



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

Universidad Autónoma de Aguascalientes

Centro de Ciencias Económicas y Administrativas

Departamento de Recursos Humanos

Trabajo Práctico

Diseño de estrategias para que una empresa del sector automotriz genere actitudes positivas en el personal y fomente su desarrollo integral.

PRESENTA

Elisa Isabel Cisneros Ramírez

Para la obtener el grado de Maestra en Ciencias Económicas y Administrativas

TUTOR

M. en A. José Antonio Martínez Murillo

Comité Tutoral

MDO. Xane Villordo Chávez

M. en M. Alfredo Villalobos García

Aguascalientes, Ags. Mayo 2011



UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES
CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

Oficio No. /CCEA / SIP / 006 / 2011

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
P R E S E N T E .

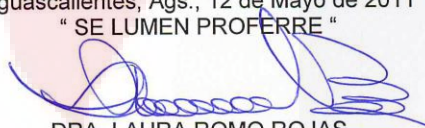
Me es grato comunicarle que el alumna **ELISA ISABEL CISNEROS RAMIREZ**, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS (DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO), con el título "**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA QUE UNA EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ GENERE ACTITUDES POSITIVAS EN EL PERSONAL Y FOMENTE SU DESARROLLO INTEGRAL**", este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

Director de Tesis	M.A. JOSE ANTONIO MARTINEZ MURILLO
Lector 1	M.D.O. XANE VILLORDO CHAVEZ
Lector 2	M.M. ALFREDO VILLALOBOS GARCIA

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
Aguascalientes, Ags., 12 de Mayo de 2011
" SE LUMEN PROFERRE "


DRA. LAURA ROMO ROJAS
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO


Vo.Bo.

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado del CCEA
c.c.p.- Depto. de Apoyo al Posgrado
c.c.p.- Minuta de Sec. Inv. y Posgrado
c.c.p.- Archivo Maestría

^mchn



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Dra. María del Carmen Martínez Serna
Decana del Centro de Ciencias
Económicas y Administrativas.
Presente

Por medio del presente como Comité Tutorial designado de la alumna **Elisa Isabel Cisneros Ramírez** con ID **33746** quién realizó el trabajo de titulación titulado **"Diseño de estrategias para que una empresa del sector automotriz genere actitudes positivas en el personal y fomente su desarrollo integral."** y con fundamento en el artículo 175, apartado II del Reglamento General de Docencia, nos permitimos emitir el VOTO APROBATORIO, para que pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado de Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas, área: **Desarrollo de Capital Humano**.

Ponemos lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un cordial saludo.

ATENTAMENTE

Aguascalientes, Ags. mayo 12 de 2011.

"SE LUMEN PROFERRE"

M. en A. José Antonio Martínez Murillo
Director

MDO. Xane Villordo Chávez
Lector 1

M en M. Alfredo Villalobos García
Lector 2

c.c.p. El interesado
c.c.p. Secretaría de Investigación y Posgrado de la MCEA
c.c.p. Secretaría Técnica de la MCEA
c.c.p. Jefe del Departamento de Recursos Humanos
c.c.p. Consejero Académico área Desarrollo de Capital Humano.



DICTAMEN DE REVISIÓN DE LA TESIS / TRABAJO PRÁCTICO

DATOS DEL ESTUDIANTE	
NOMBRE: Elisa Isabel Cisneros Ramírez	ID (No. de Registro): 33746
PROGRAMA: Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas	ÁREA: Desarrollo de Capital Humano
TUTOR/TUTORES: M. en A. José Antonio Martínez Murillo (Director) MDO. Xane Villordo Chávez (Asesor 1) M. en M. Alfredo Villalobos García (Asesor 2)	
TESIS () TRABAJO PRÁCTICO (X)	
TÍTULO: Diseño de estrategias para que una empresa del sector automotriz genere actitudes positivas en el personal y fomente su desarrollo integral. OBJETIVO: Desarrollar un conjunto de estrategias que permita a una empresa del sector automotriz generar actitudes positivas en el personal y fomente su desarrollo integral.	
DICTAMEN	
CUMPLE CON CRÉDITOS ACADÉMICOS:	(X)
CONGRUENCIAS CON LAS LGAC DEL PROGRAMA:	(X)
CONGRUENCIA CON LOS CUERPOS ACADÉMICOS:	(X)
CUMPLE CON LAS NORMAS OPERATIVAS:	(X)
COINCIDENCIA DEL OBJETIVO CON EL REGISTRO:	(X)

Aguascalientes, Ags. a 12 de 05 de 2011

FIRMAS

M. en M. Alfredo Villalobos García
CONSEJERO ACADÉMICO DEL ÁREA

M. en A. José Antonio Martínez Murillo
SECRETARIO TÉCNICO DEL POSGRADO

Dra. Laura Romo Rojas
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN
Y POSGRADO

Código: FO-040200-23
Revisión: 00
Emisión: 21/02/11

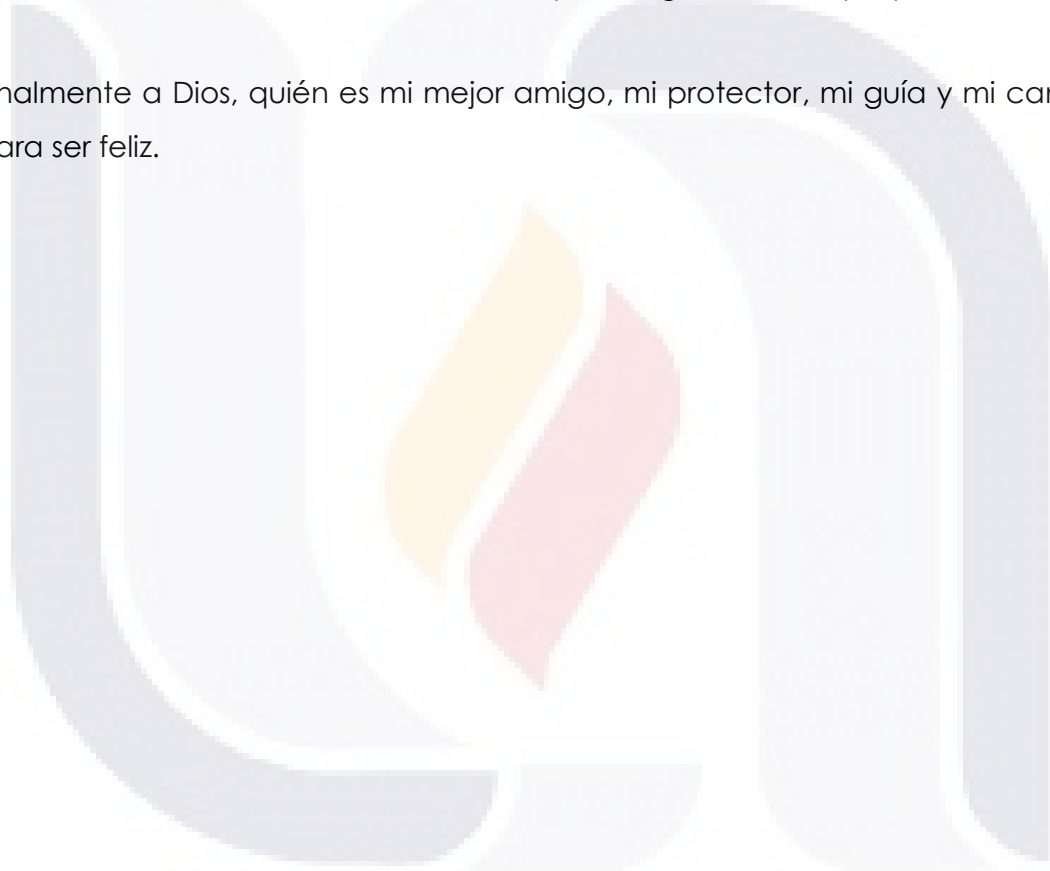
Agradecimientos

A mi familia, que representa el amor incondicional y desinteresado y los que nunca pierden la fe en mi.

A mis amigos y todas las personas que en mi camino me enseñan cómo vivir con pasión, amor y entrega a la vida.

A mi tutor José Antonio Martínez Murillo que me guió en este proyecto.

Finalmente a Dios, quién es mi mejor amigo, mi protector, mi guía y mi camino para ser feliz.



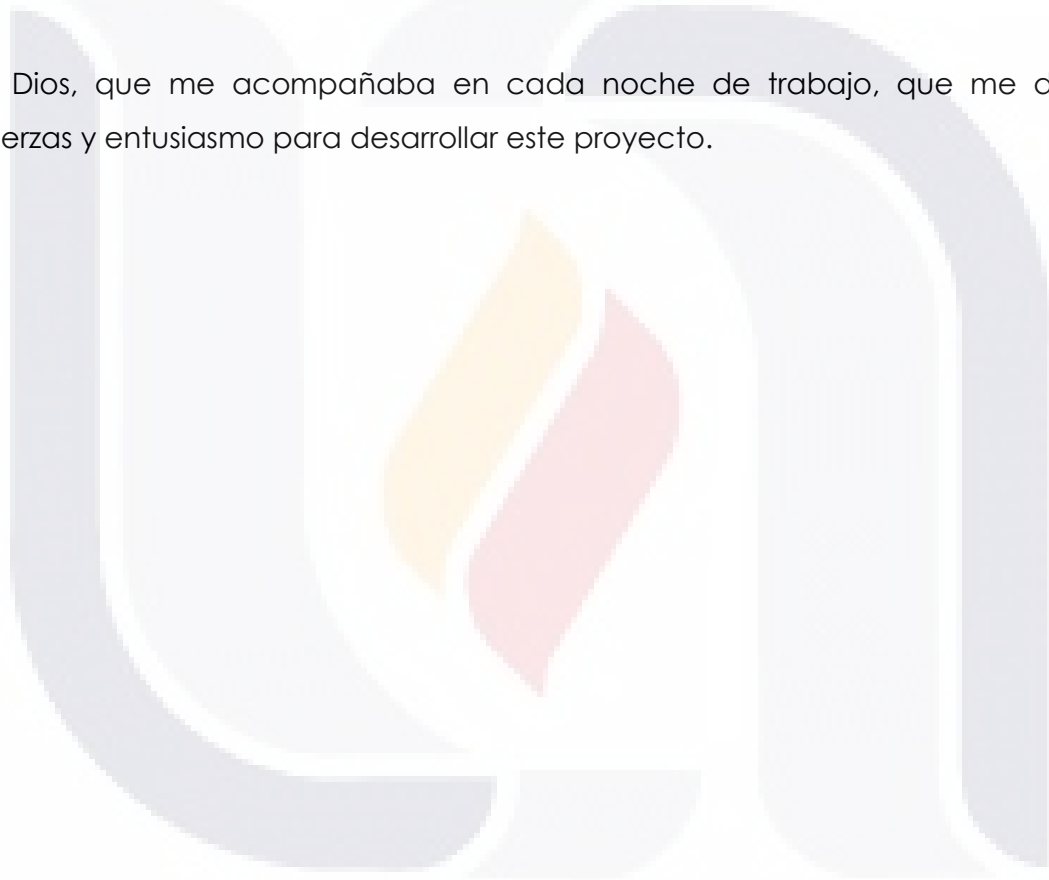
Dedicatorias

A las personas que me aman, a mis papás Livier y Florentino, a mi mamá Elisa, que representa en mi vida una gran luz, ejemplo de amor y sabiduría.

A mis hermanos, Daniel, Fernando y César.

A mi mejor amigo y compañero; Rosendo.

A Dios, que me acompañaba en cada noche de trabajo, que me daba fuerzas y entusiasmo para desarrollar este proyecto.



Índice General

Índice de tablas.....	4
Índice de gráficos.....	4
Acrónimos.....	5
Resumen.....	6
Abstract.....	8
1.- Introducción.....	10
Capítulo I.....	11
2.- Problema.....	11
2.1.-Preguntas de investigación.....	12
2.2.-Objetivo general.....	12
2.3.-Justificación.....	13
2.4.-Viabilidad de la investigación.....	13
3.-Hipótesis.....	14
3.1.-Variables.....	14
Capítulo II.....	15
4.-Marco teórico.....	15
4.1.-Marco jurídico.....	15
4.2.-Comportamiento.....	17
4.2.1.-Personalidad.....	17
4.2.2.-Las actitudes.....	19
4.2.2.1.-Cambio de actitud.....	23
4.2.3.-Motivación.....	24
4.2.4.-Satisfacción laboral.....	30

4.2.5.-Psicología de mexicano.....	33
4.3.-Las personas en la organización	37
4.3.1.-Organización.....	38
4.3.2.-El individuo en la organización.....	38
4.3.3.-Cultura organizacional.....	39
4.3.4.-Clima organizacional.....	42
4.3.5.-Comunicación.....	44
4.4.-Liderazgo.....	48
4.5.-Grupos y equipos de trabajo.....	50
4.5.1.-Manejo de conflictos.....	52
4.6.-Gestión del talento humano.....	54
4.6.1.-Prácticas de recursos humanos.....	54
4.7.-Desarrollo integral del individuo.....	62
4.7.1.-Desarrollo de las personas.....	62
4.7.2.-Desarrollo de la carrera.....	64
4.7.3.-Capacitación.....	66
4.7.4.-Desarrollo organizacional.....	68
4.7.5.-Otros factores que influyen en el desarrollo integral de las personas.....	70
4.8.-Planeación estratégica.....	76
4.9.-La industria automotriz.....	79
4.9.1.-Industria automotriz en México.....	79
4.9.2.-Industria automotriz en Aguascalientes.....	83
Capítulo III	86
5.-Diseño de la investigación.....	86
5.1.-Población.....	87

5.2.-Instrumentos de medición y aplicación.....	90
6.-Descripción detallada del procedimiento empleado en la investigación	100
Capítulo IV.....	101
7.1.-Diagnóstico Donaldson S.A de C.V.....	103
9.-Conclusiones.....	118
10.-Glosario.....	120
11.-Bibliografía.....	127



Índice de Tablas

Características de un equipo eficaz..... 51

Valor de la inversión extranjera en la industria automotriz por Entidad Federativa. Serie anual de 2004 a 2009..... 80

Empresas de la Industria automotriz y de autopartes localizadas en el Estado de Aguascalientes, México..... 84

Tabuladores para evaluación de resultados..... 98

7.- Análisis, interpretación y representación de resultados..... 101

Resumen global de resultados..... 102

8.-Propuesta de estrategias Donaldson S.A de C.V..... 113

Índice de Gráficos

Inversión extranjera de la industria automotriz 2006..... 81

Inversión extranjera de la industria automotriz 2007..... 81

Inversión extranjera de la industria automotriz 2008..... 82

Inversión extranjera de la industria automotriz 2009..... 82

Origen del capital de las empresas de autopartes..... 85

Gráficos de resultados demográficos..... 103

Gráficos de resultados de actividad/funciones/tareas..... 105

Gráficos de resultados de de condiciones de trabajo..... 106

Gráficos de resultados de administración de la empresa..... 107

Gráficos de resultados de desarrollo integral..... 108

Gráficos de resultados de liderazgo..... 108

Gráficos de resultados de trabajo en equipo..... 109

Gráficos de resultados de sueldos y prestaciones..... 110

Gráficos de resultados de actividades positivas..... 111

Gráficos de resultados de diagnóstico global..... 112

Acrónimos

Autogestión	Administración autónoma
CIVAC	Ciudad Industrial del Valle de Cuernavaca
CNH	Case New Holland
EUA	Estados Unidos de América
GE	General Electric
GM	General Motors
IBM	International Business Machines
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
LFT	Ley Federal de Trabajo
LISR	Ley del Impuesto Sobre la Renta
ROI	Return On Investment

Resumen

El presente trabajo pretende ser una herramienta innovadora y de gran ayuda para las empresas del sector automotriz. Pretende alcanzar el objetivo de proponer estrategias que permitan a una empresa del sector automotriz generar actitudes positivas en el personal y fomente su desarrollo integral a través de prácticas eficientes e innovadoras por parte de la dirección, basados en la investigación los factores del clima laboral que inciden positivamente en los trabajadores. Para la investigación se integró el marco teórico necesario para dar sostén a las propuestas. El contenido teórico desarrollado incluye:

- Marco jurídico de las relaciones laborales, se aborda la Ley Federal de Trabajo, Ley de Impuesto sobre la Renta para dar contexto a la planeación de incentivos y su efecto fiscal, marco sobre el cual se basan las propuestas.
- Con el apartado de Comportamiento se pretende lograr una comprensión profunda sobre el comportamiento humano, mediante los conceptos de personalidad, formación de actitudes, en específico se aborda el tema de la cultura del mexicano, sus motivaciones, satisfacción en el trabajo.
- Las personas en la organización deciden el destino de la misma, por lo que se hace énfasis en el funcionamiento de una organización, cómo opera la cultura organizacional, de qué manera se puede lograr un cambio de cultura. Los procesos humanos en la empresa, la comunicación, formación de grupos de trabajo, equipos de alto desempeño y los líderes para lograr cambios son temas que se abordan de manera específica.

- La Gestión del talento humano como un enfoque contemporáneo necesario para entender las prácticas efectivas de recursos humanos, como lo son; la colocación de las personas, evaluación del desempeño, sistemas de remuneración y relaciones efectivas con todo el personal, coaching.
- El Desarrollo Integral del individuo. Cómo desarrollar al personal dentro de la organización, mediante capacitación, teniendo las bases de calidad de vida en el trabajo mediante la Higiene y Seguridad, cómo realizar un plan de vida y carrera dentro de la empresa, y cómo lograr un comportamiento organizacional positivo, son tópicos sin los cuales no se podría valorar la actuación y la interacción del individuo y la empresa.
- La industria automotriz en México y en Aguascalientes así como el comportamiento que ha tenido en los últimos años y el impacto económico que ha traído a nuestra localidad son elementos que darán relevancia a la aplicación de las propuestas debido a la importancia de esta actividad económica para el Estado.

La investigación se realizó en el Centro de Distribución de la Empresa Donaldson S.A. de C.V, donde a partir de un diagnóstico realizado en base a un análisis de factores que inciden en la consecución de actitudes positivas, se destacan las fortalezas y áreas de oportunidad de Donaldson para la población estudiada, así se genera una propuesta de estrategias, cuyo diseño se basa en las principales necesidades que presenta la compañía.

Las estrategias tienen como finalidad imprimir un efecto positivo en las actitudes del personal, además de contribuir con su desarrollo en todos los roles que desempeñan, tanto profesionales como personales; una organización exitosa la compone gente exitosa.

Abstract

This document pretends to be a helpful tool for the automotive companies and show strategies in order to generate positive attitudes among staff and promote their overall development trough efficient and innovative strategies from the management department, based on the factors that influence workers positively. These strategies are based in the next theory:

- Law: LFT, LISR.
- Behavior, this section pretends to get a clearly understanding about human behavior, personality, attitudes, Mexican culture, their motivation and satisfaction and how to handle the stress.
- The people in the organization, explains the Organization's system and culture; the human process in the company, communication, work groups, high performance teams and the leaders in order to get changes.
- Management of human talent. Is about effective practices in human resources like recruitment and selection, performance evaluation, payment systems and effective relationship with the workers and positive discipline.
- Human development. How to develop the workers in the organization, with training, health and security in the job in order to get a quality life at work, how to plan a career in the company and how to get a positive behavior in the organization.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- The automotive industry in Mexico and Aguascalientes, the economic impact and the benefits it has had in our country.

This resource was done in the Distribution Center of Donaldson Company. In this Company was done a diagnostic, an analysis about things in the job that has a positive influence in the workers, also this document shows the strengths and weak points in the company and the strategies in order to satisfy the company needs.

The strategies are designed in order to get positive attitudes from the workers and help them in the professional and personal development. A successful company is integrated by successful people.



1.- Introducción.

Existen organizaciones que cumplen o intentan cumplir con planes de motivación y desarrollo para su personal por diversas razones, muchas veces estos planes son aceptados y benéficos y en otros casos son inútiles, no imprime en los trabajadores el efecto deseado. Existe desconfianza de la parte trabajadora y en muchos casos las organizaciones siguen viendo estos esquemas como costosos. Es entonces que se plantean las siguientes cuestiones ¿Qué factores en la organización, incentivan al trabajador, obteniendo de él actitudes favorables, propiciando un ambiente en donde los trabajadores maximicen sus capacidades y que al mismo tiempo propicien su desarrollo integral?

En la realidad se pueden observar diferentes tipos de organizaciones con perspectivas distintas; hay algunas que ven a su factor humano como un factor físico más, otras organizaciones conciben un plan de motivación para retener a sus empleados, pero lo perciben aún como un costo extra, o una obligación por parte de las instituciones.

Los trabajadores en general, conciben a la organización como un sistema de opresión y de información disfrazada, nunca lo perciben como una relación ganar-ganar. Cada parte; empresa-trabajador muestran una actitud en que cada uno se defiende e intentan sacar provecho uno del otro.

Debido a que la calidad en el trabajo, que es cumplir estrictamente con los requisitos que demanda el cliente, es la que determina la productividad, se necesita considerar y comprender a la persona en el trabajo como un todo, como un individuo con emociones, actitudes, personalidad, conducta, comportamiento, historia de vida, motivaciones, necesidades. Para en base a este conocimiento crear estrategias que estimulen a los trabajadores y les permita desarrollarse de manera integral.

Capítulo I

2. Problema (Descripción)

Hoy en día las empresas tienen que competir en un mercado exigente, satisfacer necesidades de cierto sector a un costo que no afecte al consumidor y que sea rentable para el productor, sin duda necesita del compromiso de las personas (trabajadores) para poner en marcha su proyecto. Terminar con el esquema, del patrón victimario y el trabajador víctima, que muchas veces el empleado lo percibe así y trabaja a medias, el patrón paga a medias y lo que tenemos como resultado es el desarrollo de la mediocridad, donde ni uno ni otro se beneficia.

Un alto compromiso con el trabajo significa identificarse con el trabajo específico.

Las actitudes pueden resultar positivas o negativas, según faciliten u obstruyan la manera que la persona tiene de afrontar su realidad en cada momento de su vida.

Como actitudes negativas podemos encontrar:

- Desconfianza: la persona da por hecho que los demás se van a aprovechar de ellos, les van a hacer daño o les van a engañar.
- Decepción: Frustración que se da al desengañarse de lo que no satisface nuestras expectativas.
- Hostilidad: conductas abusivas que se ejercen en forma de violencia emocional por parte de una persona.
- Depresión: es un trastorno del estado de ánimo que en términos

coloquiales se presenta como un estado de abatimiento e infelicidad que puede ser transitorio o permanente.

- Pesimismo: “Lo peor, que vivimos en el peor de los mundos posibles”, síntoma de depresión.

2.1. Preguntas de investigación.

¿Qué factores en la organización, incentivan al trabajador, obteniendo de él actitudes favorables, propiciando un ambiente en donde los trabajadores maximicen sus capacidades y que al mismo tiempo propicien su desarrollo integral?

¿Qué condiciones en el trabajo propician actitudes positivas?

¿Qué elementos debe tomar en cuenta la organización para obtener por parte de sus trabajadores actitudes positivas?

¿Cuáles son las estrategias que logren obtener actitudes positivas por parte de los trabajadores y que fomenten su desarrollo integral?

¿Es factible para la Dirección de Recursos Humanos crear estrategias que logren obtener actitudes positivas por parte de los trabajadores y que fomenten su desarrollo integral?

2.2. Objetivo General

Desarrollar un conjunto de estrategias que permita a una empresa del sector automotriz generar actitudes positivas en el personal y fomente su desarrollo integral.

Objetivos particulares

- ❑ Definir cuáles son los factores en la organización que incentivan al trabajador dando como resultado actitudes positivas.
- ❑ Definir cuáles son los factores en la organización que propician el desarrollo integral de los trabajadores.
- ❑ Integrar una propuesta con estrategias que permitan a la empresa generar actitudes positivas en el personal y fomente su desarrollo integral.

2.3. Justificación.

Se observa en las organizaciones un pobre compromiso por parte del trabajador hacia su empleo, la falta de creencia y confianza en su organización.

El empresario tiene un compromiso con su personal de desarrollarlo, de retribuir más allá de lo económico al trabajador y que este maximice sus capacidades para el logro de los objetivos organizacionales.

Esta investigación pretende ser una herramienta efectiva para la administración de recursos humanos haciendo énfasis en el crecimiento y desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia y satisfacción porque las personas constituyen el recurso central de cualquier organización.

2.4. Viabilidad de la investigación.

Es viable realizar esta investigación, debido a que las estrategias en la administración de recursos humanos son prácticas innovadoras en esta área fundamentadas en teorías de investigaciones hechas a través de los años,

cuyo objetivo o fin resulta muy atractivo y benéfico para las organizaciones y su personal.

Aunque tiene por supuesto el riesgo de llevarse a cabo en más tiempo del planeado, es propósito del trabajo, convencer a la empresa de que las estrategias aquí descritas darán el resultado esperado.

Los recursos técnicos, humanos y materiales disponibles son suficientes para realizar los trabajos de investigación y desarrollar las propuestas por lo que no existen restricciones que impidan la realización del mismo.

3. Hipótesis

H_i: La implementación de estrategias motivacionales generan actitudes favorables en los trabajadores y propician su desarrollo integral.

3.1. Variables

Variables dependientes

Actitudes favorables en los trabajadores

Desarrollo integral

Variables independientes

Implementación de estrategias.

Capítulo II

4. Marco Teórico

4.1. Marco Jurídico

Es muy importante abordar el marco jurídico, que representa la base sobre la cual se parte en la propuesta de estrategias. Es importante mencionarlas porque las leyes refieren los puntos relevantes que la organización debe tomar en cuenta para su adecuada y efectiva administración de las personas.

Dentro del marco jurídico se evoca la Ley Federal del Trabajo (LFT) y sus artículos que tratan de la finalidad del empleo y las principales responsabilidades del patrón.

Art. 3 LFT. El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

El patrón tiene entre las obligaciones descritas en la ley la de participar en el desarrollo de las personas a través de:

Artículo 132 LFT.- *Son obligaciones de los patrones:*

XXV.- Contribuir al fomento de las actividades culturales y del deporte entre sus trabajadores y proporcionarles los equipos y útiles indispensables.

Artículo 153-A LFT.- *Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados.*

En las siguientes líneas se trae a colación la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR); esto, con la finalidad de conocer de qué manera se puede administrar eficazmente los recursos destinados a programas y planes de prestaciones a favor de los trabajadores.

Primeramente la LISR define en su artículo 8 lo que es previsión social.

Art. 8 LISR *Se considera previsión social las erogaciones efectuadas que tengan por objeto satisfacer contingencias o necesidades presentes o futuras, así como el otorgar beneficios a favor de los trabajadores o de los socios o miembros de las sociedades cooperativas, tendientes a su superación física, social, económica o cultural, que les permitan el mejoramiento en su calidad de vida y en la de su familia.*

Con el objetivo de beneficiar a los trabajadores y a la compañía en las estrategias, se menciona el Art. 109 de LISR; en sus fracciones se define de qué forma la organización tiene la posibilidad de administrar eficientemente sus recursos.

Artículo 109 LISR. *No se pagará el impuesto sobre la renta por la obtención de los siguientes ingresos:*

IV. *Los percibidos con motivo del reembolso de gastos médicos, dentales, hospitalarios y de funeral, que se concedan de manera general, de acuerdo con las leyes o contratos de trabajo.*

VI. *Los percibidos con motivo de subsidios por incapacidad, becas educacionales para los trabajadores o sus hijos, guarderías infantiles, actividades culturales y deportivas, y otras prestaciones de previsión social, de naturaleza análoga, que se concedan de manera general, de acuerdo con las leyes o por contratos de trabajo.*

4.2. Comportamiento

El propósito de este trabajo práctico es el de obtener del personal actitudes positivas, y desarrollarlos en los diferentes aspectos de sus vidas; es por eso que en este apartado trataremos de comprender más a fondo que factores influyen en el comportamiento de las personas, que elementos tienen efectos positivos en sus actitudes, cuáles son los principales motivadores, para que la propuesta de estrategias cumpla con el objetivo aquí descrito.

El comportamiento es la forma de ser, responder ante los estímulos que tenemos a nuestro alrededor. Éste se ve influenciado por la personalidad, actitudes específicas y estímulos del exterior.

4.2.1 Personalidad

Para entender un poco más de los seres humanos, analizaremos en qué consiste la personalidad, con este conocimiento podremos tener una comprensión más clara del desenvolvimiento de las personas en la organización.

¿Qué es la personalidad?

Soto (2001) define a la personalidad como *un conjunto de cualidades psicofísicas que distinguen a un ser de otro. La personalidad incluye aspectos intelectuales, afectivos, impulsivos, volitivos, fisiológicos y morfológicos; es una forma de responder ante los estímulos y las circunstancias de la vida con un sello peculiar y propio, y que da como resultado el comportamiento.*

Factores

Los factores de la personalidad son aquellos agentes que constituyen la personalidad, estos son genéticos, del entorno y situaciones, a continuación se hace una breve explicación de cada uno de ellos.

- **Factores genéticos:** *Son transmitidos por los genes estos determinan el equilibrio hormonal y el físico, el cual da forma a la personalidad.*
- **Factores del entorno:** *Nivel de actividad; es el gasto de energía o conducta. Sociabilidad; es la preferencia por estar en compañía de otras personas en lugar de estar solo. Emocionalidad; es la tendencia a alterarse fisiológicamente, fácil e intensamente en situaciones perturbadoras.*
- **Factores situacionales:** *La personalidad de un individuo cambia de acuerdo con la situación, ciertas situaciones influyen más que otras en la personalidad. (Soto, 2001)*

¿Por qué los rasgos de la personalidad no pueden predecir el comportamiento en el trabajo?

La mayoría de los observadores creen que los rasgos de la personalidad son elementos que correlacionan, establecen o pronostican el comportamiento social en el trabajo o en cualquier otro ambiente. Pero también es cierto que la bibliografía, diversa e irregular es demasiado ambigua sobre dicho vínculo, con una igual cantidad de estudios en los que se menciona una relación de importancia estadística, en los que esto no se hace.

Aunque la evaluación y la teoría de la personalidad son satisfactorias, no hay razones para suponer que el o los rasgos seleccionados predicen realmente el comportamiento ocupacional especificado. (Furnham, 2001)

La autoestima en el trabajo

Otro factor de suma importancia, que determina el comportamiento es la autoestima de las personas, una persona que es capaz de quererse valorarse, respetarse, podrá impulsarse a alcanzar y luchar por sus objetivos de igual manera lo hará con las personas a su alrededor.

Furnham (2001) señala que *las personas seguras de sí mismas superan en desempeño a quienes carecen de seguridad, sostiene que los empleados presentan en el trabajo diferentes grados de autoestima que se correlacionan con la forma en que actúan, sienten y piensan mientras desempeñan sus actividades laborales. Afirma que las personas con baja autoestima por lo general son más susceptibles a la influencia de los acontecimientos organizacionales.*

4.2.2 Las actitudes

A continuación veremos que son las actitudes, de qué forma tienen ingerencia en el comportamiento de las personas, y si se pueden lograr cambios en ellas.

Guil Bozal & Guillén Gestoso (2000) definen actitud social: *posición desde la que contemplamos un fenómeno social de acuerdo con lo que pensamos y sentimos por él, que nos predispone a reaccionar al mismo de una forma determinada.*

Formación de actitudes

Si queremos comprender la razón de una actitud específica hacia algún objeto, situación, comportamiento, etc. O si queremos nuevas actitudes es importante cuáles son los factores que van formando las actitudes.

Guil Bozal & Guillén Gestoso (2000) consideran cuatro factores determinantes para la formación y desarrollo de las actitudes:

- 1) *Las necesidades personales. Cuando un objeto social satisface nuestras necesidades personales, tendemos a desarrollar actitudes favorables hacia el mismo.*
- 2) *La información. El tipo de información al que estamos sometidos y el tipo de procesamiento que realizamos sobre ella condicionan, así mismo, el tipo de actitudes que desarrollamos hacia los objetos sociales de nuestro entorno.*
- 3) *Los grupos de pertenencia y de referencia. Los grupos a los que nos gustaría pertenecer y aquellos de los que formamos parte (familia, escuela, grupo de amigos, grupo profesional al que pertenecemos, etc.) influyen en las actitudes que nos vamos formando en la medida en que nos sentimos identificados con dichos grupos.*
- 4) *Y las características de personalidad. Solemos desarrollar actitudes que son congruentes con nuestros deseos y nuestras necesidades; además, algunas características de personalidad determinan que seamos más o menos susceptibles a adquirir cambiar nuestras propias actitudes.*

Componentes de las actitudes

Las actitudes cuentan en su constitución con tres componentes, el *cognoscitivo*, *afectivo* y *comportamental*.

- *Componente cognoscitivo: es el más efectivo a la hora de modificar una conducta y se refiere al conjunto de informaciones y creencias que tiene una persona sobre el objeto de la actitud.*
- *Componente afectivo: alude a los sentimientos de agrado o rechazo que desarrolla el individuo hacia un objeto social determinado. Es el más representativo de una actitud, además es el más resistente al cambio (porque suele estar muy relacionado con experiencias pasadas muy arraigadas) aunque su relevancia es tan significativa, que un cambio en dicho componente, produce una modificación coherente en los componentes restantes.*
- *Componente comportamental: es el más débil de los tres componentes, aunque no por eso deja de tener gran importancia. Se refiere a una predisposición o tendencia a comportarse de una determinada forma, de ahí que este componente sea denominado por algunos autores como componente tendencial. (Guil Bozal & Guillén Gestoso, 2000)*

Actitudes y conducta

Guil Bozal & Guillén Gestoso (2000) refieren que *las actitudes involucran lo que las personas piensan y sienten, así como la forma en que les gustaría comportarse con respecto a un determinado objeto social. Señalan que el comportamiento no sólo se encuentra determinado por lo que les gustaría hacer a las personas, sino también por lo que piensan que deben hacer, es decir, por las normas sociales, por la forma en la que por lo general actúan (es*

decir, los hábitos) y por las consecuencias que esperan se deriven de su conducta.

El hecho de que las actitudes sean privadas (esto es, internas) y de que la conducta se manifieste abiertamente (es decir, que implica acciones evidentes y directamente observables) provoca que esta última se vea sometida con frecuencia a las circunstancias del momento y a las presiones sociales, aunque las propias opiniones y sentimientos estén en contra.

El componente comportamental de la actitud no implica necesariamente, una conducta abierta, sino que se refiere; fundamentalmente, a una tendencia o intención de conducta, dicha intencionalidad o voluntad de actuar de una determinada forma no es algo simple sino que depende de muchos factores.

Niveles de adquisición de actitudes

Guil Bozal & Guillén Gestoso (2000) refieren que *las actitudes pueden adquirirse a distintos niveles, implicando razones y procesos muy diferentes. Esto repercute, a su vez, en el proceso de cambio de actitud, facilitando o no el mismo o provocando que éste afecte a niveles de distinta profundidad.* Guillén Gestoso (2000) cita a Kelman, (1961) quien destaca tres niveles de adquisición – y cambio– de actitud:

- a) *Nivel de internalización. Está basado en la credibilidad y se produce cuando la información que obtenemos del objeto de la actitud es acorde con el sistema de jerarquía de valores de la persona.*

- b) *Nivel de identificación. Está basado en el atractivo y se produce cuando el sujeto adopta la actitud de una persona o grupo porque se siente identificado con ellos o porque los toma como patrones de referencia.*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

c) Nivel de consentimiento. Está basado en el poder, y se produce cuando el individuo espera obtener recompensas y relaciones más favorables o, por el contrario, evita situaciones desfavorables o aversivas. Es el nivel de adquisición o de cambio más superficial.

4.2.2.1 Cambio de actitud

A pesar de su estabilidad, es posible modificar las actitudes, puesto que si se forman a través de la experiencia es plausible pensar que, con la experiencia, puedan cambiar, aunque en dicho cambio influyan su complejidad, su intensidad, el grado de reforzamiento social que obtenga dicho cambio y las características propias de la persona que las ha desarrollado.

Hasta el momento los psicólogos sociales no han llegado a conclusiones definitivas sobre, cuál es en sí, el proceso que determina dicho cambio y los factores que lo condicionan, lo que ha llevado a la formulación de diversas teorías alternativas. Entre las posibles explicaciones sobre la modificación de actitudes pueden destacarse las formuladas por el enfoque cognitivo y las propuestas por el enfoque conductual.

Explicación cognitiva del cambio de actitud: teorías de la consistencia.

Todas las teorías que se agrupan en esta perspectiva parten de la consideración de que, en la estructura actitudinal, impera el principio de la consistencia cognoscitiva; esto es, la tendencia a mantener entre sí, relaciones armónicas, hasta el punto de que si llegan a producirse tensiones o incongruencias entre ellas, se desencadenará una fuerza encaminada a superar la armonía lo que probablemente provocará un cambio de actitud o actitudes.

Explicación conductista del cambio de actitud

El cambio de actitud está basado en la necesaria coherencia que debe existir entre los distintos componentes actitudinales, de tal forma que si se consigue que cambie alguno de ellos, la tendencia a la congruencia interna fomentará que también cambien los demás y, en consecuencia, que se modifique la actitud. El enfoque conductual analiza el cambio de actitud desde la asunción de que una comunicación adecuadamente persuasiva produce una modificación en las opiniones y creencias que sustentan una determinada actitud (componente cognitivo) lo que conduce, con bastante probabilidad, a que la actitud original también se modifique.

Este paradigma considera que para que la comunicación persuasiva consiga un cambio de actitud efectivo debe darse la conjunción de, al menos, cuatro factores o variables: a) un comunicante o fuente (del que parte el mensaje persuasivo), b) un mensaje con unas características determinadas; c) un canal de transmisión del mensaje; d) la persona o las personas a las que se dirige el mensaje (receptor o auditorio). (Guil Bozal & Guillén Gestoso, 2000)

4.2.3 Motivación

¿Qué es lo que mueve a las personas a realizar una acción?, ¿qué es lo que busca el ser humano en todos los aspectos de su vida?, ¿cuáles son los objetivos principales que las personas desean alcanzar?, ¿existen diferentes, necesidades, o existe una generalidad en necesidades?. A continuación se pretende contestar a estas preguntas con el propósito de reforzar el conocimiento del comportamiento de las personas.

Furnham (2001) cita a Westwood (1992, 288), quien dice que *la motivación, como concepto, tiene algunas características específicas:*

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- *La motivación es un estado interno que experimenta el individuo. Aunque factores externos, incluidas otras personas, puede influir en el estado motivacional del sujeto, este se desarrolla dentro de él y es singular.*
 - *El sujeto experimenta un estado motivacional de una forma tal que da origen a un deseo, intención o presión para actuar.*
 - *La motivación tiene un elemento de elección, intención o deseo. Es decir, la persona experimenta un estado de estimulación (provocada en el plano externo o interno). Responde eligiendo actuar de una manera y con una intensidad que ellos determinan.*

A continuación se describirá una de las teorías con mayor reconocimiento sobre motivación.

Teorías de motivación

Teoría de Maslow

Maslow presenta su teoría de necesidades asegurando que el individuo tiene la tendencia a satisfacer sus necesidades fundamentales, las cuales presenta en forma de pirámide ordenándolas de acuerdo a una jerarquía en su satisfacción.

1. *Las necesidades fisiológicas, son las necesidades básicas de nivel inferior y se refieren a la satisfacción de cursos biológicos fundamentales.*
2. *Necesidades de seguridad se activan solo después de que han sido satisfechas las necesidades fisiológicas. Se refieren a la necesidad de*

un ambiente seguro, predecible, habitable y tranquilo, sin amenazas físicas o psicológicas.

- 3. Necesidades sociales: es la necesidad de asociarse (de tener amigos, de agrandar, de aceptación y convivencia con los demás).*

A estas tres necesidades juntas (fisiológicas, de seguridad y sociales) se les conoce como necesidades de deficiencia.

A las dos siguientes necesidades de nivel superior se les conoce como necesidades de crecimiento y se dice que su satisfacción ayuda a la gente a crecer y desarrollar al máximo su potencial.

- 4. Las necesidades de estima se refieren al deseo del individuo de sentir respeto por sí mismo y lograr la aceptación de los demás.*
- 5. Las necesidades de relación personal, se refieren a la necesidad de crecimiento personal, el deseo de ser todo aquello que se es capaz. (Chiavenato, 2009)*

Teoría de Herzberg

En la década de los sesenta, el investigador Frederick Herzberg realizó entrevistas exhaustivas a 200 ingenieros y contadores de 11 empresas de la zona de Pittsburgh, Pensilvania. Les pidió que recordaran uno o más acontecimientos relacionados que los hubieran hecho sentir excepcionalmente bien o excepcionalmente mal con su trabajo. Así mismo, se les pidió que señalaran la intensidad con que esos hechos afectaron su desempeño y su moral.

Resultados de investigación

- *Factores de insatisfacción y motivadores: encontró que la gente decía que le afectaba más o le disgustaba de su trabajo (los llamados factores de insatisfacción o de higiene), eran, por ejemplo, poco salario, prestaciones insuficientes, condiciones de trabajo desfavorables, inseguridad laboral y normas o dirección deficiente de la compañía.*
- *Las cosas que los animaban (los factores de satisfacción o motivadores) eran el reconocimiento, progreso, logros, trabajo estimulante y ser su propio jefe, además del trabajo en sí mismo.*

Herzberg razonó que los factores de insatisfacción son los que la gente toma como parte de su trabajo, y por lo tanto su presencia no es particularmente estimuladora.

Las buenas sensaciones se vinculan con tareas realizadas, no con factores extrínsecos como el dinero, seguridad en las condiciones de trabajo. Cuando las personas se sienten mal, es porque sucede algo que las lleva a pensar que están sujetas a un trato injusto.

La gerencia debe tratar en primer lugar, los factores de insatisfacción como un buen salario, prestaciones, condiciones laborales y la seguridad del trabajo como una base motivacional para prevenir la insatisfacción del empleado. Cuando se elimine la insatisfacción, la gerencia obtendrá mayores "resultados por sus esfuerzos de motivación" y podrá centrar la atención en las oportunidades que tengan los empleados de realizar un trabajo con responsabilidades, reconocimientos, progresos y estímulos. (Donald C. Mosley, 2005)

Teoría de las expectativas

Esta teoría considera la motivación del individuo como un esfuerzo consciente que comprende la influencia recíproca de tres variables:

1. La expectativa de que el esfuerzo conducirá a un resultado determinado en cuánto al desempeño. Esfuerzo- desempeño.
2. La probabilidad de una o más recompensas por el resultado del desempeño. Desempeño-recompensa.
3. El valor de una recompensa para un individuo.

La teoría de las expectativas afirma que buena parte del comportamiento en el trabajo se explica por el hecho de que los empleados determinan por adelantado lo que lograrán con su comportamiento y conceden un valor a los resultados posibles. (Donald C. Mosley, 2005)

Teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke

La premisa básica de Locke es que las metas de las tareas pueden ser muy motivadoras si se fijan de manera adecuada y si se administran correctamente.

A continuación se presenta una lista de las principales aplicaciones para el supervisor del establecimiento de metas como una herramienta de la motivación:

1. Fijar metas específicas.
2. Fijar metas estimulantes y razonablemente difíciles. Sin embargo, hay que tener cuidado de no fijar metas que un empleado sienta que tiene

muy pocas probabilidades de alcanzarla o que sea imposible alcanzarlas.

3. *Dar a los empleados retroalimentación oportuna sobre el logro de las metas.*
4. *Cuando sea viable, reforzar el compromiso de los empleados permitiéndoles participar en el establecimiento de las metas.*
5. *Cuando se establecen metas múltiples, verificar que los empleados entiendan sus prioridades.*
6. *Reforzar la consecución de las metas. Cuando las personas alcanzan las metas o las superan, hay que darles recompensas y reconocimientos oportunos.*

Es muy importante asociar siempre un estímulo o recompensa al cumplimiento de las metas. A continuación se presenta una lista de recompensas potenciales que puede asignar un gerente.

- *Aumento de sueldos y bonos.*
- *Funciones sociales.*
- *Excursiones.*
- *Una noche de paseo.*
- *Una deliciosa comida o cena como cortesía del director.*
- *Un almuerzo para todo el grupo invitado por el director.*
- *Una comida.*
- *Un día libre o tiempo de descanso.*
- *Días de campo para los equipos de empleados.*
- *Boletos para eventos deportivos y espectáculos.*
- *Felicitación en persona.*

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- *Felicitación en presencia de los demás.*
 - *Felicitación o reconocimiento en actividades del grupo.*
 - *Reconocimiento de los compañeros.*
 - *Cartas de reconocimiento para el expediente o para exponer en un lugar donde los clientes las vean.*
 - *Transmitir las felicitaciones y elogios de los clientes por medio de un correo de voz o por escrito.*
 - *Certificados y placas.*
 - *Camisetas, teléfonos, gafetes, gorras, trofeos, chamarras, etc., todos con el nombre de la compañía.*
 - *Oportunidad de asistir a conferencias y a cursos especiales de capacitación.*
 - *Espacio de estacionamiento.*
 - *Responsabilidades adicionales.*
 - *Llamada o visita de un director o un ejecutivo de alto nivel.*
 - *Muebles o equipos nuevos.*
 - *Asignación de puestos más favorables.*
 - *Permitir a la gente solicitar los proyectos o trabajos que prefieran.*
- (Donald C. Mosley, 2005)

4.2.4 Satisfacción laboral

Anteriormente, analizamos personalidad, actitudes, motivación, de igual forma repasaremos el concepto de satisfacción, éste al igual que los anteriores; es un estado interno, que influye positiva o negativamente en su comportamiento.

Luthans (2008) cita a Locke quien proporciona una definición integral de la satisfacción laboral como una condición que incluye relaciones o actitudes cognitivas, afectivas y evaluativas y establece que es “un estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona”.

La satisfacción laboral es resultado de la percepción de los empleados de lo bien que su empleo proporciona lo que consideran importante. Se ha identificado cinco dimensiones laborales que representan las características más importantes de un empleo, hacia las cuales los empleados tienen respuesta efectiva. Estas son:

- 1. El trabajo mismo; grado que el empleo proporciona al individuo tareas interesantes.*
- 2. Pago: remuneración equitativa.*
- 3. Las oportunidades de promoción.*
- 4. La supervisión; las habilidades del supervisor para proporcionar asistencia técnica y apoyo al comportamiento.*
- 5. Colegas: compañeros de trabajo.*

Satisfacción y desempeño

Luthans (2008) señala que la evidencia de la investigación indica que la insatisfacción no conduce necesariamente al mejoramiento del desempeño individual, pero sí al mejoramiento del desempeño a nivel departamental y organizacional.

Satisfacción y rotación de empleados

La satisfacción laboral alta, por sí misma, no mantiene una baja rotación de empleados, pero sí parece ayudar. Además de la satisfacción laboral, influyen en la decisión de un empleado para renunciar otros factores externos como la familia, su religión, etcétera.

Satisfacción y ausentismo

Al igual que con la rotación de empleados, muchas otras variables influyen en la decisión de permanecer en casa además de la satisfacción en el empleo, es importante recordar que aunque la satisfacción laboral alta no genera necesariamente menos ausentismo, es más probable que la insatisfacción laboral si lo genere.

Otros efectos y maneras de aumentar la satisfacción

Los empleados muy satisfechos tienen mejor salud física, aprenden con mayor rapidez nuevas tareas relacionadas con el empleo, tienen menos accidentes de trabajo y presentan menos quejas. Al aumentar la satisfacción, la tensión se reduce. También mejora el desempeño, la rotación de empleados y el ausentismo. Las directrices siguientes ayudan a aumentar la satisfacción laboral.

- 1. Hacer que los trabajos sean más divertidos.*
- 2. Proporcionar salarios, prestaciones y oportunidades de promoción justos.*
- 3. Colocar a los empleados en trabajos que concuerden con sus intereses y habilidades.*
- 4. Diseñar empleos emocionantes y satisfactorios; la mayoría de las personas no encuentran muy satisfactorio el trabajo aburrido y repetitivo. (Luthans, 2008)*

4.2.5 Psicología del mexicano

Hablando de diferencias individuales y cultura organizacional, este apartado tiene como objetivo comprender cuál es la cultura, motivaciones, intereses, fortalezas, áreas de oportunidad de un colaborador mexicano, qué es lo que nos distingue de las culturas de otros países, cómo podremos comprendernos mejor, cuál es nuestra historia, herencia, etc. En base a este conocimiento diseñar programas de desarrollo, incentivos en base a las necesidades del trabajador mexicano.

Ramírez & Rodríguez Estrada (2004) refieren que *la gente es producto de:*

- *Herencia biológica*
- *Medio ambiente*
- *Reacciones personales*
- *Personalidad*

Los mexicanos del siglo XXI somos un conglomerado de tres ingredientes:

- a) Factor indígena*
- b) Factor hispano-cristiano: la sangre y la cultura de los conquistadores.*
- c) Factor anglosajón: cultura capitalista, influencia que tenemos de nuestro vecino país Estados Unidos de América.*

Factor indígena:

Entre otras cosas los aztecas tenían:

- *Una sociedad fuertemente jerarquizada.*
- *Una mentalidad poética, simbólica, mística, flexible, escurridiza.*

Estaban más cerca del mundo de los sueños que del de los tratados de filosofía.

- *Una mentalidad teológica-paradójica-dramática: el sacrificio humano es una alquimia a través de la cual la vida surge de la muerte.*
- *Una cultura centrada en la religión ceremonial, la guerra y el comercio; con una ciencia impregnada de religión y de magia.*
- *Una actitud fatalista, dependiente y resignada.*

Factor hispano:

Los conquistadores fueron, por un lado, gente ruda, ambiciosa y, por otro, frailes misioneros. Estos últimos eran, las más de las veces, gente servicial, pero cerrada en sus dogmas y de carácter débil y apocado ante los poderosos de la milicia y el gobierno.

La obsesión de acabar con la idolatría fue tan dominante en muchos misioneros que sospechaban de todo lo que tenía que ver con la antigua civilización y los llevó a destruir su estructura social, así como su arte y su folclore.

El choque de las culturas. El resultado fue una mala mescolanza, como la que se obtiene del agua y el aceite o de la sal con el azúcar.

Además obró el modo en que se dio el encuentro: brutal y destructor. Los naturales perdieron todo lo antiguo y suyo, y no pudieron entender lo nuevo y advenedizo.

Para los naturales significaba lo mismo “españoles” y “cristianos”; ellos no

podían distinguir. Pero éstos recién llegados eran heraldos de la religión del amor y al mismo tiempo sanguinarios y brutales, sádicos y traidores. Impusieron la religión del manso y amoroso Jesucristo a tajos de espada y retumbos de cañones y fiereza de perros adiestrados para despedazar indios.

El fruto visible de la unión fue éste: el mestizo, hijo de la india violada, chingada, y como tal devaluado, rechazado, despreciado.

El trabajador mexicano

Sus motivaciones laborales

“La ociosidad es la madre de una vida padre”, “el trabajo es tan malo que pagan por hacerlo”, los listos viven de los tontos y los tontos de su trabajo”, etc. Lo que sucede en realidad es que sus expectativas de obtener logros, reconocimiento y autoestima son escasas, su sentimiento de minusvalía le hace suponer que difícilmente puede lograr algo grande, y menos por sí solo.

La satisfacción completa difícilmente puede alcanzarla una persona dependiente, insegura de sí misma, que por lo mismo no se ha puesto a prueba y no sabe de lo que es capaz.

Los directivos

Hay una gran cantidad de sanciones y castigos para quienes violan las normas y reglas, en contraste, hay muy pocas formas de reconocimiento al esfuerzo.

La queja frecuente de los trabajadores es que cuando cometen errores hay sanciones y cuando el trabajo está bien hecho nadie lo nota.

Los aspectos más positivos de nuestra psicología

- *Actitud flexible, adaptativa.*
- *La actitud solidaria con la familia, con el grupo y la sociedad también son factores positivos que pueden aprovecharse para el desarrollo social.*
- *Los mexicanos están orgullosos de ser mexicanos.*
- *La fe es un valor imprescindible para alcanzar logros en cualquier campo.*

Aspectos positivos del trabajador mexicano

- *Actitud servicial, inclinada a la colaboración, siempre y cuando se sienta aceptado y valioso.*
- *Su arraigada religiosidad permite que no sea desesperanzado ni desesperado.*
- *Su sentido del humor le permite al mexicano adaptarse a cualquier adversidad.*
- *Su capacidad imaginativa conviene orientarla más hacia el esfuerzo creador que a las soluciones improvisadas de último momento.*
- *En condiciones favorables, el mexicano puede ser un excelente trabajador, dispuesto a todo, a colaborar con su esfuerzo y con el deseo de lograr lo mejor, pero necesita saberse valorado, útil e importante.*

Desarrollo de actitudes laborales positivas

La base del desarrollo humano está en el conocimiento de uno mismo; saber cuáles son nuestras cualidades y cuales nuestras debilidades nos permite aprovechar las primeras y esforzarnos por superar las segundas.

Hay que superar la actitud irresponsable, producto de la sobreprotección, que impide reconocer que no es Dios, ni la Virgencita de Guadalupe, ni el destino, ni la familia, ni el gobierno, el responsable de mi vida, sino que soy yo mismo.

Debemos promover en nuestros hijos su independencia psicológica porque así podrán obtener seguridad en sí mismos, una alta autoestima, más posibilidades de lograr sus metas y, en consecuencia, mayor satisfacción.

Comprometerse con el trabajo permite satisfacer todas las necesidades humanas, las fisiológicas y las psicológicas y, por ende, permite mejorar la calidad de vida.

Si todos nos proponemos aprender de los otros, si las empresas encuentran el valor del factor humano y lo recompensan por sus esfuerzos y en función de su productividad, motivan a través de los valores e invierten en capacitación y en tecnología, buscando la excelencia individual y organizacional, se garantizarán los logros, la autorrealización y la creatividad de los mexicanos. ¡Podemos hacerlo!. (Ramírez & Rodríguez Estrada, 2004)

4.3 Las personas en la organización

Una vez que estudiamos el interior del individuo, los procesos internos que repercuten en el comportamiento; en este apartado se analiza cómo interactúan las personas con su medio exterior, en específico en la

organización, la forma en que se dan los procesos entre las personas que en ella colaboran, la manera en que asimilan la información y la transmiten, la influencia que tiene la organización en los individuos.

4.3.1 Organización

Guil Bozal & Guillén Gestoso (2000) citan a Rodríguez Fernández (1998) quién resume las características de las organizaciones como: *a) un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio, b) un ecosistema que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno, c) una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la constituyen y d) la imagen más vigorosa y con mayor presencia de nuestra sociedad.*

La organización es creada bajo un objetivo, la cual encamina todos sus esfuerzos, actividades, para conseguirlos, es por eso que está en constante cambio, interactúa con el entorno, puede producir satisfacción o insatisfacción entre sus integrantes y debido a su trascendencia (actividad, generación de empleos, fuente de riqueza, etc.) tiene gran importancia en la sociedad.

4.3.2 El individuo en la organización

Guil Bozal & Guillén Gestoso (2000). Señalan que *las personas actúan en la organización en función de sus expectativas y la fuerza de convicción en la consecución de las metas que poseen y desean alcanzar.*

El individuo actúa en la organización como un ser completo; es decir, posee un conjunto de características (personalidad, cultura, historia de vida), y está en la organización por un propósito individual, para alcanzar algo que le es conveniente.

La persona no sólo aporta conocimientos, habilidades y actitudes, sino que dada la demanda y competitividad organizacional, en función del puesto que ocupe y las exigencias del rol desempeñado, deberá someterse a proceso de formación constante.

El individuo es un todo único e integrado que aporta a la organización unos mecanismos y procesos psicológicos (motivación, personalidad, etc.), que interactúan con las variables contextuales, determinando la conducta organizacional. (Guil Bozal & Guillén Gestoso, 2000)

4.3.3 Cultura Organizacional

Para comprender el entorno en el que interactúan las personas en la organización, es de utilidad entender el concepto de Cultura Organizacional.

Chiavenato (2009) afirma "cultura se refiere a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc. Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización. La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en la que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades, así como el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa. La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella.

La cultura organizacional engloba todas las ideas, creencias valores de las personas que integran la organización y como lo adaptan a ella; la cultura organizacional es el reflejo de su gente de acuerdo a las pautas o directrices que va marcando la compañía.

Componentes de la Cultura Organizacional

Chiavenato(2009) muestra los siguientes componentes de la cultura organizacional:

1. *Los artefactos; son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Algunos ejemplos de artefactos son los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales.*
2. *Los valores compartidos; son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen.*

Muchas veces los valores no están establecidos ni se hacen oficiales en la organización, o, pueden estarlo, por escrito; como requisito, pero en la práctica se pueden tomar como valores los que en la ejecución te vaya marcando la organización a través de los directores.

3. *Los supuestos básicos; son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas y muchas veces es adoptada por la organización por medio de supuestos que no están escritos o siquiera pronunciados.*

Cambio de Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional se refiere a la forma de ser, percibir y sentir de la organización, esta puede influir positiva o negativamente en el desempeño y satisfacción de las personas, en la manera en que la organización resuelve sus conflictos y logra cumplir sus objetivos.

Si la Cultura Organizacional está haciendo daño a la compañía, necesitamos instituir una nueva Cultura.

Guil Bozal & Guillén Gestoso (2000) citan a Schein (1980) quién plantea que además de motivar en una primera etapa al individuo para que se sienta impulsado hacia el cambio, hay que desarrollar, como consecuencia de esto, nuevas actitudes y conductas para que la persona se enfrente a la redefinición cognitiva necesaria.

Si se presentaran las condiciones que permiten el cambio cultural, se deben considerar las sugerencias siguientes:

1. Los dirigentes deben asumir papeles positivos que marcan el tono de su conducta.
2. Deben crear nuevas historias, símbolos y rituales que sustituyan a los actuales.
3. Seleccionar, promover y apoyar a los empleados que adoptan nuevos valores.
4. Rediseñar los procesos de socialización y alinearlos con los nuevos valores.
5. Cambiar el sistema de recompensas para lograr la aceptación de los nuevos valores.
6. Sustituir las normas no escritas por las nuevas reglas y reglamentos que serán impuestos.

7. *Agitar las subculturas con la transferencia de las personas, la rotación de los puestos y/o con despidos.*
8. *Trabajar con el consenso de los grupos mediante la participación de los trabajadores y la creación de un clima con un grado elevado de confianza. (Chiavenato, 2009)*

El cambio de cultura debe ser un proceso planeado, con estrategias, que permitan el cambio deseado, así mismo debe ser monitoreado, para verificar sus resultados, no es un cambio que se de de la noche a la mañana, lleva su tiempo.

4.3.4 Clima Organizacional

El Clima Organizacional es otro factor que tiene vida en la organización y también influye en la misma produciendo satisfacción o insatisfacción.

Guil Bozal & Guillén Gestoso (2000) citan a Forehand y Gilmer (1964) quienes indican que *el clima es un conjunto de características que describen una organización; las cuales: a) distinguen a una organización de otras, b) son relativamente duraderas en el tiempo e influyen en la conducta de los individuos en las organizaciones.*

El clima es la suma de percepciones, es descriptivo y no evaluativo. Su nivel de descripción se refiere a la organización y las percepciones pueden influir en la conducta.

Medidas del clima organizacional

En primer lugar, se plantea que la medición del clima se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la organización.

El instrumento más utilizado para obtener información sobre el clima laboral, han sido los cuestionarios, pero también se pueden complementar con observaciones directas.

Elementos propuestos para la medición del Clima Organizacional con efectos en las actitudes del personal

- Actividades, funciones y tareas. Indican qué tan satisfecho se encuentra la persona con su puesto, cuánta afinidad existe entre el trabajador y las funciones que desempeña.
- Condiciones físicas de trabajo. Se refiere a la seguridad y ergonomía de las instalaciones con el objetivo de favorecer el desarrollo de las tareas.
- Administración de la empresa. Trata sobre la manera de llevar la organización, políticas, procesos, toma de decisiones justas y equitativas.
- Desarrollo Integral. Consiste en evaluar todas las acciones que realiza la compañía a favor de los trabajadores con la finalidad de maximizar sus habilidades y capacidades y así lograr un crecimiento profesional, intelectual y personal.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Liderazgo. Mide la capacidad de los líderes formales para convencer, apoyar, motivar, impulsar y ser un buen ejemplo para sus colaboradores.
 - Trabajo en equipo. Evalúa la capacidad de las personas para formar equipos de trabajo, creando cooperación, confianza, cordialidad y sinergia.
 - Sueldos y prestaciones. Analiza el nivel de satisfacción y competitividad que ofrece el esquema de sueldos y prestaciones.
 - Actitudes positivas. Mide que tan comprometida, orgullosa, satisfecha se siente la gente con su compañía en general.

Se proponen estos elementos cómo aspectos más relevantes y de mayor influencia en el Clima Organizacional con repercusión directa en las actitudes del personal.

4.3.5 Comunicación

Otro proceso que está presente en toda interacción social es la comunicación.

La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Ésta, forma parte de la vida del individuo, en todo su entorno, en el trabajo, en las relaciones interpersonales. Veremos que tan importante es lograr que este proceso se lleve a cabo correctamente.

Modelo del proceso de comunicación

Los componentes del modelo son: emisor, mensaje, canal, receptor y retroalimentación.

- *Emisor: persona que origina y transmite un mensaje.*
- *Mensaje: palabras o expresiones no verbales que transmiten un significado.*
- *Canal: es el medio que se usa para transmitir un mensaje.*
- *Receptor: destinatario final del mensaje del emisor.*
- *Retroalimentación: respuesta que recibe alguien que se comunica.*
(Donald C. Mosley, 2005)

Comunicación formal e informal

Como comunicación formal entendemos que es la que se da de una forma establecida previamente en la organización, como lo son las juntas, conferencias telefónicas, mesas redondas, etc. Así mismo, existe también la comunicación informal, ésta es la que se da a partir de la espontaneidad, con lo cual se elimina la tensión, facilitando la confianza y que el mensaje se transmita adecuadamente.

Los propósitos de la comunicación informal son: proporcionar una fuente de información que de ordinario no está disponible, reducir los efectos de la monotonía y satisfacer deficiencias personales como la necesidad de relaciones o status. (Donald C. Mosley, 2005)

Barreras a la comunicación efectiva

La comunicación es de vital importancia para alcanzar nuestros objetivos, las personas que interactúan para comunicarse efectivamente deben entender sus respectivas necesidades. No siempre se logra tener una adecuada comunicación, siempre hay elementos que impiden que la comunicación se lleve adecuadamente, estos son las barreras.

Barreras organizacionales:

- *Niveles jerárquicos: cuando un mensaje se desplaza hacia arriba o hacia abajo de la organización, pasa a través de un número de "subestaciones" en cada nivel. Cada nivel puede añadirle o quitarle cosas al mensaje original, calificarlo o cambiarlo completamente.*
- *Autoridad y estatus: el hecho de que una persona sea un jefe sobre otros crea una barrera para una comunicación libre y abierta.*
- *La especialización y su jerga relacionada: este apartado se refiere que cada especialización contiene en sí su propio lenguaje, formas de interpretarse, es decir, entre contadores tienen términos especiales con los que ellos están muy relacionados, a diferencia por ejemplo de un ingeniero mecánico.*

Barreras interpersonales y de lenguaje:

- *Percepciones distintas: la percepción es el proceso mediante el cual uno selecciona, organiza y le da significado a su mundo. Todos nosotros tenemos una forma especial de filtrar las cosas alrededor de nosotros basándonos en nuestra cultura, necesidades, humor, inclinaciones, expectativas y experiencias.*

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- *Cuando procedemos a interpretar las cosas alrededor de nosotros, tenemos una tendencia a poner las cosas similares en la misma categoría para que sean más fáciles de manejar. Esta tendencia recibe el nombre de estereotipo.*
 - *Estilos lingüísticos: se refiere a los patrones típicos de su manera de hablar, incluyendo factores como volumen, velocidad y pausa; ser directos o indirectos; hacer preguntas; cambiar el lenguaje corporal con el oral. (Donald C. Mosley, 2005)*

Mejora en los procesos de comunicación

Comúnmente, dónde existen mayores barreras de comunicación es en la relación supervisor-colaborador, esto; debido a que los colaboradores pueden sentir que están siendo evaluados todo el tiempo. Establecer acciones y encontrar la manera puede mejorarse la comunicación entre colaborador-supervisor se puede lograr a través de:

- *Establecimiento de confianza mutua: si un empleado confía en usted, estará más dispuesto a comunicarse con franqueza acerca de los problemas del trabajo.*
- *Minimizar las barreras de estatus: la mejor comunicación ocurre en un ambiente donde las personas están relajadas, cómodas y donde se reducen las diferencias de estatus. (Donald C. Mosley, 2005)*

4.4 Liderazgo

Los líderes son aquellas personas que nos inspiran, guían y orientan a ser mejores, son aquellos en quienes confiamos y a quienes les tenemos fe. Si en la organización los líderes formales (ocupan puestos con responsabilidad directa sobre las personas), tuvieran la mayor parte de características de un líder, lograrían el desarrollo de su personal y la consecución de los objetivos de la organización.

Liderazgo se define como el proceso de influir sobre las actividades individuales y de grupo en la fijación y consecución de las metas. (Donald C. Mosley, 2005)

Características de un líder

El liderazgo es un rol que resulta sumamente benéfico dentro de la organización, a continuación se hace referencia a las características de un líder.

1. *Escuchar: cuidadosa y reflexivamente a otras personas para identificar y aclarar la disposición del grupo.*
2. *Empatía: los líderes se esfuerzan por entender a los demás y por lograr una empatía con ellos. Aceptan y reconocen a los demás por sus dones y sus energías. Se aceptan las buenas intenciones de los compañeros trabajadores y no se les rechaza como personas.*
3. *Soluciones: aprender cómo ayudar a remediar situaciones difíciles es una fuerza poderosa para transformar a las organizaciones.*

4. *Persuasión: convencer a los demás, en lugar de obligarlos a cumplir. Son muy eficaces para alcanzar un consenso en los grupos.*
5. *Conciencia: la conciencia ayuda a entender los aspectos relacionados con la ética y con los valores, y a la vez capacita para enfocar las situaciones desde una perspectiva más integrada y completa.*
6. *Previsión: la habilidad para prever la probabilidad del resultado de una situación es una característica que capacita al líder de servicio para entender las lecciones del pasado, las realidades del presente y las probables consecuencias de una decisión para el futuro.*
7. *Conceptualización: deben ser capaces de pensar más allá de las realidades administrativas de la actualidad.*
8. *Compromiso con el crecimiento de la gente: estos líderes están profundamente comprometidos con el crecimiento personal, profesional y espiritual de todos los que conforman la organización.*
9. *Disposición de servicio: todo el mundo tiene la responsabilidad de ser un buen servidor dentro de la organización.*
10. *Formación de una comunidad: los líderes de servicio tratan de infundir un sentimiento de comunidad en quienes forman la organización.*
(Donald C. Mosley, 2005)

Liderazgo Transformacional

Se hace mención de esta corriente de liderazgo, ya que lo que propone resulta interesante y de trascendencia para las personas.

Jhon MacGregor Burns y Bernard Bass fueron los primeros en identificar y explorar el liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional es un cambio de paradigma hacia un estilo de liderazgo más visionario y más enfocado en la dotación de facultades, y el cual es necesario especialmente en un mundo de cambios rápidos y turbulentos. Burns afirma: "el resultado del liderazgo transformacional es una relación de estimulación y elevación mutua que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales". (Donald C. Mosley, 2005)

4.5 Grupos y Equipos de trabajo

Los seres humanos no somos personas aisladas, vivimos en sociedad y en conjunto logramos nuestras metas, la formación de grupos y equipos de trabajo son procesos que muchas veces se llevan a cabo de forma natural y otras veces, son impuestos por la organización.

Un grupo de trabajo son dos o más individuos que trabajan en forma independiente para alcanzar un objetivo global y pueden o no trabajar uno al lado del otro en el mismo departamento. Los comportamientos, formas de trabajar, responsabilidad y liderazgo en un grupo son muy diferentes a los de un equipo.

Un equipo es un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un objetivo en común y un forma de trabajo que sostiene la responsabilidad de cada uno. (RecursosHumanos.com, 2011)

Sinergia significa cuándo dos o más personas trabajan juntas en forma coordinada y cooperativa logran más y logran más que la suma de sus esfuerzos independientes.

Para obtener lo mejor de los empleados, las organizaciones requieren equipos y que en ellos exista sinergia.

Características de un equipo eficaz

Propósito claro	La visión, misión, meta o tarea del equipo ha sido definida y es aceptada por todos. Hay un plan de acción.
Informalidad	El clima tiende a ser informal, cómodo y relajado. No existen tensiones manifiestas ni signos de aburrimiento.
Participación	Hay muchas discusiones y todos están motivados para participar.
Escuchar	Los miembros usan técnicas eficaces para escuchar: formulan preguntas, parafrasean y hacen resúmenes para obtener ideas.
Desacuerdo civilizado	Existe un desacuerdo, pero el equipo lo acepta y no muestra signos de evasión, suavización o supresión.
Decisiones de consenso	En el caso de decisiones de importancia, la meta es el acuerdo sustancial aunque no necesariamente unánime, mediante discusiones abiertas de las ideas de todos. Se evitan las votaciones formales o los compromisos fáciles.
Comunicación abierta	Los miembros del equipo se sienten libres de expresar sus sentimientos sobre las tareas así como sobre la operación del grupo. Hay pocos designios ocultos. La comunicación ocurre fuera de las juntas.
Claridad en los papeles y en las asignaciones de trabajo	Está claro lo que se espera de los papeles desempeñados por cada miembro del equipo. Cuando se emprende una acción, se hacen asignaciones claras, se aceptan y se llevan a cabo. El trabajo se distribuye de manera uniforme entre los miembros de equipo.
Liderazgo compartido	Aunque el equipo tiene un líder formal, las funciones de liderazgo cambian de vez en cuando dependiendo de

	<i>las circunstancias, las necesidades del grupo y las habilidades de los miembros. El líder formal ejemplifica el comportamiento apropiado y ayuda a establecer normas positivas.</i>
Relaciones externas	<i>El equipo dedica tiempo a cultivar las relaciones externas clave, aprovecha recursos y fomenta la credibilidad en los participantes importantes de otras partes de la organización.</i>
Diversidad de estilos	<i>El equipo es un espectro amplio de los tipos de participantes del equipo, incluyendo a los miembros que centran la atención en las tareas, la fijación de metas, el proceso y las preguntas sobre el funcionamiento del equipo.</i>
Autoevaluación	<i>De manera periódica, el equipo se detiene para examinar su funcionamiento y lo que interfiera con su eficacia.</i>

Fuente: Glenn M. Parker, *Team Players and Teamwork*, San Francisco: Jossey-Bass/John Wiley & Sons, 1991, p.33. Tomado con autorización del editor (Donald C. Mosley, 2005)

4.5.1 Manejo de conflicto.

Se ha analizado los procesos humanos dentro de las organizaciones, es inevitable que se generen diferencias entre las personas, y en realidad no representa un problema porque es bien sabido que somos seres humanos diferentes entre sí, lo que convendría pensar es la forma de manejar estas diferencias.

Un conflicto es una situación en que dos o más individuos o grupos con intereses contrapuestos entran en confrontación.

Causas de los conflictos

- *Metas u objetivos diferentes.*
- *Comunicación (malos entendidos).*
- *Estructura (luchas de poder entre departamentos).*
- *Personal (incompatibilidad entre metas personales y el comportamiento que se requiere en el trabajo).*
- *Cambio (temores asociados con la seguridad en el trabajo o la pérdida de prestigio y poder personal). (Donald C. Mosley, 2005)*

Negociación de principios para resolver conflictos

Donald C. Mosley, (2005) afirman que se deben satisfacer tres criterios propios de una negociación justa: "debe producirse un acuerdo sensato, si es posible; el acuerdo debe ser eficiente y debe mejorar, o por lo menos no dañar, la relación entre las partes."

Los cuatro componentes básicos de las negociaciones son:

1. *Separar a las personas del problema.*
2. *Centrarse en los intereses, no en las posiciones.*
3. *Generar varias posibilidades antes de decidir qué hacer.*
4. *Insistir en basar el resultado en algún criterio objetivo.*

4.6 Gestión del talento humano

Es un área de la administración que tiene por objetivo contribuir con la estrategia de la organización a través de la administración eficiente, innovadora y adecuada del talento humano.

Este apartado trata sobre las prácticas que nos ayudarán a mejorar procesos en la empresa, a buscar el talento, retenerlo y desarrollarlo.

4.6.1. Prácticas de recursos humanos

Las prácticas de recursos humanos son puntos estratégicos en la misión de la gestión del talento humano, enseguida analizaremos las prácticas de mayor relevancia.

Colocación de las personas

Consiste en reclutar, seleccionar y formar a sus participantes en función de sus puestos de trabajo, de tal manera que desempeñen su papel con un máximo de eficacia. (Chiavenato, 2009)

La colocación de las personas juega un papel muy importante en la operación de la empresa, ya que se trata de encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado, que por su trabajo ayuda a la obtención de objetivos organizacionales.

Es sumamente importante que la organización sea coherente con los trabajadores potenciales a ocupar posiciones en la organización; es decir, hablar siempre con la verdad, ya que si las personas se hacen una percepción diferente a la realidad, esto causa desánimo e insatisfacción y la compañía carece de credibilidad.

Programas de Inducción

Chiavenato(2009) habla sobre un programa de inducción, el cual pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- 1. Reducir la ansiedad de las personas; la ansiedad surge por la incertidumbre de la capacidad para realizar el trabajo.*
- 2. Reducir la rotación; la rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesitados.*
- 3. Ahorrar tiempo; Cuando conocen bien sobre la empresa, procesos, integrantes es más rápida y fácil su adaptación.*
- 4. Acariciar expectativas realistas; los colaboradores se enteran de lo que se espera de ellos.*

Cuando la organización se preocupa y ocupa de forma adecuada de este aspecto tan importante, los colaboradores se sienten valorados, tomados en cuenta, además que se incorporan con mayor velocidad a los sistemas de trabajo incrementando la posibilidad de alcanzar en el menor tiempo posible los niveles de productividad que espera la organización

Evaluación del desempeño

La gestión de los recursos humanos deberá considerar como punto de re-orden y partida el proceso de evaluación.

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y

los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (Chiavenato, 2009)

Todo lo que se mida, se puede controlar, a través de la evaluación del desempeño podemos ver áreas de oportunidad de los colaboradores, ayudarlos en su desarrollo para la consecución de objetivos organizacionales, así también es una herramienta que nos permitirá reconocer el buen desempeño, es por eso fundamental contar con instrumentos de evaluación objetivos.

Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- 1. Recompensas: permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores.*
- 2. Realimentación: la evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.*
- 3. Desarrollo: Revisar fortalezas y debilidades.*
- 4. Relaciones.*
- 5. Percepción: la evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él.*

6. *Potencial de desarrollo: en este punto se pueden definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.*
7. *Asesoría: la información sirve para orientar a los colaboradores.*

La evaluación debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:

- 1. La evaluación debe cubrir no solo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos.*
- 2. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales.*
- 3. La evaluación debe ser aceptada por el evaluador y el evaluado.*
- 4. La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización. (Chiavenato, 2009)*

Recompensar a las personas

Esta práctica de recompensar el desempeño va más allá de las explicaciones teóricas que implican justicia, debe incluir los salarios, planes de prestaciones y constituye un pilar fundamental en la organización, ya que la remuneración es la que se le entrega al trabajador en base a sus capacidades, competencias, formación, resultados obtenidos.

Remuneración

El salario además de representar el pago por un servicio prestado, tiene además diferentes efectos:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
1. *Es la paga por un trabajo.*
 2. *Constituye una medida del valor que un individuo tiene para la organización.*
 3. *Coloca a la persona en una jerarquía de status dentro de la organización.*
 4. *Define el nivel de vida del colaborador.*
 5. *Representa una inversión de la organización que produce un rendimiento.*

Objetivos de la administración de salarios

El sistema de remuneración se debe diseñar de modo que cumpla con varios objetivos:

1. *Atraer talentos a la organización y retenerlos.*
2. *Motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal.*
3. *Aumentar la productividad y la calidad del trabajo.*
4. *Controlar los costos laborales.*
5. *Brindar un trato justo y equitativo a las personas.*
6. *Cumplir con las leyes laborales.*

7. *Ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales.*

8. *Brindar un ambiente amigable que impulse el trabajo.*

Criterios para preparar un plan de remuneración

Chiavenato (2009) menciona algunos criterios básicos para preparar un plan de remuneración:

1. *Equilibrio interno frente a equilibrio externo: el plan de remuneración se debe percibir como un plan justo dentro de la organización o como justo en comparación con el salario de otras organizaciones del mismo ramo.*
2. *Remuneración fija o remuneración variable: la remuneración puede tener una base fija o variar con los criterios previamente definidos, como las metas o las ganancias de la organización.*
3. *Desempeño o antigüedad en la compañía: la remuneración puede dar importancia al desempeño y remunerarlo de acuerdo con las aportaciones individuales o grupales o puede ponerlo en la antigüedad que el trabajador tiene en la organización.*
4. *Remuneración del puesto o remuneración de la persona: la compensación se puede enfocar en la medida en que el puesto contribuye a los valores de la organización o en la medida en que los conocimientos y las competencias de la persona contribuyen al trabajo o a la organización.*

5. *Remuneración por debajo o por arriba del mercado: esta elección afecta los costos de la organización y la satisfacción de los colaboradores. La decisión de pagar por arriba del mercado es común en organizaciones que procuran retener y motivar a sus colaboradores y minimizar sus costos de rotación y ausentismo.*
6. *Premios monetarios o premios extra monetarios: los premios entregados en forma de dinero refuerzan la responsabilidad y la consecución individual de los objetivos, mientras que los extra monetarios refuerzan el compromiso con la organización.*

Planes de prestaciones

Un aspecto muy importante dentro de las organizaciones para atraer y retener talentos son los planes de prestaciones.

Chiavenato (2009) afirma que cada organización define su plan de prestaciones a efecto de satisfacer las necesidades de sus trabajadores; el plan de prestaciones es un paquete de prestaciones adecuado para el perfil de los trabajadores y se sus actividades. Debe satisfacer objetivos individuales, en éstos pretenden proveer condiciones para que cada persona se pueda desligar de las preocupaciones cotidianas.

También debe satisfacer objetivos económicos, en éste punto las prestaciones pretenden reducir la fatiga física y psicológica de las personas, apoyar el reclutamiento de personal y atraer a candidatos, reducir la rotación de personal y conservar las personas en la empresa, reducir el ausentismo, mejorar la calidad de vida de las personas y minimizar el costo de las horas trabajadas.

Por último debe cumplir con objetivos sociales; en el que las prestaciones procuran mitigar las deficiencias, lagunas o carencias de la previsión social del sistema educativo y de los demás servicios que brinda el gobierno.

Valuación de puestos

Es el proceso de aplicar criterios para comparar los puestos y llegar a una valoración interna de los salarios de diversos puestos. La idea es producir una distribución equitativa de los salarios dentro de la organización para evitar arbitrariedades.

Hay diversos métodos de valuación de puestos, en la presente investigación se abordará sólo un método que representa el método más utilizado en el mundo.

Método de valuación con puntos

Fue creado por Merrill Lott, y lo constituyen las siguientes etapas:

- 1. Elaboración de las descripciones y de los análisis de los puestos a evaluar.*
- 2. Elección de los factores de la evaluación. Se deben utilizar pocos factores para comparar y evaluar todos los puestos. Deben tener dos características: universalidad (estar presentes en todos los puestos que se evaluarán) y variabilidad (presentar diferentes valores en cada puesto).*
- 3. Definición de los factores de la evaluación.*

4. *Graduación de los factores de la evaluación.*
5. *Ponderación de los factores de la evaluación. Atribuir una importancia relativa a cada uno de los factores en el proceso de la evaluación, esta ponderación sirve para atribuir a cada factor un peso relativo en las comparaciones entre los puestos. La suma total de los distintos factores a evaluar debe dar 100.*

4.7 Desarrollo integral del individuo

No se puede pensar en un desarrollo personal o profesional de las personas en forma aislada, por lo que de su relación dependen los resultados de las organizaciones .

Furnham (2001) *aporta que los individuos actúan como seres humanos totales, es decir son trabajadores con sentimientos, emociones, problemas, situaciones familiares, temores que integran su personalidad y lo acompañan en todas las partes de su vida; es por eso que si una organización desarrolla a un empleado, al mismo tiempo contribuye a formar una mejor persona y los beneficios tienen una trascendencia en la vida laboral, personal, familiar y contribuye con la sociedad.*

4.7.1 Desarrollo de las personas

El desarrollo está enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual. (Chiavenato, 2009).

El desarrollo de las personas tiene por objetivo maximizar las capacidades de los trabajadores, no sólo en el ámbito profesional sino también en lo personal, de esta forma se incrementa la calidad de vida del empleado.

A continuación se describen cuáles son los métodos más utilizados para este proceso de desarrollo en las organizaciones.

1. *Rotación de puestos. Consiste en hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización; de manera que incrementen sus habilidades y conocimientos. La rotación puede ser vertical u horizontal.*

La rotación vertical es cuando el trabajador asciende de puesto, a uno más complejo. La rotación horizontal es una transferencia lateral de corto plazo, con el objetivo de adquirir conocimientos y experiencias e igual complejidad que el anterior puesto.

2. *Asignación de comisiones. Los empleados participan en comisiones de trabajo, donde participan en la toma de decisiones, aprende a observar a los otros e investiga problemas específicos de la organización.*
3. *Ejercicios de simulación. Consiste en realizar estudios de casos, simulación de funciones (role playing). En el análisis de los estudios de casos se utiliza la experiencia de otras organizaciones para que la persona describa y diagnostique problemas reales, analice las causas, plantee soluciones alternas, seleccione la que considere más adecuada y la implante. De esta manera, la persona logra aprender de otros, realizar aportaciones que son tomadas en cuenta para otras posiciones.*
4. *Coaching. El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor,*

dentro de este método se mencionan 2 técnicas que se relacionan con el coaching:

4.1. Tutoría o mentoring. Se trata de la ayuda que los ejecutivos de altos niveles ofrecen a las personas que aspiran a subir a niveles más altos de la organización, a través de su orientación, enseñanza y apoyo.

4.2. Asesoría. La asesoría se asemeja con la tutoría, la diferencia radica en que; la asesoría se brinda por un administrador cuando el trabajador tiene algún problema en su desempeño como ausencias, retrasos, problemas de conducta, insubordinación, entre otros. El proceso de asesorar a los trabajadores exige que el administrador tenga una enorme habilidad para escuchar y persuadir.

4.7.2 Desarrollo de la carrera

El desarrollo de las personas tiene una vinculación estrecha con sus carreras. Una carrera es la sucesión de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos.

El desarrollo de la carrera forma parte de la estrategias del desarrollo de capital humano, ya que contribuye a la retención empleados y es una rica fuente de talento para la organización. A continuación, se mencionan las principales herramientas que utilizan las compañías para el desarrollo de las carreras:

1. *Los centros de evaluación, en estos se utilizan entrevistas, ejercicios dirigidos, simulaciones y juegos para la selección de talentos.*
2. *Pruebas psicológicas; sirven para ayudar a los colaboradores a comprender mejor sus intereses, competencias y habilidades.*
3. *Evaluación del desempeño, donde se pueden apreciar sus fortalezas y áreas de oportunidad.*
4. *Proyecciones de promociones. Los administradores realizan juicios sobre la proyección profesional que pueden tener sus empleados, en base a sus características.*
5. *Planificación de la sucesión; se enfoca en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos.*

Con el objetivo de reforzar estas herramientas Chiavenato (2009) hace énfasis en los aspectos a tomar en cuenta en el proceso de desarrollo de la carrera:

- *Servicios de información para los colaboradores; donde éstos tienen conocimiento de vacantes internas, y la organización hace uso del reclutamiento interno.*
- *Inventario de habilidades o banco de talentos; puede tratarse de un expediente por empleado que contenga información del perfil del trabajador, competencias, conocimientos, evaluaciones, que son de mucha utilidad para el desarrollo de la carrera.*

El desarrollo de la persona implica invertir tiempo, recursos, capacitaciones, puede decirse que representa una gran inversión por parte de la compañía,

pero sin lugar a dudas, hay grandes frutos que resultan de esto, como trabajadores de mayor calidad, comprometidos, demostrando actitudes positivas; desarrollando a un mejor ser humano.

4.7.3 Capacitación

A continuación veremos la importancia que tiene la capacitación, para entrenar y preparar al personal, por medio de ella podrán adquirir conocimientos, desarrollar sus capacidades.

La capacitación como una fuente de utilidad, permite a las personas contribuir efectivamente en resultados del negocio, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas como a la organización y a los clientes.

La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general se enfocan en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requieran ahí. Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje. (Chiavenato, 2009)

Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

- 1. Diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas.*
- 2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.*

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
3. *La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.*
 4. *La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.*

Medidas para evaluar la capacitación

Chiavenato (2009) cita a Kirpatrick quién propone cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación:

1. *Reacción; es la "prueba de la sonrisa" o la reacción del aprendiz.*
2. *Lo aprendido; evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos.*
3. *Desempeño; evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento.*
4. *Resultado; se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización.*
5. *El rendimiento de la inversión también llamado ROI (RETURN ON INVESTMENT). Significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada.*

A la par la organización necesita ser una organización de excelencia, resolver las problemáticas que se le presenten de una manera ágil y adecuada, para que pueda ser competitiva; a través del desarrollo organizacional.

4.7.4 Desarrollo organizacional

Es un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, que tiene por objeto mejorar los procesos para la solución de problemas y la renovación organizacional a través de un diagnóstico eficaz, en colaboración con la administración de la cultura organizacional, con especial importancia en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupal, que cuentan con la ayuda de un consultor-facilitador, y la aplicación de la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta, inclusive la acción y la investigación. (Chiavenato, 2009)

Características

- 1. Se sustenta en la investigación y en la acción; se realiza un diagnóstico de la situación y en base a ello se hace una intervención (acción) para modificar la situación.*
- 2. El desarrollo organizacional aplica los conocimientos de las ciencias conductuales con el propósito de mejorar la eficacia de la organización.*
- 3. El desarrollo organizacional cambia actitudes, valores y creencias de los trabajadores.*
- 4. El desarrollo organizacional cambia a la organización en un sentido determinado. (Chiavenato, 2009)*

Proceso del desarrollo organizacional

1. *Diagnóstico.* Se hace un análisis de la situación actual a través de encuestas y entrevistas.
2. *Intervención.* Es una acción para alterar la situación actual, la intervención es definida y planificada por medio de talleres y discusiones entre las personas y grupos involucrados, tiene por objeto determinar las acciones y dirección que debe seguir el cambio.
3. *Refuerzo.* Consiste en estabilizar y mantener la nueva situación por medio de la realimentación, este refuerzo se obtiene con reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de realimentación del cambio logrado.

El concepto de cambio se basa en el concepto de Lewin: el cambio es un proceso de descongelación, cambio y recongelación. (Chiavenato, 2009)

Técnicas del desarrollo organizacional

Para aplicar el proceso del Desarrollo Organizacional, se utilizan diferentes herramientas o técnicas, que a continuación describimos:

1. *Entrenamiento de la sensibilidad.* Consiste en reunir a los grupos de entrenamiento, orientados por un líder capacitado, para aumentar su sensibilidad en sus habilidades y dificultades para las relaciones interpersonales. El resultado es mayor creatividad, menor hostilidad y mayor sensibilidad y conciencia en el comportamiento en el trabajo.
2. *El análisis transaccional (AT);* es una técnica para impartirse individualmente, porque trata de las comunicaciones entre las personas,

enseña a enviar mensajes claros, con el objetivo de reducir hábitos destructivos de comunicación.

3. *Desarrollo de equipos. Es una técnica de modificación del comportamiento, en el que personas de diversos niveles y áreas de la organización se reúnen bajo la coordinación de un consultor o líder, y se critican mutuamente con el objetivo de llegar a un punto que les permita eliminar las barreras interpersonales de comunicación mediante el esclarecimiento y comprensión de sus causas.*
4. *Confrontación. Es una técnica de modificación del comportamiento que se aplica con la ayuda de un consultor interno o externo (llamado tercero). Dos grupos en conflicto (desconfianza, discordancia, antagonismo, hostilidad, etc.) (Chiavenato, 2009)*

4.7.5 Otros factores que influyen en el desarrollo integral de las personas

Una vez abordado el desarrollo de los colaboradores de manera profesional y personal, la proyección de metas en estos rubros y la maximización de las capacidades, conocimientos, satisfacciones personales como elementos que influyen en el desarrollo integral. Debemos considerar que existen también otros factores que ayudan al desarrollo integral de las personas, los cuales se analizarán a continuación:

El trabajo y la familia

Es importante tomar en cuenta al trabajador como un ser completo, y que este forma parte de una familia, las problemáticas o gozos de la misma afectará directamente a los colaboradores, entonces tenemos que tener en cuenta este aspecto en nuestros trabajadores.

Robert H. Rosen (1994) refiere que la dirección debe ser *receptiva y flexible*, en vez de *aplicar fórmulas generales a todo el personal*, debe haber una *adaptación a cada individuo*.

A continuación veremos algunas recomendaciones que Robert H. Rosen aporta para construir una compañía que responda a las necesidades familiares de su personal y así tener como resultado una empresa sana preocupada por su personal en todos sus aspectos con trabajadores que respondan de igual manera por los intereses de la compañía, teniendo en ellos actitudes positivas.

Aspectos a tomar en cuenta en las diferentes etapas de la vida.

Actualmente en las compañías, el personal cuenta con edades distintas, sus percepciones, motivaciones, intereses, preocupaciones son diferentes en cada uno de ellos, muchas de estas diferencias radica en la edad, en seguida describiremos que aspectos son importantes tomar en cuenta en cada etapa de la vida:

- **Entre los 20 y 30 años.** En estas edades los jóvenes tienen una obligación hacia los padres y los amigos, están sometidos a una enorme presión para iniciar una carrera de por vida, encontrar una pareja, formar una familia, formular proyectos de vida.
- **Entre los 31 y 40 años.** Cuando se llega a esta edad, los empleados evalúan sus compromisos de trabajo y forman una familia. Las personas atraviesan por diversos cambios, nuevas preocupaciones, como el pasar más tiempo con los hijos, que éstos se encuentren creciendo sanamente, problemáticas relacionadas con la nueva familia recién formada. Al mismo tiempo, existen personas que se encuentran solteros

o sin hijos que resienten la atención y los beneficios que reciben sus compañeros con hijos.

- **Entre los 41 y 50 años.** Esta es una etapa donde se reflexiona sobre la carrera, logros en la vida profesional y personal. Algunos trabajadores comienzan a pensar en pasar menos tiempo en el trabajo, largas vacaciones o nuevas carreras y retirarse de su empleo actual. En este momento de reflexión, se piensa en llevar a cabo aquellos sueños sin cumplir.
- **Entre los 51 y 60 años.** En estos años muchas personas comienzan a decaer físicamente. Han alcanzado el máximo, en cuanto a sus aspiraciones profesionales o personales. En esta etapa las energías se pueden volcar en la enseñanza y en el cuidado de los padres ancianos.
- **Después de los 60 años.** El personal a esta edad se enfrenta con la jubilación, los intereses y actividades personales pasan a un primer plano.

Una dirección flexible interpreta estas etapas como indicios y no como estereotipos. Advierten lo que está pasando en la vida de sus empleados sin ser entrometidos o juzgadores. (Robert H. Rosen, 1994)

Así mismo, Robert H. Rosen (1994) propone las siguientes estrategias para que la empresa responda a las necesidades familiares de su personal:

1. **Desarrolle una política empresarial dirigida a la familia.** La política debe proclamar oficial y públicamente el valor de la familia. De esta manera se institucionaliza el valor de la familia y sea parte de la cultura organizacional.

2. **Cree una entidad laboral trabajo-familia.** Consiste en detectar cuáles son los problemas más importantes para los empleados. Puede ser a través de encuestas o a través de reuniones con empleados, esto; con la finalidad de conocer sus problemáticas más representativas, propiciando un mayor conocimiento del personal y fortalecer programas de apoyo a los trabajadores.
3. **Designe un responsable para los asuntos relacionados con la familia.** Junto con las políticas oficiales de la familia debe existir un respaldo formal, una posición dentro de la empresa que garantice que la asistencia familiar se ponga en práctica, promoviendo las políticas y valores orientados a la familia.
4. **Instruir a los empleados para la construcción de familias sanas.** Se trata de consolidar los valores de la familia, ofreciendo seminarios, talleres donde se difundan estos valores y sean de gran utilidad para los trabajadores.
5. **Prever beneficios para todas las edades.** Tener conocimiento sobre las edades en las que se encuentran los trabajadores y sus familias, para que, de esta manera organizar eventos y beneficios adecuados de acuerdo a los gustos e intereses de cada edad.
6. **Manejo debido de la reubicación.** Los traslados de funciones son acontecimientos importantes para cualquier individuo, no sólo porque afecta a la familia, sino también porque se produce una ruptura en las rutinas y los vínculos familiares.

Las empresas deben contemplar el problema familiar cuando resuelven traslados, extender su apoyo a las esposas de los empleados y parientes cercanos que estén a cargo de los mismos. Sugerencias importantes:

- *Considere la desorganización para las esposas que trabajan y para los hijos en edad escolar.*
- *Comuníquese. Haga saber a los empleados en qué forma serán compensados, cuánto tiempo permanecerán en el nuevo destino, y como serán tratados si rechazan la reubicación. Mantenga la comunicación después del traslado.*
- *Considere el problema de la calidad de vida, así como los aumentos del costo de vida, el nivel de las escuelas, las opciones de compra de vivienda y la orientación laboral para las esposas.*

7. Contemple a los trabajadores de más edad. El autor de Age Wave Ken Dychtwald, dice al respecto: “Los trabajadores más viejos no quieren marcar la llegada en la tarjeta del reloj, porque aspiran a una mejor combinación de trabajo y placer. Habitualmente están dispuestos a colaborar con los equipos intergeneracionales y quieren ser más valorados por su experiencia y habilidades especiales. Los siguientes son algunos ejemplos de programas dirigidos a obtener un máximo rendimiento de los trabajadores de más edad.

- *IBM ideó un programa de asistencia para la instrucción de los jubilados que paga hasta 5,000.00 dólares en cuotas y derechos de matrícula para los empleados y sus esposas, en los tres años previos y los dos posteriores a la jubilación. Los trabajadores hacen uso de esta ventaja para efectuar estudios en los que estén interesados.*
- *En la compañía Varian Associates de Palo Alto (California), los empleados que están cerca de la edad de jubilarse pueden ir disminuyendo su trabajo a cuatro días semanales primero, y luego a tres días en el año previo a su jubilación.*

Calidad de vida en el trabajo

El concepto de CVT implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones solo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones.

Componentes de la CVT

Chiavenato (2009) refiere los siguientes componentes de la CVT:

- 1. La satisfacción con el trabajo ejecutado.*
- 2. Las posibilidades de futuro en la organización.*
- 3. Reconocimiento por los resultados alcanzados.*
- 4. El salario percibido.*
- 5. Las prestaciones recibidas.*
- 6. Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización.*
- 7. El entorno psicológico y físico del trabajo.*
- 8. La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones.*
- 9. Las posibilidades de estar comprometido y participar activamente.*

Es importante tomar en cuenta al trabajador como un ser completo, y que este forma parte de una familia, las problemáticas o gozos de la misa afectará directamente a los colaboradores, entonces tenemos que tener en cuenta este aspecto en nuestros trabajadores.

4.8 Planeación Estratégica

Para llevar a cabo cualquier plan, es primordial saber en qué consiste la planeación, para que nuestros esfuerzos, recursos, acciones nos den el resultado que buscamos.

El presente trabajo práctico propone una serie de estrategias mismas que se basan en la planeación estratégica.

Planeación

La planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, que requiere de la toma de decisiones, es decir, optar entre diferentes cursos futuros de acción. Los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. (Koontz & Wehrich, 1998)

Pasos de la planeación:

Koontz & Wehrich (1998) señalan los pasos de la planeación:

1. *Atención a las oportunidades*
2. *Establecimiento de objetivos*
3. *Desarrollo de premisas*

4. *Determinación de cursos alternativos*
5. *Evaluación de cursos alternativos*
6. *Selección de un curso de acción*
7. *Formulación de planes derivados*
8. *Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación.*

Estrategias

Estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. (Koontz & Weihrich, 1998)

Proceso de la planeación estratégica

Koontz & Weihrich (1998) señalan una serie de pasos para la planeación estratégica que se mencionan a continuación:

- *Insumos de la organización: Son los diversos insumos organizacionales.*
- *Análisis de la industria: Koontz Harold y Weihrich Heinz (1998) citan a Michael Porter quién ha señalado que la formación de una estrategia supone la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis de las condiciones externas.*
- *Perfil empresarial: el punto de partida para determinar donde se encuentra una compañía y hacia dónde se dirige.*

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- *Orientación de ejecutivos, valores y visión: ejecutivos de primer nivel crean el ambiente organizacional y por medio de su visión, determinan la dirección de la empresa. Sus valores, preferencias y actitud frente al riesgo deben de examinarse detenidamente, a causa del impacto que se ejercen sobre la estrategia.*
 - *Propósito, objetivos principales e intención estratégica: el propósito y los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa.*
 - *Ambiente externo, presente y futuro. El ambiente externo presente y futuro deben evaluarse en términos de amenazas y oportunidades.*
 - *Ambiente interno: es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa, respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización y productos y servicios.*
 - *Desarrollo de estrategias alternativas: las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externos e internos.*
 - *Evaluación y elección de estrategias: las diversas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados.*
 - *Planeación de mediano y corto plazo, instrumentación mediante la reingeniería de la estructura organizacional, liderazgo y control. La planeación de mediano y corto plazo y la instrumentación de los planes también deben tomarse en cuenta en todas las fases del proceso. La importancia de la retroalimentación queda señalada en el*

modelo por los entrelazamientos.

- *Prueba de congruencia y planeación y de contingencias. La prueba de contingencia es esencial en todas las fases del proceso de planeación estratégica. La necesidad de elaborar planes de contingencia se desprende de la imposibilidad de prever el futuro con un alto grado de certidumbre.*

4.9 La industria automotriz

Es importante desarrollar elementos que permitan la identificación de características importantes de la industria automotriz la cual se encarga del diseño, desarrollo, fabricación, ensamblaje, comercialización y venta de automóviles. Es una gran generadora de empleo ya que además de la mano de obra directa que requiere, influye en toda una industria paralela de autopartes, por lo que la mano de obra indirecta es sumamente importante para el desarrollo regional también.

4.9.1 Industria automotriz en México

Actualmente solo siete de las principales fabricantes de automóviles ligeros en el mundo tienen plantas ensambladoras en México, estas son: Chrysler, Ford Motor Company, General Motors, Honda, Nissan, Toyota y Volkswagen. Durante el 2009 estos siete fabricantes produjeron en conjunto un total de 1,507,527 automóviles, y durante el primer semestre de 2010, la producción se ubicó en 1,077,651 automóviles.

Estadísticas Industria Automotriz en México

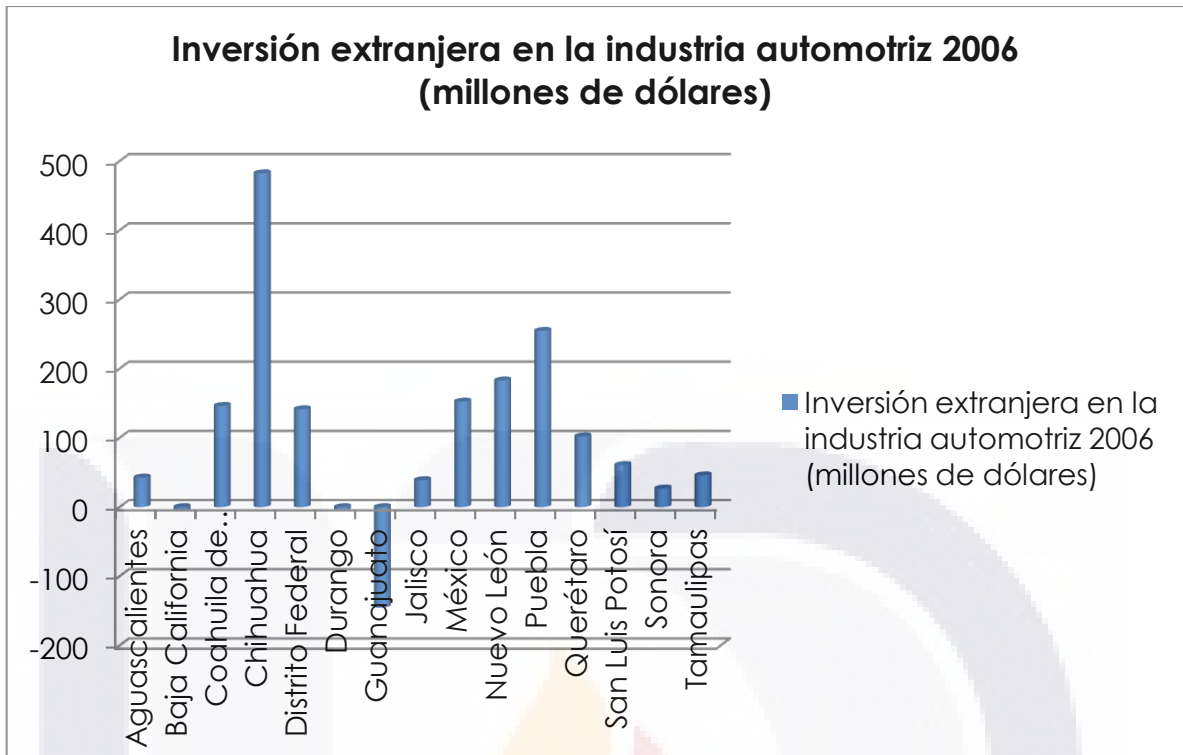
Valor de la inversión extranjera en la industria automotriz por entidad

federativa. Serie anual de 2004 a 2009

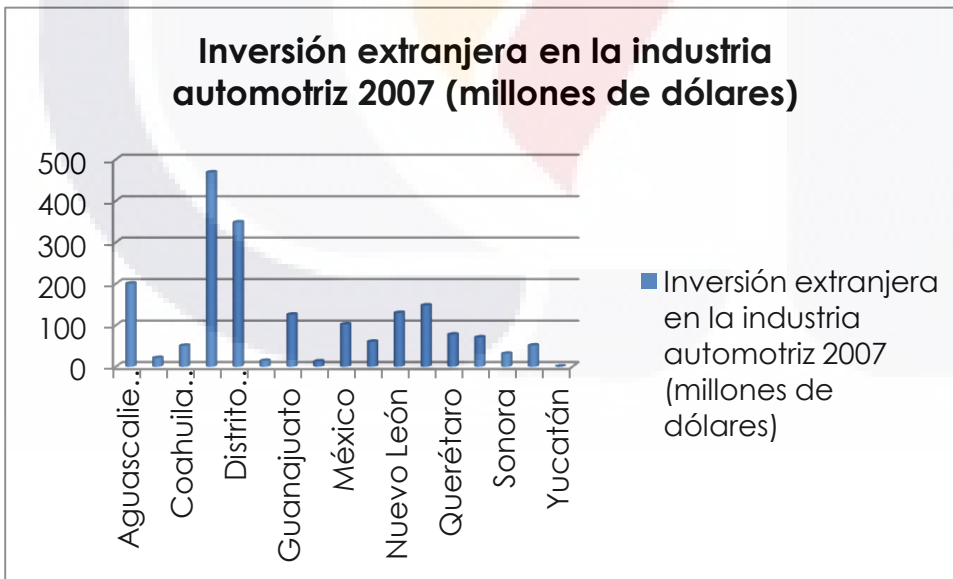
(Millones de dólares)

Entidad Federativa	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Total	2 482.8	2 121.5	1 521.9	1 910.8	1 076.4	1 052.6
Aguascalientes	224	81.6	42.7	200.4	21.1	-3.1
Baja California	99.4	29.0	- 5.5	21.0	26.6	- 91.5
Baja California Sur	0	0	0	0	0	0
Coahuila de Zaragoza	75.0	- 0.9	146.3	50.5	180.7	52.3
Colima	0	0	0	0	0	0
Chiapas	0	0	0	0	0	0
Chihuahua	169.9	487.5	482.4	468.4	399.3	280.3
Distrito Federal	1 199.5	449.6	141.5	347.9	48.9	8
Durango	0	0.8	-5.4	14.1	4.3	1.5
Guanajuato	8.3	263.5	- 145.2	125.6	63.3	23.7
Guerrero	0	0	0	0	0	0
Hidalgo	0	0	0	0	0	0
Jalisco	55.7	30.2	39	12.7	10.2	50.6
México	158.4	66.7	152.5	102	- 40.2	504.9
Michoacán de Ocampo	0	0	0	0	0	0
Morelos	0.7	- 0.5	0	60.2	0	0
Nayarit	0	0	0	0	0	0
Nuevo León	102.6	320.1	183.1	129.5	59.5	56.8
Oaxaca	0	0	0	0	0	0
Puebla	277.9	288.9	254.7	147.7	114.2	11.6
Querétaro	4.4	16.2	102.2	77.5	104.5	108.4
Quintana Roo	0	0	0	0	0	0
San Luis Potosí	23.6	11.6	60.8	70.5	0.9	1
Sinaloa	0	0	0	0	0	0
Sonora	14.4	20.1	26.9	31.3	3.5	0.8
Tamaulipas	68.5	57.6	45.9	51.2	76.4	47.3
Tlaxcala	0.5	- 0.5	0	0	3	0
Veracruz de Ignacio de la Llave	0	0	0	0	0	0
Yucatán	0	0	0	0.3	0.2	0
Zacatecas	0	0	0	0	0	0

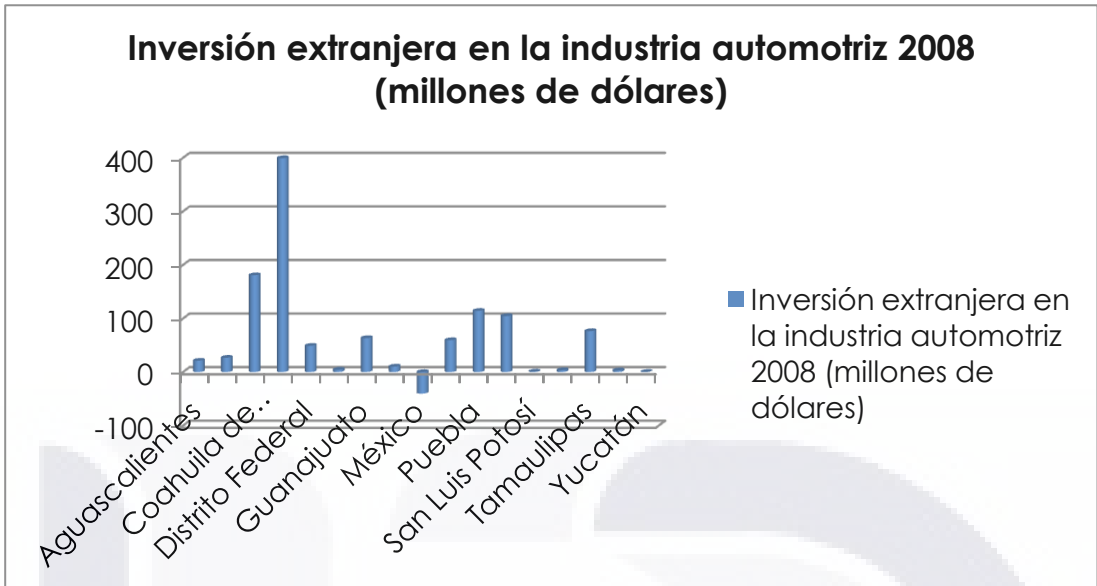
Fuente: SE. Dirección General de Inversión Extranjera Directa. Página web <http://www.economia.gob.mx> (consultada en junio de 2010).



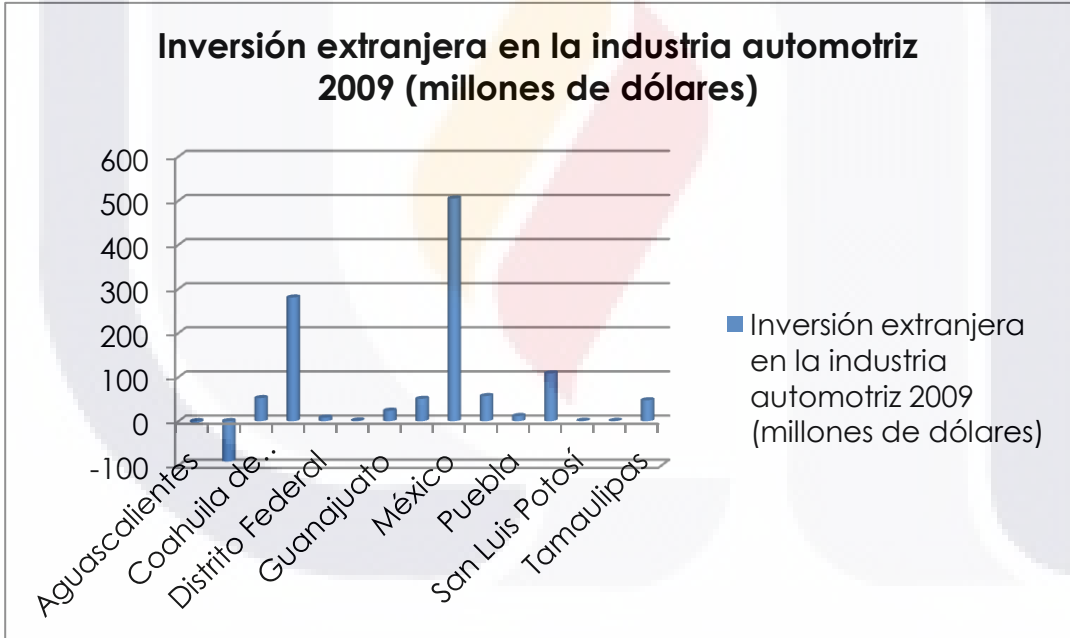
Fuente: SE. Dirección General de Inversión Extranjera Directa. Página web <http://www.economia.gob.mx> (consultada en junio de 2010).



Fuente: SE. Dirección General de Inversión Extranjera Directa. Página web <http://www.economia.gob.mx> (consultada en junio de 2010).



Fuente: SE. Dirección General de Inversión Extranjera Directa. Página web <http://www.economia.gob.mx> (consultada en junio de 2010).



Fuente: SE. Dirección General de Inversión Extranjera Directa. Página web <http://www.economia.gob.mx> (consultada en junio de 2010).

4.9.2 Industria Automotriz en Aguascalientes

En la zona conurbada de la capital se instalan 25 empresas que conforman la industria automotriz del Estado de Aguascalientes.

- NISSAN es la única planta armadora de automóviles que opera en el Estado. Existen otras 2 plantas ensambladoras de autobuses en la localidad (Omnibus Integrales y Ruvesa), de capital local; operan con niveles bajos de producción.
- Las primeras instalaciones fabriles de NISSAN datan del año de 1981, produciendo motores. A principios de los 90's se incorpora la línea de armado de vehículos.
- El interés de NISSAN por el mercado de Norteamérica le ha llevado a invertir en la zona, buscando el apoyo de las reglas de origen en la producción para exportación.
- Considerando las necesidades de integración nacional en su producción de vehículos, NISSAN promovió (participando en el capital de las empresas) la instalación de empresas proveedoras de origen japonés. Entre los años de 1991 y 1997 se instalaron 11 empresas fabricantes de partes y componentes de tecnología japonesa.
- Existen también 10 empresas de capital nacional. Destacan la instalación de dos plantas del Grupo DESC/UNIK, una planta del Grupo CONDUMEX (CARSO), y dos plantas de un grupo local RUVESA.
- NISSAN y el grupo de empresas de origen japonés representan el 88% y el 68% del total de inversión y empleo registrados en la industria automotriz de Aguascalientes; 2 mil millones de dólares y cerca de 10,

000 empleos (NISSAN por sí sola representa el 80% y 50% de la inversión y empleo respectivamente).

- La producción de vehículos de NISSAN en México (plantas Aguascalientes y CIVAC, Cuernavaca) fue de 135 mil unidades en el año 1996; el 65% se destinó al mercado de exportación (producción estimada en planta de Aguascalientes), EUA, Centro y Sudamérica principalmente.
- NISSAN representa a la fecha la 5a. empresa fabricante de vehículos en volumen de producción nacional de automóviles y camiones ligeros.
- Prácticamente no existe en el estado industria proveedora de NISSAN, diferente a las 11 plantas de origen japonés mencionadas anteriormente.
- Las empresas fabricantes de autopartes proveedoras de NISSAN en Aguascalientes se han concentrado en producir para NISSAN Mexicana; sus exportaciones son indirectas vía la industria terminal.

EMPRESAS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y DE AUTOPARTES LOCALIZADAS EN EL ESTADO DE AGUASCALIENTES, MÉXICO

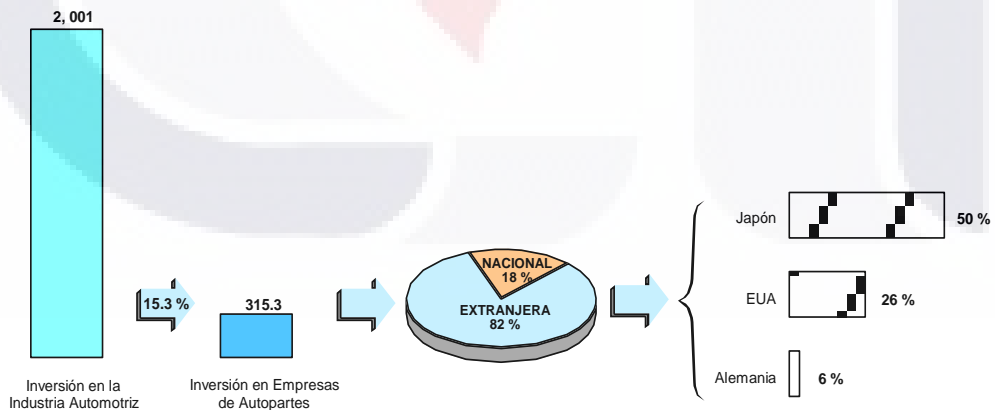
EMPRESA	AÑO DE INICIO	PRODUCTO	ORIGEN DEL CAPITAL	INVERSIÓN (Mill/DI.)	EMPLEO	EXPORT. (Mill/DIs.)
DONALDSON S. A. DE C. V.	1980	Filtros industriales y automotrices	EUA	5.9	67	
NISSAN MEXICANA S.A. DE C. V.	1981	Vehículos terminados, motores componentes mayores	JAPON	1,600.0	4,600	1,120.3
MOTO DIESEL MEXICANA	1981	Mot. y comp.como pistones, cabezas y mono blocks	NACIONAL, (Grupo Ruvesa)	16.2	384	16.8
FORJAS Y MAQUINAS	1981	Fabricación de válvulas para motores	NACIONAL	14.7	334	3.9
GRUPO RUVESA	1984	Fab. de partes automotrices y maquinaria agrícola	NACIONAL	81.0	160	1.4
SEALED POWER MEXICANA S. A. DE C. V.	1986	Anillos para motores	EUA/NAC. (Gurpo Condumex)	70.6	450	
MORESTANA	1988	Componentes de sistemas de frenos y partes de motor	NACIONAL (Grupo Unik)	14.1	201	1.0
INDUSTRIA MEXICANA DEL HIERRO Y DEL ACERO	1989	Cajas de volteo y carrocerías	NACIONAL	7.4	73	0.8

OMNIBUS INTEGRALES	1990	Ensamble de autobuses	NACIONAL	4.5	279	
KANTUS MEXICANA S. A. DE C. V.	1991	Tableros, parrillas y partes de uso automotriz	JAPON	25.0	322	2.2
INDUSTRIA DE ASIENTO SUPERIOR S. A. DE C. V.	1992	Asientos para vehículos	JAPON	26.2	180	8.2
SANOH INDUSTRIAL DE MEXICO S. A. DE C. V.	1992	Tubos y conexiones metálicas de uso automotriz	JAPON	2.9	80	
METALURGICA SAN MARCOS S.A. DE C. V.	1992	Rotores para frenos de disco	NACIONAL	3.5	76	
NABCO MEXICANA S. A. DE C. V.	1993	Componentes de sistemas de frenos	JAPON	9.5	110	3.4
YOROZU MEXICANA S. A. DE C. V.	1994	Suspensiones para vehículos	JAPON	42.0	240	1.1
YAMAKAWA MANUFACTURING DE MEXICO S. A. DE C. V.	1995	Estampados automotrices	JAPON	33.5	200	2.4
NICOMETAL MEXICANA S. A. DE C. V.	1995	Corte y doblado de lámina para uso automotriz	JAPON	7.4	20	0.9
A. T. C. MEXICANA S. A. DE C. V.	1995	Polímeros para uso automotriz	JAPON	1.6	27	
SIEMENS SISTEMAS AUTOMOTRICES S. A. DE C. V.	1995	Arneses eléctricos para automóviles	ALEMANIA	19.6	700	
RESORTES MONTICELLO DE MEXICO	1995	Resortes mecánicos de presión de uso automotriz	EUA	5.9	140	
SISTEMAS DE ARNESES K & S DE MEXICO	1996	Arneses eléctricos automotrices	JAPON	9.0	500	
STANDARD PRODUCTS	1997	Empaques, hules y selladores	EUA/JAPON			
ORSON DE MEXICO	-	Partes para motor	NACIONAL			
TEXAS INSTRUMENT	-	Tableros electrónicos	EUA			
CALSONIC	1997	Equipo de A/C; escapes	JAPON			
TOTAL				2,000.5	9,143	1,163.4

Fuente: Comisión Estatal de Desarrollo Económico y Comercio Exterior (CEDECE), Estado de Aguascalientes.

La industria automotriz de Aguascalientes cuenta con una inversión de más de 2 mil millones de dólares; Nissan representa 80% del total de la inversión; 315 millones (15.3%)

ORIGEN DEL CAPITAL DE LAS EMPRESAS DE AUTOPARTES



Cifras en millones de dólares
Fuente: La Industria Automotriz en Aguascalientes 1980-1997, CEDECE, Gobierno de Aguascalientes

Capítulo III

5 Diseño de investigación

El estudio que se pretende, se puede clasificar como un estudio no experimental cuantitativo ya que podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Es presente estudio se puede caracterizar por tanto de esta manera.

Por su proyección en el tiempo se puede clasificar como un estudio transaccional descriptivo, ya que la intención es que en un momento determinado poder realizar un diagnóstico que nos permita identificar las condiciones y características de los sujetos de estudio, para que en base a estos elementos poder integrar sus propiedades importantes y diseñar un programa de estrategias de motivación con la intención para mejorar en el futuro las condiciones que se analizan.

La información que se requiere para su integración recurre a fuentes documentales y complementándose con fuentes vivas a través de entrevistas y encuestas.

5.1 Población

La población de estudio que se definió para la realización de los trabajos de investigación, diagnóstico y propuestas fue el personal administrativo del Centro de Distribución Donaldson de la empresa Donaldson S.A. de C.V. conformado por 50 personas. El Centro de Distribución está ubicado en Av. México #103 Parque Industrial San Francisco, San Francisco de los Romo, Aguascalientes.

Donaldson es un proveedor líder mundial de sistemas de filtración y piezas de repuesto.

Se considera una empresa automotriz, porque entre los productos que fabrica están los filtros de aceite para el mercado automotriz pesado (camiones, tracto camiones).

Misión:

- *Mejorar la calidad de vida.*
- *Perfeccionar el rendimiento de los equipos.*
- *Proteger el medio ambiente.*

Valores

- *Integridad.*
- *Respeto.*
- *Compromiso.*

Factores críticos para el éxito

- *Personal sobresaliente.*

- Soluciones enfocadas hacia el cliente.
- Tecnología superior.
- Presencia Mundial.
- Excelencia en la ejecución.

Metas estratégicas

- Ser el No. 1.
- Crecimiento.
- Innovación.
- Finanzas.

Clientes



Fortalezas

- *Presencia mundial: Más de 10.000 empleados contribuyen al éxito de la compañía en más de 35 localidades de fabricación alrededor del mundo. Nuestro alcance mundial nos permite brindar servicio y apoyo a nuestros clientes a medida que crecen y expanden sus operaciones internacionales.*
- *Relaciones con los clientes: Proporcionar un apoyo excelente a nuestros clientes es un sello distintivo de Donaldson Company. Entendemos las necesidades de nuestros clientes y brindamos apoyo a través del ciclo de vida de nuestros productos, desde el desarrollo y la fabricación hasta el servicio posventa y las piezas de repuesto.*
- *Pericia tecnológica: Donaldson es una compañía impulsada por la tecnología, comprometida con satisfacer las necesidades del cliente para soluciones de filtración a través de la investigación y desarrollo innovadores.*

Historia

Fue fundada en **1915** por Frank Donaldson. Produciendo sistemas de filtración.

Para **1920** orienta su producción a sistemas de escape enfocado en construcción, minería y camiones.

En **1950** establece operaciones en Inglaterra para Caterpillar.

En 1970 adquiere sistemas de recolección de polvo (TORIT). Con esto diseño un mejor sistema de filtración. Actualmente fabricamos sistemas para turbinas

estacionarias y otros equipos para la generación de alimentación eléctrica, producción y transmisión de petróleo y gas.

5.2 Instrumentos de medición y aplicación

El instrumento que se utilizó para obtener el diagnóstico de los factores que influyen en las actitudes positivas del personal administrativo del Centro de Distribución Donaldson de la empresa Donaldson S.A. de C.V. fue un cuestionario de clima laboral con escala de Liekert

El instrumento está integrado por 81 preguntas que entran en una escala de evaluación y 2 preguntas relacionadas con lo que la gente aprecia más de la empresa, y sobre las preferencias recreativas del personal. Las primeras 81 preguntas se dividen en los siguientes elementos: Actividades-funciones-tareas, Condiciones físicas de trabajo, Administración de la empresa, Desarrollo integral, Liderazgo, Trabajo en equipo, Sueldos y prestaciones, Actitudes positivas.

El instrumento se aplicó a 3 personas como parte de un piloteo con la intención de verificar que los cuestionamientos fueran adecuados y generaran la información pertinente.

Una vez verificada la aplicación se ajustaron las preguntas que se consideró necesario de acuerdo a los comentarios de los encuestados. El instrumento que se validó fue el siguiente:



Buen día:

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional de la Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes sobre el diseño de estrategias de una empresa automotriz que genere actitudes positivas en el personal y fomente su desarrollo integral. Queremos pedir tu ayuda para que contestes algunas preguntas que no te llevarán mucho tiempo. Te pedimos contestes este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Instrucciones:

Comenzarás por anotar datos generales como fecha, tipo de empleo, antigüedad, edad, escolaridad, sexo y estado civil.

Lee cada pregunta cuidadosamente, sólo se puede responder a una sola opción.

Si alguna pregunta no es suficientemente clara, consúltalo con la persona que te entregó la encuesta.

De antemano: ¡MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

Fecha: _____

Datos generales

I. Sección.

Instrucciones: Señala con una "x" o con una "✓" la opción correcta.

Tipo de empleo en la empresa		Años de servicio en la organización	
a) Sindicalizado	()	a) 0-1 año	()
b) Confianza	()	b) 2-5 años	()
c) Jefe de área	()	c) 6-10 años	()
d) Gerente	()	d) 11-20 años	()
e) Director	()	e) 20 años o más	()
Edad		Escolaridad	
a) Menores de 18	()	a) Primaria	()
b) 18 a 25	()	b) Secundaria	()
c) 26 a 30	()	c) Preparatoria	()
d) 31 a 40	()	d) Técnico	()
e) 41 o más	()	e) Licenciatura/Ingeniería	()
		f) Posgrado	()
Sexo		Estado civil	
a) Femenino	()	a) Soltero	()
b) Masculino	()	b) Casado	()
		c) Viudo	()
		d) Divorciado	()
		e) Unión libre	()

II. Sección.

Instrucciones: A cada enunciado, contesta con la afirmación que más se apegue a tu punto de vista, (puedes realizar una marca en la afirmación que decidas).

Actividades / funciones / tareas.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
1. Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos.					
2. Sé la importancia que tiene mi trabajo (actividad) en la empresa.					
3. Creo que el trabajo que estoy realizando es muy importante.					
4. Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo.					
5. Me siento capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.					
6. Yo creo que en mi trabajo aprovechan bien todas mis habilidades.					
7. Mi nivel de productividad es excelente.					
8. Las actividades que desempeño en mi trabajo me gustan.					
Condiciones físicas de trabajo, (instalaciones, limpieza, seguridad en ellas).	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
9. Considero apropiado el horario de trabajo.					
10. Mi puesto de trabajo me resulta cómodo.					
11. Tengo suficiente luz en mi lugar de trabajo.					
12. La temperatura en mi lugar de trabajo, es la adecuada.					
13. El nivel de ruido es adecuado.					
14. Las instalaciones están siempre limpias y en buenas condiciones.					
15. Considero que mi equipo de protección personal es el adecuado de acuerdo a las actividades que realizo.					
16. Considero que en general las instalaciones son seguras para trabajar.					

Administración de la empresa (políticas, toma de decisiones justa y equitativa).	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
17. Estoy satisfecho con los servicios y atenciones recibidas por el departamento de recursos humanos.					
18. La dirección general está interesada en las opiniones y pensamientos de las personas que trabajan en ella.					
19. Considero que la dirección es justa en las decisiones que toma.					
20. Dentro de mi área, gente calificada es considerada para tomar otras posiciones, antes de buscar a alguien de fuera, siempre y cuando reúna las características.					
21. La forma de evaluar el desempeño es precisa, continua y justa.					
22. Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la empresa son claras y precisas.					
23. La probabilidad de ser promovido en la empresa es alta (si eres buen trabajador), ya que las decisiones que se toman son justas y equitativas.					
24. Sigo trabajando aquí porque este es un empleo estable.					
Desarrollo Integral	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
25. Pienso que la organización se interesa en ayudarme a lograr mis metas y objetivos personales.					
26. Las demandas de mi trabajo me permiten hacer cosas que me gustaría hacer en mi vida personal.					
27. Se proporciona continua capacitación a los empleados para que estos se sigan desarrollando.					
28. La empresa siempre toma en cuenta mis intereses y necesidades de capacitación.					
29. La empresa se preocupa por ofrecer, además de los cursos de adiestramiento, otros orientados al desarrollo integral de las personas.					
30. De la capacitación y los cursos que he recibido, me ha beneficiado en mi trabajo.					

Desarrollo Integral	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
31. De la capacitación y los cursos que he recibido, me ha beneficiado en mi persona y mi familia.					
32. Existe una preparación adecuada para que yo como trabajador pueda ir ascendiendo.					
33. La empresa promueve actividades deportivas.					
34. La empresa promueve actividades artísticas.					
35. La empresa promueve actividades culturales.					
36. La empresa me ayuda en problemas personales.					
37. La empresa promueve actividades que involucran la participación de la familia.					
38. La empresa fomenta mi desarrollo en el sentido laboral.					
39. La empresa fomenta mi desarrollo en el sentido, personal.					
40. La empresa fomenta mi desarrollo en el sentido familiar.					
41. La empresa realiza exámenes médicos.					
42. La empresa cuenta con programas de cuidado y promoción de la salud.					
43. La empresa desarrolla actividades que contribuyen a nuestra superación personal (talleres de ayuda personal, orientación psicológica.)					
44. La empresa contribuye a mi bienestar físico, psicológico y familiar.					
45. Me agradan las actividades deportivas que organiza la empresa.					
46. Me agradan las actividades culturales que organiza la empresa.					
47. La empresa busca mejorar mi calidad de vida, a través de mejores prestaciones, descuentos, actividades en familia.					
48. Sigo trabajando aquí porque la empresa se preocupa por mi desarrollo personal.					
49. Esta empresa se preocupa por mí.					

Liderazgo	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
50. Mi jefe inmediato escucha mis sugerencias de cómo mejorar el trabajo.					
51. Tengo un jefe excelente.					
52. Mi jefe me tiene confianza para delegarme responsabilidades.					
53. Mi jefe sabe orientarme en el trabajo que tengo que desarrollar.					
54. Mi jefe valora mi trabajo.					
55. Mi jefe siempre me felicita cuando realizo bien mi trabajo.					
56. Mi jefe es un ejemplo a seguir.					
57. Mi jefe da un trato justo y equitativo.					
Trabajo en equipo	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
58. Existe cordialidad y respeto entre los trabajadores.					
59. Hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución que favorece un trabajo cooperativo.					
60. Todos tenemos metas en común que tratamos de alcanzar en forma coordinada.					
61. Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores.					
62. Existe un espíritu de grupo, que hace que queramos trabajar en equipo dentro de la empresa.					
63. Sabemos cómo trabajar en equipo y aplicamos estrategias para lograr nuestras metas en forma conjunta.					
64. Tengo varias amistades, entre mis compañeros, que trasciende el ambiente de trabajo, es decir; tenemos una amistad sólida fuera del área de trabajo.					

65. Las relaciones con los compañeros favorecen el trabajo en equipo para el logro de metas de la empresa.					
Sueldo y prestaciones					
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
66. Mi sueldo es equitativo al que mis compañeros en puestos similares reciben.					
67. Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.					
68. Mi sueldo es superior al que pagan en otras empresas en puestos similares.					
69. La empresa ofrece prestaciones que superan por mucho las que la Ley obliga.					
70. Existen atractivos incentivos económicos cuando uno como trabajador realiza un trabajo excepcional.					
71. Las prestaciones que la empresa ofrece me son útiles (realmente me sirven).					
72. Las prestaciones que me brinda el IMSS me son suficientes.					
73. Sigo trabajando aquí por el sueldo y las prestaciones.					
Actitudes positivas					
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
74. Me siento identificado con los valores de la empresa.					
75. La misión que la empresa tiene, beneficia a la sociedad.					
76. Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la empresa.					
77. Me gusta trabajar en esta empresa, que en mi opinión ofrece productos de calidad.					
78. Desde que formo parte de la empresa mi calidad de vida ha mejorado.					
79. Me siento mejor desde que formo parte de la empresa.					
80. Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.					
81. Mi familia se encuentra orgullosa con que yo trabaje en esta empresa.					

III. Sección.

IV. Instrucciones: Elije la opción que mejor represente tu punto de vista.

Fortaleza empresa

Lo que más me gusta de mi trabajo es:

<input type="checkbox"/>	a) Mis actividades / funciones / tareas.
<input type="checkbox"/>	b) Las condiciones físicas de trabajo, (instalaciones, limpieza, seguridad en ellas).
<input type="checkbox"/>	c) La administración de la empresa (políticas, toma de decisiones justa y equitativa).
<input type="checkbox"/>	d) El plan de desarrollo que ofrece la empresa (capacitaciones para el trabajo, superación personal, eventos deportivos, culturales, artísticos).
<input type="checkbox"/>	e) La relación que llevo con mi jefe directo.
<input type="checkbox"/>	f) El trabajo en equipo y las relaciones con los compañeros.
<input type="checkbox"/>	g) El sueldo y las prestaciones.

Conocimiento del personal

Lo que más disfruto hacer en mis tiempos libres es:

<input type="checkbox"/>	a) Realizar actividades con mi familia.
<input type="checkbox"/>	b) Asistir a bailes, eventos sociales.
<input type="checkbox"/>	c) Asistir a eventos culturales (teatro, danza, cine).
<input type="checkbox"/>	d) Hacer deporte o asistir a eventos deportivos.
<input type="checkbox"/>	e) Realizar actividades al aire libre.
<input type="checkbox"/>	f) Realizar actividades manuales donde proyecte mi creatividad.
<input type="checkbox"/>	g) Participar en juegos de mesa o electrónicos donde compita y me divierta.

Por su participación nuevamente ¡Gracias!

Informes, quejas y sugerencias.
 LRI Elisa Isabel Cisneros Ramírez
 yely_qp12@hotmail.com
 Cel: 449 151 35 16

Los tabuladores para valorar cada elemento del instrumento son:

Actividades/funciones/tareas			
Número de enunciados	Puntuación max	Rango	Clasificación
8	40	40-39	Excelente
		38-32	Bueno
		31-24	Regular
		23-16	Malo
		15-8	Pésimo

Condiciones físicas de trabajo (instalaciones, limpieza, seguridad en ellas)

Número de enunciados	Puntuación max	Rango	Clasificación
8	40	40-39	Excelente
		38-32	Bueno
		31-24	Regular
		23-16	Malo
		15-8	Pésimo

Administración de la empresa (políticas, toma de decisiones justas y equitativas).

Número de enunciados	Puntuación max	Rango	Clasificación
8	40	40-39	Excelente
		38-32	Bueno
		31-24	Regular
		23-16	Malo
		15-8	Pésimo

Desarrollo integral

Número de enunciados	Puntuación max	Rango	Clasificación	
25	125	125-123	Excelente	
		100	122-100	Bueno
		75	99-75	Regular
		50	74-50	Malo
		25	49-25	Pésimo

Liderazgo

Número de enunciados	Puntuación max	Rango	Clasificación
8	40	40-39	Excelente
		38-32	Bueno
		31-24	Regular
		23-16	Malo
		15-8	Pésimo

Trabajo en equipo

Número de enunciados	Puntuación max	Rango	Clasificación
8	40	40-39	Excelente
		38-32	Bueno
		31-24	Regular
		23-16	Malo
		15-8	Pésimo

Sueldos y prestaciones

Número de enunciados	Puntuación max	Rango	Clasificación
8	40	40-39	Excelente
		38-32	Bueno
		31-24	Regular
		23-16	Malo
		15-8	Pésimo

Actitudes positivas

Número de enunciados	Puntuación max	Rango	Clasificación
8	40	40-39	Excelente
		38-32	Bueno
		31-24	Regular
		23-16	Malo
		15-8	Pésimo

Evaluación Global del los factores que inciden en las actitudes del personal (Promedio)

Número de enunciados	Puntuación max	Rango	Clasificación
81	5	5	Excelente
		4	Bueno
		3	Regular
		2	Malo
		1	Pésimo

6. Descripción detallada del procedimiento empleado en la investigación

A fin de lograr el objetivo propuesto, se aplicó el instrumento a dos personas más, el tiempo de respuesta fue de aproximadamente 18 minutos, se revisó el instrumento ya que se pretendía que el instrumento fuera más rápido en contestar, entonces algunas preguntas se simplificaron, una vez realizados esos cambios se le aplicó el cuestionario a una persona más, teniendo un tiempo de respuesta de 13 minutos, con lo anterior se dio por terminado el instrumento de medición.

La primer semana de Noviembre se realizó la encuesta al personal administrativo del Centro de Distribución Donaldson, siendo 47 personas encuestadas, la aplicación se realizó en tres días, se aplicó el instrumento por áreas de trabajo, se aplicó al área de Tráfico, Servicio a Clientes, Equipo Original, División Industrial, Engine, las encuestas fueron recopiladas en su totalidad en una semana, encontrando en su mayoría una completa disposición para su contestación.

Una vez recolectada la información se siguió con la captura en formato Excel, para poder hacer el análisis de la información mediante gráficas.

Capítulo IV

7. Análisis, interpretación y representación de resultados

Resultados globales por pregunta

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	
Promedio	4.32	4.77	4.70	4.32	5.00	4.04	4.30	4.43	
Mínima	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	
Máxima	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	
Pregunta	9	10	11	12	13	14	15	16	
Promedio	4.11	4.34	4.34	3.70	3.63	4.38	4.57	4.68	
Mínima	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	
Máxima	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	
Pregunta	17	18	19	20	21	22	23	24	
Promedio	4.28	3.93	4.02	3.51	3.85	3.07	3.40	4.45	
Mínima	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	1.00	1.00	3.00	
Máxima	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	
Pregunta	25	26	27	28	29	30	31	32	
Promedio	3.65	3.45	3.20	3.07	3.33	3.61	3.30	3.24	
Mínima	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	
Máxima	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	
Pregunta	33	34	35	36	37	38	39	40	
Promedio	2.20	2.24	2.33	2.73	3.00	3.43	2.96	2.96	
Mínima	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	
Máxima	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	
Pregunta	41	42	43	44	45	46	47	48	49
Promedio	3.14	4.02	2.53	3.07	2.15	2.38	3.49	3.38	3.52
Mínima	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Máxima	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00
Pregunta	50	51	52	53	54	55	56	57	
Promedio	4.17	3.96	4.33	4.19	4.28	3.98	3.98	4.13	
Mínima	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	
Máxima	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	
Pregunta	58	59	60	61	62	63	64	65	
Promedio	4.51	4.00	4.23	4.06	3.91	3.83	3.83	4.21	
Mínima	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	

Máxima	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	
Pregunta	66	67	68	69	70	71	72	73	
Promedio	3.33	3.11	3.04	3.79	3.05	4.02	2.89	3.64	
Mínima	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	
Máxima	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	
Pregunta	74	75	76	77	78	79	80	81	
Promedio	4.40	4.57	4.72	4.65	4.00	4.26	4.53	4.45	
Mínima	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	
Máxima	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	

Resumen Global de resultados

	Puntuación	Calificación
Actividades/funciones/tareas	4	Bueno
Condiciones físicas de trabajo (instalaciones, limpieza, seguridad en ellas)	4	Bueno
Administración de la empresa (políticas, toma de decisiones justas y equitativas).	3	Regular
Desarrollo integral	2	Malo
Liderazgo	4	Bueno
Trabajo en equipo	4	Bueno
Sueldos y prestaciones	3	Regular
Actitudes positivas	4	Bueno

Promedio Final

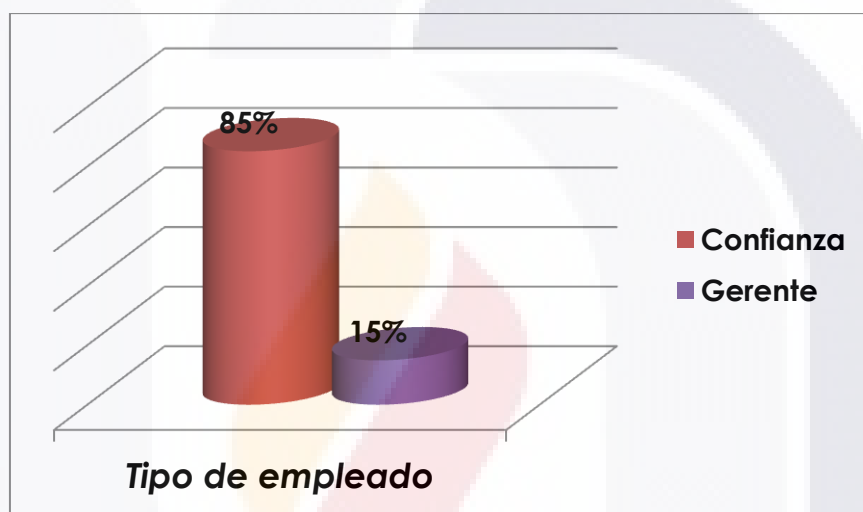
3.5

De regular a bueno

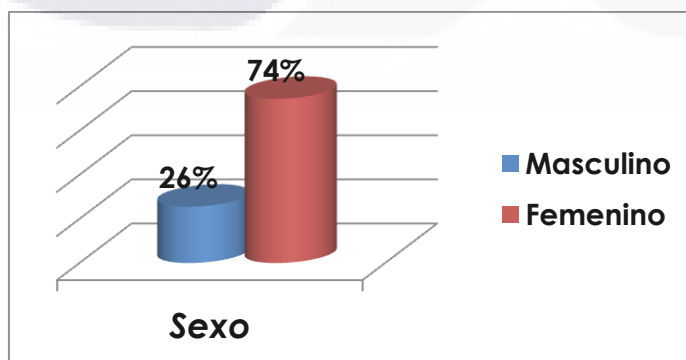
7.1 Diagnóstico Donaldson S.A. de C.V.

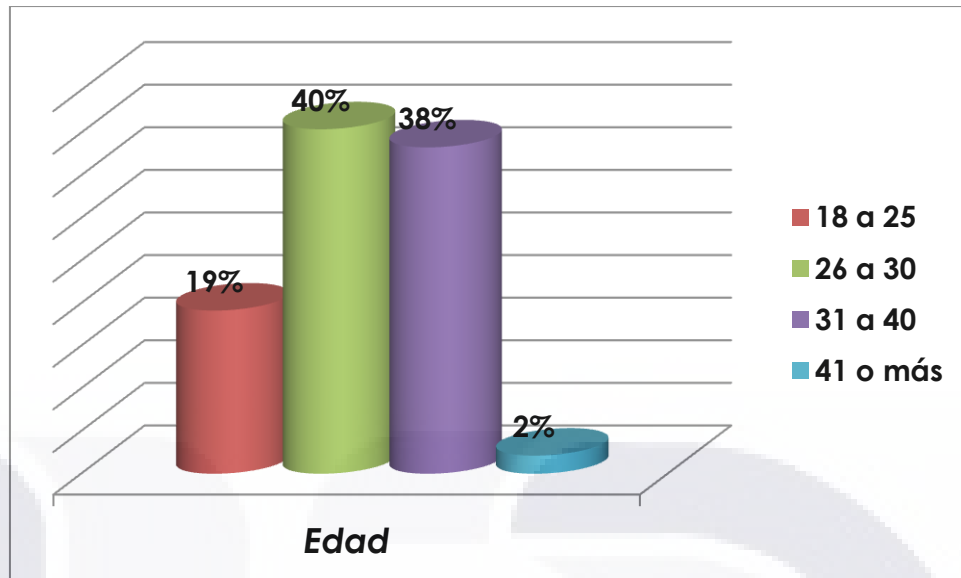
El estudio se realizó en la empresa Donaldson S.A.de C.V. en el Centro de Distribución, que representa la sede de Donaldson Latinoamérica, en esta Unidad se encuentra la mayor parte del personal administrativo.

La encuesta se aplicó al 100% del personal administrativo del Centro de Distribución, siendo 47 personas encuestadas.

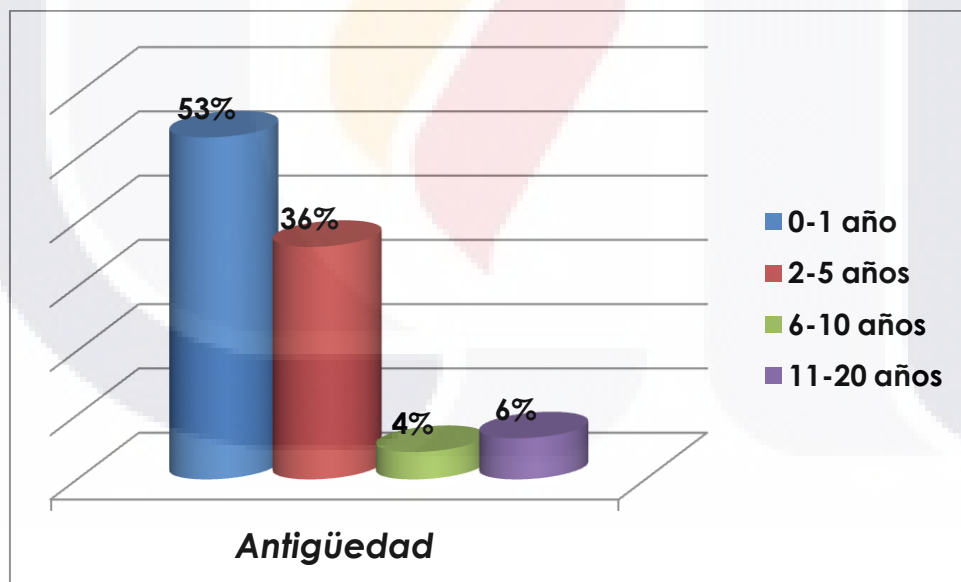


En su mayoría son mujeres, siendo el 74% y los hombres representan el 26%. Se encuentran por debajo de los 40 años, es personal joven y de recién ingreso, tienen menos de 5 años de antigüedad.





Otros datos demográficos considerados en la encuesta fueron la edad donde cerca del 80% de los empleados tienen entre 26 y 40 años lo que muestra una fuerza laboral joven.

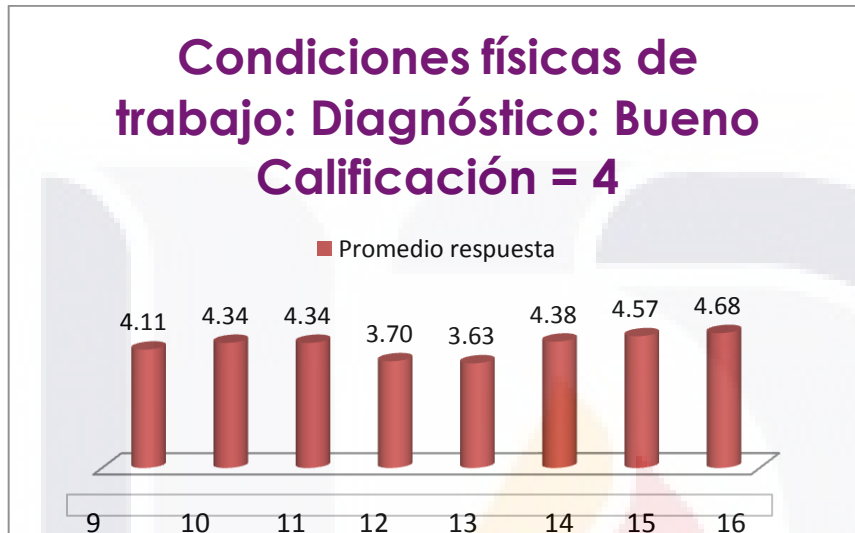


La antigüedad en el puesto osciló en un 90% respecto a los colaboradores que tienen de 1 a 5 años en la empresa

En general la empresa se encuentra en un rango global de clima organizacional regular, sobresaliendo que las actividades, funciones, definición de objetivos se encuentran en un nivel "bueno", contando con mayor puntuación; esto quiere decir que el personal sabe de la importancia y el impacto que tienen sus funciones en la organización, cuentan con sus objetivos bien definidos, lo que significa también que el personal es el adecuado en sus respectivos puestos.



Las condiciones físicas de trabajo se valoraron en el nivel “bueno”, cuentan con instalaciones seguras y cómodas, el horario de trabajo lo consideran adecuado; sin embargo, el nivel de ruido e iluminación se encuentra en una calificación regular.



El rubro de administración se calificó como “regular”. El personal se siente satisfecho con los servicios y atenciones recibidas por parte del departamento de Recursos Humanos, manifiestan también que la compañía les brinda estabilidad.

Perciben que la dirección muestra interés suficiente en sus opiniones y pensamientos, la consideran justa con las decisiones que toma, a pesar de esto, creen que dentro de sus áreas no siempre la gente calificada es considerada para tomar otras posiciones, es decir no piensan que sean justas las decisiones de promociones.

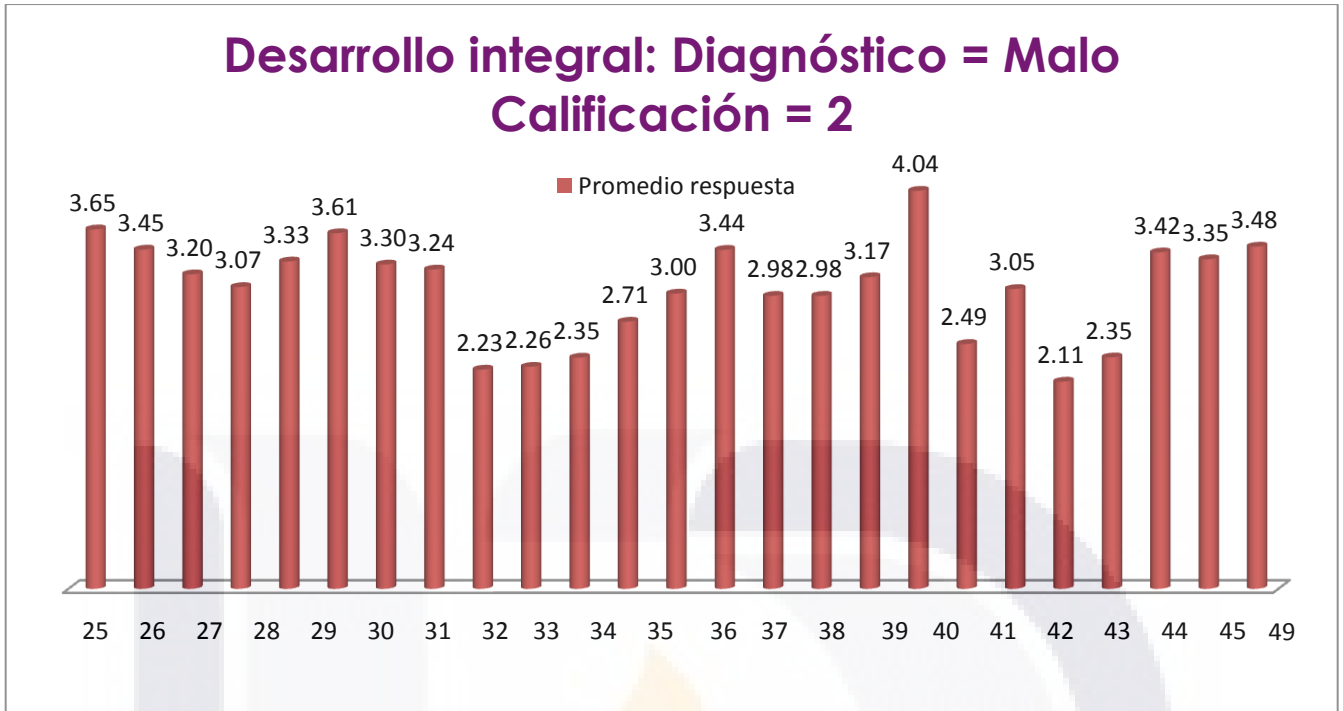
Manifiestan que las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción no son claras.

Perciben que las evaluaciones de desempeño no son del todo precisas, continuas y justas.

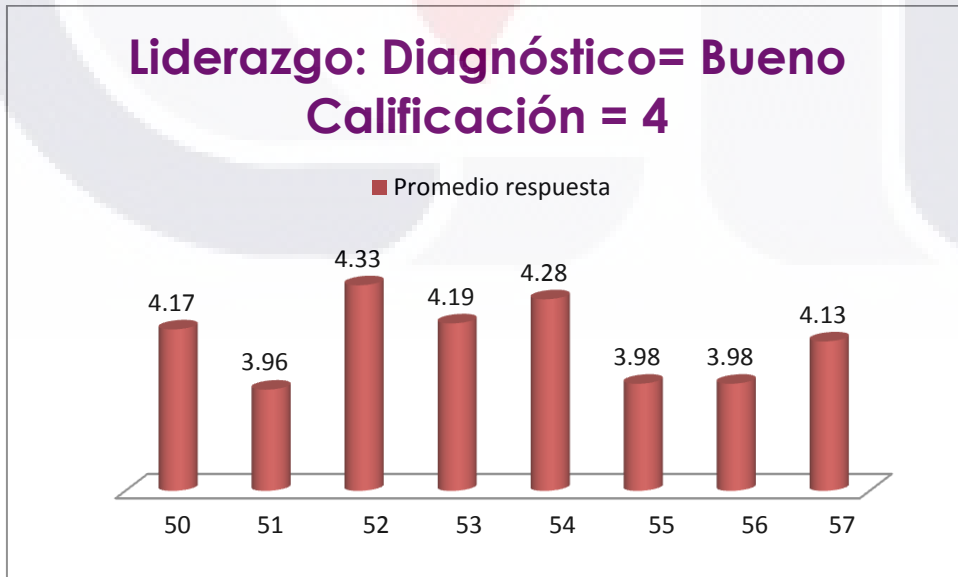


En el bloque de Desarrollo integral se identifica que es el área más débil reflejada en el diagnóstico, con una calificación de "malo". Se tiene que; la empresa cuenta con programas de cuidado y promoción a la salud, sin embargo; se deja ver que; se carece de actividades de integración, deportivas y culturales que fomenten la convivencia y desarrollo integral. Así mismo el personal percibe que la capacitación no es acorde a sus necesidades y de esta manera, no beneficia su desarrollo profesional y personal.

Con lo anterior, el personal manifiesta que la empresa no contribuye a su desarrollo profesional, mucho menos contribuye en su formación personal.



El t3pico de liderazgo result3 favorable con una calificaci3n de "bueno", el personal deja ver que tiene una adecuada y efectiva relaci3n con su jefe directo, donde sobresale la comunicaci3n, confianza, reconocimiento, una adecuada orientaci3n.



El trabajo en equipo obtuvo una calificación de "bueno", donde existe cordialidad y respeto entre los trabajadores, casi siempre existe una buena comunicación en la empresa. Se tienen metas en común que se tratan de alcanzar en forma coordinada; existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre el personal. Las relaciones interpersonales dentro de la empresa son buenas.



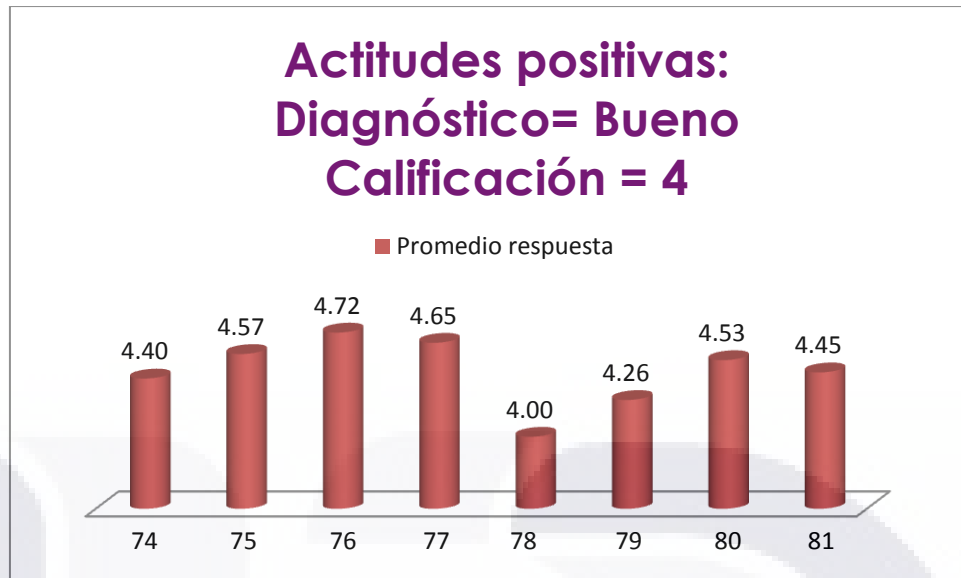
Sueldos y prestaciones es otra de las tres áreas de oportunidad para la empresa, con una calificación de "regular", donde se encuentra lo siguiente: el personal no encuentra suficiente el sueldo que recibe para cubrir sus necesidades personales y familiares. Consideran que la paga que perciben no es equitativa al que perciben sus compañeros de trabajo en puestos similares, así mismo manifiestan que su sueldo no es superior al que pagan en otras empresas en puestos similares.

Se deja ver que no existen atractivos incentivos económicos que premien el trabajo excepcional, sin embargo; el personal encuentra que el paquete de prestaciones que ofrece la empresa, realmente les resulta útil. A pesar de esto, el sueldo y las prestaciones no constituyen una razón de peso por la cual el personal siga laborando en la compañía.



La sección final de actitudes positivas obtuvo una calificación de “bueno”, donde: el personal se siente identificado con los valores de la empresa, perciben que la misión de la compañía beneficia a la sociedad, se sienten bien trabajando en Donaldson S.A. de C.V ya que encuentran que ésta ofrece productos de calidad.

El personal manifiesta sentirse altamente comprometidos en la tarea de lograr los objetivos de la empresa. Perciben que su calidad de vida ha mejorado desde que forman parte de la compañía. Existe un orgullo personal y familiar por formar parte de la empresa.



Se podría resumir que; el personal se encuentra satisfecho con sus funciones, su colocación a sus respectivos puestos es adecuada, trabajan en un ambiente cordial; sienten apoyo suficiente de sus jefes inmediatos, ven en ellos a unos líderes adecuados, aunque no alcanzan una calificación excelente, el personal aprueba y respeta a sus líderes.

Las necesidades de deficiencia como las llama Maslow o de higiene como las nombra Herzberg están cubiertas; ya que, el personal posee de un trabajo estable, reciben un sueldo puntual en términos de la Ley Federal de Trabajo, prestaciones superiores a los que la Ley Federal de Trabajo establece, las instalaciones en las que se desempeñan son seguras y cómodas. Sin embargo, carecen de una estructura definida de crecimiento, no hay información clara, precisa de cómo realizar una carrera dentro de la compañía.

El personal manifiesta que la empresa no toma en cuenta un plan de desarrollo integral, como lo es interesarse por aspectos personales y familiares, además de esto, consideran que la parte de compensaciones no es justa. A pesar de las carencias existentes, está presente un orgullo organizacional; los trabajadores sienten que aportan su máximo esfuerzo y compromiso, sienten

orgullo de pertenecer a una empresa que para ellos, produce productos de calidad, y goza de prestigio mundial.



Derivado del diagnóstico realizado, se presenta la propuesta de estrategias con la intención que las áreas de oportunidad identificadas a través del instrumento sean atendidas con oportunidad y contribuyan a generar actitudes positivas en el personal y fomenten su desarrollo integral.

8. Propuesta de estrategias Donaldson S.A. de C.V.	
8.1. Desarrollo integral	
8.1.1. Promoción actividades culturales, artísticas y recreativas.	
Acción	Campaña: "Recréate" Establecer un convenio con el Instituto Cultural de Aguascalientes /Teatro Aguascalientes, Teatro Morelos, para que el personal y sus familias asistan a eventos a un mínimo costo.
Objetivo	Fomentar actividades culturales entre el personal, que contribuyan a su recreación.
Recursos	Contactos, convenios con las Instituciones.
Tiempo	Una vez al año.
Resultados esperados	Reforzar actitudes positivas; sentido de pertenencia, recreación.
Área responsable	Recursos Humanos/Servicios.
Costo	\$ -
8.1.2. Promoción actividades deportivas	
Acción	"Te invito al cine". Realizar funciones de cine; eventos subsidiados al 100% por la empresa.
Objetivo	Contribuir a la recreación del personal.
Recursos	Económicos.
Tiempo	1 vez al año.
Resultados esperados	Reforzar actitudes positivas; sentido de pertenencia.
Área responsable	Recursos Humanos/Servicios.
Costo	\$2,115.00 100% deducible de impuestos. Art. 109 Fracción VI LISR. (Costo boleto \$45.00)
Acción	Desarrollo de una cancha deportiva en las instalaciones del Centro de Distribución.
Objetivo	Contar con una cancha deportiva donde los trabajadores de Donaldson puedan desarrollar actividades deportivas.
Recursos	Estructura cancha (en caso de ser de fútbol soccer porterías, gradas)
Tiempo	1 mes.
Resultados esperados	Que el trabajador sienta que la empresa lo toma en cuenta y se preocupa por su máximo bienestar.
Área responsable	Recursos Humanos/Servicios.
Costo	\$15,000.00 Art. 109 Fracc VI LISR.

Acción	"Poniéndonos en forma". Sondear con todo el personal (incluyendo personal de la planta Donaldson) qué actividades deportivas les gustaría participar, si se reúne un número de personas suficiente para formación de al menos cuatro equipos del mismo género y mismo deporte, organizar eventos deportivos. Al final de las temporadas de juego se organizará una comida, para todos los jugadores de los equipos y sus familias.
Objetivo	Contribuir al bienestar físico y psicológico del trabajador, propiciar convivencia social y trabajo en equipo.
Recursos	Cancha deportiva Donaldson, uniformes.
Tiempo	2 temporadas al año, con una duración de 4 meses cada torneo.
Resultados esperados	Disminución del estrés, mayor integración y cooperación entre el personal, fortaleciendo relaciones en el trabajo. Convivencia familiar.
Área responsable	Recursos Humanos/Servicios.
Costo	\$25,500.00 (anual) Desglose: -Arbitraje: \$4,500, -Uniformes: \$6,000.00, - Comida partidos finales: \$15,000.00 100% deducible de impuestos. Art. 109 Fracc VI LISR.
Acción	Desarrollo de un espacio para realizar ejercicio físico "Donaldgym".
Objetivo	Contar con instalaciones que faciliten el desarrollo de actividades físicas.
Recursos	Económicos para construcción de un salón para este fin.
Tiempo	2 meses.
Resultados esperados	Que el personal sienta que la organización toma en cuenta sus necesidades, por lo que el personal se sentirá más satisfecho con la Organización.
Área responsable	Recursos Humanos/Servicios.
Costo	\$20,000.00 Art. 109 Fracc. VI LISR.
Acción	"Poniéndonos en forma" Clases de yoga/zumba/pilates, o algún otro tipo de ejercicio.
Objetivo	Contribuir al bienestar físico y psicológico del trabajador.
Recursos	Cancha deportiva (utilización área verde). "Donaldgym", Maestro que imparta las clases
Tiempo	1 vez a la semana (sábados)
Resultados esperados	Mejorar salud física y mental, personal identificado con la compañía, favorecer relaciones interpersonales dentro de la organización, disminución del estrés.
Área responsable	Recursos Humanos/Servicios.

Costo	\$10,000.00 Anuales (Honorarios maestro)Art. 109 Fracc VI LISR.
8.1.3. Promoción de actividades de integración	
Acción	"Un día por nosotros" Organizar actividades de integración.
Objetivo	Fomentar la integración entre el personal, aprendizaje de valores a través del juego.
Recursos	Espacios verdes, playeras para todo el personal, material para juegos y dinámicas.
Tiempo	Un día, una vez al año.
Resultados esperados	Personal integrado, relaciones efectivas, personal con sentido de pertenencia.
Área responsable	Recursos Humanos/Servicios.
Costo	\$13,000.00 Subsidiado también por la empresa. Desglose: Renta lugar equipado \$6,000, Alimentos: \$4,000.00, transporte: \$500.00 Honorarios consultores: \$2,500.00 100% deducible de impuestos. Art. 109 Fracción VI LISR.
8.2. Administración	
8.2.1. Plan de aprendizaje y desarrollo	
Acción	Realizar un banco de datos del personal, en el que vengán contenidos un inventario de habilidades o competencias que se va recopilando desde el momento de ingreso, así como los resultados de sus evaluaciones de desempeño
Objetivo	Contar con un sistema que sirvan de base para el plan individual de desarrollo y aprendizaje.
Recursos	Retroalimentaciones de entrevistas de ingreso, exámenes psicométricos, evaluaciones de desempeño.
Tiempo	Continuo.
Resultados esperados	Eficiar plan de desarrollo individual, mejor aprovechamiento del capital humano.
Área responsable	Recursos Humanos/Desarrollo Organizacional.
Costo	\$ -
Acción	"Rally por el éxito" Establecer un plan de aprendizaje individual para crecer profesionalmente dentro de Donaldson; <i>Lominger</i> " (en este programa se establece la relevancia de cada puesto, las competencias necesarias para desempeñarlo, así como un esquema de sucesión) reactivar su operación, programar sesiones con gerentes para realizar el plan de su personal a cargo. En base a este programa se define con cada empleado sus necesidades de capacitación para obtener el crecimiento deseado.

Objetivo	Realizar una planeación de aprendizaje y desarrollo del personal clave de la organización, asegurando su máximo desarrollo dentro de la misma, y también un plan de sucesión que fortalezca a la empresa en sus funciones clave.
Recursos	Base de datos del personal a realizar plan de aprendizaje, información Lominger.
Tiempo	Una semana para cada puesto, en sesiones de dos horas a la semana.
Resultados esperados	Maximizar capacidades, mejor aprovechamiento del personal, desarrollo profesional para el personal.
Área responsable	Desarrollo Organizacional/Gerentes de áreas.
Costo	\$ -
8.2.2. Evaluaciones de desempeño	
Acción	Complementación programa "Gente Sobresaliente" Programa de recompensas a corto plazo (6 meses), patrocinar una comida/cena para el empleado y su familia, boletos para una función artística.
Objetivo	Recompensar y estimular el buen desempeño y el compromiso con la empresa.
Recursos	Sistema de evaluación de objetivos.
Tiempo	Dos veces al año.
Resultados esperados	Personal motivado, comprometido, puesto que se le reconoce su buen desempeño.
Área responsable	Gerentes de áreas de trabajo.

Costo	\$1,000 por comida. 100% deducible de impuestos. Art. 109 Fracción VI LISR.
Acción	Programa de recompensas anuales; bonos, regalos en especie, viaje para el empleado y un acompañante.
Objetivo	Recompensar y estimular el buen desempeño y el compromiso con la empresa.
Recursos	Sistema de evaluación de objetivos.
Tiempo	Anual.
Resultados esperados	Personal motivado, comprometido, puesto que se le reconoce su buen desempeño y sus esfuerzos empleados.
Área responsable	Gerentes de áreas de trabajo.
Costo	Bonos o viajes con un valor aprox. de: \$5,000.00. 100% deducible de impuestos en caso de viajes Art. 109 Fracción VI LISR.
8.3. Compensaciones	
8.3.1. Sueldos y prestaciones	
Acción	Diseñar programa de compensaciones, así como un esquema de margen de aumentos para cada posición; tomando en cuenta lo siguiente: -Funciones y responsabilidades iguales. Art. 86 LFT. -Habilidades, destrezas, exigidas para el puesto. -Grado de responsabilidad. -Cumplimiento de objetivos. -Comparación con el mercado.
Objetivo	Estandarizar remuneraciones de acuerdo a funciones, así como un esquema de aumentos según evaluaciones de desempeño.
Recursos	Tabulador actual de sueldo, descripciones de puestos, valuación de puestos, comparación con el mercado competitivo.
Tiempo	6 meses.
Resultados esperados	Remuneración justa y equitativa.
Área responsable	Recursos Humanos
Costo	\$ -

9. Conclusiones

De acuerdo al trabajo desarrollado, se puede concluir lo siguiente:

Los factores en una organización automotriz que propician actitudes positivas son: la satisfacción de los factores higiénicos; estabilidad económica, sueldo seguro y pagado a tiempo, instalaciones seguras, cómodas, herramientas suficientes para realizar las tareas diarias, prestaciones que ayuden en el gasto familiar. Ejecutar actividades, que vayan de acuerdo a la formación, habilidades, destrezas de los trabajadores, funciones que resulten interesantes, con objetivos bien definidos, así como ver satisfechas sus necesidades de crecimiento, superación, sentir que la empresa los acepta, se preocupa por su desarrollo físico, emocional, personal y profesional.

La comprensión del negocio ayuda al sentido de pertenencia, ya que el conocimiento de la misma genera interés por la organización y orgullo por pertenecer a ella.

La industria automotriz representa una industria con gran auge, generadora de muchos empleos, los gobiernos saben de la importancia de esta industria, en Aguascalientes esta industria tiene mucha participación, es por eso que el estudio se realizó a una empresa perteneciente a este grupo.

Así como una organización del sector automotriz, es rentable, con participación en el mercado, la gente que hace posible que estas organizaciones den los resultados deseados, necesita tener un plan definido de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa, viéndolo como un factor de crecimiento. Los que invierten en su gente, saben que ellos darán el éxito.

Desempeñarse de esta forma habla de congruencia, cuando ella está presente es más fácil para el ser humano vivir los valores, pues sabe que a quién debe respetar es digno y merecedor de ese respeto.

Los premios como bonos, cartas de felicitación, una comida, una beca, son manifestaciones de aprecio y reconocimiento por el esfuerzo, compromiso, buenos resultados, que no empobrecerán a la empresa, al contrario, la enriquecerán.

Las actividades deportivas, culturales, de integración muestran un interés de la compañía porque cada uno de sus integrantes viva con plenitud.

El empleo, el trabajo forma parte de la vida, es necesario amar lo que compone nuestro diario vivir.

La entrega, el compromiso, no sólo aporta a nuestra organización, nos aporta y nos hace exitosos a cada uno de nosotros, a nuestras familias, debemos empeñarnos cada día por ser mejores, por disfrutar todo el esfuerzo y saborear los logros, los éxitos grandes o pequeños, convertirnos en líderes de nosotros mismos.

Las empresas en México han visto tradicionalmente las inversiones en desarrollo del personal como un costo innecesario, es importante que tengan un panorama amplio del tratamiento fiscal que pueden aplicar a fin que el costo sea mínimo y el impacto en la productividad y las actitudes sea positivo.

10. Glosario

A

Agente	Persona o cosa que produce un efecto.
Alquimia	Transmutación maravillosa e increíble.
Ambiguo	Dicho especialmente del lenguaje: Que puede entenderse de varios modos o admitir distintas interpretaciones y dar, por consiguiente, motivo a dudas, incertidumbre o confusión.
Arbitrariedad	Acto o proceder contrario a la justicia, la razón o las leyes, dictado solo por la voluntad o el capricho.
Asunción	Acción y efecto de asumir.
Auge	Período o momento de mayor elevación o intensidad de un proceso o estado de cosas.
Aversión	Rechazo o repugnancia frente a alguien o algo.

C

Cesantía	Estado de cesante, que cesa o ha cesado.
Cognoscitivo	Que es capaz de conocer.
Cohesión	Acción y efecto de reunirse o adherirse las cosas entre sí o la materia de que están formadas.
Competencia	Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.
Contingencia	Posibilidad de que algo suceda o no suceda.

D

Deducible	Que puede ser deducido.
Descriptivo	Que describe.
Directriz	Conjunto de instrucciones o normas generales para la ejecución de algo.

E

Élite	Minoría selecta o rectora.
Elitismo	Sistema favorecedor de las élites.
Erogar	Distribuir, repartir bienes o caudales.
Escurridizo	Que se escurre o desliza fácilmente.
Espectro	Representación gráfica.
Estereotipo	Imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable.
Estimular	Incitar, excitar con viveza a la ejecución de algo.
Estímulo	Incitamiento para obrar o funcionar.
Excedente	Que excede, que sale de la regla.

F

Factible	Que se puede hacer.
Filosofía	Conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad, así como el sentido del obrar humano.
Folclore	Conjunto de creencias, costumbres, artesanías, etc., tradicionales de un pueblo.

G

Gratificación Recompensa pecuniaria de un servicio eventual.

H

Higiene Parte de la medicina que tiene por objeto la conservación de la salud y la prevención de enfermedades.

Hormona Producto de secreción de ciertas glándulas que, transportado por el sistema circulatorio, excita, inhibe o regula la actividad de otros órganos o sistemas de órganos.

Hormonal Perteneiente o relativo a las hormonas.

I

Identidad Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás.

Igualitarismo Tendencia política que propugna la desaparición o atenuación de las diferencias sociales.

Incentivo Que mueve o excita a desear o hacer algo.

Indemnizar Resarcir de un daño o perjuicio.

Ingreso Acto de ser admitido en una corporación o de empezar a gozar de un empleo u otra cosa.

Innovar Mudar o alterar algo, introduciendo novedades.

Insumo	Conjunto de bienes empleados en la producción de otros bienes.
Integral	Dicho de cada una de las partes de un todo: Que entra en su composición sin serle esencial, de manera que el todo puede subsistir, aunque incompleto, sin ella.
J	
Jerga	Lenguaje especial y familiar que usan entre sí los individuos de ciertas profesiones y oficios, como los toreros, los estudiantes, etc.
Jubilación	Disponer que, por razón de vejez, largos servicios o imposibilidad, y generalmente con derecho a pensión, cese un funcionario civil en el ejercicio de su carrera o destino.
M	
Milicia	Servicio o profesión militar
Mística	Parte de la teología que trata de la vida espiritual y contemplativa y del conocimiento y dirección de los espíritus.
Mitigar	Moderar, aplacar, disminuir o suavizar algo riguroso o áspero.
Morfología	Parte de la biología que trata de la forma de los seres orgánicos y de las modificaciones o transformaciones que experimenta.

O

Opresión	Acción y efecto de oprimir. Someter a una persona, a una nación, a un pueblo, etc., vejándolos, humillándolos o tiranizándolos.
Organización	Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.
P	
Paradoja	Figura de pensamiento que consiste en emplear expresiones o frases que envuelven contradicción.
Pensión	Cantidad periódica, temporal o vitalicia, que la seguridad social paga por razón de jubilación, viudedad, orfandad o incapacidad
Percepción	Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos.
Perfil	Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo.
Premisa	Prevenido, propuesto o enviado con anticipación.
Prestación	Cosa o servicio que alguien recibe o debe recibir de otra persona en virtud de un contrato o de una obligación legal.
Previsión	Acción de disponer lo conveniente para atender a contingencias o necesidades previsibles.
Prima	Cantidad extra de dinero que se da a alguien a modo de recompensa, estímulo, agradecimiento, etc.

Promedio aritmético	Cociente de dividir la suma de varias cantidades por el número de ellas.
Psicofísico	Disciplina que estudia las relaciones entre la magnitud de los estímulos físicos y la intensidad de las sensaciones que producen.
Psicología industrial	Ciencia que estudia los procesos mentales en personas en las empresas.
Punitiva	Pertenciente o relativo al castigo.
R	
Realimentación	Retorno de parte de la salida de un circuito o sistema a su propia entrada.
Remuneración	Acción y efecto de remunerar. Recompensar, pagar.
Rentable	Que produce renta suficiente o remuneradora.
Retribuir	Recompensar o pagar un servicio, favor, etc.
Rotación	Acción y efecto de rotar; dar vueltas alrededor de un eje.
Rotor	Parte giratoria de una máquina eléctrica o de una turbina.
S	
Salario mínimo	Es la cantidad mínima que debe pagar el patrón a su trabajador por su trabajo, dicha cantidad la establece la Ley Federal de Trabajo.
Sincretismo	Sistema filosófico que trata de conciliar doctrinas diferentes.

Sindicato	Asociación de trabajadores constituida para la defensa y promoción de intereses profesionales, económicos o sociales de sus miembros.
Sociocultural	Perteneciente o relativo al estado cultural de una sociedad o grupo social.
Suspensión para vehículos	Conjunto de las piezas y mecanismos destinados a hacer elástico el apoyo de la carrocería sobre los ejes de las ruedas.

T

Tácito	Que no se entiende, percibe, oye o dice formalmente, sino que se supone e infiere.
Temperamento	Carácter, manera de ser o de reaccionar de las personas.
Teología	Ciencia que trata de Dios y de sus atributos y perfecciones.
Tiempo extraordinario	Es el tiempo que excede las jornadas de trabajo estipuladas en la Ley Federal de Trabajo.

V

Vicario	Que tiene las veces, poder y facultades de otra persona o la sustituye.
Vitalicia	Pensión duradera hasta el fin de la vida del perceptor.
Volitivo	Se dice de los actos y fenómenos de la voluntad.

11. Bibliografía

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Desdelared. (s.f.). *Desdelared*. Recuperado el 01 de 12 de 2010, de Desdelared: <http://www.desdelared.com.mx/2010/autos/0310-indus-automotriz-ags.html>

Donald C. Mosley, P. L. (2005). *Supervisión, La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. 6a Edición. En P. L. Donald C. Mosley. México: International Thomson Editores.

Donaldson Filtration Solutions. (2010). Recuperado el 15 de 11 de 2010, de Donaldson Filtration Solutions: <http://www.donaldson.com/es/about/information/index.html>

Encuesta de clima laboral. (2003). Recuperado el 11 de 05 de 2010, de Encuesta de clima laboral: <http://networking.hgo.itesm.mx/survey/public/survey.php?name=eclpfisic>

Española, D. d. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el 21 de 03 de 2011, de Real Academia Española: <http://www.rae.es/rae.html>

Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Alfaomega.

Guil Bozal, R., & Guillén Gestoso, C. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España: Mc Graw-Hill Interamericana.

INEGI. (01 de 11 de 2010). http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/Automotriz/2010/IAM-2010.pdf. Recuperado el 31 de 01 de 2011, de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/Automotriz/2010/IAM-2010.pdf:
http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/Automotriz/2010/IAM-2010.pdf

Koontz, H., & Wehrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Psicología y empresa. (01 de 04 de 2011). *Psicología y Empresa*. Recuperado el 19 de 04 de 2011, de *Psicología y Empresa*: <http://psicologiayempresa.com/psicologia-organizacional.html>

Pyme, C. (2001). *Industria automotriz en Aguascalientes*. Recuperado el 31 de 01 de 2011, de AGS01C2: www.contactopyme.gob.mx/agrupamientos/Documentos/Capitulos/AGS01C2

Ramirez, P., & Rodríguez Estrada, M. (2004). *Psicología del mexicano en el trabajo*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

RecursosHumanos.com, L. (18 de 04 de 2011). *Los RecursosHumanos.com*. Recuperado el 18 de 04 de 2011, de *Los RecursosHumanos.com*:

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5676-diferencias-entre-grupo-de-trabajo-y-equipo-de-trabajo.html>

Robert H. Rosen, L. B. (1994). *Cómo lograr una empresa sana*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Ganica S.A.

Sistema de Información Empresarial Mexicano. (2008). Recuperado el 10 de 07 de 2009, de Sistema de información empresarial mexicano: www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/muntamano.asp

Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional: impacto de las emociones*. México: CENOGAGE.

Trabajo, L. f. (2001). *Ley Federal de Trabajo*. México: Porrúa.

