
IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

IMPORTANCE OF THE PROCEDURES MANUAL IN BUSINESS ADMINISTRATION

Adolfo Ariel Santos Flores¹

Andrea Jasmín Núñez González²

Cyntia Elizabeth Cubilla Acuña³

Resumen: En el mundo actual en donde nos encontramos, las empresas han tenido que adaptarse a los nuevos cambios, sabemos que en la actualidad muchas empresas encaminan sus esfuerzos en la generación de beneficios, tomando en cuenta simplemente la cantidad de ventas de bienes o servicios, descuidando la administración de sus recursos humanos, tecnológicos e inclusive financieros. Toda empresa para el desarrollo de sus actividades ejecuta procesos sustantivos y adjetivos. Los sustantivos que corresponden a los propios del objetivo de la empresa y los adjetivos que se refieren a los que soportan la gestión principal. Lo perjudicial es que ejecutándolos no se posean políticas y procedimientos escritos, lo que afecta radicalmente el resultado de la gestión y por lo tanto los objetivos estratégicos de la misma.

Palabra clave: manual, procedimientos, administracion

Abstract: In the current world where we find ourselves, companies have had to adapt to new changes, we know that currently many companies direct their efforts to generate profits, taking into account simply the amount of sales of goods or services. , neglecting the administration of its human, technological and even financial resources. Every company for the development of

1 Administración de Empresas de la Universidad Privada del Este, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

2 Administración de Empresas de la Universidad Privada del Este, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

3 Administración de Empresas de la Universidad Privada del Este, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

its activities executes substantive and adjective processes. The nouns that correspond to those of the company's objective and the adjectives that refer to those that support the main management. What is detrimental is that executing them does not have written policies and procedures, which radically affects the result of the management and therefore its strategic objectives.

Keywords: manual, procedures, administration

Introducción

Actualmente las empresas buscan imponer su calidad y eficiencia en todos sus procesos, ya que mediante esta se puede facilitar la comunicación sobre cómo opera la empresa. Entre las empresas el manual de procedimientos facilita el comercio por distintas razones: mejor comunicación, buen desempeño, dado que los sistemas de información sustentan los procesos.

El presente manual de procedimientos en las empresas tiene por finalidad regular la estructura interna y externa de las empresas conociendo así las funciones específicas y generales asignadas a cada cargo correspondiente.

Se espera que con este trabajo de investigación se pueda llegar a conocer la importancia del manual de procedimientos como una herramienta técnica y procedimental necesaria para las empresas ya que el talento humano vinculado a los diferentes cargos podrá de forma ordenada y sistemática tener información sobre los aspectos organizacionales necesarios para la buena ejecución de los trabajos.

Planteamiento del problema

Considerando la importancia que conlleva los procesos administrativos de todas las empresas, sin importar el tamaño, es imprescindible que todos los personales que lo conforma tengan conocimiento de todas las actividades que se debe realizar, o la forma en que estas se realizan.

Las normativas establecen la obligación de que las empresas cuenten con el Manual de Procedimientos, por lo que su adopción se hace imprescindible para las mismas

Preguntas de investigación

Pregunta central

¿Qué política de mejora ofrece el Manual de Procedimiento a las empresas que adoptan su implementación?

Preguntas específicas

¿En qué medida disminuirá el desconocimiento de las actividades laborales en el área de recursos humanos, contabilidad o financiera por parte del personal administrativo?

¿Cómo afectará en la supervisión de las tareas que se realizan en los procedimientos de trabajo

¿Afectará lo suficiente al tiempo, recurso y esfuerzo del personal la detección de fallas puntuales con la aplicación del manual de procedimiento?

Objetivos

Objetivo general

Describir política de mejora que ofrece el Manual de Procedimientos a las empresas que adopta su implementación.

Objetivos específicos

Mencionar medida en que disminuirá el desconocimiento de las actividades laborales el área de recursos humanos, contabilidad o financiera por parte del personal administrativo.

Detallar cómo afectará en la supervisión de las tareas que se realizan en los procedimientos de trabajo.

Especificar cómo afectará al tiempo, recurso y esfuerzo del personal la detección de fallas puntuales con la aplicación del manual de procedimientos.

Supuesto

El supuesto que los investigadores quieren probar con la implementación del manual de procedimientos, es que existe la posibilidad de eliminar el descuido en las actividades que atañe a cada puesto, también obtener un mejor desempeño y predisposición de los funcionarios para que los procesos de la empresa se lleven a cabo de forma satisfactoria, con la utilización óptima de los recursos y que se realicen tales actividades dentro de tiempo delimitado para cada caso.

Importancia del Estudio

La importancia de los manuales de procedimientos se halla en que sirven como una explicación detallada de todos los procesos con se cuenta dentro de una organización, por medio de ellos se logra evitar errores enormes que suelen suceder dentro de las áreas de las organizaciones.

Estos manuales consiguen detectar fallas que se presentan con puntualidad, e incluso, suele evitar que las funciones se dupliquen, haciendo que los trabajos se realicen con mayor celeridad.

Asimismo, los manuales aportan gran utilidad a aquellas personas que forman parte de la empresa, como nuevos contratados, ya que, en ellos se describen explícitamente todo lo referente a las distintas funciones que hay por cumplir dentro de la firma.

En todo esto se apoya la fundamentación de que una empresa debe poseer su manual de procedimientos, ya que informa íntegramente de las actividades relacionadas con la misma, como así también, de responsabilidades que determina cada trabajo del personal.

Antecedentes del tema

Zambrano (2011), en su investigación Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A. y su Incidencia en el año 2011 afirma que es conveniente elaborar un manual de procedimiento y elaborar un programa de capacitación para el cuerpo personal, para tener claros los procedimientos que deben realizar, a fin obtener resultados más favorables en beneficio de la compañía.

Ramos (2011), en su investigación Propuesta de un Manual de Procedimientos Internos para el Departamento de Afiliación y Control Patronal de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo, afirma que, “El manual de procedimientos internos optimizará significativamente las funciones del departamento analizado, por lo que se recomienda la utilización de dicho Manual.

Administración de una empresa

Definición

La administración de una empresa se refiere a las actividades de planificar, organizar, dirigir y controlar las tareas de una compañía y guiarlas para alcanzar el logro de los objetivos organizacionales, sin desviarse de su misión, ni perder el rumbo de su visión. El pensamiento administrativo ha evolucionado, pasando por distintas etapas, iniciando con el punto de vista tradicional, luego alcanzando un punto de vista enfocado en el comportamiento humano, para luego avanzar al enfoque de la administración como sistema, sin dejar pasar desapercibido el adaptar la administración a la perspectiva de contingencia, en la actualidad surge el punto de vista de la administración de calidad que engloba todos los elementos de la empresa para obtener mejores resultados que conlleven al logro de los objetivos organizacionales.

Tipos de organizaciones

A través de una organización el hombre ha podido lograr objetivos que individualmente le sería imposible alcanzarlos.

La clasificación de las organizaciones se puede hacer en base a su naturaleza y estructura, esta última simplifica las relaciones existentes dentro de la organización, dando a conocer las jerarquías y funciones específicas que coexisten para la normal marcha y el logro de los objetivos dentro de una empresa:

1º- Organización en Línea: Posee una jerarquía de autoridad rígida y poco flexible, su estructura es sencilla y fácil de comprender. En cuanto a la comunicación se da únicamente entre los órganos interrelacionados por la línea de mando y las decisiones son tomadas por el ente superior de la estructura y fluyen hacia abajo de la misma. Este tipo de organización es recomendada para pequeñas empresas o bien para las que comienzan sus operaciones, así mismo en el caso de organizaciones cuyo tiempo de vida es corto y en donde es más importante la rapidez del trabajo que su calidad.

2º- Organización funcional (Staff): Establece la especialización de las funciones para cada tarea, la comunicación es flexible pues permite la interrelación de todos los órganos de la empresa, las decisiones son delegadas a los órganos especializados. Es recomendada en pequeñas empresas que necesiten de un equipo de especialistas debido a su naturaleza de operación y deban tomar decisiones

rápidas y descentralizadas, el hecho de que la organización sea pequeña permitirá la compenetración entre los especialistas evitando rivalidad y conflictos entre los mismos.

3º- Organización línea-Staff: Es una combinación entre el modelo de organización en línea y el funcional, teniendo como objetivo aprovechar las ventajas que ofrecen ambos modelos. Este modelo asesora al personal de línea (puede ser en cualquier nivel) para que éste consiga los objetivos establecidos. Este modelo es el más utilizado en la actualidad por las organizaciones.

Estructuras organizacionales

Una estructura organizacional permite coordinar las tareas correspondientes a cada puesto dentro de los diferentes niveles de la organización, delegando a cada puesto la autoridad y responsabilidad que le concierne. Por medio de la estructura organizacional se logra una mayor claridad de las actividades y de quienes son los responsables de realizarlas. La estructura organizacional hace uso de elementos tales como: la especialización, estandarización, coordinación y autoridad.

1º- Especialización: Identifica tareas y las asigna a los equipos de trabajo, individuos, áreas o departamentos quienes están capacitados para la realización de dichas tareas.

2º- Estandarización: Crea procedimientos uniformes de trabajo para que los subordinados los implementen en el desarrollo de sus actividades laborales.

3º- Coordinación: Integración de las tareas y actividades de los subordinados, por medio de procedimientos formales e informales. Autoridad: Derecho de tomar decisiones y actuar.

4º- La autoridad: se da dependiendo de la posición jerárquica en que se encuentre la persona. La autoridad debe ir de la mano con la responsabilidad.

Diseño organizacional

El diseño organizacional comprende elementos de la función de organización (especialización, estandarización, coordinación y autoridad) y su interrelación con las funciones de planeación, dirección y control, su aplicación proporciona a la empresa el rumbo que los trabajadores deben seguir para desempeñar las tareas que les competen, además alinea y coordina sus esfuerzos para que todos vayan en la misma dirección y logren los objetivos establecidos.

Tipos de diseño

Según (Eduardo Bueno, 2007) los tipos de diseños son amplios y variados, pero cabe recalcar estos tres diseños organizacionales de mera importancia para las organizaciones:

1º- Diseño matricial: En este diseño existe un gerente matricial, quien integra las actividades de los gerentes funcionales y por producto, logrando el mejor procesamiento de información entre los gerentes y subordinados.

2º- Diseño en red: Para el logro de determinados objetivos, la empresa subcontrata una o más empresas para una o más de sus operaciones.

3º- Diseño virtual: Requiere del uso de nuevas tecnologías, que permitan a la empresa abastecerse de los recursos (internos y externos) necesarios para lograr sus objetivos. Está integrada por muchas características de la organización en red, pues hace uso de estrategias como alianzas con otras empresas.

Las organizaciones

Definición

Una organización es un sistema definido para conseguir ciertos objetivos. Estos sistemas pueden estar compuestos por otros subsistemas vinculados que desempeñan funciones concretas. También se puede definir como un grupo social integrado por personas, tareas y administración, que se relacionan entre sí dentro de una estructura sistemática con el propósito de alcanzar unas metas.

Hay que aclarar que una organización sólo puede funcionar cuando hay individuos que se comunican y tienen intención de actuar de una manera coordinada para conseguir su propósito. Las entidades o empresas funcionan a través de una serie de normas que previamente han sido fijadas para el cumplimiento de los objetivos.

Para que estas organizaciones puedan hacer las tareas encargadas y para que logren los fines marcados, es preciso que dispongan de los suficientes recursos, ya sean tecnológicos, humanos, naturales, inmuebles o económicos.

El objetivo de la organización es la coordinación y optimización de las actividades, para que todo resulte más sencillo para clientes y trabajadores.

Tipos de Organizaciones

Las organizaciones pueden ser según sus fines, según su formalidad y según su grado de centralización.

1º- Organizaciones Según sus Fines: según esta tipología, el principal motivo de las empresas es para realizar sus actividades, y se dividen en:

Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.

Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc.

La organización como sistema

En la actualidad las innovaciones son parte del día a día. Por este hecho, todo tipo de organizaciones u empresas que deseen ser exitosas deben estar en un proceso constante de cambio, que involucra a toda su estructura. Estas deben buscar obtener el mejor rendimiento en todos sus aspectos, para poder subsistir con la competencia, además, de la sociedad en la que se desarrolle. Desde que el hombre fue consciente de este hecho ha intentado crear directrices que le facilite todo el proceso de cambio, así se han creado teorías y modelos aplicables a la empresa en un momento dado que cumpla con sus expectativas y que sea adaptable a la misma. A continuación, detallaremos algunos de estos enfoques que permiten a la empresa evolucionar y sobrevivir a su entorno.

Una organización es una estructura en la que sus componentes trabajan conjuntamente para conformar un sistema en el que mediante el grupo social se desarrollen de manera efectiva y coordinada los objetivos de la misma. Todos sus elementos están dirigidos a lograr el mismo objetivo, interactuando de forma tal que se logre una relación recíproca entre ellos.

Podemos percibir los sistemas de dos formas: cerrados y abiertos. Los sistemas cerrados son aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado, que opera con un muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Los sistemas abiertos son aquellos que presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia

con el ambiente, adaptándose a este como medio para sobrevivir.

La Organización y su Entorno

En estos tiempos en el que la interacción que existe entre el entorno y la propia organización es tan constante, se llega a confundir los límites de la misma y resulta casi imposible separar a la organización del ambiente en el que se desenvuelve. Es decir que el ambiente interno y externo de la empresa interaccionan, se condicionan y como consecuencia se modifican uno al otro. Esas influencias e interacciones con el ambiente deben ser identificadas para poder así potenciar las favorables y evitar las que no lo sean. Para empezar, podríamos partir de esta sencilla clasificación.

El entorno general incluye todo lo que está fuera de la organización (factores económicos, políticas, socio – culturales, tecnológicos). Es decir, todos los factores que “podrían” llegar a afectar a la organización. Estos son:

1º- Condiciones económicas: la inflación, la distribución del ingreso disponible, la presión tributaria, etc. son factores económicos del entorno general que pueden afectar las prácticas administrativas.

2º- Condiciones políticas: la estabilidad política, todas las políticas que se desarrollen con respecto a: salud, vivienda, empleo fomento, etc., las políticas internacionales como: integración, tratados comerciales, concertaciones, etc. las políticas proteccionistas que se apliquen, las políticas de libre cambio, etc.

3º- Condiciones sociales: ya que la empresa es un sistema social, tiene presiones y ejerce influencias sobre el medio... Las tradiciones y actitudes respecto al trabajo, el grupo familiar la educación, el ahorro, etc

4º- Global: la globalización es un fenómeno de considerable impacto en la administración y en las organizaciones.

5º- El entorno específico: es la parte del ambiente que está directamente relacionado con el cumplimiento de las metas de la organización. Aquí incluimos a proveedores de insumos, clientes o usuarios, competidores, agencias gubernamentales y grupos de presión pública. Los elementos del entorno específico de una organización pueden convertirse en parte del entorno general y viceversa.

6º- Proveedores: organizaciones que aportan material y equipo, así como también proporcionan servicios financieros y de mano de obra.

7º- Clientes: las organizaciones existen para resolver las necesidades de los clientes, ya que son quienes absorben la producción de la organización.

8º- Competidores: todas las organizaciones, hasta los monopolios, tienen uno o más competidores. Es imprescindible el monitoreo y la identificación de los mismos.

9º- Gobierno: los gobiernos en todos sus ámbitos (ya sea nacional, provincial, o municipal) influyen en lo que las organizaciones pueden o no hacer.

Además, cabe destacar que no todos los entornos son iguales, difieren en su grado de incertidumbre, que puede ser dividida en dos dimensiones: grado de cambio y grado de complejidad.

Cuando hablamos del grado de cambio, nos referimos a un cambio que sea imprevisible, ya que si el cambio pudo ser previsto la incertidumbre que ocasiona es menor ya que existe un lapso para reprogramar el curso. El grado de complejidad se refiere al número de componentes en el entorno de una organización y al grado de conocimiento que la empresa tiene sobre estos componentes. Cuanto más pequeño sea el número de competidores, clientes proveedores y agencias gubernamentales con las que debe actuar una organización, menos incertidumbre habrá en su entorno.

Sistemas y diseños Organizacionales

El diseño organizacional es proceso, donde los gerentes toman decisiones donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategias. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de la organización y hacia el exterior de su organización. Las decisiones sobre el diseño organizacional con frecuencia incluyen el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización el poder y los comportamientos políticos y el diseño de trabajo. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluyen fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

Puntos Básicos para el Diseño de la Organización

Todo aquello que se ha planeado se debe implementar y lograr los objetivos planeados.

Una relación entre el cliente y los trabajadores.

Formar líderes para fomentar el liderazgo.

Productividad.

Saber las fortalezas y debilidades. Oportunidades y amenazas de la organización.

Saber entender que el recurso humano es primordial.

La flexibilidad y rigidez de la organización.

Enfoque Técnico de la Organización

En las técnicas dentro de una organización existen una relación con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas, eso se ayuda con la tecnología disponible.

Hay un sistema técnico dependiente: depende de los requerimientos típicos de las tareas que la organización ejecuta esto cambia de acuerdo a la empresa; está determinada por la especialización del conocimiento (habilidades para operar determinadas máquinas, equipos, materias primas), en las empresas.

La tecnología determina las características de las personas que la empresa necesita (ingenieros, mano de obra).

El sistema técnico tiene que responder con la información técnica que se necesita para conseguir los objetivos organizacionales; el sistema técnico limita y se adapta al sistema social o a la necesidad de negociar con los trabajadores el desempeño de tareas y a su vez determina la capacidad que tienen los trabajadores para negociar tanto las tareas como la relación que se establecen durante la realización del trabajo en la organización.

Organización del trabajo

Es el conjunto de principios o aspectos esenciales que determinan el reparto del trabajo a realizar por un grupo de personas que conjuntamente tienen asignadas unas determinadas funciones que deben realizar en un lugar de trabajo. Este concepto es aplicable tanto a una unidad como a un grupo. Dentro de un grupo hay que tomar decisiones y realizar tareas. Siempre cuando se organiza el trabajo de un grupo, a unos se le asignan las labores de dirección y a otros las de ejecución; pero también podemos organizar el trabajo de forma tal que cualquiera pueda tomar una decisión.

Partimos del supuesto de que repartimos individualmente el trabajo, asignando a cada uno una parte; pero eso no siempre es así, es decir, también se puede repartir el trabajo por grupos (1, 2, 4 personas distintas). Por lo tanto, cuando intentamos organizar el trabajo de un grupo de personas hay multitud de opciones.

Variables a Considerar en la Organización del Trabajo

Para una buena organización del trabajo se debe considerar las siguientes variables:

1º- Mercado: mercado objetivo, segmentación del cliente, niveles de venta, los sistemas de distribución, los servicios de postventa.

2º- Producto-Servicio: Participación porcentual de cada producto en los beneficios de la empresa, la situación de ciclo de vida desarrollos y patentes etc.

3º- Producción-Operaciones: Niveles de Producción, costos de producción, Niveles de Productividad, uso de equipos etc.

4º- Economía-Finanzas: Ingresos y gastos, liquidez, cartera pesada estructura de costos de empresa, estructura financiera, rentabilidad.

5º- Cultura y Clima Organizacional: Identidad, valores, prácticas, concepción del trabajo, clima laboral, liderazgos, naturaleza y tipos de conflictos, consecuencias, tensiones, cohesión interna, rol de grupos y regulación.

6º- Estructura y Organización: Perfil de la estructura, división y organización del trabajo, los flujos, procesos y niveles, capacidad de adaptación y respuesta a la asignación de cargos y evaluación.

7º- Dirección y Liderazgos: poder formal y poder informal, sistemas de trabajos en grupos, centralización-desconcentración de decisiones, procesos de planteamiento y programación.

8º- Recursos Humanos: Niveles de Formación y especialización, desarrollo y carrera, mecanismos de motivación laboral, evaluación de desempeño tanto grupal como individual, sistemas de descompensaciones, relaciones con los sindicatos.

9º- Comunicaciones: Sistemas de Comunicaciones internas, medios y modos de comunicación, niveles, procedimientos, bloqueos, etc.

10º- Toma de Decisiones: Significación dentro del sistema Organizacional, sistema de toma de decisiones dentro de la empresa, procesos de empoderamiento o facilitación, sistemas de información para la toma de decisiones.

11º- Investigación y desarrollo: Creatividad, patentes, licencias nuevas, integración de procesos e integración de productos.

12º- Información: Sistema de control y seguimientos, indicadores de eficiencia, proceso de retroalimentación.

13º- Análisis: La organización vista como sistema integra a todas sus partes, de modo que se retroalimente toda la estructura organizativa con la finalidad de conseguir eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos.

Las teorías que se proponen en la administración nos marcan una ruta a seguir, permitiendo adaptarnos a los cambios constantes a los que se ven sometidas las empresas. Debemos acotar que no es solamente importante la aplicación de los cambios necesarios, sino que también se debe tener en cuenta una dirección y un control de las actividades muy eficiente, que nos dé la oportunidad de reducir errores que se puedan cometer y atrasos en el tiempo de ejecución de las actividades dentro de una organización.

Elementos que componen la organización

El sistema gerencial: este, se refiere a la aplicación del proceso administrativo en la producción eficaz de las producciones, comprende las funciones básicas de los gerentes, consiste en la aplicación de conceptos, criterios y técnicas de planeación, organización, dirección, evaluación de subsistema de mercadeo, finanzas, proveedores, servicio al cliente, liderazgo del talento humano, según demandas cambiantes del ambiente.

El proceso administrativo comprende las relaciones de poder de la dirección, por esta razón y por el carácter técnico en nuestro idioma es seleccionado y formado las funciones básicas de la gerencia en las siglas P.O.D.E.R:

Planear: estratégica y operativamente.

Organizar: diseñar y rediseñar la estructura.

Decidir la ejecución de actividades y dirigir el talento humano.

Evaluar y controlar resultados eficaces.

Reprogramar y reportar mediante un sistema de información.

En el Sistema de Evaluación de Eficacia Organizacional se aplica este enfoque del análisis de capacidad administrativa en cada una de las siguientes variables estrategias seleccionadas:

Capacidad del trabajo humano y potencial.

Eficiencia actual y potencial del capital.

Eficiencia de los recursos físicos actual y potencial.

Productividad, calidad y capacidad de innovación tecnológica actual y potencial.

Objetivos y Resultados

Los objetivos son los fines, los resultados son las realizaciones de esos objetivos deseados. En este sentido las organizaciones presentan un carácter teleológico que las obliga a prever formal o informalmente, por anticipado, el resultado final esperado de su acción. La dinámica de la estructura social global a la cual pertenecen las organizaciones establece unos fines como consecuencia de las relaciones de poder, por ejemplo, entre el gobierno, los empresarios, los gremios, lo cual condiciona su comportamiento y contribuye a definir los objetivos internos de la organización. El proceso de formulación de objetivos es dinámico y varía según el tipo de organización, conlleva a la lucha de poder y la confrontación de intereses de los diversos grupos e individuos en interacción. .

Estructura formal interna

La estructura formal interna de las organizaciones comprende los siguientes aspectos:

Una estructura jerárquica de relaciones de autoridad y trabajo entre las personas que integran la organización.

La división, especialización y estandarización del trabajo. La estructura jerárquica y las normas de comportamiento formal se definen a través de reglamentos o estatutos aprobados legalmente, de acuerdo con las estructuras jurídicas. El conjunto de relaciones de autoridad determina una estructura jerárquica formal compuesta de los siguientes elementos:

Relaciones de autoridad o poder: funciones a nivel de cargo, actividades de las unidades organizacionales, tareas individuales.

Flujo de información y comunicación: es poder legitimidad, es la capacidad coactiva de dar órdenes y los mecanismos de poder para hacer cumplir órdenes.

Tipos de autoridad

Los tipos de autoridad que se aplican dentro de las organizaciones, clasifican en:

- Formal: Consiste de acuerdo con Weber en la autoridad racional legítimamente establecida, esta se hace legítima mediante la aceptación, por consenso y formalización a través de las normas, de

los estatutos.

- Técnica o funcional: Se refiere al poder que se deriva del conocimiento especializado en un área determinada.

- Informal: Es el poder que aparece espontáneamente por la relación entre dos o más personas y la posibilidad de una de ellas de influir en la acción de la otra.

Recursos

Los medios o factores que utilizan las organizaciones en su proceso de producción se pueden clasificar en: Humanos: Las personas proporcionan la mano de obra, la fuerza de trabajo intelectual y física, el capital humano que requieren las organizaciones. Por su ubicación dentro de la estructura interna el recurso humano se clasifica en: Personal directivo, y Personal dirigido.

El estudio administrativo de este factor ha dado lugar a un área prioritaria de apoyo a la producción que es la Administración de Personal, las Relaciones Industriales o la Gerencia de Recursos Humanos que comprende las funciones de selección, evaluación, capacitación, desarrollo de talento, compensación, retiro. El trabajo humano puede apoyarse en cerebro, los músculos, los miembros, los métodos, las herramientas y máquinas. Constituye un factor complejo ya que abarca múltiples dimensiones:

- Técnica: Requiere de conocimientos y trabajos especializados.

- Económica: El trabajo se orienta a la producción racional de bienes y servicios y genera un salario o contra prestación.

- Psicológica: Del trabajo se deriva un comportamiento mental, o de actitud, un estado de satisfacción o insatisfacción, colectivamente determinada el clima de motivación de la organización.

- Fisiología: El trabajo origina desgaste, fatiga y consecuencia física en el largo plazo, por ello es necesario estudiar los movimientos y posiciones repetitivas en la jornada normal del trabajador. Se puede clasificar el trabajo individual, tareas y funciones a nivel de cargo, y trabajo de grupo actividades coordinadas.

- Financieros: Constituye la capacidad de inversión total de la organización, sus activos, sus bienes y derechos negociables, su capacidad de endeudamiento, el análisis del comportamiento financiero. La administración financiera ha desarrollado un conjunto de conceptos y técnicas aplicables en la programación y evaluación del rendimiento del capital invertido a corto, mediano y largo plazo.

Cultura y Cambio organizacional

Definición

Es el conjunto de valores, creencias, comportamientos especializados en una organización. Cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

Las características de las dos dimensiones:

Una vez que existe un cambio en una organización el capital humano pasa por un proceso psicológico el cual los hace sentir confundidos pues contaban con paradigmas diferentes en su campo laboral. Pero una vez que logran adaptarse al cambio el orden regresa a su mente, esto debido a que los paradigmas tienen un ciclo de vida y una vez que estos concluyen llegan nuevos puntos de vista.

En este tema abordado conocimos las necesidades básicas y características que todo grupo humano necesita satisfacer, para que desarrollar el proceso fundamental del de creación de la cultura organizacional. Comprendimos las etapas del proceso de cambio organizacional, así como de las dificultades inherentes al mismo. Reconocimos el rol fundamental del liderazgo en el proceso de creación y modificación de la Cultura Organizacional. Conocimos nuevos modelos de Cultura Organizacionales y su implementación en las organizaciones actuales.

Teorías que sustentan la importancia del clima organizacional

La teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables

causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variáveis Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

Variáveis finais: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Estos tres tipos de Variables influyen en la percepción del clima organizacional, por parte de los miembros de la organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

La cultura organizacional

Es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, el clima está considerado como la superficie o la cara de la cultura. El clima puede ser medido y modificado con programas de desarrollo organizacional, mientras que la cultura es extremadamente difícil de medir directamente y modificar hacia una dirección deseada.

Las diferencias entre la cultura organizacional y el clima organizacional son que esta precede al clima y actúa como su base y fundamento. Por lo tanto, la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura organizacional es más constante el clima es más variable.

El Clima Organizacional

Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la «percepción» que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

Los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Determinantes del clima organizacional

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social) las que inciden en el comportamiento en el trabajo.

La teoría de los profesores Litwin y Stinger (1978), establece nueve factores que, a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Satisfacción laboral: En la vida laboral actual los empleados buscan ser felices en su espacio de trabajo, integrarse a un buen equipo y estar conforme con las tareas que le corresponden, es decir estar satisfechos con su empleo. La satisfacción laboral juega un papel importante para el personal y la empresa, pues cuando los trabajadores son felices, hay mayor productividad. Entre más alto el nivel de satisfacción laboral de un colaborador, mayor su motivación, compromiso y productividad.

Los 6 factores de una buena satisfacción laboral

Según la capacitación Empresarial Cofide (2018), los seis factores para una buena satisfacción laboral son los que describen a seguir:

Creación de lazos con los colaboradores: una relación respetuosa y abierta con su jefe directo influye en el flujo de trabajo, productividad y motivación.

Tener incentivos atractivos para el colaborador: hablamos de recompensas proporcionales a su labor y posibilidades reales de crecer en la empresa.

Incentivar el trabajo en equipo: una buena relación entre pares se traduce en apoyo mutuo y es clave para que el trabajo se lleve a cabo en tiempo y forma.

Formación adecuada y continua: cursos que contribuyan a sus conocimientos en el área laboral en que se desempeñan, resultan intelectualmente estimulantes.

Espacios de trabajo y de descanso adecuados: el ambiente debe ser seguro e higiénico, que inviten y motiven al trabajo.

Posibilidad de ascenso: un motivante para los trabajadores es tener la posibilidad de crecer dentro de la empresa.

Las estrategias organizacionales

Definición

El término estrategia viene del griego *estrategos*, que hace referencia al arte militar. En las guerras siempre han utilizado estrategias para enfrentar a sus enemigos, un ejemplo claro son los escritos de Sun Tzu, el arte de la guerra. Este libro está orientado a las guerras, pero se ha utilizado para tomar principios importantes y extrapolarlos al mundo de la administración de empresas.

Dicho esto, estrategia organizacional son planes, pautas, que dirigen a la empresa a alcanzar sus objetivos globales, el tipo de estrategia a utilizar va a depender de los objetivos que se quieran lograr. En un mundo cambiante como el que vivimos hoy, la definición de estrategias es fundamental

para el logro del éxito de las organizaciones.

En las organizaciones existen tres niveles administrativos, cada uno de ellos con características y funciones diferentes, pero enfocados al logro de una misma meta.

Objetivos de la organización

Las organizaciones que están orientadas a los objetivos, por lo general se enfocan en obtener resultados. Es importante aclarar la diferencia entre misión, visión y objetivos, el conjunto de estos tres, forman la filosofía de la empresa. La misión hace referencia a lo que se dedica la empresa, la visión es donde la empresa quiere ir o llegar a ser en un futuro y los objetivos son los resultados que se pretenden lograr en un tiempo determinado.

La definición de una filosofía organizacional es importante, aquí es donde empieza nacer una estrategia, no podemos elaborar un plan estratégico sin antes saber hacia dónde vamos y a que nos dedicamos realmente. Las empresas que no tienen esta guía están destinadas al fracaso, esto por las turbulencias del entorno la harán naufragar por la falta de un fundamento sólido.

La racionalidad de la organización se refiere a que las empresas utilizaran los medios, métodos, procedimientos, técnicas más adecuadas que encaminen a alcanzar los objetivos generales establecidos. Para que exista una racionalidad estos procedimientos, métodos, etc deben estar alineados a los objetivos.

Los objetivos son organizados por orden jerárquicos para ver su grado de importancia y prioridad, están los objetivos estratégicos (estos son los generales de la organización), objetivos tácticos (estos son los de cada departamento), y objetivos operativos (estos son los de cada tarea u operación).

Objetivos individuales

Recordemos que el éxito de una organización depende del grado de satisfacción de las personas que las componen, esto quiere decir que la fuerza laboral se debe alimentar, las personas de la organización tienen objetivos personales que se deben prestar atención también.

Cada persona está dispuesta a alcanzar los objetivos de la organización en la medida que también alcance sus objetivos individuales (Peter Drucker).

La empresa son las personas, estas son el activo más importante, son generadores de conocimientos, son creadores de bienes y servicios, y están ahí pensando en los objetivos empresariales, pero también son humanos con necesidades.

Elaboración de una estrategia organizacional

Para la formulación de una estrategia organizacional, lo primero que debe hacer la empresa es definir la misión visión y objetivos, como dijimos anteriormente, sin esto, no existe estrategia.

Luego que la empresa ya tiene su base o guía, se puede proseguir a hacer un análisis del entorno externo e interno de la misma. Es básicamente identificar del entorno externo las oportunidades y amenazas y del entorno interno las fortalezas y debilidades.

La idea es conocer cuáles son esos recursos de todo tipo con los que cuenta la empresa que se pueden utilizar o sacar provecho para aprovechar las oportunidades que me da el entorno general y mitigar las amenazas del mismo, de modo que no afecte las operaciones diarias de la empresa.

A esto le llamamos estrategia, marcar las pautas, las acciones que se necesitan hacer para lograr desarrollo, satisfacción de consumidores, alcanzar posicionamiento, crear mercados, etc.

Luego que la estrategia organizacional ya está implementada, se le debe dar un seguimiento de cerca para ver si está dando resultados esperados, esta evaluación se hace mirando los objetivos establecidos previamente en la fase o proceso de la planeación o esos criterios seleccionados que debe cumplir la estrategia para ver si tuvo éxito o si se debe hacer algunos ajustes.

Análisis Externo

En cuanto al Análisis Externo, se busca entender el mundo que rodea a la organización. Se examina el exterior identificando las oportunidades y las amenazas que se presentan. Una oportunidad es algo que la favorece. Ejemplo: un aumento en la demanda, o la salida de un competidor del mercado, o una nueva legislación que obliga a las empresas a consumir el tipo de servicios que se ofrecen actualmente (ISO 14000, por ejemplo).

Una amenaza por lo contrario son cambios en el entorno que pueden afectar negativamente. Ejemplo: Un fuerte incremento en el precio de insumos importantes, nuevos competidores, disminución a largo plazo de la demanda o que la competencia se halla equiparado a la empresa en el uso de

tecnología. Un modelo conceptual cualitativo, que se ha mostrado útil, para realizar este análisis, es el esquema de Porter de las cinco fuerzas: Competidores del sector industrial, Proveedores, Compradores (Clientes), Nuevos ingresos (Competidores Potenciales) y Productos Sustitutos (ver Figura 4)



Figura 4. Las 5 Fuerzas de Porter

Las Amenazas de Competidores Potenciales: se refiere al grado de dificultad para el ingreso de nuevos competidores al mercado o a un segmento de él. No se necesita mucho capital para instalar una fuente de soda, no así cuando se habla de una fábrica de automóviles.

La Rivalidad entre los competidores existentes: describe las relaciones competitivas entre las organizaciones que conforman la industria. Así en la industria de bebidas se encuentra intensas guerras de precios y de publicidad comparativa, lo cual no ocurre en la industria de licores.

La Amenaza de productos sustitutos: indica el grado con el cual los productos alternativos pueden suplantar o disminuir la necesidad de productos existentes. La calculadora electrónica eliminó la necesidad de reglas de cálculo.

El Poder negociador de los Clientes: es el grado con el cual los clientes de un producto tienen la habilidad de influenciar en los oferentes. Así, grandes aviones de pasajeros, como el Boeing 747, pueden ser comprados sólo por las grandes aerolíneas, que pueden influir en el precio del avión.

El Poder negociador de los Proveedores: es la intensidad con la cual los proveedores influyen a los compradores. Las distribuidoras de energía eléctrica en una localidad geográfica dada es la única fuente de esa energía y, por lo tanto, influirá sobre una organización ubicada en esa zona.

El ambiente donde se desarrolla una empresa, es el patrón de todas las decisiones e influencias

del medio ambiente, que afectan su desarrollo. Las influencias importantes para la decisión estratégica, operan en el sector donde se desarrolla la empresa, en la comunidad empresarial, el país y el mundo. Estas influencias pueden ser: económicas, tecnológicas, sociales, políticas, etc. En todas estas influencias el cambio puede tener diferentes grados de impacto, siendo el principal el del impacto tecnológico, debido a su rápido avance y las repercusiones que tiene al momento de crear necesidades y brindar valor agregado al producto.

Análisis Interno

Por otro lado, también debe dirigirse la reflexión hacia el interior de la organización, en el llamado Análisis Interno, donde se identifican las fortalezas y las debilidades que tiene la compañía.

Una fortaleza es algo que se posee o que se hace que, en comparación con la competencia, da una superioridad. Por ejemplo, una capacidad de innovación tecnológica, mejor atención, procesos eficientes.

Una debilidad es una carencia que causa problemas y que impide crear valor. Algunos ejemplos son: altos costos de producción, desconocimiento del mercado, personal no motivado, medios de distribución ineficientes, y obsolescencia tecnológica.

Dentro de los métodos para analizar internamente a la empresa, se cita la Cadena de Valor de Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva”, [PORT, 1985]. Las empresas deben comprender sus Cadenas de Valor, así como también la de sus clientes y proveedores, con el objetivo de descubrir áreas de potenciales nuevos servicios. Por esto se dice que el análisis relativamente periódico de la Cadena de Valor de una empresa es un medio efectivo para encontrar aplicaciones ventajosas de la TI. La Cadena de Valor muestra cómo se genera el valor en la empresa (en su totalidad) y para ello, como señalan Hergert y Morris [HERG, 1989], “descompone su actividad general en actividades estratégicamente relevantes para entender el comportamiento del costo y las bases actuales o potenciales de diferenciación”.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desarrollan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos, esta cadena de actividades puede ser representada usando una Cadena de Valor.

La diferencia entre el costo de los insumos empleados en cada actividad y el valor creado, es el margen de utilidad correspondiente a tal actividad. La Cadena de Valor permite el análisis del costo

de ejecución de las actividades clasificadas según criterios basados en la importancia del costo, de su crecimiento o su relevancia estratégica. No se basa en los criterios contables convencionales. Las actividades de valor pueden dividirse en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo, y para ello se hace uso de un clásico dibujo, como el que se presenta en la Figura 5.

Los criterios de evaluación y selección de estrategias

En general, los diferentes criterios que cabe utilizar para seleccionar entre las opciones estratégicas pueden englobarse en una de las siguientes categorías (Faulkner y Bowman, 1995) (ver la figura 6):

Criterios de adecuación o consistencia: intentan conocer cómo se adaptan las estrategias a la situación identificada en el análisis estratégico. De este modo, algunos autores llaman a estos criterios de consistencia o racionalidad de las estrategias:

Se trata, en primer lugar, de comprobar cómo la estrategia aprovecha las fortalezas de la organización y las oportunidades externas y evita las debilidades internas y las amenazas del entorno.

Asimismo, se tratará de comprobar la adecuación de las estrategias a los objetivos de la organización ya definidos.

Criterios de factibilidad: intentan analizar el funcionamiento de la estrategia en la práctica, tratando de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios o la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos. En definitiva, se trata de responder a la siguiente cuestión: ¿se puede emprender la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros de los que se dispone?

Con carácter general, los recursos financieros suelen constituir la primera limitación de una estrategia, pero la de más fácil resolución, siempre que se pueda acceder a fuentes de financiación con costes asequibles.

La escasa disponibilidad de recursos intangibles y capacidades, tanto individuales como organizativos, constituye una limitación más difícilmente cuantificable, pero, normalmente, más rígida (Rumelt, 1993)

Son muchas las cuestiones que deben considerarse a la hora de valorar la factibilidad de una alternativa estratégica. En cualquier caso, mientras que los aspectos técnicos, económicos o financieros de la implantación pueden ser cuantificados convenientemente mediante, por ejemplo,

técnicas de planificación financiera, los aspectos organizativos deben ser evaluados desde un enfoque más cualitativo.

Criterios de aceptabilidad: tratan de medir si las consecuencias de adoptar una determinada estrategia (es decir, los resultados esperados de la misma) son aceptables o no.

La aceptabilidad es algo muy subjetivo, ya que está fuertemente relacionada con las expectativas de los grupos participantes en la organización, por lo que es importante identificar “para quién” debe ser aceptable. Es prácticamente imposible alcanzar una estrategia que permita cumplir a la perfección con los objetivos de los grupos de interés existentes en una empresa. En este sentido deberemos tener en cuenta dos ideas:

La noción de satisfacción está muy vinculada con la aceptabilidad: no se trata de buscar un ajuste perfecto a los objetivos de cada grupo, sino la satisfacción de los intereses de, al menos, aquellos que puedan resultar determinantes para el funcionamiento de la empresa.

La valoración de la situación de los grupos de interés de la organización que están relacionados con la decisión analizada: Efectivamente, no todos los grupos de interés van a tener la misma capacidad para hacer prevalecer sus intereses en el largo plazo.

Los criterios de adecuación, de factibilidad y de aceptabilidad son útiles para evaluar las distintas opciones estratégicas a priori, tanto si el proceso se lleva a cabo de una manera muy formalizada como si prevalecen los aspectos informales o de poder del mismo. Es decir, la estrategia elegida por una empresa debe reunir estos criterios para tener alguna probabilidad de éxito, especialmente si la empresa se desenvuelve en entornos fuertemente competitivos. Además, estos mismos criterios pueden ser utilizados para evaluar a posteriori la elección estratégica efectuada como un mecanismo del control estratégico.

El comportamiento organizacional y la capacidad de adaptación

Desde el punto de vista del comportamiento organizacional definiríamos la capacidad de adaptación como la habilidad de las organizaciones para cambiarse a sí mismas con el objetivo de hacer frente a los cambios no pronosticados que suceden en su contexto de actuación. Es decir, adaptarse es variar el modo en el que la organización se comporta para lidiar con aquellos cambios que no fueron previstos de forma precisa cuando la organización fue diseñada.

Motivaciones

Definición

La motivación es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del ser humano. No se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con la situación, por ello varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones.

Motivar a alguien, en sentido general, se trata de crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando su energía y esfuerzo, de ahí la importancia de que los directivos dominen esta temática para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización.

En esta aproximación al concepto de motivación se encuentran los siguientes elementos:

Indiferencia: estado «regular» del sujeto que aún no ha encontrado motivo alguno para entrar en acción.

Motivo: ese algo que moviliza al sujeto, en este caso se identifica como un «valor».

Objetivo: lo que el sujeto desea conseguir una vez se ha puesto en marcha.

Satisfacción: estado del sujeto una vez alcanzado el objetivo.

En ocasiones se confunden los términos motivación y satisfacción por lo que aclaramos:

La motivación es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta, es anterior al resultado.

La satisfacción es el gusto experimentado cuando alcanzamos el deseo, es posterior al resultado.

Teniendo en cuenta las condiciones antecedentes y el comportamiento consecuente se tienen entonces los siguientes elementos (Woolfolk,2013):

Motivación intrínseca: Motivación asociada con las actividades que son reforzadoras en sí mismas. Lo que nos motiva a hacer algo cuando no tenemos que hacerlo.

Motivación extrínseca: Motivación creada por factores externos como las recompensas y los castigos. Cuando hacemos algo para obtener una calificación, evitar un castigo, complacer al maestro o por alguna otra razón que tiene poco que ver con la tarea.

Locus de causalidad: La localización —interna o externa— de la causa de la conducta. A partir de la mera observación de la conducta es imposible decir si su motivación es intrínseca o

extrínseca.

Motivación positiva vs motivación negativa

La motivación positiva: se refiere al proceso por el cual un individuo inicia o mantiene adherido una conducta gracias a la obtención de una recompensa positiva, sea externa o interna (por el placer de la actividad).

La motivación negativa: hace referencia al proceso por el cual una persona inicia o se mantiene adherida a una conducta para evitar una consecuencia desagradable, tanto externa (castigo, humillación, etc.) o interna (evitar la sensación de frustración o fracaso).

Motivación básica vs motivación cotidiana

La motivación básica: se refiere a la base estable de la motivación que determina el nivel de compromiso de un deportista con su actividad. Se refiere al interés de un deportista por los resultados deportivos, su rendimiento personal y/o consecuencias positivas de ambos.

La motivación cotidiana: hace referencia al interés de un deportista por la actividad diaria y la gratificación inmediata que ésta produce.

Teorías motivacionales

Comenzaremos con la que probablemente sea la más conocida por todos.

La pirámide de Maslow: Formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).



Figura 9. Piramide de necesidades humanas

Fuente: Maslow

La base: Fisiología: Lo primero que el ser humano necesita cubrir son sus necesidades básicas: comida, bebida, descanso, respiración, etc.

Segundo escalón: Seguridad: Una vez cubiertas las necesidades básicas, se pasa al escalón de la seguridad. Esto implica un techo donde cubrirse, saber que se está protegido y tener recursos asegurados.

Tercer escalón: Afiliación: El ser humano necesita relacionarse, sentirse aceptado y participar en una sociedad.

Cuarto escalón: Reconocimiento: Tener éxito y ser respetado por los demás.

La cúspide de la pirámide: Autorrealización. Creatividad, moralidad, resolución de problemas. El ser humano llegará aquí cuando haya visto satisfechas el resto de sus motivaciones.

La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg: La segunda teoría motivacional que estudiaremos es la teoría de motivación-higiene de Frederick Irving Herzberg (1923-2000) fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Herzberg propuso la Teoría de los dos factores, también conocida como la Teoría de la motivación e higiene.

Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

La satisfacción: que es principalmente el resultado de los factores de motivación (ver dibujo). Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

La insatisfacción: es principalmente el resultado de los factores de higiene (ver dibujo). Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

La teoría X y la teoría Y de McGregor: Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. Esta teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.

La teoría motivacional de McClelland

La teoría motivacional de McClelland se básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación.

A seguir se describe cada paso trazado en la figura anterior y queda de la forma siguiente:

Logro: Es el impulso de ser el mejor, de desmarcarse del resto, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas muy elevadas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado y aceptan responsabilidades.

Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y/o grupos, necesidad de ser reconocidos por estos. Habitualmente luchan porque predominen y se respeten sus ideas.

Factores que influyen en la motivación laboral

Lugar de trabajo: En algunos casos, los puestos de trabajo no son los más adecuados para las labores de los colaboradores, dependiendo de las actividades que deba realizar, sea por temas de mobiliario o por falta de herramientas necesarias para cumplir con ellas.

Ambiente de trabajo: Las diferencias en las personas siempre van a existir, pero lo ideal es encontrar no solo un gran nivel de tolerancia entre los compañeros que conforman el equipo de trabajo, sino que también haya respeto y colaboración entre ellos.

Participación y autonomía: Incluir a tus colaboradores en la toma de decisiones de la empresa es muy importante ya que permite conocer sus puntos de vista, con los cuales se pueden encontrar soluciones acertadas a diferentes problemáticas de la empresa. Por su parte, permitirles a tus colaboradores que realicen sus actividades sin presión, esto les da la sensación de confianza y autonomía que necesitan para desenvolverse con tranquilidad, cumpliendo con cada una de sus asignaciones sin inconvenientes.

También existen otros factores que condiciones de trabajo, factores como las comisiones, los horarios flexibles y los bonos.

Entre otros incentivos que se puedan incluir en la remuneración de un colaborador, generarán una mayor satisfacción con su lugar de trabajo.

Esto se debe a que las personas se sienten motivadas cuando se les reconoce lo que hacen en pro de la empresa, más allá de la retribución económica, es el gesto que tiene la empresa con ellos,

resaltando lo importantes que son para su crecimiento.

Formas eficaces para motivar a tus colaboradores

Según Romero, M. (2015), existen algunas formas eficaces de motivar a los colaboradores dentro de las organizaciones:

La comunicación: Ya para los colaboradores una buena comunicación con sus líderes es muy importante, ya que de ello depende que exista conocimiento y claridad de los objetivos organizacionales.

Nivel de participación: Se mide de acuerdo a la cantidad de responsabilidades que son asignadas a los colaboradores y a las ideas que ellos aporten, con el propósito de mejorar diferentes aspectos de la empresa.

Ambiente laboral: Contar con un clima laboral donde se generen buenas relaciones y se fomenten los valores de la empresa, aumentará la satisfacción de los colaboradores.

Incentivos y beneficios: Horarios flexibles y recompensas económicas son algunos de los estímulos que aprecian los colaboradores, pues los hace sentir mejor con su puesto de trabajo y su vida personal.

METODOLOGÍA

Método de Estudio o Enfoque: El enfoque de la investigación es cuantitativo, basado en datos estadísticos reales y exactos, obtenidos por las encuestas.

Nivel: El nivel es descriptivo, se explora y se describe la utilización de los manuales de procedimientos en las empresas.

Campo de Acción: Áreas administrativas de las empresas que utilizan un Manual de Procedimientos.

Población: Se han realizado el estudio a 40 empresas abarcando la zona del microcentro de Ciudad del Este.

Muestra: 30 empresas que equivalen el 75% de la población.

Técnica de recolección de datos: Se aplicará una encuesta a los funcionarios de las empresas seleccionadas para llegar a conocer sus opiniones referentes al fenómeno estudiado.

Instrumento de recolección de datos: cuestionarios con preguntas cerradas y opciones de

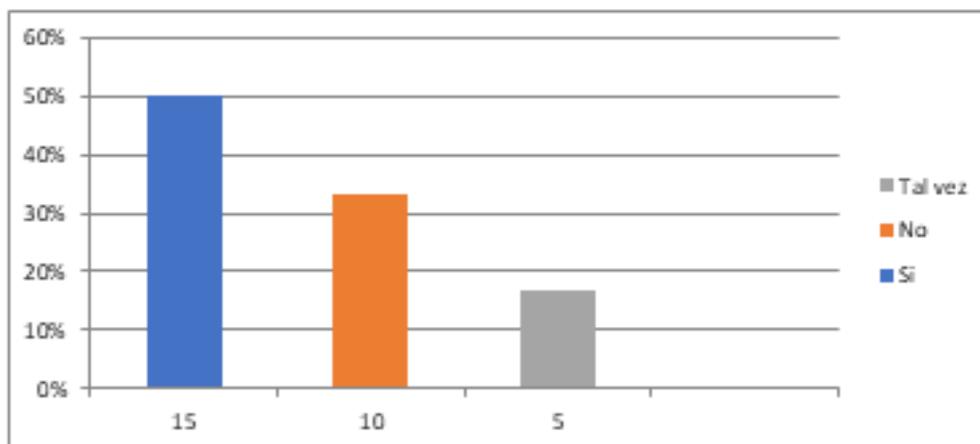
respuesta dicotómicas y de selección múltiple.

Análisis e interpretación de resultados

Resultados gráficos de la encuesta aplicada a las muestras

Gráfico 1.

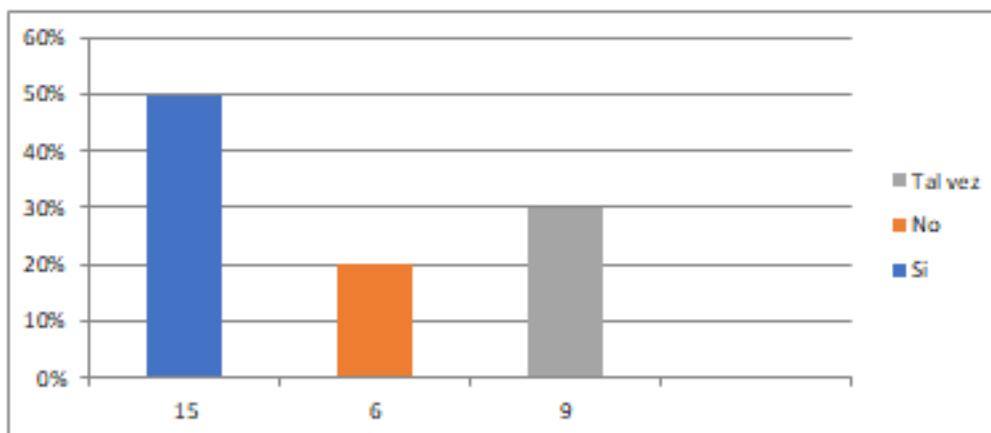
¿Conoce qué es un manual de Procedimientos?



Análisis: En la encuesta realizada a los 30 empresarios, 15 empresarios manifiestan que conocen con exactitud lo que es un manual de procedimientos, seguidos por 10 empresarios que manifiestan que no conocen. Y 5 expresan que tal vez. Un manual de procedimientos en las empresas proporcionará mayor conocimiento al personal en las actividades que ejecuten.

Gráfico 2.

¿Cree necesario el diseño de un manual de Procedimientos?

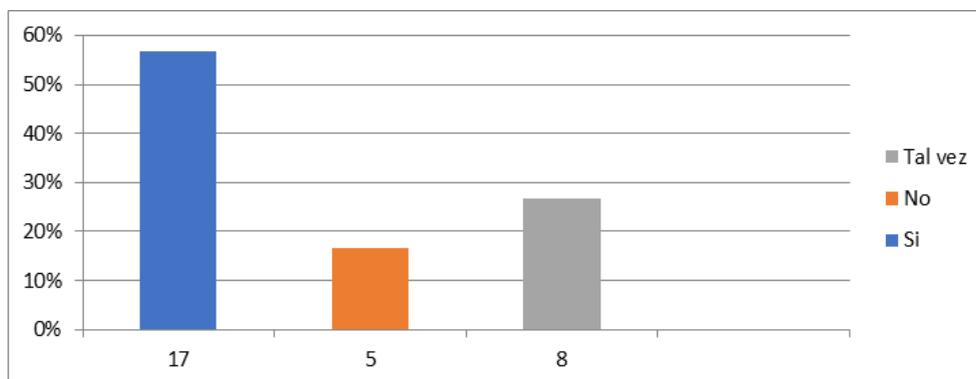


Análisis: Cuando se preguntan a los encuestados si creen necesario el diseño de un manual de procedimientos, la mayoría dice que, si es necesario, pero por otra parte creen que no es necesario,

o simplemente desconoce, esto se debe a que en la empresa no cuentan con este instrumento indispensable para la correcta organización de la misma.

Gráfico 3.

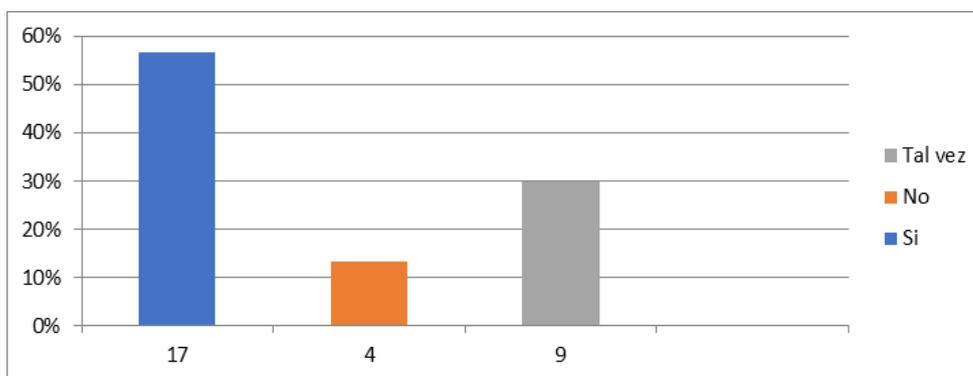
En su empresa, ¿Los funcionarios conocen con detalles cuáles son sus funciones?



Análisis: Al preguntar a los encuestados si el personal que labora en la empresa conoce sus funciones, el mayor porcentaje dice que si tienen definidas sus tareas, seguidas en menor porcentaje por quienes manifiestan que no las tienen definidas, esto se debe a que los funcionarios desconocen de la existencia de un documento que norme esto y se limitan únicamente a realizar sus trámites.

Gráfico 4.

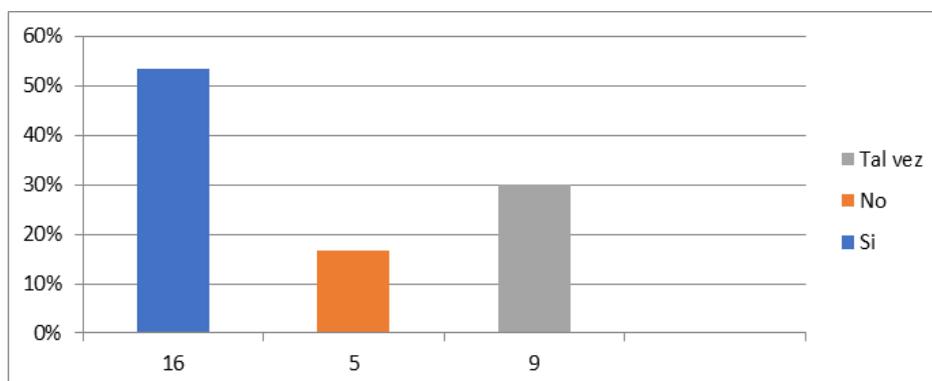
En el momento de contratar un funcionario, ¿Se les dio instrucciones específicas acerca de cuáles serían sus funciones?



Análisis: Al preguntar a los encuestados si se dio instrucciones específicas en la hora de contratar a sus funcionarios, el mayor porcentaje dice que si lo hizo, seguido de un buen porcentaje que manifiesta que tal vez realizo cierta instrucción, lo que indica que es importante contar con el Manual de Funciones y Procedimientos para definir con exactitud las tareas del personal.

Gráfico 5.

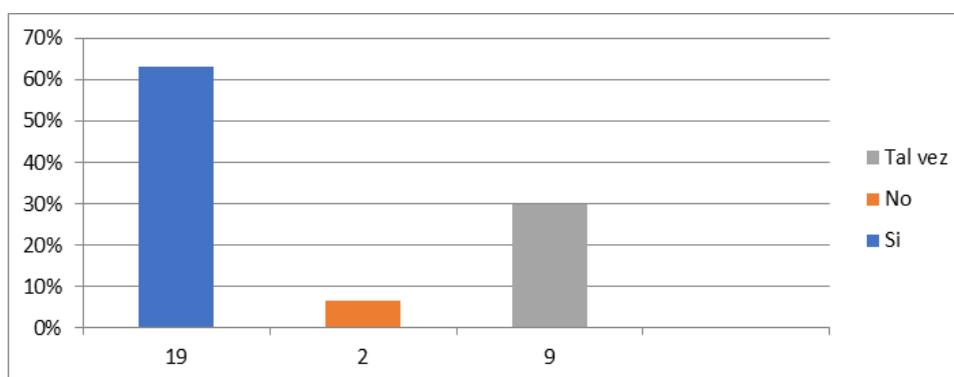
¿Los trabajadores reciben suficiente formación e información para trabajar de una forma más clara y concisa?



Análisis: Del total de encuestados el mayor porcentaje manifiesta que los funcionarios reciben bastante formación e información para trabajar más claramente, esto es bueno ya que con esto los funcionarios se adaptan mejor en las organizaciones y realizan sus labores con más eficiencia y efectividad.

Gráfico 6.

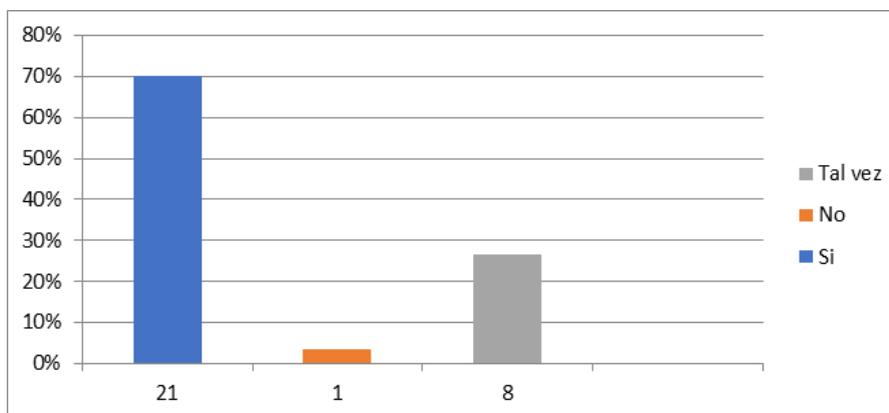
¿Considera usted que se debe capacitar al personal para un mejor desempeño en sus puestos?



Análisis: De la población de Empresarios encuestados la mayoría manifiesta que es muy importante capacitar al personal para que desempeñe sus actividades de una manera más eficiente y eficaz.

Gráfico 7.

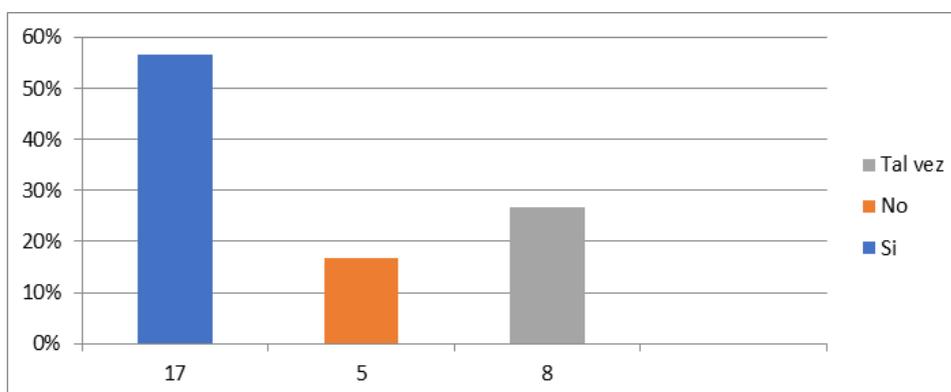
¿Considera usted que pueden realizarse modificaciones en la organización para obtener una mayor coordinación de las actividades?



Análisis: Al preguntar la opinión sobre la importancia de realizar cambios en la organización que mejoren las actividades, los encuestados en su mayoría manifiestan que si es muy importante ya que esto ayudara a tener una mayor coordinación en las actividades y procedimientos para cumplirlas.

Gráfico N° 8

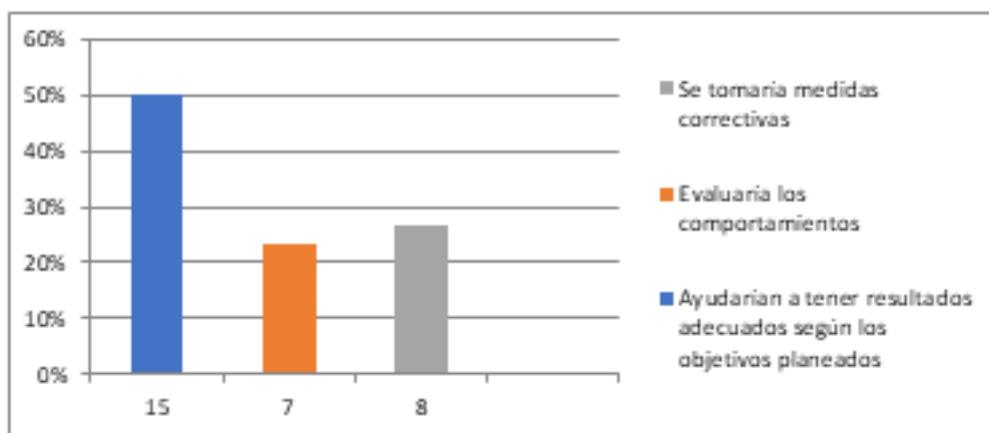
¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?



Análisis: Según la mayoría de los encuestados al preguntarles si están claramente establecidos las funciones, responsabilidades, líneas de autoridad y niveles jerárquicos manifiestan que sí, seguidos de un buen número de encuestados que dicen que no, por lo que se hace necesario definir en un documento como el Manual todo esto.

Gráfico N° 9

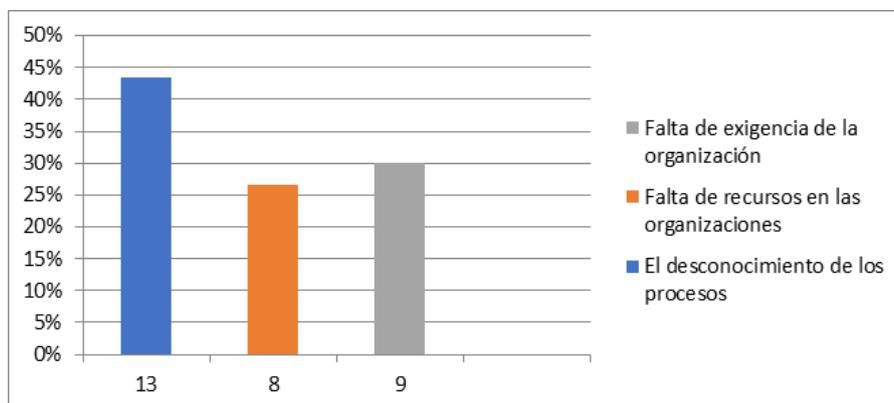
¿De qué manera piensa que ayudarían los manuales de procesos en el mejoramiento del clima laboral?



Análisis: La mayoría de los encuestados piensan que ayudarían a tener resultados adecuados según los objetivos planeados, seguidos de un porcentaje que dice que se tomaría medidas correctivas, lo cual motiva a continuar con el trabajo ya que es un instrumento que va a ser de mucha utilidad para las empresas.

Gráfico N° 10

¿Cuáles piensa usted que son las principales dificultades en la elaboración e implementación de manuales de proceso?



Análisis: Al preguntar sobre las dificultades en la elaboración e implementación de los manuales, sujetándose a los cambios que este podría ocasionar, la mayoría manifiesta que no conocen los procesos, seguidas de un porcentaje significativo que dice que son faltas de exigencia de las organizaciones.

Conclusión

Al finalizar este trabajo se ha llegado a la conclusión de que tanto las empresas como los

funcionarios conocen la Ley de Inclusión Laboral, por lo tanto, ciertas empresas se acogen a esta Ley cumpliendo y llevando a cabo sus responsabilidades sociales, contratando a personas con discapacidad.

En muchas entidades la empresa tiene mucho en cuenta el tipo de discapacidad, por lo tanto, existen sectores que no contratan personas con capacidad física ya que no posee un ambiente exclusivo para dicha capacidad.

Así mismo, a través del estudio realizado se lleva en cuenta que la contratación se lleva en forma moderada ya que en muchas empresas se da la oportunidad a las personas con capacidad diferente sin distinción alguna, y en otros muy poco, pues su capacidad no le impide a desenvolverse en su labor.

Una persona con discapacidad puede realizar las mismas funciones que los demás sin ningún impedimento, siendo la capacidad de desempeño igual que los demás colaboradores.

Así también fue posible observar que sería del agrado de los colaboradores que la empresa siga contratando a las personas con discapacidad, es importante dar la oportunidad a dichas personas para ejercer sus habilidades.

Propuestas

Considerando las observaciones de los resultados de la investigación que se llevó en cuenta, se considera oportuno dejar la recomendación a las empresas del sector público y privado que se tenga en consideración a las personas con discapacidad, ya que no afecta en su desarrollo para con los trabajos a realizar en la empresa.

Así también se recomienda a los alumnos y a la sociedad que ayuden y respeten a las personas con discapacidad, y que respeten las señales de las personas con discapacidad, en cuanto a la solidaridad de las personas con ellos.

Del mismo modo se deja a consideración a los alumnos/as de la Universidad Privada del Este a fin de dar continuidad a este trabajo ya que es un tema muy interesante y es bueno que la gente conozca los beneficios de los mismos.

Bibliografía

American Psychological Association (2020). Manual de Publicaciones de la American Psychological

Biblioteca y Archivo del Congreso de la Nación. (24 de julio de 2014). Ley N° 2479 / establece la obligatoriedad de la incorporación de personas con discapacidad en las instituciones públicas. <https://rb.gy/g4cei7>

Biblioteca y Archivo del Congreso de la Nación. (18 de julio de 2013). Ley Nª 3585 / Modifica los artículos 1º, 4º Y 6º de la Ley N° 2479/04 “que establece la obligatoriedad de la incorporación de personas con discapacidad en las instituciones públicas. <https://rb.gy/xt4pmc>

Castellanos Muñoz, A. M. y Quintana, P. A. (2015). La inclusión laboral de personas en condición de discapacidad. *Espiraes revista multidisciplinaria de investigación científica*, 3(30), 78-79. <https://doi.org/10.31876/er.v3i30.618>

López, M. (1 de marzo de 2022). Colocación no es Inclusión: ConTrabajo. <https://rb.gy/zbrbsa>

López, H. (2016). Inclusión laboral de las personas con discapacidad En las empresas públicas de servicios básicos En el Cantón Daule [Tesis de Grado, Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/8818>

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (17 de setiembre de 2020). Ministerio de Trabajo y la plataforma virtual [incluyeme.com](http://www.incluyeme.com) brindarán capacitación y oportunidad de empleo a personas con discapacidad. <https://www.mtess.gov.py/noticias/ministerio-de-trabajo-y-la-plataforma-virtual-incluyemecom-brindaran-capacitacion-y-oportunidad-de-empleo-personas-con-discapac>

Quiñones, S. y Rodríguez, C. (2019). PUCP: La inclusión laboral de las personas con discapacidad. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/forojuridico/article/view/13747>

Ramírez, K. (2015). Estudio sobre la inclusión laboral de personas en situación de discapacidad en las empresas del sector público del municipio de Caicedonia Valle [Tesis de Grado, Universidad del Valle Sede Caicedonia]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/12734/0586357%20>

O.K.pdf?sequence=1

Salvia, A. y Tuñón, I. (2007). Impacto en los Programas de capacitación en las oportunidades laborales y de inclusión de jóvenes en situación de pobreza. *Revista de Estudios Regionales y Mercado de Trabajo*, 3 (2007), 51-68. <https://www.aacademica.org/agustin.salvia/132>

Sampieri, R. H., Fernández, C. y Baptista, P. (2020). *Metodología de la Investigación*. (6ª. Ed.). McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Sutty Segovia, H.I. y Pelegrina, L. (2021). Inclusión laboral de personas con discapacidad en los restaurantes de comida rápida de los barrios Las Lomas y Villa Morra de la ciudad de Asunción en el año 2020. *Revista Científica OMNES*, 4(1), 22–44. <file:///C:/Users/anyom/Downloads/62.pdf>

Tamayo y Tamayo (2007). *El proceso de la investigación Científica* (5º Ed.). Limusa Editorial.

Universitat Carlemany (17 de enero de 2021). ¿Qué es la inclusión laboral y cómo se promueve? <https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/inclusion-laboral-factores-tipos-y-ejemplos>