

FUNDAMENTACION ADMINISTRATIVA

LOS FACTORES HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a los lineamientos del proyecto de aprendizaje, fundamentación administrativa y la metodología de seminario investigativo, se realiza este trabajo escrito cuyo objetivo principal es el de investigar, aprender a investigar, investigando, para lograr un proceso integral en los alumnos. Además este trabajo y su metodología pretenden crear espacios de reflexión sobre la actividad administrativa como disciplina y profesión, en este caso particular los factores humanos que influyen en la administración.

El trabajo escrito dentro del seminario investigativo es una estrategia de aprendizaje moderna, donde se buscan las propias Fuentes de información y consulta y se estructuran los conocimientos en una relación profesor alumno.

Dentro del tema a desarrollar trabajaremos dentro de una de las funciones mas importantes e la administración: la dirección que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

Llevar a cabo una buena dirección implica el conocimiento de los factores humanos para su mejor aprovechamiento, así como de las técnicas de motivación mediante las cuales se trata estimular a los empleados con el fin de cumplir con las metas organizacionales.

FACTORES HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN

Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a los empleados a darse cuenta de que pueden utilizar sus capacidades y habilidades no solo para satisfacer las necesidades de la empresa sino también las propias.

A los empleados no solo se les debe considerar como una parte de los planes administrativos sino también como parte de una sociedad en el que desempeñan distintos papeles como son el de consumidores, miembros de una familia, asociaciones, etc., por lo que los administradores deben tomarlos en cuenta como miembros activos de un sistema social.

Los administradores deben tomar en cuenta que no todos los individuos son iguales, es decir, que no existen las personas promedio y por lo tanto no pueden generalizar acerca de las necesidades de los empleados, ya que estas no podrán satisfacerse por completo, por lo que se debe dejar un margen para realizar ajustes de acuerdo con cada individuo y situación en específico.

Así también se debe tomar en cuenta la dignidad de las personas, pues esta no deberá ser afectada al tratar de cumplir con las metas organizacionales. Deberá tomarse en cuenta que el individuo también se ve afectado por factores externos y no puede despojarse de ellos al presentarse a trabajar.

Es obvio que mientras que los objetivos empresariales pueden diferir un tanto entre una organización y otra, los individuos también poseen necesidades y objetivos especialmente importantes para ellos. Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por lo tanto, los administradores deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de ésta.

INFLUENCIA DE LOS FACTORES HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN

Podemos ver en que forma las personas pueden influir en la marcha de una empresa y cuales son los efectos de dicha influencia:

- Por el carácter individual de cada uno de los miembros del personal desde la categoría mas elevada a la mas humilde;
- Por la posición del a jerarquía y por las atribuciones de cada una de la estructura orgánica el a empresa;
- Por las relaciones cotidianas entre el personal dirigente, los empleados y los obreros;
- Por las relaciones colectivas entre empleados o directores y los trabajadores.

(Administración Y Dirección. Diez De Castro; 2001, Pag-98)

MULTIPLICIDAD DE PAPELES

Los individuos son muchos más que un mero factor de producción en los planes administrativos. Son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones, son consumidores de bienes y servicios, y como tales ejercen influencia vital en la demanda; son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones profesionales y partidos políticos. En estos diferentes papeles, los individuos establecen leyes que rigen sobre los administradores, una ética que orienta la conducta y una tradición de dignidad humana que es una de las características más importantes de toda sociedad. En pocas palabras los administradores y las personas a las que dirigen son miembros interactuantes de un sistema social amplio (*Una perspectiva global, Harold Kootz: 2004, Pág. 494*)

LAS PERSONAS PROMEDIO NO EXISTEN

Los individuos actúan en diferentes papeles, pero al mismo tiempo cada uno de ellos es diferente. Las personas promedio no existen. Sin embargo, en las empresas organizadas suele partirse del supuesto contrario. Las empresas desarrollan reglas, procedimientos, horarios de trabajo, normas de seguridad y descripciones de puestos todos ellos bajo el supuesto tácito de que, en esencia, todas las personas son iguales. Desde luego que este supuesto es necesario en gran medida en las acciones organizadas, pero es igualmente importante reconocer que cada individuo es único, con sus propias necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de responsabilidad, nivel de conocimientos y habilidades y potencial.

Si los administradores ignoran la complejidad e individualidad de las personas, corren el riesgo de aplicar de manera incorrecta las generalizaciones acerca de la motivación, el liderazgo y la comunicación. Aunque por lo general ciertos principios y conceptos son verdaderos, deben ajustarse a situaciones específicas. En una empresa, no todas las necesidades de los individuos pueden satisfacerse por completo, a pesar de lo cual los administradores disponen de un amplio margen de acción para realizar ajustes acordes con los individuos. Y si bien los requisitos que se deben cumplir para ocupar cada puesto suelen derivarse de los planes empresariales y organizacionales, este hecho no excluye necesariamente la posibilidad de realizar ajustes en los puestos para adecuarlos a personas en situaciones específicas.

IMPORTANCIA DE LA DIGNIDAD PERSONAL

Administrar supone cumplir objetivos empresariales. Obtener resultados es importante, pero los medios para lograrlo nunca deben dañar la dignidad de las personas. El concepto de dignidad personal significa que la gente debe ser tratada con respeto sin importar el puesto que ocupe en la organización. El presidente, los

vicepresidentes, los administradores, los supervisores de línea, los trabajadores, todos contribuyen a los propósitos de la empresa. Cada uno de ellos es único, con sus muy peculiares habilidades y aspiraciones, pero todos son seres humanos, y por lo tanto merecen ser tratados como tales.

CONSIDERACION DE LA PERSONA EN SU INTEGRIDAD

No podemos hablar de la naturaleza de la gente sin considerar a la persona en su integridad, y no sólo considerar características específicas como conocimientos, actitudes o rasgos de la personalidad. Una persona posee todos estos elementos en un grado u otro. Además estas características interactúan entre sí, y su predominio en situaciones específicas cambia rápida e imprevisiblemente. El ser humano es una persona total influida por factores externos. La gente no puede despojarse del impacto de estas fuerzas al presentarse a trabajar. Los administradores deben advertir estos hechos y prepararse a enfrentarlos. *(Una perspectiva global, Harold Kootz: 2004, Pág. 495)*

MOTIVACIÓN EN LOS FACTORES HUMANOS

La motivación de los factores humanos (motivating human factor) consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño.

Motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares

Motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra

Los motivadores influyen en la conducta de los individuos y el administrador puede intensificarlos para lograr mediante estos que los individuos contribuyan en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. La motivación se refiere al impulso que se tiene hacia la obtención de un resultado, mientras que la satisfacción es dicho resultado ya experimentado.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. El término *motivar* se deriva del vocablo latino *movere*, que significa *mover*. La motivación es algo que mueve a una persona a la acción porque resulta importante para ella. La motivación se considera como un reflejo del deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades; asimismo tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta. La motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del empeño para satisfacer alguna necesidad individual.

La definición según la literatura, más empleada para el concepto de motivación es la siguiente:

La MOTIVACIÓN es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado, es un término general que se aplica a todo tipo de, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares.

Los responsables de la administración de una empresa, deben incluir en el sistema un total de factores motivacionales que induzcan al personal a contribuir en forma efectiva y eficiente en el desarrollo laboral.

Motivar a las personas es señalarles una cierta dirección y dar los pasos necesarios para asegurar que lleguen hasta allí. *(Gerencia de los recursos humanos, Michael Armstrong: 1991, Pág. 65)*

TEORÍAS

TEORIA X Y Y

Douglas McGregor uno de los mas influyentes teóricos del comportamiento en las teorías de las organizaciones, se preocupo por distinguir dos concepciones opuestas de administración, basada en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional (a la que denomino teoría x) y la moderna (a la que denomino teoría y).

• Concepción tradicional de la administración: teoría X

Se basa en ciertas concepciones y premisas erroneas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado:

- Los seres humanos promedio posee disgusto inherente por el trabajo y lo evitara tanto como sea posible.
- Dada esta característica humana su disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deber ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empuñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

♦ Nueva concepción de la administración: Teoría Y

McGregor estableció los supuestos de la teoría Y de la siguiente manera:

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen auto dirección y autocontrol a favor de los objetivos con lo que se comprometen.
- El grado de compromiso con los objetivos esta en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
- En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprende no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente distribuida en la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan parcialmente. (*Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato: 2000, Pág. 133*)

Es evidente que estos dos conjuntos de supuestos difieren esencialmente entre sí. La teoría X es pesimista, estática y rígida. De acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo; es decir, el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con el acento puesto en la auto dirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales. No cabe duda que cada uno de estos conjuntos de supuestos afectará de distinta manera el modo en que los administradores realizan sus funciones y actividades administrativas. (*Una perspectiva global, Harold Kootz: 2004, Pág. 500*)

TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES

Una de la teorías más conocida sobre la motivación es la teoría de la jerarquización de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow. Maslow concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores.

Las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia son las siguientes:

- **Necesidades Fisiológicas:** Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.
- **Necesidades de Seguridad:** Éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.
- **Necesidades de Asociación o Aceptación:** En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
- **Necesidades de Estimación:** De acuerdo con Maslow, una vez las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.
- **Necesidades de Autorrealización:** Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación la teoría indica que aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva. De manera que si uno desea motivar a alguien de acuerdo con Maslow, necesita comprender en que nivel de jerarquía esta en la actualidad, y enfocarse en la satisfacción de la s necesidades en esa nivel o en le siguiente superior.

Maslow separa las 5 necesidades en ordenes superior e inferior describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. Esta diferenciación entre los dos órdenes se hizo a partir del criterio de que las necesidades e orden superior quedan satisfechas en lo interno (dentro de la persona), mientras que las necesidades de orden quedan satisfechas predominantemente en lo externo. (*Comportamiento organizacional teoría y practica, Stephen robbins: 1996, Pág. 214*)

TEORIA ERG

Clayton Alderfer, plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERG. El grupo de la *existencia* se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el e las *relaciones*: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima. Por ultimo, Alderfer incluye las necesidades de *crecimiento*; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas es la autorrealización.

La teoría ERG no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, antes de que se pueda seguir adelante por ejemplo, una persona puede trabajar sobre el crecimiento, cuando las necesidades de relación o existencia todaza estén insatisfechas, o pueden operar las tras categorías de necesidades al mismo tiempo. (*Comportamiento organizacional teoría y practica, Stephen robbins: 1996, Pág. 219*)

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN-HIGIENE

El psicólogo Frederick Herzberg propuso esta teoría en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y de que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo, Herzberg investigo la pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto?. Le pidió a la gente que describiera

explícitamente situaciones donde se sintieran extremadamente bien y mal en su puesto. A partir de la información recogida, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien eran significativamente diferentes de las respuestas que daban cuando se sentían mal. Parece que los factores intrínsecos, como los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento están relacionados con la satisfacción en el puesto, cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendrían a atribuir estas características a ellos mismos. En cambio cuando estaban insatisfechos tendrían a citar factores extrínsecos, como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Herzberg dice que los datos sugieren que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se creía tradicionalmente. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente lo convierte en satisfactorio. Propone que los resultados indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto a satisfacción es no satisfacción, y lo opuesto a insatisfacción es no insatisfacción.

De acuerdo con Herzberg los factores que llevan la satisfacción en el puesto son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción del puesto. Por tanto los administradores que procuran eliminar factores que crean la insatisfacción en el puesto pueden traer la paz pero no necesariamente la motivación. Estarán aplacando la fuerza de su trabajo en lugar de motivarla. Como resultado Herzberg ha indicado que las características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos pueden conceptualizarse como **factores de higiene**. (*Comportamiento organizacional teoría y práctica, Stephen Robbins: 1996, Pág. 216*)

TEORIA DE LA EXPECTATIVA

En sus trabajos, Edgar Lawler encontró fuertes evidencias de que el dinero no solo puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos sino también el comportamiento y la dedicación a la organización. Verifico que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto de él ha hecho la mayor parte de las organizaciones.

En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

- **Las Expectativas del Desempeño–Resultado:** Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
- **relación de desempeño–recompensa:** El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
- **Las Expectativas del Esfuerzo–Desempeño:** Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Lawler concluyó que la teoría tiene dos elementos sólidos.

- Las personas desean ganar dinero no solo por que se les satisface sus necesidades fisiológicas y de seguridad, si no también por que brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de

autoestima y autorrealización. El dinero es un medio no un fin. Puede de comprar muchos artículos que satisfagan las necesidades personales.

- Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener mas dinero, ciertamente se desempeñaran de la mejor manera posible. Solo se necesita establecer ese tipo de percepción. (*Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato: 2000, Pág. 83*)

La teoría de Vroom y la práctica

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos. Pero la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia. (*Una perspectiva global, Harold Kootz: 2004, Pág. 506*)

TEORÍA DE LA EQUIDAD

Un factor importante en la motivación es si los individuos perciben como justa o no una recompensa. Uno de los medios para abordar este asunto es la teoría de la equidad la cual se refiere a los juicios subjetivos e los individuos acerca de lo justo y de la recompensa obtenida en relación con los insumos (los que incluyen muchos factores, como esfuerzo, experiencia y nivel de estudios) en comparación con la recompensa obtenida por los demás.: J Stacy Adams a sido ampliamente reconocido como el formulador de la teoría. Los factores esenciales de la teoría se describen de la siguiente manera:

Resultados de una persona = Resultados de otra persona

Insumos de una personas insumos de otra persona

Debe haber equilibrio entre la relación de resultados /insumos de una persona a la otra. El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben. (*Una perspectiva global, Harold Kootz: 2004, Pág. 509*)

TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

El psicólogo B. F. Skinner reo una interesante, aunque controvertida técnica de motivación. Conocida como **reforzamiento positivo o modificación de la conducta**, este enfoque sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante le diseño adecuado de sus condiciones de trabajo y el elogio de su desempeño, mientras que le castigo al desempeño deficiente produce resultados negativos.

Pero skinner y sus seguidores van mas allá del elogio al buen desempeño analizan la situación del trabajo para determinar las causas de las acciones de los empleados y después emprenden cambios para eliminar esas problemáticas y obstáculos al buen desempeño. Posteriormente se fijan metas específicas con la participación y ayuda de los trabajadores se ofrece pronta y regular retroalimentación sobre resultados, y se compensa con reconocimiento y elogio a las metas de desempeño. Pero si el desempeño no responde por completo a las

metas se buscan medios para ayudar a la gente y elogiarla por lo que hacen bien. Asimismo se comprobó que es sumamente útil y motivarte informar con detalle al personal de los problemas de la compañía, en especial en los que están involucrados. (*Una perspectiva global, Harold Kootz: 2004, Pág. 511*)

TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND

Se enfoca en tres necesidades: realización poder y afiliación que se definen como sigue:

- Necesidades de realización: es el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito
- Necesidad de poder. La necesidad de hacer que los otros se comporten de determinada manera, diferente o como hubiera actuado de manera natural.
- Necesidad de afiliación: es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas.

Algunas personas tienen un impulso que los impulsa a sobresalir. Luchar por alcanzar logros personales más que por recompensas del éxito en si. Tienen el deseo de hacer algo mejor o más eficiente de lo que se ha hecho con anterioridad. Este impulso es la necesidad de realización, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de las personas por su deseo de hacer mejor las cosas, buscan situaciones en las que puedan tener la responsabilidad personal de dar soluciones a los problemas en la que puedan recibir una retroalimentación rápida a su desempeño que les permita saber con facilidad si esta mejorando o no, en las que se pueda fijar metas que representen un desafío moderado.

La necesidad de poder es el deseo de tener el impacto de ser influyente y de controlar a otros. Los individuos que tienen un alta *np* disfrutan cuando están a cargo, luchan por influir en otros, prefiere que se les coloque en situaciones competitivas y orientadas al status y tienden a preocuparse mas por el prestigio y la influencia sobre los demás que por un desempeño eficaz.

La tercera necesidad de afiliación a recibido menos atención de los investigadores. La afiliación se puede comparar con las metas, el deseo de ser agradable y aceptado por otras personas. Los individuos con una alta necesidad luchan por la amistad, prefieren situaciones como cooperación mejor que las competitivas, y desean relaciones que involucren un alto grado de comprensión mutua (*Comportamiento organizacional teoría y practica, Stephen Robbins: 1996, Pág. 219*)

INFLUENCIA DEL GERENTE EN LOS FACTORES HUMANOS

En circunstancias iguales, la influencia del gerente en cuanto al éxito de la empresa depende del grado de la verdadera autoridad que tenga. Dicha autoridad dependerá a su vez:

- Del grado en que tenga que compartir la autoridad de decisión con otras personas de posición igual o superior.
- De su personalidad, carácter, habilidad condicionados por su criterio, su actitud ante los superiores, su poder de persuasión.
- De su habilidad para lograr condiciones de trabajo armoniosas dentro de la empresa, tanto mediante la organización acertada como mediante la creación de un clima favorable.

Las razones por las cuales el director ejerce tanta influencia sobre la empresa y sobre la gente que trabaja en la misma no son difíciles de descubrir en conclusión son las siguientes:

- Es la única persona de la organización, incluidos los miembros de la junta directiva que sigue continuamente las actividades de la empresa en general.
- Esta investido de autoridad jerárquica y con frecuencia jurídica
- Representa la empresa tanto en el exterior como ante sus empleados.

Generalmente si bien no es indispensable, representa para sus subordinados del personal de dirección, técnicos o trabajadores, la ultima instancia de apelación dentro de la organización (*Administración Y Dirección. Diez De Castro; 2001, Pag-99*)

CONCLUSIÓN

Los factores humanos, son los que organizan, dirigen y controlan las empresas para que estas funcionen y operen. Sin las personas no existiría organización dependemos de ellas para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. Vemos que aunque existe dientes formas y teorías de motivar el factor humano donde se obtenga el mayor nivel de productividad de acurdo al contesto económico, estas están cambiando: no funcionan correctamente lo que obliga a crear nuevas o mezclar las ya existentes. Lo ideal es encontrar aquel profesional y los empleados que logren encontrar la motivación por la sola utilización de sus ideas y la oportunidad de competir en este mundo globalizado.

BIBLIOGRAFÍA

- Kootz, Harold & Heinz, Weihrich. Administración. Una Perspectiva Global. 12va. Edición. México. Editorial McGraw-Hill. 2004
- Diez De Castro, Administración Y Dirección. México. Editorial Mac Graw Hill, 2004
- Armostrong, Michael. Gerencia de Recursos Humanos.. Inglaterra. Editorial Legis. 1991
- Robbins, Stephen Comportamiento Organizacional Teoría y Practica. México, Editorial Prentice-Hall, 2001.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia, Editorial McGraw-Hill, 1996.