructiva, la función de estimular a otros para que se desempeñen de manera óptima y productiva se llama "proceso de motivación".



Pirámide de necesidades de Maslow

- **Necesidades fisiológicas.-** Las necesidades que usualmente se toman como punto de partida para la teoría de la motivación son los llamados impulsos fisiológicos, son aquellas que todos los seres humanos requieren para existir, como el comer, dormir, etc.
- **Necesidades de seguridad.-** Si las necesidades fisiológicas son resueltas, entonces emergen nuevas necesidades, las cuales se pueden jerarquizar, a grosso modo, como necesidades de seguridad, protección, estabilidad, dependencia, organización, orden, leyes, límites, poder del protector, liberación del temor de la ansiedad y el caos.
- **Necesidades de pertenencia y amor.-** Si tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad se encuentran cabalmente gratificadas, entonces emergen las necesidades de amor, afecto y pertenencia. Ahora la persona sentirá agudamente, como nunca antes, la ausencia de los amigos, de la novia, de la esposa o de los hijos. Anhelará las relaciones afectivas con la gente en general.
- **Necesidades de estima.-** Todos los individuos, con algunas excepciones patológicas, necesitan o desean tener una estable, bien fundada y usualmente alta evaluación de ellos mismos para estructurar su auto respeto, auto estima y lograr la estima de otros, estas necesidades, por lo tanto, puede ser clasificadas en dos grupos subsidiarios:
 1. Deseo de poder, logro, idoneidad, maestría, confianza en sí mismo, independencia y libertad.
 2. Deseo de renombre y prestigio, posición, fama, gloria, dominio, importancia, dignidad o aprecio definiéndose estos atributos como el respeto y reconocimiento provenientes de otras personas.

La satisfacción de la necesidad de auto estima conduce a un sentimiento de confianza en uno mismo, de valía, poder, capacidad y maestría, de ser útil y necesario en el mundo, pero reprimir esta necesidad produce sentimientos de inferioridad, debilidad y desamparo, estos sentimientos, a su vez originan desánimo básico o tendencias compensatorias y neuróticas.

- **Necesidades de auto realización.-** Lo que el hombre puede ser, debe serlo: debe de ser leal con su propia naturaleza, esta necesidad puede llamarse auto realización. Se refiere al deseo del hombre de desarrollarse a sí mismo, es decir, a la tendencia de actualizar sus potencialidades, este impulso puede también expresarse como el deseo de convertirse más y más en lo que idiosincrásicamente es, convertirse en todo lo que puede convertirse.⁶²

⁶² Maslow considera un sexto nivel, la necesidad de trascendencia, relacionado con la comunidad y en beneficios para la humanidad, personalmente no lo considero como una “necesidad” humana.

Bibliografía de este capítulo:

1. IMSS, “Mejoramiento del clima organizacional”, Ed. IMSS, México, 1989.
2. Aguilar Castillo Gildardo, “Apuntes para la materia Informática de la Empresa”, Facultad de Estadística e Informática, Universidad Veracruzana. México, 1998.
3. Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos”, Ed. McGraw-Hill, México 1983.
4. IMSS, “Administración de personal”, Ed. IMSS, México, 1989.
5. IMSS, “Estrategias de motivación”, Ed. IMSS, México, 1989.