

226
24

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia



**TECNICAS FORMALES E INFORMALES DE
MOTIVACION E INCENTIVOS EN LA
EMPRESA AGROPECUARIA**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA
P R E S E N T A :
CARLOS TORRES BECERRA

Asesores: M.V.Z. Alfredo Aguilar Valdés
M.V.Z. Ernesto Medoza Gómez



México, D. F.

1988



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 está 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.

C O N T E N I D O

RESUMEN	1
INTRODUCCION	2
DESARROLLO	9
a) DEFINICIONES DE MOTIVACION, INCENTIVOS Y NECESIDADES	9
b) PRINCIPALES TEORIAS RELACIONADAS CON LA MOTIVACION.	11
c) TECNICAS, COSTUMBRES Y MODOS DE MOTIVACION QUE SE OBSERVAN CON MAS FRECUENCIA EN LA EMPRESA AGRICOLA GANADERA.	21
d) CONSIDERACIONES PARA IMPLANTAR UNA GUIA O MODELO - DE MOTIVACION.	35
CONCLUSIONES	38
BIBLIOGRAFIA	39

RESUMEN

TORRES BECERRA CARLOS. Técnicas formales e informales de motivación e incentivos en la empresa agropecuaria (bajo la dirección de: Alfredo Aguilar Valdéz y Ernesto Mendoza Gómez).

Este trabajo comprende dos partes: La primera de ellas es una investigación bibliográfica acerca de las principales teorías motivacionales urbanas; - La segunda parte es la realización de una investigación directa, por medio de un cuestionario, con los productores o administradores agropecuarios acerca de las técnicas motivacionales y sistemas de incentivos que utilizan con mayor frecuencia en sus empresas ya que la información que se tiene al respecto es escasa. También se exponen una serie de consideraciones para que el productor, encargado o administrador de la granja o empresa rural implante su propia -- guía o modelo de motivación. El cuestionario fue aplicado a 70 personas de diversas áreas productivas (huevo, pollo, carne de cerdo, leche, carne de res, -- agricultores, etc.) de diferente nivel tecnológico y de cinco estados de la república: Coahuila, Durango, Edo. de México, Jalisco y Querétaro. Se encontró que los productores cada vez se preocupan más por motivar a sus trabajadores para que estos rindan al máximo, pero muchas veces carecen de una ba se sólida para hacerlo de una manera adecuada, tanto por falta de preparación profesional como por seguir con ideas tradicionalistas negándose a recibir aseo ría especializada.

INTRODUCCION

Uno de los principales problemas que enfrenta la empresa agropecuaria-radica en el recurso mano de obra, tanto por su escasez y calidad como por su dificultad para conservarla.

El trabajador es uno de los recursos más importantes en la empresa - agropecuaria, por lo que su aprovechamiento eficiente resulta esencial para lograr realizar los objetivos, fines y metas que se planeen en la empresa. (1,5,-8,18).

El desarrollo del país provoca una migración constante de la población rural a los centros urbanos, con el significado y las repercusiones que estos hechos tienen en los niveles de vida. La proporción de la población rural va disminuyendo paulatinamente (Cuadro No. 1), mientras aumenta en forma correlativa la proporción de la población urbana. Grandes grupos de campesinos tienen la esperanza de salvarse emigrando a las ciudades, con lo que las diferencias del ingreso y los niveles de vida entre la ciudad y el campo se convierten en atractivo paso de un status inferior a otro superior.

Una serie de bienes y servicios que en la vida rural son exclusivos de los grupos de altos ingresos en la vida urbana se distribuyen en los distintos grupos de la población: luz, agua, drenaje, radioreceptores, educación.

La movilidad ocupacional de trabajos menos remunerados, como los agropecuarios, a trabajos más remunerados, como los industriales, comerciales y de servicios, es un hecho constante (17).

Edmundo Pedraza; señala que la migración de la "mano de obra" del sector rural hacia las grandes y medianas ciudades, es uno de los principales problemas de las empresas agropecuarias y que se da principalmente porque el ser humano como tal tiene necesidades y las expresa claramente; cuando observa que cierta actividad carece de incentivos económicos, la abandona para ir en búsqueda de otra que si satisfaga sus necesidades y esto es muy común en el sector primario (19). Ya que como se indicó anteriormente, cada vez es mayor la cantidad de gente que emigra hacia los núcleos de población, donde-

CUADRO No. 1
POBLACION TOTAL URBANA Y RURAL
1790-1980

Años y Porcentaje	Población Total	Población Urbana	Población Rural
1790	3,982,869	323,066	3,659,803
%	100	8.1	91.1
1900	13,607,259	3,849,489	9,757,770
%	100	28.3	71.7
1910	15,160,369	4,351,172	10,809,197
%	100	28.7	71.3
1921	14,334,780	4,465,504	9,869,276
%	100	31.2	68.8
1930	16,552,722	5,540,631	11,012,091
%	100	33.5	66.5
1940	19,653,552	6,896,111	12,757,441
%	100	35.0	65.0
1950	25,791,017	10,983,483	14,807,534
%	100	42.6	57.4
1960	34,923,129	17,705,118	17,218,011
%	100	50.7	49.3
1970	48,225,238	28,308,556	19,916,682
%	100	58.7	41.3
1980	66,846,833	49,299,729	22,547,104
%	100	66.3	33.7

Población urbana es aquella que habita localidades mayores de 2,500 habitantes y rural es la población que habita localidades hasta con 2,500.

TOMADO DE: Estadísticas Históricas de México. (13)

se localizan los sectores industrial y de servicios, debido a una mayor retribución que la observada en el sector agropecuario (6,19).

El desempeño en el trabajo de una persona se considera que está en -- función de dos clases de variables; una se refiere a la habilidad o destreza del individuo para efectuar el trabajo y la otra, a motivación a emplear su capacidad e inteligencia en el desempeño real del trabajo (24). En este último punto radica la importancia del estudio de la motivación para el administrador. -- Ello es porque las organizaciones, llámense empresas industriales, de servicios o incluso agropecuarias, están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el hombre; por lo tanto funcionarán de acuerdo al esfuerzo, en otras palabras en el comportamiento de sus miembros. Así, es extraordinariamente importante conocer los mecanismos que impulsan a la acción humana; este constituye un aspecto vital porque el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y -- los miembros de ésta se sientan más satisfechos (20).

La motivación en el trabajo, sus técnicas formales e informales, son un campo muy complejo y en constante evolución que ha sido sumamente estudiado en las organizaciones en general, no así en el sector agropecuario, lo que se refleja en un rendimiento pobre. Es por ello que el administrador agropecuario debe conocer que es lo que motiva a las personas para poder encauzarlas hacia los objetivos y metas de la empresa (4,14).

Una organización puede obtener la participación de una persona ofreciéndole alicientes que contribuyan de alguna manera al logro de sus metas. -- Los alicientes ofrecidos por una organización son variados y si resultan efectivos para mantener la participación, deben estar basados en la satisfacción de las necesidades de los individuos (24).

La cadena de necesidades, deseos y satisfacción se ilustra a continuación:

NECESIDADES --- dan lugar a --- deseo --- que
que dan lugar --- tensiones --- ocasionan
acciones --- que dan como resultado.

S A T I S F A C C I O N

Las necesidades generan conductas, pero también pueden ser provocadas por estas. La satisfacción de una necesidad puede conducir al deseo de satisfacer más necesidades (14).

Las características principales de las necesidades son las siguientes:

1. Son ilimitadas en número pero limitadas en capacidad. Cuando una persona satisface sus necesidades surgen otras y así sucesivamente.
2. Están determinadas por el grupo del que se forma parte. El medio ambiente natural y social condicionan un patrón de necesidades.
3. Compiten continuamente entre sí. Constantemente hay que decidir entre una necesidad y otra; por lo regular se escoge aquella que en ese momento represente la de mayor utilidad.
4. Son complementarias entre sí. Tras de satisfacer una necesidad surgen otras, es decir, el haber cubierto una necesidad trae consigo el cubrir -- otras, con lo que se confirma que son más las necesidades que los recursos -- disponibles para satisfacerlas (2).

Una de las formas más obvias en que las organizaciones de trabajo -- atraen y retienen a sus miembros es mediante la comprensión de que los factores económicos no son el único incentivo para trabajar (24). Sin embargo -- tradicionalmente se ha considerado que la gente trabaja más y produce más -- si se utilizan estos dos métodos: el de coacción o castigo y/o el de compensación financiera (15,21,22). Afortunadamente muchos administradores están con vencidos de que las recompensas económicas no pueden por sí mismas comprar un cumplimiento de alto nivel, se requiere sentir un alto grado de responsabilidad conjunta hacia las metas del grupo y de la organización. La producción -- más alta y el trabajo más eficiente están asociados con un sentimiento de orgullo en el valor y la importancia de la misión y el puesto (25). El grado de satisfacción de ciertas necesidades personales satisfechas en el lugar de trabajo de una persona tiene una importante relación directa con el hecho de que dicha persona continúe trabajando para esa compañía. Estas necesidades personales son: reconocimiento, autonomía, sentimiento de estar haciendo un trabajo importante y evaluación por medios justos (24). Por ello no hay que olvidar-- que los motivos humanos están basados en necesidades las cuales se dividen en-

primarias (fisiológicas) y secundarias (de autoestima), por lo que además del dinero tenemos muchos otros agentes motivadores entre los que destacan: la dignidad, la categoría, la asociación con los demás, el afecto, la buena voluntad, la destreza, la autorrealización, la responsabilidad, el desafío del puesto, la oportunidad de progreso personal y otras, de las que algunas podrían ser fácilmente adaptadas o aplicadas a la empresa agropecuaria (5,8,10,15,22,23).

Hay dos clases de satisfacciones que una organización suministra:

Una necesidad es satisfecha por medio de pagos en dinero.

La otra clase de satisfacción que una organización suministra a sus --- miembros es el resultado del proceso intrínseco de participar en el sistema social de la organización (24).

En condiciones de una marcada insatisfacción, es muy probable que la - baja productividad sirva como una forma de agresión que refleja la hostilidad-- de los trabajadores hacia la administración. Por otro lado, es común la hipótesis de que, cualesquiera que sean las causas, el aumento de satisfacción hace - que los trabajadores más motivados produzcan más. Con esta condición se concluye que pueden obtenerse incrementos en la productividad aumentando la satisfacción del trabajador. Por lo tanto, el obtener y mantener el interés, el entusiasmo y el cumplimiento en el trabajo son los objetivos, o sea el producto - deseado (24,25).

Se han evidenciado las motivaciones pluridimensionales del trabajo y revelado que el rendimiento del mismo podría aumentar si se le diése un sentido - humano (10):

MOTIVADORES HUMANOS

1. El trabajador está integrado a lo que está sucediendo, tal como la - elaboración de un nuevo sistema.
2. Goza de identificación personal, no es simplemente un engrane en -- una máquina.
3. Obtiene satisfacción personal al hacer bien su trabajo.
4. Cuando desempeña algún trabajo especial, está seguro de que la or-

ganización aprecia sus esfuerzos.

5. Como trabajador cuenta con el respeto de sus compañeros y de su supervisor. (16).

Es por ello que el trabajador busca identificación personal, aprecio por un trabajo bien hecho, que se le respeten sus conocimientos y satisfacción en el trabajo.

Lo que gusta a la gente y lo que no le gusta:

LE AGRADA

- Sentirse necesario
- Reconocimiento.
- Seguridad
- Unión
- Oportunidad de hablar
- Ser conocido (16)
- Trato cordial
- Ayuda económica oportuna.

NO LE AGRADA

- Sentirse extraño
- Ser ignorado
- Amenazas
- Críticas
- Aislamiento
- Conversaciones inútiles.
- Perder la posición (status) (16)
- Regaños innecesarios.
- Injusticia en el trato personal y económico

Al estructurar las relaciones de responsabilidad-autoridad se obtienen beneficios de orden y disciplina por una parte y por otra la especialización cuando se distribuyen las actividades por funciones a nivel organización y las tareas a nivel individual.

Por medio de la dirección se beneficia a la organización logrando que mediante los esfuerzos de sus miembros se cumplan las tareas y actividades ten-

dientes a obtener los objetivos.

La delegación de autoridad, la supervisión y el control benefician al - - cuerpo social detectando las deficiencias y aplicando medidas correctivas que - ayuden al conjunto a lograr las metas y los objetivos. (11).

Por naturaleza propia el ser humano tiende a tener relación con la actividad agrícola y ganadera, por ello no debe resultar difícil sensibilizar y motivar a empleados y trabajadores hacia el interés en el trabajo que realizan, espíritu de cooperación y espíritu de adhesión a la empresa (1).

Para ejercer profesionalmente como administrador agropecuario, necesariamente se han de utilizar las técnicas, métodos y principios de la administración para planear los cultivos o la explotación ganadera, para dirigir las acciones y controlarlas y fundamentalmente por medio de personas ya que por su preparación está destinado a tener bajo su responsabilidad uno o más colaboradores para poder cumplir con la empresa social o privada a la que presta su servicio (11).

Investigando como se lleva a cabo la motivación e incentivos en el medio rural, comparando los resultados con las técnicas actuales motivacionales urbanas, se pueden obtener razones prácticas que sean factibles de aplicar a la empresa agropecuaria en beneficio de la eficiencia del recurso mano de obra - éste es el objetivo fundamental del presente trabajo. En esta tesis el interés se centrará en el estudio de la motivación humana y su aplicación práctica en la empresa agropecuaria. Se tratarán diversos problemas administrativos, como diseño del trabajo, estado de administración, diseño de la compensación o sistemas de promoción y otros que puedan adaptarse al medio rural.

DESARROLLO

a) Definiciones de motivación, incentivos y necesidades.

El reto de la administración es dirigir los programas de motivación y las variables que estimulan a los empleados a mejorar su desempeño en el trabajo (22).

" Motivación es la predisposición a actuar en una manera específica dirigida a un objetivo ".- Hellriegel y Stocum.

" Comportamiento dirigido a un objetivo, caracterizado por el proceso de seleccionar y dirigir ciertas acciones voluntarias para alcanzar objetivos. " Chung.

" Es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia - una acción orientada a un objetivo ".- Terry. (22)

" La motivación es un estado interno que da energía y que dirige o canaliza el comportamiento hacia el móvil que lo provocó ".-Hernández (12).

" La motivación es el empuje interior que apoya la conducta ".- Cohen.

" Propicia la fuerza que impulsa a los organismos a alcanzar un objetivo ". Fraisse (3).

La necesidad engendra interés hacia aquello que puede satisfacerla de -- donde se desprende la atención selectiva hacia los satisfactores, poniendo el esfuerzo o energía aplicados que cristaliza la acción.

Necesidad: Carencia ya sea física, psicológica, que el individuo desea satisfacer.

Incentivo: Estímulo psicológico energético que determina cual es la acción que ha de llevarse a cabo.

Estímulo: Agente exterior al ambiente que suscita o despierta una necesidad. (3)

b) Principales teorías relacionadas con la motivación.

Administrar exige la creación y el mantenimiento de un medio ambiente en el que las personas trabajen en grupo para lograr un objetivo común. Para lograr ese objetivo el administrador debe conocer que es lo que motiva a las personas, haciendo que estas personas contribuyan con actividades encaminadas a cumplir con las metas de una empresa; la clave es conocer, en la mayor medida posible, lo que induce a las personas a hacer cosas y que las motiva. (14)

Las teorías motivacionales surgen a través del estudio del comportamiento humano, el cual es el resultado de los intentos de satisfacer sus necesidades y los actos específicos están basados en la necesidad particular que impulsa al individuo en cualquier momento. (22)

Es por ello que entender el conjunto de necesidades es la clave para poder aplicar técnicas adecuadas de motivación e incentivos.

TEORIA DE LA MOTIVACION HUMANA DE MASLOW

Maslow consideraba a los seres humanos como organismo " que desean " y están motivados para cumplir y satisfacer ciertas necesidades en su vida. (22) Señala que existen por lo menos cinco niveles de necesidades básicas y que son ordenados por jerarquía, las siguientes:

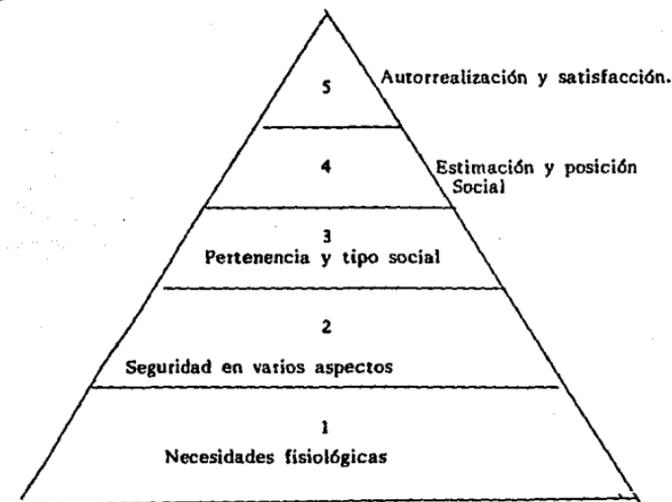
1. Necesidades fisiológicas básicas
2. Seguridad física y emocional.
3. Necesidades de pertenencia y de índole social.
4. Estimación y posición social.
5. Autorrealización y satisfacción (9)

En la figura No. 1 se esquematiza esta teoría.

Estas necesidades están relacionadas entre sí y ordenadas en una jerarquía de preponderancia. Cuando una necesidad está más o menos satisfecha surge la siguiente necesidad (más alta) y así sucesivamente por lo que se

llega a la conclusión de que el hombre es un animal que desea perpetuamente (24).

Figura No. 1



Teoría de Maslow (9)

TEORIA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND

Para McClelland las personas están motivadas primordialmente por tres -- factores: Uno de realización, de logro; otro de afiliación y otro de poder.

Las personas motivadas por el primer factor, desean lograr cosas, se -- plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo con la mira de alcanzarlas. Los motivados por la afiliación, están más interesados en establecer -- contactos personales cálidos. Las personas motivadas por el poder tratan de in -- fluir sobre los demás. (20)

TEORIA DE LAS MOTIVACIONES-HIGIENE DE HERZEBERG

La teoría está compuesta por dos factores:

- **Insatisfactores (no motivadores):** Son los factores de mantenimiento o de higiene.

- **Satisfactores (motivadores):** Son los motivadores reales (14).

Los factores de higiene son disatisfactores porque si están presentes en una situación de trabajo, la gente no estará inconforme, aunque su presencia en realidad no motiva. Sin embargo si falta alguno de ellos en un trabajo puede ocurrir una disatisfacción extrema.

Motivar requiere la oportunidad de satisfacer la necesidad de los empleados de autonomía, competencia y logro. Aquí entran en juego los factores motivacionales (22).

GRUPO I

Grupos de Higiene (disatisfactores)

- Dinero y compensación.
- Vida personal
- Condiciones de trabajo
- Status
- Seguridad en el trabajo
- Política y administración de la compañía
- Calidad de la supervisión.

GRUPO II

Factores de motivación (satisfactores)

- El trabajo en sí retador
- Responsabilidad aumentada
- Oportunidad para avanzar

- Reconocimiento de la administración de un buen trabajo
- Oportunidad para progreso personal (22).

En la figura No. 2 se ilustra esquemáticamente esta teoría.

TEORIA OPERANTE DE SKINNER

B.F. Skinner: Los empleados pueden ser motivados por un ambiente de - trabajo propiamente diseñado y por alabanzas respecto al desempeño deseado - - (14,22).

" La suma de nuestro ambiente externo determina el comportamiento - - exacto que exhibimos, no las necesidades, carencias y deseos internos ".

De acuerdo con Skinner, un reforzador positivo es una recompensa o estímulo que fortalece la probabilidad de una respuesta deseada, que a su vez conduce a una consecuencia positiva (para el administrador y los empleados) y - - tiende a repetirse. El reto para un administrador es seleccionar reforzadores - poderosos que pueden establecer, fortalecer y perpetuar el comportamiento - - deseado. Las asignaciones de trabajo interesante, salario equitativo, promociones, participación en la toma de decisiones y muchos otros reforzadores positivos pueden usarse para lograr los resultados deseados.

Hammer identifica seis consideraciones para usar el refuerzo positivo para modificar la motivación en los empleados:

- 1) Niveles motivacionales
- 2) Habilidades y rasgos
- 3) Percepciones del papel
- 4) Diga a los empleados cuando y que están haciendo mal
- 5) No castigar a un subordinado frente a otros.
- 6) Sea equitativo (22).

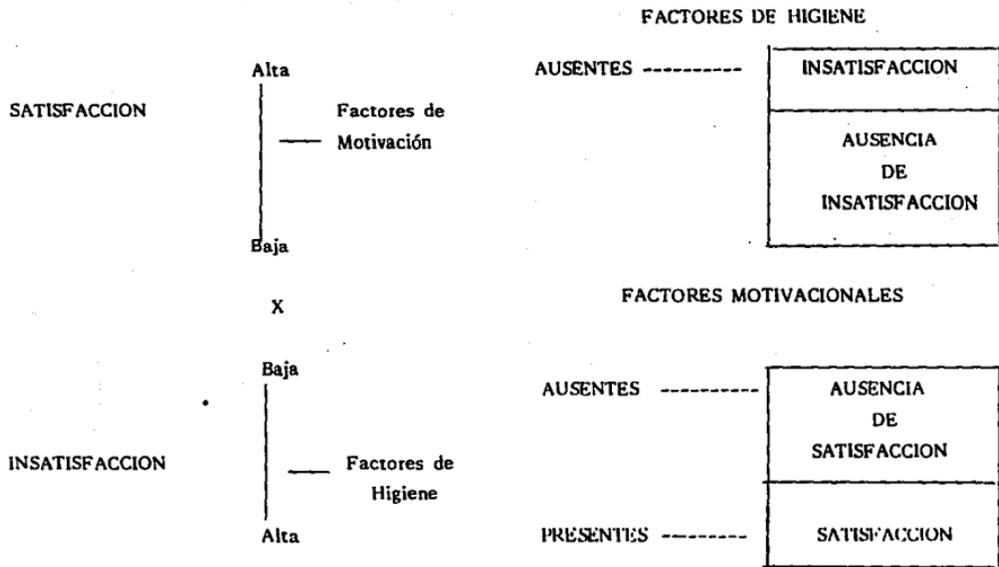


Fig. No. 2. Teoría de Motivación - Higiene de Herzberg. (7)

TEORIAS DE LA EXPECTATIVA

Intentan identificar las relaciones entre variables dinámicas según afectan al comportamiento individual.

Se sugiere que las principales determinaciones del desempeño son:

- 1) Niveles motivacionales
- 2) Habilidades y rasgos
- 3) Percepciones del papel.

El deseo es el arranque de cualquier esfuerzo para lograr un éxito reconocible. Debe tener las habilidades necesarias y artes que se derivan del entrenamiento, la educación y la experiencia. Entender con exactitud cuáles son -- los requisitos del puesto (22).

MODELO DE VROOM.

Las personas son motivadas a hacer cosas para lograr una meta si consideran que ésta es valiosa y si pueden observar que lo que hagan les ayudará a lograrla (14).

Vroom explica que la motivación es el producto de multiplicar la intensidad con que una persona desea algo por el cálculo de la probabilidad de que cierta acción la permitirá alcanzarlo. Esta relación se expresa por medio de la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{rcl}
 \text{VALENCIA} & \times & \text{EXPECTATIVAS} & = & \text{MOTIVACION} \\
 \text{(Fuerza con que una} & & \text{(Probabilidad de obtenerlo} & & \text{(Fuerza del impulso} \\
 \text{persona desea algo)} & & \text{mediante una acción es-} & & \text{encaminado a una-} \\
 & & \text{pecífica).} & & \text{acción).}
 \end{array}$$

Valencia se refiere a la fuerza de la preferencia que tiene una persona por un resultado en relación con otros. Se trata de una expresión de la magnitud del deseo que siente una persona por alcanzar una meta.

La expectativa es la fuerza de convicción de que un acto irá seguido de un resultado concreto (9).

Entonces la motivación de las personas para hacer cualquier cosa está determinada por el valor que asignan al resultado de su esfuerzo (más o me -

nos), multiplicado por la confianza en que sus esfuerzos ayudarán materialmente a lograr la meta. Por lo tanto, la motivación es el producto del valor anticipado que una persona da a una meta y las probabilidades que ve de lograrla (14).

MODELO DE PORTER Y LAWLER.

Es un modelo más complejo, fue estructurado sobre la teoría de las expectativas de Wroom, incorpora las relaciones entre percepción, esfuerzo, recompensa y satisfacción (motivación) (22).

Indica que la cantidad de esfuerzo (la fuerza de la motivación y la energía que se ejercen) depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona considera que se requiere y la probabilidad de recibir la recompensa, (Figura 3) (4).

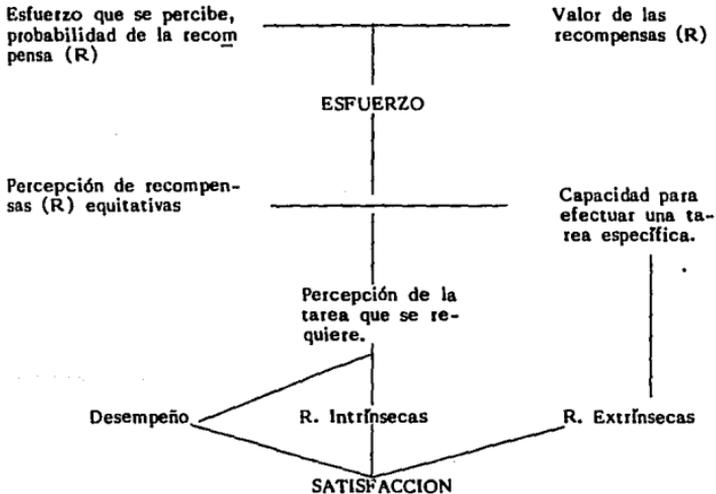


Figura No. 3

Este modelo con seguridad es una imagen más adecuada del sistema de motivación (14).

METODOS O ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

1.- NATURALEZA PATERNALISTA.

Se supone que la gente será motivada a desempeñar su trabajo en forma efectiva en la medida en que está satisfecha con ese trabajo. Cuanto más se recompense a los trabajadores, más arduo trabajarán.

Son recompensas INCONDICIONALES, porque la cantidad de recompensas que cualquier individuo recibe no depende de la forma en que se comporte dentro de la organización, sino del hecho de ser miembro de la misma. Por ejemplo: las prestaciones.

La diferencia que es necesaria establecer es entre la satisfacción de la persona con el trabajo y su motivación para desempeñarlo en forma efectiva. La gente que está satisfecha con su trabajo tiene menos probabilidades de abandonar la empresa que la que está insatisfecha. (24)

II.- CONTROL EXTERNO ASOCIADO A LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

Se supone que se puede inducir al hombre a trabajar con la esperanza de ganar al hacerlo o de perder al no hacerlo.

Este segundo método se origina en los sistemas de administración científica de Taylor. Está basado en la suposición de que una persona será motivada a trabajar si las recompensas y las sanciones van vinculadas directamente a su desempeño. Los individuos reciben ascensos basados en sus méritos y en el reconocimiento y recompensa por logros especiales. Además, los castigos están relacionados tradicionalmente con los rendimientos por debajo de cierto estándar mínimo.

Los aspectos fundamentales de esta estrategia están contenidos en la llamada "teoría X de enfoque a la administración". Indica que es necesario definir los estándares que se emplearán en la distribución de recompensas y castigos en forma tan objetiva como sea posible. (Justa distribución de las recompensas y castigos basados en la observación de su desempeño).

Si una persona lleva a cabo un acto y este va seguido de una recompensa, aumenta la probabilidad de que dicho acto se repita. Por otra parte, si la persona lleva a cabo un acto que es ignorado o que va seguido de un castigo, -

es menos probable que este comportamiento se repita.

Los trabajadores eficientes están más propensos que los deficientes a considerar su desempeño como un medio para obtener aumentos de salarios y - ascensos.

La interdependencia de los puestos a menudo dificulta o imposibilita seguir el rastro a los resultados de los esfuerzos de un individuo.

Las recompensas y las sanciones impuestas por la organización tienen efectos motivacionales más evidentes cuando los resultados, bases sobre las que se distribuyen las recompensas y las sanciones, están bajo control del individuo.(24)

III.- ADMINISTRACION PARTICIPATIVA.

Supone que los individuos pueden obtener satisfacción al desarrollar un -- trabajo efectivo " per se ".

Uno de los elementos básicos de las diferentes teorías de administración participativa es la integración de la planeación y la ejecución. En esencia, el componente discrecional de los trabajos se amplifica y el componente programado se reduce.

La suposición básica es que si una persona tiene libertad para determinar cómo hará su trabajo, lo considerará más como un reto que si se le dice exactamente qué hacer y cuándo hacerlo.

Un segundo elemento común es la reducción en el empleo de autoridad como un medio de control. En esencia, el supervisor o administrador desempeña un papel auxiliar más que autoritario.

Finalmente en la administración participativa hay mucha más confianza en el empleo de grupos de trabajo como unidades que solucionan problemas y toman decisiones.

Al dárseles la oportunidad de participar en el proceso de toma de decisiones se crea, por parte de los subordinados, un sentido de compromiso y aumenta su identificación con las metas y objetivos de la empresa.

Los incentivos para un efectivo desempeño están en la tarea o trabajo en sí o en la relación del individuo con los miembros de su grupo de trabajo, y no en las consecuencias de la ejecución de su tarea.

El énfasis consiste en crear condiciones bajo las cuales el efectivo de -
sempño pueda ser una meta más que un medio para alcanzar alguna otra meta;
y la política es de autocontrol o autorreglamentación más que de control por -
parte de la organización. (24)

c) TECNICAS, COSTUMBRES Y MODOS DE MOTIVACION QUE SE OBSERVAN CON MAS FRECUENCIA EN LA EMPRESA AGRICOLA-GANADERA.

El conocer las prácticas de motivación e incentivos en el país implicaría realizar una compleja y ardua investigación, misma que se sale del plan de trabajo de esta tesis. Aquí se da a conocer algunas formas de motivación tomando como base ciertas regiones, para proporcionar un panorama general y el lector pueda usar en un momento dado, dicha información en bien de su explotación agropecuaria, ya sea como administrador o como propietario.

Como parte importante de la investigación se elaboró un cuestionario, mismo que intenta sustraer la forma de actuar básica del administrador agropecuario, así como su forma de pensar y analizar las diversas situaciones de manejo de personal-resultados de producción (Dirección), que se presentan en la empresa agropecuaria.

El cuestionario le fue aplicado a este tipo de personas: Dueños de empresa, administradores de la empresa agropecuaria, profesionistas (Administrador de Empresas Agropecuarias, Médico Veterinario Zootecnista, Ingeniero Agrónomo, - Administrador de Empresas, Contador Público, etc.) y encargados de los ranchos que sin estudios profesionales o especializados fungen como administradores.

El cuestionario se aplicó en: Establos lecheros, Ranchos de engorda extensiva (bovinos), explotaciones agrícolas, granjas porcinas y granjas avícolas en cinco estados de la República Mexicana a saber: Coahuila, Durango, Estado de México, Jalisco y Querétaro. Para su mejor análisis se anexa el citado cuestionario.

C U E S T I O N A R I O

NOMBRE: _____

TIPO DE EXPLOTACION: _____ UBICACION: _____

El siguiente cuestionario constituye una parte importante en nuestra investigación por lo que le pedimos lea detenidamente las preguntas antes de contestarlas.

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración que mucho servirá pa-

ra desarrollar objetivamente el trabajo de investigación que estamos llevando a cabo en el ámbito de las técnicas formales e informales de motivación e incentivos en la empresa agropecuaria.

La motivación es el acto, acción o medidas llevadas a cabo para que é o los trabajadores pongan su mejor esfuerzo, entusiasmo y empeño en la realiza ción de su trabajo para bien de la empresa. Los tipos más comunes de motiva ción suelen ser estímulos materiales, castigos, reconocimientos del desempeño, ascensos, y otros como incentivos económicos y sociales.

1. Después de explicarle en forma breve que es motivación, ¿ Ud. considera que motiva o incentiva a sus trabajadores ? (explique cómo).

2. ¿ Cuando lo hace y en que circunstancias ?

3. Por ejemplo: hay establos donde el velador recibe una compensaciónextra por cada vaca en celo que detecte y quede preñada. Ud. premia por acti vidades similares a sus empleados ? Explique como y en que consiste el incenti vativo.

4. Al inicio de cada ciclo, las empresas suelen fijarse una meta de producción, si ello ocurre en su explotación, de conseguirse los objetivos premia -- Ud. a sus trabajadores y ¿ Como lo hace ?.

5. Su política de recompensas, sanciones, etc. (política motivacional) es grupal o individual. Explique el porque.

6. En el caso de que el rendimiento de su empresa esté por debajo de ciertos estándares mínimos de producción, ¿ Como procede para enmendar el - camino?.

7. ¿ Sus trabajadores cumplen una misión específica en la empresa, -- realizan diversas tareas o se les rota en sus puestos ? De razones.

8. De acuerdo a su experiencia, ¿ Que sugiere Ud. para que el trabajador rinda al máximo ?

9. ¿Cuál considera Ud. que en el medio agrícola y ganadero sea la --

mejor forma de motivar o incentivar a los empleados y trabajadores?.

10. De presentarse en su rancho un profesional agropecuario, principalmente Ingeniero Agrónomo o Médico Veterinario Zootecnista, con especialidad en Administración Agropecuaria, ¿Cuáles serían para Ud. las condiciones laborales que debe reunir dicho profesional ?.

Los resultados se obtuvieron analizando la información recabada en los cuestionarios intentando tomar la esencia de la idea de las personas entrevistadas. Los resultados generales fueron:

Si se práctica la motivación y los incentivos pero de manera muy particular según el tipo de administrador. Lo más común es:

- Premio económico mensual.
- Buen trato, ascensos, actos sociales.
- Que vean la importancia de su trabajo en la empresa, para que lo realicen mejor y en base a su desempeño y logro de una mayor producción se dan incentivos económicos.
- Se busca tener un ambiente agradable de trabajo, donde el diálogo sea el camino cuando el desempeño no sea el adecuado, explicándole al trabajador como hacerlo y proporcionándole los elementos para realizarlo.
- Algunos consideran que el dar sueldo corrido, aguinaldo y en ocasiones vacaciones es suficiente.
- Otros no habían pensado en motivar.

Las circunstancias en que se aplican la motivación y los incentivos varían: Algunos consideran que la motivación debe ser diaria para alcanzar e inclusive superar las metas de producción previamente establecidas y en base a ello se darán los incentivos. Otros; solo consideran dar incentivos como agente motivador ya que solo premian cuando hay un rendimiento alto " cuando los resultados lo justifiquen ", y las metas de producción sean superadas.

A continuación se enumeran una serie de ejemplos de incentivos que se dan en la Empresa Agropecuaria, tomando como punto de referencia el ejemplo del cuestionario:

-Hay establos donde el velador recibe una compensación extra por cada vaca en celo que detecte y quede preñada (explotación lechera).

-Compensación por reportes de trabajo completos. Esto se da en empresas donde esta norma no es rutinaria (Establo lechero).

-Por porcentaje de mortandad en pollitos en desarrollo, se tiene fijada -- una cantidad que incluye al personal de la granja, desde el encargado hasta -- los vacunadores y encargados de lotes (Granja Avícola).

-Para obtener un extra en la recolección de huevo que sobrepase un estándar o promedio establecido en cuanto a número de cajas (Granja Avícola).

Por índice de productividad (pollo de engorda) :

$$\frac{\text{Ganancia diaria} \times \text{Viabilidad} \times 100}{\text{días a la venta}}$$

-Gratificación económica de horas extras de trabajo justificado o por supervisión de granjas en días festivos (Granja Avícola).

-De acuerdo a su actuación mensual y dependiendo de ciertos parámetros fijados, se les da un premio económico que consiste en dos días de sueldo, -- siendo el premio mensual (Planta de alimentos).

-Por colaborar en partos nocturnos se incentiva económicamente (Granja-Porcina).

-En el área de gestación el encargado de montas, ayudante y responsable de la granja son los responsables del buen funcionamiento de dicha área. Tiene un proyecto de servicios mensuales y porcentaje de fertilidad servicio-parto. -- Por cada parto extra arriba de dicho número de servicios y porcentaje de ferti

lidad se les paga determinada cantidad de dinero, repartido como sigue: 50% - Encargado de servicios; 25% para el ayudante; y, 25% para el responsable de la granja (Granja porcina).

-Se otorgan incentivos sobre la fertilidad en el área de gestación, incentivos sobre lechones nacidos vivos y destetados en lactancia, en las demás áreas se paga un incentivo de acuerdo a un porcentaje de mortalidad, y se reparte según la responsabilidad e intervención del trabajador en el proceso (Granja -- porcina).

Granja de cerdos (400 vientres).

Servicios y gestación: El análisis de los registros de la granja arrojó los siguientes datos:

- Ciclo de la hembra = 156 días o 22.29 semanas.
- Presupuesto de fertilidad = 83%
- No. de servicios por semana = 18 (límite inferior para el nivel de número de servicios semanales).
- Límite superior para el nivel de número de servicios, semanales= 21.

Estando el número de servicios semanales dentro del nivel establecido y aumentando el número real de partos o se otorga un incentivo. El monto del incentivo es el equivalente al costo del alimento que se ahorró al evitar la rerepción del calor.

Maternidad: Se otorgan incentivos en base a los lechones destetados. El presupuesto del período se calcula tomando en cuenta el 5% de mortalidad máxima aceptable al presupuesto de lechones nacidos vivos del período anterior, que son los que se destetan en este período. Si en este período nacieron 576 lechones vivos, en el siguiente se deberán destetar 547.2 lechones. Por cada lechón arriba de este número se dará el estímulo económico.

-El monto del premio será el valor del lechón, este se obtiene dividiendo el alimento consumido por la madre durante la lactancia entre el número de lechones esperados al destete, este resultadose multiplica por el precio actual del alimento (Lobo y Navarro; cita No 18).

-En el transporte de pollo de engorda al rastro se compensa a los responsables cuando en el viaje tengan bajo porcentaje de pollos muertos, de acuerdo a parámetros establecidos, dándose un incentivo en efectivo (Transporte de Pollo).

Se fijan parámetros de producción con base a los resultados obtenidos -- en el año anterior; como el número de lechones nacidos vivos, número de lechones destetados, porcentaje de fertilidad, etc. y todo incremento sobre el parámetro fijado lleva un incentivo económico el cual es repartido de acuerdo a la función desarrollada por cada uno de los trabajadores del área, y se va acumulando la producción, con la finalidad de estimular constantemente a los trabajadores y que estos mantengan la producción.

Ejemplo:

Incentivo: Por cada 0.1 de lechón extra se pagará \$ 6,000.00

Parámetro: 8.0 lechones destetados.

Incentivo: 8.1 lechones destetados = 6,000.00 (mes de enero).

Reparto: Encargado del área 30%

Partero 40%

Casetero 20%

Corralero 10%

-Nota: El resultado obtenido en el mes de Enero se sumará al obtenido en el mes de Febrero y si el resultado de acumular ambos periodos da por arriba del 8.0 establecido de lechones destetados se otorgará el incentivo, de lo contrario ese mes no alcanzará ningún estímulo. Así se logra mantener la producción y no provocar que esta caiga unos meses y otros se eleve manteniéndose un nivel de producción constante (Granja porcina).

-A los caseteros al recoger el huevo y si realizan bien su trabajo se les regala casilleros (30 huevos) y al personal administrativo para que el trabajo sea más ágil se les compensa con días de descanso alternado (Granja avícola).

-Se le da un premio económico al velador que cuida los implementos agrícolas y los tractores, así como a los trabajadores que les dan mantenimiento extraordinario (Empresa agrícola).

-Incentivos de rendimientos de cultivos: En algunas zonas agrícolas del país existe un incentivo en el cultivo de la alfalfa, donde la producción promedio es de 10 toneladas por hectárea en verde, el incentivo consiste específicamente en otorgar 1,000.00 pesos por tonelada producida sobre el promedio y este incentivo se entrega al encargado o responsable de la producción (Empresa agrícola).

-Incentivos a empleados y trabajadores: Consiste en otorgar un incremento porcentual (2-5%), según categorías, cuando los empleados y trabajadores acuden durante los siete días de la semana 15 minutos antes de la hora de entrada para recibir las órdenes de trabajo. Este incentivo se otorga semanalmente y a menor salario mayor porcentaje del premio. (Empresa agrícola).

-En ciertas regiones y de acuerdo a la calidad del tipo de suelos se alcanza a regar en un turno de 8 horas de 3 a 3.5 ha, en caso de que se avance media hectárea extra por día se otorga un 10% del salario semanal al regador.- (Empresa agrícola).

-Cultivo de maíz para ensilaje: Se otorga un incentivo cuando se llevan a cabo maniobras sobresalientes de corte, acarreo y compactación y por cada tonelada debidamente pesada se otorgan \$ 20.00 M.N. más, si se cumple con los requisitos antes señalados. (Empresa agrícola).

-Para establecer la motivación en los ordeñadores se hace la revisión de la leche a través de la prueba de células somáticas y si durante todo el mes la prueba diaria es menor a 120,000 cls. por mm. al final del mes se les premia con una carne asada o con una " pollada ", sin bebida alcohólica. (Establo lechero).

-Algunas empresas tienen un promedio de mortandad del 5% anual en las becerras. El productor premia con un 10% del sueldo semanal acumulado si se mantiene el 5% anual o si este porcentaje disminuye. (Establo lechero).

-Cuando transcurren 30 días sin que muera una becerro al responsable del área se le regala un becerro. (Establo lechero).

- A los ordeñadores se les premia semanalmente si mantienen el hato libre de mastitis. Actualmente llevan tres años sin esta importante enfermedad. (Establo lechero de ordeño manual).

- En la Sala de ordeño, al empleado que tenga menos vacas con mastitis se le premia con un incentivo económico, esta evaluación es semanal. (Establo-lechero).

- Incentivo para el encargado del establo y pastureros: Este consiste en lograr una producción estable promedio de 10 mil litros al día, por cada litro-arriba de estos 10 mil se otorga un peso al encargado del establo y otros más a los dos pastureros (un peso a cada uno). (Establo lechero).

- Cuando se junta ganado con rapidez proveniente de terrenos abiertos se compensa a los vaqueros con una propina extra. (Ganado de engorda extensiva).

Otro tipo de estímulo o incentivos que se da con frecuencia en las empresas agrícolas y ganaderas y que tiene un alto valor motivacional son las reuniones de carácter social, organizadas por la administración como premio o reconocimiento a la labor desempeñada por los trabajadores, tales como: carnes asadas, pollocoas, " pachangas ", y otras comidas y reuniones de diversa índole, son reuniones en apariencia sencillas y sin importancia, que sin embargo tienden a unir al grupo en un equipo compacto, maxime si el patrón o el administrador está presente y convive con los trabajadores.

Cuando los objetivos que la empresa se marcó al inicio del ciclo productivo se cumplen, las diferentes empresas agropecuarias actúan de distinto modo, según su nivel tecnológico y tipo de explotación.

En las empresas de pollo de engorda es común fijar parámetros productivos tales como viabilidad, ganancia diaria de peso, conversión alimenticia e índice, este a su vez tiene un valor económico, es decir, cuanto más alto es este índice, más alto es el valor económico del premio. Este se reparte en porcentaje de acuerdo al tipo y nivel de responsabilidad del cargo que desempeñe el trabajador.

Sin embargo se encontraron granjas de la misma categoría donde no se

premiaba por los objetivos alcanzados ya que desde el punto de vista del propietario el manejo de seres vivos por involucrar problemas de tipo nutricional, genéticos, patológicos, de manejo y económicos, tienen demasiadas variantes - que no justifican el premiar la alta producción (?).

Los productores de carne de bovino en agostadero consideran que en sus explotaciones no se pueden fijar metas de producción debido a que ellos - dependen en gran medida del medio ambiente.

En general se encontró que el hecho de cumplir con los objetivos de la empresa justifica un incentivo, el cual normalmente es de tipo económico. Se piensa que el beneficio global de la empresa debe ser compartido con sus trabajadores, destinándoles una parte de este beneficio para evitar que se desmotiven y asuman una actitud negativa para con su trabajo, en perjuicio de la empresa. La forma de repartir el beneficio varía, siendo lo más común -- una distribución proporcional según la importancia, responsabilidad y participación del trabajador en el proceso de producción.

La política motivacional en su mayoría resultó ser: de tipo individual-- (57%), siguiendo después la de tipo grupal (33%) y por último aquella que contempla ambos tipos de políticas motivacionales, según las circunstancias (10%).

Los que se inclinan por una política motivacional de tipo individual con sideran que de esta forma se despertará en los empleados el espíritu de competencia por obtener recompensas al tener un buen desempeño en sus actividades, además de que así cada individuo será responsable de sus acciones.

Los seguidores de la motivación grupal opinan que esta política fomenta el ambiente de compañerismo propiciando el trabajo en equipo y por tanto una productividad mayor. La principal objeción que ponen hacia la política mo tivacional individual es que consideran que esta manera de motivar proporciona más competencia lo cual trae como consecuencia egoísmos, pleitos, envidias, etc., lo que da como resultado una menor producción y la presencia de conflictos internos.

Los que combinan su política motivacional se basan en gran parte en las circunstancias, ya que premian como grupo o equipo a sus trabajadores por una-

buena producción, evitando así egoísmos y resentimientos a la vez que estimulan al trabajo grupal. Sin embargo también llevan una evaluación individual diaria por lo que detectan con cierta rapidez al trabajador que se está desempeñando a un nivel subóptimo. El problema es que no siempre se puede tener este control.

Hay que tener en cuenta que el tipo de política motivacional aplicada a cierta empresa funcionará de acuerdo a la capacidad, carácter, experiencia y -preparación profesional del administrador, así como del nivel económico, social y cultural promedio de los trabajadores de dicha empresa agropecuaria.

Las empresas agropecuarias pueden encontrarse por debajo de los estándares mínimos de producción por diversos factores entre los que se encuentran:

- Problemas de sanidad
- Nutrición y alimentación
- Mala planeación de la empresa
- Medio ambiente adverso
- Mala Administración o ausencia de ella
- Inadecuado manejo técnico
- Aprovechamiento subóptimo de la mano de obra

Los administradores y propietarios a los que se les aplicó el cuestionario en su mayoría coincidieron en señalar las principales acciones a efectuar en el caso de una baja en la producción:

1. Análisis del problema. Se revisa minuciosamente el ciclo productivo-tomando en cuenta todos los factores internos y externos de la explotación.
2. Identificación del problema. En base al análisis anteriormente indicado.
3. Alternativas de solución. Se toma en cuenta el costo beneficio
4. Elegir y aplicar la solución o procedimiento más adecuado a fin de -resolver el problema con prontitud. Si es necesario se recurre a asesoría especializada.

5. Implementar sistemas de control lo más eficaces posible para evitar - reincidencias o prevenir otro tipo de problemas que puedan presentarse y merme la producción.

En el caso de que la falla o causa del problema sea por un factor humano las principales medidas a tomar sugeridas son las siguientes:

- Primero dialogar abiertamente con el personal involucrado en el problema. Se le hace sentir apoyado, se le señalan los beneficios que su trabajo - - aporta a la empresa y a su vida privada, después se le indica donde está su falla para que enmiende el camino y si quiere hablar se le escucha con paciencia.

- Si es por falta de capacitación en su labor se le indica como hacer su trabajo.

- Si reincide se le cambia de puesto o se le despide, dependiendo de la magnitud de la falla.

Los empleados pertenecientes a empresas altamente técnicas como -- son, generalmente, las avícolas, porcinas y establos de ordeño mecánico, desempeñan por lo general misiones específicas en su trabajo, cambiando solo en casos de ascensos. Con esta política se busca crear especialistas para cada puesto.

El procedimiento empieza con el trabajador nuevo, que con poca o nula - experiencia desempeña diversas funciones hasta que se le encomienda el área - donde mostró mejor desempeño o adaptación, según las necesidades de la empresa; sólo que es más común buscar gente experimentada o capacitar a los in -- expertos directa o intensivamente en el área en la cual desempeñará sus funciones laborales. De este puesto no será ya cambiado para que alcance una alta-especialización y su remoción solo se efectuará en caso de ascenso o de despido. Algunas empresas procuran que cada trabajador sea capaz de desempeñar, por lo menos, la función de otro trabajador de distinta área para que puedan cubrirse puestos que en un momento dado queden vacíos, ya sea por despido, vacaciones, faltas injustificadas, permisos, etc.

En los ranchos productores de ganado de engorda en agostadero los vaque-
ros desempeñan todo tipo de tareas ya que su trabajo consiste en vigilar el ade-
cuado funcionamiento del rancho. Dentro de sus actividades corresponde: revi-
sar que los animales se encuentren en adecuadas condiciones de salud, tratándo-
los cuando sea necesario; verificar que los cercos se encuentren en buenas con-
diciones y en caso contrario proceder a realizar las reparaciones pertinentes, --
arreo de animales, etc. Algo similar ocurre en muchas empresas agrícolas y -
en las agropecuarias poco técnicas en las que los trabajadores deben estar -
preparados para realizar cualquier actividad que se les destine.

A continuación se enlista una serie de sugerencias dadas por administrado-
res agropecuarios de diversas áreas sobre como lograr que el trabajador rinda al
máximo:

- Convencerlo de la importancia que tiene como persona y trabajador -
dentro de la empresa para lograr las metas y objetivos de esta y demostrarle -
reciprocidad en forma material.
- Que esté plenamente conforme con su trabajo, sueldo, lugar de traba-
jo, compañeros del mismo y que esté contento con su propia persona que es lo
más importante.
- Hacerle sentir que su trabajo es una responsabilidad no una obligación.
- Buscar la manera de motivarlos:
 - . Premios económicos y domésticos.
 - . Acciones personales y directas de auxilio.
 - . Capacitarlos.
- Tener objetivos y metas alcanzables y bien difundidas entre todo el --
personal. Proveer los recursos técnicos, materiales y de capacitación necesa- --
rios para conseguir o lograr realizar dichas metas y objetivos, creando o provo-
cando un clima propicio en el ambiente de trabajo (motivación), para que el --
trabajador se sienta agusto.
- Otorgar la responsabilidad y confianza necesaria a las personas que --
llevarán a cabo diversos trabajos.

- Estudiar cuidadosamente el tipo de incentivos económicos para que no se conviertan en un instrumento de desmotivación.

- Que tenga un salario adecuado, que se sienta parte importante dentro de la producción o actividad que realiza (que forme parte integral de la organización).

- Equilibrar beneficios Empresa-empleados, para que la fuente de trabajo se mantenga y la empresa obtenga mejores utilidades.

- Que tenga interés en el trabajo que está desempeñando y se le proporcionen los medios y las facilidades para la realización adecuada de su labor.

- Supervisión y control de su actuación.
- Identificación con la empresa.
- Seguridad en el empleo.
- Reconocimiento y estímulos.
- Posibilidad de promociones.
- Gente responsable y con experiencia en el área.
- No especular con el sueldo de los trabajadores.
- Dar buen trato y diálogo abierto.
- Capacitación al puesto.
- Salario acorde al puesto.
- Informar al personal de las políticas de incentivos.

Como parte final de este capítulo se mencionan algunas formas de motivación e incentivos practicados en el área de estudio:

- Mediante el incentivo económico, determinando estándares convenientes y metas específicas y, una vez rebasadas estas otorgar un premio económico.

- Mediante sistemas retributivos adecuados, es decir, buenos salarios, -- prestaciones (I.M.S.S., Infonavit, etc.), así como buen trato e incentivos.

- Fomentar las buenas relaciones Patrón-trabajador. Una perfecta armonía en la cual el patrón auxilie a sus trabajadores cuando estos lo requieran y en el momento oportuno y ellos responden trabajando mejor.

- Sueldo base arriba del promedio en la zona y prácticas de incentivos y reconocimientos.

- Hacer sentir a los trabajadores como parte integral de la empresa, - que se compenetre en sus labores.

- Fijar parámetros promedios y mínimos de producción y retar a los -- trabajadores a la consecución de ellos, otorgando estímulos económicos, previamente establecidos, en caso de conseguir o superar estos parámetros.

- Sueldo adecuado con la posibilidad de progresar en jerarquía dentro de la empresa.

- Motivar a través de un buen ambiente de trabajo y buen trato al empleado, aunado a ciertos premios y consideraciones.

- Tener un programa de incentivos monetarios cuidadosamente analizado.

- Proporcionar bienes muebles que sean útiles en su hogar para que su familia también disfrute del beneficio y el trabajador recuerde que su esfuerzo no fue en vano (es lo que se llama un incentivo doméstico: despensas, plancha, camas y diversos enseres domésticos).

- Dar buen trato haciendo sentir a los trabajadores que el punto más importante en la producción es el factor humano agregando a ello, en caso de superación, el incentivo económico extra.

d) Consideraciones para implantar una gufa o modelo de motivación:

El administrador no debe mantener un estilo de mando consistente en -- todas sus actividades, hay tres estilos predominantes: Autoritario, donde el ad ministrador determina la política a seguir; Democrático, aquí todas las políticas son asunto de discusión de grupo, y la decisión, alentada y asistida por el admi nistrador, y Laissez-Faire, donde hay libertad completa de decisión para el gru- po o individuo, con un mínimo de participación del administrador. El adminis- trador debe ser lo más flexible posible, sincronizando su estilo a la situación -- específica y al individuo involucrado. Debe percibir las situaciones adecuadamen- te para utilizar las técnicas motivacionales apropiadas, debe ser capaz de contem- porizar con los miembros del grupo, a fin de que entienda al elemento humano- en cada situación particular. Percibiendo tales facetas de la situación con pre- cisión, es capaz de emplear un estilo de liderazgo apropiado y por lo tanto de - aplicar las técnicas motivacionales adecuadas con incentivos atractivos y renta - bles tanto para la empresa como para los trabajadores.

Es posible establecer condiciones de tal manera que los individuos se - - vean recompensados por medio de aumentos de salarios y promociones por el -- efectivo desempeño de su labor y al mismo tiempo, establecer condiciones que- conduzcan a su máxima implicación en sus trabajos y en la organización. En - tal sistema, la gente se sentiría tanto retada por su trabajo como recompensa- da por la organización al hacerlo bien. Se le debe dar la máxima libertad o -- discreción para planear sus trabajos, con el conocimiento de que su evaluación - será en base a los resultados objetivos que alcance y no según su adhesión a -- las reglas arbitrarias o a los caprichos y gustos del administrador.

Para conocer al elemento humano se sigue un proceso interactivo, el - - cual se desarrolla con el tiempo. La efectividad continua depende del proceso- de intercambio social entre el administrador y los trabajadores ya que estas re- laciones son recíprocas y se desarrollan por medio de transacciones interperso- nales.

El trabajo en equipo y el desempeño de la empresa dependerán de una -- administración efectiva y buenos trabajadores.

Para que la relación administrador-trabajador sea la adecuada el administrador debe reunir ciertos requisitos a los ojos del trabajador como son:

- Comunicación creíble.
- Asociación con los empleados. " Que trabaje con el ejemplo ", " Que se ensucie las manos ", etc.
- Justicia en los premios y sanciones.
- Capacidad para delegar.
- Capacidad para tomar la iniciativa en las situaciones inesperadas.
- Capacidad e inteligencia para ganarse el respeto.
- Denotar confianza y profesionalismo.

El administrador debe buscar con sus trabajadores:

- Una solución conjunta de problemas
- Persuadirlos
- Fijar expectativas mutuas
- Poner énfasis en las metas individuales y de la empresa.

El administrador debe hacer un estudio adecuado de las actividades rutinarias y especializadas de la empresa, así como conocer la producción o el rendimiento promedio de dichas actividades para poder evaluar el rendimiento de los trabajadores y poder fijar metas de producción reales y así implantar una política motivacional justa, con incentivos adecuados al igual que las sanciones, las cuales deben ser oportunas y plenamente justificadas.

En conclusión la mejor forma de llevar una política motivacional adecuada en la empresa agropecuaria consiste en los siguientes factores:

1. Conocer al elemento humano de que se dispone. Necesidades, nivel de vida, cultura y educación, preparación, etc.
2. Conocer los estándares de producción aceptables, o en su defecto los que normalmente se producen en la empresa ya que este será el punto de partida de las metas que en lo futuro se fijen en la empresa.

3. Fijar metas y objetivos reales, es decir que sean alcanzables con los recursos con los que se cuentan.

4. Capacitar adecuada y oportunamente al personal que lo requiera.

5. Implantar una política motivacional que realmente despierte el entusiasmo de los trabajadores. En esta política los incentivos económicos, dada la grave situación que se padece en el medio agrícola. Son una valiosa herramienta que si va bien dirigida aumentará considerablemente la probabilidad de éxito y los niveles de eficiencia laborales.

6. Fijar una serie de sanciones y castigos de una manera justa y adecuada para que los trabajadores la acepten como tal y enmienden sus errores en bien de la empresa, evitando al máximo las injusticias. Esta disposición la debe de conocer de antemano todo el personal.

Desde luego que las circunstancias y situaciones varían en el medio rural no solo por las distintas regiones geográficas sino además por las características propias en las distintas formas de tenencia de la tierra, la cultura y educación tan diversa de los responsables de tomar las decisiones administrativas.

Asimismo se ha observado en diversas regiones del país, la resistencia de los productores para implementar diversas formas de motivación, esto se debe a viejos métodos administrativos implantados que no permiten calcular con exactitud los ya mencionados parámetros o medidas exactas de producción agrícola-ganaderos, o bien a la desconfianza de los propietarios y/o administradores que no creen en la bondad de estas ideas señalando que los incentivos de carácter económico llegan a provocar vicios o meras en los trabajadores. Esto es cierto -- cuando las acciones concretas no se saben aplicar correctamente. Sin embargo no se debe menospreciar las normas y principios de la administración que bien aplicadas superan las condiciones tan pobres en que se desarrolla el manejo de muchas explotaciones rurales.

CONCLUSIONES

El renglón de la motivación y de los incentivos tiene una gran y amplia aplicación en el ámbito de las empresas urbanas e industriales, sin embargo, en la empresa rural a pesar de que en la actualidad hay ejemplos muy sobresalientes de estímulos económicos pero muy poco se ha escrito sobre ello, existen casos de singular importancia y originalidad que deben quedar registrados en la historia de la administración agropecuaria. Algunos de ellos se señalan claramente en este documento.

Las principales técnicas o teorías sobre la motivación en el medio urbano, nos enseñan acerca de las circunstancias que más influyen para alentar al personal y a la vez satisfacer sus necesidades básicas concluyendo todas las teorías que el ser humano es un animal que busca constantemente factores directos e indirectos de satisfacción individual.

En el medio rural mexicano existen muchas y muy variadas formas de promoción tanto de acciones de motivación como aplicación de estímulos económicos, lo que sucede es que la manera de como se manejan o administran obedece a las circunstancias individuales, subjetivas, culturales y educativas del propietario o administrador del rancho o granja que en base a su criterio o intuición personales, aplican sin técnica alguna distintas formas de motivación y escogen en base a su experiencia práctica y directa, la manera o modo que consideran más factible a sus intereses laborales, sin tomar en cuenta los del trabajador o empleado agrícola.

Existe la necesidad de que los estudiosos de la Administración Agropecuaria continúen investigando por regiones geográficas el criterio con que productos aplican lo que para este trabajo de investigación significa la presencia de técnicas formales e informales de motivación e incentivos en la empresa agropecuaria.

Hay mucho que hacer en este interesante rubro, ojalá haya quienes continúen y fortalezcan lo que hasta ahora se ha recabado con la intención de conocer a fondo tan importantes aspectos que mucho influyen en la buena marcha de toda explotación agrícola y ganadera.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Aguilar, A., Zavala, D., Mendoza E., Rubalcava, E., y Juárez, J., Izazaga, V.M., Colmenares, X., Pastrana, F. A. y Huerta, E.: Administración Agropecuaria. 3a. ed. Limusa, México, 1984.
- 2.- Alonso, F.: Aspectos Económicos en el Ganado Lechero. Universidad Nacional Autónoma de México. Sistema de Universidad Abierta. Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. México.
- 3.- Arreola, C.J., Carrillo, L., Flores, F.: Metodología de la Enseñanza. Escuela Superior de Zootecnia. Universidad Autónoma de Chihuahua, México -- 1981.
- 4.- Bengé, J.: Elementos de Administración Moderna. Diana, México, 1981.
- 5.- Castle, E., Becker, M. y Smith, F.: Administración de Empresas Agropecuarias. 2a ed. El Ateneo, Argentina, 1977.
- 6.- Cosío, D. Bernal, I., Moreno, T.A., González, L. y Blanquet, E.: Historia Mínima de México. El Colegio de México, México, 1974.
- 7.- Chiavenato, I.: Introducción a la teoría General de la Administración. - - McGraw-Hill, México, 1981.
- 8.- Chruđen, J. H. y Sherman, W. A.: Administración de Personal. C.E.C.S.A., México, 1984.
- 9.- Davis, K.: El Comportamiento Humano en el Trabajo. 6a ed. McGraw-Hill, México, 1983.
- 10.- De Bruyne, P.: Teoría Moderna de la Administración de Empresas. Aguilar, España. 1973.

- 11.- Galindo, J.J.: La Administración y el Ejercicio Profesional. Memoria de -
la Semana Agropecuaria. La Paz, Baja California, 1986. 48-58. Universidad
Autónoma de Baja California Sur. La Paz, México (1986).
- 12.- Hernández, V.M.: La Dirección en la Empresa Agropecuaria. Tesis de Li-
cenciatura. Fac. de Med. Vet. y Zoot. Universidad Nacional Autónoma de
México. México, D. F., 1984.
- 13.- I.N.E.G.I.: Estadísticas Históricas de México. Tomo I. Dirección General -
de Estadísticas. S.P.P., México, 1985.
- 14.- Koontz, H, O'Donnell, C. y Wehrich, H.: Elementos de Administración, -
3a ed. McGraw-Hill, México, 1983.
- 15.- Luthans, F. y Kreitner, R.: Modificación de la Conducta Organizacional.
Trillas, México, 1979.
- 16.- Matthies, L. K: Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administra-
tivas. Limusa, México, 1985.
- 17.- Mendizabal, M.O. de, More, M.L., Otero, M., Molina, E.A., Whetten, L., -
Stavenhagen, R. y González, C.P: Las Clases Sociales en México. 12a -
ed. Nuestro Tiempo, México, 1983.
- 18.- Navarro, R. y Lobo, g.: Mejor Producción con incentivos Económicos. - -
Síntesis Porcina, Noviembre, 1985: 26-31 (1985).
- 19.- Pedraza, E.: Integración Agrícola. Universidad Autónoma de Baja Califor-
nia Sur, México, 1985.
- 20.- Rodil, F. y Mendoza, F.: Lecturas Sobre Organización. Trillas, México,
1973.
- 21.- Rosenberg, S.L.: Autoanálisis de la Empresa. Limusa, México, 1977.

- 22.- Terry y Franklin: Principios de Administración. C.E.C.S.A. México, - - 1986.
- 23.- Uris, A.: Los Cambios Revolucionarios en la Administración de Empresas. 2a ed. Americana, Argentina, 1969.
- 24.- Wroom, V. y deci, L. E.: Motivación y Alta Dirección Trillas, México, 1979.
- 25.- Yoder. D.: Manejo de Personal y Relaciones Industriales. C.E.C.S.A. - - México, 1986.