



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
IBEROAMERICANA S. C.



INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CLAVE 8901-25

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISEÑO DE PROPUESTA “RETROALIMENTACIÓN
LABORAL Y ORGANIZACIONAL PARA UN DESARROLLO
INTEGRAL DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN
ADECCO”.

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

CRISTIAN ALAN BURGOS HERNÁNDEZ

ASESOR DE TESINA:

MTRA. ILDA ROBLES GONZALEZ

XALATLACO, ESTADO DE MÉXICO DE 2019.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

RESUMEN

El presente trabajo se enfoca al área de la psicología organizacional que tiene como base un desarrollo integral del personal por esta razón se realizó una investigación bibliográfica con la finalidad de contribuir a los resultados de esta empresa Adecco así mismo esta institución fue creada en el año 1996 como resultado de la fusión entre Adia de Suiza y Ecco de Francia dos compañías líderes en el servicio del personal (Recursos Humanos).

Por esta razón pretendo identificar los procesos cognitivos que por consiguiente hacen que un individuo tenga diferentes maneras de ver una perspectiva laboral y motivacional tomando en cuenta que los individuos fueron criados con distintos valores de ahí la honestidad, el respeto, tolerancia, responsabilidad, así mismo involucra acontecimientos culturales y sociales tales como creencias y costumbres. Trato de mesclar lo subjetivo y la parte objetiva de lo cual influye de manera importante en esta población de trabajo.

Cabe rescatar que para muchas personas les resultara motivador el ascenso el dinero, la estabilidad, de trabajo o simplemente el bienestar personal. Con el fin de llegar a una plenitud tanto personal como laboral. Tenemos que abarcar una amplia gama de oportunidades benéficas entre estas se encuentra la parte del clima laboral.

Esto se orienta hacia los objetivos generales de la institución directamente en la satisfacción de los trabajadores y que a su vez influye en la productividad, por lo tanto se encuentra relacionado con el entorno social por esta razón interaccionamos como equipo para un apoyo mutuo.

Con respecto a la retroalimentación. Nos permite conocer y fomentar las fortalezas y se establecen las pautas para trabajar sobre las debilidades generando confianza asía nosotros mismos, así como una mejor comunicación, empatía y convivencia con el supervisor que se encuentra en el área de trabajo.

En resumen para poder desarrollar a estas habilidades es necesario una autoevaluación puesto a que influye de manera positiva ya que va de acuerdo a la disposición o actitud que mostro el individuo a lo largo de su jornada laboral y por último se involucran los programas de calidad en esta parte esencial se cohesionan aspectos concretos y objetivos tales como responsabilidad, interés dedicación y actitud etc.

Del mismo modo es importante rescatar que esta investigación también nos habla acerca de las jerarquías básicas. Por consiguiente la fisiológica, de seguridad, la social, estima y autorealización.

Así mismo, en el resultado de esta investigación bibliográfica se realizó el diseño de una metodología que haga posible la implementación de una manera práctica de promover el desarrollo integral del personal en colaboración de un equipo bien estructurado, es decir desde el personal de recursos humanos y supervisores.

Por último, se toma en cuenta que cada uno de los aspirantes toma un rol importante con el objetivo de influir de manera positiva, con el fin de que desempeñe un mejor papel en el ámbito organizacional, en beneficio de la empresa para la cual se trabaja.

CAPITULO I. LA INSTITUCIÓN

Resumen

1.1	Introducción al trabajo.....	10
1.2	Antecedentes y teorías de una institución.....	11
1.3	Definición de institución.....	14
1.3.1	Tipos de institución.....	16
1.3.2	Instituciones formales.....	17
1.3.3	Instituciones informales.....	17
1.3.4	Instituciones políticas.....	18
1.3.5	Instituciones económicas.....	19
1.3.6	Instituciones jurídicas.....	20
1.3.7	Instituciones laborales.....	20
1.3.8	Instituciones científicas.....	22
1.3.9	Instituciones educativas.....	22
1.3.10	Instituciones artísticas.....	23
1.4	Teorías de la motivación.....	24
1.4.1	Teoría de la “Jerarquía de necesidades” de Maslow.....	25
1.4.2	La necesidad básica es la fisiológica.....	26
1.4.3	La siguiente necesidad es la de seguridad.....	28
1.4.4	Las necesidades sociales.....	29

1.4.5 La cuarta es la estima.....	30
1.4.6 La quinta necesidad es la autorrealización.....	30
1.4.7 Autoactualización.....	32
1.4.8 Motivación.....	32
1.4.9 Metamotivacion.....	33
1.4.10 Quejas y metaquejas.....	33
1.4.11 Las metaquejas.....	34
1.4.12 Necesidades estéticas.....	34
1.4.13 Necesidades cognitivas.....	35
1.4.14 Necesidades de auto-trascendencia.....	35
1.5 Teoría de " ERG"	35
1.5.1 Motivación extrínseca.....	37
1.5.2 Motivaciones intrínsecas.....	37
1.6 "Teoría de las necesidades" de McClelland.....	38
1.6.1 La primera la necesidad de logro.....	38
1.6.2 Necesidad de afiliación.....	39
1.6.3 La necesidad de poder.....	39
1.6.4 Motivadores del entorno laboral.....	40
1.6.5 Motivadores de contenido del trabajo.....	42

CAPITULO II ESTRÉS EN EL ÁMBITO LABORAL.

2.1 Definición de estrés.....	44
2.2 Causas de estrés en el ámbito laboral.....	45
2.2.1 Exigencia ocupacional.....	45
2.2.2 Conflicto de funciones.....	45
2.2.3 Ambigüedad de funciones.....	46
2.2.4 Estrés debido a cargas excesivas he insuficientes.....	46
2.2.5 Falta de participación en la toma de decisiones.....	46
2.2.6 Condiciones de trabajo.....	47
2.3 Cultura organizacional.....	47
2.3.1 Concepto de cultura organizacional.....	48
2.4 Programas de calidad de vida en el trabajo.....	49
2.4.1 Encuestas de retroalimentación.....	50
2.4.2 Concepto de reingeniería.....	51
2.4.3 Reingeniería de procesos.....	51
2.4.4 Concepto de administración de la calidad total.....	52
2.4.5 Calidad impulsada por el cliente.....	53
2.4.6 Calidad total y la cultura organizacional.....	53
2.5 Diseño de una infraestructura de la calidad total.....	54

2.5.1 Ciclo de mejora.....	54
2.5.2 Mediciones de recursos humanos.....	54
2.5.3 Medición en la administración de la calidad total.....	55
2.6 Plan general del responsable operativo, de Recursos Humanos y el facilitador.....	56
2.6.1 Autoevaluación integral.....	56
2.6.2 Aprendizajes de acciones pasadas.....	57
2.6.3 Contingencias con el impacto en el desarrollo del personal.....	57
2.7 Plan de implementación.....	58
CAPITULO III DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO PARA PROMOVER EL DESARROLLO INTEGRAL DEL PERSONAL	
3.1 Descripción grafica del método desarrollado.....	61
3.2 Insumos.....	62
3.2.1 Elementos de la cultura de la institución.....	63
3.2.2 Contingencias.....	63
3.2.3 Proyectos de la institución.....	64
3.2.4 Evaluaciones.....	65
3.3 Proceso de transformación.....	65
3.3.1 Compromiso de los interesados.....	66
3.3.2 Compromiso de la institución.....	66

3.3.3 Compromiso de los líderes.....	66
3.3.4 Compromiso del personal.....	67
3.3.5 Integración de esquemas de corresponsabilidad.....	67
3.3.6 Facultamiento y reforzamiento.....	68
3.3.7 Seguimiento.....	68
3.4 Productos.....	69
3.4.1 Programas a disposición del personal.....	69
3.4.2 Personal involucrado y comprometido con su desarrollo.....	70
3.4.3 Evidencia del compromiso de la institución.....	71
3.5 Recursos.....	71
3.5.1 Presupuesto.....	71
3.5.2 Voluntariado.....	72
3.5.3 Programas internos y externos ya existentes.....	72
3.6 Autoevaluación integral.....	73
3.6.1 Evaluación del clima laboral.....	73
CAPITULO IV METODOLOGÍA	
4.1 Tipo de investigación.....	74
4.2 Objetivos.....	75
4.3 Justificación.....	76

4.4 Hipótesis.....	77
4.5 Delimitación.....	78
4.6 Universo.....	78
4.7 Muestra aleatoria.....	79
4.8 Escenario.....	80
4.9 Instrumentos.....	81
4.10 Procedimiento.....	83
4.11 Elementos de inclusión.....	88
4.11.1 Elementos de exclusión.....	88
4.12 Sugerencias y recomendaciones.....	89

Anexos

Glosario

Bibliografía

CAPÍTULO I. LA INSTITUCIÓN

1.1 Introducción al trabajo

Hoy en día las empresas y las instituciones tanto Mexicanas, como en otros países, su atención se enfoca a diferentes procedimientos de calidad que buscan mantener un proceso de mejora continua, para lo cual es necesario contar con una metodología que documente las actividades por procesos y definiendo mecanismos de evaluación y seguimiento.

Así mismo tenga una secuencia metodológica y concreta ya que en este caso la mayoría de las instituciones buscan un desarrollo integral es decir, el bienestar de la persona en un entorno de trabajo o ambiente de trabajo seguro desde un ámbito económico, personal, social, y cultural.

Esta investigación busca encontrar, o bien generar, una metodología confiable y práctica, estructurada para promover el desarrollo integral del personal en una empresa.

Cabe destacar los puntos principales que originaron el interés del presente trabajo de investigación, así como la justificación de la pertinencia del tema: Además se plantean tanto las hipótesis, así como las preguntas de investigación, los objetivos y las delimitaciones y limitaciones del presente trabajo.

El marco teórico de la investigación se revisa posteriormente, profundizando los temas de motivación, cultura organizacional, reingeniería, y sistemas de calidad total, como soporte teórico para orientar el diseño de una metodología que promueva el desarrollo integral del personal.

1.2 Antecedentes y teorías de una institución

Para abordar este tema es necesario hablar sobre: La institución que promueve el desarrollo integral para impulsar la calidad de vida del personal y su familia de las empresas que la patrocinan a través de diversas actividades tales como eventos, servicios y beneficios entre otras.

Esto con el fin de realizar un esfuerzo en el cual podamos desarrollar una serie de aspectos de la persona entre estos se encuentra el ámbito del trabajo, familia, sociedad, valores, educación, salud y economía.

Siendo que su labor de promover el desarrollo integral de los colaboradores y de sus familias comenzó antes de que las leyes Mexicanas establecieran como obligación de las compañías otorgar servicios de salud y vivienda para sus trabajadores.

Para el grupo Adecco la responsabilidad social empresarial tiene un significado real. Debido a ello la filosofía de trabajo de la empresa es combinar las necesidades laborales de los individuos y del negocio, llegando a las familias y las sociedades con las que interactúa. Pollet Herve (2006, pp. 7)

Ahora bien, las empresas patrocinadoras de esta institución ya proporcionaban estos beneficios generando un equilibrio pleno de los diferentes aspectos de la persona, proporcionando diferentes herramientas y programas (Krauze, 2006).

Para este trabajo es necesario aclarar que se lleva a cabo en la empresa Adecco esta es una compañía de recursos humanos el grupo Adecco da trabajo aproximadamente 700000 trabajadores con contratos temporales y cuenta con más de 34.00 empleados propios y 5.200 de oficinas en más de 60 países y territorios alrededor del mundo.

El grupo Adecco es la empresa matriz de un gran número de marcas a nivel internacional incluyendo a Modis Spring, Professional, Badenoch Clark entre otros.

Sin embargo; el grupo ofrece una amplia variedad de servicios que incluyen personal temporal, colocación permanente y desarrollo de talento, así como externalización y consultorías los mercados clave del grupo Adecco son:

Francia, Norte América, Reino Unido, Irlanda, Japón, Alemania, Australia, Países nórdicos, Nueva Zelanda y Suiza.

Adecco fue creada en el año 1996 como resultado total de la fusión entre Adia de Suiza y Ecco de Francia dos compañías líderes en el servicio del personal con perfiles geográficos complementarios. Pollet Herve (2006, pp. 7).

Que tuvo un crecimiento un crecimiento importante hacia los años 90 decidieron unirse para formar Adecco la empresa más grande en todo el mundo en brindar este tipo de servicios.

Como consecuencia en los años 1997 y 2000 hace una entrada como TAD Resources Internacional Massachusetts. En el año 2000 Adecco adquiere la función de proveer el personal a Olsten de Melville (Nueva York). Y así se convierte en la empresa número uno de reclutamiento en EE.UU 11.6 mil millones.

En el 2002 reconociendo la demanda creciente de servicios profesionales y expertos, así como, la creciente importancia de traer el talento. Adecco consolida sus negocios bajo tres nombres principales y crea tres divisiones globales para entregar sus servicios. Pollet Herve (2006, pp. 7-8)

Hasta finales del 2003 Adecco sufre problemas contables que no le permiten presentar balances y cae en la bolsa de valores generando demasiadas pérdidas.

En el 2005 después de una revisión de estrategia Adecco hace un compromiso de ampliarse por el realineamiento a través de seis líneas (Profesional Business).

Definidas por campos ocupacionales complementando su negocio esencial de oficina e industrial.

Cabe mencionar; que en año 2006 la empresa anuncia una estrategia dual enfocada a proveer el personal profesional y general después de la adquisición de

AG DIS. Asume la posición de oficial de Adecco y Dominik Daniel se convierte en el director financiero.

Por lo tanto, en el año 2007 la asamblea general aprueba el nombramiento Dormann antiguo Vicepresidente como el presidente de consejo.

El primero de Enero del 2009 Rolf DO comienza como presidente de la junta directiva del grupo Adecco y el primero de Junio del mismo año Patrick De Maeseneire asume el cargo superior del grupo Adecco.

Co respecto a su misión de la institución Adecco pretende inspirar a las personas y organizaciones a lograr un mayor rendimiento, efectividad y elección en el ámbito laboral, para el beneficio de todos los interesados.

Como la compañía de servicio de empleo más grande del mundo, un negocio que positivamente impacta en millones de personas cada año, son conscientes de la función global y de su misión,

Por otro lado en cuanto a su visión es alcanzar y mantener una posición de liderazgo en los negocios con un sólido y sustentable desempeño, con base a la excelencia y calidad del servicio que se ofrece.

En cuanto a sus valores de Adecco es creer que la reputación es el valor más importante que tienen. Ya que luchan para construir y sostener la reputación a través de un compromiso continuo, y aplicar los valores esenciales tales como el respeto, responsabilidad, honestidad e integridad.

- Respeto por los derechos y la dignidad de todas las personas y organizaciones siendo honrados y justos.
- Responsabilidad por nuestras acciones. Consecuentes en lo que se dice y se hace.
- Honestidad. Con los colegas, socios, clientes, proveedores.
- Integridad. Por hacer lo correcto, incluso cuando es difícil o no resulta popular

1.3 Definición de institución

Para abordar el tema una institución es cualquier tipo de organización humana que implica relaciones estables y estructuradas entre las personas que se mantienen en el tiempo con el fin de cumplir una serie de objetivos explícitos o implícitos.

Las instituciones son sistemas de reglas sociales establecidas o inmersas que estructuran las interacciones sociales. Hodgson Geoffrey (2009)

Por lo tanto una institución implica prácticas, hábitos y costumbres que se encuentran regidas ya sea por normas morales o bien por disposiciones legales. Es posible que se pueda abarcar desde unas pocas personas hasta miles de individuos según el alcance que tenga, suele tener una cultura común a todos sus miembros que comparten ciertas ideas y valores que los motivan a formar parte de ellas.

Ahora bien toda institución se compone de reglas formales e informales a la vez las reglas formales son las que alcanzan un carácter jurídico (puede tratarse de una ley solo valida y que suelen estar escritas en algún tipo de código institucional).

Las reglas informales son hábitos y criterios morales que no alcanzan carácter jurídico ni so escrito, pero son obedecidas por existir. Muchas veces las reglas informales pueden transformarse en reglas formales o viceversa según cambien las condiciones sociales en las que existe la institución.

Cabe recatar que las instituciones no son resultado de una planificación si no que surge a lo largo del tiempo en repuesta a necesidades de la población o como resultado de la lucha por el poder entre individuos o grupos. Las instituciones suelen modificar elementos de sí mismas para adaptarse mejor a las circunstancias cambiantes.

Cuando los hombres crean asociaciones deben crear también reglas y procedimientos para la tramitación de los asuntos comunes y para la regularización Hanson Robert C. (1961, p. 95).

Por lo que se hace hincapié en que una institución: También abarca aspectos relacionados a diferentes entornos ya sea formales e informales de los cuales se trabaja en conjunto para el pleno desarrollo de esta institución y de la integridad del personal, es decir para su desarrollo integral y el bienestar de la persona existen prestaciones de ley como puede ser el seguro de vida relacionado a aspectos de salud y de alimentación.

Dentro de la institución debe de existir un excelente ambiente de trabajo para la colaboración en equipo.

Para empezar en los aspectos informales destaca la socialización del individuo así mismo involucra acontecimientos asociados a diferentes actividades como eventos y otros beneficios que involucra a la familia.

En este caso son los valores y costumbres que se asocian para una sana convivencia de los integrantes de estas diferentes instituciones.

En el ámbito formal destacan los más altos estándares y políticas estrictamente formuladas para llevar un control y manejo del personal. Por este motivo se encuentra la responsabilidad.

En muchas ocasiones se tienen que realizar sacrificios con respecto a la parte informal de dicha institución asumiendo que los individuos tienen que cancelar algún evento cultural para acudir al horario que rige y otorga la institución para desempeñar sus labores encomendadas.

La responsabilidad social empresarial debe sustentarse en los valores expresados por la empresa y debe ser plasmada en un conjunto integral de políticas prácticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales para institucionalizarla. Cajiga Calderon Juan (2019, p. 4).

Así mismo es de suma importancia llevar a cabo los aspectos formales debido a que son de carácter jurídico es decir que están obligados a llevar a cabo este proceso al pie de la letra ya que de por medio existe un contrato de lo cual el individuo firmo y estubo de acuerdo con las políticas de dicha institución solo si en caso de no ser respetado es muy probable que la persona sea sancionada y de cumplirlos sea beneficiada con bonos o incentivos.

En pocas palabras en un aspecto formal se encuentra la confidencialidad de datos personales o firmas electrónicas que se resguardan y que solamente son exclusivas para una sola persona.

Cabe mencionar que una institución ya sea de carácter político, económico, laboral, científico, o educativo está respaldada por una base de carácter jurídico con el fin de avalar y llevar a cabo la integridad y la responsabilidad de cada institución.

1.3.1 Tipos de institución

El uso del término institución se ha generalizado en las ciencias sociales en los últimos años reflejando el crecimiento de la economía industrial y el uso del concepto de institución en otras disciplinas incluyendo la filosofía, sociología. La política y la geografía Hodgson Geoffrey (20011, p. 21).

En términos generales una institución no solamente se limita en un solo campo de estudio debido a que tiene un amplia gama de temas de trabajo entre estas se encuentran las que ya se mencionaron y otras más tales como las Económicas, científicas, educativas entre otras. Cada una de las diferentes instituciones las explicaremos más adelante, sobre todo para tener en claro que es a lo que se dedica cada una de estas y así mismo tener un amplio panorama y argumentación para poder llegar a lo que se requiere en esta investigación.

En primer lugar se debe considerar que lo primordial es clasificar las diferentes instituciones existen dos las formales e informales las formales abarcan reglas y las informales no necesariamente tienen un orden e específico.

1.3.2 Instituciones formales

Para describir este apartado la institución formal cuenta con una organización reconocida por las leyes por lo general estas se corresponden con formas jurídicas que están contempladas como tal por la ley es decir que estas obedecen a un molde preestablecido por las mismas leyes.

De esta forma las instituciones generan marcos de carácter social, político y económico que hacen más predecible la conducta de las personas reduciendo el riesgo y proporcionando acciones colectivas que mejoran el desempeño económico. Camargo Mayorga David Cardona Garcia Octavio (2018, p. 375)

1.3.3 Institución Informal

Con respecto a las instituciones informales son las normas culturales de una sociedad y se crean, se mantienen y se transforman a través de la educación, entendida como las acciones que reproducen y mantienen, transforman una cultura, están incorporadas a los individuos en forma de creencias, hábitos lo que hace que su cambio sea muy lento debido a la inercia cultural.

1.3.4 Instituciones políticas

En relación a las instituciones políticas se describen como quienes regulan y vigilan normas de conducta y costumbres consideradas importantes para una sociedad como las particulares organizaciones formales de gobierno y servicio público.

Así mismo las estructuras y mecanismos de orden social en la especie humana son uno de los principales objetivos de estudio en las ciencias sociales como la antropología, la sociología las ciencias políticas, la administración entre otras. Son un tema de estudio central para el derecho el régimen formal para la elaboración y implementación de reglas.

Las instituciones son un instrumento poderoso para resolver problemas sociales pueden ser para promover comportamientos que generan beneficios sociales, así como para inhibir conductas dañinas para la sociedad. Nacif Benito (2007, p. 7).

Sin embargo, la institución pretende dar a conocer la relevancia que tiene en el sistema político, las instituciones políticas como organismos que se enfocan para la evolución de la sociedad desde la perspectiva que los ciudadanos se identifiquen con la relación de estas, con los entes que conforman una nación tras la búsqueda de la socialización y apertura de conocimientos sobre la política que rige un país.

Si bien todo orden político estable se basa en instituciones, un orden político democrático sofisticado y complejo. Nacif Benito (2007, p. 35).

Las instituciones políticas guardan relación con los aspectos de orientación y persecución de la estabilidad social con el fin de preservar su evolución. El nuevo constitucionalismo define a las instituciones políticas como el andamiaje jurídico político en el cual se soporta la vida de un país estas a su vez están conformadas por un conjunto de normas y valores que son leyes del sistema político.

1.3.5 Instituciones económicas

Para abordar la definición de instituciones económicas varia, la mayoría concuerda en que la idea de instituciones compromete normas, regulaciones y leyes usadas para establecer las reglas del juego y el orden de la sociedad.

Las instituciones económicas configuran los incentivos de los agentes económicos. Las personas que toman las decisiones de crear empresas, invertir, innovar y trabajar están condicionadas por las regularizaciones existentes, para la seguridad que perciban en el marco normativo. Sebastián Carlos R. Serrano Gregorio. Roca Jerónimo (2008, p. 2).

Mientras tanto los diferentes elementos condicionan y modifican el comportamiento de un individuo y grupos por los que sus acciones se vuelven más predecibles para los demás.

Por consiguiente las instituciones económicas son sistemas durables de reglas sociales establecidas he incrustadas por convenciones que estructuran las interacciones sócales (Hodgson, 2001).

En términos generales se puede notar que una institución económica abarca en gran medida aspectos personales y sociales, es decir llegar a un beneficio tanto para los miembros de la institución.

Así como para las personas de un carácter externo por ejemplo un empleado que trabaja para dicha institución y este les facilita el producto a más personas externas como a los clientes.

1.3.6 Instituciones jurídicas

Savigny asigna un papel activo al jurista captando el sentido y exponiendo el derecho existente. Ellos son los verdaderos artífices del Derecho sistemático. Salinas Alvarado Eduardo. 20012, p. 155).

Hoy en día las instituciones jurídicas están ligadas a los conceptos de normas y relaciones jurídicas, pero también el concepto de ordenamiento jurídico que se articula en cada una de sus ramas en torno a subconjuntos de normas que se ordenan alrededor de un núcleo común de relaciones jurídicas, como las relaciones familiares societarias.

Es decir que este conjunto de normas y relaciones jurídicas ordenadas en torno a una idea común, se les denomina instituciones jurídicas lo que nota de sentido a las normas es precisamente su adscripción a una determinada institución.

Por lo tanto los juristas Romanos fueron los que iniciaron la ordenación sistemática de las normas jurídicas en instituciones y el método que utilizaron ha seguido siendo empleado por gran parte de los científicos del derecho t de ahí que podemos concluir que las instituciones jurídicas son construcciones de la dogmática jurídicas.

1.3.7 Instituciones laborales

Para describir los aspectos de un ámbito laboral son situaciones o elementos vinculados de una u otra forma con el trabajo entendido como cualquier actividad física o intelectual que recibe algún tipo de respaldo o remuneración en el marco de una actividad o institución de índole social.

El mercado de trabajo se encuentra regulado por un conjunto de normas prácticas y políticas que tienen influencia sobre su funcionamiento y sobre cada aspecto a lo

largo de la vida de las personas como trabajadores, tanto fuera como dentro del ámbito laboral. Bertranou Fabio, Casanova Luis (2015, p. 9).

Hoy en día se considera que una institución integral por individuos contribuye con el esfuerzo a la institución con reglas obligaciones y derechos. Aso mismo el termino puede tener relación al aspecto legal del trabajo que incluye aquellas consideraciones leyes y normativas regidas a nivel político para cualquier situación de trabajo.

En otras palabras, un trabajo se considera como tal legalmente cuando existe un contrato entre el individuo que ofrece su servicio y capacidades a los fines de la institución y la empresa que se beneficiara en dichas capacidades, este contrato regula las condiciones en las que se llevara adelante el trabajo. El plazo por el dicho contrato está vigente y las obligaciones de cada una de las personas.

En uno de los casos as frecuentes es que el individuo se compromete a ofrecer sus servicios que serán remunerados por parte de la empresa en forma semanal, o mensual. A su vez el contrato puede detallas otras obligaciones derechos y beneficios para cada una de las personas. Por ejemplo la posibilidad de que el empleado obtenga un periodo de receso o mejor dicho descanso, así como también vacaciones anualmente.

Durante la década de 1999 se produjo un avance importante en relación con las políticas de mercado de trabajo dado que estas fueron institucionalizadas e la ley Nacional del Empleo (LNE) de 1991 Fabio, Casanova Luis (2015, p. 42).

En las situaciones laborales más frecuentes existe una división del trabajo que contempla la existencia de distintos puntos con distintas responsabilidades y beneficios en su misma empresa u organización y en general supone algún tipo organigrama más o menos virtual u horizontal y en general los aspectos laborales de cada individuo en una empresa son contemplados por un área o coordinación de Recursos Humanos que procura el bienestar y conformidad del individuo.

1.3.8 Instituciones científicas

Son instituciones dedicadas a la investigación científica. Están vinculadas a las instituciones educativas y a los ámbitos políticos y económicos.

Una de las primeras bases de la ciencia es que la humanidad se beneficie de la generación de sus conocimientos por medio de su incorporación a los procesos de producción. Retana Guiascon, Oscar Gustavo (2009, p. 46)

Con respecto a estas instituciones científicas son de carácter formal puesto a que no solamente se rigen por si mismas ya que existen otras instituciones que trabajan en conjunto, una de las instituciones con la cual laboran de manera sistemática son en relación a las instituciones políticas, puesto a que están al pendiente de reducir algún tipo de riesgo bien sea ambiental o que trate de dañar a terceros. Mientras se respeten estas reglas definidas por las diferentes instituciones las respuestas pueden ser favorables bien sea por investigaciones científicas sobre la salud o diversos temas de investigación favorable en la institución.

1.3.9 Instituciones educativas

Para abordar con el tema, son un conjunto de personas bien promovidas por las autoridades públicas o por particulares cuya finalidad es prestar un servicio como es la educación básica, media, y la superior, Definir una institución educativa implica adentrarnos a aquellos factores humanos que interfieren en el proceso educativo tales como maestros, alumnos y administradores de proceso.

Es un sistema arraigado de valores sentimientos y actitudes con la finalidad conocida por todos: Que es la gestión del proceso enseñanza aprendizaje. En sí misma es un sistema básico en el intercambio de información entre los emisores y receptores.

En su forma más prosaica, el conocimiento supone una dualidad fundamental y hasta cierto punto irreductible entre el sujeto que conoce y el objeto de conocimiento, entre el quien y el que de la relación cognoscitiva. Señoríño Orlanda. Bonino Sebastián (20019, p. 1).

1.3.10 Instituciones artísticas

Así pues partiré de la idea compartida de que para crear arte es necesario una intencionalidad artística. Pérez Carreño Francisca (2001, p. 153)

Es el método de enseñanza que ayuda el sujeto a canalizar sus emociones a través de la expresión artística. En este sentido este tipo de educación contribuye al desarrollo cultura del hombre.

Sucede en la vida cotidiana y sucede en el arte. Tampoco es inhabitual que nuestras acciones producto de interacciones provoquen reacciones o sean interpretadas de forma diferente a como fueron pretendidas.

Así mismo es uno de los organismos internacionales que más se preocupan por la educación artística. Sin embargo, la educación artística por lo tanto reproduce los panoramas artísticos de su época a difundirlos entre las personas.

Los conservadores de arte contemporáneo trabajan junto a los artistas, no solamente desde el plano de la conservación y restauración, también en ocasiones, en los momentos de ejecución técnica o materialización de las obras.

Por consiguiente su objetivo no debe ser copia o imitación si no el desarrollo de la individualidad de cada estudiante. La educación tiene que dar las herramientas plásticas. La educación musical y la expresiva del cuerpo son algunas de las disciplinas que forman la educación artística.

En principio comprender una obra consistirá en percibir como es y por qué es así. Los intencionalistas defienden que no es posible hacerlo sin apelar la intencionalidad Pérez Carreño Francisca (2001, p. 155).

1.4 Teorías de la motivación.

En este apartado se estudia la teoría de la motivación, entre estas se encuentran; la teoría de Maslow "Jerarquía de necesidades", la teoría del "ERG" de Alderfer y por último las teorías de las necesidades de McClelland.

La motivación está relacionada con la explicación de la conducta humana. El ser humano necesita estar motivado tanto en lo individual como en su convivencia organizacional. Vega Falcon Vladimir (2019. P. 2)

Es importante abarcar y analizar estos tres grandes exponentes de la teoría de las necesidades debido a que sus aportes ayudaran a contribuir a la realización de esta investigación, considerando los puntos específicos y que con ayuda de estos puntos es como los individuos mantienen un ritmo emocional que bien puede ser para proyectar cuestiones favorables o de lo contrario acciones desfavorables ya sea en el ámbito personal o bien laboral.

Sin embargo es importante llevar a cabo la descripción de cada una de las teorías así como la explicación con la finalidad de que sea entendida desde un enfoque laboral dentro de una institución. Utilizando estos principios fundamentales para promover un desarrollo integral para el personal de la institución.

Estas teorías serán una herramienta que nos facilitara la comprensión de una persona en conjunto de una institución y así mismo el trabajo en equipo para lograr los objetivos y reglamentos que una institución solicita.

Así mismo identificar las principales debilidades y fortalezas de un individuo. En cuanto a la detección de una debilidad de carácter desfavorable del personal de la

institución se observaran y se analizaran los principales aspectos personales que lo orillaron a tener este tipo de conducta, y de esta manera anular este comportamiento con la finalidad de mejorar y no seguir repitiendo las conductas que no son favorables para la institución.

Por consiguiente, si una persona demuestra resultados favorables es importante detectarlos para tratar de provocar que las otras personas realicen las actividades en un ambiente de trabajo satisfactorio para todos. De esta manera es como se tratara de llevar a cabo las teorías antes mencionadas.

1.4.1 Teoría de la "jerarquía de necesidades" de Maslow

Esta teoría puede ser una de las más conocidas ya que su enfoque se basa en la motivación. Dicha jerarquía estipula que existen cinco necesidades básicas que se encuentran en un determinado orden, debido a que es necesario satisfacer una necesidad inferior para que la siguiente necesidad se active, en orden superior, se vuelva dominante (Maslow, 1997).

De acuerdo a este modelo el hombre satisface sus necesidades y surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo considerando que solo cuando una necesidad es razonablemente satisfecha se dispara una nueva necesidad.

Esta teoría nos permite comprender un sistema jerárquico vasado en motivos, deseos, objetivos y anhelos con la finalidad de reducir la tensión que se genera al surgimiento de un anhelo o deseo.

En efecto Maslow considera que es una disfunción psicológica como enfermedades de la deficiencia a causa de privación de ciertas necesidades. Por ejemplo si un individuo es privado de sueño esta tendera a descartar algún otro impulso interno como bien puede ser el dinero.

Maslow suponía que las personas tienen cinco tipos de necesidades que se activan de manera jerárquica y que luego son estimuladas en un orden específico, de tal forma que las del nivel inferior deben ser satisfechas antes de que se activen las del siguiente nivel superior Furnham Adrián (2011, p. 260).

Es decir que en cuanto una persona tiene una necesidad de afecto o de estima la prioridad o la importancia es satisfacer este deseo puesto a que la mayoría de las personas deben de tener cierto equilibrio psicológico con la finalidad de llegar a una autorrealización tomando en cuenta que no siempre es posible llegar a este estado.

Mientras tanto cuando surge un impulso interno de importancia como una fisiológica la necesidad de afecto será afectada o mejor dicho distorsionada por la dominante: Por ejemplo si un sujeto sediento quiere satisfacer su necesidad lo tratará de obtener a como dé lugar olvidándose de su motivación inicial.

En definitiva, los conceptos formulados por Maslow también han proporcionado un marco para la psicología positivista y se han utilizado para conceptualizarla práctica de las ciencias sociales.

Además de las cinco necesidades antes descritas también identifiqué o formulé otras tres categorías de necesidades entre estas se encuentran las estéticas las cognitivas y las de autotrascendencia.

1.4.2 La necesidad básica es la fisiológica

En primer lugar se encuentran las necesidades fisiológicas que son las más básicas, pero una de las que tienen un mayor potencial de todas, a diferencia de las otras son las que tienen menor significado para la persona.

A diferencia del amor o en busca de la autorrealización. Esta necesidad se encuentra relacionado con la parte de la supervivencia del individuo entre estas se encuentra la alimentación de que es parte fundamental para el organismo que

conlleva a una salud corporal así mismo se encuentra la de respiración que básicamente se necesita a diario ya que es un elemento de suma importancia para la vida de cada ser vivo.

En consecuencia, la de sed con la finalidad de satisfacer el deseo de extinguir esta sensación y continuar con otras por ejemplo la de abrigo, sexo, reproducción, descanso, sueño etc.

“Es posible que los trabajadores de muchas organizaciones en países de tercer mundo luchen por satisfacer estas necesidades más primitivas simplemente por la pobreza relativa de estas naciones” (Furnham Adrian, p. 260).

A consecuencia existen tres características importantes de las cuales son de origen somático, independencia relativa y potencia. El primero es el somático este tiene un origen corporal y en este sentido se diferencian del resto de las necesidades tomemos un clásico ejemplo de la sed o el deseo sexual hay una base somática localizada específicamente en ciertas partes del cuerpo.

Situación que no está presente en otras cosas como la necesidad del descanso o de sueño por lo tanto involucra la independencia relativa se encuentra en las que se relacionan unas con otras así mismo el hambre la sed y el deseo sexual se satisfacen independientemente. Y por último la potencia para resumir las necesidades tiene mayor fuerza con respecto al resto.

Estas se involucran en conjunto es decir que si una persona carece de alimento, seguridad, estima, amor probablemente sentirá con mayor fuerza la ausencia de alimento antes que cualquiera de las otras y por consiguiente intentara satisfacer la necesidad fisiológica por ser esta la más potente que las otras.

Si todos sentimos hambre y tenemos sistemas de ingesta que es una función primordial para así mantener las reservas de energía en su nivel adecuado con el objetivo de llegar al punto de ajuste que se refiere a llegar a un equilibrio de tener hambre y comer.

“El objetivo principal de la ingesta de alimentos es proveer al organismo la energía que necesita para sobrevivir y funcionar. Facilita un breve panorama de los procesos por los que el alimento se dirige se almacena y se convierte en energía” (John P.J. Pinel, p. 326).

Hoy en día gran mayoría de las personas consideran que el hambre es la motivación para comer debido a que la existencia de una falta excesiva de energía las personas imaginan el hecho de estar comiendo por lo cual los recursos energéticos recobran su nivel óptimo una vez ya saciado su deseo con la finalidad de llegar al punto de ajuste energético.

“Todos los sistemas del punto de ajuste constan de tres componentes: un mecanismo de punto de ajuste un mecanismo detector y el mecanismo de acción. El mecanismo de punto de ajuste establece el punto de ajuste, el mecanismo detector detecta las desviaciones del punto de ajuste y el mecanismo de acción actúa para eliminar estas desviaciones” (John P.J. Pinel, p. 326).

1.4.3 La siguiente necesidad es la de seguridad

Para abordar el tema se caracteriza una protección tanto física como emocional, evitando ambos tipos de daños. Este se encuentra por encima de las necesidades fisiológicas.

La naturaleza del hombre precisa de protección frente a un lugar o ambiente desconocido evitando acontecimientos desagradables o el peligro a ella se unen las necesidades de estabilidad evitando el miedo, ansiedad, caos confusión o a perder el control de sus vidas de ser vulnerables o débiles en circunstancias nuevas.

“Se activan solo después de que han sido satisfechas las necesidades fisiológicas. Se refiere a la necesidad de un ambiente seguro, predecible, habitable y tranquilo sin amenazas físicas o psicológicas” (Furnham Adrián, p. 260).

Por otro lado las organizaciones pueden ofrecer a sus empleados seguros de vida y gastos médicos, pensiones equipo de seguridad y contratos que le permitan trabajar sin temores.

Así mismo los empleados que aseguran la permanencia en el largo plazo fomentan la seguridad psicológica.

Tomando un ejemplo en los niños la búsqueda de situaciones de rutina de lo previsible para que de este modo tengan una mayor asimilación sin tener que enfrentar entornos ambientales diferentes, mientras que para la mayoría de los adultos se puede materializar en la búsqueda de una estabilidad económica y laboral.

En resumen el hombre busca satisfacer las necesidades de seguridad por medios ya conocidos evitando y afrontando diferentes entornos en los que se encuentre.

1.4.4 Las necesidades sociales.

Este aspecto se basa en la satisfacción de las necesidades de uno mismo Necesidad que busca satisfacer tanto factores internos como externos de la estima, tales como respeto por uno mismo, autonomía posición reconocimiento y atención.

También está orientada socialmente, representa la voluntad el reconocer y ser reconocido por los semejantes de sentirse integrados en redes y grupos sociales.

“Se presenta después de la fisiológica y de seguridad se refiere a la necesidad de asociarse de tener amigos, de agrandar, de aceptación y convivencia con los demás” Furnham adrián (2001, p. 261).

1.4.5 La cuarta es la estima

En un inicio la satisfacción para la evolución personal y el reconocimiento de uno mismo, en referencia a los demás se pueden subdividir en dos tipos: las que se refieren al amor propio y las que se relaciona la respeto de otros como es la reputación, condición social y fama.

Sea que entre estas se encuentran las necesidades de respeto, de confianza basada en la opinión de otros, de admiración, de confianza en sí mismo y de autoaceptación.

Maslow (1943) Citado por Reid (2008, p. 1) Maslow 1943 propone su teoría de la motivación humana la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica; a su vez se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y el comportamiento organizacional (Reid. 2008).

Señalo dos necesidades de estima: Una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior que determina la necesidad de respeto de sí mismo. Incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, independencia, y libertad.

1.4.6 La quinta necesidad es la autorrealizacion

Es uno de los más importantes ya que el objetivo de interés es llegar a transformarse en aquello que uno es capaz de ser. En resumen se dividen cinco necesidades en dos grupos, ubicando las necesidades fisiológicas y de seguridad como el orden inferior, mientras que las necesidades sociales de estima y de autorrealizacion pertenecen al orden superior.

Esta división surge para identificar las necesidades que gratifican a una persona internamente, es decir, las necesidades de orden superior de las necesidades que tienen un origen mayoritariamente externo, como lo son las necesidades del orden inferior (Robbins, p. 2004).

Esta necesidad se enfoca en el crecimiento y el desarrollo del potencial del individuo. Son difíciles de describir, puesto a que varían de un individuo a otro, en incluye la satisfacción de la individualidad en todos los aspectos. Para que una persona inicie su proceso de autorrealización debe haber satisfecho muchas necesidades anteriores.

Las personas que desean autor realizarse deben ser libres para ser ellas mismas las personas que se autorrealizan siguen las normas y modelos de conducta dictadas por la cultura o el entorno social en el que se encuentra.

Desde una defensa de la unidad sistemática de la persona. Maslow identifico 18 rasgos característicos del sujeto autorrealizado, también válidos para calificar a una sociedad como sana Bernal Guerrero Antonio (2019, p. 10).

- Percepción más adecuada de la realidad.
- Aceptación de sí mismo, de los demás y de la naturaleza.
- Espontaneidad, sencillez, naturalidad.
- Concentración en los problemas.
- Necesidad de un espacio privado.
- Autonomía e independencia de la cultura y en las relaciones personales.
- Apreciación clara.
- Experiencia mística.
- Sentimiento de comunidad.
- Relaciones interpersonales profundas y selectivas.
- Estructura democrática del carácter.
- Diferencia entre medio y fin, certeza ética.
- Sentido filosófico del humor.
- Creatividad.

- Resistencia a la adaptación, independencia de la cultura.
- Imperfecciones.
- Valores y autorealización.
- Eliminación de dicotomías.

1.4.7 Autoactualización

La autoactualización se define como el uso pleno y la explotación de los talentos, las capacidades, las potencias etc. No es un estado estático. Más bien, es un proceso continuo en el que se utilizan las propias capacidades de manera plena y relativa Abram Maslow. (1983, p. 493).

Cuando se piensa en el hombre autoactualizado, no es una persona ordinaria con un elemento añadido, sino a esta misma persona sin ninguna privación en la mayor parte de las cosas, las personas autoactualizadas ven la vida con claridad, son menos emocionales y más objetivas y pocas veces permiten que las esperanzas, los temores o los mecanismos defensivos del yo distorsionen su perspectiva de vida.

1.4.8 Motivación

Es el proceso de estimular al individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance una manera deseada por el motivador.

“En primer lugar hay muy pocas de las teorías, si es que las hay fueron desarrolladas para explicar específicamente la motivación en el trabajo. Casi todas las teorías generales de la motivación aplicadas al terreno laboral y supuestamente validadas para todo el mundo” Furnham Adrián (2010, p. 259).

En otras palabras la motivación es un principal elemento en el que un individuo hace uso de este medio para poder lograr sus objetivos a corto y largo plazo.

1.4.9 Metamotivacion

Conducta inspirada por los valores y las necesidades d crecimiento, suele presentarse en las personas autoactualizadas. Maslow Abraham (1983, p. 494).

Esta palabra está compuesta de prefijo Meta= Que significa: Fin al que se dirigen las acciones o deseos.

Y del sufijo motivación, que significa moveré (energía que dinamiza la conducta) por lo tanto, podemos inferir que significa, la energía que dinamiza la conducta para que un ser humano logre cumplir con sus propósitos o fin determinado.

1.4.10 Quejas y metaquejas

En el sistema de Maslow hay distintos niveles de quejas que se corresponden con los niveles de necesidades frustradas. En una situación fabril por ejemplo, las quejas de bajo nivel podrían construir una relación a condiciones de seguridad deficientes, a superiores arbitrarios y autoritarios o a la ausencia de garantías laborales.

Estas quejas se vinculan con la privación de las necesidades básicas es decir de la integridad y la seguridad física.

Las quejas de un nivel más alto podrían relacionarse con un reconocimiento inadecuado de los méritos en el trabajo, la pérdida del prestigio o la falta de la

solidaridad de grupo, es decir, quejas que se relacionan con las necesidades de pertenencia social o de estima personal. Maslow Abraham (2009, p. 461).

Se debe considerar que las quejas en un nivel más alto podrían relacionarse con un reconocimiento inadecuado de los méritos en el trabajo, la pérdida del prestigio o la falta de solidaridad de grupo, es decir, quejas que se relacionan con las necesidades de pertenencia social o de estima personal.

1.4.11 Las metaquejas

Se refieren a la frustración como la perfección, la justicia, la belleza y la verdad. Este nivel de quejas indica que todas las demás necesidades han sido satisfechas razonablemente bien. Cuando las personas deploran los aspectos poco estéticos de su entorno, por ejemplo, ello significa que probablemente no tienen problemas con sus necesidades básicas. Maslow señala que no cabe esperar un fin para las quejas; sólo nos queda la esperanza de trasladarnos a niveles de quejas más altos. Cuando el sujeto tiene una queja se siente frustrado por la imperfección del mundo, la injusticia,

1.4.12 Necesidades estéticas

No son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes. Quintero Angarita Jose Rafael (2019, p.2).

Involucran aspectos de aliño personal tales como el cuidado de la personalidad el bienestar físico, la alimentación, con la finalidad de cumplir expectativas inspiradoras relacionadas a la estética de cada persona.

1.4.13 Necesidades cognitivas

Están asociadas al deseo de conocer que tiene la gran mayoría de las personas; cosas como resolver actividades, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas por Maslow como necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas.

1.4.14 Necesidades de auto-trascendencia

Tienen como objetivo promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede implicar el servicio hacia otras personas o grupos, la devoción a un ideal o a una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino.

1.5 Teoría de "ERG"

Clayton Alderfer, a raíz de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, crea la teoría ERG, que afirma que hay tres grupos de necesidades básicas: Existencia, relación y crecimiento Monroy Anton Antonio (2012).

Para que concordara más con las investigaciones empíricas originando lo que ahora se conoce como la teoría del "ERG".

La necesidad de existencia hace referencia a los requisitos materiales de subsistencia, los cuales se integran en lo que la teoría de Maslow identifica como necesidades fisiológicas y de seguridad (Ivancevich, 2006).

Las necesidades de relación hablan de deseo de formar y mantener vínculos personales importantes; estos tipos de deseos requieren de un estatus, que es el contacto con los demás para satisfacerse.

Así mismo se relaciona con lo mencionado por Maslow en la necesidad social y el factor externo de la necesidad de estima. Sobre todo, de tener un alto concepto de sí mismo equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y la autorealización.

Por lo tanto, las de crecimiento es la satisfacción de haber alcanzado y cumplido una o más metas personales que forman parte del desarrollo y del potencial humano. Por medio de la autorealización los individuos exponen al máximo sus capacidades, habilidades o talentos a fin de ser y hacer aquello que se quiere es decir, se refiere a lo largo de un objetivo personal por medio del cual se puede contemplar la felicidad.

“Las necesidades de crecimiento corresponden a las necesidades de estima y de realización personal” Furnham Adrián (2001, pp. 262-263).

Además el deseo de autorealización es motivado por la búsqueda individual que nos encamina a cumplir con una serie de expectativas y dar respuestas a dudas o cuestionamientos que marcan un determinado momento existencial.

Se puede señalar que la felicidad es el máximo logro de la autorealización y se obtiene cuando las personas comprenden que a través de hechos y acciones se cumplen los anhelos y proyectos, al mismo tiempo forman parte de la libertad de ser y hacer aquello que se desea.

“ La gran aportación de Alderfer no fue solo la resignación de elementos, si no a su vez la afirmación de que la diferencia de la rigidez de Maslow, el crecimiento no sea piramidal y exclusivo, si no que se podrían trabajar los tres campos a la vez de manera continua” (Turienzo Ruben 2016, p. 28).

Mientras que la teoría de Maslow destaca cinco necesidades, las cuales se explican mediante una pirámide o progresión rígida mostrando un ordenamiento inflexible

en el que es necesario satisfacer una necesidad inferior para pasar a una superior (Robbins, 2004).

La teoría "ERG" considera una dimensión de frustración y regresión, la cual surge en situaciones en la que una necesidad superior se ve frustrada, causando un incremento en los deseos de la persona para satisfacer alguna necesidad inferior, cuando una persona con poco trato social incrementa su deseo por conseguir más dinero. Esta teoría da una mayor flexibilidad, dando lugar a otras variables tales como educación, antecedentes familiares y ambiente cultural del individuo (Ivancevich, 2006).

Para concluir Alderfer menciona que las necesidades se fortalecen desde las más concretas a las más generales dando lugar a una especie de (principio de satisfacción).

1.5.1 Motivación extrínseca

Es aquella que viene de fuera del individuo es decir los factores que motivan a la persona a realizar una acción son recompensas externas tales como el dinero o calificaciones que suplen lo que la satisfacción y placer de hacer la tarea en sí misma no le proporciona. Una persona extrínsecamente motivada trabajaría en una tarea aunque su interés de trabajo fuera bajo ya que existe la satisfacción anticipada de obtener una recompensa.

1.5.2 Motivación intrínseca

Es aquella que proviene del mismo interior del individuo más que de cualquier recompensa externa, la satisfacción proviene del propio placer que se obtiene de

realizar la acción en si misma esto no implica que a su vez no busque una recompensa solo que las recompensas externas no son suficientes para mantener al individuo motivado.

1.6 Teoría de las necesidades de McClelland

Desde la perspectiva de McClelland formuló una "Teoría de las necesidades" en el cual "se enfoca principalmente a tres aspectos: La necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación los cuales desde su postura se asocian directamente con conceptos del aprendizaje" (Ivancevich, 2006, p. 147).

Realizó sus investigaciones en directivos y gerentes exóticos de empresas de países industrializados. Efectuó también comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas de países poco desarrolladas realizó diferentes estudios Test de Apercepción Temática (TAT). Sobre la base de los resultados identificó tres motivadores como es el logro, poder, afiliación de los cuales se resumen más adelante.

Desde la perspectiva de McClelland todas las personas poseen estas necesidades en mayor o menor grado independientemente de la edad el género o cultura. Así las personas con diferentes grados en cada una de estas necesidades podrían ser motivadas de forma distinta.

1.6.1 La primera necesidad de logro.

Describe la necesidad de las personas por sobresalir de entre la multitud, quienes luchan por siempre tener éxito.

Por ejemplo algunas personas consideran que si una determinada situación que ha alcanzado un éxito de forma fácil no es un éxito autentico. Del mismo modo si triunfan en un proyecto de un alto riesgo tienden a pensar que es algún producto del azar o la casualidad en lugar de propio esfuerzo.

1.6.2 Necesidad de afiliación

Describe a personas que muestran interés en ganar y desarrollar relaciones amistosas y cercanas. (McClelland, 1971).

Se relaciona con el establecimiento de las relaciones armoniosas con los demás además desean pertenecer al grupo y sentirse aceptados, se ajustan a las normas del grupo y alcanzan el mejor desempeño en situaciones cooperativas frente a las competitivas por consiguiente las condiciones que aportan interacción personal significativa afectan al rendimiento.

1.6.3 La necesidad de poder

Nos habla de quienes buscan controlar a otros, pues buscan que otros se conduzcan de maneras que normalmente no lo hubieran hecho. Las personas que están motivadas por el poder quieren liderar un equipo exitoso y ser reconocidas por el esfuerzo. Robbins (2004).

Además, plantea que es posible elaborar algunas predicciones sustentadas gracias a la cantidad de investigaciones que se han realizado sobre la necesidad de logro, específicamente en relación con el desempeño laboral. En los resultados de tales investigaciones se demostró que las personas con un nivel alto de necesidad de

logro prefieren ambientes laborales con responsabilidades y tienen éxito en actividades empresariales.

1.6.4 Motivadores del entorno laboral

Los motivadores del entorno laboral son aquellos que pueden considerarse como extrínsecos, no dependen de la persona sino de su entorno, algunos de ellos son el dinero, estabilidad en el empleo, oportunidades de ascenso, ser promovidos, por condiciones de trabajo y las posibilidades de participación en el mismo.

El dinero es, según distintas investigaciones como las de Luna y Tang (2006),

Uno de los más importantes resultados del trabajo, que puede utilizarse para adquirir bienes materiales, así como una forma de obtener estatus y prestigio social.

El resultado de varias investigaciones nos lleva a pensar que, no obstante que el dinero puede llegar a ser motivador para algunas personas no debe generalizarse, ya que existen personas que no son motivadas por este factor, por lo que se necesita que la gerencia utilice distintas estrategias de motivación, tal como lo propuso Herzberg (1967).

Así mismo puede llegar a ser incómodo y desmotivador si no se cuenta con el dinero, pero una vez que se alcanza deja de ser un motivador. Esta conclusión es compartida por distintos investigadores como Luna y Tang (2004), y como Milkovich (2004).

La estabilidad en el empleo forma parte importante entre los motivadores del entorno laboral. Muchas personas buscan un trabajo estable que les dé mayor seguridad, especialmente en situaciones relacionadas con crisis y falta de empleos.

La oportunidad de ascenso y promoción es considerada como uno de los factores motivacionales más importantes en el trabajo, ya que las personas buscan cubrir ciertas expectativas planteadas al esforzarse para la consecución de metas, y el

ser ascendido es considerado una forma de retribuir o reconocer el esfuerzo y habilidad del empleado.

Por tal motivo; es importante mencionar que no a todas las personas les interesa ascender, puesto que conlleva una mayor responsabilidad, prefiriendo mantener su puesto sin realizar cambios. Las condiciones de trabajo son un factor que afecta directamente a la motivación, especialmente de forma negativa si no se cuenta con los materiales o recursos necesarios para realizar el trabajo.

Los factores que influyen en la voluntad y motivación de los trabajadores se pueden dividir en factores externos y factores internos a la empresa. Éstos últimos pueden ser gestionados por la compañía, mientras que los primeros son ajenos a ésta. Carlota Peña Estrada. Marian Jean Díaz. (2015, p. 29).

Para los empleados es muy valioso que las organizaciones les brinden oportunidades de participar en las decisiones que influyen directamente en su trabajo, dándole al empleado la posibilidad de satisfacer sus necesidades de autorrealización y del control de su propia vida mediante su participación. El último de los factores motivacionales del entorno laboral es el ambiente social.

El ser humano se motiva mediante su trabajo y contacto con otras personas, y el trabajo es una forma de interactuar con compañeros, clientes, etc. La interacción es considerada uno de los principales motivadores, razón para darle especial importancia al contacto que pueda tener el empleado en su lugar de trabajo.

El entorno social y cultural debe estar muy presente en las empresas a nivel macro y microeconómico. Las políticas corporativas deben tener presentes estos aspectos que varían dependiendo del país, ya que tiene una poderosa influencia en la motivación laboral de los trabajadores. Peña Estrada Carlota. Jean Díaz Marian. (2015, p. 29).

1.6.5 Motivadores de contenido del trabajo

Dentro de los distintos estudios que se han realizado acerca de la motivación se han detectado características intrínsecas del trabajo, entre ellas han sido consideradas las características de la tarea, autonomía para realizar, oportunidades de utilizar conocimientos, habilidades, destrezas y la retroalimentación.

Dentro de las características de la tarea se pueden nombrar diversos aspectos que la componen, tales como el interés, variedad y significatividad. Si el trabajo es interesante las personas tenderán a valorarlo; aún más, los trabajos interesantes son aquellas actividades que al personal le gusta hacer por la actividad misma.

La variedad hace referencia a que una persona que realiza distintos tipos de actividades laborales dentro de su trabajo tiende a estar más motivada, mientras que la repetición conduce a la monotonía y al aburrimiento. La significatividad tiene que ver con la medida en que el trabajo produce un impacto en la vida de otras personas, dándole un valor especial por la oportunidad de sentirse útil y de realizar un trabajo que considere importante para sí mismo y para los demás.

Otra característica importante de la tarea es la autonomía, es decir la libertad que tiene el empleado de tomar decisiones relacionadas con su trabajo, dicha característica no sólo representa una mayor responsabilidad para el empleado, sino que cumple con un papel motivador.

La retroalimentación también juega un rol importante en la motivación, de hecho puede llegar a considerarse como el más motivador.

La definición de retroalimentación es la proporcionada por Hackman y Oldhman: “grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo aporta al individuo información clara, directa y concreta sobre la eficacia de su ejecución” (Hackman y Oldhman, 1980. p.80).

La retroalimentación puede ser un gran motivador debido a que el empleado puede darse cuenta de que está cumpliendo con las expectativas mediante su esfuerzo por mantenerse o darse cuenta de que puede mejorar y alcanzar sus metas planteadas.

CAPITULO II ESTRÉS EN EL ÁMBITO LABORAL.

2.1 Definición de estrés

El estrés es una reacción normal y sana de nuestro cuerpo para afrontar los pequeños retos cotidianos y las situaciones excepcionales o difíciles de la vida. Nuestro cuerpo “se acelera” para tener, instantáneamente si es preciso, la energía y la fuerza necesarias. Pérez Jarauta Jose M. Ehayri Ozcoidi Margarita. Asuncion Salcedo Miqueleiz M. (2002).

En primer lugar el estrés es una respuesta no específica del organismo ante cualquier demanda que se le impongan. Dicha respuesta puede ser de origen psicológica o fisiológica. También puede ser un evento o cualquier estímulo ambiental que ocasiona que una persona se sienta tensa.

En otras palabras es una respuesta de tipo subjetiva hacia lo que está ocurriendo dado que se puede considerar que el estrés está ligada a la parte subjetiva de cada individuo por lo que es importante notar que en cuanto una persona se enfrenta a una situación que le cause estrés laboral con respecto a la toma de decisión de un ambiente de trabajo individual involucre un riesgo de pérdida de trabajo.

Una persona puede tomar las cosas con calma relajarse y llegar a una buena respuesta tomando en cuenta la parte razonable y enfrentándose a su área de oportunidad de manera creativa y certera.

Mientras tanto podemos notar lo contrario de una persona que no tiene un buen manejo de situaciones estresores por consiguiente es demasiado probable de que comience a presentar algunos síntomas tales como dolor de cabeza, tensión muscular, dolor de pecho, fatiga, ansiedad o falta de motivación de lo cual estos síntomas afectaran de manera negativa en la persona y finalmente orillarlos a tomar

una mala decisión y perder el control psicológico y fisiológico llegando a un desequilibrio mental.

2.2 Causas de estrés en el ámbito laboral

Para abordar el tema explicare a detalle una serie de aspectos que influyen a un empleado de manera psicológica laboral y organizacional que ponen a prueba las exigencias y capacidades profesionales e intelectuales de un empleado. Los diferentes aspectos que se resumen a continuación estarán divididos en seis características relevantes que condicionan a una serie de personas a padecer estrés en el ámbito personal y laboral.

2.2.1 Exigencia ocupacional

Algunos empleos son más estresantes que otros ya que en diferentes investigaciones se ha mostrado que algunas características asociadas con un trabajo en particular son estresantes. Por ejemplo: Tomar decisiones, Vigilancia constante de máquinas, condiciones físicas desagradables etc.

2.2.2 Conflicto de funciones

Para ejemplificar es cuando se cambia rápidamente de una función y tipo de actividad a otra puede ser (de jefe a amigo). En esta situación afecta de manera directa a la institución laboral y por consiguiente a los superiores. Si el jefe inmediato permite esta situación es probable de que pierda la autoridad y a

consecuencia el empleado no se responsabilizara de alguna situación encomendada por su jefe.

2.2.3 Ambigüedad de funciones

Situación que puede ocurrir cuando los gerentes no están seguros de algunos asuntos relacionados con sus puestos como el alcance de sus responsabilidades. En ocasiones la ambigüedad resista de falta de una descripción clara de puestos.

2.2.4 Estrés debido a cargas excesivas he insuficientes

Las cargas de trabajo pueden ser cuantitativas o cualitativas. El estrés provocado por trabajo cuantitativo se presenta cuando a los trabajadores se les pide que hagan más trabajo, en poco tiempo, del que pueden hacer.

Las cargas cualitativas de trabajo ocurren cuando los trabajadores con un rango más elevado creen que carecen de las habilidades, las destrezas o los recursos necesarios para realizar determinado trabajo.

2.2.5 Falta de participación en la toma de decisiones

La causa principal de estas situaciones es que ni se les permite presenciar ni contribuir en la toma de decisiones empresariales relevantes que afectan su trabajo.

Por ejemplo sucede que en diferentes ocasiones los compañeros tienen rivalidades entre los miembros de su equipo intimidando a los demás de ahí evitando que

muchos no hablen o lleguen a tomar o a retroalimentar una mejora, mientras que los que destacan generando empatía y confianza con los jefes directos.

2.2.6 Condiciones de trabajo

Inevitablemente algunos trabajadores se deben desempeñar en condiciones difíciles y desagradables, como temperaturas extremas, (calor, frío), elevados niveles de ruido, hacinamiento, poca luz o máquinas antiguas o ineficientes. Es una situación muy estresante para ellos e igual de desagradable para las personas que trabajan en las carencias que no pueden controlar reducir o predecir cuándo se escuchara el ruido.

Son situaciones externas que están fuera de alcance por los trabajadores y que sin embargo se tienen que acostumbrar y desempeñar las diferentes actividades. La mayoría de las instituciones utilizan un sistema en el cual motivan a las personas por medio de reforzamientos por ejemplo los incentivos seguros de vida etc.

2.3 Cultura organizacional

Existen muchas definiciones de cultura organizacional por lo tanto se refiere a la actitud que tiene una organización al funcionar es decir se caracterizan por un conjunto de creencias normas y prácticas que son compartidas por los miembros de una organización y que influye en su comportamiento.

“Un colega por su parte se refiere a la cultura organizacional como algo equivalente a la personalidad que tiene un individuo, pero aplicado para una organización. Es la suma de las características que describen la forma en que el personal de una

organización opera trabaja e interactúa en el día a día para cumplir con la misión de la empresa”. (Medina Romero Gerardo 2012 p. 33).

En primer plano se hace hincapié en el que la cultura organizacional determina a todo un aspecto de la personalidad debido a que son un conjunto de rasgos que una persona manifiesta en su actuar así como el tipo de comportamientos y actitudes que tiene al momento de reaccionar ante determinadas situaciones.

Para concluir no es otra cosa más que el tipo de ideología que el individuo adquiera y la forma en que tenga percepción de los acontecimientos esto lo conlleva a tener una actitud positiva o negativa.

Por ejemplo en el aspecto de carácter negativo si la persona tiene una carga excesiva de trabajo y se lleva mal con su equipo es muy probable de que su actitud sea desfavorable.

Mientras que si tiene la misma carga de trabajo pero le gusta llevar a cabo ese tipo de situaciones suceda lo contrario es decir actuara de manera agradable.

Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. Guadalupe Salazar Estrada José. Cristobal Guerrero Pupu Julio. Bárbara Machado Rodríguez Yadira. Cañedo Andalia Rubén (2009, p. 69).

2.3.1 Concepto de cultura organizacional

De acuerdo con el psicólogo social Kurt Lewin, la cultura social es el contexto amplio en que funcionan las organizaciones. Constituye un sistema social complejo de leyes, valores y costumbres en que tiene lugar el comportamiento organizacional.

El comportamiento de los empleados es una función de la interacción de las características personales con el ambiente que rodea a la persona.

Una parte del ambiente es la cultura social en la que vive y trabaja el individuo, la cual proporciona indicios generales en cuanto a la forma en que se comporta un individuo con determinados antecedentes.

Davis (1988) citado por Cobo Carlos Eduardo (2003). El comportamiento organizacional al estudiar las diferentes conductas de las personas tiene en cuenta el clima organizacional donde ellas desempeñan su trabajo diario. El conocimiento generado por esta área de estudio es utilizado para: 1. mejorar la efectividad de las organizaciones respetando el orgullo y la dignidad humana y 2. Busca promover un desarrollo humano integral.

En la mayoría de las empresas existe otra fuerza poderosa que determina el comportamiento individual y grupal: la cultura organizacional, que es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una empresa, en donde es factible que la haya creado conscientemente sus miembros clave o que tan sólo haya evolucionado con el paso del tiempo. Además, constituye un elemento clave del ambiente laboral donde los empleados realizan su trabajo (Davis y Newstrom, 2003).

En su libro “La Quinta Disciplina” Peter Senge afirma que el desarrollo emocional pleno ofrece la palanca más potente para alcanzar nuestro pleno potencial el pleno desarrollo de la gente es esencial para alcanzar nuestra meta de excelencia empresarial” (Senge, 2005).

2.4 Programas de calidad de vida en el trabajo

La calidad de vida en el trabajo se refiere a la naturaleza favorable o desfavorable del ambiente de trabajo en su totalidad para las personas. Los programas de calidad de la vida en el trabajo son otra forma en que las empresas reconocen sus

responsabilidades de crear empleos y condiciones laborales excelentes para sus empleados y para el bienestar económico de la organización.

Es necesario brindar a los trabajadores algo más que un reto, algo más que una tarea interna y mayores oportunidades para aplicar sus ideas. “La atención a la calidad de la vida en el trabajo genera un ambiente laboral más humanizado” (Davis y Newstrom, 2003. p. 289).

Se pretende satisfacer las necesidades de orden superior de los trabajadores, así como sus necesidades básicas. Se busca utilizar las habilidades superiores de los trabajadores y brindarles un ambiente que les estimule para mejorar su calidad de vida.

La idea es que los recursos humanos se deben desarrollar, no simplemente usar. Por añadidura, en el trabajo deben evitarse las condiciones excesivamente negativas. Los empleados no deben de estar bajo estrés excesivo, ni se debe lesionar o degradar su carácter de seres humanos. El trabajo no debe ser amenazante ni muy arriesgado.

Por último, debe éste contribuir a la capacidad de los empleados para desempeñarse en otras funciones de la vida, como las de ciudadano, cónyuge o padre de familia, o al menos no limitarlas. En otras palabras, el trabajo debe contribuir al avance social en general. Ésta explicación es compartida por los investigadores Davis y Newstrom (2003).

2.4.1 Encuestas de retroalimentación

Estas encuestas consisten en recolectar datos acerca de una organización mediante cuestionarios. Los datos una vez sintetizados sirven para retroalimentar a los miembros de la organización y se utilizan para diagnosticar problemas y desarrollar planes de acción para resolverlos.

La alta dirección debe estar involucrada en la planeación. El cuestionario debe ser aplicado a todos los miembros de la organización, siempre es recomendable contar con el apoyo de un facilitador externo, ya que su guía es vital para conservar la objetividad de la herramienta (Davis y Newstrom, 2003).

2.4.2 Concepto de reingeniería

Es importante implementar tecnología en las diferentes instituciones de esta manera para llegar a una gratificación de calidad los autores Hammer y Champy definen la reingeniería como “el nuevo pensamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios, con el fin de lograr mejoras en indicadores críticos del desempeño, como costos, calidad, servicio y rapidez”. No consideran que la reingeniería sea apropiada para hacer mejoras incrementales, digamos de pequeñas mejoras en los costos o en el servicio al cliente, sino como apropiada para dar "saltos importantes en el desempeño”.

La reingeniería se enfoca en la visualización y modernización de cualquier o de todos los “procesos de trabajo” de la organizaciyn, a los que definen como una “colecciyn de actividades que requieren una o más clases de entradas y que crean una salida que tiene un valor agregado para el cliente” (Hammer y Champy, 1996).

2.4.3 Reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos consiste en: Considerar cómo haríamos las cosas si comenzáramos desde el principio. Los tres elementos fundamentales de la reingeniería de procesos son:

- Identificar las competencias distintivas de una empresa.

- Evaluar los procesos básicos.
- Reorganizarse horizontalmente por procesos.

Las competencias distintivas definen aquello que la organización hace mejor que sus competidores. La administración también tiene que evaluar los procesos básicos que añaden valor a las competencias distintivas de la organización.

Se trata de los procesos que transforman materias primas, capital, información y mano de obra en productos y servicios que los clientes aprecian. Cuando la administración contempla la organización como una serie de procesos, desde la planeación estratégica hasta el servicio post-venta a clientes, pueden determinar en qué medida añade valor a cada elemento.

No es extraño que en este análisis de valores y procesos se descubran muchas actividades que añaden poco o ningún valor y cuya única justificación es que “siempre se han realizado de esa manera” como coloquialmente se expresaría.

La reingeniería de procesos requiere que la administración se reorganice de acuerdo con procesos horizontales, lo que significa formar equipos multidisciplinarios autodirigidos y enfocarse en los procesos más que en las funciones (Robbins, 2004).

2.4.4 Concepto de administración de la calidad total

La administración de la calidad total es un esfuerzo completo de toda la institución, mediante el involucramiento total de toda la fuerza de trabajo y con un enfoque de mejora continua que las empresas utilizan para lograr la satisfacción del cliente. La administración de la calidad total es, a la vez, una filosofía administrativa completa y un conjunto de herramientas y procedimientos para su puesta en práctica (Evans - Lindsay, 2000).

2.4.5 Calidad impulsada por el cliente

Las definiciones oficiales de la tecnología de la calidad fueron estandarizadas en 1978 por el American National Standards Institute (ANSI) y el American Society for Quality (ASQ). Estos grupos definieron la calidad como “la totalidad de las características y herramientas de un producto o servicio que tienen importancia en relación con su capacidad de satisfacer ciertas necesidades dadas”.

Esta definición se apoya en enfoques basados en el producto y en el usuario, y se impulsa por la necesidad de entregar valor al cliente y, por lo tanto, influye en la satisfacción y en la preferencia. Para fines de los años 80 muchas empresas empezaron a utilizar una definición de calidad más simple, aunque poderosa, impulsada por el cliente: “La calidad es cumplir o exceder las expectativas de los clientes”.

Las empresas deben enfocarse sobre todos los atributos de los productos y servicios que contribuyan al valor percibido por el cliente y que conduzcan a su satisfacción. Para hacerlo, los esfuerzos de una empresa necesitan extenderse mucho más allá que simplemente cumplir con las especificaciones, reducir defectos o errores, o eliminar quejas.

Deben incluir tanto el diseño de nuevos productos que realmente satisfagan al cliente, como responder con rapidez a las demandas cambiantes de clientes y mercados (Evans - Lindsay, 2000).

2.4.6 Calidad total y la cultura organizacional

La calidad total deben convertirse en parte primordial de la cultura de una organización, y están incorporadas en las estrategias y filosofías de liderazgo de prácticamente cualquier empresa (Evans - Lindsay, 2000).

2.5 Diseño de una infraestructura de la calidad total

De la misma manera que se construye un edificio, una cultura de la calidad total no se puede mantener sin una sólida cimentación. La infraestructura organizacional, representada por los sistemas y prácticas gerenciales de una organización, es vital para una implementación exitosa de la calidad total.

El diseño de una infraestructura eficiente requiere comprender las mejores prácticas, además de considerar un sistema de aseguramiento de la calidad orientado a los procesos, así como un proceso de mejora continua hacia las prácticas de administración de alto rendimiento (Evans - Lindsay, 2000).

2.5.1 Ciclo de mejora

Del mismo modo, se acordó una reunión anual para evaluar el ciclo completo con el Responsable Operativo de la institución, Responsable de RH y con el Facilitador del proceso.

2.5.2 Mediciones de recursos humanos

Las mediciones de recursos humanos pueden relacionarse con el bienestar, satisfacción, desarrollo, desempeño en el sistema de trabajo y eficiencia de los empleados. Algunos ejemplos incluyen la seguridad, el ausentismo, rotación del personal y satisfacción de los trabajadores. Otras mediciones podrían involucrar la amplitud de la capacitación, eficacia de la misma y medidas de mejora de la eficiencia en el puesto (Evans - Lindsay, 2000).

2.5.3 Medición en la administración de la calidad total

Para administrar el desempeño los programas de la Administración de la Calidad Total (ACT) se abarca toda la organización y se integran todas las funciones y procesos, de modo que el diseño, la planeación, producción, distribución y servicio están dirigidos a aumentar al máximo la satisfacción de los clientes por medio de mejoras constantes (Dessler, 2001).

La medición del desempeño tiene una gran utilidad en la época actual, porque sin importar el tipo de organización de la que se trate existen formas de medir, documentar y mejorar procesos.

Desde el surgimiento de distintos modelos de calidad como los ISO, se inició un camino hacia la documentación de procesos, los cuales siguen siendo la base para distintos modelos de calidad que surgen después, tales como las mejoras de procesos, kaizen y reducción de tiempos.

Para lograr que la institución participe en cualquier proceso de mejora es indispensable establecer un sistema de medición, tal como menciona Harbour: “no es posible mejorar lo que no se mide o no se puede medir” (Harbour, 1999 pp.7). Para guiar el proceso de mejora continua es posible identificar cinco pasos:

1. Establecer el proceso tal y como está.
2. Calcular el esperado o ideal.
3. Determinar la diferencia.
4. Diseñar una solución o propuesta de mejora.
5. Medir en las fechas señaladas el nivel de progreso.

Las mediciones de desempeño pueden ayudar a la institución en distintos ámbitos, como determinar en qué nivel se encuentra actualmente la institución, establecer metas con base al desempeño actual, determinar la diferencia entre el nivel real y

el deseado, rastrear avances hacia la consecución de metas, identificar áreas de oportunidad y hacer mejoras y planes para el futuro (Harbour, 1999).

2.6 Plan general del responsable operativo, de recursos humanos y del facilitador.

El de Responsable de Recursos Humanos (RH) y el Facilitador del proceso revisaron y autorizaron los detalles del Método para Promover el Desarrollo Integral del Personal.

Posteriormente definieron los lineamientos para la implementación del Método en la institución, de acuerdo con las políticas existentes en la institución para el desarrollo integral del personal y su familia. Si no hubieran contado con una política ya elaborada, hubieran formulado una para difundirla como parte del proceso de implementación. (Ellos mismos acordaron volver a realizar este ejercicio un año después para emprender acciones de mejora).

2.6.1 Autoevaluación integral

Se aplicó la herramienta de Autoevaluación Integral. Realizaron el ejercicio el Responsable Operativo, el Responsable de RH y el Facilitador del proceso con la finalidad de detectar fortalezas y áreas de oportunidad del desarrollo del personal, y priorizarlas para enfocar los planes y programas de desarrollo integral.

2.6.2 Aprendizajes de acciones pasadas

Se identificaron los aprendizajes de acciones pasadas y se confrontaron con la misión y visión de la institución y con su objetivo central de promover el desarrollo integral del personal. De este ejercicio surgieron algunas preferencias y necesidades de los empleados:

- Su preferencia por el deporte, como el futbol.
- La dificultad que ocasionalmente tienen las familias para acudir a las actividades que se realizan en la institución, debido a la distancia entre ésta y sus domicilios.
- El impacto positivo en el ánimo de los empleados cuando los jefes del equipo de trabajo acuden a recibir a las familias del personal en el momento de llegar al evento; entre otros aprendizajes.

2.6.3 Contingencias con el impacto en el desarrollo del personal

Se analizaron contingencias ya ocurridas y posibles, con impacto en el desarrollo del personal.

- En el pasado año específicamente el 19 de Septiembre del 2017 México sufrió un terremoto de magnitud 7.1. En los últimos tres años se tuvo el impacto huracanes de categoría 3 y 5. Hubo trabajadores damnificados y se implementó un centro de acopio de donativos en especie.
- En el 2009 se desató la pandemia de influenza AH1N1 que resultó de moderada letalidad y altamente contagiosa. Con esto, se detectaron hospitales y centros de salud disponibles para los trabajadores y sus familias,

- En los últimos años, con el crecimiento de los problemas de seguridad pública en la comunidad, se establecieron horarios límite para realizar actividades para evitar la exposición innecesaria del trabajador y su familia por los riesgos existentes en la ciudad.

2.7 Plan de implementación

Con los insumos de los puntos anteriores, se logró formular y enriquecer un plan de implementación, desde la capacitación del personal hasta la formación de un comité coordinador y de otros comités de apoyo.

- **Capacitación a jefes**

Se capacitó a los Jefes del equipo de trabajo de la institución para que fueran los primeros en recibir y comprender la información, de manera que el personal pudiera recurrir con su propio jefe en caso de cualquier duda o inquietud, y que éste fortaleciera a la vez su liderazgo y compromiso con el Método implementado.

- **Capacitación al personal**

Se realizó un capacitación para todo el personal de la institución, explicando la responsabilidad que cada uno tiene en su propio crecimiento integral; se clarificó el gran valor que se obtiene al trabajar en equipo para lograr el objetivo, apoyarse mutuamente y aprender unos de otros de las fortalezas y debilidades.

- **Comité coordinador**

Se integró el Comité Coordinador para promover el desarrollo integral del personal, explicándoles que el trabajo es permanente, aun cuando el comité debiera renovarse cada año para evitar generar dependencia de la comunidad de trabajo hacia el talento y compromiso de unas pocas personas.

- **Programa anual**

El Comité Coordinador recibió los insumos y elaboró un programa anual de actividades, priorizando entre ellas las necesidades que aparecieron en la Autoevaluación Integral (Anexo 1).

- **Comités de apoyo**

Se formaron Comités de Apoyo para delegar la realización de los programas e involucrar responsablemente al mayor número posible de trabajadores para la creación de valor. Se estableció la norma de que todo proyecto o programa deberá ser revisado y autorizado por el Comité Coordinador.

- **Ejecución y seguimiento**

Se inició la ejecución y seguimiento a los programas por un período de un año, para la aplicación de acciones de mejora y renovación del comité coordinador.

- **Seguimiento del comité coordinador**

Se iniciaron sesiones quincenales de seguimiento por parte del comité coordinador, en donde alternativamente hubo reuniones con los comités de apoyo para dar seguimiento y soporte a los proyectos y programas que se implementaron.

- **Seguimiento del administrador**

Se acordó elaborar un reporte trimestral de avances en el método implementado para que sea revisado por el Administrador de la institución.

- **Seguimiento del facilitador**

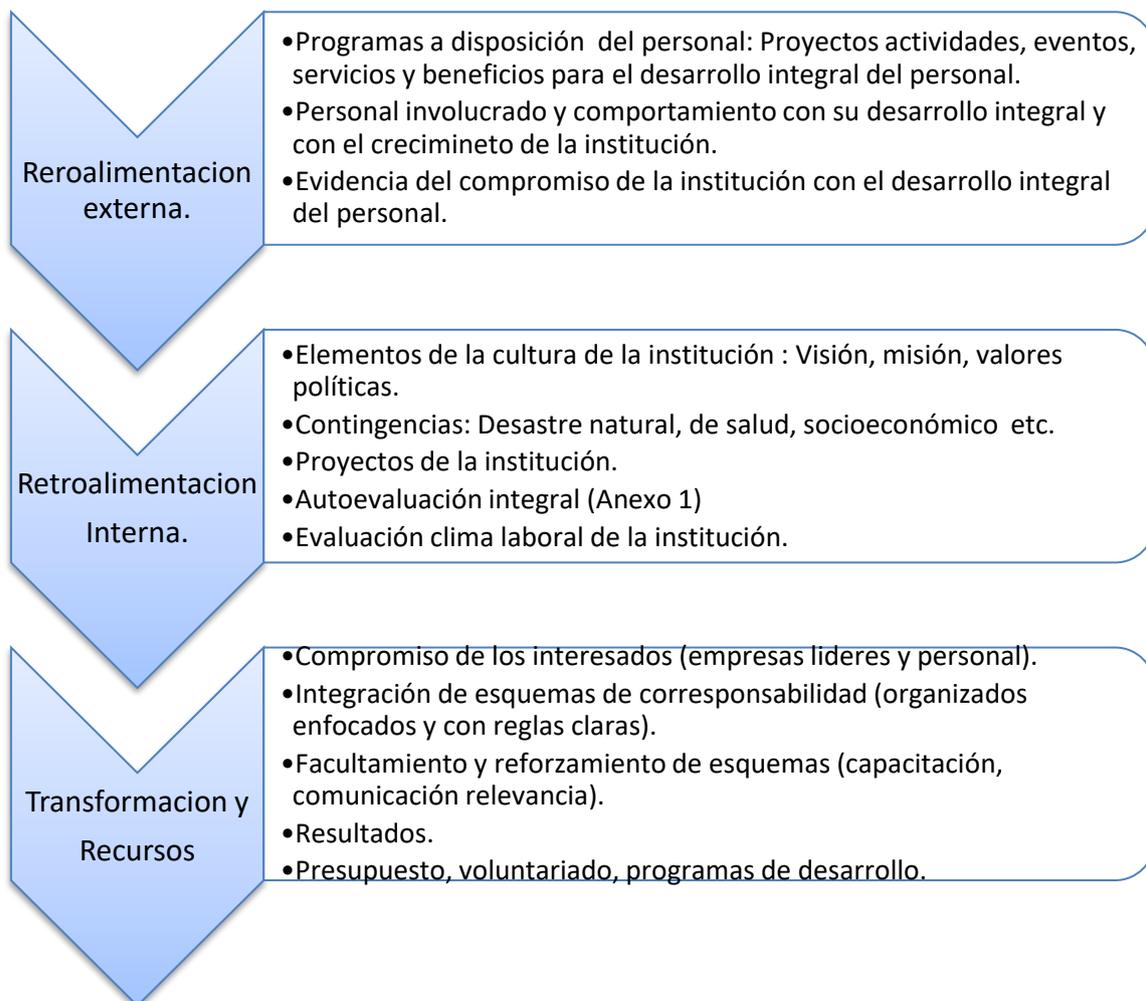
Se programó una reunión de seguimiento cada tres meses con el Facilitador del Método para evaluar su avance e implementar acciones de mejora.

CAPÍTULO III DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO PARA PROMOVER EL DESARROLLO INTEGRAL DEL PERSONAL

3.1 Descripción gráfica del método desarrollado

En la figura se observa la estructura que anteriormente indicaba y en los puntos subsecuentes la descripción del mismo.

Figura 1



Diseño propio Burgos, 2019.

3.2 Insumos

Para construir un método que promueva el desarrollo integral del personal se tomó en consideración, como marco de referencia, las necesidades ya detectadas de la institución y del personal. Se clarificaron algunas necesidades y expectativas del personal y de la institución, pues ambos se declararon interesados en el óptimo resultado de estos esfuerzos y se consideraron ambos como clientes del proceso:

- El personal y su familia que son sujetos de su propio desarrollo integral.
- La institución, cuyos líderes descubrieron la necesidad de motivar un fuerte compromiso del personal con los objetivos y estrategias de la misma institución.

Entre los elementos que sirvieron de insumos se encuentran:

- La cultura organizacional de trabajo de la institución: misión, visión, valores, principios y políticas.
- Las contingencias que ya han ocurrido o podrían ocurrir, que afectan la calidad de vida del personal.
- Los proyectos de la institución.
- Resultado de la Autoevaluación Integral (Anexo 1).
- Resultados de la última evaluación de clima laboral.

Las políticas, estrategias, planes y programas para el desarrollo integral del personal fueron revisadas para asegurar su continuo enfoque y alineación con la misión, visión, valores y necesidades actuales y futuras tanto de la institución como del personal.

Los trabajadores, con mucha frecuencia, no tenían declarados una misión personal, proyecto de vida, ni una escala de valores o clarificación de necesidades. Por lo que, concientizar y apoyar al personal en esta tarea ha sido definitivamente un paso fundamental en su desarrollo integral.

3.2.1 Elementos de la cultura de la institución

De entre los diversos elementos que conforman la cultura organizacional, se consideró primeramente la visión, misión, valores y políticas como elementos normativos y orientadores de la cultura.

El punto de partida que se tomó fue la cultura organizacional específica de la institución, donde se pretendió detectar más claramente el resultado del desarrollo integral del personal. Es decir, el desarrollo integral del personal se reflejará a través de cambios en sus comportamientos habituales en los aspectos de trabajo, familia, educación, sociedad, valores, economía y salud.

3.2.2 Contingencias

En diversas ocasiones, en el pasado, el personal se vio en la necesidad de enfrentar contingencias como el terremoto del 17 septiembre del 2017”, como los largos períodos sin lluvias, la pandemia de influenza “AH1N1”, epidemias como el “dengue hemorrágico” que amenaza cada verano, así como el aumento de la inseguridad en la ciudad, entre otras.

Emergencias como las anteriores presentaron importantes desafíos para el personal, necesidades repentinas que pudieron ser evitadas, pero que ante el desastre ya presente, requirieron de apoyo inmediato, además de una estrategia

de prevención y concientización ante la probabilidad de recurrencia. Los programas y planes para promover el desarrollo integral se vieron modificados y, a través de los comités de apoyo, se implementaron acciones como las siguientes:

- Se organizó un centro de prevención de desstres.
- Campañas de difusión y de vacunación durante la pandemia.
- Plan de respuesta en caso de que la pandemia llegara a rebasar la capacidad de los servicios médicos disponibles; entre otras.

Al tener en consideración la posible recurrencia de estas contingencias se permitió tomar medidas de prevención para actuar con rapidez y efectividad en el futuro.

3.2.3 Proyectos de la institución

Los proyectos de crecimiento, innovación y los cambios organizacionales ya planeados, aportaron también a este trabajo nuevas necesidades para el desarrollo integral del personal:

- La operación de nuevos equipos.
- La comunicación en otros idiomas.
- El cambio de residencia de algún trabajador.
- El traslado de la operación hacia otra zona geográfica, entre otras.

Por lo tanto, los planes y programas para promover el desarrollo integral del personal se vieron modificados también por requerimientos y prioridades que plantearon las empresas patrocinadoras de la institución.

3.2.4 Evaluaciones

Del resultado de autoevaluación integral, de la última evaluación de clima laboral, y de la aplicación de la herramienta de autoevaluación Integral (Anexo1), se obtuvieron importantes aprendizajes que enriquecieron los planes y programas. Esto ayudó a conocer las preferencias y gustos del personal, los motivos por los que se implementó la actividad, el grado en que cumplió con lo esperado, etc.

3.3 Proceso de transformación

El acopio de los insumos, anteriormente mencionados, permitió iniciar el proceso que a continuación se describe, y lograr avances que fueron percibidos y valorados por el personal y por los líderes de la institución.

Los pasos que se siguieron en este proceso son:

- Compromiso de los interesados (institución, líderes y personal).
- Integración de esquemas de corresponsabilidad (organizados, enfocados y con reglas claras).
- Facultamiento y reforzamiento de los esquemas integrados (capacitación, comunicación y relevancia).
- Seguimiento (Resultados de la cultura).

3.3.1 Compromiso de los interesados

Al emprender un proceso continuo de desarrollo integral, se presentó la necesidad de que quienes obtendrían el beneficio de este proceso supieran claramente lo que les correspondía hacer para lograrlo.

3.3.2 Compromiso de la institución

Se clarificó y difundió el significado de las políticas y reglamentos y la forma cómo deben ser cumplidas en todos los niveles de la institución. Entre las políticas de RH se destacó la declaración del compromiso de la institución con el desarrollo integral del personal y de su familia.

3.3.3 Compromiso de los líderes

Se clarificó en sesión con los líderes y mandos medios de la institución:

- Son responsables por el logro de resultados.
- Que deben implementar, en su equipo de trabajo y en la institución, la cultura organizacional de la misma.

Ellos expresaron su compromiso de:

- Cumplir y hacer cumplir las políticas de la institución.
- Construir una relación con sus colaboradores que propiciara el compromiso entre ellos:
 1. Con la visión de la institución.

2. con su propio desarrollo integral.

3.3.4 Compromiso del personal

A través de los propios líderes y con apoyo del facilitador, se concientizó al personal acerca de:

- La importancia de apropiarse de la visión de la institución, para que sus acciones apunten en dirección al logro de ésta,
- En el ámbito personal, como parte importante de su desarrollo, clarificar su visión personal. Así expresaron de diversas formas la visión que les motiva y su compromiso con su propio desarrollo integral, como sujetos y primeros responsables del mismo.

3.3.5 Integración de esquemas de corresponsabilidad

El compromiso del personal con su propio desarrollo integral se promovió a la par con el compromiso para lograr los resultados de la institución.

Ambos se concretizaron acordando la creación de un comité coordinador y de comités de apoyo para trabajar en objetivos comunes a la institución y al personal.

Se constituyó un comité coordinador con la participación de tres Jefes de área y tres trabajadores elegidos por sus compañeros; además de cuatro comités de apoyo involucrando al personal para trabajar en objetivos de desarrollo integral (salud, familiar, deportes y desarrollo económico) y promover actividades y eventos para impulsar cada uno de los aspectos de la persona.

3.3.6 Facultamiento y reforzamiento

Se capacitó y se involucró al personal acerca de su propio rol en los esquemas de corresponsabilidad.

Los comités de apoyo acordaron realizar sesiones quincenales de trabajo para dar seguimiento a la ejecución del plan de desarrollo, elaborar reportes de avances, realizar campañas de difusión y proyectos de propia iniciativa aprobados y supervisados por el comité coordinador.

Los líderes expresaron su compromiso de que el personal involucrado en los Comités de apoyo sea reconocido, motivado y apreciado en la institución por su contribución e involucramiento con el desarrollo integral propio y de todo el personal. El facultamiento del personal fue asumido por los líderes y mandos medios como responsabilidad propia, con el apoyo del equipo de RH.

3.3.7 Seguimiento

Se acordó verificar periódicamente la consistencia de las acciones con el propósito fundamental del desarrollo integral; el funcionamiento de los elementos básicos del método (comité coordinador, comités de apoyo, programas, actividades, eventos, servicios, etc.); así como también se acordó dar seguimiento a los resultados de la institución en busca de posibles correlaciones entre éstos y las estrategias implementadas, para promover el desarrollo integral y reforzar así el compromiso de la institución y de sus líderes con el Método. De esta manera esperan fortalecer la cultura organizacional de la institución.

Con estas acciones se completa el proceso de transformación, que genera los resultados del Método.

3.4 Productos

Los insumos de este método, después del proceso de transformación, se materializan en una serie de resultados esperados en beneficio del personal y de la institución que a continuación se describen.

3.4.1 Programas a disposición del personal

Los proyectos, programas, actividades, eventos, servicios y beneficios para el desarrollo integral del personal fueron desarrollados por los cuatro comités de apoyo (salud, deportes, familiar y desarrollo económico). Cada uno de estos programas se enfocó en contribuir a todas las áreas de la persona: Trabajo, familia, salud, valores, economía, sociedad, educación.

- **Deportes:** En los programas de deportes se modificaron los reglamentos para reducir el riesgo de lesiones, incluir la participación de la familia, favorecer los horarios de trabajo y promover los valores como la honestidad y la responsabilidad, es decir, apoyar en todas las áreas de la persona. Los programas implementados incluyeron: futbol, softbol, volibol, basquetbol, natación, atletismo, tenis, frontón, acondicionamiento físico en gimnasio, aeróbics, spinning.
- **Salud:** Los programas de campaña de vacunación, concientización acerca de sobrepeso, obesidad, diabetes e hipertensión, asesorías en nutrición, prevención del dengue e influenza, entre otros, y en cada uno, se incluyeron los enfoques a las áreas de desarrollo, se invitó a participar en familia y se conjugaron las campañas con los demás programas para aprovechar los espacios de la institución.

- Familiar: Para fortalecer el patrimonio familiar y promover y facilitar momentos de convivencia y de aprendizaje que fortalezcan el vínculo familiar, los valores, identidad con la institución, responsabilidad social y ecológica. Se implementaron días de campo, pláticas de prevención de adicciones, cursos de orientación para padres, celebraciones en días festivos, semana del adulto mayor, cursos de baile, música, artes, idiomas y computación.
- Desarrollo Económico: Este Comité de apoyo se enfocó en implementar una campaña para promover el ahorro y el gasto inteligente a través de pláticas para mejorar la administración del gasto familiar, la prevención de riesgos al patrimonio (como seguros de vida, casa, auto y gastos médicos) y la sana proyección patrimonial (préstamos para compra de casa y auto). Se negociaron con instituciones educativas becas y descuentos en colegiaturas para niveles desde preescolar, hasta postgrado; así como descuentos en casas comerciales para los trabajadores, compra de electrodomésticos.

3.4.2 Personal involucrado y comprometido con su desarrollo

Los responsables de la institución declararon su compromiso de generar una cultura organizacional caracterizada por la mejora continua en sus resultados. Ellos esperan que el personal se comprometa, efectivamente, con su propio desarrollo integral para que sea capaz de desarrollar un compromiso con la visión y con los resultados de la institución.

3.4.3 Evidencia del compromiso de la institución

Uno de los productos esperados es la evidencia del compromiso de la institución para promover el desarrollo integral del personal. Con la puesta en marcha de los esquemas de participación corresponsable y la realización de los programas, actividades y eventos para promover el desarrollo integral del personal, los responsables de la institución hicieron visible su compromiso.

3.5 Recursos

La institución cuenta con diversos recursos, como son el presupuesto, voluntariado y programas internos y externos de desarrollo. El involucramiento responsable del trabajador es condición de posibilidad para el avance en su propio desarrollo integral.

3.5.1 Presupuesto

Las empresas que patrocinan a la institución proporcionan recursos económicos para promover el desarrollo integral. Además de facilitar el funcionamiento del Método, el presupuesto se presentó como la inversión de las empresas patrocinadoras y el interés manifiesto de éstas hacia el desarrollo integral del personal.

3.5.2 Voluntariado

El involucramiento responsable del trabajador es condición de posibilidad para el avance en su propio desarrollo integral. El propio personal que encuentra valor en los programas, intervino en su creación, ejecución, evaluación y mejora. Esto ayuda en la difusión y promoción de diversos eventos para motivar la participación de los empleados y sus familias en la institución.

De igual forma, fue provechoso el voluntariado para enriquecer programas, como la organización de diversos eventos, tales como torneos de futbol incorporando la prevención de lesiones, cuidado de la salud, comportamientos de valor, integración familiar y la responsabilidad por el entorno; en suma, la integridad de la persona.

Esto no hubiera sido posible sin contar con un gran número de asociados de la institución que voluntariamente participan en los comités de apoyo enfocados en este mismo propósito.

3.5.3 Programas internos y externos ya existentes

Los mismos programas, actividades y eventos internos de la institución constituyen un recurso para promover el desarrollo integral del personal.

Diversos programas externos de instituciones como el Instituto Mexicano del Seguro Social, Instituto para el desarrollo integral de la familia, la cámara de la Industria de la transformación, universidades de la localidad, entre otras, fueron aprovechados por el comité coordinador y los comités de apoyo.

3.6 Autoevaluación integral

Como parte del diseño del Método, se tuvo la necesidad de desarrollar la herramienta autoevaluación Integral (Anexo 1).

Con el fin de detectar las necesidades del personal y de la institución, así como de obtener aprendizajes de los programas y eventos que anteriormente se habían realizado. Todo esto se constituyó en un insumo del método y en su mecanismo de retroalimentación.

3.6.1 Evaluación de clima laboral

Esta herramienta se considera una evaluación externa al método y sumamente valiosa para detectar el impacto del mismo en las relaciones laborales de la institución.

La institución contrata cada dos años a un consultor externo que aplica las encuestas a todos los niveles del personal y le proporciona una retroalimentación que se considera también un insumo de este Método.

CAPÍTULO. IV METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta el Método adoptado en este trabajo para promover el desarrollo integral del personal de la institución solicitante. TEMA: DISEÑO DE PROPUESTA “RETROALIMENTACIÓN LABORAL Y ORGANIZACIONAL PARA UN DESARROLLO INTEGRAL DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN ADECCO”.

AREA: PSICOLOGÍA LABORAL

La presentación de la información comienza por describir a los participantes, posteriormente se habla del escenario, los instrumentos utilizados, y el procedimiento que se acordó aplicar.

4.1 Tipo de investigación

En este apartado se pretende utilizar el método cualitativo con la finalidad de observar y analizar aspectos relacionados a las instituciones en consecuencia de los empleados tales como el tipo de comportamiento que presentan, actitudes, valores y todo aquello que puedan proyectar desde las cosas negativas, y también las positivas.

En otras palabras se abarcara una amplia gama de preguntas, de las cuales se llegara a una solución y respuesta a cada una de las preguntas que se generen. Así mismo este método será empleado en el área de la institución de Adecco.

Con la finalidad de llegar a la obtención de resultados y así mismo realizar posteriormente un plan que mejore la calidad de producción y así mismo los empleados tengan un mejor rendimiento y satisfacción laboral he integral generando una propuesta confiable y segura para el beneficio de todos.

- **Tipo de investigación cualitativa**

El modelo cualitativo es un proceso inductivo contextualizado en un ambiente natural esto se debe a que en la recolección de datos se establece una estrecha relación entre participantes de la investigación sustrayendo sus experiencias e ideologías e términos de empleo de un instrumento de medición predeterminado.

En este enfoque las variables nos e definen con la finalidad de manipularse y esto no indica que se analiza una realidad subjetiva y sin datos estadísticos. El enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

La falta de un supervisor a cargo del personal de la institución Adecco, crea en el entorno laboral un desequilibrio de metas a lo que conlleva muy poca productividad.

Investigación-acción: consistente en una intervención, investigación y acción, con el fin de conseguir efectos que sean objetivos y medibles.

Carácter participativo: Sus factores fueron a un tiempo sujetos y objetos del estudio, y se midió en términos de los progresos que produjo la acción transformadora y de la mejor conciencia o del mayor compromiso de sus protagonistas.

4.2 Objetivos

Llevar a cabo el siguiente procedimiento con la finalidad de llegar al objetivo general.

- **Objetivo general** Diseño una propuesta que retroalimente el desarrollo laboral e integral del personal de la institución ADECCO.
- **Objetivos específicos** Diseño una propuesta que retroalimente el desarrollo laboral integral del empleado dentro de la institución ADECCO. Así mismo detectar fortalezas y áreas de oportunidad, retroalimentación para aplicar programas de mejora.

4.3 Justificación

Las corporaciones transnacionales, tanto mexicanas como extranjeras, viven el efecto de la globalización que exige un proceso de mejora continua. Esta situación nos hace recordar la frase de Tom Peters, “distintos o extintos”

(Peters, 2005 pp.23) que cobra sentido como una reflexión para las compañías y así mismo una motivación tanto para los colaboradores internos y externos.

El alto nivel de competitividad al que se enfrentan las empresas e instituciones ha hecho que la atención se oriente a buscar nuevas formas de prestar un servicio de calidad. Expertos han iniciado la búsqueda por el secreto del éxito laboral llegando a conclusiones muy similares.

Con la calidad total se explica cómo una organización busca activamente identificar las necesidades y expectativas de los clientes, incorporar la calidad en los procesos de trabajo aprovechando los conocimientos y la experiencia de su fuerza de trabajo, y mejorar continuamente cada una de las facetas de la organización (Evans 2000).

French y Bell en su libro “Desarrollo Organizacional” (1996) destaca la importancia de las intervenciones del Desarrollo Organizacional (DO). Éstas son un camino para el cambio, y se refieren a las actividades planificadas en las que participan clientes y consultores desarrollando actividades que están diseñadas para mejorar el

funcionamiento de la organización al ayudar a los miembros de la misma a administrar mejor los procesos y culturas de sus equipos y de su empresa.

La importancia de esta investigación es diseñar una metodología concreta que permita trabajar, de forma sistemática a base de una serie de normas y políticas internas.

- **Pregunta de investigación** ¿El Diseño de una propuesta de retroalimentación para empleados, brinda un desarrollo integral dentro de la institución ADECCO?

4.4 Hipótesis

- **H.i =** Una propuesta de retroalimentación para empleados, brinda un desarrollo integral dentro de la institución ADECCO optimizando recursos de la empresa.
- **Ho=** El diseño de una propuesta de retroalimentación para empleados, brinda un desarrollo integral dentro de la institución ADECCO optimizando recursos de la empresa.
- **Ha=** Una propuesta de retroalimentación para empleados, No brinda un desarrollo integral dentro de la institución ADECCO optimizando recursos de la empresa.

4.5 Delimitación.

El trabajo se llevó a cabo en la instalación Adecco ubicada en Metepec estado de México con dirección carretera Toluca Tenango de Arista y calle Pedro Ascencio.

La investigación se abordó con el responsable de la administración de la institución de Recursos humanos el ejecutivo Brianda M. Riega Esquivel en Metepec estado de México. En el año 2019

La principal limitación del estudio es el reducido número de participantes, y el estar dirigido a una sola institución Adecco.

4.6 Universo

Con respecto al responsable de la administración de la institución Adecco Briadna M. Riega Esquivel quien nos orienta indicándonos un aproximado nuero de empleados contratados por Adecco.

De lo cual se describen a detalle posteriormente. Sin embargo la empresa de recursos humanos presta servicios de carácter financiero es decir beneficiar a Citi Banamex.

Recabando lo más importante es brindar asesoría telefónica como analista de telemarketing que conlleva a tener acceso de información confidencial así mismo realizar cobranzas de diferentes tarjetas de crédito y acceso a tarjetas de débito así mismo solucionar dudas y problemas que los clientes solicitan.

Solamente en esta área de la institución estamos conformados por un equipo global que nos caracteriza como cobranza que consta aproximadamente de 350 ejecutivos y 5 supervisores del área cada equipo se le es asignado un supervisor y se divide en sub equipos de 25 a 30 personas.

Así mismo los 150 ejecutivos que quedan disponibles los reagrupan a otra área llamada “skip” denominada a búsqueda y rescate, como su nombre lo indica esta área se destina a buscar contactos.

Por ejemplo familiares del titular de la tarjeta en cuanto se logra localizar el principal objetivo es brindarle beneficios con el fin de llegar a un acuerdo o convenio de pago aplicando diferentes programas de apoyo tales como regularizaciones, reestructuras y en casos críticos liquidaciones o bien, canalizarlo a otra ara llamada centro de atención a clientes en casos críticos.

4.7 Muestra aleatoria

En el síguete punto abordamos a la institución misma conformada por los trabajadores. El número aproximado de personas oscilan entre las trescientas. De los cuales se realiza la contratación de manera aleatoria tomando en cuenta que haya aprobado los filtros necesarias así mismo la entrevista, cuestionarios, y pruebas psicométricas.

La encargada de Recursos humanos nos refiere que casi el 70 % de los trabajadores son hombres de lo cual se puede llegar a inferir que solamente un 30 % son mujeres.

Por otra parte en el nivel socioeconómico como objeto de estudio para la persona es corroborar la forma de vida, escolaridad y referencias laborales. En resumen establecer cuál es el ambiente que rodea a un candidato ya que es un proceso determinante para contratar a alguien. Sin embargo dependiendo de la institución puede frenar una contratación ya aceptada.

Nos refiere la encargada de recursos humanos que un currículum puede estar bien elaborado así mismo el buen manejo de respuestas relacionadas a la entrevista inicial que brindo la persona solicitando el empleo pero sin embargo sigue quedando la duda de ambiente que existe detrás de la persona.

Por otro lado para institución Adecco no se preocupa de realizar visitas domiciliarias para dicho estudio ya que una vez entrando a laborar la persona está a prueba durante un lapso de tiempo determinado, no más de dos meses, si obtiene buenos resultados será bienvenido a las instalaciones mientras que si los resultados son desfavorables será destituido con malas referencias y prohibiéndole la recontractación a futuro.

Por ultimo refiero a que el estado civil del candidato no tiene un impacto relevante puesto a que el personal que requiere la institución oscila entre las edades de veinte a veinticinco años de edad, de lo cual no se tiene ningún tipo de discriminación ya que también pueden contratar personas casadas, divorciadas o con hijos.

Solo si existe una vacante con un rango alto como gerente, subdirector, supervisor o coordinador de algún área determinada si impacta e influye en el estado civil de la persona de manera favorable por consiguiente cambia totalmente el tipo de perfil que se requiere como puede ser mayor preparación académica.

Es decir tener más de una carrera profesional estar titulado con especialidad y estar casado. Solicitan este tipo de perfil ya que se considera que se tiene un mejor panorama de lo que es ser responsable tanto en la parte integral, familiar y profesional.

Por lo tanto se tiene una **muestra** de **100** sujetos los cuales son **70** hombres y **30** mujeres.

4.8 Escenario

La investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la institución, dedicada a promover el desarrollo integral del personal.

4.9 Instrumentos

Dentro de los medios que se utilizaron para abordar el tema fue la ayuda de los diferentes instrumentos entre estos se encuentran los siguientes: Entrevista inicial, encuesta y prueba psicométrica 16 PF.

En primer lugar se encuentra “La entrevista es el instrumento por excelencia para obtener y recabar datos, se utiliza para obtener información en los procesos de selección del personal, en el diagnóstico clínico y psicológica, el asesoramiento vocacional, en la investigación psicológica la valoración de aprendizaje”. Luis Enrique Morga Rodríguez (2012).

En cuanto la persona obtuvo éxito en lograr contactar algún representante de la institución Adecco y este haya aceptado su solicitud, la principal función es realizar una entrevista inicial.

Con la finalidad de recopilar datos importantes sobre todo los datos demográficos de la persona candidata a dicho puesto es decir preguntarle acerca de su nombre, fecha de nacimiento estado civil, lugar de procedencia.

Así mismo se describen características importantes como el grado de estudio que ha concluido, experiencias laborales que presenta y diversos trabajos de los cuales haya renunciado el individuo. Destacando algunas de las cualidades que tienen las personas con la finalidad de favorecer y vender beneficios para tener mayor probabilidad de ser contratada. Finalmente identificar las principales características favorables para llevar a cabo el seguimiento de contratación.

En relación con el ámbito laboral la institución Adecco realiza una investigación del personal con el uso de una encuesta para ello refiere a una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de la población.

Por ejemplo identificar el número de personas que viven en lugares retirados o cercanos así como identificar personal que estudia y trabaja o cuantos empleados se encuentran casados.

“La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimientos de investigación ya que permite obtener y elaborar de modo rápido y eficaz”. J. Casas Angita J.R. Repullo Labrador Y j. Ponado Campos (2003).

Finalmente se lleva a cabo el uso de un instrumento de medición psicológico caracterizado por prueba psicométrica definida como.

“Una rama de la psicología que mediante teorías métodos y técnicas vinculados al desarrollo y la administración de test se ocupa de la medida indirecta de los fenómenos psicológicos con el objetivo de hacer descripciones que permitan orientar una acción o tomar decisiones sobre el comportamiento de las personas en el ejercicio profesional de la psicología “Julio Meneses (2013).

La institución Adecco lleva a cabo la ejecución de la aplicación de la prueba psicométrica llamada 16 PF-5 que es uno de los cuestionarios de personalidad más utilizados en diferentes ramas de la psicología y la construcción de este instrumento se ha basado en procedimientos empíricos como el análisis factorial convirtiéndose de este modo en uno de los instrumentos estandarizados y confiables.

De la misma forma esta prueba psicométrica abarca aspectos tales como la afabilidad, razonamiento, estabilidad, dominancia, animación, atención a las normas, atrevimiento, sensibilidad, vigilancia, abstracción, privacidad, aprensión, apertura al cambio, autosuficiencia, perfeccionismo y tensión.

En conclusión la institución Adecco lleva a cabo un sistema bien estructurado y formulado para la contratación del personal ya que las personas deben aprobar de manera satisfactoria los diferentes filtros tales como la entrevista inicial, la encuesta por último la prueba psicométrica.

4.10 Procedimiento

En primer lugar describo brevemente las características esenciales de contratación así mismo señalo los aspectos más importantes del proceso de capacitación, ejecución de trabajo y finalmente se lleva acabo de manera detallada el procedimiento necesario que conlleva a que un empleado tenga una satisfacción laboral, organizacional e integral del personal de la institución.

Al principio un número mayor de personas no cumplen con los requisitos que solicita la empresa ya que se revisa el perfil del individuo es decir se analiza con el fin de observar si cumple con las características necesarias que solicita la institución.

Se estima que alrededor de 70 hombres y 30 mujeres son contratadas por la institución Adecco de lo cual estos ya debieron haber aprobado los diferentes filtros tales como entrevista inicial, cuestionario y prueba psicométrica.

Cabe destacar que por medio de estos instrumentos ayuda a recolectar información confidencial de la persona candidata, así como las cualidades que se requieren para la labor que se desempeñara.

En otras palabras se estudia la parte subjetiva y objetiva, destacando aspectos relevantes así mismo la responsabilidad, actitud, tolerancia a la frustración, buen trato con los clientes, amabilidad, profesionalismo, trabajo bajo presión. Son algunas de las características que la institución requiere para que la persona pueda ingresar y sea contratada.

En segundo lugar se lleva a cabo el proceso de capacitación que consta de un mes aproximado, dentro de este lapso de tiempo se lleva a cabo la historia de cómo fue fundada la empresa Adecco y así mismo la institución para la cual se prestarían servicios en este caso a Citi Banamex cabe rescatar que esta institución financiera no tiene nada que ver con los empleados, ya que la agencia Adecco es quien se hace responsable de los aspectos legales de cada persona.

Así mismo se pretende aplicar el método de inclusión con la finalidad de generar socialización y empatía con los miembros de la institución, una vez logrando este objetivo se lleva a cabo la implementación de materiales de apoyo es decir información que requieren los miembros del equipo.

Debido a que somos contratados como analistas de telemarketing es necesario la presentación de diapositivas que explicaran la manera en la cual se deben presentar con el cliente y el trato de los mismos ya que es parte importante de las políticas de la institución.

Una vez ya teniendo en claro este procedimiento se les implementa a los trabajadores el material que se requiere para la ejecución de los diferentes sistemas confidenciales que utiliza Citi Banamex que constan de diferentes códigos manuales y firmas electrónicas específicos para no hacer mal uso de las herramientas. Del mismo modo esta información se utilizara exclusivamente para resolver o mejor dicho solucionar las preguntas generadas por el cliente.

Por consiguiente se agilizará el proceso de atención para atender el tren de clientes puesto a que se atiende de manera masiva con un lapso de tiempo no mayor de tres minutos con la finalidad de incrementar la recuperación de tarjetas de crédito y débito.

En tercer lugar en el ámbito laboral la institución Adecco asociada con Citi Banamex tienen políticas y reglamentos distintos de los cuales el ejecutivo contratado debe apegarse a los estándares y lineamientos que nos imponen con la finalidad de realizar un trabajo adecuado y satisfactorio.

Las personas capacitadas y con ayuda de su equipo de trabajo personalizado se enfrentaran a los diferentes tipos de personalidad y las demandas solicitadas por el cliente. Por ejemplo la petición de una transferencia de dinero de una tarjeta de débito a una tarjeta de crédito. Así mismo la solución de dudas y cuestiones no reconocidas por el cliente.

Solo en cuestiones críticas ya estudiadas y validadas por el ejecutivo se aplicara la implementación de programas de apoyo como es el caso de una regularización que

este consta de clientes que olvidaron realizar pago correspondiente por consiguiente se les genera comisión por falta de pago más el mes atrasado y el que está en curso dentro de este programa de apoyo pretende poner al corriente al cliente por medio de una bonificación del 50% de descuento de lo que se bebe.

Mientras que en una reestructura tiene la finalidad de cancelar la línea de crédito y aperturar otra nueva con la finalidad de beneficiar el cliente sacándolo del buró de crédito.

Por último la liquidación que se especializa en clientes que ya no alcanzan a cubrir los gastos de lo cual se le realiza la bonificación del 50% de deuda generando la cancelación de la tarjeta.

Esto es lo que desempeña el ejecutivo telefónico y solo en cuestiones críticas se enlazara la llamada con el supervisor de área para llevar a cabo el caso.

De la misma forma si el ejecutivo telefónico lleva la constante actualización y el apego a los lineamientos y procedimientos requeridos por la institución Citi Banamex este será beneficiado obteniendo incentivos mensuales así como la capacidad de poder elegir su día de descanso y los permisos que el trabajador requiera cubriéndolos en el día que fue asignado su jornada laboral.

En cuarto lugar se proporcionara de manera semanal la implementación de retroalimentación con la finalidad de detectar áreas de oportunidad. Es decir el supervisor del área se encargara de pedirle la presencia del ejecutivo con la intención de llegar a un acuerdo y no volver a repetir el patrón de conducta. Así mismo mejorar la gestión obteniendo recompensas establecidas por la institución.

Para detectar aspectos de oportunidad de mejora en los trabajadores se implementa una estrategia que consiste en el que el supervisor del área de cobranza realice constante monitoreo a sus ejecutivos y así mismo detecte de manera oportuna la manera en la que trata a sus clientes es decir si no le importa lo que el cliente solicita, si habla de manera tímida, de manera apresurada o con voz baja.

Así como en casos extremos verificar si el ejecutivo tiene el conocimiento y las facultades necesarias que se requieren para llevar a cabo la implementación de información. Así mismo si este es el caso el supervisor se encargara de proporcionar la información correspondiente a su ejecutivo solucionando las dudas y por consiguiente tener los fundamentos necesarios para desempeñar su trabajo.

En quito lugar abarco aspectos relacionados con la calidad e incumplimiento de productividad. Cabe destacar que el objetivo primordial es obtener los ejecutivos mejor capacitados en la resolución de las diferentes demandas producidas por los clientes. Con el propósito de aplicar un sistema que beneficie a tres principales factores el primero es que la institución Citi Banamex no pierda a sus clientes así mismo la recuperación millonaria que se produce.

En segundo lugar que el cliente sea satisfecho por el trato que se le brinda a consecuencia de los productos que se les venden como tarjetas de crédito y beneficios de las mismas. En tercer lugar que la persona sea reconocida por los miembros de equipo de trabajo de este modo sea un ejemplo a seguir como el empleado del mes.

Al mismo tiempo debe de ser motivado para seguir generando una buena productividad por medio de la calidad es decir respetar los lineamientos o las reglas establecidas por la institución como pueden ser el trato amable, la responsabilidad, la escucha activa etc.

Además aplicar un reforzador para que el trabajador se pueda llevar un incentivo en cuestión monetaria obtenido a través de su esfuerzo y gusto por su trabajo.

Por lo contrario existen empleados que no llevan a cabo los procedimientos establecidos por el supervisor de lo cual serán un principal foco de alerta para ser monitoreados constantemente.

En sexto lugar se abarcan aspectos relacionados con las diferentes sanciones y sobre todo el desempleo. Cabe rescatar que a consecuencia de conductas no aceptadas por la institución se llevan a cabo diferentes sanciones que van desde las más leves a las más graves.

Tomando un ejemplo de una sanción leve es llegar al trabajo tarde, violar el código de vestimenta, comer el horario de trabajo o decir groserías. Son causas principales que hacen que el supervisor de área les llame la atención a los empleados para evitar que sigan generando este comportamiento.

Mientras que en los aspectos de carácter grave sería realizar cuestiones que no solo afecten de manera directa a los empleados sino que también a los clientes y en efecto a la institución financiera para la cual se labora puesto a que se deja una impresión o imagen de la empresa.

Tal es el caso de un ejecutivo que no trata de manera adecuada a un cliente mencionándole palabras altisonantes o inapropiadas, generando una molestia hacia el cliente y así mismo llevar una queja ante el supervisor.

En este caso se llevaría una investigación especializada para monitorear la llamada tomando en cuenta de que si todo sale a favor del cliente el empleado se le llamara la atención y se le otorgaría un acta de hechos generando una mala reputación para el historial de Adecco. Solo si el incidente es frecuente es probable que la agencia de Recursos humanos hable con el ejecutivo y tenga un castigo crítico.

En un caso grave. Si el ejecutivo llegase a realizar una desviación operativa indudablemente la consecuencia será perder el trabajo imposibilitando que a futuro pueda ser recontratado.

Por último se realiza una contingencia sobre todo para estar preparados y prevenir algún acontecimiento de carácter ambiental por ejemplo el caso de un sismo, de un incendio o ante la amenaza de una situación que no se pueda controlar. Esto con las recomendaciones siempre mencionadas ante muchas instituciones tales como no correr, no gritar y no empujar etc.

4.11 Elementos de inclusión

- **Trabajadores por contrato**
 - Responsable de recursos humanos.
 - Coordinadores de la institución.
 - Empleados de contrato anual.
 - Empleados de contrato indefinido,
 - Empleados de contrato de planta.
- **Empleados activos**
 - Los empleados que se encuentran laborando en jornadas completas.
 - Los empleados que laboran solamente medio turno.
 - Ayudantes de administración.
 - Encargados de la supervisión.
 - Encargados para evaluar la calidad del producto
- **Cumplimiento de lineamiento de la muestra**
 - La contratación estandarizada de 70 hombres.
 - La contratación de 30 mujeres.
 - Los horarios de ingreso.
 - Los horarios de salida.

4.11.1 Elementos de exclusión

- Los trabajadores que se encuentren el día de descanso.
- Los empleados que se encuentren en horario de break.
- Los trabajadores que se encuentran en vacaciones.
- Los empleados que tengan incapacidad.
- Los trabajadores que estén enfermos.

- **Empleados que cumplen con lineamientos establecidos**
- Todos los empleados que digan groserías.
- Los trabajadores que realicen desviaciones operativas.
- Empleados que no lleven a cabo las políticas establecidas por la institución.

4.12 Sugerencias y recomendaciones

- En este apartado destacan los principales factores que ayudaran a que los empleados puedan desarrollar y aplicar los conocimientos y estrategias para la retroalimentación laboral y organizacional.
- En primer lugar es importante llevar a cabo el proceso de contratación que consta de la entrevista inicial, la encuesta y la prueba psicométrica con el objetivo de estudiar el perfil de cada persona: Esto nos conlleva a tener una mayor seguridad de que la persona contratada cumpla con las características solicitadas. Sobre todo para evitar la contratación de personas que tengan un perfil desfavorable tal como es la irresponsabilidad, la impuntualidad, etc.
- En segundo lugar se encuentra la capacitación: Como institución financiera se obtendrá una mayor seguridad de que el empleado realice su actividad en una forma eficiente. Llevando a cabo todos los lineamientos establecidos por la institución.
- En tercer lugar llevar a cabo todos los conocimientos adquiridos para la aplicación de solución de problemas solicitados por los clientes. Así mismo llevar un monitoreo semanal por parte del supervisor sobre todo para evitar alguna desviación operativa, y brindar una atención de calidad.

- En cuarto lugar llevar a cabo las sanciones correspondientes: Con la finalidad de evitar malas prácticas como es el caso de mencionar groserías, violar el código de vestimenta y así mismo dejar una enseñanza de aprendizaje por parte de los supervisores ya que se les estaría cancelando su incentivo. Como principal motivador será generar un buen trabajo para ser reconocido por parte de la institución.
- Por último lugar generar un buen ambiente de trabajo: Para que los empleados sientan el apoyo de sus compañeros y así mismo la ayuda necesaria de alguna información adicional.

Glosario

- **Adecco**

Las siglas Adecco no tienen un significado en específico sin embargo hacen referencia a la adquisición o fusión de dos empresas que era Adia y Ecco dos empresas especializadas en el reclutamiento (recursos humanos).

- **Autoactualización**

Representan el nivel más alto de la jerarquía de necesidades de Maslow. Las personas que se autoactualizan son conscientes de sí mismas, preocupadas del crecimiento persona, menos preocupadas por las opiniones de otras personas, e interesadas en alcanzar su máximo potencial como personas.

- **Metamotivación**

Denotan las conductas inspiradas por las necesidades y los valores del crecimiento, es decir gozan de sus necesidades básicas.

- **Metaquejas**

Se refieren a la frustración de necesidades como la perfección, la justicia la belleza, y la verdad. Este nivel de quejas indica que todas las demás necesidades han sido satisfechas razonablemente bien. Cuando las personas deploran los aspectos poco estéticos de su entorno por ejemplo ello significa que probablemente no tiene problemas con sus necesidades básicas.

- **Reingeniería**

Es establecer secuencias en interacciones nuevas en procesos administrativos y regulatorios. Es un análisis y rediseño radical de la economía y de la concepción de los negocios para lograr mejoras significativas en medidas como en costos, calidad, servicio y rapidez.

- **Necesidades cognitivas**

Es el elemento impulsor y energético para el desencadenamiento de un comportamiento que se manifiesta en la vida diaria en la predisposición de los sujetos a organizar activamente la información de su entorno de manera que está permanentemente a la búsqueda de los estímulos de su medio ambiente.

- **Auto-trascendencia**

Es una característica compleja de nuestra personalidad: Capacidad para centrar la atención en hacer algo por los demás en oposición a la autorealización, en la cual hacer algo para uno mismo es el objetivo final.

- **Corresponsabilidad**

Hace referencia a la responsabilidad compartida de una situación o actuación determinada entre dos o más personas. Las personas corresponsables poseen los mismos deberes y derechos en su capacidad de responder por sus actuaciones en las situaciones a su cargo.

Anexos

Anexo 1

OBJETIVOS:
Que la institución cuente con: <ul style="list-style-type: none">• Una autoevaluación del estatus.• Un diagnóstico de necesidades para promover un desarrollo integral• Un programa de actividades, eventos, servicios y beneficios para promover el desarrollo integral del personal
Responsables:
La herramienta será llenada por el responsable de la institución
<ul style="list-style-type: none">• Responder en las casillas numéricas.• El resultado de final se obtiene de la suma de los totales de cada uno de los formatos.• La respuesta a las preguntas correspondería a la apreciación del responsable de RH.• La objetividad con que sea respondida permitirá que los planes de acción resulten más efectivos

Diseño propio Burgos, 2019.

INSTITUCION:		Fecha	Autoevaluación	Observaciones:
Trabajo: El personal trabaja con excelencia y expresa orgullo y satisfacción de pertenecer a la institución.				
1	Contar con planes de trabajo derivados de la encuesta de clima laboral.			
2	El personal reporta cuando descubre comportamientos no apropiados para las políticas de la institución.			
3	Se involucran los representantes sindicales en los programas de desarrollo integral del personal.			
4	El personal conoce la visión de la institución y la relación que su trabajo tiene con ella.			
5	El personal reconoce los esfuerzos que desempeña día a día así mismos se identifica con la institución.			
6	Recomendaciones:			

Diseño propio Burgos, 2019.

INSTITUCION:		Fecha	Autoevaluación	Observaciones:
Esquemas de participación Corresponsables.				
1	<p>Las sesiones del comité coordinador incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Seguimiento de plan de desarrollo. -Enfoque: Crear valor al personal y su familia. 			
2	<p>Capacitación y supervisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Retroalimentación semanal. -Capacitación e inducción de actividades. -Respetar y cuidar equipos de trabajo. 			
3	<p>El personal en actividades de desarrollo integral: Participan y aprovechan los programas de desarrollo integral.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se involucran a las comisiones y contribuyen al éxito. -Respetan y cuidan los espacios y equipos que utilizan. 			
4	<p>Se documentan: Las sesiones de comité, coordinador, desarrollo integral. Programas, actividades, proyectos y eventos de desarrollo integral. Reglamentos y beneficios.</p>			
5	<p>Lograr el éxito, compartir prácticas para el desarrollo.</p>			
6	Recomendaciones:			

Diseño propio Burgos, 2019.

INSTITUCION:		Fecha	Autoevaluación	Observaciones:
Valores: El personal y su familia comprenden y viven valores				
1	Contamos con programas dirigidos al personal y a su familia para la difusión, compromiso y reforzamiento de comportamientos de valor			
2	Empleamos la información de los valores, para dar retroalimentación y establecer compromisos de mejora.			
3	El respeto a la dignidad de la persona es percibido por nuestro personal como actitud habitual en todos nuestros líderes.			
4	Tener identificados los rasgos culturales e nuestra institución que favorecen y los que obstaculizan la vivencia de los valores.			
5	Tomar acciones inmediatas ante incumplimiento en los valores por parte de los colaboradores de todos los niveles organizacionales.			
6	Recomendaciones:			

Diseño propio Burgos, 2019.

INSTITUCION:		Fecha	Autoevaluación	Observaciones:
Economía: La persona trabaja en construir y proteger el patrimonio laboral.				
1	El personal tiene acceso a los instrumentos de ahorro, prestamos, seguros y descuentos.			
2	Impartir cursos para apoyar la buena administración y prevención de endeudamientos.			
3	Promover que el personal y sus familias cuenten con: Seguros de vida, auto.			
4	El personal cuente con los siguientes servicios primarios: Agua potable, electricidad, drenaje sanitario, gas y transporte empresarial seguro.			
5	Seguridad de sus bienes			
6	Recomendaciones:			

Diseño propio Burgos, 2019.

INSTITUCION:		Fecha	Autoevaluación	Observaciones:
Procedimiento: Llevar a cabo las actividades de manera correcta. Sin perder los lineamientos establecidos por la institución:				
1	Reclutamiento al personal: Buena presentación, facilidad de palabra, capacidad de persuasión, buen trato con las personas, ser paciente y comprensivo, escucha activa.			
2	Buena actitud frente al supervisor, -Dispuesto a un cambio. -Respeto con todos los integrantes.			
3	Calidad de un buen servicio: Responsabilidad y protección de datos personales.			
4	Solución de problemas: Tener la capacidad de persuasión			
5	Conocimiento general de los sistemas que ocupa la institución. Así mismo la interpretación de las mismas.			
6	Recomendaciones:			

Diseño propio Burgos, 2019.

Bibliografía

Davis, K. Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2001). Administración de Personal. México: Pearson Prentice Hall.

Evans, J. Lindsay, W. (2000). Administración y control de la calidad. México: International Thomson Editores.

French. W. Bell, C. (1996). Desarrollo Organizacional. México: Pearson Prentice Hall.

Furnham Adrian (2011). Psicología organizacional edición México.

Ivancevich, J. (2006). Comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill.

Krauze, E. (2008). Una Empresa a Través de los Siglos. México: Clío.

Maslow, A. (1970). Motivation and personality. New York: Harper&Row.

Medina Romero Gerardo (2012). El avatar organizacional. Porrua. Av República Argentina.

Peters, T. (2005). La esencia talento desarróllalo véndelo vívelo. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 10^a edición México: Pearson Prentice Hall.

Senge, P. (2005). La Quinta Disciplina. México: Ediciones Granica.

Cibergrafía

Aproximación histórica y conceptos básicos de la psicometría. Recuperado de openaccess.uoc.edu/.../psicometria_modulo%201_aproximacion%20historic.

Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. Recuperado de scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci04109.pdf

Emprendimiento e instituciones formales: Un análisis de datos panel para 99 países. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6832774.pdf>

El estrés. Recuperado de files.sld.cu/bmn/files/2014/07/estresfolleto.pdf

El concepto de autorrealización como identidad personal una revisión crítica. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/2444847550_El_concepto_de_...

El concepto de responsabilidad social empresarial. Recuperado de https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr

F. K. Von Savigny Las fuentes del Derecho Europeo y Latinoamericano en el siglo XIX. Recuperado de www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/art10.pdf

Instituciones y economía. Recuperado de sgfm.elcorteingles.es/SGFM/.../2005341330_372009122932.pdf

Institución arte e intencionalidad artística. Recuperado de <http://revistes.uab.cat/enrahonar/article/viewFile/v32-33.../399-pdf-es>

Institución educativa: Las definiciones de la institución. Recuperado de <https://rieoei/historico/deloslectores/332senoriino.pdf>

Informe de responsabilidad social empresarial. Recuperado de www.Adecco.com.ar/uploads/sustentabilidad/reportes/RSE-2006

La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos recuperado por <https://lcore.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>

Las instituciones informales y el estado del derecho. Recuperado de <https://www.palermo.edu/derecho/publicaciones/pdfs/...072juridica03.pdf>

Las instituciones laborales y el desempeño del mercado de trabajo en Argentina. Recuperado de <https://www.ilo.org/wcmsp5/...wcms4415004.pdf>

La institucionalización de la investigación científica en México. Recuperado de www.ejournal.unam.mx/cns/no94/CNS094000009.pdf

La psicología transpersonal. Recuperado de biblio3.url.edu.gt/Libros/2013/teoper/14.pdf

Las teorías sobre la motivación y sus aplicaciones a la actividad física y el deporte. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4213508.pdf>.

La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/.../TFG001138.pdf>

Para entender las instituciones políticas de México democrático. Recuperado de Libreriacide.com/librospdf/DTEP-194.pdf

Que son las instituciones. (p.44) Recuperado de www.scielo.org.co/pdf/recs/n8/n8a02.pdf

Que son las instituciones. Recuperado de www.scielo.org.co/pdf/recs

Teoría y técnicas de la entrevista. La entrevista Psicológica 979-607-733-171-1. Recuperado de www.aliat.org.mx/...salud/teoria_y_tecnica_de_la_entrevista.

Teorías de la motivación. Recuperado de Monografías. Umcc.cu >monos>Indeco