



TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO DE MÉXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE: 3079-02**

**“LA PSICOLOGÍA APLICADA A LA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS EN UNA EMPRESA DE
SERVICIOS”**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A :
P A O L A R I V E R A C O C A**

**LIC. ARNULFO VEGA VÁZQUEZ
DIRECTOR DE TESIS**

MÉXICO, D.F.

2010



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.

LA PSICOLOGÍA APLICADA A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ELEMENTOS DE LA PSICOLOGÍA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.1 Concepto de psicología.....	2
1.2 El proceso histórico de la aplicación de la psicología.....	3
1.3 La psicología como un proceso en la modificación y control de la conducta humana en la organización.....	9
1.3.1 Los modelos de comportamiento organizacional.....	10
1.3.1.1 Modelo colegial.....	10
1.3.1.2 Modelo paternalista o de custodia.....	11
1.3.1.3 Modelo de apoyo.....	11
1.3.1.4 Modelo autocrático.....	12
1.3.2 Objeto e importancia de la psicología del trabajo.....	13
1.3.2.1 La organización del trabajo.....	13
1.3.2.2 El factor humano en la organización.....	15
1.3.2.3 El individuo y la adaptación personal en la organización.....	17
1.3.2.4 Supervisión.....	18
1.3.2.5 Participación.....	19
1.3.3 Teoría de la conducta (conductista).....	20
1.3.3.1 La pseudoconcreción vs la autonomía.....	21
1.3.3.2 La caja de Skinner.....	24
1.3.3.3 Las contingencias del reforzamiento.....	28
1.3.4 Teoría constructivista.....	32
1.3.4.1 El aprendizaje según el constructivismo.....	33
1.3.4.1.1 Aprendizaje cognitivo.....	34
1.3.4.1.2 Aprendizaje significativo.....	37
1.3.4.1.3 Tipos de constructivismo.....	40
1.3.5 Las Conductas anormales de personalidad.....	43
1.3.6 Modificando el entorno laboral a través de estímulos psicológicos que promueven la productividad y la eficiencia en la organización.....	46
1.3.7 Medios de control propuestos por la psicología para lograr los objetivos propuestos.....	49

CAPÍTULO II GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1 Relación entre Administración y Administración de Recursos Humanos.....	57
2.2 Planificación, organización y dirección de recursos humanos.....	58
2.3 Reclutamiento y selección.....	60
2.4 Desarrollo profesional.....	61
2.5 Evaluación y retribución del desempeño.....	62
2.6 Relaciones laborales.....	65
2.7 Promoción a la competitividad.....	66

CAPÍTULO III CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS Y EL ENTORNO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

3.1 Definición de organización y empresa.....	68
3.2 Clasificación de las empresas.....	70
3.2.1 Características de una empresa de servicios.....	75
3.2.1.1 Su entorno macroeconómico.....	77
3.2.1.2 Su entorno microeconómico.....	78
3.2.1.3 Gestión de personal.....	79
3.2.1.4 Misión y visión emprendedora.....	80
3.2.1.5 Tipo de liderazgo.....	81
3.2.1.6 Financiamiento.....	84
3.3 El proceso universal significativo de la administración en una empresa de servicios..	86
3.3.1 Planeación.....	86
3.3.2 Organización.....	91
3.3.3 Dirección.....	95
3.3.4 Control.....	97

CAPÍTULO IV ¿LA PSICOLOGÍA COMO FORMA CONDUCTISTA O CONSTRUCTIVISTA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS?

4.1 Breve historia de una empresa de servicios.....	101
4.2 Misión y visión.....	102
4.3 Organigrama y áreas funcionales.....	102
4.3.1 El área de recursos humanos.....	105
4.3.2 ¿Aplicación de la psicología conductista o constructivista?.....	109
4.4 La psicología en la gestión de personal de una empresa de servicios.....	110
4.4.1 Reclutamiento y selección de personal.....	110
4.4.2 Ambiente de trabajo.....	112
4.4.2.1 Manejo de los colores.....	113
4.4.2.2 Clima.....	116
4.4.2.3 Intensidad de la luz.....	117
4.4.2.4 Trabajo en equipo.....	117
4.4.2.5 Calidad y competitividad.....	118

4.4.2.6 Asignación de áreas a los trabajadores.....	119
4.4.2.7 Sueldos y salarios (prestaciones).....	120
4.4.2.8 Higiene y Seguridad.....	121
4.4.2.9 Eventos extra laborales.....	122
4.4.2.10 Relaciones públicas.....	122
4.5 Medios de control del área de psicología de la empresa para lograr los objetivos propuestos con anterioridad.....	123
Conclusiones.....	124
Bibliografía.....	126

AGRADECIMIENTOS

A Mi Familia

Por su apoyo y amor incondicional, porque siempre estuvieron ahí en todo momento, porque creyeron y tuvieron la confianza en mí, en que seguiría el camino que me han forjado y que lo lograría. Soy muy afortunada en tenerlos, son una parte fundamental en mi vida por ustedes he llegado hasta aquí y seguiré luchando por mis sueños. Me siento muy orgullosa de tener esta gran familia los AMO.

Lic. Arnulfo Vega Vázquez

Especialmente quiero darle las gracias al Lic. Arnulfo Vega Vázquez, porque estuvo en todo momento en la realización de mi proyecto, por su apoyo, sus consejos, opiniones enseñanzas, conocimientos, y por su paciencia ya que no es una tarea sencilla, necesita de toda la concentración, tiempo y esfuerzo. Gracias por darme la oportunidad de guiarme en la realización de una de mis metas.

A Mis Maestros

Por todos sus conocimientos que me inculcaron, sus consejos y enseñanzas porque son parte importante en mi desarrollo profesional.

A Mis Amigos

Que me brindaron su amistad y por hacer de este gran transcurso el mejor, por todas las anécdotas que pasamos, por sus ocurrencias, risas, enojos, pleitos, tristezas, por hacer mi vida más alegre.

Víctor Manuel Vega Arias

Porque eres una persona muy especial, porque desde el inicio de este gran recorrido haz estado incondicionalmente conmigo tanto en los buenos y malos momentos, apoyándome, y confiando en que llegaría hasta el final de este camino.

INTRODUCCIÓN

El tema principal a tratar dentro de los siguientes capítulos es, la psicología aplicada a la administración de recursos humanos en una empresa de servicios, en pocas palabras como debe ser el comportamiento del personal dentro de una empresa de servicios y que herramientas de la psicología permiten modificar la conducta o el medio ambiente del trabajador en la organización.

En el primer capítulo denominado elementos de la psicología en la administración de los recursos humanos, podemos observar principalmente el significado de la psicología, que es primordial para poder tener un mejor entendimiento de lo que es el comportamiento de los individuos, su proceso y los modelos de comportamiento de las organizaciones; como también el objeto de la importancia de la psicología y el personal dentro de la organización y su adaptación.

Analizaremos las teorías de la conducta, teoría constructivista y conductas de la personalidad que permitirán planear administrativamente el manejo del personal.

En el segundo capítulo trata de la gestión de recursos humanos que es la que se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Ya que el personal es lo más importante de una organización.

Que es lo primordial que hace el área de recursos humanos, planificar, organizar, dirigir, desarrollos profesionales, reclutar, seleccionar, promociones, evaluaciones.

El capítulo tercero diferencia de lo que es una organización de una empresa, la diversidad de clasificaciones de las empresas y el entorno de la empresa de servicios tanto macroeconómico como microeconómico, la misión y visión que deben de tener como una empresa emprendedora.

Los tipos de liderazgo y cual se adapta más a las características de la organización.

El proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control como base fundamental del manejo del personal.

Y por último el capítulo cuarto denominado ¿La psicología como forma conductista o constructivista en la administración de recursos humanos en una empresa de servicios?

En resumen este capítulo relata una breve historia de una empresa de servicios su estructura organizacional, su misión, visión, que es como se ve a futuro y el fin o motivo de la existencia de la empresa, el área de recursos humanos, la aplicación de la psicología más adecuada para la empresa, el personal requerido para nuestra empresa, y de que medios se va a valer la empresa para reclutar al personal, por su puesto todo lo que abarca el ambiente de trabajo donde desarrollaran sus actividades los empleados, como lo es el clima, la higiene y seguridad, los colores, la intensidad de la luz, sueldos y salarios, eventos extra laborales, relaciones públicas entre otros.

CAPÍTULO I

ELEMENTOS DE LA PSICOLOGÍA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1.1 Concepto de psicología

Aunque pueda parecer una definición sencilla, al menos en el caso de la psicología eso no ocurre, ya que a lo largo de este tiempo, los psicólogos que representaban las corrientes dominantes en cada momento han definido la psicología y han entendido su actividad de maneras muy diferentes.

A grandes rasgos cabe distinguir cuatro grandes etapas de la evolución: primero fue, en su etapa pre científica o filosófica, ciencia del alma; luego, ya a partir de su independencia de la filosofía, ciencia de la mente; con posterioridad fue la ciencia de la conducta; y en la actualidad, ciencia de la conducta y la mente. Es precisamente este último enfoque, que reclama la interrogación de lo mental con lo comporta mental, el que permite ofrecer una definición de la psicología tal y como se concibe en la actualidad: se trata del estudio científico de la conducta y de los procesos mentales, y comprende tanto la obtención de conocimientos que permitan conocer las bases del funcionamiento de ambos, como su aplicación y su utilización en la solución de problemas prácticos concretos.¹

Es la ciencia que estudia la conducta, los procesos mentales y la personalidad del hombre, considerado individualmente, a lo largo de su vida y en su búsqueda por dar a esta un sentido que le permita trascender más allá de sí mismo.²

La psicología trata de la conducta del hombre, de sus experiencias íntimas y de las relaciones entre ambas; también se ocupa de los órganos que ejercen influencia sobre la experiencia y el comportamiento y de las conexiones de estos con el ambiente.³

La psicología es la ciencia que estudia la conducta y los procesos mentales. Trata de describir y explicar todos los aspectos del pensamiento, de los sentimientos, de las percepciones y de las acciones humanas.

¹ **ALCOVER DE LA HERA**, Carlos María. "Introducción a la psicología del trabajo.", Carpintero, (2003) Mc Graw Hill, pp. 7-8.

² **ZEPEDA**, Fernando Herrera. "Introducción a la Psicología, una visión científico humanista", México Pearson Educación Segunda Edición, 2003, pp. 18

³ **WERNER** Wolf, "introducción a la psicología" México Fondo de cultura económica.pp.7

Etimológicamente, la psicología, proviene del griego psique: alma y logos: tratado, ciencia. Literalmente significaría ciencia del alma; sin embargo, contemporáneamente se le conceptualiza a la psicología como una parte de las ciencias humanas o sociales que estudia:

- El comportamiento de los organismos individuales en interacción con su ambiente.
- Los procesos mentales de los individuos.
- Los procesos de comunicación desde lo individual a lo micro social.

La psicología es el estudio científico de la conducta y la experiencia de como los seres humanos y los animales sienten, piensan, aprenden, y conocen para adaptarse al medio que les rodea.

1.2 El proceso histórico de la aplicación de la psicología en la industria

La psicología Industrial surgió como producto de la necesidad de resolver un problema práctico; posteriormente las crisis y las demandas y exigencias estimularon su desarrollo.

La psicología tiene más de 100 años de haberse iniciado como ciencia independiente; sin embargo la psicología industrial se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX.

Muchos autores coinciden en atribuir el origen a Walter Dill Scott que desde 1901 se interesó en la aplicación de la psicología a la publicidad y en 1903 a instancias de la industria de la publicidad publicó "The Theory and Practice of Advertising", libro en el que trató sobre psicología y un aspecto del mundo laboral. Otros autores señalan a Hugo Münsterberg psicólogo alemán que enseñaba en la Universidad de Harvard, quien publicó en 1913 "The Psychology of Industrial Efficiency".

Luego de varios años de diferentes investigaciones aplicadas y publicaciones; la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la primera guerra mundial contribuyó al nacimiento y desarrollo de la psicología industrial. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas, un grupo de psicólogos comisionados para elaborar los instrumentos de selección adecuados para identificar a quienes tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar.

Esto se concretó con el diseño de dos instrumentos psicométricos: el Test Army Alpha para personas que sabían leer y el Test Army Beta para iletrados.

Scott a su vez, pensando que la mejor manera de contribuir al esfuerzo bélico era en la selección de oficiales, consiguió la aprobación del ejército para organizar un buen sistema para calificar a sus candidatos a oficiales, semejante al de la clasificación personal utilizado en el Carnegie Tech.

El éxito de esta experiencia militar sentó las bases para la proliferación de actividades similares (una vez terminada la guerra), para la aplicación en negocios e industrias civiles, surgiendo un amplio e intenso programa de test psicológicos para utilizarse en las escuelas públicas, en la industria, los negocios y desde luego la milicia; así pues las aportaciones de los primeros psicólogos industriales fueron dando origen a lo que hoy conocemos como selección y capacitación de personal.

Posteriormente a 1925, la psicología industrial después de haberse interesado por un cuarto de siglo en lo que podríamos llamar psicología del personal, amplió considerablemente su campo de acción ante el advenimiento de otro hecho muy relevante, la famosa serie de trabajos llamados los estudios de Hawthorne, por haber sido efectuados en la planta de la Western Electric Company, ubicada en Hawthorne, Illinois, realizados por Elton Mayo y sus asociados.

Estos estudios comenzaron con una investigación sobre las condiciones físicas del ambiente de trabajo. Algunos de sus planteamientos fueron ¿qué efecto causa en la producción aumentar la iluminación?, ¿Influye en la producción la temperatura y la humedad?, ¿Qué sucede si se establecen periodos de descanso?

Los resultados de los estudios de Hawthorne sorprendieron tanto a los investigadores como a los gerentes de planta. Se encontró que a pesar de cambios desfavorables en el ambiente físico (como dejar casi a oscuras el lugar de trabajo), la producción y eficiencia de los obreros se mantenía inalterable e incluso se incrementaba. Esto los llevó a pensar que había condiciones socio psicológicas más importantes que las condiciones físicas en el ambiente laboral. En otro grupo experimental, al aumentar la iluminación se elevaron también los niveles de productividad; entonces se introdujeron mejoras como periodos de descanso, almuerzo gratis, jornada laboral más corta y la producción aumentó al incluir cada beneficio; pero lo más sorprendente sucedió cuando se experimentó suprimiendo todos los beneficios otorgados y aún así ¡la producción se siguió incrementando! Esto los llevó a la conclusión de que los aspectos físicos tenían menos importancia de la que se les atribuía, aunque eran relevantes; había otros factores más sutiles como: la organización informal, el espíritu de equipo, las relaciones humanas, la motivación.

Los estudios mencionados abrieron nuevos campos de investigación que siguen siendo importantes hasta nuestros días y que durante poco más de 10 años se estuvieron explorando, tales como: la calidad y tipo de liderazgo o supervisión, los grupos informales entre los trabajadores, actitudes, comunicación y diversas fuerzas socio psicológicas que afectan la motivación y satisfacción con el trabajo y que influyen en la eficiencia y productividad de los trabajadores.

Otro hecho que aceleró el desarrollo de esta ciencia aplicada fue otro esfuerzo bélico, la segunda guerra mundial, donde más de 2000 psicólogos contribuyeron ya no sólo aplicando test para la selección y clasificación de reclutas, sino también con estudios sobre la mecánica humana, que facilitaran el manejo de los sistemas hombre-máquina cada vez más complejos.

Los psicólogos colaboraron con los ingenieros suministrando información sobre las capacidades y limitaciones humanas para operar equipos tan sofisticados como: los nuevos buques, tanques, submarinos y aeronaves. La gran complejidad de las armas y equipos de guerra y el estudio de las habilidades psicomotrices del hombre, dieron pues origen a otra nueva e importante rama de la psicología Industrial: La psicología de la ingeniería (conocida también como ingeniería humana o ingeniería de factores Humanos), que actualmente sustenta muchos de los principios de la ergonomía.

El desarrollo de la psicología industrial en los Estados Unidos de Norteamérica desde 1945 ha llevado una estrecha relación con el desarrollo de la tecnología y el crecimiento de las empresas. La aparición de adelantos técnicos y los nuevos métodos de fabricación y administración de la calidad y la productividad, han originado nuevos problemas de adaptación en el ser humano, que requieren ser investigados y resueltos.

Los especialistas en psicología de la ingeniería contribuyen en el diseño de equipo industrial y en artículos de consumo como el tablero de instrumentos de los automóviles o analizando los efectos de los equipos de cómputo en los trabajadores. Lo acelerado de los cambios y la competencia en los mercados requiere ofrecer mayores y mejores ventajas a los consumidores o usuarios.

Los especialistas en comportamiento organizacional, requieren el apoyo y orientación de los descubrimientos y aportaciones de la psicología organizacional.

La habilidad para las relaciones humanas, es decir, para interactuar en grupos pequeños o en la sociedad ha ido adquiriendo mayor importancia.

Los empresarios se han dado cuenta de la poderosa influencia de los factores humanos como: la motivación, el liderazgo, la comunicación y otros más.

La importancia que tienen las variables organizacionales ha sido de tal trascendencia que en 1970 la división de psicología Industrial de la American Psychological Association (Asociación Estadounidense de Psicología), cambio su nombre por el de división de psicología industrial y organizacional, con el propósito de incorporar las nuevas tendencias en el campo del comportamiento organizacional. No obstante, la designación de psicología industrial todavía se sigue utilizando siempre y cuando tenga como condición, que se admita que engloba también a la psicología organizacional y se le pueda dar a esta rama la importancia que deben tener todas las actividades gerenciales relativas al personal, que es el elemento más importante de la organización.

Psicología Industrial en la Actualidad

Aplicación de diversas técnicas psicológicas a la selección y adiestramiento de los trabajadores de una organización empresarial y a la promoción de condiciones y técnicas de trabajo eficientes, así como a la satisfacción laboral de los propios trabajadores.⁴

La selección de trabajadores para una tarea concreta consiste esencialmente en detectar las aptitudes y rasgos de personalidad más idóneos para el puesto y a partir de ahí (análisis de tarea) seleccionar las pruebas necesarias para determinar qué candidatos se ajustan mejor a ese perfil idóneo.

El desarrollo de pruebas de esta clase ha sido, durante bastante tiempo, un campo básico de la investigación psicológica.

Cuando el trabajador está en su puesto y ha sido formado, el principal objetivo del psicólogo industrial es encontrar el modo en que la tarea concreta sea cometida con un mínimo de esfuerzo y un máximo de satisfacción individual. La función del psicólogo, en consecuencia, difiere de la del experto en eficiencia, que da prioridad al incremento de la productividad.

Las técnicas psicológicas empleadas para aminorar el esfuerzo necesario para realizar un trabajo determinado incluyen un detallado estudio de los movimientos requeridos para el trabajo, el equipamiento usado, y las condiciones en que se realiza. Estas condiciones incluyen la ventilación, la climatización, la iluminación, la ausencia de ruidos, y cualquier otra circunstancia que afecte al confort o al ánimo del trabajador. Tras hacer tal estudio, el psicólogo industrial a menudo determina que el trabajo en cuestión puede realizarse con menor esfuerzo si se modifican las rutinas utilizadas en la tarea, se cambia la posición de las herramientas, o se mejoran las condiciones ambientales.

Los psicólogos industriales han estudiado también los efectos de la fatiga sobre los trabajadores para determinar la modalidad de la jornada laboral que genera una mayor productividad. En algunos casos, tales estudios han demostrado que la producción total de una tarea puede mejorarse reduciendo el número de horas de trabajo o incrementando el número de periodos de descanso durante la jornada.

Los psicólogos industriales pueden también sugerir que haya exigencias menos directas para la mejora general de los resultados del trabajo, como mejorar los canales de comunicación entre la dirección y los empleados.

Actualmente, la psicología industrial empieza a ser denominada como psicología industrial y organizacional.

⁴ Psicología industrial," *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000*. © 1993-1999 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos. Monografías.com, Cuadernos de Psicología Industrial y Organizacional.

LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL.

La psicología del trabajo: encargada del análisis de la actividad general de las personas en el trabajo, las cuales son contempladas como trabajadores que individual o colectivamente realizan tareas que se derivan de los procesos laborales que tienen lugar fundamentalmente, en el seno de las organizaciones.⁵

La psicología de las organizaciones: se interesa por el comportamiento colectivo en relación con los modos en los que las organizaciones se conforman y funcionan como sistemas socio técnico.

Entre los temas principales de estudio se encuentran: análisis y evaluación de puestos de trabajo, selección de personal, evaluación de desempeño, entrenamiento y capacitación, satisfacción en el trabajo, clima organizacional, supervisión, los procesos de comunicación, toma de decisiones, el poder, el liderazgo, la participación, el conflicto, la cooperación, la cultura, la estructura organizacional, tecnología, entorno. Puede apreciarse que casi todos estos temas de estudio también son estudiados y aplicados por las relaciones industriales, de manera que ahí tenemos un cuerpo de conocimientos entrecruzados que son explotados por profesionales de estas dos disciplinas.

Otra disciplina cuyo campo de estudio se entrecruza significativamente y se va integrando con la psicología industrial y organizacional es el comportamiento organizacional. Son temas de estudio de esta disciplina los siguientes: La personalidad, la percepción, el aprendizaje, las actitudes, valores, la motivación, la toma de decisiones, el desarrollo de carrera, las comunicaciones, el comportamiento grupal, la política, los conflictos, la negociación, la cultura organizacional, el estrés laboral, el cambio y el desarrollo organizacional y otros.

La psicología industrial y organizacional es una disciplina científica social cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales.⁶

Por psicología industrial y organizacional debe comprenderse la aplicación de los conocimientos y prácticas psicológicas al terreno organizacional para entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, así como para utilizar el potencial humano con mayor eficiencia y eficacia en armonía con una filosofía de promoción humana.

La psicología industrial y organizacional pretende, al encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como contribuir al desarrollo de las organizaciones.

⁵ **ALCOVER DE LA HERA**, Carlos María. "Introducción a la psicología del trabajo.", Mc Graw Hill, pp. 25

⁶ "Psicología Industrial, "Enciclopedia Encarta"2000 Microsoft Corporation

Es importante apuntar que el comportamiento organizacional se plantea el estudio de sus temas de interés en cuatro niveles: El individual, el grupal, el organizacional y las relaciones entre empresa y entorno.

La psicología industrial y organizacional, el comportamiento organizacional y las relaciones industriales no tienen todavía en nuestro medio el nivel de desarrollo profesional que tienen otras especialidades profesionales por limitaciones en la formación, la investigación y la aplicación, pero es obvio que existe un camino recorrido por profesionales destacados con trabajos importantes que es necesario reconocer y alentar. En todo caso, es recién en los últimos años que se ha avanzado de temas tradicionales hacia temas más novedosos sustentados en una concepción del trabajador que es valorado como potencial humano en las organizaciones.

Lo que distingue claramente a la psicología en el campo de aplicación a la industria y a las organizaciones son sus objetivos a lograr:

- Obtención de recursos humanos idóneos.
- Cumplir las metas de productividad.
- Alcanzar niveles de optimismo y satisfacción humana en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas al cargo.

En la medida en que más avanzamos en el conocimiento de la psicología industrial y sus aplicaciones, más se percibe la necesidad de un trabajo multiprofesional. No es posible hoy hacer psicología en la industria sin la estrecha colaboración del ingeniero, del médico, del mercadólogo, del sociólogo, etc. Trabajo en equipo es la primera idea clave para un ejercicio del profesional en las organizaciones.

1.3 La psicología como un proceso en la modificación y control de la conducta humana en la organización.

La psicología de la organización ha sufrido, en los últimos 15 a 20 años, cambios importantes que reflejan crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver con cómo organizar una corporación multinacional.

La psicología de la organización aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y a poner a prueba sus ideas con la investigación empírica.

Los psicólogos industriales tuvieron que empezar a trabajar más de cerca con los ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajo y poder así asignarle a cada persona el cargo que:

- Optimizara sus capacidades físicas y humanas
- Aumentara la coordinación y el trabajo en equipo.
- Garantizara eficiencia en todos los aspectos.

Particularmente se interesaron entonces por estudiar como motivador o facilitador del aprendizaje pudieron tener premios como los aumentos salariales o los ascensos y castigos tales como las reprimendas. El interés por la organización como sistema total se presentó inicialmente, cuando los psicólogos empezaron a darse cuenta que para un miembro cualquiera de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan. La cantidad y calidad del trabajo que se realiza se relacionan con la imagen que se tiene de la organización como un todo y no con la que uno tiene de sus características inmediatas.

Se reconoció que el individuo no está solo en su relación con la organización, sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro. Este reconocimiento se convirtió en la gran preocupación por la "calidad de la vida laboral". Es decir, entre más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, más pruebas reunían para probar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual. Fue este el resumen del descubrimiento que le dio a la psicología de la organización como disciplina.

La diferencia entre el psicólogo industrial de las décadas de 1920, 1930 y 1940 y el psicólogo organizacional son: los problemas relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo.

Los psicólogos organizacionales estudian los problemas que tienen más que ver con el comportamiento de grupos, subsistemas, y con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo. Los problemas que preocupaban a los psicólogos industriales y el psicólogo organizacional de hoy, son que una tecnología que cambia tan rápidamente requiere una gran capacidad de adaptación por parte de la organización.

1.3.1 Los modelos de comportamiento organizacional

1.3.1.1 Modelo colegial

El adjetivo “colegiado se aplica a un grupo de personas que trabajan juntas de manera cooperativa, este modelo depende de que los administradores generen una sensación de sociedad con los empleados.⁷ El resultado es que estos se sientan necesarios y útiles. También perciben que los administradores contribuyen en todo, de modo que les resulta fácil aceptar y respetar su función en la organización. Ven en ellos colaboradores, no jefes.

El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores.⁸

Con esto se persigue crear un estricto de mutualidad en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás. La orientación se dirigió al trabajo en equipo y la respuesta de los empleados es la responsabilidad y sienten a sí mismo la obligación de cumplir normas de calidad que signifiquen un reconocimiento tanto para su labor como para la compañía.

El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina. Al sentirse responsables, los empleados se disciplinan para brindar rendimiento en el equipo. En este tipo de ambiente, los empleados normalmente experimentan cierto grado de satisfacción, contribución valiosa y realización personal, incluso si es moderada en algunas situaciones. Esta realización personal genera entusiasmo moderado hacia el rendimiento.



⁷ **KEITH** Davis, “Comportamiento Humano en el trabajo” Mc Graw Hill Undécima, pp. 44

⁸ Mitecnologico.com

1.3.1.2 Modelo paternalista o de custodia

Este modelo depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo.

Entonces el enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización. En lugar de depender de su jefe los empleados dependen de las organizaciones.

Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas. Su mayor ventaja es que brinda seguridad y satisfacción a los trabajadores.



1.3.1.3 Modelo de apoyo

El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. En consecuencia la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados.

El resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de organización, éste forma parte del estilo de vida de trabajo de los administradores y en particular de su modo de tratar a los demás. El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores y goza aceptación generalizada.



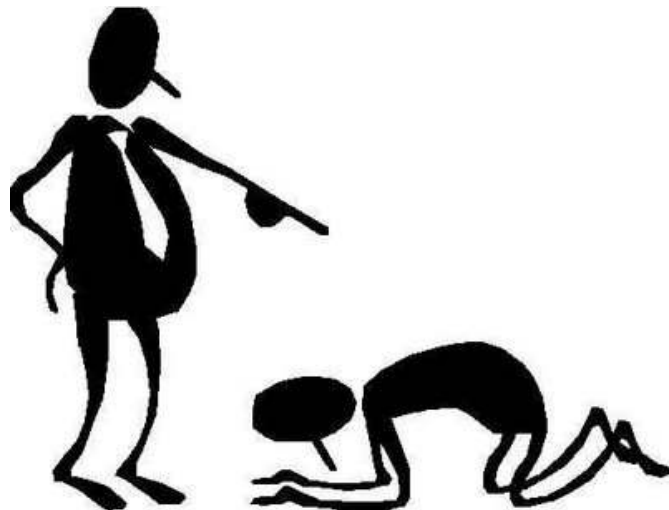
1.3.1.4 Modelo autocrático

Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla órdenes será sancionado.

En un entorno autocrático la orientación apunta a la autoridad oficial formal y la dirección cree saber qué es lo mejor y está convencida que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, es decir que estos deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño y limitados a obedecer órdenes.

Esta visión deriva en un estricto control de empleados, el modelo autocrático resulta deleznable debido a brutales y agotadoras tareas físicas y condiciones de insalubridad, indigencia y peligro, en estas condiciones autocráticas los empleados se dirigen a su vez a la obediencia al jefe y no al respeto por este.

El modelo constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo del método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores.



1.3.2 Objeto e importancia de la psicología del trabajo

1.3.2.1 La organización del trabajo

El objeto de estudio es la conducta del ser humano y sus experiencias en los contextos del trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y social, y el objetivo principal de esta área de la psicología es mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores, y a partir de esta mejora optimizar el ajuste a la organización y el rendimiento en el puesto de trabajo.

Su importancia radica en que por ser una ciencia que se basa en su experimentación y observación se ocupa únicamente de la conducta externa, es decir lo observable objetivamente.

Agustín Reyes Ponce. Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.⁹

Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.¹⁰

Elementos:

Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización. Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerárquica. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

⁹ **MUNCH** Galindo. "Fundamentos de administración" Editorial Trillas

¹⁰ Monografias.com

Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Importancia de la Organización

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- ★ Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- ★ Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- ★ Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- ★ Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- ★ Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

1.3.2.2 El factor humano en la organización

El concepto de "hombre", desde el punto de vista de los recursos humanos, ha evolucionado en el contexto empresarial a medida que las empresas, y la gestión han cambiado, centrándose en cuatro términos según han ido apareciendo, estos son: personal, recursos humanos, capital humano y talento humano.

Según el diccionario Aristos [1987], estos se definen como:

- ♣ *Personal*: Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.
- ♣ *Recursos humanos*: Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.
- ♣ *Capital humano*: Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.
- ♣ *Talento humano*: Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño.

Pierre Louart ¹¹plantea que el concepto de personal revela una cultura que percibe a las personas como individuos que solo existen en colectividad impersonal. Cada cual es portador de la energía necesaria para realizar las tareas que forman el contenido de su puesto. El puesto es lo más importante, las personas sirven al puesto. Además define a los recursos humanos como el reconocimiento del valor económico de la persona como más allá de los límites de su puesto de trabajo. La persona deja de ser considerada como un servidor del puesto para ser percibida como una fuente de valor económico en sí misma.

En general se puede decir que el recurso humano lo forman las personas dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional.

Cuando se habla de mano de obra se refiere al conjunto de los recursos humanos de los que dispone una empresa para llevar a cabo sus actividades productivas. Gracias al factor humano la empresa u organización tiene un desarrollo positivo, es la cabeza más intelectual, la que hace una buena organización y comunicación.

Si no hay recursos humanos las empresas no funcionarían.

Las claves del éxito de las empresas en la nueva economía son la capacidad de adaptación a los cambios, la rapidez y la innovación permanente. Para conseguirlo es fundamental la confianza en las personas, a las cuales se debe tratar como fines en sí mismas, no como medios de producción.

¹¹ **PIERRE**, Louart: Gestión de recursos humanos. – [s.l.]: Ed. Gestión, 1994. – [s.p.]

Las empresas, y las organizaciones en general, están cambiando sus procesos de toma de decisiones: antes la iniciativa partía de un grupo muy reducido; ahora las decisiones se adoptan de una manera mucho más participativa, aprovechando la iniciativa, la opinión, de todo el personal de la empresa. Es por eso que se considera primordial la inclusión de los trabajadores en los problemas de la empresa, ya que la intervención de cualquier trabajador, por poco importante que parezca, puede resolver un problema existente.

En este nuevo siglo, donde las nuevas aperturas económicas y las nuevas alianzas se manifiestan en pro del logro de la conquista de nuevos mercados y en donde el sector empresarial debe desempeñar un rol determinante a fin de satisfacer la demanda de las necesidades que los consumidores exigen, el factor humano ha ocupado un papel primordial en las organizaciones.

Por supuesto, es necesario contar con los conocimientos que las condiciones actuales demandan para ser competitivos, pero también es determinante saber manejar el factor humano de la empresa, ya que es muy importante y necesario contar con un equipo productivo, eficaz, capaz de saber aprovechar las oportunidades que hoy se dan a raíz de los cambios bruscos que se ven de forma cotidiana en nuestros días.

Lo cierto, que la gerencia del siglo XXI, hoy más que nunca debe estar atenta al rol que debe desempeñar en pro del factor humano de la empresa, buscar la forma de lograr una cohesión de grupo, saber utilizar todas las herramientas que el coaching ejecutivo le proporciona.

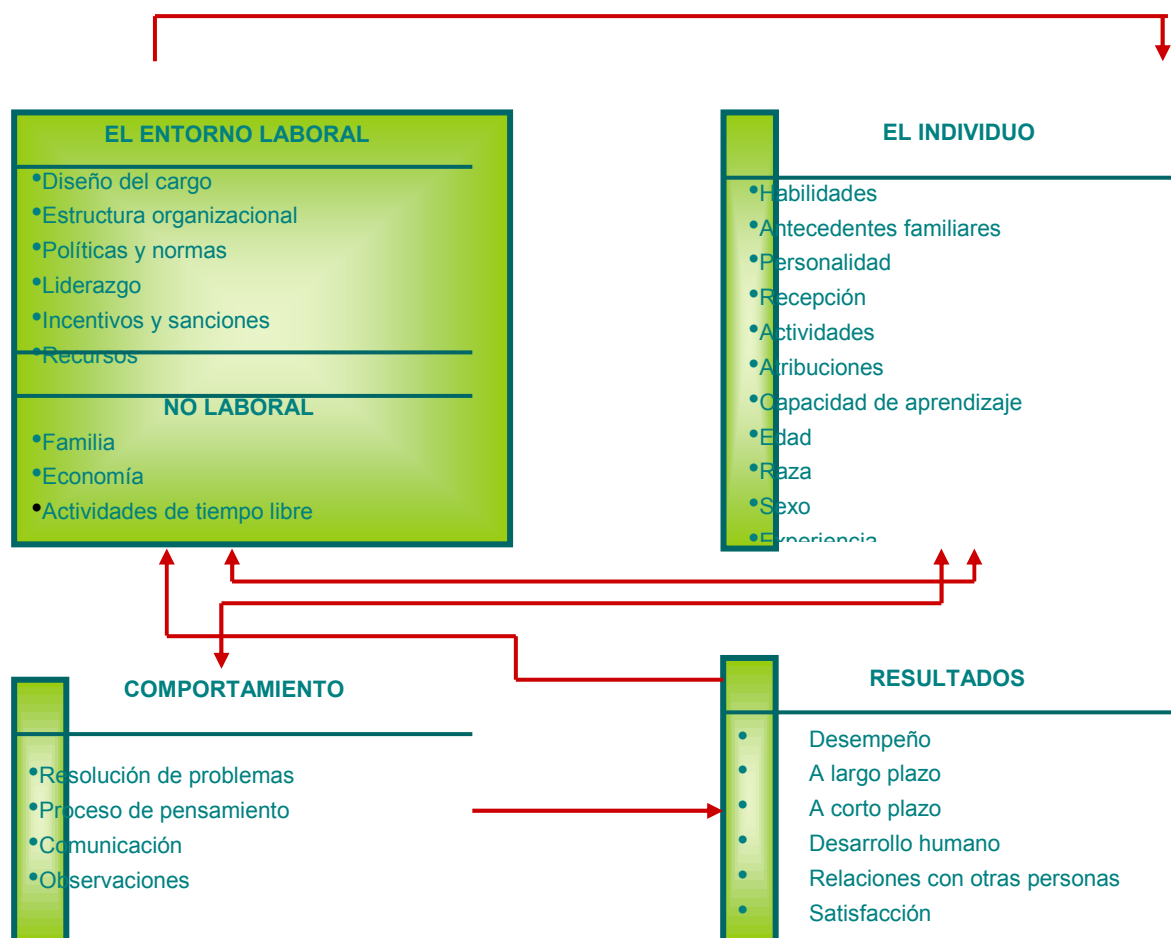
Saber utilizar además, de forma eficiente, todo el legado de conocimiento que debe centrarse en el actual comportamiento del hombre en las organizaciones manifestando así su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, como también en los procesos de cambio planificado dentro de las organizaciones, todo aquello que ha originado el desarrollo tecnológico, la exigencia de la calidad, competitividad y el logro y cumplimiento de un mejoramiento continuo, como estar atenta ante los cambios que deben darse dentro de las estructuras de las organizaciones, a fin de que de esa manera se pueda responder a la misión y visión que se ha establecido, y orientar el comportamiento de los individuos de tal forma que logren la máxima calidad y productividad.

Por último se debe agregar que el factor humano en los tiempos actuales se puede considerar como el recurso más importante que posee la organización, pues es el factor que le aporta valor al proceso productivo y por lo tanto, no se puede minimizar su importancia.

Los trabajadores son la razón de ser de una empresa, ocupan o deben ocupar el lugar central en las organizaciones. Mediante una buena gestión de los recursos humanos, las organizaciones logran sus objetivos. La calidad del equipo humano es clave para alcanzar el éxito de la empresa y la contratación y retención del personal tiene que ser un objetivo básico de cualquier organización.

Hoy en día, el primer "mercado" de una organización son sus trabajadores. Las empresas, antes de preocuparse por tener o ganar clientes, deben centrarse en tener las mejores personas y aprovechar su capacidad. Para conseguirlo hace falta que el personal esté motivado y satisfecho.

1.3.2.3 El individuo y la adaptación personal en la organización



1.3.2.4 Supervisión

La palabra supervisión deriva de súper, sobre, y de visum, supino de videre, ver; implica, por lo tanto, ver sobre, revisar, vigilar.¹²

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.¹³

Por otra parte, en su concepto más propio supervisión es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes.

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

Hoy más que nunca, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores.

Supervisar efectivamente requiere, planificar, organizar, dirigir, ejecutar retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características individuales en la persona que cumple esta misión.

OBJETIVOS DE LA SUPERVISIÓN

- Mejorar la productividad de los empleados
- Desarrollar un uso óptimo de los recursos
- Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
- Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
- Monitorear las actitudes de los subordinados
- Contribuir a mejorar las condiciones laborales

¹² **REYES** Ponce Agustín; "Administración Moderna", México, Editorial Limusa, 1994, pp. 432

¹³ **MUNCH** Galindo "Fundamentos de Administración" México Editorial Trillas, pp. 165

1.3.2.5 Participación

Reconocer a los trabajadores o empleados de una organización.

La participación puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados

Para el buen funcionamiento de una empresa, poco aporta un empleado frustrado o resentido contra su superior o contra la organización. Desde la dirección se debe saber que los empleados son el motor de las organizaciones y juegan un papel decisivo en los procesos de mejora continua, ya que ¿quién sabe mejor que los empleados que es lo que no funciona y de qué forma se podría solucionar?

La antigua creencia de que las ideas que hacen crecer y desarrollar una empresa, son patrimonio exclusivo de sus directivos, está equivocada, las ideas de los empleados, basadas en su conocimiento y experiencia, son de gran valor después de que la organización las asume y desarrolla.

Buscando la productividad, ningún directivo dejaría de utilizar un espacio de la fábrica ni una cantidad de dinero, sin embargo, muchos únicamente utilizan una pequeña fracción del conocimiento disponible en la empresa. Con la participación de los empleados se está consiguiendo la optimización de los recursos, su implicación conduce a la consecución de una mayor competitividad de la empresa, ya que intervienen directamente en su mejora, además de favorecer la comunicación y colaboración entre los diferentes niveles y miembros que la forman.

Pero generar esta cultura de participación dentro de las organizaciones, es un desafío tanto para las empresas como para los empleados, ya que requiere que los trabajadores sean innovadores, autónomos y tengan iniciativa propia. Y aunque en un principio se piense que determinados trabajadores no poseen estas capacidades, conseguir que las desarrollen depende de un correcto clima laboral donde la organización debe demostrar que tiene confianza en el trabajador para escucharle y animarle a que siga aportando ideas, haciéndole saber su importancia, demostrando que la empresa se toma en serio su opinión estudiando sus sugerencias, y en todo caso, explicando detalladamente los motivos para aprobarlas o rechazarlas, así como felicitar a sus autores e incluso premiarles dándoles la oportunidad de progreso, permitiéndoles llegar a determinados puestos de personalidad.

Ventajas de la participación

- ★ *Se favorece el desarrollo y crecimiento personal:* Cuando las personas logran expresar sus opiniones, tomar decisiones por sí mismas o realizar acciones orientadas hacia el logro de un objetivo, se sienten más útiles y confiadas en sí mismas, lo que afecta positivamente su autoimagen y la valoración de sí misma.
- ★ *Se fortalece la motivación y el compromiso con la organización:* Cuando se promueve la participación de las personas en las tareas específicas y en las tomas de decisiones se genera una relación de cercanía entre los miembros y de mayor compromiso e integración al grupo.
- ★ *Promover la participación:* Implica conocer y practicar una serie de normas, valores y actitudes, que sirven como aprendizaje para la vida colectiva y la participación en la sociedad.

1.3.3. Teoría de la conducta (conductista)

La teoría conductista, nace a principios del siglo XX y tendrá su auge hasta mediados de este siglo.

Desde sus orígenes, se centra en la conducta observable intentando hacer un estudio totalmente empírico de la misma y queriendo controlar y predecir esta conducta.

Su objetivo es conseguir una conducta determinada para ello analizar el modo de conseguirla.

Dentro de la teoría conductista se plantearon dos variante: "el condicionamiento clásico" (condicionamiento pavloviano o clásico) y el "condicionamiento instrumental y operante".El primero de ellos describe una asociación entre estímulo y respuesta contigua, de forma que si sabemos plantear los estímulos adecuados obtendremos la respuesta deseada. Esta variante explica tan solo comportamientos muy elementales.

La segunda variante, "el condicionamiento instrumental y operante" persigue la consolidación de la respuesta según el estímulo, buscando los reforzadores necesarios para implantar esta relación en el individuo. Como aportaciones podemos destacar el intento de predecir y controlar la conducta de forma empírica y experimental, la planificación y organización de la enseñanza, la búsqueda, utilización y análisis de los refuerzos para conseguir objetivos, y la subdivisión del conocimiento, la secuenciación de los contenidos y la evaluación del alumno en función a objetivos.

En cuanto a las deficiencias de esta teoría podemos destacar que el conductismo prescinde por completo de los procesos cognoscitivos. Para él, el conocimiento es una suma de información que se va construyendo de forma lineal. Asume que la asimilación de contenidos puede descomponerse en actos aislados de instrucción.

Busca únicamente que los resultados obtenidos sean los deseados despreocupándose de la actividad creativa y descubridora de la persona.

Para las teorías conductistas, lo relevante en el aprendizaje es el cambio en la conducta observable de un sujeto, cómo éste actúa ante una situación particular. La conciencia, que no se ve, es considerada como "caja negra". En la relación de aprendizaje sujeto - objeto, centran la atención en la experiencia como objeto, y en instancias puramente psicológicas como la percepción, la asociación y el hábito como generadoras de respuestas del sujeto. No están interesados particularmente en los procesos internos del sujeto debido a que postulan la "objetividad", en el sentido que solo es posible hacer estudios de lo observable.

Puntos principales del enfoque de la teoría de la conducta o del comportamiento:

- El tratamiento dado a la motivación.
- Diferentes estudios sobre los estilos de mando.
- Por el proceso de toma de decisiones.
- Comportamiento de la organización.
- Desarrollo de la organización.

1.3.3.1 La pseudoconcreción vs la autonomía

El mundo de la pseudoconcreción se desarrolla en nuestra vida cotidiana, sin que nosotros en ocasiones nos demos cuenta de ello.

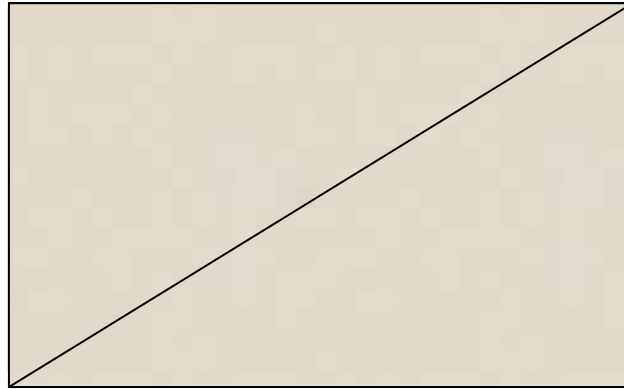
La pseudoconcreción es el mundo del simulacro, de tal manera que todos en un determinado momento simulamos ser buenos ciudadanos, buenos padres, buenos hijos, buenos estudiantes, buenos profesionistas, buenos políticos, según sea el rol que nos ha tocado desempeñar en la sociedad o en nuestra familia.

Lo grave de esto radica en que realmente no lo creemos, así encontramos a nuestros políticos, que creen que son excelentes y podrían gobernarnos con sabiduría, llevando a nuestro país, a uno de primer mundo, y fantasear con que ahora vivimos tiempos de prosperidad y abundancia, en donde no existe el desempleo y el poder adquisitivo de los mexicanos y las mexicanas es mejor que nunca.

Cuando la cruda realidad, es que la mayoría de nosotros, esforzándonos, apenas si podemos sobrevivir con el sueldo que ganamos debido a los altos costos de vida de la ciudad en que radicamos.

El hombre percibe la realidad de forma objetiva y práctica en su primer contacto con ella. No adopta la posición del sujeto abstracto, cognoscente, ni asume un pensamiento especulativo.

Originalmente la realidad no se presenta en forma de sujeto de intuición de análisis y comprensión teórica. La realidad se presenta como un mundo de medios, fines, instrumentos, exigencias y esfuerzos.



HETERONOMÍA

AUTONOMÍA

En la relación práctica utilitaria con las cosas, el individuo se crea su propia representación de las cosas, elaborando todo un sistema correlativo de conceptos con el que capta y fija el aspecto fenoménico de la realidad.

En conjunto de fenómenos externos que llenan el ambiente cotidiano y la atmósfera común de la vida humana que en su regularidad, inmediatez y evidencia, penetran en la conciencia de los individuos agentes, asumiendo un aspecto independiente y natural, forma el mundo de la pseudoconcreción.

A este mundo pertenece:

- ◆ El mundo de los fenómenos externos que se desarrollan en la superficie de los procesos esenciales.
- ◆ El mundo del traficar – manipular
- ◆ El mundo de las representaciones comunes, que son una proyección de los fenómenos externos en la conciencia de los hombres, producto de la práctica y forma ideológica de su movimiento
- ◆ El mundo de los objetos fijados dan la apariencia de ser condiciones naturales y no son inmediatamente reconocidos como resultado de la actitud social de los hombres.

La pseudoconcreción es un mundo claroscuro de verdad engañoso. Su elemento propio es el doble sentido, el fenómeno muestra la esencia y a la vez lo oculta. El fenómeno indica algo que no es el mismo y existe solamente gracias a su contrario. La esencia se muestra en el fenómeno, demostrando que no es inerte ni pasiva.

Captar el fenómeno de una determinada cosa significa indagar y describir como se manifiesta esta en dicho fenómeno y también como se oculta al mismo tiempo. La composición del fenómeno marca el acceso a la esencia. Sin el fenómeno, sin su manifestación y revelación, la esencia sería inaccesible.

En el mundo de la pseudoconcreción el lado fenoménico de la cosa en el que este se manifiesta y oculta, es considerado como la esencia misma.

AUTONOMÍA

Grado de independencia y criterio personal que tiene el empleado para planear y ejecutar el trabajo. Se refiere a la mayor autonomía e independencia que tiene el empleado para programar su trabajo, seleccionar el equipo que va a utilizar y decidir qué métodos o procedimientos va a proseguir. La autonomía está relacionada con el tiempo de que dispone el empleado para la supervisión directa del gerente.

Cuanto mayor es la autonomía, mayor el tiempo que el empleado deja de recibir supervisión directa y mayor auto gestión del trabajo propio. La falta de autonomía se presenta cuando los métodos del trabajo son predeterminados, cuando se controlan con rigidez los intervalos de trabajo, cuando se restringen los desplazamientos de la persona o cuando los elementos de trabajo dependen exclusivamente del gerente o de otros. La autonomía proporciona libertad de métodos, de programar el trabajo y los intervalos de descanso; desplazamiento físico ilimitado y auto suministro de los insumos de trabajo, sin depender de la gerencia o de otras personas.

La autonomía es un concepto de la filosofía y la psicología evolutiva que expresa la capacidad para darse normas a uno mismo sin influencia de presiones externas o internas. Se opone a heteronomía.¹⁴

El concepto moderno de autonomía surge principalmente con Kant y da a entender la capacidad del sujeto de gobernarse por una norma que él mismo acepta como tal sin coerción externa. Por el hecho de poder gobernarse a sí mismo, el ser humano tiene un valor que es el de ser siempre fin y nunca medio para otro objetivo que no sea él mismo.¹⁵

Pero para Kant, está auto legislación no es intimista sino todo lo contrario. Una norma exclusivamente individual sería lo opuesto a una verdadera norma y pasaría a ser una "inmoralidad".

Lo que vale -según Kant y según la mayoría de los sistemas éticos deontológicos- es la norma universalmente válida, cuya imperatividad no es impuesta desde ningún poder heterónimo sino porque la razón humana la percibe como cierta y la voluntad la acepta por el peso de su misma evidencia. Esta capacidad de optar por aquellas normas y valores que el ser humano estima como válidas es formulada a partir de Kant como autonomía. Esta aptitud esencial del ser humano es la raíz del derecho a ser respetado en las decisiones que una persona toma sobre sí misma sin perjudicar a otros.

¹⁴ Wikipedia, Enciclopedia.

¹⁵ **CHIAVENATO**, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos" Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill pp.307.

1.3.3.2 La caja de Skinner

B. F. Skinner



(Burrhus Frederic Skinner; Susquehanna, EE UU, 1904-Cambridge, id., 1990) Psicólogo estadounidense. Obtuvo el doctorado en psicología por la Universidad de Harvard en 1931, y continuó sus investigaciones en la misma universidad como asistente de laboratorio de biología con el profesor Crozier; en 1936 empezó a trabajar como profesor en la Universidad de Minnesota, donde permaneció nueve años.

En 1938 Skinner publicó su primer libro, *Las conductas de los organismos*, y tras un breve período en la Universidad de Indiana, se estableció en Harvard (1948). Influído por la teoría de los reflejos condicionados de Pavlov y por el conductismo de Watson, Skinner creyó que era posible explicar la conducta de los individuos como un conjunto de respuestas fisiológicas condicionadas por el entorno, y se entregó al estudio de las posibilidades que ofrecía el control científico de la conducta, mediante técnicas de refuerzo (premio de la conducta deseada), necesariamente sobre animales.

Entre los experimentos más célebres de Skinner cabe citar el adiestramiento de unas palomas para jugar al pimpón, la llamada caja de Skinner, todavía hoy utilizada para el condicionamiento de animales, o el diseño de un entorno artificial específicamente pensado para los primeros años de vida de las personas.

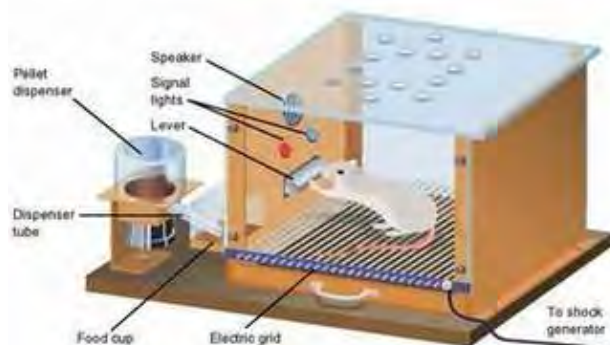
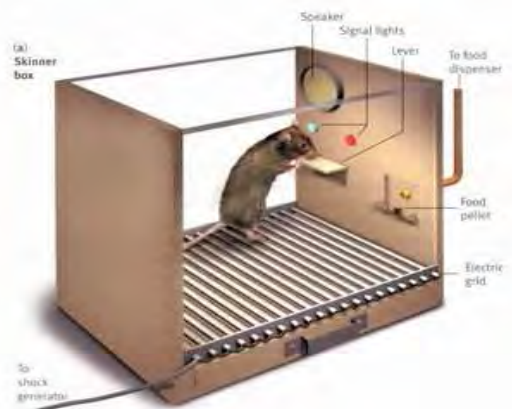
Skinner buscaba una disposición experimental que conserva las virtudes de la experimentación (control y manipulación precisa del ambiente) sin segmentar artificialmente el flujo libre de la conducta.

En su deseo de conseguir la explicación más general posible del comportamiento, Skinner tomo otra importante decisión, estudiar la adquisición de una conducta arbitraria. Skinner tenía muchas de las respuestas estudiadas por los psicólogos, como la salivación de Pavlov o el miedo condicionado de Watson, planteara la posibilidad de que cualquier ley que surgiera de la investigación de esas respuestas u otras similares serian validas solo para dichas respuestas y no podrían generalizarse a otros comportamientos.

Skinner deseaba una metodología que fuera rigurosamente experimental y produjera resultados de amplio carácter general, sin interferir en el flujo natural del comportamiento. Lo que se le ocurrió se ha hecho como la CAJA DE SKINNER.

Hay dos clases de cajas de Skinner, una para ratas, los sujetos originales de Skinner, y otra para las palomas. Ambas cajas suelen tener tres paredes de plástico transparente, una rejilla para presentar descargas en el suelo de alguna de ellas, y ser lo bastante grandes para que el sujeto se sienta cómodo y pueda moverse por la caja. En la cuarta hay pared hay un dispensador para presentar alimento o agua en un comedero, un altavoz, una luz o luces para estímulos discriminativos y la palanca que el sujeto debe presionar para conseguir alimento o agua.

En el caso de las ratas es una palanca horizontal que sobresale de la pared; en las palomas es una tela o dos teclas iluminadas colocadas en la pared. El manejo de la palanca o de la tecla activa dispositivos de registro y el dispensador de alimento o agua.



Una vez colocados en la caja, los animales se desplazan libremente y no deben ser manipulados hasta que se ha terminado el experimento, de modo que no se imponen ensayos independientes. Para la rata, el apretar una palanca es un comportamiento arbitrario, improbable que ocurra en la naturaleza, y por tanto, improbable que esté estrechamente ligado a un conjunto especial de circunstancias. En el caso de la paloma, picotear una tecla iluminada parece ser un comportamiento arbitrario, pero no lo es en realidad, porque picotear es la forma que tienen las palomas silvestres de conseguir su alimento y bebida.

Además de satisfacer los requisitos teóricos de Skinner, las cajas de Skinner tienen virtudes prácticas. Las presiones de la palanca y los picoteos de la tecla se definen y se encuentran con facilidad, permitiendo de cualquier proceso que pudiera tener lugar en la mente de la personas.

El trabajo de Skinner difiere de sus predecesores (condicionamiento clásico), en el que estudio la conducta operatoria (conducta voluntaria usada en operaciones dentro del entorno).

En condicionamiento clásico, un estímulo neurológico se convierte en un reflejo asociado. El sonido de la campana, como un estímulo neurológico, se asocia al reflejo de salivación. En el condicionamiento operativo el aprendiz "opera" en el entorno y recibe una recompensa por determinada conducta (operaciones). Eventualmente se establece la relación entre la operación (accionar una palanca) y el estímulo de recompensa (alimento)

Mecanismo de condicionamiento de Skinner

- *El esfuerzo positivo o recompensa:* las respuestas que son recompensadas tienen alta probabilidad de repetirse (Buen grado de refuerzo y cuidadoso estudio)
- *El refuerzo negativo:* Respuestas que reflejan actitudes de escape al dolor o de situaciones no deseables tienen alta probabilidad de repetirse (han sido excluidas del escrito un final debido a un buen trabajo terminal)
- *Extensión u ausencia de refuerzo:* Respuestas que no son reforzadas son poco probables que se repitan (Ignorando las conductas errores del estudiante, la conducta esperada debe de extinguirse)
- *Castigo:* Respuesta que son castigadas de consecuencias no deseables serán eliminadas, pero podrían repetirse si las condiciones de refuerzo cambian (Un castigo retardado a un estudiante, mediante el retiro de privilegios podría no tener efecto)

Desarrollo de la conducta de Skinner

Si colocas dentro de una caja a un animal podría requerir de una cantidad significativa de tiempo para darse cuenta que activando una palanca puede obtener comida. Para lograr esa conducta será necesario realizar una serie de repeticiones sucesivas de la operación acción - respuesta hasta que el animal aprenda la asociación entre la palanca y la recompensa (el alimento).

Para comenzar a crear el perfil, la recompensa se le da al animal primero con tan solo voltear a ver la palanca, después cuando se acerque a ella, cuando olfatee la palanca y finalmente cuando presione.

Artículo

La recordada caja del Psicólogo Norteamericano, Burrhus Frederick Skinner (20 de marzo de 1904 - 18 de agosto de 1990), donde condicionaba a los animales con distintas pruebas, tales como: apretar una pequeña palanca para obtener su comida. Luego, de las reiteradas experiencias que el animal adquiría, la conducta se volvía autónoma, lo que, según Skinner, tendría su equivalencia en la propia conducta humana, que se basa en repetir sólo las acciones que nos retribuyen en mayor o menor medida. A la vez, al estar sometidos a las conductas no voluntarias, el hombre no es capaz de ser un ente con autonomía propia. Para el conductismo, la mente no existe, sólo podemos registrar y observar los aspectos mecanizados y automatizados del ser humano.

Para demostrar sus hipótesis, Skinner se concentró en complejizar sus experimentos, con el fin de desterrar definitivamente el concepto de mente. De esta manera, los ratones, no solamente alcanzaban a reproducir conductas que tuvieran como refuerzo su propia comida; sino que también se acercaban, en cierto grado de similitud, al comportamiento humano. El trabajo era bastante estresante para los animalitos. Comenzaron a sufrir fatiga muscular y dolores neurálgicos, por lo que se ideó una solución intravenosa para favorecer el mejor desempeño de los pequeños colaboradores del investigador. Aquí se evidencia un salto cuantitativo en el desarrollo de los experimentos en el laboratorio de la Universidad de Harvard (1936).

Se probó implementar otra palanca a un costado de la caja que expendía el medicamento, antes suministrado por Skinner; ahora en pequeñas grageas de color verde (como signo de bienestar) para que los propios roedores, se auto medicaran en caso de sufrir las molestias antes mencionadas.

El avance fue revolucionario, y no por nada, hoy en día, Skinner es considerado como uno de los genios más trascendentes de los dos últimos milenios.¹⁶

¹⁶ Artículo publicado por la Internacional Association for Applied Psychology IAPP en VV.AA. (2006), EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía, Vol. 5, N°. 2, (Ejemplar dedicado a: Últimos desarrollos de la Terapia de Conducta (ante la tercera generación), págs. 159-162. ISSN 1579-0207.

Publicado por G. en 13:09

Etiquetas: Otras enjundias: Artículo Conductista

1.3.3.3 Las contingencias del reforzamiento

Skinner creía que para describir científicamente la adquisición, retención o pérdida de un comportamiento se deben especificar tres cosas: la propia respuesta, el ambiente en el cual la respuesta es más probable que ocurra y el reforzador responsable de la adquisición y el mantenimiento de la respuesta. Skinner denominó a estas tres las contingencias de reforzamiento.

Respuesta

Dos clases de aprendizaje. Skinner fue siempre uno de los defensores de la opinión según la cual existen dos clases de aprendizajes correspondientes a dos clases de respuestas, respondientes y operantes. El comportamiento respondiente lo estudió Pavlov. Una respondiente es una respuesta que es desencadenada incondicionalmente por algún estímulo concreto. El comportamiento operante lo estudió Thorndike, una operante es una respuesta que es simplemente emitida, no producida de forma refleja. Una operante actúa sobre el ambiente, y el resultado de la operación (refuerzo, castigo o nada) determinada si será más o menos probable que ocurra la respuesta.

Operante

Skinner define a una operante como una relación entre un fragmento de comportamiento y el ambiente: el medio y el reforzador que lo controla. Podemos primero ilustrar esta definición relacional con la caja de Skinner y luego aplicarla al lenguaje humano. Podemos enseñar a una rata hambrienta y sedienta apretar una palanca para conseguir agua y otra para conseguir alimento.

Si bien los movimientos que intervienen en la presión de cada palanca pueden ser idénticos, Skinner identificaría dos operantes diferentes, cada una controladas por sus consecuencias, o reforzador, porque cada presión de la palanca mantiene una relación diferente con su reforzador. En nuestro ejemplo humano, por supuesto, las operaciones se distinguen por el medio además de por las consecuencias.

Por otro lado, en una caja de Skinner, la rata podría apretar la palanca de muchas maneras pero todos esos movimientos consiguen el mismo fin, a saber, bajar la palanca y cerrar un circuito eléctrico que libera alimento; por consiguiente, puesto que el medio y la consecuencia de todos esos movimientos son los mismos, identificamos solo una operante, la presión de la palanca o incluso el cierre del circuito.

Así pues, Skinner define la operante no como una conducta sencilla, sino, como una clase de comportamiento, todos controlados por el mismo medio y consecuencias, esto es, por las mismas contingencias relacionales de reforzamiento.

Moldeamiento

Precisamente porque las operaciones son emitidas y no evocadas, no hay forma de que podamos hacer que ocurran. Si colocamos en una caja de Skinner una rata que no conoce el ambiente, puede que tengamos que esperar varios días antes de que presione la palanca y consiga el refuerzo; por tanto, recurren el moldeamiento, a inducir al organismo a hacer la respuesta correcta.

La idea básica que hay detrás del moldeamiento es la ley del efecto: será más probable que un animal haga aquello por lo que se le acaba de recompensar. Coloquemos en una caja de Skinner una rata que nunca ha estado en una de ellas, se paseara por la caja; si, cuando llega al final, cerca de la palanca, apretamos un botón que libere alimento en el comedero, la rata pasara más tiempo cerca del panel de control. Luego, en algún momento que mientras merodea por el panel de control la rata quedara en línea enfrente de la palanca. Luego exigimos que la rata toque la palanca antes de recibir el refuerzo. Ahora que hemos conseguido que la rata toque la palanca, es probable que la apriete alguna vez, y se habrá adquirido la respuesta final de apretar la palanca.

El moldeamiento consiste, en el moldeado gradual de un comportamiento difuso en una operante bien definida, el experimento moldea el comportamiento de los animales en la forma que quiere que tenga.

El medio

El comportamiento está controlado por su medio, actuamos de una manera muy diferente con los amigos, con los padres, en cualquier medio en que nos desenvolvamos, los psicólogos han estudiado el efecto controlador de la situación como el control del comportamiento por el estímulo. Pavlov descubrió y elaboro la generalización del estímulo (la tendencia de una respuesta, aprendida en un medio, a producirse en otros similares) y la discriminación del estímulo (la capacidad de un organismo para responder a un estímulo, pero no a otro).

Estos procesos se aplican a los comportamientos operantes, el hecho de que la generalización y la discriminación se apliquen al campo de la conducta instrumental, además de las respuestas clásicas, da a los conductistas radicales la esperanza de que puedan explicarse incluso los comportamientos complejos, que no están bajo el control del estímulo.

Así los niños deben aprender a actuar de una manera adecuada en ciertos ambientes, y esto es aprendizaje de discriminación, al mismo tiempo los niños deben aplicar lo que han aprendido en la escuela a nuevas situaciones, y esto es generalizado.

El reforzador

Es un acontecimiento que intensifica la conducta que lo produce, un refuerzo es cualquier acontecimiento que aumenta la probabilidad, es decir, eleva la tasa de respuesta, de la operante de la que depende. Entre ellos, la situación y el reforzador determinara que comportamiento ocurrirá y cuando.

Hay dos tipos de reforzadores, el reforzador positivo y el reforzador negativo. El reforzador positivo corresponde a lo que el sentido común denomina recompensa. Es un acontecimiento que, cuando se produce a continuación de una respuesta operante, aumenta la probabilidad de que la respuesta se repita.

Un reforzador negativo es un acontecimiento cuya terminación, cuando ocurre después de una operante, incrementa la probabilidad de que la respuesta vuelva a producirse. Un reforzador negativo es típicamente un estímulo nocivo que un animal aprenderá a evitar. Así pues, si se coloca una rata en una caja dividida en dos comportamientos por una pared baja y se aplica una descarga en uno de los comportamientos; si la rata salta la pared hacia el comportamiento seguro, podemos decir que el salto fue negativo, reforzado por la terminación de la descarga. Obviamente la rata aprenderá rápidamente a saltar la barrera siempre que está colocada en el comportamiento electrificado. La tortura puede considerarse también como un refuerzo negativo.

Una de las dos confusiones más comunes que hay en toda la psicología es la de identificar el reforzamiento negativo con el castigo. Esto ocurre porque el reforzamiento negativo suena como el opuesto de reforzamiento positivo, igual que el castigo es lo opuesto de recompensa, y por que los estímulos utilizados en el reforzamiento negativo son frecuentemente los mismos utilizados en el castigo.

Pero el castigo no es en absoluto un reforzador, puesto que su objetivo es la reducción de la frecuencia de algún comportamiento. El castigo puede definirse como un acontecimiento, consecutivo con una respuesta operante, que reduce la probabilidad de que la respuesta se repita. La diferencia entre reforzamiento negativo y castigo puede ser penosamente ilustrada por la inquisición. Si se tortura a un hereje, esto es un castigo, pues el dolor es una consecuencia del comportamiento ofensivo y tiene como objetivo reducirlo.

Si, por otro lado, el hereje es torturado para obtener los nombres de otros herejes, esto es un reforzamiento negativo; pues el dolor cesará cuando se produzca el comportamiento deseado, y el inquisidor espera que le conduzca a ulteriores confesiones.

A nuestra lista de controladores del comportamiento podemos añadir la extinción que como castigo, se orienta a reducir la tasa de alguna respuesta, pero lo hace el reforzador previamente disponible. El reforzamiento positivo se produce casi siempre en forma de alabanzas aumento de sueldo, contratos gubernamentales, la extinción (simplemente ignorar un comportamiento desagradable hasta que haya desaparecido) es probable la técnica menos utilizada.

El propio Skinner mantiene que el castigo es ineficaz, no desaparece en realidad el comportamiento; simplemente lo suprime de forma transitoria, en segundo lugar los estímulos aversivos crean efectos colaterales emocionales desafortunados.

El castigo o la amenaza producen rabia, hostilidad, ansiedad y agresión incluso en los animales, dado que la felicidad consiste en conseguir lo que se requiere, Skinner aboga por un uso minucioso y cuidado del refuerzo positivo por parte de los progenitores y la sociedad. Las personas pueden ser condicionadas en comportamientos aceptables mediante la aplicación adecuada de recompensas y, como consecuencia directa, se sentirán felices por recibir recompensas.

Skinner sostiene que el castigo puede ser eficaz, pero que fracasa por qué no se usa de la manera adecuada está bien establecido que retrasar las consecuencias de un acto, ya sea la recompensa o el castigo, atenúa los efectos del reforzamiento o del castigo y contribuye en poco a intensificar o debilitar el comportamiento. Pero en la mayoría de los casos humanos el castigo se retrasa mucho. De igual forma para ser eficaz, el castigo debe ser razonable severo, pues si el organismo puede evitar el castigo, obviamente no tendrá efecto. Por último, el castigo es más si se dispone de comportamientos alternativos recompensados, pero con demasiada frecuencia ni a los niños ni a los criminales se les enseñan dichas alternativas.

Un organismo emite muchos comportamientos diferentes, algunos de ellos son reforzados; otros no son reforzados o incluso castigados. Los comportamientos reforzados son aprendidos. La teoría de Darwin de la selección natural eliminaba la necesidad de dios o cualquier otro principio sobrenatural para orientar y dar propósito a la evolución, reduciendo la evolución a selección natural y retención genética. De la misma forma, Skinner espera eliminar la necesidad de una mente o un propósito interno para explicar el aprendizaje, reduciendo a una emisión ciega de comportamientos operantes, de selección por refuerzo y de retención de los comportamientos aprendidos.

1.3.4 Teoría Constructivista

“El conocimiento no se descubre, se construye”.

El constructivismo describe como sucede el aprendizaje sin importar si el que aprende utiliza sus experiencias para entender. Se denomina constructivismo a una corriente que afirma que el conocimiento de todas las cosas es un proceso mental del individuo, que se desarrolla de manera interna conforme el individuo obtiene información e interactúa con su entorno.¹⁷

Como figuras claves del constructivismo podemos citar a:

- Jean Piaget
- Vigotsky
- Ausubel

El constructivismo término utilizado por Piaget significa que el sujeto, mediante su actividad tanto física como mental va avanzado en el progreso intelectual en el aprendizaje; pues el conocimiento para el autor no está en los objetos previamente en nosotros, es el resultado de un proceso de construcción del conocimiento, aunque se reconoce la mutua influencia que existe entre la experiencia de los sentidos y de la razón. Es decir la niña o el niño van construyendo su propio conocimiento.¹⁸

El constructivismo es un enfoque que sostiene el individuo tanto en los aspectos cognoscitivos y sociales del comportamiento como en los afectivos no es mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción entre esos dos factores. El conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano, que se realiza con los esquemas que ya posee, con la que ya construyó en su relación con el medio ambiente que la rodea.

Esta construcción que se realiza todos los días y en casi todos los contextos de la vida, depende sobre todo de dos aspectos.

- 1.- De la representación inicial que se tiene de la nueva información
- 2.- De la actividad externa o interna que se desarrolla al respecto.

En definitiva, todo aprendizaje constructivo supone una construcción que se realiza a través de un proceso mental que nos lleva a la adquisición de un conocimiento nuevo. Pero en este proceso no es solo el nuevo conocimiento que se ha adquirido, sino, sobre la posibilidad de construirlo y adquirir una nueva competencia que le permita generalizar, es decir aplicar lo ya conocido a una situación nueva.

¹⁷ DELVAL. J. “Crecer y pensar la construcción del conocimiento en la escuela”. Barcelona México. 1999 Editorial Paidós p.p.25

¹⁸ BERNSTEIN, Douglas A. y METZEEL; Michael T. “ Introducción a la Psicología”

1.3.4.1 El aprendizaje según el constructivismo

El constructivismo ve el aprendizaje como un proceso en el cual el estudiante construye activamente nuevas ideas o conceptos basados en conocimiento presentes y pasados. El aprendizaje se forma construyendo nuestros propios conocimientos desde nuestras propias experiencias.

Aprender es, por lo tanto, un esfuerzo muy personal por el que los conceptos interiorizados, las reglas y los principios generales puedan consecuentemente ser aplicados en un contexto de mundo real y práctico.

De acuerdo a los constructivistas, el profesor actúa como facilitador que anima a los estudiantes a descubrir principios por sí mismo y a construir el conocimiento trabajando en la resolución de problemas reales o simulaciones, normalmente en colaboración con otros alumnos. Esta colaboración también se conoce como proceso social de construcción del conocimiento.

Algunos de los beneficios de este proceso social son:

- Los estudiantes pueden trabajar para clarificar y para ordenar sus ideas y también pueden contar sus conclusiones a otros estudiantes
- Eso les da la oportunidad de elaborar lo que aprendieron.¹⁹

Los teóricos cognitivos como Jean Piaget y David Ausubel, entre otros, plantearon que aprender era la consecuencia de desequilibrios en la comprensión de un estudiante y que el ambiente tenía una importancia fundamental en este proceso.

El aprendizaje según el constructivismo consta de once principios coincidentes en varias de las teorías del aprendizaje, los cuales se mencionan a continuación:

- 1) Las aptitudes de quien aprende son importantes. Las personas más inteligentes pueden aprender cosas que las menos inteligentes no pueden aprender
- 2) La motivación incide en el aprendizaje. A mayor motivación mayor posibilidad de aprendizaje sea esta general, deseo de aprender o necesidad de realización, como específica, lograr una recompensa o evitar un castigo o sanción determinada.
- 3) La excesiva motivación puede provocar estados de ansiedad que resulten negativos para lograr aprendizajes positivos
- 4) El aprendizaje bajo control de la recompensa es preferible al aprendizaje bajo control del castigo
- 5) El aprendizaje bajo motivación intrínseca es preferible al aprendizaje bajo motivación extrínseca
- 6) Ser tolera mejor el fracaso cuando hay una reserva de éxitos que compensen el fracaso experimentado
- 7) El establecimiento de metas realistas favorecen el aprendizaje al retroalimentar el esfuerzo
- 8) La participación activa de quien aprende es preferible a la recepción pasiva

¹⁹ **ORMROD**, J.E. "Educational Psychology: Developing Learners", Fourth Edition .2003, pp.227 y 232.

- 9) Tener información acerca de una acción positiva, de las propias equivocaciones y de resultados que han resultado exitosos, favorece el aprendizaje
- 10) La aplicación de conocimientos y la transferencia de estructuras a nuevas situaciones se da con más efectividad cuando se pueden encontrar operatividad y efectividad para sí mismo y para los demás en variedad de posibilidades reales.
- 11) Los recuerdos espaciados o distribuidos son ventajosos en la fijación del material aprendido para ser retenido largo tiempo.

Por otra parte, un aprendizaje será constructivo cuando todos aprendan de todos en un proceso activo para resolver situaciones problemáticas con problemas reales para lo que se confrontan hipótesis en una actitud dialógica. El clima deberá ser de libertad y participación para favorecer la creatividad y capitalizar los errores.²⁰

El proceso de aprendizaje constructivo puede considerarse en diez pasos básicos:

- ◆ Motivación
- ◆ Percepción de la situación
- ◆ Participación activa
- ◆ Asimilación
- ◆ Elaboración de hipótesis
- ◆ Verificación de hipótesis
- ◆ Organización del nuevo esquema. Acomodación
- ◆ Ejercitación – comprobación
- ◆ Fijación estructural
- ◆ Aplicación o transferencia. Adaptación

1.3.4.1.1 Aprendizaje cognitivo

Es el que se basa en los procesos de pensamiento, aprendemos de la experiencia pero es el sujeto quien construye el conocimiento del mundo externo en función de su organización cognitiva interna, el sujeto interpreta la realidad y proyecta sobre ella los significados que va construyendo.

El desarrollo cognitivo o cognoscitivo se centra en los procesos de pensamiento y en la conducta que refleja estos procesos. Es la base de una de las cinco perspectivas del desarrollo humano aceptadas mayoritariamente (las otras 4 son la perspectiva psicoanalítica, la perspectiva del aprendizaje, la perspectiva evolutiva/socio biológica y la perspectiva contextual). El desarrollo cognitivo es el producto de los esfuerzos del niño por comprender y actuar en su mundo. Se inicia con una capacidad innata de adaptación al ambiente. Consta de una serie de etapas que representan los patrones universales del desarrollo.

En cada etapa la mente del niño desarrolla una nueva forma de operar. Este desarrollo gradual sucede por medio de tres principios interrelacionados: la organización, la adaptación y el equilibrio.

²⁰ PEREZ, Álvarez Sergio. "Psicología Didáctica del Aprendizaje Constructivo", Ediciones Braga Buenos Aires, 1992, pp.50.

Según Jean Piaget, el desarrollo humano parte en función de los reflejos arcaicos, el niño nace con estos esquemas básicos que le sirven para entrar en relación con el medio. (El primer esquema básico del hombre, es el acto de chuparse el dedo pulgar dentro del vientre materno), con esto se da origen al nacimiento del desarrollo cognitivo. El desarrollo cognitivo, es el esfuerzo del niño por comprender y actuar en su mundo. Por otra parte, también se centra en los procesos del pensamiento y en la conducta que refleja estos procesos. Desde el nacimiento se enfrentan situaciones nuevas que se asimilan; los procesos en sí, se dan uno tras otro, siendo factores importantes en el desarrollo, el equilibrio y el desequilibrio, ambos impulsan el aprendizaje y se produce la acomodación del conocer. El equilibrio está presente desde la edad fetal, y son reflejos que le permiten su supervivencia en el medio; en cambio el desequilibrio, se produce cada vez que el niño vive una situación nueva, que no conoce ni sabe.

Así mismo, la acomodación se realiza cada vez que el niño asimila algo lo acomoda a los sucesos que vive para acomodar su aprendizaje cognitivo. El desarrollo de las funciones que nos permite conocer, da lugar a los procesos cognitivos.

Teoría Cognitiva

- El aprendizaje es activo y con dominio sobre el ambiente
- El aprendizaje ocurre porque el aprendiz trata activamente comprender el ambiente
- El aprendizaje consiste en cambios en la estructura mental del aprendiz originados por las operaciones mentales que realiza.
- El aprendizaje se basa en el uso del conocimiento previo con el fin de comprender nuevas situaciones y modificar las estructuras de este conocimiento previo con el fin de interpretar las nuevas situaciones
- La argumentación sobre actividades mentales es el elemento central de la psicología
- La educación consiste en permitir y promover la exploración mental activa de los ambientes complejos

Procesos cognitivos

Los procesos cognitivos se refieren al aprendizaje o adquisición de conocimientos basados principalmente en las experiencias previas siendo el mismo aunado o relacionado al área psico-motriz, área afectiva, emocional, área cognitiva intelectual, y el área social.

Desarrollo cognitivo y estimulación de la creatividad:

Funciones cognitivas

Se refiere a la capacidad que tiene el ser humano para procesar la información entrante, la cognición es el conocimiento del entorno empleando la percepción el razonamiento, el juicio, la intuición y la memoria.

Conductas que parten de las funciones cognitivas el lenguaje, el pensamiento, la psicomotricidad, percepción y la creatividad.

- El Lenguaje: como medio de comunicarnos, es el que permite separar el ser humano de los animales, cada individuo adecua tipos de aprendizaje diferentes para adquirir los conocimientos y el tipo de forma de percibirlo puede ser de manera visual, auditiva o quinestésica.
- El pensamiento: se refiere al recordar, imaginar, dar instrucciones, adoptar actitudes, expresar deseos y necesidades para crear y opinar, razonar y reflexionar.
- Motricidad: es el movimiento del cuerpo.
- Percepción: Sensoriales→→Reconocimiento→Identificación.
- Creatividad: potencial existentes en todos los seres humanos que les permite crear, inventar, innovar, entre otras.

Los estudios de enfoque cognitivo surgen a comienzos de los años sesenta y se presentan como la teoría que ha de sustituir a las perspectivas conductistas que habían prevalecido hasta entonces en la psicología. Todas sus ideas fueron aportadas y enriquecidas por diferentes investigadores y teóricos, que han influido en la conformación de este paradigma, tales como: Piaget (teoría psicogenética), Ausubel (aprendizaje significativo), la teoría de la Gestalt, Bruner (aprendizaje por descubrimiento) y Vygotsky (la socialización en los procesos cognitivos superiores y la importancia de la zona de desarrollo próximo), por citar a los más reconocidos.

Las ideas de estos autores tienen en común el haberse enfocado en una o más de las dimensiones de lo cognitivo (atención, percepción, memoria, inteligencia, lenguaje, pensamiento, etc.) aunque también se subraya que existen diferencias importantes entre ellos. Desde los años cincuenta y hasta la década de los ochentas, sobre las bases del paradigma cognitivo se desarrollaron muchas líneas de investigación y modelos teóricos sobre las distintas facetas de la cognición. Por lo tanto se puede afirmar, que en la actualidad ya no es un paradigma con una aproximación monolítica, ya que existen diversas corrientes desarrolladas dentro de este enfoque, por ejemplo: el constructivismo, la propuesta socio-cultural, entre otras.

En la actualidad, es difícil distinguir con claridad (debido a las múltiples influencias de otras disciplinas) donde termina el paradigma cognitivo y donde empieza otro. Porque pueden encontrarse líneas y autores con concepciones e ideas de distinto orden teórico, metodológico, etc. que integran ideas de varias tradiciones e incluso ideas de paradigmas alternativos, por ello se observan diversos matices entre ellos.

Enfoque Cognitivo

El enfoque cognitivo, va más allá y han subrayado el aprendizaje y la conducta en circunstancias más complejas, centrando su atención en aspectos "intuitivos" de la conducta, en el sentido de que la conducta apropiada hace su aparición de forma relativamente súbita, sin manifestarse un fortalecimiento gradual del enlace o una conducta dirigida hacia un fin predecible e intencionado—. Los teóricos cognitivos hablan

más del aprendizaje de situación que del aprendizaje de respuestas, más del desarrollo de cogniciones que de los vínculos

Las teorías cognitivas prestan especial atención a las situaciones del aprendizaje en las que se produce lo que comúnmente se denomina "conocimiento"; también subrayan los aspectos finalistas e intencionados de la conducta, aunque no aportan un modelo concreto de cómo trabaja el conocimiento o la intención.

1.3.4.1.2 Aprendizaje significativo

Se debe al psicólogo cognitivo David Paul Ausubel (1968) el desarrollo de la teoría del aprendizaje significativo. Según dicha teoría, para aprender un concepto, tiene que haber inicialmente una cantidad básica de información acerca de él, que actúa como material de fondo para la nueva información.

Por aprendizaje significativo se entiende el que tiene lugar cuando el discente liga la información nueva con la que ya posee, reajustando y reconstruyendo ambas informaciones en este proceso. Dicho de otro modo, la estructura de los conocimientos previos condiciona los nuevos conocimientos y experiencias, y éstos, a su vez, modifican y reestructuran aquellos.

El aprendizaje significativo es aquel aprendizaje en el que los docentes crean un entorno instruccional en el que los alumnos entienden lo que están aprendiendo.

El aprendizaje significativo es el que conduce a la transferencia. Este aprendizaje sirve para utilizar lo aprendido en nuevas situaciones, en un contexto diferente, por lo que más que memorizar hay que comprender.

Aprendizaje significativo: es el aprendizaje en el que el sujeto reorganiza su conocimiento del mundo y transfiere ese conocimiento a nuevas realidades

Aprendizaje significativo, el cual se refiere a los contenidos relacionados de modo no arbitrario y sustancial. Por relación sustancial y no arbitraria se debe entender que las ideas se relacionan con algún aspecto existente específicamente relevante de la estructura cognoscitiva, como una imagen, un símbolo ya significativo, un concepto o una proposición.²¹

Es el resultado de las interacciones de los conocimientos previos y los conocimientos nuevos y de su adaptación al contexto, y que además va a ser funcional en determinado momento de la vida del individuo.²²

²¹ **NOVAK HANESIAN**, Ausubel "Psicología Educativa: Un punto de vista cognitivo" 2DA Edición, Trillas México.

²² Psicopedagogia.com

Ideas básicas del aprendizaje significativo

- ❖ Los conocimientos previos han de estar relacionados con aquellos que se quieren adquirir de manera que funcionen como base o punto de apoyo para la adquisición de conocimientos nuevos.
- ❖ Es necesario desarrollar un amplio conocimiento meta cognición para integrar y organizar los nuevos conocimientos.
- ❖ Es necesario que la nueva información se incorpore a la estructura mental y pase a formar parte de la memoria comprensiva.
- ❖ Aprendizaje significativo y aprendizaje mecanicista no son dos tipos opuestos de aprendizaje, sino que se complementan durante el proceso de enseñanza. Pueden ocurrir simultáneamente en la misma tarea de aprendizaje. Por ejemplo, la memorización de las tablas de multiplicar es necesaria y formaría parte del aprendizaje mecanicista, sin embargo su uso en la resolución de problemas correspondería al aprendizaje significativo.
- ❖ Requiere una participación activa del discente donde la atención se centra en el cómo se adquieren los aprendizajes.
- ❖ Se pretende potenciar que el discente construya su propio aprendizaje, llevándolo hacia la autonomía a través de un proceso de andamiaje. La intención última de este aprendizaje es conseguir que el discente adquiera la competencia de aprender a aprender.
- ❖ El aprendizaje significativo puede producirse mediante la exposición de los contenidos por parte del docente o por descubrimiento del discente.

El aprendizaje significativo trata de la asimilación y acomodación de los conceptos. Se trata de un proceso de articulación e integración de significados. En virtud de la propagación de la activación a otros conceptos de la estructura jerárquica o red conceptual, esta puede modificarse en algún grado, generalmente en sentido de expansión, reajuste o reestructuración cognitiva, constituyendo un enriquecimiento de la estructura de conocimiento del aprendizaje.

Las diferentes relaciones que se establecen en el nuevo conocimiento y los ya existentes en la estructura cognitiva del aprendizaje, entrañan la emergencia del significado y la comprensión.

En resumen, aprendizaje significativo es aquel que:

- Es permanente: El aprendizaje que adquirimos es a largo plazo.
- Produce un cambio cognitivo, se pasa de una situación de no saber a saber.
- Está basado sobre la experiencia, depende de los conocimientos previos.

La perspectiva de Ausubel:

En la década de los 70's, las propuestas de Bruner sobre el aprendizaje por descubrimiento estaban tomando fuerza. En ese momento, las escuelas buscaban que los niños construyeran su conocimiento a través del descubrimiento de contenidos. Ausubel considera que el aprendizaje por descubrimiento no debe ser presentado como opuesto al aprendizaje por exposición (recepción), ya que éste puede ser igual de eficaz, si se cumplen unas características. Así, el aprendizaje escolar puede darse por recepción o por descubrimiento, como estrategia de enseñanza, y puede lograr un aprendizaje significativo o memorístico y repetitivo.

De acuerdo al aprendizaje significativo, los nuevos conocimientos se incorporan en forma sustantiva en la estructura cognitiva del alumno.

Esto se logra cuando el estudiante relaciona los nuevos conocimientos con los anteriormente adquiridos; pero también es necesario que el alumno se interese por aprender lo que se le está mostrando.

Ventajas del Aprendizaje Significativo:

- ❖ Produce una retención más duradera de la información.
- ❖ Facilita el adquirir nuevos conocimientos relacionados con los anteriormente adquiridos de forma significativa, ya que al estar claros en la estructura cognitiva se facilita la retención del nuevo contenido.
- ❖ La nueva información al ser relacionada con la anterior, es guardada en la memoria a largo plazo.
- ❖ Es activo, pues depende de la asimilación de las actividades de aprendizaje por parte del alumno.
- ❖ Es personal, ya que la significación de aprendizaje depende los recursos cognitivos del estudiante.

Requisitos para lograr el Aprendizaje Significativo:

- a. *Significatividad lógica del material*: el material que presenta el maestro al estudiante debe estar organizado, para que se de una construcción de conocimientos.
- b. *Significatividad psicológica del material*: que el alumno conecte el nuevo conocimiento con los previos y que los comprenda. También debe poseer una memoria de largo plazo, porque de lo contrario se le olvidará todo en poco tiempo.
- c. *Actitud favorable del alumno*: ya que el aprendizaje no puede darse si el alumno no quiere. Este es un componente de disposiciones emocionales y actitudinales, en donde el maestro sólo puede influir a través de la motivación.

Tipos de Aprendizaje Significativo:

- *Aprendizaje de representaciones*: Es cuando el niño adquiere el vocabulario. Primero aprende palabras que representan objetos reales que tienen significado para él. Sin embargo no los identifica como categorías.
- *Aprendizaje de conceptos*: El niño, a partir de experiencias concretas, comprende que la palabra "mamá" puede usarse también por otras personas refiriéndose a sus madres. También se presenta cuando los niños en edad preescolar se someten a contextos de aprendizaje por recepción o por descubrimiento y comprenden conceptos abstractos como "gobierno", "país", "mamífero"
- *Aprendizaje de proposiciones*: Cuando conoce el significado de los conceptos, puede formar frases que contengan dos o más conceptos en donde afirme o niegue algo. Así, un concepto nuevo es asimilado al integrarlo en su estructura cognitiva con los conocimientos previos.

Ausubel concibe los conocimientos previos del alumno en términos de esquemas de conocimiento, los cuales consisten en la representación que posee una persona en un momento determinado de su historia sobre una parcela de la realidad. Estos esquemas incluyen varios tipos de conocimiento sobre la realidad, como son: los hechos, sucesos, experiencias, anécdotas personales, actitudes, normas, etc.

1.3.4.1.3 Tipos de constructivismo

Piagetano

El "Constructivismo de Piaget", que adopta su nombre de Jean Piaget, es el que sigue más de cerca las aportaciones de ese pedagogo, particularmente aquellas que tienen relación con el conocimiento sobre la forma de construir el pensamiento de acuerdo con las etapas psicoevolutivas de los niños. El constructivismo piagetiano tuvo un momento particularmente influyente durante las décadas de 1960 y 1970, impulsando numerosos proyectos de investigación e innovación educativa.

Para Piaget, la idea de la asimilación es clave, ya que la nueva información que llega a una persona es "asimilada" en función de lo que previamente hubiera adquirido. Muchas veces se necesita luego una acomodación de lo aprendido, por lo que debe haber una transformación de los esquemas del pensamiento en función de las nuevas circunstancias.

Piaget intentaba indagar acerca de los procesos de producción del conocimiento, y por ello comenzó estudiando este proceso en los niños, pues consideraba que ese era el punto de partida de la producción del conocimiento humano.

De acuerdo con sus investigaciones, Piaget pudo concluir que:

- El conocimiento o la formación del conocimiento tiene cierta continuidad con el mundo biológico, es decir, la construcción de ideas y el mundo externo están en interacción.
- El conocimiento surge en un proceso de organización entre las relaciones de la interacción: sujeto - objeto de conocimiento.
- Esa interacción se basa en la acción transformadora sobre la realidad, entendida como lo que el niño ve y percibe.
- El conocimiento no procede, en su desarrollo, de manera lineal; sino por reestructuraciones. No está preformado, ni es un simple agregado de elementos.
- Este proceso de equilibrar vale para todo tipo de conocimiento. La dinámica general es: conocimiento – conflicto - reorganización / equilibrio.
- Todo conocimiento se desarrolla en un contexto social y ello a la vez que permite y limita el conocimiento.

RADICAL

El "constructivismo radical" (von Glaserfeld) es una corriente que rechaza la idea según la cual lo que se construye en la mente del que aprende es un reflejo de algo existente fuera de su pensamiento. En realidad, se trata de una concepción que niega la posibilidad de una transmisión de conocimientos del profesor al alumno, ya que ambos construyen estrictamente sus significados.

Los constructivistas radicales entienden la construcción de saberes desde una vertiente darwinista y adaptativa, es decir, el proceso cognitivo tiene su razón de ser en la adaptación al medio y no en el descubrimiento de una realidad objetiva. A diferencia de los otros "constructivismos", en general calificables como "realistas", el constructivismo radical es idealista porque concibe el mundo como una construcción del pensamiento y, por tanto, depende de él.

Esta concepción del constructivismo, ha influido fuertemente sobre la enseñanza de las ciencias. La premisa fundamental de Von Glaserfeld, es que solo construimos nuestra propia obra. No conocemos al mundo, sino lo que hacemos y construimos en el mundo. Si un pensador no se pronuncia sobre el mundo real, no es constructivista.

Nos acercamos al mundo, porque no lo construimos. El pensamiento no es la representación de la realidad, se construye de acuerdo al campo de la experiencia real personal, no la del mundo. Ser, es ser percibido, yo sé lo que construyo, conozco lo que mi abstracción, mis posibilidades de experiencias y mi capacidad de inferencia me permiten.

Que yo conozca de la realidad no significa que yo conozca "la realidad". Por eso mismo, nos dice Von Glaserfeld, si uno se posiciona como constructivista, no puede de ningún modo, ser realista (este ser realista que le define y plantea). "Nosotros no tenemos manera de conocer el mundo", salvo aquello que desde el campo de la experiencia personal podemos construir.

En ese campo de experiencia, yo construyo al otro (ser social). Para nuestro autor en cuestión no hay un saber objetivo, sino compatibilidades conceptuales. Las palabras no transmiten ideas ni conocimiento, sino que pueden ser compatibles con lo que el que escucha tiene. Y llega, entonces, a estas conclusiones generales acerca del conocimiento:

- ★ El conocimiento no es pasivo
- ★ No se transmiten significados
- ★ Es construido por el sujeto cognoscente
- ★ Es adaptativo, tiende al ajuste
- ★ Sirve para organizar el mundo experimental, no para el descubrimiento de una realidad ontológica.

Podríamos decir, respecto a esto, que Von Glaserfeld, se contradice en su postura al afirmar que el conocimiento es subjetivo, cuando pretende epistemológicamente afirmar estos conceptos como objetivos y reales y no como un constructo humano.

Una consecuencia importante se nos presenta al analizar su influencia en la enseñanza, puesto que rechaza la idea de transmisión social del saber científico y transforma a la enseñanza de la ciencia en un objetivo puramente instrumentalista, poco motivador y alejado por ser solo modelos observables de los fenómenos científicos del mundo en el que viven los alumnos.

SOCIAL

El "constructivismo social", se funda en la importancia de las ideas alternativas y del cambio conceptual, además de las teorías sobre el procesamiento de la información. Para esta versión del constructivismo son de gran importancia las interacciones sociales entre los que aprenden.

Aquí la construcción es social, el saber se produce en los diálogos, lo discursivo que se da en la sociedad. El conocimiento sería algo así como una producción semántica. La ciencia es un modo de hablar y hacer viables las experiencias en el mundo discursivo.

En una postura relativista, dado que considera que lo que se construye social y discursivamente, es la verdad, en tanto y en cuanto ese discurso social pertenezca. Luego, si ese discurso social compartido cambia, cae la viabilidad del concepto o conocimiento.

Son algo así como convenciones sociales, el que un grupo impone a otro hace que la teoría se sostenga. El conocimiento es un constructor, la viabilidad de ese conocimiento se construye socialmente en acuerdo o convenciones, discursivas.

HUMANO

El "constructivismo humano" surge de las aportaciones de Ausubel sobre el aprendizaje significativo, a los que se añaden las posteriores contribuciones neurobiológicas. Ausubel opina que el cambio y la evolución de esquemas se regulan por una relación constructiva entre el esquema preexistente y la nueva información. El esquema modifica dicha información para asimilarla y ésta, al establecer relaciones novedosas con ciertos elementos del esquema, provoca una reestructuración más o menos amplia del mismo.

1.3.5. Las conductas anormales de la personalidad

¿QUÉ ES LA CONDUCTA ANORMAL?

Anormal: alejado de la norma; comportamiento que manifiesta una persona y que resulta extraño o diferente al resto de la gente.

- Inadecuadas desde el punto de vista cultural.
- Se acompañan de malestar subjetivo.
- Reflejan una deficiencia psicológica; dificultad para enfrentarse a exigencias y tensiones de la vida.

No existe una clara distinción entre lo normal y lo anormal, sino diversos grados de deficiencia patológica, malestar subjetivo e inadecuación cultural. La mayoría de las personas se sitúan en el centro, con deficiencias ligeras o moderadas

ENFOQUE PSICOLÓGICO

La idea es considerar que los procesos mentales intervienen en la aparición de los trastornos de conducta.

Charcot estudió los síntomas de la histeria: muchos de estos síntomas venían de profundos conflictos emocionales. Charcot suprimió mediante hipnosis los síntomas histéricos.

Los trastornos mentales pueden tratarse por métodos terapéuticos.

ENFOQUE SOCIAL

Las principales causas de los trastornos mentales son de naturaleza social, ya que todo tipo de comportamiento procede de la interacción entre las condiciones naturales de cada ser humano y experiencias.

¿CUÁLES SON Y CÓMO SE CARACTERIZAN LOS TRASTORNOS PSICOLÓGICOS?

Trastorno mental: cualquier anomalía que implique alteraciones graves en el pensamiento, las emociones o la conducta, de tal modo que dificulte a la persona que lo sufre la adaptación de su entorno.

- ✓ PSICOSIS: enfermedades mentales de causa orgánica, que producen una alteración de la capacidad de juicio y raciocinio, de la percepción y captación de la realidad con delirios y alucinaciones.
- ✓ La neurosis se caracteriza por la aparición de síntomas psíquicos y emotivos que dificultan la vida diaria. Incapacidad para controlar tareas vitales básicas. Sin embargo, no afecta a la capacidad global de razonamiento ni al sentido de la realidad del sujeto. Éste sólo pierde su normalidad en relación con la obsesión que le perturba.

La psicosis, en cambio, conlleva una pérdida global del sentido de la realidad, quedando afectadas las capacidades del razonamiento, el juicio y la propia percepción.

En ellas son frecuentes las alucinaciones o alteraciones de la realidad externas o internas del sujeto. Así mismo, los delirios son síntomas característicos del comportamiento psicótico.



Compulsiones

La conducta compulsiva está formada por acciones rituales que la persona, según piensa, debe llevar a cabo. Las compulsiones son la «acción» del pensamiento obsesivo. Aunque estos rituales poseen un fuerte contenido emocional para las personas neuróticas, éstas ignoran el significado de ese contenido. Al estar preocupados por llevar a cabo una y otra vez estas tareas secundarias cotidianas, al neurótico compulsivo no le resta tiempo o energía para realizarla acción impulsiva en contra de la cual se defiende inconscientemente. En algunos casos, los sentimientos de culpa por transgresiones reales o imaginarias pueden manifestarse mediante rituales compulsivos ideados para destruirlos; ejemplo de ello es el lavado excesivo de las manos.

Entre los tipos de desórdenes de personalidad y carácter encontrados con mayor frecuencia se hallan los siguientes: personalidad inadecuada, personalidad explosiva, personalidad pasiva-agresiva, personalidad obsesiva-compulsiva y personalidad antisocial.

Personalidad inadecuada. Dentro de esta categoría se ubican las personas extremadamente ineficaces que no pueden mantenerse interesadas en el estudio, el trabajo o las relaciones sociales. Por lo general poseen un sentido de la responsabilidad mal desarrollado y tienden a nunca madurar psicológica o emocionalmente. Se dice que estas personas son «individuos sin rumbo fijo» o que son «volubles», que colaboran poco con las demás personas.

Personalidad explosiva. En la mayoría de las circunstancias, el individuo de personalidad explosiva parecerá agradable y bien adaptado.

Sin embargo, la menor frustración o demora y el mínimo indicio de rechazo encenderá la mecha de una reacción en cadena de rabia. Al principio quizá presente una hostilidad oralmente agresiva (crítica, refutación, intimidación) pero esa hostilidad puede convertirse al final en una agresión física. El presentimiento de una ira potencialmente explosiva que permanece latente mientras todas las cosas marchan bien hace que los familiares y conocidos de estas personas les tengan miedo, respeto y condescendencia, para evitar que «se pongan como los mil demonios».

Personalidad pasiva-agresiva. La pasividad puede ser una reacción contra los sentimientos personales intensos de ira y hostilidad. El individuo adopta un papel pasivo porque teme que los otros se venguen de él si expresa directamente esos sentimientos. Sin embargo, esa hostilidad interpersonal no deja de expresarse en formas sutiles y desviadas. Comportándose desvalido y volviéndose dependiente, el individuo agresivo-pasivo limita la libertad de los demás ya que se convierte en una carga de la cual éstos son responsables. Otro tipo de personalidad pasiva ejerce el efecto de hostilidad indirecta oponiéndose a todo; comportándose negativamente, con testarudez, estorbando y mostrándose insociable, este tipo de personalidad puede conseguir que los demás no satisfagan sus necesidades o realicen sus planes.

Personalidad obsesiva-compulsiva. Estas personas revelan un sentido exagerado de control sobre cada uno de los elementos de su vida. Dicho control adopta la forma de ordenar cosas (escritorios, closets, cajones limpios y ordenados), de ordenar actividades (mediante programas y "haciendo" listas) o de ordenar relaciones humanas (insistiendo a los demás que hagan las cosas como uno quiere). La necesidad de orden desemboca en un patrón conductual rígido, formal, inhibido y perfeccionista. La personalidad obsesiva-compulsiva se caracteriza por principios de deber, respeto por la autoridad, limpieza y obediencia. Es difícil que los demás se sientan a gusto alrededor de tales personas, porque éstas nunca son espontáneas y abiertas sino que insisten en que los demás hagan lo que ellas quieren.

Personalidad antisocial. Recibe también el nombre de personalidad psicopática o psicopática. Define de este modo a las personalidades antisociales: ...individuos que en esencia no han sido socializados y cuyos patrones conductuales les acarrearán repetidos conflictos con la sociedad. Son incapaces de una lealtad significativa hacia las personas, grupos o valores sociales. Son muy egoístas, insensibles, irresponsables, impulsivos e incapaces de experimentar culpa o de aprender de la experiencia y el castigo.

1.3.6 Modificando el entorno laboral a través de estímulos psicológicos que promueven la productividad y la eficiencia en la organización

La cultura organizacional es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

"Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual"

El logro de los objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

Esto conforma lo que se conoce como cultura organizacional o cultura corporativa

Cultura Organizacional, es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales. Condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el Recurso enraizamiento, arraigo y permanencia del Humano, generando en él eficacia, diferenciación, innovación y adaptación

Es una de las mayores fortalezas de la organización, si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario constituye una de las principales debilidades, es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá definir programas y acciones que modifiquen los elementos culturales que impiden que el recurso humano logre identificarse con la organización y desarrollar un clima de trabajo motivante.

Cada organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que difícilmente las organizaciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son tan particulares como las huellas digitales las organizaciones tienen su propia identidad.

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura

Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

El clima está integrado por una serie de elementos:

- ♣ El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización;
- ♣ Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- ♣ La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- ♣ Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
- ♣ La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- ♣ Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos elementos determinan el rendimiento del personal en función de:

- Alcance de los objetivos
- Satisfacción en la carrera
- Calidad del trabajo
- Comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión

Desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo de los empleados.

1.3.7 Medios de control propuestos por la psicología para lograr los objetivos propuestos

Las funciones básicas de las organizaciones son:

Planeación

Es el conjunto de objetivos y pasos que se deben realizar para cubrir la brecha que nos separa de donde estamos hacia donde queremos ir.

Naturaleza de la planeación:

♣ *Su contribución al propósito y a los objetivos:*

Cada plan y todos los planes dentro de la planeación deben contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa.

♣ *Su supremacía entre las tareas del administrador:*

La planeación es la única en establecer los objetivos necesarios hacia los cuales confluirá el esfuerzo de los demás.

♣ *Su generalización:*

La planeación es una función de todos los administradores aunque su carácter y alcance varían de acuerdo con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y los planes establecidos por la alta dirección.

♣ *La eficiencia de sus planes:*

La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y los objetivos, menos los costos y otros factores necesarios para formularlo y operarlo.

Tipos de planes:



Pasos para la planeación:

DETECCIÓN DE LAS OPORTUNIDADES O PROBLEMAS:

Este es verdadero punto de partida de la planeación donde se realiza un examen de las oportunidades, por medio de este se busca saber donde se encuentra la oportunidad o problema, saber como desenvolverr este problema u oportunidad y saber a donde se llega o que se va a ganar.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS:

Consiste en establecer objetivos para toda la empresa y partiendo de ahí para cada unidad de trabajo.

DESARROLLO DE PREMISAS:

No son más que suposiciones sobre el medio ambiente en que el plan a de ejecutarse

DETERMINACIÓN DE CURSOS O ALTERNATIVOS A LA ACCIÓN:

Estudiar más de una alternativa o camino se solución en relación a un problema.

EVALUACIÓN DE CURSOS O ALTERNATIVOS DE ACCIÓN:

Después de buscar los caminos alternativos de acción se deben estudiar los puntos fuertes y débiles de cada uno y compararlos con la empresa.

SELECCIÓN DE UN CURSO DE ACCIÓN:

Es el acto seguido, luego de estudiar los cursos, se debe elegir el que se amolde mejor a las premisas y metas del plan y de la empresa.

FORMULACIÓN DE PLANES DERIVADOS:

Se necesitan planes derivados del plan principal que respalde el cumplimiento de los objetivos para realizar las metas de ese plan.

EXPRESIÓN NUMÉRICA DE LOS PLANES A TRAVÉS DEL PRESUPUESTO:

La duración de un plan depende exclusivamente del plan en algunos casos elaborar planes con unas semanas de anticipación pueden ser suficiente, mientras que en otros el periodo deseable puede ser de varios años.

Dentro de una misma empresa puede haber varios planes con diferente duración de tiempo.

Organización

La organización es una entidad social porque está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultado; por ejemplo, obtener ganancias (empresas en general), proporcionar satisfacción social (clubes), etc. Está estructurada deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización

Organización formal: basada en una división del trabajo que especializada órganos y funciones en determinadas actividades. Es la organización planeada o definida en el organigrama, consagrada por la dirección y comunicada en todos los manuales de la empresa. Es la organización formalizada de modo oficial.

Organización informal: surge de modo natural y espontáneo, debido a las relaciones humanas que establecen las personas que desempeñan cargos en la organización formal. Se basa en relaciones de amistad y el surgimiento de grupos que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo: en este sentido organización se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su organización; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

Las organizaciones consisten en:

- Dividir el trabajo, es decir, determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados (especialización).
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
- Designar a las personas para que ellos las lleven a cabo (cargos y tareas).
- Asignar los recursos necesarios.
- Coordinar los esfuerzos.

Dirección

Limitarse solo a la conducción de las actividades de los miembros que actúan dentro de las fronteras empresariales.

Como las personas no viven exclusivamente dentro de las empresas, participan en otras organizaciones de las que también dependen para vivir y donde desempeñan otros roles sociales, por lo que se puede decir que las personas se encuentran parcialmente inmersas en una empresa.

Los elementos de la comunicación:

- ✓ Estilos de liderazgo
- ✓ Métodos de motivación
- ✓ Orientación
- ✓ Asistencia a la ejecución
- ✓ Comunicación

Autoridad:

Se utilizan con una variedad de significados en la literatura administrativa. Ambos son medios de influencia, referida al comportamiento de un individuo que modifica los comportamientos, actitudes y sentimientos de otro individuo. La influencia puede ejercerse mediante sanciones, recompensas, persuasión, etc.

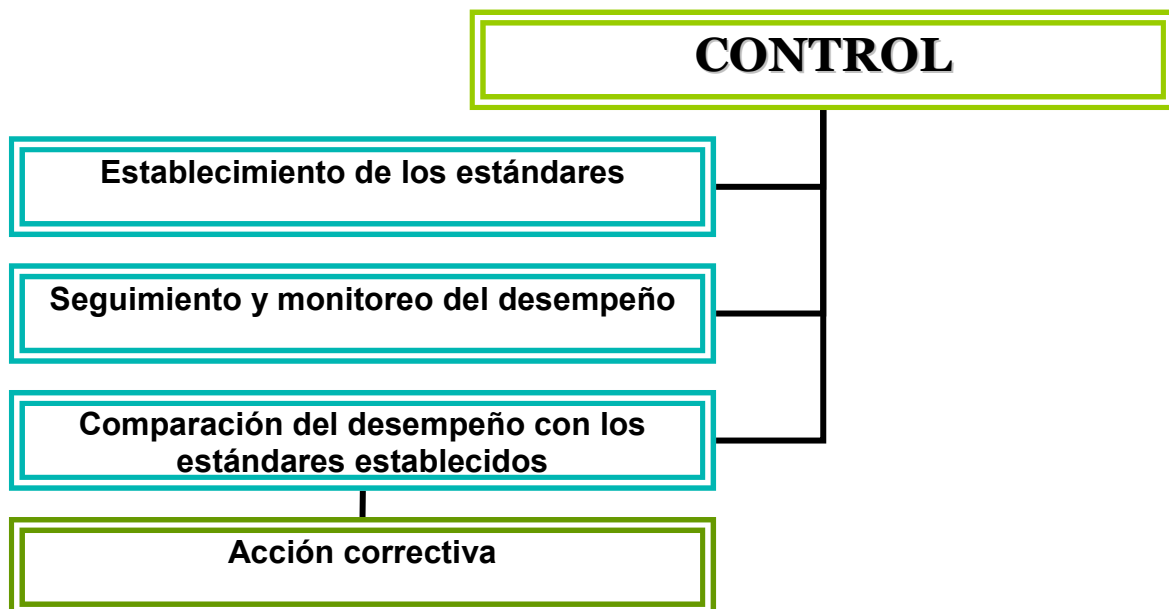
Niveles de la dirección:

- ✓ Dirección
- ✓ Gerencia
- ✓ Supervisión

Control

Es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos.

El control es un proceso compuesto de cuatro etapas:



- ♣ *Establecimiento de los estándares deseados:*
Los estándares representan el desempeño deseado. Son criterios o disposiciones arbitrarios que proporcionan medios para establecer lo que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptara como normal o deseable.

- ♣ *Seguimiento o monitoreo del desempeño:*
Etapa del control que acompaña y mide del desempeño. Monitorear significa acompañar, observar de cerca, ver cómo marchan las cosas. Para controlar el desempeño es necesario conocerlo y obtener información acerca de este.

- ♣ *Comparación del desempeño con los estándares establecido:*
Obtenida la información sobre desempeño o resultado, la próxima etapa del control es compararla con los estándares establecidos. Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Por tanto, es importante determinar los límites en que esa variación podrá aceptarse como normal o deseable, la llamada tolerancia.

- ♣ *Acción correctiva, si es necesaria:*
Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca lograr que lo realizado este de acuerdo con lo que se pretendía realizar.

Criterios de control:

EL PROCESO DEBE CONTROLAR LAS ACTIVIDADES APROPIADAS

- El control debe dirigirse a las actividades que deben y requieren ser controladas

EL PROCESO DEBE SER OPORTUNO

- El control debe efectuarse en el momento adecuado para señalar las desviaciones necesarias en tiempo real y permitir las acciones correctivas

EL PROCESO DE CONTROL DEBE MANTENER UNA RELACION FAVORABLE COSTO / BENEFICIO

- El control no puede costar mas que el elemento controlado

EL CONTROL DEBE SER PRECISO

- Los procesos de control son indicadores de progreso y son la base de las acciones correctivas

EL CONTROL DEBE SER ACEPTADO

- Es importante que las personas acepten el control y comprendan los objetivos del proceso, que sientan que el control es necesario y que debe ejercerse

Medios de control

Los principales medios de control son:

JERARQUÍA DE AUTORIDAD

- La estructura organizacional preestablece los niveles jerárquicos para asignar autoridad y exigir obediencia para las jefaturas

REGLAS Y PROCEDIMIENTOS

- La organización preestablece las reglas y los procedimientos que rigen el comportamiento de las personas y que prohíben la que no debe hacerse

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

- Los objetivos sirven de guía a la acción de las personas

SISTEMA DE INFORMACIÓN VERTICALES

- La información vertical puede transitar en dos sentidos; ascendente y descendente. La descendente lleva ordenes, mandatos, decisiones, aclaraciones y orientaciones para los subordinados. La ascendente lleva noticias de eventos, resultados, aclaraciones y retroalimentación

RELACIONES LATERALES

- Son comunicaciones entre pares, es decir entre personas y cargos que ocupan el mismo nivel jerárquico en la organización

ORGANIZACIONES MATRICIALES

- La estructura matricial es un intento de dinamizar la vieja organización funcional y departamentalizada hacia un grado más elevado de organización por productos o servicios

CAPÍTULO II

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1. Relación entre administración y administración de recursos humanos.

Administración

Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección, y control, a fin de lograr objetivos establecidos. Henry Sisk y Mario Sverdlik.

Valladares Román: " La administración, es el proceso para alcanzar resultados positivos a través de una adecuada utilización de los recursos disponibles y la colaboración del esfuerzo ajeno".

Koontz y O'Donnell: "La administración se define como la creación o conservación en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupo, pueden desempeñarse eficaz y eficientemente, para la obtención de sus fines comunes".

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo."

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

La relación de estas es que las dos quieren llegar a los mismos objetivos, solo que una se enfoca mas en lo que es el recurso humano ósea el personal, y la otra es de forma genérica se refiere a toda una empresa o entidad.

2.2. Planificación, organización y dirección de recursos humanos.

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesitan, a fin de alcanzar las metas de la organización.

La planeación arranca de la determinación de la visión y la misión. Ambas resultan de un diagnóstico: no existe en la empresa o la organización y se siente la necesidad de contar con ellas. Una vez establecidos los elementos anteriores, la planeación continúa con la fijación de una serie de objetivos por alcanzar en plazos definidos.

Es importante establecer diferentes escenarios posibles, con las acciones pertinentes en caso de presentarse cada uno de ellos; Desde luego el análisis debe tomarse en cuenta en la planeación.

La planificación de recursos humanos, también denominada planificación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite situar el número adecuado de personas cualificado en el puesto adecuado y en el momento adecuado.

Los objetivos básicos de la planificación de los recursos humanos son:

- Optimizar el factor humano de la empresa
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa
- Motivar al factor humano de la empresa
- Mejorar el clima laboral
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa

Organización

En esta etapa se fijan las responsabilidades de cada miembro del equipo, así como las acciones a emprender por cada cual. Debe de haber una división del trabajo, jerarquización, departamentalización y descripción de funciones y coordinación. Es importante hacer notar que este establecimiento no implica una rigidez absoluta.

Lo verdaderamente trascendente consiste en alcanzar la misión, de lo cual es responsable todo el equipo.

La organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Dirección

Es una función especializada, formada por un conjunto de técnicas, normas, principios y procedimientos, que aplicadas a los grupos humanos nos permite alcanzar objetivos y metas deseadas; encargándose de planear, organizar, proponer, dirigir y controlar los programas, políticas y procedimientos a obtener, desarrollar y retener la cantidad y calidad de recursos humanos que una empresa requiere para su eficiente funcionamiento.

Desde un punto de vista más práctico, la administración de recursos humanos es una función técnica planificada y evaluable, que permite elegir, mantener, utilizar y desarrollar a un personal competente, multifuncional y habilidoso, permitiendo además que la empresa alcance sus objetivos, sin menoscabo de la condición humana de los colaboradores.

La dirección de desarrollo de recursos humanos, específicamente dentro de una empresa se encarga de todo lo relativo a reclutamiento, selección, contratación, capacitación, retribución, bienestar, motivación y seguridad de los colaboradores, de modo que resulte productivo lo invertido por la empresa en maquinaria, equipo, instalaciones y otros servicios.

El objetivo principal que se plantea en la dirección de recursos humanos, es como utilizar lo mejor posible las cualidades y capacidades disponibles y potenciales de los colaboradores, con el propósito de alcanzar los fines y objetivos empresariales.

La buena dirección de recursos humanos ayuda a los colaboradores a utilizar su capacidad al máximo y a obtener no sólo la máxima satisfacción sino su integración, como parte de un grupo de trabajo, la integración de los trabajadores o colaboradores constituye uno de los factores imprescindible para el éxito de toda organización; indudablemente todo depende de cómo se oriente, se le integre, se considere y trate al colaborador. Además debemos tener en cuenta que la actual administración de cualquier organización o empresa se hace con los colaboradores, es decir las personas ayudan a administrar los demás recursos como financieros, tecnológicos, materiales, e informacionales, etc.

2.3. Reclutamiento y Selección

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener información al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.²³

“Es una actividad fundamental del programa de gestión de recursos humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de recursos humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente calificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.”²⁴

Fuentes internas

- ✓ Transferencia de personal
- ✓ Ascensos de personal
- ✓ Programas de desarrollo de personal

Fuentes externas

- ✓ Carteles o anuncios
- ✓ Contactos con universidades, entidades estatales, escuelas
- ✓ Anuncios en diarios o revistas
- ✓ Agencias de reclutamiento
- ✓ Candidatos presentados por empleados de la empresa

Es así como las fuentes de recursos humanos son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento. Es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos, es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

Corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige.

En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección, los candidatos.

²³ **CHIAVENATO**, Idalberto Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill Edición: 5ta, pp. 208

²⁴ **DOLAN**, Simón Randall S. Schuler, Ramón Valle, La Gestión de Recursos Humanos Pág. 86

Selección

Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado²⁵, es un sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales.

a) La adecuación del hombre al cargo

b) La eficiencia del hombre al cargo

El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización, que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

Proceso de selección

- ✓ Solicitud de empleo
- ✓ Cita para entrevista
- ✓ Examen de conocimiento
- ✓ Examen psicométrico o entrevista
- ✓ Examen medico
- ✓ Entrevista con futuro jefe inmediato
- ✓ Se elige quien de los candidatos se queda en el puesto

2.4. Desarrollo profesional

El desarrollo profesional lo podemos conceptualizar, no sólo como el grado de preparación que el trabajador ha logrado o está en vías de lograr para desempeñar un tipo de trabajo dentro del espectro de posibilidades de una cierta profesión sino, además, como el conjunto de procesos de carácter subjetivo, que se expresan en sus capacidades, disposiciones y orientaciones motivacionales y en otros recursos y potencialidades de su personalidad (que, en su conjunto, denominamos ahora competencias humanas y profesionales) y que le permiten construir planes y proyectos de vida en la dirección del desarrollo personal y del logro de un desempeño exitoso en su actividad profesional.²⁶

El desarrollo profesional no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales. La organización posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la empresa, y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades presentadas por la organización.

²⁵ **CHIAVENATO** Idalberto, "Administración de Recursos Humanos" Editorial Mc Graw Hill Edición: 5ta, pp.238

²⁶ (D'Angelo O. 1994).²⁶

En los planes de desarrollo profesional resulta esencial el apoyo que pueda prestar la gerencia, sin este apoyo de los directivos de la empresa, los esfuerzos llevados a cabo por el departamento de personal surtirán escasos efectos. La gerencia general debe ir mucho más allá de estas actividades, que resultan indispensables para el interés activo por el desarrollo y crecimiento de todos los empleados.

El campo internacional uno de los aspectos más importantes es la exposición a otras culturas. Un limitado grado de exposición e información sobre lo que ocurre en otras áreas conduce necesariamente a una limitada gama de posibilidades en el campo internacional. Indudablemente, las lenguas extranjeras constituyen un elemento de primera importancia para acceder al campo internacional.

Retroalimentación es la que le permita conocer como se juzga en la empresa su desempeño profesional, el empleado tiene escasas posibilidades de saber si se encuentra en la ruta adecuada. El departamento de personal puede suministrar retroalimentación mediante los parámetros de desempeño que rijan en la empresa y por medio de información concerniente a las políticas de promoción y concesión de nuevos puestos.

2.5. Evaluación y retribución del desempeño

La evaluación pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal y, en ocasiones, se compara a los colaboradores unos con otros con el fin de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización.

La evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo.

La evaluación del personal puede definirse como un proceso continuo, sistemático su unidad, mediante el cual se realiza una apreciación del grado en que los individuos de una organización alcanzan las finalidades de su puesto de trabajo y, en conjunto de su unidad, con el propósito fundamental de impulsar la mejora de sus competencias y/o recompensar el valor aportado.

Una división clásica es la que distingue entre:

- Evaluación subjetiva sobre lo que las personas son; centrada en sus cualidades personales y profesionales.
- Evaluación objetiva sobre lo que las personas hacen, que se centra en los resultados que obtienen.

El esfuerzo por integrar un equipo humano que se comuniquen y constituya una comunidad de aprendizaje que sea capaz de resolver los retos que plantea el proyecto, debe incluir soluciones al problema de evaluar el desempeño del equipo como unidad y el de cada uno de los participantes en lo individual. En la medida en la que premiamos y castigamos adecuadamente.

La asignación de recompensas que incentiven o inhiban conductas en la medida en la que contribuyen o deterioran la capacidad del equipo para lograr el objetivo, es una herramienta indispensable para construir un equipo de alto desempeño.

Evaluar el desempeño para generar capacidad.

Evaluar el desempeño incluye medir y dar significado a los resultados, significa determinar el valor generado por el equipo y juzgar si es suficiente o no para lograr el objetivo en términos de calidad, costo y tiempo. Durante el desarrollo del proyecto, el equipo genera valor en dos dimensiones, en una de ellas, se atiende a la contribución que los entregables logrados hacen a la terminación del producto o servicio objeto del proyecto y en la otra se atiende al aumento en la capacidad del equipo para lograr los entregables restantes.

Cuando se trata de determinar el grado de avance, es muy útil medirlo en función de los entregables terminados que cumplen con los criterios de aceptación y evitar hacerlo con base en el porcentaje de esfuerzo realizado contra el esfuerzo estimado total. De esta manera el equipo acepta la realidad que gobierna el proyecto: el resultado manda.

Entender y hacer evidentes las causas que generaron el resultado, permite que se revise también la capacidad de lograr en el futuro y si en esta revisión se toma en cuenta que es necesario lograr las cosas al mismo tiempo que se construye esta capacidad, estaremos asegurando el resultado futuro y no solo reconociendo el pasado.

Es importante evaluar oportunamente : cuando todavía es posible modificar supuestos y conductas a tiempo de impactar el resultado final y cuando se ha dado tiempo suficiente para lograr tramos completos de entregables cuya terminación pueda determinarse objetivamente, para proyectos con duración de entre tres y doce meses, revisar semanalmente suele ser lo más conveniente.

En general, hay que orientar la evaluación del desempeño hacia el aprendizaje, buscando encontrar datos nuevos que hagan posible ajustar conductas y supuestos y evitando que se convierta en un medio para encontrar y exhibir culpables.

Compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Básicamente, es una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras.

La recompensa financiera puede ser directa o indirecta.

La compensación financiera directa es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios, y comisiones. El salario representa el elemento más importante. Salario es la retribución del dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que este ejerce y por los servicios que presta durante determinado periodo.

El salario puede ser directo o indirecto.

Directo es el que se recibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado.

La compensación financiera indirecta constituye el salario indirecto, resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización; el salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, participación de utilidades, horas extras etc.

Asignar recompensas para asegurar el desempeño.

Tres pasos y algunas reglas son la base para un sistema de asignación de recompensas que contribuya al desempeño:

Primero es necesario que todos sepan exactamente lo que se espera de cada uno, especialmente en lo que se refiere a las conductas que contribuyen al valor.

El segundo paso es medir la contribución que cada uno hace al logro del resultado, es muy útil que la evaluación sea efectuada por clientes, jefes y compañeros.

Finalmente, hay que identificar conductas específicas que deben modificarse para contribuir adecuadamente al resultado y el periodo en el que se espera observar el cambio.

2.6. Relaciones laborales

Las relaciones laborales son el sistema de relación entre la organización, sus miembros y los sindicatos que los representan.²⁷

La relación laboral o las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal, empresario o capitalista. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres. Sin embargo un trabajador aislado se encuentra en una situación de hecho de debilidad frente al empleador que le impide establecer una relación libre, por lo que se entiende que una relación laboral para que sea realmente libre debe realizarse en forma colectiva, entre los trabajadores organizados sindicalmente y el empleador.²⁸

El subsistema de mantenimiento de recursos humanos cobija también las relaciones de la propia organización con las entidades que representan a sus empleados: los sindicatos. Estas relaciones se denominan relaciones laborales por que tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos.

En otros términos, las relaciones laborales se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades por lo menos en teoría de los empleados. Las relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros.

En la práctica, es una especialidad política, puesto que el conflicto entre capital y trabajo puede resolver, en una sociedad en transición, mediante una negociación política inteligente.

²⁷ **CHIAVENATO** Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Mc. Graw Hill Quinta Edición

²⁸ Wikipedia, Enciclopedia

2.7. Promoción a la competitividad

Muchos autores mencionan entre las fuentes de ventajas competitivas la elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los competidores, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia. No obstante, es cada vez más recurrente en la literatura actual sobre el tema encontrar criterios que afirman que los recursos humanos son una fuente potencial de ventaja competitiva sostenible y, en consecuencia, su dirección debe adoptar un enfoque estratégico.

Esta concepción se consolidó realmente en la década de los 90 con el desarrollo de la teoría de los recursos y capacidades, a pesar de que autores como Porter y Miller defendieron la idea de los recursos humanos como fuentes generadoras de ventajas competitivas en los años 80.

Hoy en día se ha difundido, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, que las personas que integran la organización son la principal fuente de la tan buscada ventaja competitiva sostenible. Incluso se refiere, dentro de las principales tendencias contemporáneas, la idea de generar ventaja competitiva a partir de la creación y la protección del conocimiento humano, lo cual ha dado lugar a una corriente con un alto impacto en el campo profesional denominada “gestión del conocimiento”.

También se hace énfasis actualmente en el capital humano, y se concibe a los recursos humanos ya no sólo como un activo cuyo coste hay que minimizar, sino como activos de carácter estratégico.

El factor humano es, sin lugar a dudas, el punto de apoyo y la palanca de todos los procesos empresariales y es por esto importante la promoción interna.

El área de recursos humanos debe dar la máxima importancia a la promoción y competitividad, es evidente que es necesario incorporar nuevos recursos, sin embargo, hay que saber mantener el talento que ya está en las organizaciones. Si no se hace esto, se perjudica seriamente a las organizaciones.

Las fugas del talento en las organizaciones son uno de los principales problemas del siglo XXI; muchas de ellas no han cambiado de mentalidad aún.

Los trabajadores, cada vez saben más, que quieren a nivel profesional y sino se los proporcionan las organizaciones, no van a tener ningún inconveniente en buscarlo fuera.

Hoy, ya no existen los trabajos para toda la vida, sin involucración de la empresa para conseguirlo. A los trabajadores hay que cuidarlos mediante la adaptación a sus necesidades dentro de las posibilidades de cada organización.

Es importante dedicarles tiempo y escuchar sus demandas, para que estén contentos en su puesto de trabajo. Hay que ayudarles a llegar a donde quieran llegar dentro de la organización, siempre y cuando tengan las aptitudes necesarias para acceder a esos puestos.

Por lo tanto, en las organizaciones medianas y grandes, es necesario el establecimiento de procedimientos de promoción interna que permita conocer a los empleados las oportunidades profesionales que van saliendo dentro de sus compañías y poder optar a ellas si son de su interés.

En primer lugar es fundamental un adecuado plan de comunicación por parte del departamento de recursos humanos para todas las vacantes que van surgiendo en cualquier departamento de la compañía, que permita a todos los trabajadores estar informados, de forma periódica, de las mismas. Así se demuestra que los trabajadores son importantes para la compañía ya que esta se preocupa de informarles de las oportunidades de avanzar profesionalmente. Todas las vacantes deben recoger requisitos necesarios, funciones, condiciones, etc.

Posteriormente hay que establecer un periodo de tiempo para que las personas que puedan estar interesadas internamente, presenten su candidatura para el puesto. No por ser interno deben olvidarse los detalles, experiencia y demás datos que nos permiten evaluar si son la persona adecuada.

A las candidaturas internas que encajen habrá que informarles de las fases o pruebas que van a integrar el proceso de selección a esa vacante de promoción interna.

Normalmente si hay muchas candidaturas que se adaptan se hará una primera prueba teórica / practica para quedarse con las 5 o 10 mejores con los cuales se realizaran entrevistas personalizadas que determinaran quien encaja mejor. En esta fase viene bien contar con las evaluaciones del desempeño de estos trabajadores finalistas que ayudaran a tomar la decisión final.

Es necesario hacer públicos los criterios que más han pesado de cara a tomar la decisión final para que se vea la mayor transparencia posible y, así evitar suspicacias de cualquier tipo. También se debe informar a toda la organización de la resolución final de todos los procesos de promoción interna para tener a todos los trabajadores informados.

Es necesario tener regulada la promoción interna para que los profesionales de nuestra compañía conozcan las rutas profesionales posibles y existentes para evitar la fuga de talentos.

La mejora continua comienza por preocuparnos por los empleados que ya forman parte de nuestra organización. No olvidar que las compañías no son nada sin las personas que las conforman.

CAPÍTULO III

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS Y EL ENTORNO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

3.1. Definición de organización y empresa

Organización.

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego *órganon* que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

Después de establecer los objetivos a alcanzar, es necesario determinar qué medidas utilizar para lograr lo que se desea.

Agustín Reyes Ponce

Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Eugenio Sisto Velasco

Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

Isaac Guzmán Valdivia

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Joseph L. Massie

La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Lyndall Urwick

Disposición y correlación de las actividades de una empresa.

Mario Sverdlik

Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa

Empresa

La empresa es un término nada fácil de definir, ya que este concepto se le da diversos enfoques, es necesario analizar algunas de las definiciones con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo.

José Antonio Fernández Arena. Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Isaac Guzmán Valdivia. Es la unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

Diccionario de la real academia española. La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Con base a lo anterior es posible definir la empresa como un:

Grupo Social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y / o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.²⁹

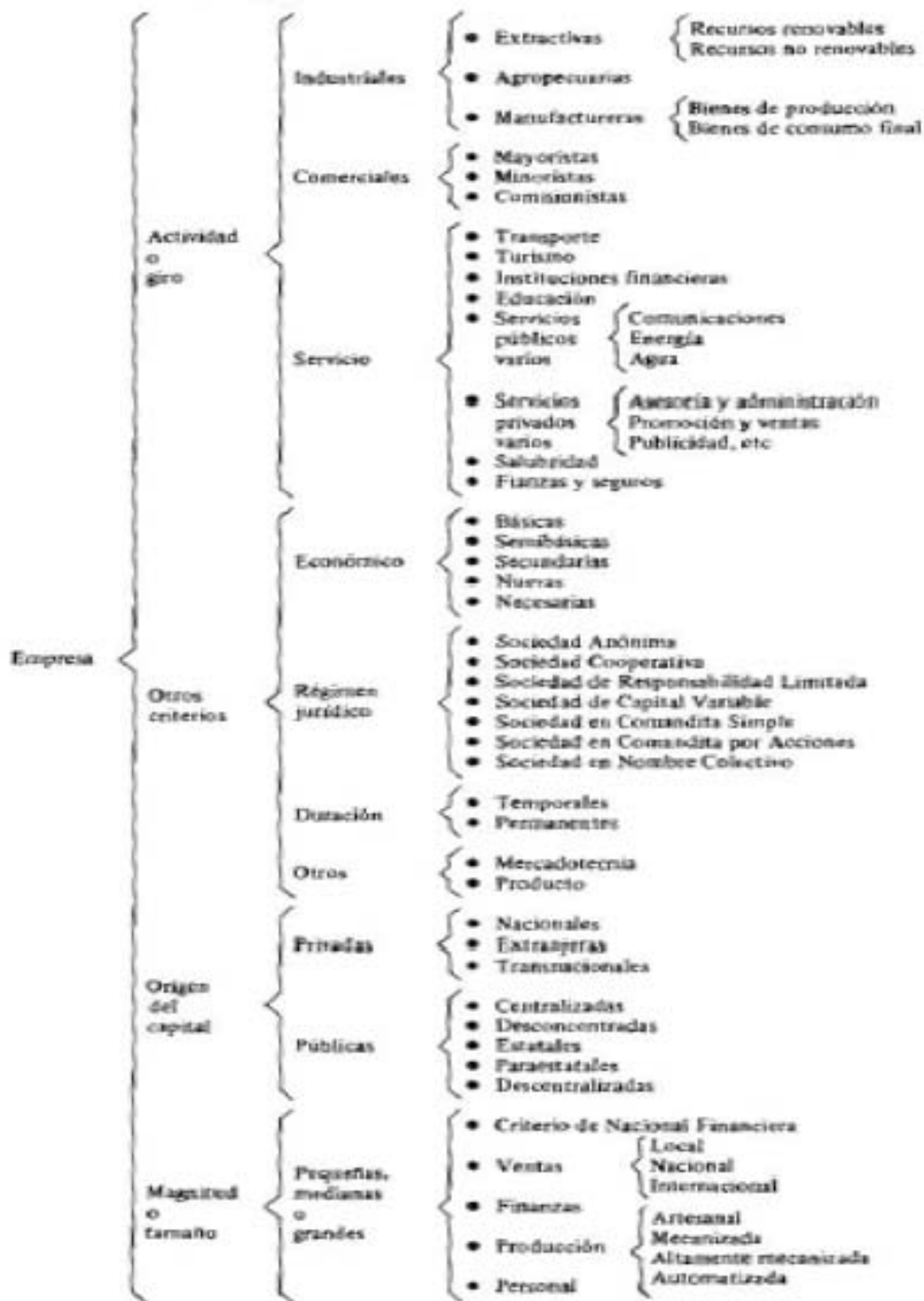
La empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas.³⁰

²⁹ MUNCH Galindo, "Fundamentos de Administración" Editorial Trillas pp. 41,42.

³⁰ Wikipedia, Enciclopedia

3.2. Clasificación de las empresas.



Según la actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen en:

- **Industriales**. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:
 - Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
 - Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
 - De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
 - De producción. Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.
 - Agropecuarias. Como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.
- **Comerciales**. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
 - Mayoristas: Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor. Venden a gran escala o a grandes rasgos.
 - Minoristas (detallistas): Venden al menudeo, o en pequeñas cantidades al consumidor.
 - Comisionistas: Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.
- **Servicio**. Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:
 - Transporte
 - Turismo
 - Instituciones financieras
 - Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
 - Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
 - Educación
 - Salubridad (hospitales)
 - Finanzas, seguros.

Origen del capital

SEGÚN EL ORIGEN DEL CAPITAL: Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

Públicas: En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden ser las siguientes:

- **Centralizadas:** Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el presidente de la república, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Ejemplo: Las secretarías de estado, nacional financiera (Nafin)
- **Desconcentradas:** Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía. Ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes.
- **Descentralizadas:** Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Ejemplo: I.M.S.S, Banco de México, CONASUPO
- **Estatales:** Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado. Ejemplo: Ferrocarriles
- **Mixtas y Paraestatales:** En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.

Privadas: Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

Nacionales: Cuando los inversionistas son 100% del país.

Extranjeros: Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.

Trasnacionales: Cuando el capital es preponderantemente (que tiene más importancia) de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

SEGÚN LA MAGNITUD DE LA EMPRESA:

Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, el que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para determinar a qué tipo de empresa pueden pertenecer una organización, tales como:

- ❖ *Financiero*: El tamaño se determina por el monto de su capital.
- ❖ *Personal Ocupado*: Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una mediana aquella que tiene entre 250 y 1000, y una grande aquella que tiene más de 1000 empleados
- ❖ *Ventas*: Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.
- ❖ *Producción*: Este criterio se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así que una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir, que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.
- ❖ *Criterios de Nacional Financiera*: Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro de su giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

OTROS CRITERIOS

Criterios Económicos: Según este criterio las empresas pueden ser:

- *Nuevas*: Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyen en forma importante en el desarrollo económico del mismo.
- *Necesarias*: Tiene como objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país de manera insuficiente para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga un origen en causas transitorias.
- *Básicas*: Aquellas industrias consideradas primordiales para una o varias actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
- *Semibásicas*: Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

Criterios de Constitución Legal: De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, ésta puede ser:



- ★ Sociedad Anónima
- ★ Sociedad Anónima de Capital Variable
- ★ Sociedad de Responsabilidad Limitada
- ★ Sociedad Cooperativa
- ★ Sociedad en Comandita Simple
- ★ Sociedad en Comandita por Acciones
- ★ Sociedad en Nombre Colectivo

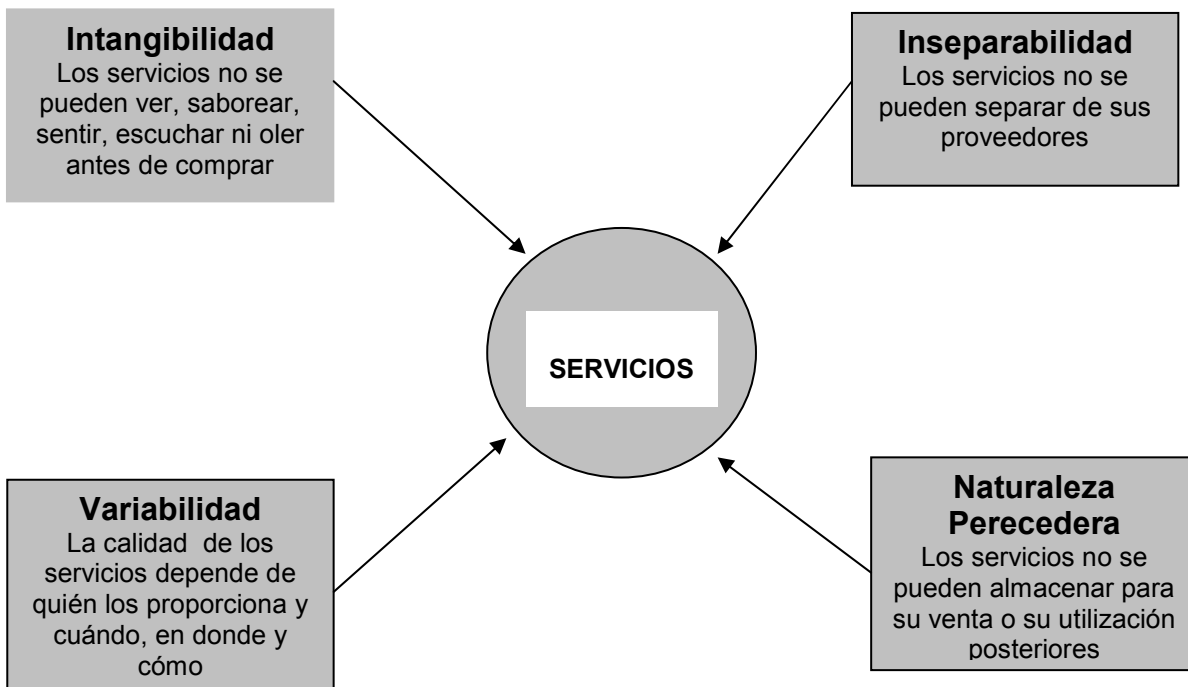
3.2.1 Características de una empresa de servicios

El sector servicios o sector terciario es el sector económico que engloba de todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población, empresa que presta servicios, pero que no participa en la producción de los bienes.

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar vinculada a un producto físico.

Las actividades como rentar una habitación de hotel, depositar dinero en un banco, viajar en avión, ver una película y obtener consejo de un ingeniero implican todas las compras de un servicio.

Una empresa debe considerar cuatro características especiales del servicio cuando diseña sus programas de mercadotecnia: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y naturaleza perecedera.



- ★ *La intangibilidad del servicio*, significa que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, oír ni oler antes de comprarlos. Por ejemplo, las personas que se someten a una cirugía plástica no pueden ver el resultado antes de la compra y los pasajeros de las aerolíneas no tienen nada, excepto un boleto y la promesa de que los llevarán a su punto de destino.

- ★ *La inseparabilidad del servicio*, significa que los servicios no se pueden separar de sus proveedores, no importa si esos proveedores son personas o máquinas. Si un empleado de servicio proporciona el servicio, entonces el empleado es parte del servicio. Debido a que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción proveedor - cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios. Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio.

- ★ *La variabilidad del servicio*, significa que la calidad de los servicios depende de quiénes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan. Por ejemplo, algunos hoteles, tienen la reputación de proporcionar un servicio mejor que otros; un empleado de la oficina de recepción puede ser jovial y eficiente, mientras que otro, que está de pie a poca distancia, puede ser desagradable y lento. Incluso la calidad del servicio de un solo empleado del hotel varía según su energía y su estado de ánimo en el momento de cada encuentro con el cliente.

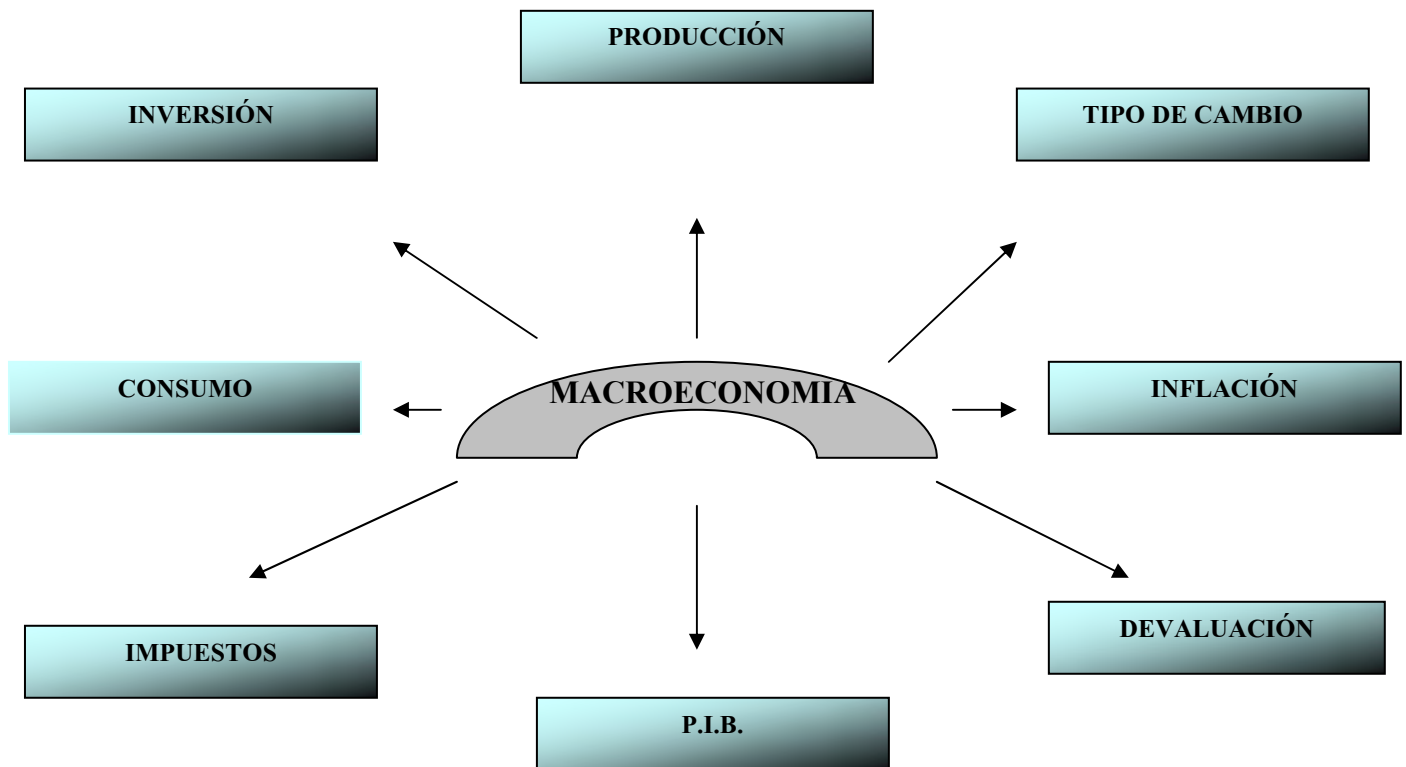
- ★ *La naturaleza perecedera del servicio*, significa que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario, por ejemplo: los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para almacenarlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre.

3.2.1.1 Su entorno macroeconómico

Macroeconomía proviene del griego "markos" que significa grande.

Es el estudio de los agregados económicos. La macroeconomía o contabilidad nacional es el estudio de los grandes agregados en forma global, abarcando un país o región en un tiempo que por lo general es un año.³¹

La macroeconomía puede ser utilizada para analizar cuál es la mejor manera de influir en objetivos políticos como por ejemplo hacer crecer la economía, estabilidad de precios, trabajo y la obtención de una sustentable balanza de pagos. La macroeconomía por ejemplo, se enfoca en los fenómenos que afectan las variables indicadoras del nivel de vida de una sociedad. Además objetiza más al analizador la situación económica de un país propio en el que vive, permitiendo entender los fenómenos que intervienen en ella.

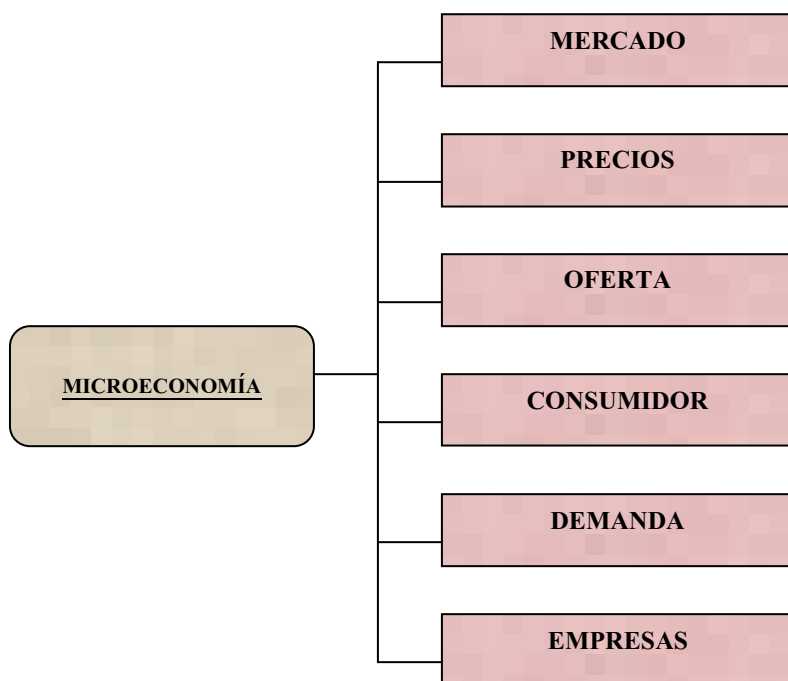


³¹: MENDEZ M J. Silvestre, "Fundamentos de Economía" Editorial Mc Graw Hill Pág. 177.

3.2.1.2. Su entorno microeconómico

La microeconomía es el estudio de la empresa y su manera de tomar decisiones, sometida a las restricciones que le imponen las leyes de la naturaleza y de la sociedad.³², tiene que ver con la conducta de las empresas, consumidores, mercados, e incluso sectores.

La microeconomía es una rama de la economía que estudia el comportamiento de unidades económicas individuales, como pueden ser individuos, familias y empresas, y el funcionamiento de los mercados en los cuales ellos operan. La definición más clásica de microeconomía dice que es la parte que estudia la asignación de los recursos escasos entre finalidades alternativas.



³²: MENDEZ M J. Silvestre, " Fundamentos de Economía" Editorial Mc Graw Hill pp. 21.

3.2.1.3 Gestión de personal

La Gestión de Personal debe significar el diseño de estrategias encaminadas a desarrollar y aprovechar el potencial de los trabajadores. En estos reside el conocimiento, la experiencia y el don de hacer que las cosas cambien positivamente; pero, siempre que se alcancen altos niveles de satisfacción laboral.

De otra manera, el trabajador dedicará, gran parte de su tiempo, a criticar destructivamente a la organización y a buscar mejores horizontes.

Es un error creer que las buenas ideas solo provienen de personas con vasta instrucción académica o profesional. Las ideas también son fruto de la experiencia que se gana día a día. El trabajador de menor jerarquía, para mejorar su trabajo, cuenta con más información que el gerente general. El trabajador que limpia las instalaciones, el encargado de la vigilancia o el obrero menos antiguo tienen dos cosas que son importantísimas: inteligencia e información. ¿Qué razones tendrían ellos para proponer nuevas ideas? ¿Qué razones tendrían para pensar en cómo mejorar su trabajo? Acaso lo harán *"porque tienen puesta la camiseta de la compañía"* o *"porque tienen tatuado el logo de la empresa en el pecho"* o *"porque le dan la oportunidad de trabajar"*. No, un trabajador insatisfecho hace lo mínimo necesario. Se mueve, en unos casos, por inercia y, en otros, por reacción; jamás por iniciativa.

Por lo tanto, la razón principal por la cual los trabajadores tratan de mejorar permanentemente su rendimiento es porque perciben que esa mejora, de alguna u otra manera, los va a beneficiar.

Los responsables de la gestión de personal deben hacerse dos preguntas claves: ¿Ofrece la empresa el marco necesario para que los trabajadores satisfagan sus necesidades?, si la respuesta es negativa deben pensar en las formas de revertir esa situación. Solucionado el inconveniente, pueden formularse la segunda pregunta: ¿Qué debe hacerse para aprovechar la inteligencia y la información con la que cuenta el trabajador?

Hay algunas habilidades que son necesarias para tener éxito en la gestión de los empleados. En muchos casos será necesario comprender el proceso de contratación, trabajar en conjunción con los recursos humanos para mejorar esta tarea. Se tendrá que aprender a motivar a las personas para ser productivos en su trabajo diario. Por desgracia, una de las tareas menos agradables en la gestión del personal es el despedir empleados e implementar las tareas disciplinarias. La mayoría de la gente en la gestión de los empleados, debe en algún momento aplicar alguna corrección a sus empleados de bajo rendimiento, o incluso tener que rescindir ellos.

Para tener éxito en la gestión de personal, se necesita ser amable, accesible, mantenerse pendiente de los empleados y trabajar duro para crear un entorno en el que disfrutarán del trabajo; donde se vea una mejora, debe haber reciprocidad de ambas partes, así las dos partes quedaran satisfechas.

3.2.1.4 Misión y visión emprendedora

Emprendedor se le llama a la persona que inicia alguna misión o una empresa con un objetivo determinado. Entre otras características, un empresario emprendedor, deberá ser constante, determinado, visionario, arriesgado, carismático, planeador, organizado, líder y tener una capacidad de trabajo por arriba del promedio. Parecieran muchas características a reunir en un solo individuo, sin embargo, las tienen.

Como emprendedor, se deberá identificar una visión y un objetivo. La visión será el fin último por el cual inicia su negocio, su visión deberá de ser algo sutil, que lo guíe a través del tiempo. Si no se establece una visión, difícilmente podrá tener permanencia en el mercado. Una vez que haya establecido una visión, deberá proceder a establecer un objetivo, para un año, seis meses, o tres, el tiempo, depende del tipo de segmento en el que esté y que tan dinámico sea este.

El emprendedor arriesga, invierte grandes cantidades de tiempo, y normalmente todo su dinero, y a veces hasta más. Éste debe tener una muy clara visión de lo que va a hacer, ya que de lo contrario, le será difícil poder recuperar la inversión. En esta ola de Internet, los negocios están cambiando y transformándose, uno nunca sabe que va a pasar el día de mañana. El riesgo crece.

Otra de las características del emprendedor es una buena capacidad de planear y organizar, muchos emprendedores son desorganizados en el detalle, pero deberán de ser muy organizados en el alto nivel. La planeación es una característica inherente de los emprendedores, sin embargo, normalmente la tienen en la cabeza, el reto en este caso, es poder transmitirla en papel a sus seguidores.

El trabajo duro es un sello indudable de los emprendedores, y más cuando se persigue un sueño. Como emprendedor, debe de tener cuidado de administrar sus horas de trabajo, no es malo trabajar mucho al arrancar el negocio, sobre todo si lo arranca sin dinero y sin colaboradores.

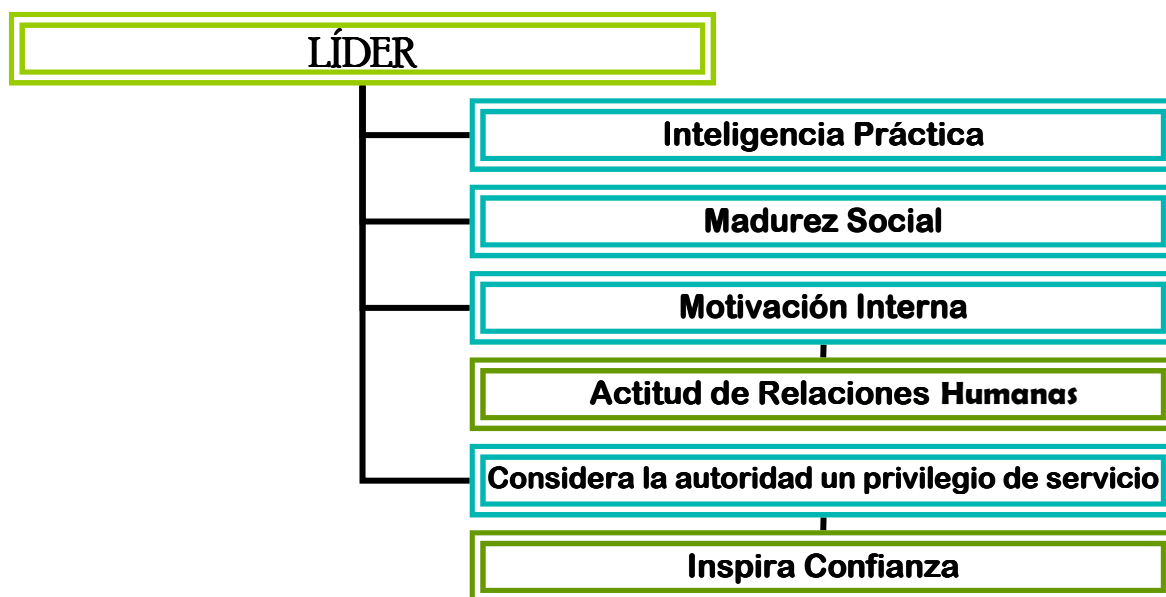
Finalmente, más que una característica, es una necesidad del emprendedor, desarrollar buenas relaciones, las relaciones valen más que el dinero mismo. Contrario a lo que se podría pensar, las relaciones no solo sirven para hacer negocios "sucios", sirven también para muchas otras cosas. Tampoco sirven solo con los clientes, el desarrollar una buena relación con un proveedor, le puede significar mejores costos; una buena relación con los clientes, le puede traer utilidades; una buena relación con sus vecinos, le puede dejar muchas recomendaciones.

3.2.1.5 Tipo de Liderazgo

La palabra líder proviene del inglés to lead, que significa guiar, ir por delante.³³

Líder es la persona que poseyendo ciertas cualidades personales las aprovecha para ejercer sobre el grupo de sus seguidores una influencia excepcional, que los inspira a seguirlo constantemente. En consecuencia el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para lograr que otras lo sigan con entusiasmo en el logro de determinados objetivos, así como que se coordinen eficazmente para ello, todo con base en la confianza que les infunda y en su habilidad para persuadirlos.

Las características que debe poseer un líder son:



La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

El mando que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente.

³³ REYES Ponce Agustín, "Administración Moderna" Editorial Noriega Limusa pp. 409

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

TIPOS DE LIDERAZGO

EL LÍDER AUTÓCRATA: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente el es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.



EL LÍDER PARTICIPATIVO: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.



EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.



3.2.1.6. Financiamiento

Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios.³⁴

El financiamiento se concibe como el proceso que permite obtener recursos financieros.³⁵

De todas las actividades de un negocio, la de reunir el capital es de las más importantes. La forma de conseguir ese capital, es a lo que se llama financiamiento.

A través de los financiamientos, se le brinda la posibilidad a las empresas, de mantener una economía estable y eficiente, así como también de seguir sus actividades comerciales; esto trae como consecuencia, otorgar un mayor aporte al sector económico al cual participan.

Una de las funciones de las finanzas en una empresa, es la de buscar financiamiento.

Esta búsqueda de financiamiento básicamente se da por dos motivos:

- a) Cuando la empresa tiene falta de liquidez necesaria para hacer frente a las operaciones diarias, por ejemplo, cuando se necesita pagar las deudas u obligaciones, comprar insumos, mantener el inventario, pagar sueldos, pagar el alquiler del local, etc.
- b) Cuando la empresa quiere crecer o expandirse, y no cuenta con el capital propio suficiente para hacer frente a la inversión, por ejemplo, cuando se quiere adquirir nueva maquinaria, cuando se quiere contar con mayores equipos, obtener materia prima para aumentar el volumen de producción, incursionar en nuevos mercados, desarrollar o lanzar un nuevo producto, ampliar el local, abrir nuevas sucursales, etc.

Existen varias formas de financiamiento, las cuales se clasifican en: según el plazo de vencimiento: financiamiento a corto plazo (el vencimiento es inferior a un año, crédito bancario, línea de descuento, financiación espontánea) y Financiamiento a largo plazo (el vencimiento es superior a un año, ampliaciones de capital, autofinanciación, préstamos bancarios, emisión de obligaciones); según la procedencia: interna (fondos que la empresa produce a través de su actividad y que se reinvierten en la propia empresa) o externa (proceden de inversores, socios o acreedores); según los propietarios: ajenos (forman parte del pasivo exigible, en algún momento deberán devolverse pues poseen fecha de vencimiento, créditos, emisión de obligaciones) o propios (no tienen vencimiento).

³⁴ Definicionabc.com

³⁵ **ORTEGA** Castro Alfonso, "Introducción a las finanzas", Editorial Mc Graw Hill, pp. 390

Hay diferentes tipos de financiamiento que puede conseguir una empresa como lo son:

Familiares o amigos

La forma más simple de obtener financiamiento es pidiendo dinero prestado a familiares o amigos. Se suele usar esta fuente sólo cuando el dinero que se necesita es poco.

Bancos

La forma más común de obtener financiamiento es solicitando un préstamo en un banco. Para otorgar un préstamo a una empresa, lo usual es que los bancos pidan un mínimo de seis meses de experiencia en el mercado. Si el monto es elevado, lo usual es que pidan garantías, ya sea los bienes o activos de la empresa, o bienes personales.

Entidades financieras no bancarias

Algunas de ellas especializadas en pequeñas y medianas empresa, por lo que los requisitos suelen ser menores que los que pide un banco, pero el monto del préstamo que otorgan suele ser menor, suele ser otorgado por un menor tiempo, y suele tener un mayor costo o tasa de interés.

Empresas de leasing

Bancos o entidades financieras que brinden el producto de leasing, que consiste en un contrato mediante el cual solicitamos al banco o entidad financiera que adquieran la propiedad de un bien (por ejemplo, maquinaria o equipos), para que posteriormente nos lo arrienden y, una vez culminado un plazo establecido, tengamos la opción de comprarlo.

Empresas de factoring

Bancos o entidades financieras que brinden el producto del factoring, que consiste en un contrato mediante el cual le cedemos a un banco o entidad financiera los derechos de nuestras cuentas por cobrar, a cambio de que nos las abonen por anticipado (deduciendo los intereses o comisiones que el banco nos puede cobrar).

Financieras de consumo

Por ejemplo, aquellas que otorgan tarjetas de crédito. Esta fuente de financiamiento no está ligada a un negocio o empresa, pero es una fuente de la cual podemos obtener dinero para nuestra empresa.

Proveedores

A través de la obtención de un crédito comercial, por ejemplo, podemos conseguir que un proveedor nos provea de mercancía, materias primas o algún activo, y nos permita pagarlo en cuotas mensuales en lugar de tener que realizar un único pago en efectivo.

Emisión de acciones

Una fuente de financiamiento consiste en la venta de acciones, que consisten en títulos que le otorgan a quien las posea, el derecho de participar en la distribución de las utilidades de la empresa y en la distribución del capital social en caso se liquide ésta.

Emisión de bonos

Otra fuente de financiamiento consiste en la emisión de bonos, que son títulos de deuda que la empresa emite, y se compromete a pagar intereses periódicos y a devolver el valor de la deuda al vencimiento de un plazo determinado, a quien los adquiera.

Canjes o trueque con otras empresas

Intercambiar un producto o servicio por otro, por ejemplo, pagar anuncios o publicidad con nuestros productos, o brindarles nuestros servicios a los trabajadores de una empresa, a cambio de que nos provea de insumos o mercancía.

Buscar un socio

Buscar una persona que quiera invertir en nuestra empresa y, a la vez, trabajar junto con nosotros en su crecimiento.

Buscar un inversionista

Podríamos buscar, por ejemplo, “entidades de capital de riesgo” o “inversionistas ángeles” (que a diferencia de las entidades de capital de riesgo, utilizan fondos propios y no de terceros), o simplemente cualquier persona, empresa o entidad que desee invertir dinero en nuestra empresa a cambio de un porcentaje de las utilidades.

3.3. El proceso universal significativo de la administración en una empresa de servicios

3.3.1. Planeación

Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

Importancia de la planificación

En la organización, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización.

La planificación es fundamental, ya que esta:

- 1.- Permite que la empresa este orientada al futuro
- 2.- Facilita la coordinación de decisiones
- 3.- Resalta los objetivos organizacionales
- 4.- Se determina anticipadamente que recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- 5.- Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- 6.- Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo
- 7.- La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
- 8.- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- 9.- Facilita el control permite medir la eficiencia de la empresa.

Propósito de la planificación

La planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control.

La planeación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección tanto a los administradores como a los que no lo son. Cuando todos los interesados saben a dónde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo. La falta de planeación puede dar lugar a un zigzaguo y así evitar que una organización se mueva con eficiencia hacia sus objetivos.

La planeación reduce la incertidumbre. También aclara la consecuencia de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. La planeación también reduce la superposición y desperdicios de actividades. La coordinación antes del hecho probablemente descubra desperdicios y redundancia. Además cuando los medios y los fines están claros, las ineficiencias son obvias.

En resumen los propósitos son:

- ★ Disminuir el riesgo del fracaso
- ★ Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.
- ★ Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.
- ★ Asegurar el éxito en el futuro

Principios de la planeación



Precisión

"Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas".

Flexibilidad

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, y a razón en la parte imprevisible, y de las circunstancias que hayan variado después de la revisión.

Unidad de dirección

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Consistencia

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

Rentabilidad

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

Participación

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento

Pasos en la planeación

Los administradores siguen esencialmente todos los pasos en cualquier tipo de planeación.

- a) Detección de las oportunidades aunque precede la planeación real y, por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Prelimita las posibles oportunidades futuras y verla con claridad y de manera compleja, saber donde se encuentran los puntos débiles y fuertes, comprender que problema se desea resolver y porque, así como saber lo que se espera ganar. La planeación requiere de un diagnostico realista de la determinación de oportunidades.
- b) Establecimiento de objetivos. El segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse tanto para corto plazo, como largo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe darle prioridad y que se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

- c) Desarrollo de premisas. El tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación tales como pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes en la compañía. Están son suposición sobre el ambiente en el que el plan deba ejecutarse.
- d) Determinación de curso alternativo de acción. Consiste en buscar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor.
- e) Evaluación de cursos alternativos de acción. Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente fijadas. Quizás un curso parezca ser el más lucrativo, pero puede ser que requiera un gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable pero quizás representa un riesgo menor; otro quizás se adapte a los objetivos de largo plazo de la compañía.
- f) Selección de un curso de acción. Este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelara que dos o más de ellos son aconsejables y quizás el administrador decida seguir varios cursos en lugar del mejor.
- g) Formulación de planes derivados. Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación esta completa por lo cual se aconseja un séptimo paso, casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.
- h) Expresión numérica de los planes a través del presupuesto. Se debe presentar una expresión numérica convertida en presupuesto, si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planeación.

Elementos de la planeación:

- *Los propósitos.* Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente un grupo social.
- *La investigación.* Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- *Los objetivos.* Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

- *Las estrategias.* Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- *Políticas.* Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
- *Programas.* Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- *Presupuestos.* Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.
- *Procedimientos.* Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo

3.3.2. Organización

Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Estructura organizativa

Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal. La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría ("staff"). Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la "cadena de mando".

Ejemplos son producción, compras y distribución. Los gerentes (unidades) de asesoría contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa. Sus contribuciones primordialmente son proporcionar asesoramiento y pericia especializada. Por lo tanto, la gente de las unidades de "staff" no se halla en la cadena de mando. Ejemplo de dichas unidades de apoyo son contabilidad, relaciones públicas, personal y legal.

Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

Propósitos de la organización

- ✓ Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- ✓ Eliminar duplicidad de trabajo.
- ✓ Establecer canales de comunicación.
- ✓ Representar la estructura oficial de la empresa

Tipos de organizaciones

Organización formal: Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cavidad a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

Organización Informal: La organización informal es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aún cuando contribuya a resultados conjuntos. El ejemplo de una organización informal son las personas que juegan ajedrez.

Como conclusiones podemos decir que aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía hasta un punto donde los principios sean leyes infalibles, hay un gran consenso entre los estudiosos de la administración respecto a cierto número de ellos. Estos principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no está tan rigurosa como para darles el carácter exacto de leyes de ciencia pura. Se trata más bien de criterios esenciales para la organización eficaz.

Principios de organización

Unidad de mando

Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

Especialización

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

Paridad de autoridad y responsabilidad

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

Equilibrio de Dirección–Control

Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

Definición de puestos

Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

Pasos básicos para organizar

- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- Especificar quien depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

División del trabajo: Se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general. Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por consiguiente comenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además como crea una serie de trabajo, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas, que se ciñan a sus talentos e intereses.

Departamentalización: Se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se elabora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización. La departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido divididas las tareas se pueden relacionar en grupos "parecidos" como pueden suponer existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes a las de otras.

Jerarquía: Desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, este interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control o tramo administrativo) cuando sea dividido el trabajo, creados departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar la jerarquía que es plan que especifica quien controla a quien en una organización.

Coordinación: Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a expensas de las metas de la organización. Un grado importante de organización con toda posibilidad beneficiara un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia.

Factores que influyen en la estructura organizacional

Factores internos

- Enfoque conceptual adoptado - toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.
- Espacio de control (el número de empleados que reportan a un supervisor).
- Diversidad de productos y clase de operación.
- Tamaño de la organización.
- Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores).

Factores externos

- Tecnología (cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción).
- Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes).
- Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero)

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

3.3.3. Dirección

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.

Motivación:

Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes y administradores. Los gerentes determinaban cual era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un incentivo salariales cuanto más producían los trabajadores más ganaban el supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores quienes en esencia, eran holgazanes y solo podían ser motivado mediante el dinero. La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización.

Liderazgo:

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serian irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los lideres y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes forma para influir en la conducta de los seguidores de diferentes manera.

Comunicación:

La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección.

Equipos y Trabajo en equipo: Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos los formales e informales. Los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas, el tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, otro tipo de equipo formal es el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten. Los equipos informales son de naturaleza social estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes.

Principios de dirección

Coordinación de intereses: El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

Impersonalidad del mando: La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Resolución de conflictos: Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.

Aprovechamiento de conflictos: Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones.

Vía jerárquica: Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante.

3.3.4. Control

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

Propósito y función del control

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales. La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

La esencia del control administrativo. El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales.

Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

CONTROL PREELIMINAR

- Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades

CONTROL COINCIDENTE

- Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y procedimientos, sobre la marcha

CONTROL POR RETROALIMENTACIÓN

- Acción a posteriori (re planificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

- Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
- Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
- Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
- Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cuales son las deficiencias y aprender de los éxitos.
- Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
- Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de re planificación.

El control eficaz exige la alimentación adelantada. En otras palabras, se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado a aquellos gerentes que tienen las correspondientes responsabilidades de desempeño. Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance. En algunos casos, el control tiene también como resultado la modificación de los planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de la gente. Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización.

Un importante aspecto de control que a menudo se pasa por alto es su relación con el momento de la acción. El control no puede ser a posteriori; por ejemplo, un desembolso ya efectuado o una ineficiencia ya cometida no puede deshacerse. Por lo tanto, debe aplicarse un control eficaz en el momento de la acción o cuando se asuma el compromiso. Este concepto sugiere que el gerente responsable de ciertas acciones debe empeñarse en alguna forma de control previo (a priori); para hacer tal cosa, los objetivos, los planes, las políticas y las normas deben haber sido comunicados al gerente y plenamente comprendidos por éste con la anticipación necesaria.

La comparación de los resultados reales con las metas y normas planificadas constituye una medición de la efectividad del control durante un período pasado especificado, el cual constituye la base para una eficaz retroalimentación. Los hechos que se muestran en un informe de desempeño no pueden ya cambiarse; sin embargo, la medición histórica puede conducir a un mejoramiento del control en el futuro.

El concepto importante aquí es que los objetivos, las políticas y las normas cumplen dos necesidades básicas en el proceso global de control, a saber:

- ✓ La alimentación adelantada - que constituye una base para el control en el momento de la acción
- ✓ La retroalimentación - que representa una base para la medición de la eficacia del control posteriormente a la acción. Además la retroalimentación sirve para la re planificación.

Control como un sistema de retroalimentación

El control administrativo es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a sí mismos mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios, en otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para retroalimentar información, se compara el desempeño con un estándar e inicia la acción correctiva.

Por lo general el control administrativo se considera como un sistema de retroalimentación, este aspecto se puede ver con claridad al observar el proceso de retroalimentación en el control administrativo. Este sistema presenta el control en una forma más compleja y realista que si se considera solamente como un asunto de fijación de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones. Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones; pero después, para realizar las correcciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en práctica a fin de alcanzar el desempeño deseado.

CAPÍTULO IV

¿LA PSICOLOGÍA COMO FORMA CONDUCTISTA O CONSTRUCTIVISTA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS?

4.1. Breve historia de una empresa de servicios

Todo empezó hace algunos años, cuando la familia Rivera, tenía la inquietud de tener un negocio de comida, pero había un poco de dificultades al ponerlo ya que no había el suficiente capital, empezaron a juntar un poco de sus ahorros e iniciaron con un puesto de antojitos fuera de su casa, típica comida mexicana, garnacha como se dice comúnmente, al principio como en todo negocio, había días que no había nada de gente, pero no se perdía la esperanza de que el negocio pudiera seguir, ya que no podrían resistirse a las delicias que cocinaba la señora Yolis, integrante de esta familia “madre” con ese sazón que la caracteriza, pero poco a poco el negocio fue dando frutos, creciendo, hasta que el puesto ya era más conocido, por el buen sazón de la comida, y a la gente le encantaba, posteriormente al darse cuenta del crecimiento, y que ya contaban con más capital, se dio la oportunidad de conseguir un local cerca en los alrededores, se le informó a toda la clientela sobre el cambio, los clientes seguían frecuentándonos, ahora con mayor confortabilidad, ya que se adecuó para que los clientes estuvieran más satisfechos y a gusto.

En esos meses la demanda fue creciendo, ya que el lugar era muy conocido, y la gente se desplazaba de varios lugares para ir a consumir, obviamente, se tenía que contratar gente para darse abasto para atender a la clientela, pero surgió la idea que en lugar de contratar a otra gente, la misma familia pudiera atender el local, y así fue. Al involucrarse, toda la familia en el negocio, y al darse cuenta del crecimiento de este, tuvieron la idea de hacer el negocio más formal ya tener un restaurant de comida mexicana, nada descabellado, pues pusieron manos a la obra y a conseguir todo lo necesario, todo lo que implica un buen restaurante, también decidieron ampliar la variedad de comida que fue muy bien aceptada.

Un año después se abrió el restaurant “EL RINCONCITO DEL BUEN SAZÓN” dejando a los consumidores satisfechos y felices. Sin pensar que ese puesto de comida iba a dar un gran giro hasta formar el mejor restaurante de comida mexicana.

4.2. Misión y Visión

Misión

El restaurante el “RINCONCITO DEL BUEN SAZÓN” busca brindar el mejor servicio procurando rapidez en la atención a la solicitud de los clientes, y el mejor sazón en el menú de su comida mexicana, basándose en ingredientes de primera y en los procesos con estricta higiene, dejando al cliente satisfecho, de igual forma todo esto con precios que permitan un lugar preferencial en los gustos de nuestros clientes.

Visión

Incrementar la participación en el mercado, llegando a ser la cadena de restaurantes más exitosa en nuestra especialidad de comida mexicana así como identificar nuevas áreas de mercado en la que podamos penetrar y llegar a expandirnos hacia otros lugares.

4.3. Organigrama y áreas funcionales



Áreas Funcionales

Finanzas

En esta área se lleva todo lo relacionado con las cuentas de la empresa, saber cuál es su situación, buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y / o gasto, aumentando sus expectativas de rendimiento, es de vital importancia, ya que se trabaja con base en constantes movimientos de dinero.

Se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento del restaurante, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

También se encuentra lo que es la tesorería y compras, en tesorería hay una persona encargada de controlar el efectivo, tomar decisiones y formular los planes para aplicaciones de capital, obtención de recursos, dirección de actividades de créditos y cobranza; y compras se encarga de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.

Ventas

Esta área se enfoca específicamente en lo que le vamos a ofrecer a nuestros clientes y como se lo vamos a ofrecer.

Aquí la función de ventas es presentarles el producto, "comida mexicana" dando una buena imagen tanto de los platillos, como del mismo restaurante, ofreciendo el mejor servicio y atención con el cliente, desde su entrada al establecimiento hasta su salida. Esto tomando en cuenta una buena organización y control dentro del establecimiento. El cliente debe de sentirse cómodo y satisfecho con lo que está consumiendo. Para que así el cliente en próximas ocasiones quiera regresar, y así pueda hacer recomendaciones a otras personas, y la demanda se amplíe.

Dentro de las ventas podemos ofrecer promociones, que hagan que los clientes tengan presente que en ese lugar van a obtener un beneficio que es el descuento y así atraiga la atención del cliente, y frecuenten mas el restaurante.

Producción

Esta área se encarga de la distribución eficiente de los productos en este caso la comida mexicana, y un excelente servicio al cliente.

Se busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de los productos y el control de inventarios. Tomando en cuenta el aseguramiento de calidad, el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en el sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada, teniendo todo en forma oportuna y con seguridad que el producto cumple con los requisitos necesarios para poderse ofrecerse y así el cliente quede satisfecho con lo que está consumiendo.

Recursos Humanos

Esta área se encarga de conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Tomando en cuenta todo lo que implica conservar al factor humano, como lo es la motivación, seguridad e higiene ,llevando un registro de las causas que originan principalmente el ausentismo y los accidentes de trabajo, así como de proporcionar a los empleados los servicios médicos necesarios, y las medidas de higiene y seguridad requeridas para el buen desempeño de sus labores, la remuneración por sus servicios como empleados realizando una justa asignación de sueldos, elaborar un análisis y evaluación de puestos, considerando que el sueldo está formado por otros elementos tales como: las vacaciones y la calificación de méritos.

Teniendo el mejor factor humano implica que todo funcione de una mejor manera y así tanto el negocio como los empleados quedaran satisfechos logrando llegar a los objetivos establecidos.

4.3.1 El área de recursos humanos

El área de recursos humanos es una área muy importante para cualquier empresa es un proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, y de la propia organización.

Sus principales funciones son:

- Planeación del personal



- Reclutamiento



- Selección



- Contratación



- Inducción



- Capacitación



- Sueldos y salarios



- Seguridad e higiene



- Evaluación del desempeño



- Prestaciones y servicio del personal



- Motivación



- Relaciones laborales



Esta área se va a encargar de ver todo lo relacionado con los empleados, tanto de las obligaciones y responsabilidades que debe tener cada empleado dentro de la empresa, como los derechos y beneficios que le otorgue la empresa. El propósito de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Dentro de todo esto hay un proceso administrativo, la planeación, organización, ejecución y control todo esto para llegar a los objetivos, es fundamental la administración de los recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

4.3.2 ¿Aplicación de la psicología conductista o constructivista?

La aplicación de la psicología sería conductista, ya que se basa en los cambios observables en la conducta del sujeto. Se enfoca hacia la repetición de patrones de conducta hasta que estos se realizan de manera automática. De esta forma se puede moldear al personal, ya que se le va a capacitar como debe ser para moderar su conducta en beneficio de la organización.

Dentro del restaurante podemos moldear la conducta de todos los empleados, principalmente a las personas, que están en contacto con el cliente ya que son las primeras que muestran la imagen del restaurante. Se les capacita para saber cómo se debe tratar al cliente desde su llegada al restaurante hasta el término de su estancia, deben ser serviciales, amables, agradables, atentos a lo que al cliente se le ofrezca, también se les enseñara como servir una mesa, y como actuar en caso de tener algún inconveniente. Depende la función que el personal realice será capacitado pero la aplicación de la psicología más adecuada será conductista.

Pero no hay que descartar la alternativa de la psicología constructivista, aunque esta sustenta que cada una de las personas construyen su propia perspectiva de la vida basándose en sus experiencias, podría ser beneficiosa, ya que si cada una de las personas que laboran dentro de restaurante trae consigo aportaciones o experiencias positivas, se lograra que actué o comporte de la manera más conveniente y así traiga consigo los mejores resultados posibles, que estén orientados hacia el logro de los objetivos.

4.4. La psicología en la gestión de personal de una empresa de servicios.

La psicología es una disciplina que tiene por objeto el estudio del comportamiento humano.

Dentro de la empresa se aplican los conocimientos y se ponen en práctica para entender el comportamiento del personal, así como para utilizar el potencial humano con mayor eficiencia y eficacia en armonía.

La psicología pretende, encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como contribuir al desarrollo dentro de las empresas.

Es de importancia saber cómo se está comportando nuestro personal dentro de la empresa, y saber el motivo de ese comportamiento ya sea bueno o malo, que es lo que lo lleva a tal comportamiento; para así poder saber cómo actuar ante esa situación.

Se toma en cuenta algunos puntos que son de importancia que afectan directamente al comportamiento del personal como lo es ,la personalidad, la motivación, capacitación, comunicación, percepción, ambiente de trabajo entre otros, es por ello que debe haber un ambiente propicio, para que el personal tenga un comportamiento adecuado y así se beneficien ambas partes.

4.4.1. Reclutamiento y selección de personal.

Para el reclutamiento se puede recurrir a varias fuentes para tratar de abastecernos de los mejores elementos, pero las más conveniente para el negocio de un restaurante serian las siguientes:

- ♣ Colocar carteles en las puertas de la empresa



- ♣ Poner anuncios en el periódico o revistas



La Dirección Ejecutiva de Ingresos
NECESITA CONTRATAR DE INMEDIATO

AUDITORES INTERNOS

Requisitos:

- * Profesionales en el área de Contaduría Pública, tener título de Perito Mercantil y estar debidamente colegiado.
- * Experiencia no menor de cinco años en auditorías con énfasis en Auditorías Gubernamentales y/o profesional en firmas auditoras de prestigio.
- * Ser hondureño y tener buena conducta y comprobarlo con solvencia moral.
- * Disponibilidad para viajar al interior del país.
- * Capacidad para trabajar bajo presión.
- * Ambos sexos.

Se ofrece:
Los beneficios que por ley corresponden.

Los interesados llevar hoja de vida acompañado de copia de títulos a la Dirección Superior, 5to. Piso edificio Gabriel A. Mejía, colonia Palmira, costado Oeste de Embajada Americana o enviarlo por correo nmoncada@dei.gob.hn.

- ♣ Agencias de reclutamiento



- ♣ Candidatos presentados por empleados de la empresa



Selección

Debemos de escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos que solicita la empresa, se busca solucionar la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre al cargo.

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro. No solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características.

En este caso se solicitara personal para las áreas:

- Finanzas
 - Contabilidad
- Ventas
 - Meseros
 - Caja
- Producción
 - Cocinero
 - Almacén
- Recursos Humanos

4.4.2. Ambiente de Trabajo

Dentro del ambiente de trabajo se manejan todos los instrumentos o cosas que se relacionan para realizar de forma adecuada el trabajo, como lo es el manejo de colores, clima, la luz, la higiene, seguridad, uniformes, etc.

Para tener un buen ambiente de trabajo se debe proporcionar a todo el personal todo lo que con lleva o necesitas para desempeñar su trabajo.

En este caso en un restaurante se necesita:

Los utensilios necesarios para la preparación de los platillos, donde servirlos, contar con las materias primas para hacer los platillos, frescas y de calidad, uniforme adecuado todo el restaurante principalmente los meseros que son las personas que están en contacto con el cliente ,medidas de seguridad especialmente dentro de la cocina donde hay más riesgos, higiene de todo el restaurante, Intensidad de la luz, dentro de la cocina esta no debe de ser muy intensa ya que dentro de la cocina hay demasiado calor, ventilación moderada, manejar los colores adecuados para propiciar el apetito del cliente, música acorde para motivar al personal, o también para hacer más agradable el restaurante para el cliente, asientos adecuados para que el cliente se sienta bien en el momento de su estancia, entre otras más.

El ambiente de trabajo es un punto muy importante dentro de la empresa ya que propicia a que esta sea más productiva, y así los trabajadores tengan un lugar agradable.

4.4.2.1. Manejo de colores

Significado de los colores

Blanco

- El blanco se asocia a la luz, la bondad, la inocencia, la pureza y la virginidad. Se le considera el color de la perfección.
- El blanco significa seguridad, pureza y limpieza. A diferencia del negro, el blanco por lo general tiene una connotación positiva. Puede representar un inicio afortunado.
- En publicidad, al blanco se le asocia con la frescura y la limpieza porque es el color de nieve. En la promoción de productos de alta tecnología, el blanco puede utilizarse para comunicar simplicidad.
- El blanco se le asocia con hospitales, médicos y esterilidad. Puede usarse por tanto para sugerir para anunciar productos médicos o que estén directamente relacionados con la salud.
- A menudo se asocia con la pérdida de peso, productos bajos en calorías y los productos lácteos.

Naranja

- El naranja es vibrante. Es una combinación de rojo y amarillo por lo que comparte algunas características comunes con estos dos colores.
- Denota la energía, el calor y el sol, pero el color naranja tiene un poco menos de intensidad agresiva que el rojo, tranquilizado por la alegría de amarillo.
- Como color cálido, el naranja es un estimulante, estimula las emociones e incluso el apetito.

Amarillo

- El color amarillo es " la claridad que refleja la luz y de ese modo la irradia a todos lados, la reluciente serenidad".
- El amarillo se corresponde con la libre distensión, con la disolución. "En psicología el amarillo significa un alivio de lo fatigoso, de lo agobiante y de lo inhibitorio."
- "El amarillo siempre empuja hacia delante, hacia lo nuevo, lo moderno, hacia el futuro. Junto a otras tonalidades de color, el amarillo se adjudicó a una especie de síndrome impulsivo, ya que su relación con la motivación para el rendimiento y con la atención externa guiada por un objetivo final, pero no obstante emotiva.

Verde

- El verde es el color de la naturaleza por excelencia. Representa armonía, crecimiento, exuberancia, fertilidad y frescura.
- Tiene una fuerte relación a nivel emocional con la seguridad.
- El verde oscuro tiene también una correspondencia social con el dinero.
- El color verde tiene un gran poder de curación. Es el color más relajante para el ojo humano y puede ayudar a mejorar la vista.
- El verde sugiere estabilidad y resistencia.
- El verde representa el crecimiento y la esperanza.
- Es recomendable utilizar el verde asociado a productos médicos o medicinas.
- Por su asociación a la naturaleza es ideal para promocionar productos de jardinería, turismo rural, actividades al aire libre o productos ecológicos.
- El verde apagado y oscuro, por su asociación al dinero, es ideal para promocionar productos financieros, banca y economía.
- El verde "agua" se asocia con la protección y la curación emocional.
- El verde amarillento se asocia con la enfermedad, la discordia, la cobardía y la envidia.
- El verde oscuro se relaciona con la ambición, la codicia, la avaricia y la envidia.
- El verde oliva es el color de la paz.

Rojo

- Es la expresión de la fuerza vital y del culmen de la excitación vegetativa. "El rojo eleva el pulso, la presión sanguínea y la frecuencia respiratoria.
- Con lo cual tiene el significado del anhelo y todas las formas del apetito.
- El rojo es el impulso para causar efectos, para conquistar el éxito y para codiciar con ansias lo que brindan la intensidad y la abundancia de vivencias.
- El rojo es el impulso, la voluntad vital de conquista y la potencia.

Púrpura

- El púrpura aporta la estabilidad del azul y la energía del rojo.
- Se asocia a la realeza y simboliza poder, nobleza, lujo y ambición. Sugiere riqueza y extravagancia.
- El color púrpura también está asociado con la sabiduría, la creatividad, la independencia, la dignidad.
- El púrpura brillante es un color ideal para diseños dirigidos a la mujer. También es muy adecuado para promocionar artículos dirigidos a los niños.
- El púrpura claro produce sentimientos nostálgicos y románticos.
- El púrpura oscuro evoca melancolía y tristeza. Puede producir sensación de frustración.

Azul

- El azul es el color del cielo y del mar, por lo que se suele asociar con la estabilidad y la profundidad.
- Representa la lealtad, la confianza, la sabiduría, la inteligencia, la fe, la verdad y el cielo eterno.
- Se le considera un color beneficioso tanto para el cuerpo como para la mente. Retarda el metabolismo y produce un efecto relajante. Es un color fuertemente ligado a la tranquilidad y la calma.
- El azul simboliza la sinceridad y la piedad.
- Es muy adecuado para presentar productos relacionados con la limpieza (personal, hogar o industrial), y todo aquello relacionado directamente con:
 - El cielo (líneas aéreas, aeropuertos)
 - El aire (acondicionadores paracaídas)
 - El mar (cruceros, vacaciones y deportes marítimos)
 - El agua (agua mineral, parques acuáticos, balnearios)
- Es adecuado para promocionar productos de alta tecnología o de alta precisión.
- Al contrario de los colores emocionalmente calientes como rojo, naranja y amarillo, el azul es un color frío ligado a la inteligencia y la conciencia.
- El azul es un color típicamente masculino, muy bien aceptado por los hombres, por lo que en general será un buen color para asociar a productos para estos.
- Sin embargo se debe evitar para productos alimenticios y relacionados con la cocina en general, porque es un supresor del apetito.
- Cuando se usa junto a colores cálidos (amarillo, naranja), la mezcla suele ser llamativa. Puede ser recomendable para producir impacto, alteración.
- El azul claro se asocia a la salud, la curación, el entendimiento, la suavidad y la tranquilidad.
- El azul oscuro representa el conocimiento, la integridad, la seriedad y el poder.

Negro

- El negro representa el poder, la elegancia, la formalidad, la muerte y el misterio.
- Es el color más enigmático y se asocia al miedo y a lo desconocido
- El negro representa también autoridad, fortaleza, intransigencia. También se asocia al prestigio y la seriedad.
- El negro representa el dolor y la pena.
- Es típico su uso en museos, galerías o colecciones de fotos on-line, debido a que hace resaltar mucho el resto de colores. Contrasta muy bien con colores brillantes.
- Combinado con colores vivos y poderosos como el naranja o el rojo, produce un efecto agresivo y vigoroso.

Por lo tanto los colores adecuados para un restaurante son todas las tonalidades de naranjas y amarillos, y el color blanco, que son comúnmente empleados en exteriores como en las fachadas de los establecimientos, lo que invita al consumidor a entrar al establecimiento.

En el interior del restaurante se colocara un color blanco ya que este inspira pureza, limpieza y frescura, y esto haría que el cliente se sienta confortable, se pondrían algunos toques de colores cálidos como el amarillo y el naranja así llamara más la atención y habría más apetito de nuestros clientes.

4.4.2.2. Clima

Es el ambiente que existe entre los miembros de la empresa, es muy importante que se tomen en cuenta los aspectos de la motivación y satisfacción de las necesidades y la moral del personal de la empresa. Se sabe que los recursos humanos son primordiales para la empresa, es por eso que deben de tratarse de la mejor manera.

Dentro de la empresa debe haber un clima de trabajo apropiado, donde todos trabajen de conformidad y con gusto, que vayan a realizar sus labores sin que les pese hacer el trabajo que se sientan contentos con lo que hacen, pero esto se va a lograr tomando en cuenta lo que el personal requiera para propiciar un buen clima, siempre y cuando se respeten las políticas o lineamientos que ejerce la empresa.

Se dice que mientras se tenga al personal contento y satisfecho va a ver mejor eficiencia, eficacia y productividad de esa empresa. Así ambas partes cubrirán sus expectativas.

4.4.2.3 Intensidad de la luz

La intensidad de la luz se lleva muy de mano con el manejo de los colores. Mucho depende del color que se maneje en el establecimiento, por ejemplo en el restaurante se manejan colores claros como el color blanco este se pondría en la parte interna del restaurante con algunos toques de color naranjas y amarillos, ya que los colores claros irradian luz propia, y no sería necesario implantar una luz muy intensa.

Así el restaurante tendría luz natural y mejor presentación. Dentro de la cocina, se manejaría una iluminación cálida, suave, la cual propicie un ambiente confortable, tampoco debe ser una luz muy intensa ya que dentro de la cocina se maneja mucho vapor y calor, y esto haría que las personas se fatigaran demasiado.

En general la intensidad de la luz debe ser suave así el restaurante tendrá un aspecto agradable y fresco para que los consumidores se sientan a gusto.

4.4.2.4 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se maneja en cualquier organización. En el restaurante se ve mucho apoyo entre los empleados, es por eso que es importante que el personal se relacione bien con sus demás compañeros ya que se necesita apoyo uno del otro ya que deben de llegar al objetivo primordial que es la satisfacción del cliente.

Para llevar el manejo de un buen trabajo en equipo se necesita:

- PLANIFICACIÓN
- ORGANIZACIÓN
- DIRECCIÓN
- CONTROL
- OBJETIVOS CLAROS
- INTERCAMBIAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS
- COMUNICACIÓN
- CONFIANZA RECÍPROCA
- COMPRESIÓN
- COMPROMISO
- OPTIMISMO
- VOLUNTAD
- CLIMA AGRADABLE



En el restaurante se puede observar la unión del trabajo en equipo ya que todas las funciones de cada uno de los empleados con lleva a otra seguida por otro compañero de trabajo.

Ejemplo: Consumidor en un restaurante

- ★ Atención del cliente por el gerente en recepción, los lleva a su mesa
- ★ Seguido el mesero tomando ordenes de consumo
- ★ El mesero lleva las ordenes a cocina para la realización de los platillos
- ★ Se consume y el mesero calcula cuenta a pagar
- ★ Consumidor obtiene cuenta y se dirige a pagar.

4.4.2.5 Calidad y competitividad

La calidad en el servicio de un restaurante es una parte fundamental para alcanzar el éxito en el desempeño de sus operaciones. Esta corresponde al grado de satisfacción que experimenta un cliente relacionada con la atención recibida, la eficiencia del servicio recibido y la manera en que el servicio fue entregado.

Para que un restaurante logre la calidad en un servicio, este debe de cumplir con las expectativas y necesidades de sus clientes, ya que ellos son los más importantes y quienes determinan que tan bueno es el servicio ofrecido por el establecimiento. La calidad abarca varios aspectos dentro del restaurante, como lo es la calidad del personal, atención, servicio, y en los platillos, la calidad debe ser la mejor para el cliente quede satisfecho y así regrese.

Competitividad

Para mantener la competitividad de un restaurante es imprescindible hacer una investigación con algunas de las características de los clientes actuales y del propio restaurante, es decir tecnología, servicio, tiempo, calidad, sexo, edad, nivel de ingresos, ocupación, estado civil, ubicación del restaurante, estilo del restaurante entre otras.

Otro de los factores es conocer si los elementos del menú provocan que sus clientes actuales acudan con mayor frecuencia al establecimiento.

El propósito de la investigación tiene como fin conocer cuáles son las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta el restaurante. Esta información servirá para establecer las bases que logre una mejora en el establecimiento a través de un análisis interno y externo del lugar.

Al final de la investigación se tendrá un estudio de cada una de las áreas del restaurante, así con los resultados obtenidos de este análisis se podrán hacer recomendaciones en aquellas áreas donde se reflejan carencias, con la finalidad de convertirlas en oportunidades para el establecimiento y así disminuir sus amenazas, y hacer del restaurante el mejor.

4.4.2.6. Asignación de áreas a los trabajadores.

- ♣ Contador: Área de finanzas, se dedica a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de una organización con la finalidad de producir informes para la gerencia, que sirvan a la toma de decisiones.
- ♣ Tesorero: Área de finanzas, controla y verifica, si las diferentes operaciones comprometidas se han efectivizado. Si determinados socios y usuarios cumplieron con efectuar los depósitos por el pago de sus deudas.
- ♣ Personal de compras: Área de finanzas, realiza adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado
- ♣ Jefe de meseros: Área de ventas, vigila y supervisa al equipo de meseros que está a su cargo
- ♣ Cajero: Área de ventas ,se encarga de cobrar las cuentas de los meseros
- ♣ Meseros: Área de ventas, se encarga de la atención y servicio al cliente
- ♣ Cocineros: Área de Producción, se encarga de la preparación de los platillos

- ♣ Almacenista: Área de producción, encargado de guardar y supervisar las materias primas
- ♣ Personal de recursos humanos: Área de recursos humanos, todo aquello que afecte a los trabajadores

4.4.2.7 Sueldos y Salarios (Prestaciones)

Como todos sabemos los sueldos y salarios es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo.

La diferencia entre el salario y el sueldo es que el salario, se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente, se aplica más bien a trabajos manuales o de taller y el sueldo se paga por mes o por quincena ya sea por trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina

El sueldo y el salario dependen mucho de las actividades que realicen, conocimientos y estudios de cada una de las personas, es por eso que el sueldo y salario varía. En toda empresa hay prestaciones por ley y las que la propia empresa desee otorgarles a los empleados.

Las prestaciones son una parte importante en los beneficios para los trabajadores agregados al salario.

Las prestaciones de ley son las que garantizan los privilegios mínimos a que un empleado debe tener derecho, cualquiera que sea su trabajo.

Estas son:

- ★ Descansos.
Es obligatorio que el trabajador tenga por lo menos 1 día de descanso por cada 6 trabajados. También la ley del trabajo especifica los días festivos de descanso obligatorio.
- ★ Vacaciones
La ley impone un mínimo de 6 días de vacaciones cuando el empleado tenga por lo menos 1 año laborando en la empresa.
- ★ Prima Vacacional.
Los empleados tendrán derecho a una prima mínima de 25% sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.
- ★ Aguinaldo.
Un mínimo de 15 días de salario por año, pagaderos antes del 20 de Diciembre.

Otras prestaciones que la empresa otorga por su cuenta serian:

★ AYUDA DE DESPENSA.

La despensa es una ayuda económica que se otorga para coadyuvar a elevar la capacidad adquisitiva de bienes de consumo de los trabajadores.

★ ESTÍMULO POR PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA

El estímulo por puntualidad y asistencia es la prestación que se otorga al personal, por no haber incurrido en faltas de asistencia ni retardos injustificados.

★ PERMISO POR ENFERMEDAD DEL CONYUGE O DE LOS HIJOS

Consiste en autorizar al personal un permiso para ausentarse de sus labores por enfermedad del cónyuge o de los hijos que dependan económicamente del trabajador.

4.4.2.8 Higiene y Seguridad

Los programas de seguridad e higiene es una de las actividades que se necesita para asegurar la disponibilidad de las habilidades y aptitudes de la fuerza de trabajo.

Es muy importante para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal.

Higiene y seguridad del trabajo constituye dos actividades íntimamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener nivel de salud de los empleados.

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituye una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada.

Para que las organizaciones alcancen sus objetivos deben de hacer un plan de higiene adecuado, con objetivos de prevención definidos, condiciones de trabajo óptimas, un plan de seguridad del trabajo dependiendo de sus necesidades.

HIGIENE DEL TRABAJO

Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.

SEGURIDAD DEL TRABAJO

La seguridad del trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, medicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.

4.4.2.9 Eventos extra laborales

Los eventos extra laborales, más que nada se hacen para que los empleados convivan y se relacionen entre sí, y así surja un mejor clima de trabajo, es una forma de motivarlos, estos eventos pueden ser tanto para los empleados como para sus familias algunos ejemplos de estos son: festejar los cumpleaños, fiestas de fin de año, convivios de integración por días festivos, concursos, actividades recreativas.

Estos eventos extra laborales, hacen sentir bien a los empleados, ya que ven que hay un interés de la empresa hacia ellos y así los empleados al ver estas actitudes corresponden de una buena manera hacia la empresa.

4.4.2.10 Relaciones públicas

Son la esencia de una organización hacerla compatible con las expectativas e intereses de quienes la rodean y lograr que ello se perciba acertadamente para conseguir la integración de la misma a su entorno.

Las relaciones públicas son una función directiva de carácter continuativo y organizado, por medio de la cual organizaciones tratan de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberán estar vinculados a través de la evaluación de la opinión pública sobre la obra propia, a fin de concordar en todo lo posible las orientaciones y procedimientos propios y obtener por medio de una información amplia y difundida, una cooperación productiva y una realización más eficaz de los intereses comunes

Los objetivos de las relaciones públicas se dividen en:

- ✓ Objetivos con los públicos internos
- ✓ Objetivos con los públicos externos

Objetivos con los públicos internos: Fundamentalmente es la formación o constitución del llamado "grupo empresa", es decir, que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico, constituyan un grupo, en el auténtico sentido de la palabra "grupo" a un conjunto de personas que poseen un objetivo común e interaccionan entre sí. Para que esto pueda realizarse es necesario que se establezca entre ellas un sistema de comunicación, que es el medio básico indispensable para la formación del denominado grupo empresa en una organización.

Es a los efectos de la creación del "grupo empresa", cada una de las áreas o departamentos de la entidad deberán reunir a sus integrantes periódicamente, bajo la dirección del correspondiente jefe, quien deberá organizar, promover y dirigir la realización de tres tipos de comunicación:

En primer lugar, hablará el superior dando las indicaciones, órdenes, comunicación de nuevas metas, correcciones, etc. (comunicación de arriba para abajo).

La segunda etapa de la reunión, es la cual el jefe estimulará a sus subordinados para que hagan sugerencias sobre el mejor modo de llevar a cabo el trabajo a cargo del área o sección.

La tercera etapa consiste en que los presentes coordinen sus trabajos y actividades con el propósito de evitar que, por falta de comunicación adecuada, se produzcan desentendimientos y fricciones entre los diversos sectores de la organización.

Objetivos con los públicos externos: Básicamente son dos los objetivos a ser perseguidos por las relaciones públicas con referencia a los públicos externos:

- Proyectar una imagen positiva en dichos públicos haciendo que los mismos experimenten simpatía hacia nuestra empresa y nos brinden su apoyo y comprensión.
- Lograr, por medio de un dialogo permanente, la concordancia de intereses entre la organización y sus diversos públicos para beneficio de ambas partes.

4.5. Medios de control del área de psicología de la empresa para lograr los objetivos propuestos con anterioridad

Para que los objetivos de la empresa se puedan lograrse, deben estar bien consientes tanto los empleados como el mismo patrón, de lo que hay que cumplir, y la forma en cómo se harán las cosas, la conducta de los empleados es de suma importancia entre mejor sea su comportamiento podrán desarrollarse de la mejor manera dentro del clima organizacional.

Para que el empleado desarrolle bien sus actividades debe de haber un buen ambiente de trabajo, contar con todo lo necesario para que la realización de sus actividades sea la adecuada, dentro de esto se incluye el trato que se le debe dar a los empleados y las responsabilidades y obligaciones que tiene el patrón así sus trabajadores y viceversa. Si se cumple con todo esto se logran los objetivos que se desean cumplir.

CONCLUSIONES

La psicología es aquella que tenemos todos como seres humanos, es la que nos lleva a observar el comportamiento de los individuos sus pensamientos, sus percepciones en relación con el medio ambiente que lo rodea o en la sociedad.

Es por eso que es muy importante observar con detenimiento el comportamiento del personal que integra a la empresa. Sus necesidades y obligaciones que deben tener cada uno de ellos, tanto como el patrón a sus subordinados, como viceversa; para que pueda surgir una mejor relación de trabajo y esta no se vea afectada ya que de esto dependerá la producción y el buen desarrollo de la empresa.

Toda empresa debe de contar con la mejor estructura organizacional, de la cual dependerá el buen funcionamiento de la empresa, se podría definir como el esqueleto de la empresa, ya que de ahí se derivara todo para que la empresa cumpla con sus expectativas.

Una vez teniendo la estructura, se aplicara el proceso administrativo que es el planear, establecer metas y objetivos y los medios adecuados para poder lograrlos; la organización, que es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. La dirección, que es la forma en la cual se influirá en las personas para que se construyan y se lleguen a las metas existiendo la motivación, el liderazgo y la comunicación. El control, aquí se medirá y corregirá el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la empresa.

Aquí la gestión de recursos humanos toma un papel muy importante dentro de la empresa ya que es la encargada del mantenimiento y desarrollo de las personas, consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

El ambiente de trabajo es otro punto primordial, las condiciones de trabajo, que sería tomar en cuenta que las instalaciones sean las adecuadas, las prestaciones estén equitativas y muy bien remuneradas dependiendo del cargo desempeñe cada individuo, las relaciones con los compañeros, que sean amenas y agradables, todo esto influye en el comportamiento y el desarrollo de las actividades del personal.

Con todo esto se logra establecer el buen funcionamiento de la empresa, tomando en cuenta las necesidades que el personal requiere y cumpliendo con sus obligaciones de ambas partes, esto se resume a la mejor productividad de la empresa, el mejor clima laboral y la satisfacción del logro de los objetivos.

Si todo esto se lleva conjuntamente de la forma más adecuada tanto la empresa como los propios individuos que la integran llegaran al logro de sus objetivos, llenando sus expectativas tanto laborales, como personales, y concluirá en la satisfacción que tendrán de tener una mejor calidad de vida y el reconocimiento de su esfuerzo por luchar cada día por los objetivos trazados.

Serán exitosos todos y cada uno de ellos que integran a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ALCOVER DE LA HERA**, Carlos María. "Introducción a la psicología del trabajo.", Mc Graw Hill.
2. **BERNSTEIN**, Douglas A. y **METZEEL**; Michael T. " Introducción a la psicología"
3. **CHIAVENATO**, Idalberto "Administración de recursos humanos". Editorial Mc. Graw Hill Quinta Edición
4. **DELVAL**. J. "Crecer y pensar la construcción del conocimiento en la escuela". Barcelona México. 1999Editorial Paidós
5. **DOLAN** Simón, Randall S. Schuler, Ramón Valle, La gestión de recursos humanos
6. **KEITH** Davis, "Comportamiento humano en el trabajo" Mc Graw Hill
7. **Méndez M**, J Silvestre. Fundamentos de economía Editorial Mc Graw Hill
8. **MUNCH** Galindo, "Fundamentos de administración" Editorial Trillas
9. **NOVAK HANESIAN**, Ausubel, "Psicología Educativa: Un punto de vista cognitivo" 2DA Edición, Trillas México.
10. **ORMROD**, J.E. "Educational Psychology: Developing Learners", Four Edition 2003.
11. **ORTEGA**, Castro Alfonso, "Introducción a las finanzas", Editorial Mc Graw Hill.
12. **PEREZ**, Álvarez Sergio. "Psicología Didáctica del Aprendizaje Constructivo", Ediciones Braga Buenos Aires, 1992.
13. **PIERRE**, Louart: Gestión de recursos humanos. – [s.l.]: Ed. Gestión, 1994.
14. **REYES** Ponce Agustín; "Administración moderna", México, Editorial Limusa, 1994.
15. **WERNER** Wolf, "introducción a la psicología" México Fondo de cultura económica.
16. **ZEPEDA**, Fernando Herrera. "Introducción a la psicología, una visión científico humanista", México Pearson Educación Segunda Edición, 2003.
17. Carpintero, (2003)
18. D'Angelo O. 1994.

19. Definicionabc.com

20. Mitecnologico.com

21. Monografias.com

22. Psicología industrial, *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000*. © 1993-1999 Microsoft Corporation

23. Psicopedagogia.com

24. Wikipedia, Enciclopedia