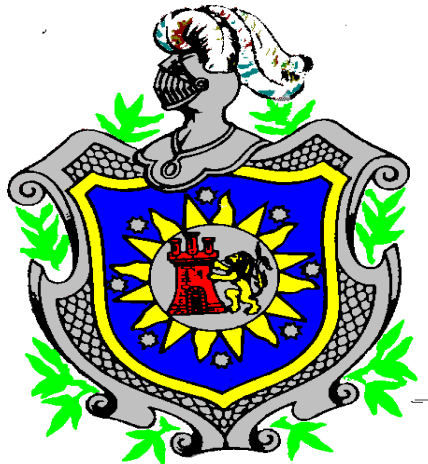


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UNAN- MANAGUA



**Tema: Gestión de Recursos Humanos**

**Subtema: La motivación laboral, planes de compensación Y su incidencia en el personal.**

Seminario De Graduación Para Optar Al Título De Licenciado En  
Administración De Empresas

**Autor: Bra. Juana Isabel Martínez Gutiérrez**

**Bra. María Valeria Espino Maradiaga**

**Tutor: Lic. Marvin Chávez Ramos**

**Managua, Nicaragua. Diciembre 2014**

# INDICE

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTOS .....	iii
VALORACIÓN DOCENTE .....	v
RESUMEN .....	vi
INTRODUCCION .....	1
JUSTIFICACIÓN .....	2
OBJETIVOS .....	3
Objetivo general .....	3
Objetivo específico .....	3
CAPITULO UNO ASPECTOS GENERALES SOBRE LA MOTIVACIÓN.....	4
1.1. Antecedentes.....	5
1.2. Conceptos de motivación.....	6
1.3. Objetivo de la motivación.....	8
1.4. Importancia de la Motivación .....	10
1.5 El ciclo motivacional.....	11
1.6. Tipos de motivación .....	13
1.6.1 Motivación extrínseca.....	13
1.6.2 Motivación intrínseca .....	14
1.6.3 Motivación trascendente .....	16
1.7 Remuneración y seguridad del desempeño.....	17
1.7.1. Plan de seguridad implica los siguientes requisitos:.....	19
CAPITULO DOS TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL PERSONAL.....	21
2.1 Teoría de la necesidad de Maslow .....	21
2.2 Teoría de inequidad .....	24
2.3 Teoría de la disonancia cognitiva .....	26

<b>2.4 Teoría de los dos factores de Herzberg.....</b>	<b>27</b>
<b>2.5 Teoría de las tres necesidades de McClelland .....</b>	<b>29</b>
<b>2.6. Teoría de las expectativas .....</b>	<b>32</b>
<b>2.7. Teoría de campo de Lewin .....</b>	<b>34</b>
<b>2.8. Teoría X y Teoría Y de McGregor: .....</b>	<b>35</b>
<b>2.9. Valoración de las diversas teorías .....</b>	<b>38</b>
<b>CAPITULO TRES EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y TIPOS DE LIDERAZGO .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1. Concepto del clima organizacional .....</b>	<b>40</b>
3.1.1. <i>Clima de tipo autoritario.....</i>	42
3.1.2. <i>Clima de tipo participativo.....</i>	43
<b>3.2 Comportamiento humano en la organización .....</b>	<b>44</b>
3.2.1. <i>Característica del comportamiento de las personas.....</i>	46
<b>3.3. Seguridad en el trabajo .....</b>	<b>47</b>
3.3.1. <i>Plan de seguridad en el trabajo .....</i>	48
3.3.2. <i>Los accidentes de trabajo se clasifican en: .....</i>	49
<b>3.4. Liderazgo.....</b>	<b>51</b>
<b>3.5. Tipos de liderazgo .....</b>	<b>54</b>
3.5.1. <i>El líder autocrático .....</i>	54
3.5.2 <i>El líder participativo.....</i>	54
3.5.3. <i>El líder de rienda suelta.....</i>	55
<b>3.6. Comunicación .....</b>	<b>56</b>
3.6.1. <i>El proceso de la comunicación.....</i>	58
<b>3.7. Dirección y supervisión .....</b>	<b>60</b>
3.7.1. <i>Métodos de Dirección .....</i>	61
<b>CAPITULO CUATRO PLANES DE COMPENSACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL PERSONAL.....</b>	<b>63</b>
<b>4.1. Concepto de compensación salarial .....</b>	<b>63</b>
4.1.1. <i>El proceso de compensación.....</i>	64

<b>4.2 Administración de Salario</b> .....	<b>65</b>
4.2.1. <i>Administración de sueldos y salarios</i> .....	66
<b>4.3. Tipos de Incentivos</b> .....	<b>67</b>
4.3.1. <i>Incentivos Financieros</i> .....	67
4.3.2. <i>Incentivo no Financiero</i> .....	70
<b>4.4. Política Salarial</b> .....	<b>71</b>
4.4.1. <i>Concepto de política salarial</i> .....	73
4.4.1.1. <i>Contenido de la política salarial</i> .....	74
4.4.2. <i>Criterio de compensación salarial</i> .....	75
<b>CAPITULO CINCO EJERCICIO PRÁCTICO EMPRESA FAMA</b> .....	<b>77</b>
<b>Antecedente de Financiera “Fama”</b> .....	<b>77</b>
<b>Misión</b> .....	<b>78</b>
<b>Visión</b> .....	<b>78</b>
<b>Motivación laboral, financiera fama</b> .....	<b>79</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>84</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>86</b>

## DEDICATORIA

*Le doy gracias a Dios por permitirme culminar este trabajo, el cual me llena de gozo en primer lugar a mí porque me he demostrado que puedo lograr esta hazaña. En segundo lugar a mis hijas, Alexandra, Andrea y Angie, por ser parte de esta historia, quienes fueron mi inspiración para salir adelante.*

*También doy gracias a todas aquellas amistades y familiares por motivarme e incentivarme en llegar hacer una profesional.*

*A mi tutor Lic. Marvin Chávez Ramos, gracias por apoyarnos en todo lo necesario para culminar con éxito este trabajo.*

*Br.. Juana Isabel Martínez Gutiérrez*

## DEDICATORIA.

Dedicamos este trabajo a todas aquellas personas que han contribuido a que seamos persona de bien y útil a nuestra sociedad, y que nos brindaron de cualquier manera su apoyo, fortaleza y constancia, pero de manera especial agradecemos:

A Dios que con su infinita misericordia, amor y sabiduría permitió que pudiésemos culminar nuestra carrera universitaria.

A nuestros padres, los cuales nos enseñaron a forjar metas, que ahora se ven reflejadas en la culminación de nuestro estudio universitario.

A los maestros, que con su conocimiento y su disposición a enseñar, lograron inculcarnos las bases necesarias para la culminación del presente trabajo.

Br. María Valeria Espino Madariaga

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios por haberme permitido culminar con esta meta, por darme ánimo, sabiduría y esperanza cuando más lo necesite en mis angustias cuando había atrasó de asignaturas. Le doy gracias a mi padre eterno en permitirme lograr mi objetivo de concluir mis estudios.*

*Agradezco a mi tutor Lic. Marvin Chávez Ramos, por su generosidad, colaboración y paciencia en este seminario. A todos mis maestros de la Facultad, quienes me brindaron todos sus conocimientos como alumna, para formar a la persona que hoy soy.*

*Br. Juana Isabel Martínez Gutiérrez*

## AGRADECIMIENTO.

Doy gracias a Dios por darme la sabiduría necesaria para realizar este trabajo investigativo.

A mis padres por su apoyo que me brindo a lo largo de todo estos años de estudio, por los sacrificios realizados para que yo pudiese concluir mi carrera universitaria.

A mi esposo por haberme apoyado de forma incondicional y alentado en momentos difíciles.

Agradecer a todos los que de alguna forma contribuyeron a la realización de este trabajo

Br. María Valeria Espino Madariaga



## VALORACIÓN DOCENTE

En cumplimiento del Artículo 8 de la **NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999**, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 de agosto del 2003 y que literalmente dice:

**“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor del 50% de la nota final.”**

Por lo tanto el suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **ORGANIZACIÓN** hace constar que las bachilleras,

**JUANA ISABE MARTINEZ GUTIERREZ** Carnet No. 97-43288-1  
**MARIA VALERIA ESPINO MADRIGAL**, Carnet No.05-20174-0 han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el  
**Tema: “GESTION DE RECURSOS HUMANOS”.**  
**Y el Sub-tema: “LA MOTIVACION LABORAL.**

**Obteniendo la calificación máxima de 50 PUNTOS.**

**Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a lo veinte y nueve días del mes de noviembre dos mil catorce.**

***Atentamente,***

---

***Lic. Marvin Chávez Ramos.***  
***Tutor de Seminario de Graduación***  
***Departamento de Administración de Empresas***

## RESUMEN

El tema a abordar en este informe es “La motivación laboral”, el cual tiene como objetivo analizar las teorías científica existente acerca de la motivación en las organizaciones y la incidencia e importancia que esta tiene en el desempeño laboral. La mayoría de las personas entra a la organización para satisfacer necesidades, logran a través de la remuneración que reciben por el esfuerzo que brindan en la realización de un determinado trabajo.

En el primer capítulo se desarrolla la definición de la motivación, el proceso de la comunicación y los tipos de motivación existentes, como un criterio para el análisis de la incidencia del desempeño laboral, donde se ve reflejada la importancia de la motivación como una herramienta que permite dirigir la conducta del empleado hacia el logro de los objetivos o metas.

En el segundo capítulo, se desarrolla las diferentes teorías motivacionales planteadas por diversos autores especialistas en lo que estudio de la conducta humana, como marco referencia para conocer los factores que motivan a cada individuo en las organizaciones.

En el tercer capítulo, Se aborda el concepto de clima organizacional para conocer la influencia que tiene la motivación, la relación que tiene la motivación en el desempeño laboral. En este caso, consiste en crear expectativas al empleado de que un determinado esfuerzo le permita alcanzar el resultado deseado, además de brindar climas agradables que permitan el desarrollo de dichos empleados

En el cuarto capítulo, Se desarrolla lo que es la remuneración la importancia al hablar de motivación, es necesidad de crear políticas salariales motivantes para los empleados basando los sistemas de remuneración en el desempeño y su nivel de contribución importante para la organización

Finalmente en el quinto capítulo presentaremos un ejercicio práctico, que hace comparación motivación laboral, con la aplicación práctica de la micro financiera "FAMA".

## INTRODUCCION

La motivación nace del resultado de la necesidad de lograr que los empleados cumplan de manera eficiente las funciones que son necesarias para el éxito y desarrollo de las organizaciones.

Esta investigación trata acerca de la teoría de la motivación laboral, parte de los conceptos generales y las diversas teorías planteadas sobre la motivación, así mismo la influencia que tiene como desempeño laboral, su incidencia en el clima organizacional y de los factores motivacionales que se deben promover.

De la adecuada aplicación de estos conocimientos dependerá el aporte del trabajador en las distintas tareas dinámicas y estimulantes para propiciar un rendimiento eficiente y eficaz en la realización de las funciones asignadas que conducen al alcance de los objetivos.

Se realizó esta investigación por ser de mucho interés en la actual administración de recursos humanos, considerando algunas deficiencias administrativas que no dan la importancia debida al tema en estudios.

## JUSTIFICACIÓN

El presente documento reseña los elementos conceptuales y metodológicos para implementar un proceso de motivación adecuado, en el cual podemos encontrar conceptos claves para tal fin.

Actualmente las empresas se enfocan en la obtención de rentabilidad y utilidad, sin tomar en cuenta que el activo más importante son los recursos humanos, obviando los valiosos estudios y resultados eficientes que proporcionan la aplicación adecuada de los tipos de motivación a la fuerza laboral.

La actividad laboral ocupa la mayor parte del tiempo de las personas. Es necesario que estas se sientan motivadas en las empresas en las cuales laboran, de tal modo que sus actividades no se conviertan en forma rutinaria y estresante, el estar motivado hacia el trabajo, trae varias consecuencias psicológicas positivas para el empleado, tales como la autorrealización, el sentirse competente, útil y el mantenimiento de la autoestima.

La satisfacción de los trabajadores compete tanto al trabajador como a la empresa, no es conveniente considerar la satisfacción laboral solo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio principalmente para la empresa sin tomar en cuenta las necesidades propias de los individuos, es decir establecer un equilibrio entre contribuciones e incentivos tomando en cuenta las necesidades propias de las organizaciones y las necesidades propias de los empleados

## OBJETIVOS

### Objetivo general

Analizar la importancia de la motivación, el clima organizacional y los planes de compensación como factor incidente en el desempeño eficiente del personal.

### Objetivo específico

- 1.- Comparar las principales teorías motivacionales y su vinculación en la organización.
- 2.- Determinar la incidencia de los planes de compensación en el desempeño laboral.
3. - Explicar los tipos de incentivos usados para motivar al personal.
- 4.- Demostrar la incidencia del clima organizacional en la organización.

## CAPITULO UNO ASPECTOS GENERALES SOBRE LA MOTIVACIÓN.

La motivación es uno de los conceptos ampliamente estudiados, ya que mediante este podemos comprender las fuerzas que actúan en una organización y que pueden ser utilizadas para influir en la conducta del individuo. Sin embargo no solo utiliza el término motivación en este sentido, sino también cuando se quiere explicar las diferencias que observamos en todos los individuos en la manera de su intensidad, de su comportamiento y reacción ante un hecho.

La satisfacción del trabajador es una dimensión de importancia en el proceso motivacional, refleja el grado en el que el individuo percibe que sus creencias y necesidades están cubiertas.

Las actitudes que el trabajador mantiene en función de un puesto y su ambiente de trabajo, su propia personalidad y la influencia del ambiente social contribuyen al grado de satisfacción que este experimenta.

## 1.1. Antecedentes.

La motivación en el ser humano se ha dado desde el principio de la vida misma, ya que este desde siempre ha tenido necesidades que le han producido estado de insatisfacción que solo puede ser cambiado a través de la satisfacción de dichas necesidades.

Maristany ( 2007 ) La motivación inicia a partir de la enseñanzas de Calvino de que el hombre es malo por naturaleza y que debe esforzarse permanentemente, cuando Taylor desmenuza el trabajo y hace que el ser humano se convierta en parte de las máquinas y que ellas sean las que, en definitiva, establezcan el ritmo, está diciendo que la motivación es la desaparición del hombre y su sustitución por la máquinas y que los supervisores tienen que ejercer el poder del miedo y el castigo para lograr que las personas que son vagas (malas) por naturaleza trabajen (P.161,162).

La llegada de la industrialización y de la desaparición de los talleres artesanales a principio del siglo XVIII trajo consigo una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, un descenso de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores. Para remediar esta situación era necesario encontrar el modo de conjugar los intereses de la empresa y de los trabajadores.

A mediados del siglo XX surgieron algunas teorías que estudiaban la motivación y a partir de entonces, se empezó a relacionar la motivación del trabajador con su rendimiento laboral y su satisfacción personal.



## 1.2. Conceptos de motivación

La motivación de una persona es observada por su conducta en su comportamiento, también en el ambiente laboral, su estabilidad económica para satisfacer sus necesidades.

Chruden (1991) indica que motivación es “el estado o condición que induce a hacer algo. En lo fundamental implica necesidades de la personalidad lo dirigen hacia ciertas recompensas u objetivos de naturaleza psicológica. Que existen en el individuo e incentivos. (P.264). Ejemplo Si un empleado tiene necesidad de seguridad económica, su conducta estará dirigida hacia objetivos (ahorros, inversiones, etc.) para una mejor estabilidad económica y que tiendan a satisfacer esa necesidad.

Mientras Chiavenato (2000) establece que “motivo es aquello que impulsa a una persona actuar de determinada manera, o que por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico (P.70)

La motivación que pueda tener un empleado para satisfacer su necesidad mediante un impulso hacia una determinada compra.

Para Wesley y Yulk (2000) “motivación se define usualmente como el proceso por el cual la conducta es energizada y dirigida (P. 27)

La energía que las personas poseen para estar motivadas siempre y cuando reciban un incentivo económico o moral siempre y cuando retroalimente el estado de ánimo de las personas en la organización.

De Cenzo Robbins (2004) manifiesta que: “la motivación se puede definir en término de una conducta visible, es la disposición para hacer algo en donde la habilidad de las personas para satisfacer algunas necesidades condiciona ese algo.

El concepto de motivación, tenga presente que su intensidad varía según las personas y en las misma personas en momentos distintos. También definiremos motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Mientras que la motivación general se ocupa de los esfuerzos por alcanzar cualquier meta. Los tres elementos fundamentales en nuestra definición son intensidad, dirección y persistencia.

La intensidad consiste en cuanto se esfuerza una persona. Es el elemento en el que pensamos casi siempre cuando hablamos de motivación. Ahora bien, no es probable que una intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie la dirección a la organización, por tanto, tenemos que considerar la calidad del esfuerzo tanto como intensidad.

Por último, la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta. (P.155-6)

De acuerdo a la recopilación de los diferentes autores acerca de la motivación, es el proceso mediante el cual se impulsa o estimula al individuo hacia un determinado comportamiento o acción conducente a la satisfacción de una o más necesidades.

La motivación, es un factor fundamental del buen desempeño de un individuo, por lo que debe prestarse el interés que corresponde a este elemento debido a que la motivación es de gran importancia para el ambiente laboral; la motivación es un factor indispensable para guiar, y sostener el buen comportamiento del personal que labora para la empresa que a su vez es indispensable para el funcionamiento de la organización en el seguimiento de sus metas y objetivos empleando la calidad, compromiso de gestión sensible a la necesidades de sus trabajadores.

### 1.3. Objetivo de la motivación.

Desde el punto de vista el objetivo de la motivación en algunas personas comete error de pensar que la motivación es un rasgo de personalidad, es decir, algo que uno tiene y otros no. La motivación son como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.

Según Ivancevich (2004) La selección adecuada del personal que ingresa capacitación permanente no asegura a la compañía que este individuo se sienta bien en su puesto de trabajo, o que este cumpla de manera eficiente y eficaz las funciones asignadas, es por lo tanto que es necesaria la motivación la cual tiene como objetivo: incrementar la satisfacción del trabajador, reducir la rotación del personal, reducir el ausentismo, aumentar la productividad y reducir la supervisión.

Al aplicar estas técnicas motivacionales los trabajadores realizan mejor sus funciones sin ser necesaria la supervisión continua de los jefes, así mismo al sentirse satisfecho este procura la calidad en su trabajo ya que percibe que de esto dependen los beneficios o estímulo que recibe de la organización.

Los empleados satisfechos no son automáticamente más productivos. Pero los trabajadores insatisfechos renuncian más seguido, faltan más y su trabajo es de menor calidad. (P.201)

Es por tanto que, para lograr calidad en el desempeño, el trabajador debe estar consciente de la importancia de su función, debe estar orientado a trabajar en beneficio de la organización, se debe sentir identificado con los objetivos que pretende alcanzar la empresa y se debe sentir parte de la misma, lo cual solo puede ser logrado mediante la motivación del personal en su puesto de trabajo para que este se sienta parte importante de la organización y no solamente una simple herramienta a la cual se pretende explotar al máximo para obtener un beneficio sino que también el trabajador vea realizados o alcanzados sus objetivos mediante los beneficios que le ofrece la organización en remuneración a su desempeño.

#### 1.4. Importancia de la Motivación

La motivación es una fuerza real que hace que una persona o grupo de personas realicen un esfuerzo extraordinario para lograr un determinado objetivo en un momento dado. Esa fuerza anímica es usada por los líderes para lograr resultados especiales o para crear un ambiente favorable para realizar grandes esfuerzos.

La importancia de la motivación radica en la mente; es un proceso del pensamiento y el deseo o voluntad de pensar siempre positivamente es lo que determinara como se percibe y se reacciona a todo lo que está a nuestro alrededor.

Robbins (2008) Es bien sabido que el desempeño de un individuo se da en función de su habilidad para realizar su trabajo y de su disposición para hacerlo, entonces la motivación se convierte en el proceso por medio del cual se activa este potencial en todos los empleados.( P. 98)

El capital humano es uno de los principales elementos de la empresa. Por ello, en el desarrollo de las políticas de responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromiso de gestión sensible a las necesidades de su trabajo. Las medidas de conciliación y de igualdad son importante instrumento que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa.

La motivación se convierte en un factor importante, ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesen a la organización y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir en aspectos relacionados con la motivación para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

De la motivación depende en gran medida el éxito o fracaso de una organización, dado que el personal es el motor de toda organización, es por este motivo que es vital mantener a los empleados motivados y encaminados a lograr los objetivos, de esta forma se logra reducir costos en capacitaciones e inducciones, pérdidas de tiempo y bajas en la calidad.

### 1.5 El ciclo motivacional

En el Ciclo motivacional es un proceso de una persona, en su comportamiento que cuando va decayendo el desánimo en el ambiente laboral, surge estrés, insatisfacción en sus funciones cuando no está haciendo bien su función laboral evaluado por su jefe superior, es ahí donde el empleado se encuentra desmotivado, por lo tanto el ser humano cuando se siente apreciado por sus funciones se encuentra bien satisfecho

Chiavenato (2000) El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento.

Cada vez que surge una necesidad esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión; si el comportamiento es eficaz el individuo satisfacer la necesidad y por ende descargara la tensión. Una vez satisfecha la necesidad el organismo recobra su estado de equilibrio anterior. La necesidad deja de ser motivadora del comportamiento (P. 70) (Ver anexo 1).

El Ciclo motivacional refleja el proceso en el cual el individuo pasa de un estado de satisfacción a un estado de insatisfacción producido por una necesidad que no está satisfecha, por lo cual este busca la satisfacción de la necesidad mediante un comportamiento, en este proceso se pueden presentar estados de tensión emocional, apatía, indiferencia lo cual repercute de manera directa en el desempeño del trabajador, el cual regresara a su estado normal cuando su necesidad este satisfecha.

En otras ocasiones la necesidad aunque no se satisfaga tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad puede calmar la tensión de la necesidad que no ha sido satisfecha.

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

## 1.6. Tipos de motivación

Existen diferentes tipos de motivación salarios, o sueldo a empleados reajustes salarial, pagos de horas extras, bonos, premios, compensación de salarios por esfuerzos del trabajador, esto es con el objetivo de motivar al trabajador y se sienta realizado por su empeño de esfuerzo.

### 1.6.1 Motivación extrínseca

Robbins (2004) La motivación Extrínseca incluye la compensación directa, la compensación indirecta y las recompensas no financieras. Desde luego un empleado espera alguna forma de compensación directa: un salario o sueldo base, tiempo extra y pago extra por trabajar días festivos, bonificaciones basadas en el desempeño.

Los empleados esperan que su compensación directa se ajuste de manera general con la evaluación que ellos tienen de su contribución a su grupo de trabajo y a la organización y además esperan que sea comparable con la compensación directa concedida a otros empleados con habilidades y desempeño similares. ( P. 165)

Son aquellas actividades en las cuales los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas. Esto se refiere a incentivos o reforzadores negativos o positivos externos al propio sujeto y actividad. Por ejemplo satisfacer expectativas del trabajo el propio salario o cuando hacemos algo a cambio de un bien material.



Esta se logra a través de los premios o castigos que otorga un agente externo, que puede ser el jefe inmediato, el grupo de compañeros o la organización misma a través de recompensas financieras como bonos o aumentos de sueldos o reconocimientos sociales como felicitaciones, el empleado aprende lo que es valorado y estimado en su organización.

Así mismo, a través de llamados de atención o castigos aprende qué conductas sin importar si el empleado o el grupo de trabajo se encuentra auténticamente convenido de lo que hace, Los premios y los castigos son una forma de controlar el comportamiento humano. Este tipo de motivación que realmente debería ser llamado "control" funciona con comprometerse por propia iniciativa. También es útil su aplicación cuando el personal realiza trabajos sumamente aburridos y rutinarios, que no se harían de no ser por el dinero que se va a recibir.

### *1.6.2 Motivación intrínseca*

En la motivación Intrínseca es cuando el empleado demuestra interés por su trabajo,, el jefe lo estimula a su trabajador por su esfuerzo , para que se sienta motivado y apreciado.

Robbins (2004) Nace del propio trabajador. Está relacionada con su satisfacción personal por realizar sus funciones, más allá del beneficio material que pueda conseguir. Responde a la necesidad de sentirse auto realizado y permite mejorar el rendimiento en el trabajo. Si un empleado está contento con lo que hace y le gusta, eso repercute en su estado de ánimo y en el desarrollo de sus funciones.

En esta extensión de concepto de flujo se identifica los elementos fundamentales que producen una motivación intrínseca.

Cuando los empleados poseen una motivación intrínseca cuando tiene un interés genuino por su trabajo, buscan formas de hacerlo mejor y se llena de energía y satisfacción al realizarlo. Como con el flujo, las recompensas que obtienen los empleados de la motivación intrínseca provienen del propio trabajo, más que factores externos como aumentos de salarios o felicitaciones del jefe. La motivación intrínseca se consigue cuando las personas experimentan sentimientos de libertad de decisión, competencia, sentido y progreso. (P.169).

En este tipo de motivación influyen otros factores como contar con las herramientas adecuadas y un buen entorno de trabajo. Como siempre, mantener un buen clima laboral debe ser prioritario en la gestión de recursos humanos de cualquier organización. Ejemplo: El jefe estimula moralmente al empleado, como ponerlo en el mural y hacerle sentir valer al empleado que es competente en su esfuerzo y esto motiva en seguir adelante, lograr sus objetivos en tener sentimientos en su esfuerzo de trabajo

Robbins, (2004) Existen propuestas de técnicas que incluyan el rediseño de los puestos y actividades de la organización para mejorar la calidad y la productividad como círculos de calidad, grupos autónomos de trabajo, etc. Que llevan a la práctica como idea central el trabajo en equipo y la motivación intrínseca, cuando se aplican correctamente mejoran la productividad y que permiten aumentar su valor personal para el empleado y que pueden hacer que el trabajo sea intrínsecamente gratificante (P.174)

El cambio de puesto hacia otro es gratificante porque adquiere mayores esfuerzos, conocimientos, etc.

### *1.6.3 Motivación trascendente*

Esta consiste en el esfuerzo que realiza no por los incentivos esperados o por lo interesante de las tareas, si no por el bien que se hará a los demás o a la sociedad. La motivación trascendente implica una renuncia y un sacrificio en razón de un bien mayor para la comunidad. En este se encuentra el compromiso ético y social de las empresas, que apoyan programas de mercadotecnia social, como sería integrar a minusválidos en la fuerza laboral o participar en programas ecológicos y de cuidados del medio ambiente, los empleados deben pasar la etapa de subsistencia y tener madurez suficiente para buscar trascendente.

Motivación trascendente es aquella en que la satisfacción proviene del beneficio que obtienen terceras personas. Es una motivación para los demás, por lo que aquí encajan todos aquellos trabajos que se realizan por propia voluntad. Implica una renuncia y un sacrificio en razón de un bien mayor para la comunidad.  
(<http://www.emprendepyme.net-trascendente.html>)

Efectivamente, los tres tipos de motivación están orientados a obtener resultados positivos en los diferentes entornos en los que se encuentra la empresa u organización. Los tipos de motivación que con mayor frecuencia se usa en las empresas, son las intrínseca y extrínseca, como por ejemplo la dinámica que utilizan en las estaciones de gasolinera ESSO, que colocan la fotografía del mejor empleado del mes, de esta manera el empleado es motivado para continuar desempeñado un buen trabajo.

La motivación trascendente no es muy usada en las organizaciones de nuestro país, ya que los colaboradores deben estar altamente motivados e identificados con la empresa, además de estar conscientes de la necesidad de trascender como miembro de esa organización.

### 1.7 Remuneración y seguridad del desempeño

En la Remuneración es el objetivo de obtener dinero para satisfacer sus necesidades y en la seguridad del desempeño es la seguridad en el trabajo es de prevenir accidentes, tener sus botiquines, equipos de trabajos en buen estado para que sus empleados estén seguros.

Chiavenato (2000) La remuneración es un tema complejo, pues depende de innumerables factores. Existen varias políticas y procedimientos de remuneración. La elaboración del plan de remuneración requiere cuidado, pues provoca fuerte impacto en las personas y en el desempeño de la organización por sus efectos y consecuencias.

Concepto de Remuneración: Nadie trabaja gratis, como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos, habilidades, si recibe la retribución adecuada,

Remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleado.

Remuneración es la función de RH que maneja las recompensas que reciben las personas a cambio del desempeño de tareas organizacionales

La Remuneración incluye retornos financieros y servicios tangibles que un empleado. (P.450-478)

Remuneración es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes, remuneración básica, incentivos salariales y remuneración indirecta y beneficios.

Chiavenato (2000) Es la porción de la remuneración total que se le paga al empleado con periodicidad trimestral, semestral o anual.

Es selectiva (para algunos empleados y ejecutivos) depende de los resultados logrados por la empresas (sea en el área, el departamento o el cargo en determinado periodo mediante el trabajo en equipo o el trabajo individual de cada empleada.

En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

Podemos definir la compensación o proceso de recompensa como la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración de esta vital área a través del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata con las dificultades que esto representa. (P,479)

Chiavenato (2000) La seguridad en el trabajo es el conjunto de prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable en el desarrollo satisfactorio del trabajo (P.487)

La seguridad física y financiera a la que cada integrante de la organización tiene derecho deriva también de la existencia de leyes y disposiciones legales que señalan con claridad cuáles son las obligaciones de las empresas respecto al personal que emplean.

La seguridad en el desempeño en el trabajo son actividades ligadas que repercuten de manera directa en la continuidad de la producción y la moral de los empleados.

#### *1.7.1. Plan de seguridad implica los siguientes requisitos:*

1. La seguridad en sí misma es una responsabilidad de línea y una función de staff frente a su especialización.

2. Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la localización de la empresa, etc. determinan los medios materiales preventivos.
3. La seguridad no debe limitarse sólo al área de producción. Las oficinas, los depósitos, etc. también ofrecen riesgos, cuyas implicaciones afectan a toda empresa.
4. El plan de seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo (selección de personal), adaptación del trabajo al hombre (racionalización del trabajo), además de los factores psicológicos razón por la cual ciertas organizaciones vinculan la seguridad al órgano de recursos humanos.
5. La seguridad en el trabajo en ciertas organizaciones pueden llegar a movilizar todos los elementos para el entrenamiento y preparación de técnicos y operarios, control de cumplimiento de normas de seguridad, simulación de accidentes, inspección periódicas de los equipos de control de incendios, primeros auxilios, y para la elección adquisición y distribución de una serie de elementos de vestuario del personal, guantes, cascos, botas, etc.). en determinadas áreas de la organización.

Werther(2008) El administrador de recursos humanos debe considerar el hecho de que el personal empleado cuente con estos derechos y medidas de protección pues es una forma de garantizar que se contratara con una fuerza de trabajo estable, bien motivada, experimentada y productiva (P.86)

La seguridad en el desempeño es importante prevenir, prevención de accidentes, prevención de robos, prevención de incendios, ya que es muy importante para los empleados de la organización.

## CAPITULO DOS TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL PERSONAL

Existen muchas teorías sobre la motivación desde la década de 1950, esta explica de algún modo lo que las personas piensan, les resulta importante y que está ocurriendo en su entorno. Una de ellas es la teoría de la necesidad de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg, que representa los conocimientos sobre lo que rigen las teorías contemporáneas; para esto se han basado en diversas investigaciones de campo que centra su atención en la importancia de la motivación de los individuos para alcanzar las metas de la organización y las personas.

### 2.1 Teoría de la necesidad de Maslow

La teoría de las necesidades de Maslow es muy aceptada, se debe su lógica, transparente a la facilidad de entenderla.



Sin embargo, las investigaciones no le confiere validez, Maslow no aporta pruebas empíricas y en diversos estudios realizados para validar la teoría no se encuentra respaldo para ello.

Desler (1991) Maslow muestra que el hombre tiene cinco necesidades:

1) Fisiológicas, de seguridad, sociales, de ego y de autorrealización ( ver Anexo No.2)

1. Señala que estas necesidades formulan una jerarquía o escalera y que cada una de ellas se activa solamente cuando las necesidades de nivel inmediato inferior están razonablemente satisfecha.
2. Necesidad Fisiológica: Se trata de necesidades más elementales que todos tenemos (comida, abrigo, etc). Estas necesidades son las que mantienen vivas a las personas y que motiva a que cumplan sus metas y el logro de objetivos personales como tener un buen empleo y remuneración digna.
3. Necesidad de Seguridad: son necesidades de protección contra el peligro o privación.
4. Necesidades Sociales: necesidades de afiliación de dar y recibir afecto y de amistad.
5. Necesidad de ego: aquí pueden distinguirse dos tipos de necesidades las que se relacionan con la autoestima (auto confianza) y las que se relacionan con la reputación (status, aprecio, reconocimiento).

6. Necesidades de autorrealización: necesidades de convertirnos en la que creamos poder llegar a ser, estas necesidades como la de ego pocas veces queda satisfecha. ( P. 350-352).

Cada teoría muestra la satisfacción de algunas necesidades más importantes que las personas han conseguido alcanzar a lo largo tiempo: en ellas se destacan, que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción; comparando de manera consciente a sus necesidades y circunstancias; y la variación notable de cada individuo.

Wesley Kenneth (2000) estas necesidades son comunes a todo los seres humanos y están arregladas en una jerarquía de prepotencia, en cualquier instante en el tiempo, solo la más baja de las necesidades insatisfecha en la jerarquía controla la conducta de una persona. Después de que estas necesidades están satisfechas en su totalidad, declina en importancia y la conducta de las personas entonces es controlada por la siguiente de las necesidades no satisfecha en la jerarquía (P.99)

El orden esperado de estas cinco categoría no se mantiene ya que las necesidades de orden superior raramente se satisfacen, un ejemplo es para los empleados de niveles más bajos son pocos satisfechas las necesidades de ego y autorrealización ya que estos satisfacen generalmente las necesidades elementales, no así la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y social) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

Ya que los empleados que entran en la organización buscan satisfacer sus necesidades elementales a través de la remuneración que reciben de esta manera puede satisfacer sus necesidades de hambre, sed, vestuario, casa, estabilidad laboral pero es mucho más difícil satisfacer las necesidades de orden superior como la de que sus logros sean reconocidos o quizás obtener un puesto en los altos mandos de la organización.

## 2.2 Teoría de inequidad

En esta teoría de Inequidad es cuando las personas apoyan por cuenta y por qué le gusta su trabajo en la organización y reciben compensación monetaria.

Chiavenato (2000) las personas y las organizaciones están inmersas en un complejo sistema de relaciones de intercambio: las personas hacen contribuciones a la organización, y de esta reciben incentivos o recompensa.

Las contribuciones que las personas hacen representan inversiones personales que deben proporcionar cierto retorno en forma de incentivo o recompensa.

Este complejo sistema de relaciones de intercambio se complica aún más porque cada persona analiza sus propias contribuciones (inversiones) y las compara con las contribuciones que las demás personas ofrecen a la organización. Incluso comparan sus recompensas con las recompensas recibidas por las demás personas.

Está comparación podría expresarse mediante la ecuación cuando los dos miembros de la ecuación son equivalentes, se da una situación de equidad. Cuando ocurre la equidad la persona experimenta un sentimiento de satisfacción.

Cuando los dos miembros de la ecuación no son iguales (el primer término es mayor que el segundo o el segundo es mayor que el primero), se presenta una situación de inequidad.

Cuando hay inequidad, la persona experimenta un sentimiento de injusticia y de insatisfacción, que aumenta en la medida en que crece la inequidad.

Existe inequidad cuando la persona siente que se le paga menos o que se le paga más. Si el salario está por encima o por debajo de lo que el empleado considera justo por su trabajo, se presenta una tensión. Si el salario está muy por debajo, genera disgusto; y si está muy por encima, ocasiona culpa.

En tal situación de tensión, el empleado trata de reducir el desequilibrio cambiando alguno de los dos miembros de la ecuación que esté en condiciones de modificar: con preferencia, sus contribuciones a la organización. ( P..403)

La teoría se enfoca sobre la base del criterio comparándola con la recompensa que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes.

Las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos como salario u otros. Se debe tener en cuenta que las personas son diferentes así como las formas o métodos para emplear para analizarlas.

### 2.3 Teoría de la disonancia cognitiva

Es el esfuerzo de una persona, en su comportamiento laboral, estar segura de si misma, En esta disonancia presenta sus actitudes del individuo de sus creencias, se ve lo positivo y negativo

Chiavenato (2000) La teoría de la disonancia cognitiva, de Festinger, se sustenta en la premisa de que el individuo se esfuerza para establecer un estado de consonancia o coherencia con el mismo.

Si una persona tiene conocimiento de sí mismo y de su ambiente que no son coherentes entre sí, resulta un estado de disonancia cognitiva que es una de las principales causas de comportamiento. Las personas no toleran la incoherencia y cuando ella ocurre en el individuo se halla motivo para reducir el conflicto, el cual se denomina disonancia. El elemento cognitivo es una creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo.( P. 65)

La disonancia cognitiva ocurre generalmente en situaciones que implican un proceso de decisión en una persona. En realidad, la vida de cada persona es una búsqueda interesante de reducción de disonancias.

La disonancia cognitiva se presenta en el trabajador cuando este piensa y actúa de forma diferente, por lo tanto al darse tal situación Festinger expresa que se presenta un estado de conflicto en el individuo y es cuando las personas se sienten desmotivada o insatisfecha, porque se toma dos actitudes incompatibles entre sí.

En la disonancia cognitiva entra en juego el ambiente del trabajo y las creencias que el trabajador tiene de sí mismo, los individuos prefieren pensar que sus acciones son coherentes con sus creencias, y que si perciben inconsistencia entre ambas, (disonancia cognitiva) tratan de reducirla lógicamente modificando las creencias antes que las acciones. La disonancia se puede observar en el caso de los fumadores, que saben que esta acción es dañina para su salud pero que sin embargo continúan con este acto.

Los estudios que apoyan la teoría de la disonancia predicen que las actitudes de un individuo hacia un grupo social puede modificarse si se induce a aquel a modificar su conducta hacia el grupo

#### 2.4 Teoría de los dos factores de Herzberg

Es por naturaleza que el individuo cuando no se sienta bien en ambiente laboral, y existen conflictos laborales surge necesidad emocional en su trabajo, recae insatisfacción por su negativa, desmotiva al empleado.

Robbins (2004) La motivación- Higiene, también conocida como teoría de los dos factores o teoría By factorial establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

El factor higiénico o preventivo (salario, condiciones ambientales, mecanismo de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evita la insatisfacción pero no producen motivación y satisfacción.

Los factores motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avances y trabajo en sí) si producen satisfacción, a continuación de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. De esta forma, si no está funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrara totalmente insatisfecho. (159,160)

#### Teoría de Herzberg

Es motivar al empleado cuando hay oportunidad de promover a un empleado y esto ayuda sentirse motivado tanto ambiente laboral como económico, ya que se siente estimulado y se hace sentir seguro por si mismo.

Dessler Gary (1991) la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a Seguir tratando de satisfacer su infinito apetito por satisfacer necesidades de nivel superior para elementos como el logro y el reconocimiento.( P. 352).

Cuando los empleados se les brinda condiciones físicas adecuada así como seguridad y oportunidad de relacionarse con los demás no se presenta la insatisfacción laboral, hay un estado de neutralización entre la insatisfacción y la satisfacción, cuando al empleado se le brindan tareas que les permitan desarrollar dentro de la organización, se les brinde cierto nivel de responsabilidad, se le reconozca sus logros este empleado se sentirá motivado en Pro de los objetivos de la organización ya que estará satisfaciendo tanto sus necesidades básicas como las necesidades del más alto nivel.

## 2.5 Teoría de las tres necesidades de McClelland

Es lograr su objetivo lucha por sus éxitos, satisfacer su necesidad para ver su fruto como un individuo realizado en su vida cotidiana.

McClelland, señala que los individuos difieren en sus necesidades de controlar los acontecimientos e influir en los demás enfocada su teoría básicamente hacia los tipos de motivación: Logro, poder y afiliación, para los comportamientos en el lugar de trabajo.

En la empresa FAMA la mayor parte de los empleados están motivados por las diferentes políticas de cumplimiento de metas, o sea su bonificación mas haya de su cumplimiento, el logro de cumplir sus deseos y necesidades como persona y como empleado, el poder y afiliación tiene una relación a la pirámide de Maslow, en la que el individuo a medida que se desarrolla como empleado en fama, este va adquiriendo un nivel más alto de necesidad hasta ir llegando a su autorrealización.



Wendell L. (1983) ordena las necesidades de los individuos en tres categorías:

Necesidad de logro. El impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito.

Necesidad de afiliación. Necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo.

Luchar por las realizaciones personales sobre todo por las recompensas de éxitos.

Necesidad de poder. Deseo de tener relaciones amistosas y cercanas

Utilizando historia relatada por quienes respondían al tomar el Thematic Apperception Test (TAT) Mc Clelland y sus investigadores encontraron que temas referentes a logros, afiliación y poder aparecían con considerable frecuencia, pero que la combinación variaba de persona a persona.

Esto es una persona podía decir bastante acerca del poder pero poco acerca de la afiliación y una cantidad moderada acerca del logro, mientras que otra podría expresar un patrón diferente.

De acuerdo con Campbell y colaboradores el motivo de logro se visualiza como una disposición relativamente estable para esforzarse por el logro o éxito, la persona que experimenta una apremiante necesidad de afiliación y poca necesidad por el logro tendera a buscar manera de aumentar la asociación con otro, quizás al precio de no completar tareas, grandes necesidades de logro y pocas necesidades de afiliación necesita que le considere ambicioso, de fuertes impulsos y solidario.

Las personas con necesidades de realización, se interesan por desarrollarse, destacarse, aceptando responsabilidades personales, se distinguen además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios.

Buscan el enfrentamiento con problema, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.

Las que tienen necesidades de poder, su principales rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afana por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.

En las que predomina las necesidades de afiliación, sus rasgos esenciales es ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

Generalmente, las tres necesidades están presentes en cada individuo. Son formadas y adquiridas con el tiempo y la vivencia cultural del individuo y su experiencia de vida.

Mc Clelland no especifico ninguna etapa de transición entre las necesidades en el trabajo ya que esto depende de la posición que cada individuo ocupa. La necesidad de logro y la necesidad de poder son típicas en las gerencias medias y de las gerencias superiores. Para satisfacer necesidades de distinta índole y por qué tenemos motivos por lo que compramos son la obtención de beneficios, por ejemplo cuando compramos acciones de empresas, la utilidad, saber cómo utilizarla etc. Nos dejamos llevar de compras por marcas o utilidad del individuo.

Reconocimiento de la necesidad. El individuo reconoce la necesidad y esto le plantea un problema. Identifica su estado actual de satisfacción y lo compra con el que desea conseguir. En el caso de necesidad naturales (hambre o sed), la necesidad se estimula en forma interna o natural, en los otros casos, de forma externa, un anuncio publicitario, etc. despierta el deseo.

## 2.6. Teoría de las expectativas

Son resultados de la motivación por esfuerzo de un individuo por su desempeño.

Chiavenato (2000) Lawler III concluyo que su teoría tiene dos fundamentos sólidos, las personas desean ganar dinero, no solo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brindan las condiciones para satisfacer las necesidades sociales de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin. Puede comprar muchos artículos que satisfacen las necesidades personales.

Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñara de la mejor manera posible. Solo se necesita establecer este tipo de percepción. (P. 84.).

La teoría de la expectativa afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto este seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el Individuo. En términos más prácticos, la teoría de la expectativa dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevaría una buena evaluación de su desempeño;

Una buena evaluación dará lugar a recompensa organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y la recompensa satisfacer las metas personales del empleado.

Dessler (1991) el modelo de expectativas de Vroom afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sientan que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades (y por lo tanto que perciban las recompensas como igualmente importante. ( P. 350).

El hecho que un empleado tenga deseos de ser productivo en un momento determinado, depende de sus metas particulares y de su percepción de valor relativo del desempeño como medio para alcanzar sus metas.

El ser humano se forma una imagen mental de probabilidades que un determinado esfuerzo del resultado que se espera obtener, el grado en que deseamos ese resultado se conoce como valencia.

Esta teoría enmarca las probabilidades de éxito que ve la persona ante una determinada acción y el grado de valor que le asigna al resultado que espera obtener.

## 2.7. Teoría de campo de Lewin

En esta teoría nos da entender que cada persona tiene diferente manera de pensar, ya que los comportamientos humanos no son iguales. Chiavenato (2000) según la teoría de Lewin el comportamiento humano se deriva de dos factores elementales:

1. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los eventos Coexistentes en determinada situación.
2. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico de fuerza donde cada hecho o evento se interrelacionan de modo dinámico con los demás para influir o dejarse influenciar por ellos.

Este campo dinámico produce el denominado campo psicológico de cada persona, el cual está constituido por las personas y su ambiente psicológico, el ambiente psicológico o de comportamiento es lo que las personas perciben e interpreta del ambiente externo, es el ambiente relacionado con sus necesidades reales.

La teoría de campo explica porque cada individuo puede percibir o interpretar de manera diferente un mismo objeto, situación o persona.( pág. 63-64).

La teoría de campo, formulada por Lewin afirma que las variaciones individuales del comportamiento humano con relación a las normas, son condicionadas por la tensión entre las percepciones que el individuo tiene de sí mismo y del ambiente psicológico en el que se sitúa, el espacio vital.

Cada individuo percibe de manera diferente las situaciones, estas percepciones que tenga el individuo de la organización influirán en su comportamiento de manera positiva, si las percepciones son positivas, y de manera negativa si las percepciones son negativas.

El carácter de los empleados es diferente, lo que para un empleado puede causar descontento para otro no, por tanto la actuación del empleado estará influenciada por el carácter de este y su ambiente de trabajo. Por lo antes mencionado es vital para las organizaciones brindar a su personal un agradable ambiente de trabajo, que le permita un mejor desempeño.

## 2.8. Teoría X y Teoría Y de McGregor:

La teoría propone un estilo de administración bastante participativo y democrático en los valores humanos, Mcgregor, recomienda una serie de ideas renovadoras y enfocadas hacia la teoría la aplicación de la teoría.

### (Chiavenato 2000) Teoría X de Douglas McGregor

A los seres humanos no les gusta el trabajo y tenderán a evitarlo siempre que ello sea posible.

Toda organización tiene objetivos, cuyos logros requieren que se obligue, se controle y hasta se amenace con castigos a las personas que en ellas trabajan para que su esfuerzo se encamine hacia la consecuencia de esos objetivos.

1. El ser humano prefiere ser dirigido, en vez de dirigir.
2. El procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.
3. El hombre común es relativamente, poco ambicioso.
4. Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad y bienestar.

Este comportamiento no es la causa si no el efecto de alguna experiencia negativa en alguna organización

### Teoría Y Douglas McGregor

El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones.

1. Para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer el autocontrol y auto dirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse hacerlo.
2. Las recompensas en el trabajo se hayan ligadas a los compromisos asumidos.

3. Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades
4. .La imaginación, la creatividad y el ingenio se hayan en la mayoría de las personas.
5. El potencial intelectual del ser humano normal esta lejos de ser utilizado en su totalidad. (P. 137)

Los empleados de la empresa FAMA, muchas veces se sienten presionado como se realizan los sistemas de control, tales como las auditorias, supervisiones de campo, presentación de informes entre otras cosas, ellos se sienten acosados laboralmente, mas no saben que es parte de las técnicas de administrar bien y llevar a la empresa hacia un solo fin, crecer y ser competitivo, pero para ello también existen políticas de compensaciones hacia los empleados para tales fines, entre los que se destacan bonos por cumplimiento de metas, reconocimiento al empleado del mes por cumplimiento y eficiencia, responsabilidad y compromiso para con la empresa y los clientes mismos.

1. La teoría X está basada en premisas erróneas acerca del comportamiento humano, las cuales predominaron durante décadas pasadas, dentro de esta concepción tradicional la labor de la administración debe ser de empleo y control de la energía humana en dirección a los objetivos de la organización. Mediante esta percepción se indica que los empleados son ineficientes por lo que hay que hacer presión sobre ellos para lograr que sean eficientes.

2. La teoría Y es una concepción moderna en la que la labor de administrar se trata de crear oportunidades y liberar el potencial de cada empleado. Esta teoría establece una administración por objetivos y no por controles, esto produce efectos positivos en las necesidades de estima y autorrealización, en esta concepción los empleados se preocupan por su trabajo.



## 2.9. Valoración de las diversas teorías

Mediante las diversas teorías se explica el porqué de un determinado comportamiento. La teoría de las necesidades de Maslow es la más completa ya que se establecen las necesidades en una escala de prioridad iniciando por las más básicas; comer, beber, vestirse hasta las más complejas como auto realizarse profesionalmente.

En la teoría de inequidad se aprecia que los empleados siempre comparan sus aportes a la organización y la retribución que esta les brinda pero hacen también su comparación con lo que otros empleados en puestos iguales reciben y aportan.

Festinger por su parte explica la insatisfacción cuando no hay coherencia entre las percepciones del empleado sus pensamientos y su actuación por lo cual un empleado no tolera la incoherencia y buscara como cambiar ese estado.

McGregor por su parte propone en su teoría dos ideas acerca de los empleados en la teoría X se tiene percepción negativa de las personas, y se propone que para que estas puedan ejercer sus funciones deben estar constantemente presionados y supervisados, mientras la teoría Y indica que las personas tienen potenciales que hay que descubrir y potenciar que la labor de la administración es mas de seguimiento que de control.

McClelland por su parte retoma tres de las necesidades contempladas por Maslow como son: poder, logro y afiliación. Herzberg divide la pirámide de Maslow en dos categorías los factores motivadores y los factores higiénicos; mientras Vroom y Lewin señalan que el comportamiento humano se da como resultado de la apreciación que el ser humano tiene del medio social en el que interactúa.

## CAPITULO TRES EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y TIPOS DE LIDERAZGO

### 3.1. Concepto del clima organizacional

El clima organizacional es secuencia de la organización, comportamiento del individuo dentro de una jornada.

Según Bruner (1987) Es relativamente nuevo en el ámbito de psicología industrial/organizacional y su definición o su utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian,

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización productividad, satisfacción, rotación, etc. (P.11)

La medida múltiple de los tributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, fabricados o servicios ofrecidos, orientados económica, organigrama, etc.) b), son relativamente estables en el tiempo y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Esta definición del clima organizacional se apoya a pesar de todo, sobre bases fácilmente criticables. De hecho, desde el punto de vista de la medida objetiva, las variables por estudiar son generalmente demasiado numerosas para analizarlas todas. Lo cual es un conjunto de percepciones y sentimientos que los miembros de la organización tienen acerca de ciertos aspectos amplios de la organización. (P,17)

El clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de las personas, debido a esto, puede describirse como, la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.

Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa que le puede satisfacer. De esta forma, el clima organizacional no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento, puede entonces cambiar según el humor de los individuos a lo que se refiere.

El ambiente de trabajo puede provocar tanto tensión como satisfacción a los individuos ya que los climas agradables donde no hay presión por parte de los jefes y los tratos son cordiales ayuda a mantener la motivación de los empleados, por el contrario al darse supervisiones y presiones constantes al personal se produce descontento e insatisfacción y un ambiente de trabajo tenso lo que impide el desarrollo eficiente de las actividades.

### *3.1.1. Clima de tipo autoritario*

Brunet (1997) En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de organización formal.

Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas (P, 33)

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima. Pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas algunas veces los castigos son los métodos utilizados por su excelencia para motivar los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.

### *3.1.2. Clima de tipo participativo*

En el clima de tipo participativo presenta un ambiente bastante dinámico se permite que los subordinados tomen decisiones.

Brunet (1997) La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.

La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utiliza para motivar a los trabajadores: se trata también satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior- subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero esta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. (P.31)

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma objetivos por alcanzar.

Brunet (1997) Anteriormente vimos que la definición comúnmente aceptada del clima organizacional es aquella que descansa en la naturaleza subjetiva de los tributos organizacionales y que estipula que la percepción del individuo se apoya en una serie de características presentes en la organización. También vimos que le da fuerza a un cuestionario sobre el clima organizacional en su capacidad de reagrupar o de representar las dimensiones primordiales que componen el clima. Así, el comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del miedo organizacional. (P.33).

El clima organizacional en la empresa FAMA esta determinada por valores y principios establecidos, basados en el respeto, el compañerismo, la lealtad y la ética en cada uno de los procesos administrativos, con el fin de optimizar el uso de adecuado de los recursos humanos, financieros y materiales.

### 3.2 Comportamiento humano en la organización

Las personas pueden tomarse como recursos lograr sus metas y motivaciones son claras y tangibles.

Brunet (1997) El comportamiento de la gente en el trabajo recibe la influencia de varios factores. Algunos son internos y otros provienen de las fuerzas externas.

Cada individuo es un único, cuando el individuo ingresa la fuerza de trabajo lo hace con ideas y expectativas acerca de su carrera laboral. El empleado tiene en mente metas específicas en cuanto se afilia a una organización, algunas veces las metas y motivaciones son claras y tangibles. Sin embargo, existen otras como los objetivos personales secretos que son difíciles de determinar. (P.40)

Los empleados ofrecen a las organizaciones su fuerza laboral a cambio reciben de ella una serie de retribuciones que les permite satisfacer sus necesidades, este es el motivo por el cual una persona aporta su esfuerzo a una organización, las organizaciones por su parte brindan beneficios a los empleados ofrecen dinero y oportunidades de autorrealización para que los empleados realicen sus tareas de formas eficaz y de esta manera poder obtener las metas y objetivos planteados.

Aunque las personas puedan tomarse como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación para el trabajo, comunicabilidad, etc., no debe olvidarse, expectativas, objetivas individuales, historias particulares, etc. Por tanto, conviene destacar algunas características genéricas de las personas como personas, ya que esto mejorará la comprensión que tengamos cerca del comportamiento humano en la organización.



### 3.2.1. Característica del comportamiento de las personas

El hombre es preactivo, su comportamiento se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones:

1. El hombre es social participa en las organizaciones es muy importante en la vida de las personas, los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico en los grupos de organizaciones.
2. El hombre tiene necesidad de diversas, el comportamiento de las personas está influenciada simultáneamente por un conjunto de necesidades de cantidades diferentes.
3. El hombre percibe y evalúa, La experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los diversos aspectos del ambiente.
4. El hombre piensa y elige. El comportamiento humano es activo en su Propósito, orientación y conocimiento y puede analizarse según los planes de comportamiento que elige.
5. El hombre posee capacidad limitada de respuesta (P.96) El hombre es capaz e hacer todo su esfuerzo, teniendo conocimientos en su experiencia aprende a formar su vida.

“La empresa FAMA desde sus socios hasta su nivel más bajo de dirección en su estructura organizacional, se aplica un liderazgo democrático para la toma de decisiones, con el fin de que el empleado pueda dar respuesta directa a las necesidades de los clientes, así como también apuntar sus aportes basados en su experiencia laboral para los diferentes planes de trabajo.

Con esto, la empresa FAMA ayuda al desarrollo profesional de los empleados”.

### 3.3. Seguridad en el trabajo

Son medidas técnicas, educativas, para sus trabajadores en la organización

Chiavenato (2000) dice que la seguridad en el trabajo son actividades ligadas que repercuten de manera directa en la comunidad de la producción y la moral de los empleados. La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidente y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de desarrollo satisfactorio del trabajo, cada vez es mayor el número de empresas que crean sus propios servicios de seguridad,

Según el esquema de organización de la empresa, los servicios de seguridad tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos que aprovechen los recursos disponibles para prevenir accidentes y controlar los resultados, e incluso fracasan, porque no se apoyan en directrices básicas bien delineadas y comprendidas por la dirección de la empresa. El programa debe ser establecido partiendo del principio de que la prevención de accidentes se alcanza mediante la aplicación de medidas de seguridad en equipo. En rigor de la seguridad de su área, aunque exista en la organización un organismo de seguridad para asesorar a todos las jefaturas con relación a este asunto. (P.487)

“ La empresa FAMA, aparte de cumplir con lo estipulado en la ley de higiene y seguridad del ministerio del trabajo en cuanto a la creación de brigadas de primeros auxilios, brigadas contra incendio, y brigadas antidesastres, también se aplican medidas de control interno para saber o medir el cumplimiento de lo establecidos en los diferentes planes de la comisión de higiene y seguridad en la que los mismos empleados son parte de la misma comisión”.

### *3.3.1. Plan de seguridad en el trabajo*

Chiavenato (2000)

1. La seguridad en sí misma es una responsabilidad de líneas y una función de staff frente a su especialización
2. Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la localización de la empresa, etc. Determinan los medios materiales preventivos.
3. La seguridad no debe limitarse solo al área de producción. Las oficinas, los depósitos, etc. También ofrecen riesgos, cuyas implicaciones afectan a toda la empresa.
4. El plan de seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo (selección de personal), adaptación del trabajo el hombre (racionalización del trabajo) además de los factores socios psicológicos, razón por la cual ciertas organizaciones vinculan la seguridad al órgano de recursos humanos.

5. La seguridad en el trabajo en ciertas organizaciones puede llegar a movilizarse todos los elementos para el entrenamiento y preparación de técnicos y operativos, control de cumplimiento de normas de seguridad, simulación de accidentes, inspiración periódica de los equipos de control de incendios, primeros auxilios, y para la elección personal (anteojos de seguridad, guantes, cascos, botas, etc.) en determinadas áreas de la organización. (P.488)

“ La empresa FAMA en coordinación con el MINSA, el INSS, los bomberos, se realizan capacitaciones y simulacros en pro de cumplir un plan de trabajo de la comisión de higiene y seguridad, en la que el mismo empleado y noveles de dirección son parte de las sub comisiones para prevenir accidentes y desastres laborable, así como también para estar preparados ante cualquier eventualidad de índole natural o sismo.” Estos planes de trabajo son verificados y supervisados por la comisión de higiene y seguridad del ministerio del trabajo.

Para Chiavenato (200) seguridad busca minimizar los accidentes de trabajo. Podemos definir accidente de trabajo como el que ocurre en el trabajo y provocar directa o indirectamente, lesión corporal, perturbación funcional o enfermedad que ocasiona la muerte, la pérdida total o parcial, permanente o temporal de la capacidad para el trabajo. (P,490)

### *3.3.2. Los accidentes de trabajo se clasifican en:*

Accidente sin dejar de asistir a trabajar. Después del accidente, el empleado continúa trabajando.

Este tipo de accidente no se considera en los cálculos de los coeficientes de frecuencias ni de gravedad, aunque debe ser investigado y anotado en el informe, además de presentado en las estadísticas mensuales.

Chiavenato (200) Incapacidad temporal. Pérdida total de la capacidad de trabajo en el día del accidente o que se prologue durante un periodo menor de un año.

A su regreso, el empleado asume su función sin reducir la capacidad. Cuando se agrava la lesión. En el caso de que el accidente no le impide asistir al trabajo y debe dejar de asistir, el accidente recibirá nueva designación, es decir, se considerará accidente con inasistencia al trabajo. Y el periodo de inasistencia se iniciara el día en que se comprobó el agravamiento de la lesión. En este caso, se mencionara en el informe del accidente y en el informe del mes. (P.491)

“ La empresa FAMA, tiene diferentes normas de cumplimiento y procedimiento laboral, basado en lo establecido en la ley laboral y el régimen de seguridad social, los empleados están claro del procedimiento que deben de realizar a lo interno de la empresa cuando estos padezcan de un accidente laboral, o enfermedad común en la que tienen que recurrir a su beneficios laborales de salud, y para ello la oficina de recursos humano de FAMA, tienen la orden mediante las normas, políticas y procedimientos para hacer cumplir todo lo relacionado a las ausencias de los empleados por enfermedades o accidente laboral y este a su vez ser reportado a la comisión de higiene y seguridad de FAMA a lo inmediato.”

### 3.4. Liderazgo

Es el que dirige, organiza, enfocado en su personalidad

Hughes (2007) dice que el liderazgo es un fenómeno complejo que involucra al líder, a los seguidores y la situación. Algunos investigadores en el liderazgo se han enfocado en la personalidad, rasgos físicos o comportamiento del líder, otros que han estudiado como los aspectos de la situación afectan la actuación de los líderes. (P.7)

En este liderazgo se enfoca de los rasgos comportamiento de un individuo.

Los investigadores han definido el liderazgo de muchas maneras distintas.

Proceso mediante el cual un agente induce a un subordinado a comportarse de una manera deseada (Bennis, 1959)

En esta definición es hacer lo que el individuo quiere que y nace de el mismo. Dirigir y coordinar el trabajo de los miembros de un grupo (Fiedler, 1967)

Es el líder que coordina , dirige, planifica,, organiza las funciones a sus subordinados Relación interpersonal en la que otros cumplen porque quieren, no porque tengan que hacerlo (Merton, 1969) Obligación de un trabajo para alcanzar sus metas y necesidades personales.

Transformar a los seguidores, al crear visiones de las metas que pueden alcanzarse y articular para los seguidores las formas de alcanzar esas metas (Blas, 1985, Tichy y Devanna, 1986)

Proceso de influir a un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas (Roach y Behling, 1984) Responsabilidad en sus éxitos y sus funciones de un individuo.

Acciones que enfocan recursos para crear oportunidades deseables (Campbell, 1991) Remuneración a los empleados, promociones laborales, motivaciones e iniciativa del jefe por sus empleados.

El trabajo del líder es crear condiciones para que el equipo sea efectivo (Ginnett, 1996). El clima laboral, trabajar en equipo y comunicaciones

Los fines del liderazgo incluyen obtener resultados a través de otros, y los medios del liderazgo incluyen la capacidad de construir equipos cohesivos para obtener resultados entre una variedad de situaciones (Hogan, Curphy y Honga 1994).

El liderazgo, Son Conducta motivacionales de un individuo es las que llevas las acciones de los subordinados.

El liderazgo se define como la iniciativa y el mantenimiento de estructura en expectativa en interacción El líder desempeña parte activa en el desarrollo y el mantenimiento de la estructura de papeles y de la dirección y objetiva.

El líder es eficaz es un asunto complejo que implica los rasgos, la conducta del líder, las características y las conducta de los subordinados individuales y del grupo subordinados.

Hughes (2007) Decir que el liderazgo es tanto una ciencia como un arte resalta la función del liderazgo como un campo de investigación, así como ciertos aspectos de su práctica,

El liderazgo es tanto racional como emocional

El liderazgo involucra los aspectos racional y emocional de la experiencia humana incluye acciones e influencias basadas en la razón y la lógica, así como en la inspiración y incluye acciones e influencias basadas en la razón y la lógica.  
(P, 6)

Según Hughes (2007) Mito: Los líderes nacen, no se hacen

Algunas personas creen que ser líder está en nuestros genes o no, otros creen que las experiencias de la vida moldean al individuo, que nadie nace siendo líder.

Mito: La única escuela en la que se aprende liderazgo es la escuela de los golpes fuertes de la vida.



Algunas personas cuestionan con escepticismo si el liderazgo puede desarrollarse a través del estudio formal, creyendo que solo puede adquirirse mediante la experiencia real, sin embargo, es un error que el estudio formal y aprender de la experiencia. (P. 17) Experiencia de la vida que en la se forma para alcanzar sus metas

### 3.5. Tipos de liderazgo

En el tipo de liderazgo son los que asumen la responsabilidad, dan respuesta y capaz en resolver algún problema que se presente en la organización. Harris coincide con Chiavenato en que los tipos de liderazgo son:

#### *3.5.1. El líder autocrático*

El líder autócrata: asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Puede considerarse que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismo puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

#### *3.5.2 El líder participativo*

Líder participativo: utiliza la consulta para practicar el liderazgo no delega su derecho de tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos. Pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

### 3.5.3. *El líder de rienda suelta*

El líder que adopta el sistema de rienda suelta: delega a sus subalternos la autoridad para la toma de decisiones. Puede decir a sus seguidores aquí hay un trabajo que hacer no me importa como logan con tal de que lo hagan bien.

Solamente espero que se me informe cuando tenga problemas sumamente difícil. Este líder espera que sus subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía control. (P,.200-7)

El líder debe recompensar a sus subordinados con estímulos, esto cumple con sus funciones, es ahí donde la motivación juega un papel importante en la organización, porque los subordinados sentirán el grado de importancia que tiene ellos para la empresas y para sus jefes.

No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder. Ha de ser además capaz de actuar. El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado por tanto la principal misión del líder, es conseguir resultados exitosos y positivos. Hoy en día existe la necesidad de que haya flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, ya que las características de los administradores son diversas y los grupos que tienen que liderar también presentan una diversidad de caracteres. Debido a esto, es recomendable que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar que estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

Es importante recalcar que para que el líder tenga éxito en su tarea no debe ver solo dentro de sí, es decir debe escuchar a los demás ya que el hecho que tenga autoconfianza no excluye la habilidad de pedir ayuda a sus subordinados cuando sea necesario.

Muchos líderes utilizan una combinación de estilos, dependiendo del grupo y la situación, ya que los líderes tienen dos responsabilidades básicas: lograr que el trabajo sea realizado de forma eficiente y mantener alta la moral de los trabajadores.

“La eficiencia en cada uno de los procesos administrativos, así como también la calidad en los servicios, ascienden a su máxima expresión cuando las personas por medio de su liderazgo y dirección ayudan a trabajar en equipo con responsabilidad y compromiso, estas acciones ayudan al jefe inmediato o al jefe de más alto nivel a valorar y evaluar el desempeño laboral de los empleados, para luego tomar la decisión de promocionarlo de acuerdo a las necesidades de FAMA o dar un estímulo vacacional con su familia de un fin de semana a un balneario, o darle una remuneración de bono”.

### 3.6. Comunicación

La comunicación es muy importante, ya que si no existe estamos mal y no hay canal de intercambio de palabras con las personas.

Maristany (2007) Todos los seres humanos nos comunicamos en forma permanente. Lo hacemos no solo con nuestra palabra, sino también con nuestra presencia o nuestra ausencia, con nuestro gesto o nuestro silencio. Nos comunicamos todos aunque no queramos, porque el silencio o la hosquedad son, en definitiva, formas de comunicación. (P,81)

Desde mi punto de vista la comunicación, existen muchas manera de comunicar por escrito, gesto o señales nos comunicamos.

Chruden (1991) la comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. La comunicación puede ser entendida como la función indispensable de las personas y las organizaciones mediante la cual la organización o organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente y relaciona sus partes y sus procesos internos uno con otro.

El entendimiento de la comunicación en una organización requiere el reconocimiento del hecho de que existen varias formas de comunicación y de medios. Estas formas pueden variar desde la transmisión de la información a un solo individuo y de la comunicación entre individuo, hasta los sistemas más complejo que mantienen unidos a los miembros de la organización y que proporcionan los medios por los cuales se relacionan una con otra las partes de la organización y con otras organizaciones. (P.313-314)

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores.

La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

Debemos considerar respecto a esto que la comunicación organizacional es una actividad propia de todas las organizaciones, es una forma de gestión para el conocimiento y corrección de acciones que podría transgredir los sistemas productivos interviniendo directamente en interacción de la estructura organizacional.

“Toda comunicación es importante desde la familia, la religión, el deporte, etc., así mismo en el ámbito empresarial es de igual de importantes. En la empresa FAMA, se realiza una comunicación en todas las direcciones por mínima que sea la orientación, y esta se realiza de abajo hacia arriba para la recepción de información, de arriba hacia abajo cuando se dan orientaciones de cumplimientos u otras tareas, de manera horizontal cuando se necesita de la colaboración de la dirección de segundo nivel, y de manera diagonal, cuando se necesita de alguna orientación de los diferentes niveles o cuando algunas aéreas están relacionadas en el cumplimiento de alguna tarea del plan estratégico u operacional.”

### *3.6.1. El proceso de la comunicación*

Son canales de comunicación, ya sea verbal, escrito, Internet, y medios comunicación. Son efectivas para comunicarnos

Según Chruden (1991) dice que El proceso de la comunicación consiste en el mediante los cuales una idea o un concepto.

En el primer paso desde su concepción por una persona (el transmisor) hasta que es puesto en acción por otra persona (el receptor). A través de la comprensión de estos pasos y de algunas posibles barreras que se pueden presentar, se puede lograr una comunicación más efectiva.

En el segundo paso - el transmisor organiza sus ideas en una serie de símbolos diseñados para comunicarse con los receptores deseados. Elige palabras o frases adecuadas que pueden ser comprendidas por el receptor y también elige el medio apropiado que deba emplear. Por ejemplo: memorando, conferencia, etc.

En el tercer paso es la transmisión del mensaje codificado por los canales seleccionados en la estructura organizacional.

En el cuarto paso en donde el receptor entra en el proceso. Se sintoniza para recibir mensaje. Si este es oral, debe ser un buen oyente. Si el receptor no funciona el mensaje se pierde.

El quinto paso es codificar, como por ejemplo, cambiar las palabras por ideas. En este paso, la decodificación puede no estar de acuerdo con la idea que el transmisor codificó originalmente, debido a la diferencia en percepciones entre el receptor y el transmisor, en cuanto a la semántica, o significado de las palabras. Por último, el receptor actúa o responde: Puede archivar la información, pedir que se amplíe, o emprender cualquier otra acción (P.314)

El proceso de la comunicación es una necesidad del ser humano, relacionada con su naturaleza,

### 3.7. Dirección y supervisión

Son Niveles de Dirección de mandos con responsabilidades y cargos en una organización

Chruden (1991) Los puesto directivos que comprenden los niveles de jerarquía organizacional desde arriba hasta abajo, implica formas de responsabilidad y autoridad que están típicamente delineadas por medio de organigrama, manuales y descripciones de los puestos.

Tal autoridad y responsabilidad proporcionan la base para llevar a cabo las actividades de la organización en una forma ordena y sistemática.

Puesto que la autoridad es inherente a los puestos más que a las personas que los ocupan, se designa comúnmente como autoridad del puesto. La autoridad del puesto capacita al gerente o supervisor para desempeñar con eficiencia los deberes de su puesto.

Hay ocasiones en que los gerentes y supervisores poseen autoridad formal a la cual no tienen que recurrir debido al respeto y cooperación que impone mediante su autoridad personal.

Según Henri Fayol, debe distinguirse entre la autoridad oficial de un gerente, derivada de su puesto, y la autoridad personal, compuesta de inteligencia, experiencia, valor moral, habilidad para dirigir, servicios pasados, etc. En formación que un buen jefe, la autoridad personal es un complemento indispensable de la autoridad oficial.

A través de los años, se ha hecho muchos intentos para identificar las características de la dirección efectiva en términos de los rasgos personales, como por ejemplo: inteligencia, vivacidad, dominio, originalidad, etc.

Todos los jefes de una organización, desde el ejecutivo principal hasta los supervisores de primera línea, desempeñan funciones tales como planeación y la organización, la comunicación de órdenes e instrucciones, la motivación y el control del desempeño de los subordinados, la resolución de conflicto entre el individuo y grupos, el ajuste de quejas y la aplicación de acciones disciplinarias. (P. 337-338)

:Al igual que todas las organizaciones que buscan ser competitiva en el mercado financiero, la empresa FAMA, está organizada de forma tal que cada gerente de sucursal, así como también las diferentes direcciones de todos los niveles, ejecutan las acciones que se orientan por los superiores basados en los principios de las normativas, políticas, valores y principios que caracterizan a la organización cumpliendo con los procesos de la gestión de administración, organización, dirección y control, evitando conflictos, duplicidad de funciones y sobre todo tratando que los empleados se desempeñen de una manera profesional y con ética, acatando las ordenes y dando respuestas a las diferentes situaciones de quejas y conflictos”.

### *3.7.1. Métodos de Dirección*

Son estilos que se usan parte para motivar y controlar al empleado en su desempeño, el cual juegan un papel importante para tomar decisiones.



Chruden (1991) Existen diferentes métodos o estilos de dirección que los gerentes y supervisores usan para alcanzar los objetivos de la organización con sus subordinados y mediante ellos. El método que se use para motivar y controlar el desempeño del empleado ha sido estudiado con más cuidado, aun cuando también se han examinado otros aspectos de la dirección.

Dirección autócrata vs democrata. Desde la iniciación del movimiento de las relaciones humanas, a principios de la década de 1980, la tendencia se ha ido alejando del método autócrata en el cual el gerente o el supervisor desempeñaban un papel dominante en la toma de decisiones y en la determinación de las actividades de sus subordinados.

Básicamente, el método democrata de importancia al elemento humano en el logro de los objetivos de la organización, en tanto que el método autócrata subraya la importancia de la estructura, de los controles, de la autoridad y de la disciplina en la administración personal. (P.340)

Se usan método para motivar en la organización en las actividades laborales, revisa estructura, ya que llevan controles las autoridades superiores de los subordinados.

## CAPITULO CUATRO PLANES DE COMPENSACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL PERSONAL.

### 4.1. Concepto de compensación salarial

El dinero es el estímulo primordial de motivación de un empleado, por su esfuerzo de trabajo para satisfacer sus necesidades personales.

Werther (2008) la compensación sueldo, salario, prestaciones, etc. Es el conjunto de la gratificación y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor, su administración está a cargo del departamento de recursos humanos y su fin es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. ( P. 342 ).

El dinero puede ser motivador efectivo para alcanzar mayor productividad, si el empleado percibe que el aumento de su recompensas.

#### 4.1.1. El proceso de compensación

Son pagos de salarios por servicios que presta un empleado en una organización

Wendell (1993) dice que el proceso de la compensación es una compleja red de subprocesos dirigidos a la remuneración de personas por servicios que prestan y a motivarlos para lograr niveles deseados de desempeño.

Entre los componentes intermedios de este proceso están los pagos de sueldos y salarios, otorgar otros beneficios como seguros, vacaciones y ausencias por enfermedad y otorgar recompensas que, esencialmente, no implican costo económico como reconocimiento, privilegios, símbolos de posición.

Por lo general se utiliza una amplia variedad de factores, sistemas y políticas para facilitar la administración de este proceso complejo. Entre estos factores están el análisis de puestos, las descripciones de puestos, la evaluación de puestos, la investigación de salarios y de prestaciones, planes de compensación, evaluación y méritos y muchas políticas relativas al nivel y la administración de salarios y beneficios.(P.425)

“En la empresa FAMA, cuando el empleado pasa por todo el proceso desde el reclutamiento hasta la contratación, es asignado su monto de compensación, de acuerdo a sus funciones y responsabilidades. La descripción de los puestos determina su salario y prestación. La dirección de recursos humanos de la empresa FAMA presenta anualmente las necesidades de puestos por cada una de las áreas para ser considerado en el presupuesto anual”.

## 4.2 Administración de Salario.

Normas y procedimientos para establecer salarios de personas de diferentes cargos.

Chiavenato (2000) en una organización, cada cargo tiene su valor individual. Solo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargo de la organización y a la situación del mercado. Dado que la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquico y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salario es un asunto que compete a la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

En consecuencia, la administración de salario puede definirse como el conjunto de normas y procedimiento tendientes a establecer o mantener estructura de salario equitativa y justa en la organización. (Pag 414).

El salario representa motivos importantes por los cuales trabajan la mayoría de las personas para satisfacer sus beneficios.

“En la empresa FAMA existe una tabla de salario en la que se respeta el salario mínimo para cada uno de los puestos según lo establecido en los reglamentos del código laboral del ministerio del trabajo, cada empleado esta claro de que su salario es acorde a sus funciones y responsabilidades, y que este con el tiempo se le va modificando por su antigüedad”.

#### *4.2.1. Administración de sueldos y salarios*

Wendell (1993) los pagos de salarios dentro de la organización los determinan un flujo de sucesos que incluyen análisis de puestos, elaboraciones de descripciones de puestos, especificaciones de puestos, valuación de puestos, investigaciones de sueldos y salarios, análisis de problemas organizacionales relevantes, estructura de salarios (el cual debe exceder las leyes de salarios mínimos) establecimiento de reglas para la administración de salarios y, finalmente, pagos de salarios a empleados individuales.

No se incluye en el diagrama la negociación colectiva, la cual, en la empresa sindicalizada, desempeña un papel principal en la determinación del precio de la mano de obra. Con negociación colectiva es probable que cualquier suceso en el diagrama que implique elementos de juicio personal sea motivo de negociación, incluyendo la evaluación de puestos, diversos problemas organizacionales, la estructura de salarios, reglas de administración y la evaluación de empleados.

Aun para la empresa no sindicalizada los acuerdos de negociación colectiva que se logran en otras partes tiene un impacto directo, pero importante, en la determinación de sueldos. (P.427)

El salario representa una de las complejas transacciones ya que si una persona acepta un cargo, tiene que asumir su responsabilidad el cual se sienta como una rutina diaria

### 4.3. Tipos de Incentivos.

Son pagos de salarios de incentivos de los empleados por esfuerzo

Chiavenato (2000) Los incentivos o recompensa son gratificaciones tangible o intangible que las organizaciones brindan a los empleados a cambio de las cuales estos contribuyen con esfuerzo y otros recursos.

El objetivo primordial de los programa de incentivos es reconocer el rendimiento del trabajador, por lo cual las empresas a lo largo del tiempo han ofrecido distintos tipos de incentivos lo que se pueden clasificar en dos grandes categorías los incentivos que son de tipos financieros y los de no financiero (P.17) Ver (anexo 3)

Son pago hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios social, oportunidad de progreso etc.

#### 4.3.1. *Incentivos Financieros*

Son ajustes salariales ya sea por complemento del salario o por vacaciones trabajadas.

Chiavenato (2000) Los incentivos financieros son una serie de retribuciones en dinero que dan las organizaciones a sus empleados, este incentivo puede ser directo, cuando el pago que se da es por concepto de sueldo y salario, e indirecto cuando se da por concepto de vacaciones u otros tipos de prestaciones.

El incentivo financiero a usar varias de una organización a otra, cada organización según sus políticas salariales decide la cantidad y el tipo de incentivo para su personal y de acuerdo con sus propias consideraciones, es por tal razón que los autores plantean diferentes tipos de incentivos financieros para el personal. (P.19)

Este incentivo puede ser directo, cuando el pago es ofrecido por distintos tipos de incentivos por la organización para los empleados.

Chruden (1991). Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades de trabajo que producían. Taylor creó un tipo de plan de incentivo llamado tarifa diferencial por pieza,

Mediante la cual los empleados se les pagaban la tarifa por pieza si producían por debajo del estándar de producción establecido y una tarifa más alta si producían por arriba del estándar. Así pues, este plan estimulaba a los empleados para sobrepasar o al menos para alcanzar, los estándares de producción establecido. (P 499-500)

Los incentivos financieros no siempre motivan al personal, generalmente se ha pasado que el principal motivo por que las personas entran a una organización es el salario, pero hay situaciones en las que las personas necesitan algo más que dinero para sentirse motivados.

Werther (1996) los incentivos pueden constituir el total de la compensación o puede ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldo y salarios.

Compensación basada en unidades: suelen compensarse al trabajador por el volumen de su rendimiento.

Bonos de productividad: son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de productividad.

Comisiones: en los puestos de venta, el vendedor puede percibir un porcentaje de precio de venta fijado a cada uno de los artículos que logre colocar.

Curva de madurez: cuando un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago. Solo un ascenso o una posición directiva le ofrecen un cambio para continuar mejorando sus ingresos.

Incremento por méritos: constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo a una evaluación de su desempeño.



Compensación por experiencia y conocimiento: constituye un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo al adquirir destreza o reconocimiento relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. (P, 359-60)

Los incentivos financieros no siempre motivan al personal, generalmente se ha pensado que el principal motivo por el que las personas entran a una organización es el salario, pero hay situaciones en las que las personas necesitan algo más que dinero para sentirse motivados y este algo tal vez no signifique ningún egreso para la organización por ejemplo un elogio al buen desempeño de un empleado.

#### *4.3.2. Incentivo no Financiero.*

En el incentivo no financiero, es cuando no cuenta recursos económicos, pero hay otras medidas de motivación laboral para su personal

Werther (2008) Aunque la remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre el instrumento de motivación que disponen las organizaciones, no es el único también influyen varios factores como: ambiente de trabajo, seguridad en el mismo, responsabilidad, relaciones internacionales, entre otros. ( P,377).

Hay ocasiones en la que la organización no cuenta con los recursos necesarios para incentivar económicamente a su personal, entonces los incentivos que recobran importancia en la motivación de los empleados son los no económicos.

Werther (2008) entre los incentivos no financiero se cuenta también el Las políticas salariales se deben establecer según la clasificación de los cargos y las escalas salarial para cada clase de cargo, así mismo deben tomar en cuenta los salarios mínimos según la ley y deben de ser flexible para sufrir reajustes cuando sea necesario. Toda política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulo e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados; estabilidad en la empresa y oportunidades de crecimiento. Incremento del nivel de responsabilidad la autonomía y varias mejoras más allá en la calidad de vida laboral del empleados. ( P 378).

Se deben establecer políticas para los beneficios de los trabajadores de la organización y reajustes salariales para mantener motivados a sus empleados.

#### 4.4. Política Salarial

Es mantener el margen de salario mínimo al trabajador de acuerdo a cargos, según ley establecida por la organización y dar oportunidades a un justo salario.

Chiavenato (2000) Las políticas salariales se deben establecer según la clasificación de los cargos y las escalas salarial para cada clase de cargo, así mismo deben tomar en cuenta los salarios mínimos según la ley y deben de ser flexible para sufrir reajustes cuando sea necesario.

Toda política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulo e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados; estabilidad en la empresa y oportunidades de crecimiento. ( P, 512).

Para establecer sus políticas las organizaciones pueden basarse en investigación a nivel interno y externo, ya que los empleados pueden percibir que su salario es injusto respecto a los que realizan similar tarea dentro de la organización o fuera de ella.

Al establecer política salarial las organización se aseguran que cada empleado sea remunerado de acuerdo al valor del trabajo que desempeña así mismo, que esta remuneración sea en base a su propio desempeño y dedicación, todo lo cual le permite mantener y traer personal de calidad.

Las políticas salariales efectivas ayudan a la empresas a mantener cierto nivel de motivación en los empleados ya que los incentivos financiero que brindan las organizaciones a estos se basan en dichas políticas (P. 443)

La política salarial es el conjunto de orientaciones, basada en estudios y valoraciones, La política salarial además de motivar permite administrar en forma más eficaz la remuneración.

#### *4.4.1. Concepto de política salarial*

Es ofrecer remuneración salarial, acuerdos entre una negociación, para beneficios de los empleados.

Chiavenato (2000) la política salarial es el conjunto de principios directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados.

La política salarial es el conjunto de orientaciones que tienen como finalidad distribuir equitativamente las cantidades asignadas para retribuir al personal, haciendo hincapié en la habilidad, responsabilidad, méritos, eficacia y educación requerida para el desarrollo eficiente de las tareas que exige un puesto de trabajo en la organización. . ( P. 444).

Es decir, que es la estructura organizacional que determina el pago y los beneficios que recibirá cada empleado de acuerdo a la función que desempeñen dentro de tu empresa.

El objetivo principal de contar con un política salarial es ofrecer una remuneración equilibrada y constante a los empleados, y estimular a que realicen mucho mejor su trabajo. La gestión de recursos humanos cuenta a este aspecto como básico para manejar el desarrollo de la carrera de cada uno de los empleados, sin olvidar que esta política determina también los niveles de beneficios que obtendrás.

#### *4.4.1.1. Contenido de la política salarial*

En la política salarial es dinámica porque cuando hay promoción de cargos se le hace reajuste salarial al empleado.

Chiavenato (2000) La política salarial no es estática por el contrario es dinámica y evoluciona y se perfecciona al aplicarla en situaciones que cambian con rapidez.

Estructura de cargos y salario: clasificación de los cargos y la franja de salario para cada clase de cargo.

Salario de admisión para las diversas clases salariales: el salario de admisión para empleados debe coincidir con el límite inferior de la clase salarial. No obstante, cuando el elemento reclutado no llena en su totalidad los requisitos exigidos por el cargo, el salario de admisión podrá estar por debajo del límite mínimo de la clase salarial. Previsión de reajuste salarial: ya sea por determinación legal (acuerdo colectivo) o espontáneo de cargos, llegan acuerdos de salarios. (P. 445)

“Cada año la política de salario cambia de acuerdo a situaciones externas e internas, en su mayoría hay reajustes salariales una vez finalizada las negociaciones de reajuste salarial de todos los sectores empresariales, pero también se hacen reajustes al inicio de cada año tomando la antigüedad del empleado de acuerdo a la normativa interna de recursos humanos, estos a su vez tienen variación también cuando el empleado pasa por un proceso de promoción laboral y se le ajusta su salario de acuerdo al nuevo puesto que desempeñará”.

#### 4.4.2. Criterio de compensación salarial

Existen organizaciones en conjuntos gobernantes como sindicato que defiende sus derechos de los empleados para hacer evaluado a los trabajadores en la compensación de salarios o estímulo.

Chiavenato (2000) El objetivo de la compensación salarial es crear un sistema de recompensa equitativo para la organización y los empleados. Patton afirma que una política de compensación debe tener en cuenta siete criterios para ser eficaz:

- 1- .Adecuada. La compensación debe distanciarse de los estándares mínimos del gobierno y del sindicato
- 2- .Equitativa. A cada persona debe pagársele proporcionalmente a su esfuerzo, sus habilidades y su entrenamiento.
- 3.-Balanceada. Salarios, beneficios y otras recompensas deben proporcionar un paquete total razonable de recompensas.
- 4.- Eficacia en cuanto a costos. Los salarios no pueden ser excesivos, y deben estar de acuerdo con lo que cada organización puede pagar.
- 5.-Segura. Los salarios deben ser suficientes para brindar seguridad a los empleados y ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas.
- 6.-Estimulante. Los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo
- 7.-Aceptable para los empleados. Los empleados deben comprender el sistema de salario y sentir que es razonable para ellos y para la empresa. (P. 444-445).

Desde el punto de vista El salario representa una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona asume a un cargo, se compromete hacer una rutina diaria. a un patrón de actividades, muchas veces las personas consideran que el trabajo es un medio para alcanzar su objetivo. El salario permite conseguir beneficios.

## CAPITULO CINCO EJERCICIO PRÁCTICO EMPRESA FAMA

### Antecedente de Financiera “Fama”

FAMA nace del esfuerzo de un grupo de empresarios privados nicaragüenses con el apoyo de Acción Internacional, constituyéndose en 1991 como asociación civil sin fines de lucro bajo el nombre de Fundación para el Apoyo a la Microempresa.

Durante quince años FAMA logró un alto de desarrollo, con una excelente de calidad de cartera y desempeño financiero y una cobertura importante en el mercado de la industria micro financiera en Nicaragua. En el año 2005 toma la decisión estratégica de iniciar el proceso de transformación, adecuando la plataforma del sistema, remodelando las instalaciones físicas y capacitando al personal para lograr exitosamente la transformación a entidad regulada por la superintendencias de Bancos y de otras instituciones financiera (SIBOIF), garantizando a la vez el mismo compromiso, misión, mística y cultura que se ha desarrollado a lo largo de los años.



Financiera FAMA se constituye legalmente como sociedad Anónima el 24 de febrero de 2006 y es autorizada por la SIBOIF para iniciar operaciones en el territorio nacional el 31 de octubre del mismo año. El 3 de enero de 2007 Financiera FAMA abrió las puertas al público con el respaldo de sus socios Fundación para el apoyo a la Microempresa.

La misión y la visión de esta financiera están enfocadas una en el apoyo a las micro, pequeña y medianos negocios, creando una visión en la especialización de servicios financieras altamente especializadas.

#### Misión

Contribuir al progreso de miles de familias nicaragüenses mediante la prestación de servicios financieros especializados para la Micro. Pequeño y Mediana Empresa en los sectores productivos, comerciantes y de consumo.

#### Visión

Ser una institución financiera comprometida con sus clientes, sólida, eficiente, en constante crecimiento y penetración nacional.

## Motivación laboral, financiera fama.

La motivación ha sido durante mucho tiempo una herramienta muy importante utilizada por las organizaciones para lograr sus metas y objetivos, hoy en día la motivación ha alcanzado mayor relevancia, ya que es gracia a la aplicación de técnicas motivacionales efectivas que las empresas han visto incremento en sus utilidades, menos índice de ausentismo y rotación de personal, mejor ambiente laboral y rotación de personal, mejor ambiente laboral y empleados satisfechos que les gusta lo que hacen.

Durante un tiempo se creía que la labor del administrar era de control y que el personal para que pudiera ser efectivo tenía que ser vigilado y controlado, pero luego se demostró que una administración de acompañamiento era mas efectiva en la que se liberan y desarrolla el potencial de cada individuo dentro de la organización, esto favorece el clima y motivación del personal al sentirse útil y valorado.

El capital humano es considerado de mayor importancia en las organizaciones ya que es gracias a este que se llevan a cabo todas las labores para el funcionamiento de la misma es por tanto que cuidar este capital se ha revestido de suma importancia.

Las organizaciones emplean sistema de incentivos para su personal de acuerdo al giro del negocio y economía de la misma

Financiera Fama nace en 1991 como una asociación Civil sin fines de lucro, luego de esto durante varios años sufrió transformaciones hasta que 3 de enero del 2007 abrió sus puertas al público como financiera regulada.

Es una institución de gran prestigio en Nicaragua y líder en micro finanzas, su giro principal es el crédito aunque también ofrece variedad de servicios al público.

Cuenta con personal calificado el cual recibe entrenamiento previo a su contratación de quince años en el que se les explica todas sus funciones y como debe realizarlas se le da a conocer políticas, reglamento de esta forma el empleado contratado va con todo el conocimiento teórico solo para ser aplicado a la práctica.

Financiera Fama invierte gran cantidad de sus recursos en capacitación a su personal esto es parte de las técnicas motivacionales que dicha institución utiliza.

También ofrece incentivos a su personal de ventas en base a cumplimiento de metas, utiliza bonos de cumplimiento anual en el cual se le da el 50% de su salario a todo los empleados en enero por cumplimiento del cierre de año, también en el mes de diciembre se les da bono de canasta básica, otra forma de motivar a su personal es que generalmente se deposita su quincena antes de la fecha de pago estipuladas, nunca después.

Financiera Fama ofrece muchos beneficios a su personal tales son descuento en supermercados, restaurante y farmacia al presentar su carnet, así como crédito en farmacia, promueve el clima laboral agradable y fomenta el crecimiento personal de cada individuo ofreciéndole promociones hacia puestos de mayor nivel jerárquico de acuerdo a las capacidades.

Siempre está en constante capacitación y actualización de su personal referente a cualquier cambio que se realice en la institución, provee todas las herramientas necesarias para el desempeño del trabajo y promueve libertad de expresión de los trabajadores y siempre los directivos visitan las sucursales y escuchan todas las inquietudes de su personal para darle solución.

“Para Financiera Fama el personal es muy importante es su motor por lo que presta gran importancia e invierte sus recursos para mantener motivados a sus trabajadores y de esta forma lograr el éxito organizacional y ventajas competitivas que han mantenido hasta el momento”.

## CONCLUSIONES.

1. Las personas poseen necesidades que influyen en sus comportamientos dentro de la organización. Con la reducción de estas necesidades se logra mantener de cierta forma el equilibrio dentro de la organización
2. En la necesidad de los empleados interactúan las características genéticas de este y el medio ambiente en el que se desenvuelve.
3. Se produce una disonancia cognitiva a lo interno del individuo cuando sus actos y creencias son incompatibles entre sí.
4. A las personas las motiva tanto el salario como las oportunidades de logro, reconocimiento, la responsabilidad, empleos con más retos, condiciones de trabajo seguro y ambiente agradable. Las personas tienen la necesidad de evitar situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocionalmente.
5. La motivación de las personas está condicionada por la esperanza de que un determinado esfuerzo rinda el resultado deseado.
6. Hay organizaciones que tienen una visión negativa de la naturaleza humana y por tanto la labor de la administración se basa en controlar y presionar al recurso humano hacia el logro de los objetivos de la organización. Mientras que otras organizaciones tienen un punto de vista totalmente distinto en el cual las tareas administrativa consiste en crear oportunidades de autocontrol y desarrollar el potencial de sus empleados.
7. El clima laboral son las condiciones del medio ambiente en el que los empleados desarrollan sus funciones y que influyen en la motivación de estos.
8. Las personas entran a la organización porque a través s de estas pueden satisfacer un sin número de necesidades, las organizaciones buscan personal porque sin el es imposible logras sus metas.

9. Los líderes influyen en la motivación de sus subordinados, cada líder posee características propias que lo llevan a adoptar un estilo de liderazgo. La función de líder es el cumplir de manera eficiente las tareas asignada y mantener en alto la moral de sus trabajadores.
10. Las organizaciones dan incentivos a los empleados para fomentar a estos la entrega de contribuciones como puede ser bien el buen desempeño. El equilibrio organizacional se da cuando las organizaciones y los trabajadores intercambian de manera equitativa recursos.
11. Las organizaciones pueden motivar de forma financiera para mejorar las condiciones económicas del empleado, o de forma no financiera para mejorar la calidad de vida del empleado.
12. Las políticas salariales basadas en el desempeño, valor de los puestos en el mercado, acuerdos laborales contribuyen a mejorar la motivación del personal.
13. El éxito de la motivación de los empleados de Fama se debe a que sus directivos están conscientes y han tomado en cuenta todos los aspectos que han sido mencionados anteriormente.

## BIBLIOGRAFIA

1. Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ta edición editorial MC Graw Hil 2000l.
2. Chiavenato Idalberto, Administración de Recurso Humano, editorial Limusa Wiley 2008.
3. Cruden, Cirbert J. Administración de personal 15ª edición México CECSA 1991.
4. Jaime Maristany Administración de Recurso Humano, 2da Edición, editorial prentice hall 2007
- 5, Werther William B.Jr Keith Davis, Administración de Personal y Recurso Humano, quinta edición Mc Graw Hill 2000
6. Wesley Kenneth, N Yulk, Gary A. 1er edición, editorial 2000
7. Cenzo Rolbbins, Administración de Recurso Humano, editorial limusa Wiley 2008.
8. Dessler Gary, Administración de personal, cuarta edición, editorial preticen Hall Hispanoamericana 1991.
9. Maristany Jaime Administración de Recursos Humanos, 2da Edicion, editorial prentice Hell 2007.
10. Wendell Administración de Recursos Humanos,1er ,edición, editorial 1983

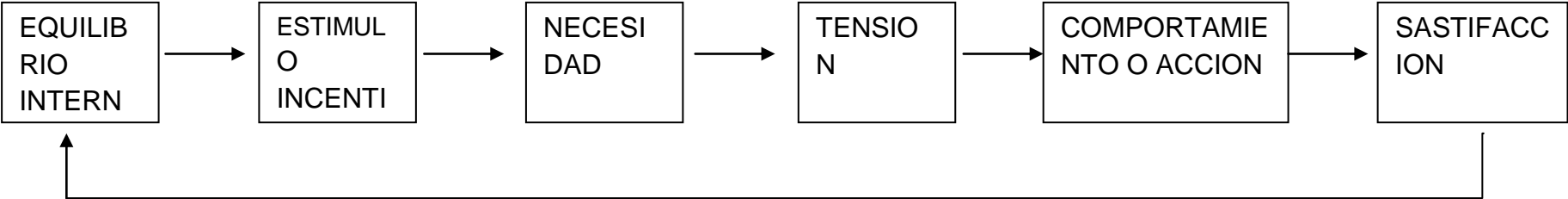
11. Hungghen Administración de Recursos humanos, 1er edición, editorial, 2007
12. Bruner El clima organizacional, 1ra., Edición, en español,1997
13. ( [es.slideshare.net/set27/importancia-de-la-motivación](http://es.slideshare.net/set27/importancia-de-la-motivación) )
- 14 ( <http://www.emprendepyme.net/motivacion-trascendente.html>)
- 15 ( [http:// admindeempresas.blogspot.com/2008/05/teoría-de-la-disonancia-cognitiva.html](http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/teoría-de-la-disonancia-cognitiva.html)).



ANEXOS

**Anexo N° 1.**

**CICLO MOTIVACIONAL**



**Anexo N° 2.**

**JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW**

**PIRAMIDE DE MASLOW**



**Anexo N° 3.**  
**TIPOS DE INCENTIVOS**

