

88/202

9
2y

UNIVERSIDAD ANAHUAC

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



VINCE IN BONO MALUM

LA MOTIVACION Y SU IMPORTANCIA DENTRO DE LA FUNCION DIRECTIVA EN LA INDUSTRIA DE LOS MUEBLES DE OFICINA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N

**FRANCISCO HERNANDEZ RAMOS
JOSE ANTONIO SIERRA SAINZ VIZCAYA**

MEXICO, 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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

I N D I C E

Pág.

PROLOGO

INTRODUCCION.	1
-----------------------	---

CAPITULO I PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1	Objetivos	4
1.1.1	Objetivo General.	4
1.1.2	Objetivo Especifico	4
1.2	Problema.	4
1.3	Hipótesis	4
1.3.1	Variable independiente.	5
1.3.1.1	Variable dependiente.	5
1.4	Diseño de la prueba	5
1.4.1	Investigación documental.	5
1.4.2	Investigación de campo.	6
1.4.2.1	Universo.	6
1.4.2.2	Muestra	7
1.4.2.3	Tamaño de la Muestra.	8
1.4.2.4	Instrumento de Prueba	8
1.4.2.5	Justificación del Cuestionario.	9

CAPITULO II PRINCIPALES ASPECTOS DEL SER HUMANO

2.1	Aspecto Social.	11
2.2	Aspecto Psicológico	12
2.3	Organización formal	13

	Pág.	
2.4	Organización informal.	15
2.5	Factores Motivacionales dentro de la empresa .	18
2.5.1	Enfoques estructurales	19
2.5.2	Enfoques humanos	22

CAPITULO III LA MOTIVACION

3.1	Concepto	27
3.2	Importancia y el porqué de la Motivación . . .	30
3.3	Teorías principales acerca de la Motivación. .	32
3.3.1	Teoría de Abraham Maslow	32
3.3.2	Teoría de Frederick Herrzberg.	36
3.3.3	Teoría de David C. McClelland.	38
3.3.4	Teoría de Douglas McGregor	39
3.3.5	Teoría de Chris Argyris.	44
3.4	Función de las Motivaciones.	46
3.5	Métodos de Motivación.	47

CAPITULO IV SISTEMAS DENTRO DE LA MOTIVACION

4.1	Sistemas Psicológicos o Morales de la Motiva- ción	63
4.1.1	Reconocimiento al personas de las empresas . .	63
4.1.2	Conocimiento de los resultados	64
4.2	Sistemas Sociales o Materiales en la Motiva- ción	65

	Pág.
4.2.1 Salarios.	65
4.2.2 Conceptos de Servicios y Prestaciones	68
4.2.3 Principales Servicios y Prestaciones.	70
4.3 Factores sociales que intervienen en la Motivación.	71
4.3.1 Participación de la Dirección y de los trabajadores en el desarrollo de la empresa. . . .	72
4.3.2 Relación de la Dirección con los subordinados	73
4.3.3 Factores motivacionales dentro de los puestos	74
4.3.3.1 El hombre y su puesto	75

CAPITULO V LA FUNCION DIRECTIVA Y EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

5.1 La Motivación y su importancia en la función - directiva	78
5.2 El Director General dentro de la función direc tiva.	79
5.3 ¿Qué es un Licenciado en Administración?. . .	80
5.4 Ubicación del Licenciado en Administración de Empresas en el área de la Dirección General .	82

CAPITULO VI INVESTIGACION DE CAMPO

Conclusiones y Recomendaciones.	127
Bibliografía.	137

P R O L O G O

El presente trabajo de investigación ha sido llevado a cabo, considerando la importancia que tiene el factor humano en el desarrollo del País.

Considerando que el hombre es la parte central de la Empresa, surgió la idea de enfocar esta investigación hacia la motivación del personal para poder alcanzar mejores condiciones de vida.

En esta época de constante desarrollo, ha sido necesario -- darle mayor importancia a la manera de cómo se va a tratar al personal de cualquier Empresa, para que éste no sólo trabaje por necesidad, sino por alcanzar una superación personal y un desenvolvimiento laboral.

La motivación es uno de los factores más importantes dentro de los Recursos Humanos; pero como veremos más adelante, no son muchas las Empresas que le dan la importancia debida.

Queremos hacer patente nuestro agradecimiento a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron a que esta investigación se realizara, así también queremos hacer mención especial al C.P. L.A. Manuel Rañal Luaña y al Lic. -- Jimmy Cassis Zacarías, quienes nos guiaron y asesoraron a lo largo de toda la investigación.

INTRODUCCION

La motivación es un tema que actualmente está teniendo auge, debido a los cambios ideológicos que se suscitan cotidianamente.

Este estudio tiene como propósito analizar los diferentes aspectos que intervienen en la Motivación Laboral del Personal, que presta sus servicios dentro de las industrias dedicadas a la Fabricación de Muebles para las Oficinas -- dentro del área metropolitana de la ciudad de México.

En este estudio se pretende suministrar conocimientos generales a aquellas personas interesadas en el tema de la Motivación del Personal, ya sean estudiantes, profesores o empresarios. Está compuesta por seis capítulos, los cuales fueron documentados de la mejor forma posible.

El Capítulo Primero trata de indicar la metodología del trabajo, mencionando las principales Empresas que servirán para realizar nuestra investigación, además de determinadas hipótesis y objetivos del trabajo.

El Capítulo Segundo, nos habla sobre las características del ser humano y los tipos de organización tanto formal como informal, que existen, tomando en cuenta que en ocasio-

nes existen cambios dentro de éstas.

El Capítulo Tercero, nos habla principalmente de lo que se entiende por motivación, partiendo de su concepto hasta -- los enfoques que le dan algunas personas expertas acerca - del tema.

El Capítulo Cuarto trata de las relaciones que existen entre la dirección con sus empleados principalmente.

El Capítulo Quinto, habla de la función directiva y además de la relación con el Licenciado en Administración y su importancia dentro de esta función.

Finalmente, el Capítulo Sexto nos indica la investigación de campo, en base a encuestas que se realizaron, analizadas estadísticamente y con interpretación.

C A P I T U L O I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GENERAL:

El presente Estudio tiene como propósito fundamental - analizar los diferentes métodos de Motivación que se usan - actualmente dentro de la Industria de los Muebles de Oficina.

1.1.2 OBJETIVO ESPECIFICO:

Investigar si la satisfacción de los diferentes tipos de necesidades que el empleado requiere por parte de la Dirección puede traer algún beneficio a la Empresa.

1.2 PROBLEMA:

Es adecuada la Motivación que se les da a los Empleados para crear un mejor ambiente de trabajo dentro de la - Industria de los Muebles para Oficina.

1.3 HIPOTESIS:

En la actualidad no existe una adecuada motivación para los empleados de la Industria de Muebles para Oficina, debido a la poca atención que a ello dan los directivos de la Empresa.

1.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: UN MEJOR AMBIENTE DE TRABAJO.

1.3.1.1 VARIABLE DEPENDIENTE: UNA MAYOR Y MEJOR - - SISTEMA DE MOTIVACION.

1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA:

Se utilizará la investigación documental, así como la de campo; ya que éstas proporcionarán la información necesaria para poder contar con los elementos indispensables - que permitan hacerlo y cumplir con los objetivos previamente establecidos.

1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL:

Para demostrar nuestro trabajo fue necesario encontrar en diferentes textos los diferentes factores de Motivación que se aplican en la Industria Mueblera, los cuales nos sirvieron para resolver nuestro problema.

Por lo que se acudió a las siguientes Bibliotecas:

- a) Biblioteca de la Universidad Anahuac
- b) Biblioteca de la Universidad Iberoamericana
- c) Biblioteca Benjamín Franklin
- d) Biblioteca de la Universidad La Salle

1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO

En dicha investigación se utilizarán las técnicas de:
a) Entrevistas; b) Cuestionario y c) Observaciones.

El Cuestionario se aplicará a una muestra representativa del universo, tanto de empresas medianas como de las grandes, para hacer una comparación de ambas, y siendo en este caso los directores de importantes empresas, donde la Motivación sea de carácter importante.

La observación nos servirá para en un momento dado poder determinar circunstancias que se presentan, las cuales nos servirán en el desarrollo de nuestro trabajo.

1.4.2.1 UNIVERSO:

Se tomará como universo a todas aquellas empresas dedicadas a la fabricación y venta de muebles para oficina - dentro del área metropolitana de la ciudad de México.

Dentro de la ciudad de México el número de empresas - con características medianas y de gran tamaño no son demasiadas y se tomó un número representativo de la Industria Mueblera, por lo que consideramos un total de dieciocho empresas, por lo que por su reducido número en lugar de aplicar fórmulas para determinar el tamaño de la muestra, se -

aplicará un censo informativo a cada una de estas empresas.

1.4.2.2 MUESTRA:

Industrias

En este caso la muestra se efectuará mediante un censo a las principales industrias dedicadas a la fabricación y - venta de muebles para oficina, tanto de madera como metálicos, que son la cantidad de dieciocho empresas.

A continuación enlistaremos las dieciocho empresas que comprenden nuestra muestra:

1. Productos Metálicos Steele, S.A. de C.V.
2. Industrias D.M. Nacional.
3. Industrias Riviera
4. López Morton, S.A.
5. Remington Sistemas de Oficina.
6. Compañía Mexicana de Muebles de Acero.
7. Placas de México.
8. Muebles de Oficina Von Haucke
9. Siglo Mex.
10. Ofímex
11. Muebles de Oficina Simex
12. Euromueble, S.A.
13. Knoll, S.A.

14. Industrias Serrat
15. Olimpia
16. Industrias Dinamic
17. Kora, S.A.
18. Muebles Escolares Langhon

1.4.2.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA

En vista del tamaño del universo que tenemos y a juicio de nosotros, encontramos que la muestra de dieciocho em resas representa el 80% de las ventas totales de muebles, - tanto de madera como metálicos y por lo tanto, nos convenfa aplicar un cuestionario a cada una de ellas en lugar de desarrollar una fórmula que nos diera una muestra mucho mayor.

Se escogieron estas empresas debido a que clasificándo las en medianas y de gran tamaño, encontraremos diferencias en sus formas de motivar al personal y que a la vez es tas empresas como se mencionó anteriormente, representan ca si en su totalidad las ventas que acaparan el mercado en la ciudad de México.

1.4.2.4 INSTRUMENTO DE PRUEBA:

Con el propósito de efectuar la investigación, se elaborará un cuestionario a fin de poder entrevistar a los directores de las empresas.

1.4.2.5 JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO

PREGUNTA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO
1		X
2		X
3		X
4		X
5	X	X
6	X	
7		X
8	X	
9	X	
10	X	X
11	X	X
12		X
13	X	X
14		X
15	X	X
16		X
17	X	X
18		X
19	X	

C A P I T U L O I I

PRINCIPALES ASPECTOS DEL SER HUMANO

2.1. ASPECTO SOCIAL

El hombre, por naturaleza, es un animal social, no puede vivir ni desarrollarse si no es en el seno de una organización social por elemental y rústica que ésta sea.

El ser humano desde mucho antes de su nacimiento se encuentra en dependencia directa con otro ser, y esta misma dependencia seguirá en aumento en base a la relación que tenga este ser con los demás, no sólo con la intención de buscar obtener un desarrollo individual, sino también el poder contribuir con algo de él a la sociedad. (1)

De esta manera la primera relación que tenga el ser humano será la que tenga con su familia, y siendo ésta el primer contacto que tiene con la sociedad, su relación lo afectará el resto de su vida. Posteriormente quizás asista a una escuela donde podrá convivir con niños de su misma edad y maestros, lo cual le provocará un cambio al que se integrará poco a poco y así en el resto de su vida deberá irse adaptando a los diferentes factores que se presentan en una sociedad y al mismo tiempo los grupos de individuos que la componen, que al mismo tiempo tendrán objetivos diversos entre unos y otros.

(1) Mc Gregor Douglas.-El Aspecto Humano dentro de las Empresas. Editorial Diana, México, 1980.

2.2. ASPECTO PSICOLOGICO

Para poder hacer un estudio sobre el aspecto psicológico del hombre, se debe de iniciar con un estudio de la mente humana, para así poder comprender de una mejor manera su forma de comportarse y sus actitudes.

Según Freud, la mente está integrada principalmente - por tres partes: El Ello, o Id, el Yo, o Ego y el Superego o Superyo.

Se iniciará hablando del Ello o Id, el cual se va a manifestar a través de impulsos que no están a nuestro alcance dominar.

El grupo o conjunto de instintos que forman o integran el Ello como son el hambre, apetito sexual, y la satisfacción, por ejemplo, son instintos que surgen del principio del hombre por el placer, pero la carencia de un real objeto capaz de satisfacer una necesidad biológica no es siempre un obstáculo, ya que la sola representación mental del objeto deseado vendrá a satisfacer esa necesidad.

Por otro lado el Yo, quedará integrado en base a nuestros pensamientos, y de nuestro razonar; que difiere con el Ello, el Yo vive en el tiempo y significa todas nuestras comunicaciones hacia el mundo exterior de la realidad; es la

representación mental que tenemos acerca de las cosas y a la vez es también el recuerdo de sucesos que ocurrieron con anterioridad. Podemos decir que el Yo no sólo percibe y capta los casos sino que también las puede en un momento dado también se pueden recordar.

Por último, se encuentra el Superyo que es el resultado de la asimilación que tiene cada individuo, presenta sobre todos aquellos principios y normas que rigen las relaciones del hombre con la sociedad en que vive.(2)

Es decir dicho de otra forma la estructura moral que se forma y se encuentra en el ser humano desde el momento de su nacimiento hasta llegada su juventud dentro del marco de la comunidad en que se desenvuelve.

El justo equilibrio de estas tres partes ya mencionadas con anterioridad nos da como resultado la actuación normal de una persona. Esto no quita la posibilidad de que el hombre pueda encontrarse en serios problemas, sin embargo podrá estar libre de tensiones y angustias, y por tanto, será capaz de poder manejar en un momento dado sus problemas de la mejor forma posible.

2.3. ORGANIZACION FORMAL

Una empresa o cualquier clase de organización estará

(2) Dr. Gregor Lougias, Cb. Cit.

formada por un conjunto de individuos que se integrarán y colaboran para un mismo fin común. Sobre este punto George Terry, define a la Organización: como que es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Este enfoque de carácter fundamental es aquel que tiene la organización de carácter formal de la empresa, y que se puede traducir en la jerarquía y la división de tareas y de funciones.

Es una estructura que se expresa en el organigrama, - los reglamentos y las normas de actuación.

Es la que pone en un orden los esfuerzos y formula el armazón adecuado y la posición relativa de las actividades que se habrán de desarrollar; es, en síntesis lo que cada miembro de la organización debe hacer, incluyendo la manera de cómo debe realizarlo.

De acuerdo con J.A.C. Brown, la organización formal - posee tres características bien definidas:

1. Es deliberadamente impersonal
2. Se basa en las relaciones ideales

3. Se basa en la hipótesis del populacho de la naturaleza del hombre (es decir, que la competencia conduce a la eficiencia máxima; que cuando cada individuo lucha por sí mismo, sirve a los mejores intereses del grupo y que los individuos son unidades aisladas que pueden pasar de un puesto a otro de acuerdo sólo con su habilidad para hacer el -- trabajo).

Dentro de una organización de carácter formal existen una serie de problemas de carácter administrativo que dificultan la manera de resolverlos, ya que el factor humano se ve reducido al mínimo al existir una naturaleza impersonal y una dificultad en las comunicaciones, patente sobre todo cuando se trata de organismos muy grandes.

Esto no significa que la organización forma deba desaparecer, sino que por el contrario, tendrá que tomar más en cuenta a los individuos, sobre todo en lo que sus actitudes, necesidades e intereses se refiere, para poder obtener así todos aquellos beneficios que presenta este tipo de organización.

2.4. ORGANIZACION INFORMAL

Una empresa o cualquier otra institución, no es solamente un grupo grande de personas que la forman, sino tam--

bién puede ser un grupo de personas que a la vez que tienen relaciones funcionales tienen rencores, y amistades, odio, etc., los cuales llevan a la formación de lo que se conoce como un grupo informal de trabajo.

Gardener y Moore definen la organización informal como:

La resultante de las relaciones individuales y colectivas de los individuos a la situación en que los coloca la organización formal.

Al mismo tiempo otros autores como Koontz y O'Donnell mencionan que Banard considera como una organización informal aquella en la cual la actitud personal conjunta sin un propósito consciente de grupo, aún cuando posiblemente contribuya a resultados conjuntos.

Elton Mayo, junto con las investigaciones realizadas por parte de Hawthorne, llegó a la conclusión de la importancia que tienen los grupos de trabajo, y proporcionan dos lecciones importantes:

- 1.- Que ningún agregado de personas puede existir por algún tiempo sin que se formen grupos informales y sin que destaquen los líderes naturales.

2.- Que no solamente es estúpido sino fútil tratar de deshacer esos grupos; la actitud inteligente consiste en intengar que los intereses de la dirección y los obreros coincidan a fin de que el conjunto de grupos informales que forman el personal de la fábrica adopten las mismas metas en vez de frustrarse unos a otros.

Como ya se había comentado con anterioridad, todas -- las actitudes que el ser humano toma en su vida ante la diversidad de circunstancias que se le presentan las adquiere principalmente en su núcleo familiar y en seguida la escuela, pero sin duda alguna es de gran importancia a la vez el grupo de trabajo donde se encuentra, que es un factor muy importante.

En el momento en que la Dirección anuncia a los trabajadores el lugar, y como van a trabajar, les esta diciendo al mismo tiempo con que personas se pondra en contacto para realizar su trabajo, partiendo de esto, ellos mismos empezarán a reunirse entre sí formando grupos de amigos, guiados por la amistad y los diversos intereses que les sean comunes; y aún cuando no haya ningún motivo o razón para que estos se agrupen entre sí, los individuos procurarán formar-- las.

Analizando lo anteriormente dicho se puede decir que

cuando se pretende cambiar la conducta humana de algún --- miembro de la organización, es preferible actuar a través - del grupo y no directamente sobre el individuo; y que es -- muy importante para el dirigente entender que la organiza-- ción informal, es la fuente principal de control social y - que la relación existe entre la organización informal y la formal, debe mantenerse y armonizarse para lograr la máxima efectividad en el funcionamiento de ésta última.

Por otra parte se puede mencionar que toda empresa no solamente debe de buscar satisfacer los intereses económi-- cos que la forman sino que a la vez de satisfacer sus inte-- reses propios debe de considerar las responsabilidades so-- ciales que tiene toda empresa.

En base a la medida en que se integren los objetivos de la organización con los de los individuos que trabajan - para ella así será el éxito que pueda alcanzar la empresa.

2.5. FACTORES MOTIVACIONALES DENTRO DE LA EMPRESA.

Es evidente, que la mayoría de los esfuerzos para --- efectuar cambios en la organización, ya sea que provengan - de la gente, la tecnología, la estructura o la tarea, tie-- nen que ver unos con los otros, y los cambios que se provo-- quen en uno o varios de ellos resultarán en efectos compen--

satorios en los restantes.

El sistema de hacer categorías se complica más, por el hecho de que los objetivos de los diversos enfoques del cambio en la organización no son uniformes. Todos ellos -- comparten una gran importancia en las mejores soluciones de las tareas; sin embargo, mientras algunos de los enfoques técnicos se dedican casi exclusivamente a las soluciones de las tareas, otros de los enfoques de las gentes están igualmente interesados en el desempeño de la tarea ulterior a las decisiones. Aunque la solución de una tarea mejorada sirve como una meta común para todos estos enfoques, algunos llevan diversos objetivos asociados. Así, algunos de los primeros enfoques estructurales estaban preocupados por obtener un statu quo del poder, y por mejorar el desempeño de la tarea; algunos de los enfoques actuales están por lo menos, tan interesados en suministrar organizaciones que cumplan con las necesidades humanas, como lo están en un eficaz desempeño de las áreas.

2.5.1. ENFOQUES ESTRUCTURALES

Los esfuerzos hechos para cambiar a las organizaciones mediante cambios en la estructura, parecen ser de cuatro clases, según Leavitt.

Primero, el cambio estructural ha sido el principal mecanismo del teórico de la organización clásica. A partir del pensamiento deductivo, lógico, basado principalmente en el sistema militar de la primera teoría no empírica de la organización, surgió toda una serie de principios de administración que ahora son familiares para lograr un máximo desempeño de la organización, optimizando su estructura.

Estos primeros enfoques estructurales casi siempre me diaban sus actividades a través de la gente hacia la tarea.

Es decir, que se mejora el desempeño de una tarea --- aclarando y definiendo las labores de la gente y estable--- ciendo adecuadas relaciones entre dichas labores. Estos enfoques eran increíblemente ingenuos en sus suposiciones --- acerca del comportamiento humano. Leavitt define que de hecho las únicas suposiciones que se hicieron eran legalistas y moralistas: una vez que hubiera sido contratada para trabajar, la gente llevaría a cabo los términos del contrato; a la gente que se le asignarían responsabilidades, aceptaría necesariamente esas responsabilidades, cuando la gente reco nociera las metas de la organización lucharía debidamente - para alcanzarlas.

Un segundo enfoque muy difundido en el cambio estructural, es la idea de descentralización. Esta afecta parcial-

mente el desempeño de las tareas por medio de sus efectos - de intervención en la gente.

Al crear centros de utilidad, uno supuestamente aumenta la motivación y el comportamiento orientado hacia una meta de los administradores locales. También agrega una flexibilidad con el fin de hacer posibles las variaciones en la tecnología, adecuadas a las diversas tareas de las diferentes unidades descentralizadas.

La descentralización puede considerarse como un mecanismo para cambiar las organizaciones a un nivel meta, -- otorgando autonomía local para efectuar cambios adicionales.

Recientemente han surgido otros dos enfoques estructurales. Uno de ellos esta representado por Chappel y Syales. La suya es una forma de ingeniería social dirigida a la tarea, pero a través de la gente.

Buscan modificar el comportamiento de la persona con el fin de mejorar el desempeño de la tarea, pero lo hacen - cambiando la estructura, en este caso el flujo del trabajo.

Sostienen que la planeación del trabajo fluye y que - las agrupaciones de especialidades afectarán directamente - la moral, el comportamiento y la producción de los empleados.

El segundo enfoque se refiere a la investigación, las redes de comunicación. En esta investigación, las variaciones de las redes de comunicación afectan en forma significativa el desempeño de las tareas rutinarias y el de las nuevas. Los resultados sugieren que las adecuadas estructuras de la comunicación pueden variar considerablemente dentro de una organización compleja, dependiendo del tipo de tarea que tome a su cargo cualquier subunidad de la organización. En esta forma, en las tareas muy programadas y repetitivas, las estructuras de la comunicación muy centralizadas, parecen trabajar muy eficientemente pero con ciertos costos humanos. En las tareas más nuevas y mal estructuradas parecen trabajar más eficientemente las redes de comunicación más abiertas, con más número de canales y menos diferenciación entre sus miembros.

2.5.2. ENFOQUES HUMANOS

Estos enfoques tratan de cambiar el mundo de las organizaciones, modificando el comportamiento de la gente dentro de la organización.

Al cambiar a la gente, se puede dar origen a la invención creativa de nuevos instrumentos o a modificar las estructuras (especialmente la de poder), por cualquiera de esos medios, al cambiar a la gente se originarán cambios en

las soluciones de las tareas y en el desempeño de las mismas, así como en el crecimiento humano y en su realización.

Históricamente los enfoques en la gente se han movido por lo menos a través de dos fases: la primera, esencialmente manipuladora, respondía a la pregunta ¿cómo puede uno -- conseguir que la gente haga lo que uno quiere?

El desarrollo ulterior de los dictámenes para el cambio en la organización presentó un segundo enfoque, el desarrollo de los grupos T. (de entronamiento sensitivo a grupos de desarrollo). El grupo T, es el arma central de los grupos destinados a enseñar a la gente como guiar y cambiar grupos, también se ha convertido en un elemento central para efectuar los cambios en las organizaciones. Los dirigentes de los grupos T, tratan de originar cambios en los mismos, asumiendo papeles extremadamente permisibles, demasiado poco autoritarios y algunas veces exageradamente no participativos, alentando así a miembros no sólo a resolver -- sus propios problemas, sino también a definirlos. El jefe del grupo T se convierte en una persona recurso que no trata conscientemente de originar una serie de cambios esenciales, sino sólo de crear cambios en los procesos del grupo, los cuales a su vez generarían cambios esenciales.

En contraste con los dos primeros instrumentos para --

discusión de grupo, el grupo T, trata directamente con la - variable de poder. Su objetivo es transferir más poder al - cliente o al grupo.

A nivel de organización la igualación del poder pre-- senta numerosos obstáculos. El desarrollo de la teoría Y de McGregor, para reemplazar a la teoría X, es un claro ejem-- plo. La concepción total de McGregor de la teoría Y, implica claramente el cambio de un superior todo poderoso tratán-- do con subordinados importantes, hacia algo más parecido a un equilibrio del poder.

Bennis Benne y Chin, establecen específicamente la -- igualación del poder, como una característica distintiva -- del proceso deliberadamente colaborador que ellos definen -- como un cambio planeado: una distribución del poder en la -- cual el cliente y el agente de cambio tengan iguales oportu-- nidades para influir.

De cualquier manera la igualación del poder se ha con-- vertido en la idea clave de los prevaecientes enfoques en la gente, que es el primer paso de la cadena teórica de la causa que conduce hacia el cambio de la organización. Ha -- servido como una submeta inicial del cambio creativo en la estructura, la tecnología, la solución y el cumplimiento de la tarea.

Al observar algunas de las principales variables del comportamiento de la organización, se puede observar que -- los enfoques para la igualación del poder rindan resultados muy diferentes de los productos por los enfoques estructurales o tecnológicos.

C A P I T U L O I I I

LA MOTIVACION

3.1. CONCEPTO

Si nos detenemos a pensar un poco en saber que es lo que mueve al ser humano en determinadas ocasiones, llegaremos a la conclusión de que siempre hay motivo que impulsa la acción humana; puede ser éste por necesidad o por el deseo de conseguir algo, para tener defensa de algo o para hacer daño, etc. Pero debemos ver que no sólo actúa por tal o cual necesidad impulsada, sino por otros factores que también toman parte en una decisión. (3)

El ser humano no actúa sólo sino que está motivado en casi todas sus acciones, por alguien, por ejemplo podemos observar como es que una persona en estado hipnótico actúa de acuerdo a la motivación que le da el hipnotizador. Un pequeño en su instrucción primaria estará motivado por sus padres y profesores, puede ser que trate de ser el primero en clase y por ello tener gran satisfacción.

Lo anterior podrá lograrse a través de halagos, cariño, premios o con el reconocimiento a la labor del niño.

En su juventud, además de padres y profesores, ahora tendrá además la motivación por parte de sus amigos; ahora va a demostrar que sabe y puede hacer algo. Ya en su carrera profesional, estará motivado por la necesidad de ver co-

(3) No (Quig Jack H.- Como Motivar a la Gente: Problemas y Procedimientos.- Logos Consorcio Industrial, México, 1977.

ronados sus esfuerzos y ser brillante en su futuro; otros - tendrán su motivación en la mujer a modo de novio, de esposa o de familia.

Algunos otros tendrán motivaciones muy propias y debido a ellas, logran lo que desean; por ejemplo aquellas personas que carecen de algún miembro del cuerpo y que en su desesperación primero y en su rehabilitación más tarde, obtienen su motivación, como podrá ser la idea de seguir viviendo y ser útil a la sociedad, etc.

Pensamos que no puede decirse a modo de definición lo que es la motivación algunas definiciones pretenden hacerlo pero más bien diría yo que es posible ejemplificar y conceputar para entender lo que es realmente puedo decir que es aquello que induce a la persona para que dirija su comportamiento hacia una meta. No se trata de algo tangible que exista dentro de nosotros y que podamos tomarla y dirigirla como se quiera. Creo que es algo que va hacer que en ocasiones actuemos de alguna manera, pero que no siempre será por nosotros mismos; esto es porque algunas veces no diran esto no le conviene o - es preferible que hagas esto - etc., y es entonces cuando empezamos a reflexionar y sentimos la inclinación hacia cierta idea, esto sucederá cuando ya hemos sido motivados.

Lo que no debemos hacer es confundir la motivación -- con los medios que servirán para satisfacer una necesidad, por ejemplo cuando se tiene sed, no debemos decir que la mo tivación es el agua, ya que ésta sólo será el satisfactor.

Tampoco la debemos confundir con el incentivo puesto que será sólo un medio existente para lograr que se cumplan una serie de situaciones requeridas. Tenemos el ejemplo de un obrero que tiene ocho hijos y cuyo trabajo es bien remunerado pero que no alcanza para cubrir bien las necesidades de su hogar, esa persona ya tiene tiempo con el mismo salario y no ha podido pasar del mínimo. Llega tarde por las ma ñanas y no ejecuta el trabajo, o sea que por estos medios - (puntualidad y calidad) llegará a obtener la empresa mejo-- res productos y personal más responsable y puntual en sus - labores. Debemos tomar en cuenta que ese trabajador ha sido motivado con base en las necesidades de su familia, su de-- seo de superación y un futuro con mayores posibilidades.

Lo anterior quiere decir que hay que ver el porque de la actuación del individuo; al analizar y conocer lo que ha ce que actue en cierta forma, se estará en posibilidad de - orientar y motivar para que cambie su actitud. En este ejem plo podemos suponer que llegaba tarde porque alguno de sus hijos esta enfermo y requiere de cuidados nocturnos que él tiene que atender, o que se acuesta muy tarde porque no pue

de dormir y por eso se levanta tarde, etc. En su trabajo al estar pensando en su familia y su mejoría o por estar desvelado no pone la atención requerida. Su interés está desviado hacia otro asunto desatendiendo lo que debería atender - en ese momento.

Debe ponerse atención a los diferentes aspectos que - van a intervenir en esto, como puede ser la investigación - de lo que causa una situación, el modo de motivar de acuerdo al resultado de la investigación, el incentivo que se -- puede aplicar para obtener el beneficio que se quiere y finalmente la obtención de los satisfactores para las necesidades o problemas del individuo.

3.2. IMPORTANCIA Y EL PORQUE DE LA MOTIVACION

Es lógico que la motivación sea de gran importancia -- puesto que al saber cuáles podemos aplicar y como se pueden aplicar avanzaremos mucho en el asunto que requiere ella.

El personal de una empresa es uno de los engranes más importantes y el que presenta mayor interés, por ello hay - necesidad de conocer el mecánico de este engrane y lo interesante que se presenta cada parte (individuo) que entrega esa pieza.

Se conoce que la persona esta afectada de algunos factores; así en una empresa, sea cualquiera la finalidad de esta, habrá que ver siempre a las personas; seres que piensan diferente, que tienen metas contrarias, con problemas diferentes, que sienten la vida cada quien a su manera, que dan diferente valoración a lo que ven, apreciando más lo que no es, con actitudes equivocadas, etc. Todas esas personas son de cualquier manera lo que hará que se logre o no una finalidad, un objetivo de la organización, etc.

Por ello es evidente que sea importantísimo el conocimiento de la motivación. Que se conozca el trato con las -- personas y sobre todo que se tenga una vista mayor sobre lo que una persona bien motivada puede rendir.

Salta a la vista la importancia de la motivación además de que va ligada al por qué de ella.

¿Para qué se va a motivar al individuo?, pues para -- que sienta en sí mismo ese algo que hará que se preocupe o se active hacia alguna cosa. ¿Por qué? desde luego que será en beneficio de una empresa (en su caso), pero indirectamente será en provecho de la misma persona, ya que bien motivado, podrá ser en el futuro alguien que actúe bien para favor suyo.

Además con ello se logrará dar mayor importancia y em

puje al rendimiento y proporcionar beneficio y mayores logros a la empresa en general.

Es claro que el conocimiento de las personas lo tiene el psicólogo industrial para el caso de las empresas, pero no debemos olvidar que una organización es de suma importancia la coordinación de actividades, operaciones, áreas de trabajo, etc., por lo que se puede decir que el Licenciado en Administración tendrá conocimientos que ayudarán más todavía a lograr un mayor rendimiento y desarrollo del ser humano en una empresa de cualquier tipo.

Lógicamente, la labor del Licenciado en Administración buscará obtener mejores conclusiones en cuanto a las actitudes, comportamiento, necesidades del personal, etc.

3.3. TEORIAS PRINCIPALES ACERCA DE LA MOTIVACION

Tomándose en cuenta que la motivación tiene y es de vital importancia para toda aquella organización o empresa que quiere conocer más de cerca el por qué de la conducta humana señalaremos a continuación aquellas que actualmente están más en relación con las organizaciones del trabajo.

3.3.1. TEORIA DE ABRAHAM MASLOW

La motivación implica una condición dentro del indivi

duo, considerada como una necesidad, y algo exterior a él, que se conoce como un incentivo o meta.

La necesidad esta acompañada por un estado de inquietud o tensión que origina que el comportamiento sea dirigido hacia una meta que satisfaga la necesidad y en esta forma reduzca la inquietud o tensión.(4)

Abraham Maslow ideó un sistema de clasificación de -- las necesidades humanas ampliamente aceptado. Se han organizado dichas necesidades en cinco categorías, que son:

- * Las necesidades fisiológicas
 - * Las necesidades de seguridad
 - * Las necesidades de afiliación
 - * Las necesidades de estima
 - * Las necesidades de autorrealización
- * NECESIDADES FISIOLÓGICAS:

Son las de mayor jerarquía, ya que tienden a ser las más fuertes hasta que no se les satisfaga en alguna medida.

Son las necesidades fundamentales que sostienen la vida misma: alimento, vestido, abrigo, hasta que se satisfagan estas necesidades en el grado necesario para el funcionamiento normal del cuerpo, la mayor parte de la actividad

(4) Chruđen y Cherman.- Administración de Personal.- pág. 340

de una persona se desarrollará a este nivel.(5)

* NECESIDADES DE SEGURIDAD:

Aparecen una vez que las necesidades fisiológicas que dan satisfechas. Consisten principalmente en la necesidad - de estar libre del miedo al peligro físico y a la privación de las necesidades fisiológicas fundamentales. La mayoría - de los empleados, por ejemplo, desean trabajar en puestos - que están libres de riesgos físicos y psicológicos y que proporcionen permanencia.

* NECESIDADES DE AFILIACION:

La mayoría de las personas salvo varias excepciones, requieren mantener relaciones que lo hagan integrarse con - los demás, es decir, vivir dentro de la comunidad. No obs-- tante, además de esto, el ser humano no necesita sentir que pertenece a un grupo y que se le acepta dentro de él.

* NECESIDADES DE ESTIMA:

Existen dos motivos relacionados con la estima, por - un lado se encuentra el prestigio y por el otro el poder.

El prestigio puede definirse como algo intangible que la sociedad otorga a un individuo.

(5) Hersey-Blanchard.- Administración y Comportamiento Humano.-
pág. 32

Muchos tienden a buscar solamente los símbolos materiales de la posición, mientras que otros se esfuerzan por obtener un logro personal o una realización personal que impongan prestigio por sí solos. La necesidad de prestigio a su vez esta limitada por la propia persona, en mayor o menor medida, esto es porque la gente tiende a buscar prestigio solo hasta un nivel preconcebido.

Cuando sienten que no han alcanzado este nivel, la fuerza de la necesidad tiende a declinar que el prestigio se convierte en un aspecto de mantenimiento que de avance.

El poder, a su vez, puede clasificarse en dos: el poder de posición y el poder personal. El primero se refiere a la influencia que ejerce una persona sobre las demás valiéndose de la posición que ocupa en la organización, mientras que el segundo tipo de poder se refiere a la influencia que puede ser ejercida como resultado de la personalidad y conducta del individuo.

*** NECESIDADES DE AUTORREALIZACION:**

Estas se refieren al deseo que siente el hombre de autocumplimiento; o sea la tendencia a estar actualizado con respecto a lo que él es potencialmente. Lo que el hombre puede ser, debe ser. Esta tendencia puede ser considerada como el deseo de ser más y más de lo que se es, de con--

vertirse en todo lo que uno es capaz de convertirse. (6)

3.3.2. TEORIA DE FREDERICK HERZBERG

En la industria, el beneficio final de un estudio sobre las actitudes en el empleo sería en aumento de la productividad, un descenso del ausentismo y mejores relaciones de trabajo. Para el individuo una comprensión de las fuerzas que conducen al mejoramiento de la moral conduciría a una felicidad y a una autorrealización más grande.

Basándose en un estudio sobre los diferentes tipos de actitudes que los empleados manifestaban en el trabajo.

Herzberg pudo concluir que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades, siendo completamente independiente unas de otras y que además, influyen en la conducta de una manera distinta.

FACTORES HIGIENICOS

Medio Ambiente
Políticas y administración
Supervisión
Condiciones de trabajo
Relaciones interpersonales
Dinero, posición, seguridad

MOTIVADORES

El trabajo mismo
Éxito
Reconocimiento del logro
Trabajo desafiante
Responsabilidad acrecentada
Desarrollo y adelanto

(6) Chudren y Sherman.- Administración y Comportamiento Humano, pág. 341.

A la primera categoría de necesidades Herzberg la llamó factores extrínsecos o higiénicos, puesto que tienen muy poca influencia sobre las actitudes positivas y más bien --
tienden a un carácter preventivo y ambiental.

Su función principal es la de evitar la insatisfac---
ción en el empleo, además de describir el ambiente del hom-
bre.

Los factores higiénicos no provocan ningún aumento de
la capacidad producida, únicamente evitan pérdidas en el --
rendimiento del trabajador debido a restricciones en el traba
bajo.

La supervisión, las condiciones de trabajo, el dine--
ro, las relaciones interpersonales, la seguridad, etc., son
factores higiénicos, los cuales no se consideran como parte
intrínseca de un empleo, pero se relacionan con las condi--
ciones bajo las cuales este se realiza.

Para poder satisfacer los motivadores factores, sugiere
a la administración que de una oportunidad en el ambien-
te de trabajo. Finalmente Herzberg llegó a la conclusión -
de que lo que realmente se debe hacer es acrecentar delibe-
rádamente las responsabilidades, el alcance, y el desafío -
en el trabajo más que una ampliación de las funciones mis-
mas.

3.3.3. TEORIA DE DAVID C. McCLELLAND

Esta teoría se basa principalmente en los estudios de Max Weber sobre las diferentes costumbres que existen en -- los grupos religiosos, estas sirvieron de apoyo a McClelland y a sus colaboradores para poder llegar a la conclusión de que todas las personas se encuentran motivadas por los siguientes factores: el logro o realización, la afiliación y el poder.

McClelland sostiene que todas aquellas personas que - se encuentran motivadas por el logro, tienden a presentar - ideas más definidas y por lo tanto van a tratar de lograr-- las, con lo que termina diciendo que cuando las personas es tan motivadas por la afiliación tratarán de tener un mayor contacto social.

Y también podemos comentar que el influir siempre en los demás, será la principal tendencia que tienen los individuos motivados por el poder.

Esta teoría afirma que el centro del desarrollo econó mico es el logro, el cual nace en cada individuo, dependien do claro la influencia que sus padres hayan tenido sobre el cuando niño.

McClelland, opina que los países que están en desarrollo, comparados con los que están ya desarrollados, poseen una necesidad de logro interior, teniendo por el contrario a los países desarrollados un deseo mayor de afiliación.

En esta teoría expuesta por McClelland, se encontró - que él consideraba como expuesta la necesidad de logro y la de afiliación, lo cual es criticado severamente ya que - se supone que en toda organización ambos motivos deben ser complementarios, a fin de que no se discutan.

3.3.4. TEORIA DE DOUGLAS MCGREGOR

La más importante aportación de McGregor al pensamiento administrativo, es su clasificación sobre las filosofías de dirección, confirmando la tesis de que algunas de las variables más importantes para lograr resultados en la dirección de las organizaciones son los valores culturales de -- los que ejercen el mando, la supervisión o la dirección de los subordinados.

Su teoría está basada en dos concepciones fundamentales:

- 1.- En los valores culturales sobre la naturaleza del comportamiento humano de los que ejercen el mando, la autoridad, la supervisión, etc., dichos valores se reflejan en

las actividades que muestran a la hora de ejercer sus funciones.

2.- En la tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las motivaciones.

TEORIA "X"

McGregor dice que las organizaciones tradicionales -- parten de tres proposiciones básicas para someter al hombre a la organización y corregir su conducta. Estas proposiciones son:

a) La administración es la responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva: dinero, materiales, equipo, personas, en interés de los fines económicos.

b) Respecto a las personas, es un proceso de encaminar sus esfuerzos motivándolas, controlando sus acciones, - modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización.

c) Sin esta intervención activa de la administración, las personas serían pasivas, incluso renuentes, a las necesidades organizativas. Hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas, sus actividades tienen que ser - dirigidas. Este es la tarea de la administración, la de di-

rigir a los directores subordinados o a los trabajadores. (7)

Se puede decir entonces que esta teoría supone que la mayoría de las personas prefieren ser dirigidas, por lo tanto, no les interesa asumir responsabilidades, sino solo deseando seguridad antes que nada.

La teoría "X" a su vez, sostiene ciertos valores entre los que se pueden mencionar:

- a) El hombre medio es indolente por naturaleza
- b) Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad
- c) Es intrínsecamente egocéntrico, indiferente a las necesidades organizativas
- d) Es crédulo, no muy vivo, por lo tanto es fácil influir en él.

Como consecuencia de las ideas que los supervisores - de los subordinados, es lógico suponer que las actitudes o comportamiento hacia los dirigidos serán: darles trabajo fácil y bien organizado, controlarlo lo más posible y por último, establecer reglas sólidas bajo sistemas rutinarios.

El tipo de administración "dura" o tradicionalista -- cuenta con algunas dificultades como es la formación de contrafuerzas, como la restricción del rendimiento, antagonismo, sindicalismo militante.

McGregor hace notar lo siguiente:

"En el fondo de cualquier teoría administrativa del personal, existen determinadas suposiciones sobre la motivación humana. (8)

TEORIA "Y"

Las proposiciones básicas que expresó McGregor, según muestra Merrill, son:

a) La administración es la responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva: dinero, materiales, equipo, personal, en interés de los fines económicos.

b) Las personas no son pasivas o renuentes por naturaleza a las necesidades organizativas. Han llegado a serlo como resultado de la experiencia en las organizaciones.

c) La motivación, el potencial para el desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades, la disposición para encaminar la conducta hacia metas organizativas, se hallan todas presentes en las personas.

d) La tarea esencial de la administración es la de disponer las condiciones organizativas y los métodos de funcionamiento, de suerte que las personas puedan lograr mejor

(8) Royes Ponce, Agustín.- Administración de Personal.

sus propias metas, encaminando sus propios esfuerzos hacia fines organizativos.

Los valores sostenidos por la teoría "Y" aparecen en los siguientes puntos tomados del libro "El aspecto humano de las empresas", cuyo autor es Douglas McGregor.

1.- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo, es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. Según - circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción o una manera de castigo.

2.- El control externo y la manera de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y -- controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

3.- Se compromete a la realización de los objetivos - de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. Las más importantes de estas compensaciones son por ejemplo: realización de sí mismo.

4.- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es una ca--

racterística de los grandes sectores de la población.

5.- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están utilizadas sólo por partes.

Con esta nueva forma de pensar se derivan actitudes - contrarias en los supervisores, a las sostenidas por la teoría "X", ya que ellos mismos se encargarán de crear ambientes propicios para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización, además de permitir su -- participación en la toma de decisiones y dar mayor amplitud para que se autodirijan.

3.3.5. TEORIA DE CHRIS ARGYRIS

Con el propósito de determinar qué efecto han tenido las prácticas administrativas sobre la conducta humana y el desarrollo personal dentro del ambiente del trabajo. Chris Argyris examinó los sistemas de dirección en uso, de donde desarrolló su teoría de inmadurez, madurez. (9)

La crítica fundamental de este autor a los sistemas - de dirección se basa en que la administración exige al personal que suprima su capacidad de pensar, de seleccionar po sibilidades, de contar con la libertad para adaptar las re-

(9) Reyes Ponce, Agustín.- Ob. Cit.

glas a las circunstancias; en pocas palabras, el propio sistema de dirección impide al personal comportarse como gente madura.

Según Argyris, hay siete cambios que deben ocurrir en la personalidad de un individuo para que llegue a ser una -- persona madura.

1.- Un individuo avanza de un estado pasivo de la niñez a un estado de creciente actividad en la edad madura.

2.- Un individuo pasa de un estado de dependencia de los demás como niño a un estado de independencia relativa -- como adulto.

3.- Un individuo se comporta sólo de unas cuantas maneras como niño, pero como adulto es capaz de comportarse -- de muchas maneras.

4.- Un individuo tiene intereses erráticos, casuales y superficiales como niño, pero desarrolla intereses más -- profundos y más fuertes como adulto.

5.- La perspectiva temporal de un niño es muy corta y abarca sólo el presente, pero el madurar esa perspectiva -- temporal se amplía para incluir el pasado y el futuro.

6.- Un individuo como niño está subordinado a todos,

pero avanza a una posición de igualdad o superioridad ante los demás como adulto.

7.- Como niño, un individuo carece de conciencia de un "yo", pero como adulto, no sólo esta consciente de ésta, sino que es capaz de controlarlo.

Argyris afirma que estos cambios residen en un continuo, y que la personalidad "sana" se desarrolla a lo largo de este continuo de inmadurez-madurez.

3.4. FUNCION DE LAS MOTIVACIONES

La motivación tiene también una función que cumplir y puede decirse que la esta cumpliendo, desde el momento en que la persona se siente motivada o cuando se ha encontrado ya los factores de la motivación. Las funciones que una motivación va a cumplir son entre otras, las siguientes:

1.- Alentar a la persona para mejorar, incrementando su destreza por medio de un aprendizaje de métodos más efectivos de trabajo.

2.- Hacer que las diferencias individuales en rendimiento muestren la misma variación y ordenación que las diferencias individuales en habilidad.

Se ha visto que la habilidad para hacer un trabajo es una función de aptitudes y entrenamientos, de lo cual se -- puede decir que la realización es igual a las aptitudes por el entrenamiento.

Las medidas de rendimiento implican una función adic-- cional; es decir, la del deseo de trabajar de acuerdo con - la cantidad de aptitud poseída, sin embargo habrá una fati- ga que reducirá la productividad de la persona.

De lo anterior debemos ver entonces que existen variables que estarán como obstáculos a vencer, logrando así el triunfo de la motivación.

Aún así, es posible obtener una fórmula de rendimien- to integrada con estas variantes; dicha fórmula quedaría de la siguiente manera:

Rendimiento o productividad = Aptitudes x entrenamiento x motivaciones - fatiga

Es claro que la fórmula que según las aptitudes y el entrenamiento de la persona a la cual motiva, y restándole la fatiga necesaria, se obtendrá el rendimiento de la misma.

3.5. MÉTODOS DE MOTIVACION

Al respecto encontraremos métodos que nos parecerán -

absurdos para aplicar en la actualidad, otros que pensaremos que no tendrán resultados positivos algunos que se cree que ya no existen, etc.

Los métodos conocidos son los siguientes:

1.- AUTORITARISMO: En este caso se trata de motivar a la persona por medio de la autoridad, es decir por medio del mandato de las personas que fungen como autoridades en alguna sección o división de alguna empresa. (10)

Se trata de obligar a las personas para que ejecuten de terminadas operaciones; sólo que no será ordenado tranquila y debidamente, sino en forma amenazante para que trabajen las personas; en caso de incumplimiento o desobediencia, lógicamente se verán en problemas.

Desde luego que esto no es aconsejable desde ningún punto de vista ya que en todo caso parecido habrá problemas.

Puede suceder que en una empresa se obligue al personal por este medio, lo que se va a lograr es que trabajen - descontentos y molestos, además de que ejecutarán el trabajo de mala gana.

Una de las desventajas de esto, es que al ser obligados a trabajar, siempre estarán sintiendo la presión de los

(10) Herzberg, Frederick.- Como motivar a sus Empleados. Publicaciones Ejecutivas de México. México, 1975

supervisores además de las amenazas, para que no desatien-- dan el trabajo.

Por este medio se logrará que el trabajador busque so lo salir del paso y por ello el trabajo le resultará en la mayoría de las ocasiones, defectuoso y mal hecho.

Puede llegar el momento en que el trabajador cansado de sentirse siempre obligado y con la tensión nerviosa en - su límite; exteriorice su explosividad y demuestre su des-- equilibrio emocional; dando como resultado quizá que golpee al supervisor, arroje lejos sus herramientas y hasta maldiga a la empresa. En todo caso y encontrándose en la situa-- ción de no importar nada más que el desahogo emocional y la calma de tensión, poco importará al trabajador la pérdida - de su trabajo o un fuerte castigo. Logrará por fin el traba-- jador decir sin limitaciones que se deshizo de aquello que "lo traía en salsa".

Este medio es quizá uno de los que en la actualidad - poco se aplica. Puede ser principalmente en empresas de un solo dueño y en las que generalmente el personal es de un - estrato social muy bajo; puede suceder esto en las empresas dedicadas a la fabrica~~xi~~ón de muebles o a las dedicadas a la construcción.

2.- PATERNALISMO: Este es un método en el que el dueño o dueños, o las personas que manejan la empresa, tratan de proporcionar a su personal todo aquello que les hace falta según ellos. Es decir, que un obrero puede argumentar -- que necesita un préstamo de tal cantidad para solventar una deuda en la escuela de sus hijos pero en realidad será destinada a una causa diferente y de satisfacción personal.

En ocasiones dirán que se necesitan herramientas nuevas porque las otras se han perdido o ya no sirven aun cuando su estado es todavía satisfactorio para ejecutar el trabajo; en este caso el patrón sin hacer una investigación para comprobar que efectivamente la herramienta ya no sirve o no existe, entregará otra nueva para que su personal pueda trabajar y dar salida con prontitud al trabajo que hay.

En estos casos, al personal se le perdonan y pasan -- por alto muchos de sus errores, inclusive se les ayuda en su propio trabajo; tienen buenas remuneraciones.

El jefe de la empresa considera que es necesario darles un salario adecuado a sus necesidades. Se dan demasiadas prerrogativas y en general se trata muy bien al personal, por ello es lógico que surjan problemas ya que algunos aun teniendo ventajas sobre otros, siempre estarán listos a solicitar y lograr mayor beneficio personal sin merecerlo -

verdaderamente.

Los dueños no toman en cuenta el verdadero rendimiento de la persona en su trabajo, sino que tratan de conocer más a fondo a la persona, las necesidades en sus hogares, y en ocasiones sus mismos problemas llegando al extremo de hacer una amistad muy unida con el trabajador y con los empleados. Esto naturalmente hará que vengan los problemas con los demás integrantes de la empresa.

Existen también las compensaciones semanales que algunos patrones suelen dar a sus empleados y obreros; en ocasiones será por verdadero merecimiento por haber cumplido debidamente con sus obligaciones, etc., pero también en ocasiones será porque el patrón se da cuenta de que el empleado o trabajador lo necesita para algún pago en su caso, etc.

Esto hará que la mayoría de los que reciben este beneficio se sientan con mayores garantías sobre los demás. Habrá algunos que reconozcan que el patrón quiere ayudarlos y por ello se sienten obligados a corresponder con buenos trabajos y buen comportamiento en la empresa, cosa que es lo que el patrón desea al comportarse de esa manera, pero también habrá otros que se aprovechen de la situación y a sabiendas de que de todos modos tendrán ese beneficio semanal, desatiendan su trabajo, lo ejecuten en más tiempo, etc. Al-

gunos pensarán que es mejor ganar bien ese dinero y por lo tanto no aceptarán esa suma semanal, pero a la vez se sentirán en una situación diferente de aquellos que si lo reciben.

Otros pensarán que su esfuerzo es lo que les va a dar ciertos beneficios en la empresa, pero al darse cuenta de que otros descansan más en su trabajo, tienen mayor tiempo para hacer comentarios con sus compañeros de trabajo, etc., pues tienden a hacerlo los demás.

Este método puede ser utilizado por empresas de pequeña capacidad, en las que no hay demasiados obreros, en empresas en las que no se necesita de grandes conocimientos para lograr sus objetivos, ya que es probable que aun con pérdida de herramientas, tiempo y materiales, o teniendo los problemas de trabajo, etc., pues tienden a hacerlo como los demás. (11)

Lógicamente que esto no funcionará en empresas de gran magnitud pues es de comprenderse que obtendríamos resultados totalmente nulos.

3.- POR CONVENIO: Es un acuerdo, más que un método de motivación, en el cual previamente se habrán manifestado las mismas, es decir, no quiere decir que se escriban una -

(11) Herzberg, Frederick.- Cb. Cit.

por una, sino que en el momento de estar en los tratos para determinar y lograr el convenio, se motiva a la persona para que ejecute determinados trabajos y acepte por tanto ese convenio.

En este caso puede suceder que se hable con un grupo de obreros para convenir que a media mañana se de un pequeño descanso de diez minutos para comer alguna torta o para tomar algún refresco.

Esto puede haber sido solicitado por el personal de una fábrica ya que varias ocasiones no se les ha escuchado; por ellos los trabajadores optaron por tomar su refresco -- aun en el desempeño de su trabajo.

Esto tiene el correspondiente peligro de la falta de atención en su trabajo y la posibilidad de causar estropeos en la producción.

Se vio que los obreros llegaban a su trabajo puntualmente y muy temprano, por lo que a media mañana necesitaban ya de un pequeño alimento y algo que les distrajera de la atención de su trabajo aunque sea por pocos minutos.-Desde el momento en que se conoció esa necesidad, se hizo el -- acuerdo de dar a los obreros el tiempo que solicitan y que a la vez ellos continuen enseguida su trabajo sin mayor pé

dida de tiempo y con la atención debida.

Puede ser que esto que parece tan simple, haga que el trabajador piense que se le escucha y se le toma en cuenta, además de que se le ayuda para que obtenga logros en su beneficio. Se le motiva para que en forma especial y reciproca él preste ayuda y atención a la empresa.

4.- POR COMPETENCIA: Este es un método en el que se puede encontrar pronta respuesta o quiza ninguna o lo que se trate de llegar. Habrá empresas en que se motive y se interese al personal para que por medio de la competencia obtenga sus beneficios o indirectamente los de la empresa. Algunos responderán de inmediato ayudando a lo que la empresa desea, pero otras que se dieran conformes no ayudarán en dado caso para nada.

Habrá aquellos que sentirán el deseo de ser triunfadores de su departamento obteniendo por ello, algunas mejoras tanto personales como para su mismo departamento; esas mejoras podrán ser buenas gratificaciones anuales, magníficos premios, etc., que serán los que posiblemente satisfagan necesidades de su familia.

En este caso puede motivarse a la persona para que --salga adelante, ya que sabemos que hay personas a las que -

les agrada "sentirse más que otros".

Aquellos que no tienen iniciativa no tendrán porque entrar en la competencia, solo que esto hará que no resulte lo planeado al no haber coordinación de actividades; veremos como mientras un departamento avanza, otro se atraza y así sucesivamente, haciendo que en vez de obtener beneficio se logre el desajuste general.

Puede presentarse el problema de que algunos de los que participaran en la competencia no hayan logrado el avance propuesto y debido a ello se sientan como personas incapaces de vencer a otras en el trabajo; esto hará que se sientan desanimados y es posible que en el futuro ya no trabajen como antes.

Desde luego que no a todos les pasará lo mismo ya que todo dependerá del grado mayor o menor que en ese momento tengan en los componentes de su equilibrio.

Otro punto que debe verse en este método, es que al implantarlo deberá hacerse con el mayor cuidado pues puede suceder que por ejecutar las actividades más aprisa, lo harán sin cuidado, sin poner atención, quizá se obtengan más pero con menor calidad.

Pueden resultar trabajos manufacturados rápidamente -

pero con una calidad pésima o muy mal hechos.

Otra desventaja es que se puede descomponer la maquinaria puesto que al forzarla a más de su capacidad podrá incluirse inclusive haber accidentes que en el trabajo normal no habría.

También puede suceder que aquellos que triunfaron en la competencia más tarde sientan las molestias de las que fueron derrotados por decirlo, así, por ejemplo suponiendo las molestias que se tienen departamentos de producción -- A,B,C. Los de B son los que vencieron y por tanto los de A y C, alegarán que les den menos trabajo ya que el otro departamento lo hace mejor y más de prisa.

Es muy importante que al implantar este método, se vea primero todo aquello que sea susceptible de suceder entre el personal y que afecta a la misma empresa.

Lo anterior no quiere decir que este método no deba aplicarse sino más bien, que debe tenerse mucho cuidado al hacerlo.

Este método puede aplicarse en cualquier empresa, grande o pequeña siempre y cuando se vea que no habrá riesgos mayores que en vez de hacer que la empresa tenga buenos resultados, llegue a perder prestigio por culpa de un método.

do mal implantado.

5.- TRABAJO SATISFACCION: Este método será para que las personas entiendan que se les da oportunidad para satisfacer sus necesidades por medio del trabajo. Es decir, se va a motivarlos para que logren aquello que desean, pero -- acostumbrándolos a que deberán hacerlo mediante el trabajo.

Podrán pensar que existen otros medios para obtener recursos y dar satisfacción a sus necesidades, pero es lógico que aunque existan otros medios, no serán tan satisfactorios ni legales como el mismo trabajo. Nos referimos a satisfactorios por que es posible que no brindará la satisfacción personal que brinda el trabajo.

Habrán otros medios que no son legales, como puede ser el chantaje, robo, fraude o cualquier otro medio delictuoso.

El sujeto sentirá mayor satisfacción todavía desde el momento en que sabe que se le va a dar oportunidad para que el mismo y honestamente obtenga esos recursos.

Todavía será más satisfacción cuando la persona tiene la seguridad de que lo que hace es para su beneficio, cooperando con la empresa y su familia.

Este método puede implantarse y de hecho se implanta

en ocasiones sin que se toman como motivación, sino simplemente de una manera lógica para que el personal ejecute su trabajo.

Este método puede aplicarse en cualquier tipo de empresa ya que no presenta dificultad alguna, sino más bien da a todo el personal la misma oportunidad sin que existan ventajas o desventajas para unos y otros.

6.- MOTIVACIONES NEGATIVAS: No quiere decir esto que se motive negativamente a una persona, sino que habrá factores que integren negativamente a la motivación (12)

Por ejemplo vemos que en la humanidad existe el dolor físico, el dolor moral, el miedo, la ansiedad, etc., lo que se tratará en estos casos es no valerse de estos factores - puesto que no será ni ético ni razonable basarse para hacerse la motivación. Por ejemplo no podemos basarnos en el miedo de alguna persona que trabaja como supervisor a una posible explosión. En caso de dolor físico, por ejemplo cuando una persona se le dice que de no ejecutar su trabajo, se le dará doble o cargar bultos más pesados que le causen dolor físico.

Desde luego que éste método no es aconsejable que se aplique en ninguna empresa y sólo se enuncia y se explica para su conocimiento.

(12) Herzberg, Frederick.- Op. Cit.

7.- TRABAJO Y JUEGO: Se trata de un método en el que van a ser motivados los dos factores o servicios al público, pero si va a satisfacer algunas necesidades del personal. - Tanto el trabajo como el juego van a requerir de una destreza determinada, puede ser agradable o no.

La diferencia estará en que el juego no tiene incentivos económicos a menos que se trate de un juego profesional, pero no es así en nuestro caso; el trabajo tiene incentivos económicos de cualquier manera.

Es más fácil que el hombre ejecute un trabajo desagradable y no así un juego que no le gusta, lógicamente será - para el incentivo económico presentado para el trabajo.

8.- MOTIVACION Y RETRIBUCION: En la mayoría de los - casos en que individuo no rinde lo suficiente se piensa que si se le paga más, podrá tener mayor rendimiento; pero en - la práctica se ha visto que no siempre da resultado, ya que algunas veces el problema no es solamente económico sino de otro tipo más.

Es decir, que el incentivo más importante no es el dinero ya que solo se presenta como un medio para la obtención de satisfactores. El dinero en sí, tiende a satisfacer las necesidades en el orden siguiente:

1. Necesidades básicas de la vida
2. Necesidades para la salud y la educación
3. Necesidades de los hijos
4. Necesidad de posición social
5. Necesidad de poder

Puede ser que las mismas necesidades se satisfagan en desorden, aunque generalmente el señalado antes es el más común.

Algunas de las formas en que se puede motivar a las personas de acuerdo a las retribuciones pueden ser las enumeradas en seguida:

1. Salario en función de la producción
2. Salario según el tiempo invertido
3. Salario por antigüedad
4. Salario sobre la base de necesidad

Es decir se trata de motivar a las personas de acuerdo a los factores que se toman en cuenta, como pueden ser el rendimiento y la productividad de una persona, el tiempo que la persona invierta en su trabajo, la antigüedad que la persona tiene en la empresa y finalmente la necesidad que se conoce de esa persona.

Aun con los métodos de salarios señalados, debemos re

calcar que no es el dinero el incentivo principal para motivar a las personas, ya que algunos otros van a preferir la seguridad, otros diran que lo primero es la posible prestación para la vejez y así sucesivamente.

C A P I T U L O I V

SISTEMAS DENTRO DE LA MOTIVACION

4.1. SISTEMAS PSICOLOGICOS O MORALES DE MOTIVACION

En todas las personas, además de las necesidades económicas existen necesidades de tipo psicológico; estas tienen una gran importancia, debido a la fuerza motivacional que representan.

4.1.1. RECONOCIMIENTO AL PERSONAL DE LAS EMPRESAS

El elogio refuerza la estimación de cualquier persona, pero además es un estimulante, porque fomenta el rendimiento del individuo.

Ser reconocido y recibir el aprecio de otros, incita al individuo a producir más.

Por más que se reconoce unánimemente el valor psicológico de los elogios, muchos jefes son muy parcos en prodigarlos por creer que así disminuirá su prestigio, y otros por temor a que esto diera motivo para reclamar una mejora en el salario, en algunas empresas prefieren premiar en efectivo que con elogios; pero el elogio se dirige a la persona, y en cambio el premio en efectivo es como si se diera el objeto elaborado.

4.1.2. CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS

El conocimiento de lo que va a pasar es un factor que influye mucho en la motivación de las personas. Para que -- una persona siga haciendo algo, va a necesitar saber para que lo hace, y en que grado influye su trabajo para el lo-- gro de algún fin.

El rendimiento de un trabajo se puede ver incrementa-- do en la habilidad o por otro lado, por un aumento del es-- fuerzo.

Parte de la mejora en el aprendizaje producida por el conocimiento de los resultados, es motivacional por natura-- leza, puesto que la mejora ocurre cuando la tarea realizada ya ha sido aprendida.

Se necesita medir los resultados del esfuerzo de las personas, ya que por medio de este se conoce si hay o no -- progreso.

El nivel de aspiración depende del conocimiento de -- los resultados y de las experiencias de progreso o no pro-- greso.

La experiencia de progreso es un factor que influye - directamente en la motivación de las personas.

4.2. SISTEMAS SOCIALES O MATERIALES EN LA MOTIVACION

Dentro de los sistemas sociales; las relaciones entre supervisores y subordinados, así como entre los de un mismo nivel, pueden contribuir al clima de motivación dentro de una organización.

Las relaciones obran positiva o negativamente según su carácter, los supervisores pueden influir por ejemplo, si son sumamente autoritarios, es decir, dan órdenes sin dar explicaciones e impacientándose, o si lo hacen de una buena manera, y felicitándolos cuando hacen algo bien.

Dentro de los sistemas materiales de motivación, se encuentran las remuneraciones, es decir los premios o comisiones en algunos casos, y aumentados de salarios a los empleados, que veremos más ampliamente en el siguiente punto.

4.2.1. SALARIOS

El hombre está motivado a producir en cierta forma por el dinero ya que este puede ser intercambiado por otro tipo de bienes. Por lo tanto el trabajo y el salario van unidos, el salario es la remuneración del trabajo; es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que con su trabajo ha prestado.

El salario en función de la producción consiste en -- dar una cantidad determinada de dinero por cada pieza que -- haga el trabajador, es decir que lo que recibe va directamente proporcionado con el trabajo realizado.

En este tipo de trabajo, es decir su forma de pago -- atribuye al trabajador todas las ganancias o pérdidas debidas a las vacaciones en la producción.

Los salarios en función del tiempo invertido son otro tipo de pago, en éste, no se toma en cuenta la destreza del trabajador, y en ese sentido el trabajador no se encuentra motivado a producir más; una de las ventajas es que no permite abusos por parte de la dirección y evita los problemas entre los trabajadores por obtener aumentos en los ingresos, por producir más.(13)

En cierta forma, crea seguridad hacia el trabajador, ya que conoce cuál es el salario que va a recibir.

Los salarios con base en la antigüedad; aquí tampoco se va a tomar la habilidad del empleado, se frena todo tipo de estímulo para mejorar, ya que para tener un mejor sueldo, sólo será a través de la antigüedad y no de la capacidad de la persona.

Los salarios con base a las necesidades; buscan satis

(13) Reyes Ponce, Agustín. Ob. Cit.

facer las necesidades del trabajador, sin tomar en cuenta - su habilidad, su capacidad o su antigüedad. Se va a fijar - con base en las necesidades y puede ser individual o fami-- liar.

Es evidente que este tipo de salario se tiene que -- aplicar con algún otro tipo de salario, puesto que no motiva al trabajador a desarrollar todas sus capacidades.

Los salarios en función del puesto; puesto es una unidad de trabajo específica e impersonal. Es evidente que la importancia del puesto esta en proporción directa con la remuneración.

El monto de la retribución no siempre corresponde a la importancia del puesto, y esto se puede dar por varias - causas: favoritismo, falta de conocimientos de la importancia del puesto, la fijación mal hecha por cálculo, de lo -- que debe pagarse en un nuevo puesto, etc.

Los salarios en función de los méritos; aquí se trata de valorar en dinero las características personales, como - son cooperación, honradez, limpieza en el trabajo, responsabilidad, eficiencia, etc.

Este sistema es complementario del sistema de pago en función del puesto.

A los trabajadores se los motiva porque se les alienta para que muestren sus aptitudes y capacidades; aquí no solo se van a satisfacer las necesidades económicas, sino también las de cualquier otro tipo.

4.2.2. CONCEPTOS DE SERVICIOS Y PRESTACIONES

Todas aquellas actividades con las cuales la empresa pretenda dar una ayuda o beneficio de carácter social o material, podría ser considerado como un servicio.

En cambio al hablar de las prestaciones suponemos un incremento financiero indirecto al salario nominal que recibe un trabajador dentro de la empresa.

Sin embargo difícilmente se podrá hacer una clara distinción entre estos dos conceptos, y es por ello que existen algunas definiciones que se refieren a ambos como a algo similar; lo cual sucede cuando se afirma que los servicios y las prestaciones "son aquellos bienes, instalaciones, facilidades, o actividades que proporciona la organización a sus trabajadores, además de lo estrictamente debido por su labor, con el fin de lograr en muchas ocasiones que obtenga un beneficio ligado de algún modo con su trabajo".(14)

Las prestaciones tanto como los servicios deberán ser

(14) Reyes Ponce, Agustín, Ob. Cit.

otorgados a todos los trabajadores tan sólo por el hecho de pertenecer a una institución. De esta forma se puede decir que no podrán ser aplicadas en una forma de recompensa de carácter individual sino global.

Salvo raras excepciones se puede considerar que los servicios y las prestaciones no ayudan a la organización para mejorar la calidad y la cantidad de la producción, sino más bien solo sirve para conservar a los trabajadores dentro de la misma; sin embargo, pueden ser tomados en cuenta como factores indirectos de motivación, ya que ayudan a encontrar satisfacción en el trabajo, y de esta forma predisponen a los individuos a cooperar de una manera más fácil con la empresa.

En México existen leyes que obligan a las empresas a otorgar a los trabajadores diversos tipos de prestaciones y servicios, que no dependen de la iniciativa del patrón.

Por ejemplo, la Ley Federal de Trabajo menciona, entre otras, las siguientes:

- Participación de utilidades
- Aguinaldo
- Pago de horas extras
- Prima de antigüedad

- Servicio médico dentro de la empresa
- Indemnizaciones

También existen leyes sobre prestaciones que debe -- otorgar el Instituto Mexicano del Seguro Social, a todos -- sus asegurados y beneficiarios, prestaciones que deben otor-- gar particularmente, todas las instituciones de crédito a -- su personal.

4.2.3. PRINCIPALES SERVICIOS Y PRESTACIONES

A continuación mencionaremos algunas de las principa-- les prestaciones y servicios, que no estando impuestas por la ley, son las que las empresas utilizan con mayor frecuen-- cia y que, además, son los que en realidad marcarán, una di-- ferencia entre unas organizaciones y otras, es decir, ponen en ventaja o desventaja a las mismas, para conservar y man-- tener al personal satisfecho y viceversa.

Entre estas están las prestaciones financieras direc-- tas, como son:

- Caja de ahorro
- Premios por razones diversas: sugerencias, concur-- sos, etc.
- Seguro de vida
- Pensiones

- Más de quince días de vacaciones pagadas
- Gratificaciones
- Pago de becas

Dentro de las prestaciones financieras indirectas:

- Despensas
- Tiendas
- Servicio de comedor
- Servicio de transporte
- Actividades sociales diversas: encuentros deportivos, cine, clubes, etc.
- Permisos con goce de sueldo, etc.

La forma y tipo de prestaciones y servicios que se -- otorguen en cada empresa, dependerán de su capacidad económica, de sus obligaciones contractuales, de la política de personal y por supuesto, de las necesidades específicas que tenga el conjunto de trabajadores.

4.3. FACTORES SOCIALES QUE INTERVIENEN EN LA MOTIVACION

Como habíamos mencionado con anterioridad, todas las personas se les considera como seres sociales y tienen a la vez la necesidad de formar parte de algún grupo, y es por -- lo tanto, ésto que es una forma de motivación, porque el --

ra que pueda expresarse de cualquier modo su iniciativa personal; dicho sistema económico es injusto".

En la participación de los trabajadores es muy importante una adecuada introducción de los nuevos empleados, o ascendidos.

Debe brindársele al empleado la oportunidad de trabajar con un grupo en el que sea bien recibido, en el cual se sienta parte del mismo.

4.3.2. RELACION DE LA DIRECCION CON LOS SUBORDINADOS

La empresa necesita de las relaciones entre el personal de ésta. Y podemos considerar que la más importante, es la que existe entre la dirección y el subordinado.

La forma más simple, pero la más importante desde el punto de vista de la integración social de la empresa, es una relación positiva de carácter inter-individual.

Esta relación es la que se da entre la dirección y el empleado.

Por lo que hemos visto podemos decir que este tipo de relación cuando es aplicada en forma correcta va a ser definitiva para que el empleado se integre a la empresa, de ahí

su importancia como una fuerza motivadora.

La persona que tiene el uso del poder de mando va a depender de él en la forma en que lo maneja, para la eficacia del cumplimiento de las órdenes.

La autoridad no debe imponerse por el rigor, sino que tiene la misión de crear y mantener el orden en una comunidad, tratar de lograr la máxima eficiencia en la actuación individual entre los miembros del grupo y, además, se ejerce para realizar la justicia en todas sus formas y manifestaciones.

Una de las tareas de la autoridad es que la dirección sepa despertar un verdadero interés por el trabajo en los que están bajo sus órdenes, si puede lograr esto los empleados tendrán una alta motivación.

4.3.3. FACTORES MOTIVACIONALES DENTRO DE LOS PUESTOS

"La palabra puesto se emplea para identificar una -- cierta y determinada posición de trabajo dentro de la es--- tructura orgánica de una empresa".

Todo puesto tiene una serie de características, y éstas son motivos que inducen al individuo a desear o no desear desempeñar ese puesto, dependiendo de cada individuo -

en particular.

4.3.3.1. EL HOMBRE Y SU PUESTO

Para el correcto desempeño del puesto, la persona que lo ocupa debe tener las características de habilidad que -- exige el puesto; la persona se debe de amoldar al puesto.

"Cuando el hombre se identifica plenamente con su -- puesto, cuando realiza el trabajo significa responder a una identificación vocacional, cuando en la labor cotidiana se descubre y se siente el honor de la persona, comprometido -- en la eficiencia y en la calidad de aquélla, entonces todo parece dispuesto para que en el ánimo del subordinado se -- acrecienta el deseo de un estrecho contacto, de una sincera colaboración y de una espontánea lealtad con su jefe inme-- diato".(15)

Por tanto, cuando el trabajo se identifica con la persona que lo hace, el puesto produce una motivación que hace que el individuo utilice su máxima capacidad.

Por el contrario, cuando el hombre y el puesto chocan, habrá una motivación negativa y no podrá desarrollarse adecuadamente.

Es muy motivador el que la persona considere su traba

(15) McGregor Douglas.-Ob. Cit.

jo importante; y para lograr esto, en el adiestramiento se debe conocer las tareas y cómo influye su actividad en el éxito de la empresa.

El puesto es un factor motivacional de gran importancia en toda la empresa, por lo cual debe dársele el lugar que merece.

Al considerar la importancia que tiene para la empresa, cada individuo y cada puesto, habrá una motivación positiva y de esta se derivará en su personal un espíritu de cooperación.

C A P I T U L O V

**LA FUNCION DIRECTIVA Y EL LICENCIADO
EN ADMINISTRACION**

5.1 LA MOTIVACION Y SU IMPORTANCIA EN LA FUNCION DIRECTIVA

Función Directiva: Trataremos de establecer la ubicación y la importancia de la Función Directiva, consecuentemente, de la importancia del desarrollo óptimo de esta función por el ocupante del mismo.

Ubicación de la Dirección dentro de la Empresa:

Definitivamente la función directiva está ubicada en los niveles superiores, siendo generalmente el segundo nivel después del consejo de administración y para el desarrollo de sus funciones en algunas ocasiones está asesorado por funcionarios o departamentos Staff.

Importancia de la función directiva: Se comprende su importancia si se considera que el consejo de administración delega su autoridad y responsabilidad en ella.

El consejo realiza la función crítica y la observación de los resultados de la actividad dirigida, de las empresas mientras que la función directiva realiza la función "activa" y continúa.

Dentro de las actividades de la función directiva se caracteriza por la planeación activa, la organización, di-

rección y el control de la empresa en su conjunto.

El encargado de asumir la función directiva, debe tener la suficiente visión del futuro para encaminar a la empresa al logro de sus objetivos generales, debe asimismo, - tener una visión amplia de las inversiones de capitales, de mano de obra, sueldos, línea de productos, precio, manejo de personal, relaciones públicas y en general, cubrir una serie de facetas de diversos aspectos; debe ser un líder, -- un buen planificador, un buen organizador y sobre todo buen director.

Además de todo, debe tener la habilidad de lo más importante: Coordinar. En las manos de la función directiva es tá la vida de la empresa.

5.2 EL DIRECTOR GENERAL DENTRO DE LA FUNCION DIRECTIVA

Es la persona a la que se le ha asignado a la responsabilidad de idear y motivar a otras personas, que serán -- sus subordinados; de señalarles los objetivos que han de -- perseguir y motivar su acción hacia esos fines.

(16) Dirigir es gobernar y quien gobierna es quien de be motivar a otros, orientándolos previamente hacia los resultados que quieran.

(16) Isaac Guzmán Valdivia: Problemas de la Administración de Empresas. Editorial LIMUSA. México, 1981.

El director general de una empresa tiene la misión de guiar las actividades de la misma, delegando autoridad y -- compartiendo responsabilidad.

Es el máximo dentro de la empresa para tomar decisiones. Dicho ésto, nos damos cuenta de la importancia de la - función directiva y lo difícil que es ocupar el puesto de - director general, por eso no es cuestión de azar, sino que se trata de juntar una serie de aptitudes y conocimientos - que el tiempo y la experiencia van dando.

El Licenciado en Administración de Empresas como
Director General

Introducción:

Con anterioridad mencionamos las características que - debe poseer un director general para lograr el éxito en una - empresa tanto como en la toma de decisiones, como en el saber motivar a las personas para poder lograr ambos sus objetivos y beneficios, pero nuestro fin en este quinto capítulo es -- tanto la función directiva como el ubicar al licenciado en - administración en el área de la función directiva.

5.3 QUE ES UN LICENCIADO EN ADMINISTRACION?

Primeramente, el licenciado en administración es un -- profesionalista que se ha preparado durante cuatro años y me--

dio, buscando principalmente dos objetivos:

1. El de formar a personas capaces de abordar los problemas inherentes a la administración de las empresas, además de motivarlos para lograr juntos los objetivos y metas que se han propuesto, y por otra parte;
2. En base a la serie de conocimientos alcanzados por los estudios, el interés, práctica y voluntad dan una personalidad propia para ser un verdadero licenciado en administración.

El licenciado en administración tuvo su origen en base a la necesidad de contar con personal capacitado en las técnicas de la administración, para conducir, participar o asesorar eficientemente la operación de los organismos tanto -- privados como públicos. (17)

El licenciado en administración durante sus estudios -- universitarios, es preparado en diferentes áreas, como son: -- la administración general, finanzas, contabilidad, derecho, -- mercadotecnia, producción, economía, matemáticas aplicadas y una que nos es de mucho interés en este momento, que son las relaciones humanas, todas juntas, para poder lograr del licenciado en administración un buen coordinador.

(17) Colegio del Licenciado en Administración de Empresas, "El Lic. en Administración".--Folleto; México, 1981, pág. 8

Su preparación lo capacita para obtener los conocimientos suficientes en todas las áreas anteriormente mencionadas, buscando comprender a los especialistas de éstas, y pueda estructurar cada una de estas actividades, para así poder lograr sus objetivos sin el desequilibrio que podría causar la preparación limitada en alguna especialidad.

El licenciado en Administración como integrante del equipo humano puede servir en este sector, ya sea como un ejecutivo responsable de las actividades en general o de un área determinada.

Puede prestar sus servicios, motivando o asesorando a su personal que labora dentro de la empresa; pero la función principal del administrador, claro, será, la de administrar lo que es, en sí el poder coordinar los recursos humanos, materiales y técnicos a ciertas necesidades y también participar y desarrollar trabajo con relación a la fase creativa de cualquier empresa.

5.4 UBICACION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN EL AREA DE LA DIRECCION GENERAL

Las actividades de la función directiva se caracterizan por la planeación, organización, dirección y el control

de la empresa en su conjunto, al mencionar que en su conjunto nos tratamos de referir a que no es un solo aspecto específico sino que es la totalidad de estas funciones.

Al director le cabe la peculiaridad de ser, dentro de su empresa, el único especialista cuyo campo de acción es lo general, y lo amplio.

La administración en sus altas esferas, existe generalistas, hombres con la capacidad para poder actuar con éxito dentro de las empresas; en este caso nos referimos a las empresas encargadas de la fabricación de muebles de oficina, la función directiva debe ser capaz, responsable de ella, tratando de aprovechar todos sus recursos, la cual la llevará a la realización satisfactoria de sus objetivos. (18)

Hace posible la creación y el desarrollo de sistemas administrativos, que le permitan el avance de la empresa, no importando el número de individuos que trabajan para ella, escuchando y coordinando las aportaciones de todos, a la vez de motivarlos para poder realizar entre todos los fines propuestos.

La preparación que adquiere a través de sus estudios y la experiencia, un licenciado en administración, lo capacita

(18) Colegio del Licenciado en Administración de Empresas. "El Lic. en Administración".-Folleto. México, 1974 pág.10

ta para ser un especialista en lo general. Claro está, que el licenciado, en sí, por ser un hombre tiene tendencia hacia una u otra área, pero independientemente de que se especialice en alguna área, en este caso los recursos humanos, tienen la capacidad para coordinar y para dirigir un conjunto.

Su participación en las características o inclinación de un individuo que tiene tendencia hacia aspecto de administración propiamente dicho, puede convertir al licenciado en administración, en la persona idónea para ocupar la función directiva.

Esto no quiere decir que un individuo recién egresado en la carrera de licenciado en administración puede inmediatamente ser la persona idónea en la función directiva, ya que lo deseable para una empresa es que quién esté al frente, sea alguien que con merecimientos propios y con experiencia logre llegar a ésta, tan importante función.

Lo que tratamos de exponer, es que en la función directiva, el licenciado en administración podrá ser la persona indicada, ya que los requerimientos del mismo puesto, coinciden con los conocimientos y la preparación, que se requieren, para escalar los niveles ejecutivos, mediante -

una actuación eficiente.

Suponemos que dado que ha tenido una trayectoria académica satisfactoria, el licenciado en administración, cuenta con una capacidad intelectual, para que una vez que ya ha adquirido su preparación profesional siga perfeccionándose ininterrumpidamente y se mantenga al día en su campo de actividad, lo cual en un director es requisito indispensable, y aquí, su empresa, si es conducida con éxito está en constante desarrollo y necesita por consecuencia, una innovación constante.

También el licenciado en administración se le capacita con los conocimientos técnicos necesarios para valorar y resolver problemas que se le presenten con un amplio sentido humano; esta es una cualidad muy importante, ya que -- los problemas que como director tendría que resolver, tienen gran relación con el factor humano de la empresa.(19)

Debe poseer don de gente y tacto suficiente para captar la adhesión de las personas con las que trate y de esta forma conseguir su colaboración y respaldo.

El licenciado en administración ha tenido, una preparación basada en prácticas y estudios de psicología y socio

(19) Cologio del Licenciado en Administración. Ob. Cit.

logía industrial, relaciones humanas y relaciones públicas, las cuales les permite utilizar las características positivas necesarias en este sentido y autodesarrollarse constantemente.

Al licenciado en administración se le inculca en el transcurso de su carrera profesional, un sentido de equi--dad y justicia, en relación con las partes integrantes de la empresa.

El encargado de la función directiva debe ser un mediador, ya que debe conducir hábilmente, para una satisfagción equitativa, tanto los intereses de los accionistas, - como a la de los integrantes del ámbito empresarial y de - la sociedad en general.

Debe tener pues, sentido de justicia para que en el momento de tomar decisiones estas sean imparciales y en beneficio para la empresa y su personal.

Se puede afirmar y concluir entonces que el licen--ciado en administración, es la persona apta para poder roalizar la actividad que requiere la función directiva, con su preparación y características especiales que coinciden, con la imagen de un buen director.

Puede ser un buen líder, ya que sino tiene esta característica innata, se le ha preparado con asignaturas -- que la desarrollan. Cuenta con las herramientas indispensables, para ser un eficiente organizador y cuenta también con el criterio suficiente para resolver los problemas inherentes a la administración con una visión amplia sin perder de vista los intereses del conjunto de la empresa. Es un generalista y, por consecuencia, se le prepara para ser un coordinador eficiente.

C A P I T U L O V I
I N V E S T I G A C I O N D E C A M P O

CUESTIONARIO

- 1.- ¿Cuál es el principal objetivo de esta empresa?
- a) Proporcionar un servicio a la comunidad ()
 - b) Obtener utilidades ()
 - c) Crecimiento y Fuente de Trabajo ()
- 2.- ¿Cómo considera que sean las relaciones entre la dirección con respecto a los empleados?
- a) Buenas ()
 - b) Malas ()
 - c) Regulares ()
 - d) Excelentes ()
- 3.- ¿Cuál cree usted que sea la razón principal por la que trabajan sus empleados?
- a) Necesidad económica ()
 - b) Mantener y superar a la familia ()
 - c) Satisfacción personal ()
 - d) Desarrollarse y superarse personalmente ()
 - e) Otros ()
- 4.- ¿Qué necesidades cree usted que sus trabajadores satisfagan a través de su trabajo?
- a) De seguridad (económica, personal) ()
 - b) Fisiológicas (vestido, alimento) ()
 - c) De filiación (pertenecer al grupo) ()

- d) De estima (prestigio, poder) ()
 e) De autorrealización ()
- 5.- De los siguientes factores que enumeraremos ¿Cuál de ellos considera usted que es el más importante de ellos, por el cual buscan obtener una satisfacción de sus trabajadores?
- a) Desarrollo personal ()
 b) Ascensos ()
 c) Buenos salarios ()
 d) Reconocimiento de su trabajo ()
 e) Trato justo ()
 f) Seguridad e higiene ()
- 6.- ¿Considera usted que la motivación es indispensable para la mejor realización del trabajo por parte de sus empleados?
- SI ()
 NO ()
- 7.- En alguna ocasión se ha preguntado ¿cuáles son las inquietudes de sus trabajadores, para buscar y lograr sus metas personales?
- a) Nunca ()
 b) En alguna ocasión ()
 c) Casi siempre ()
 d) Siempre ()
- 8.- ¿Se ha preocupado usted como Director por motivar a sus empleados?

SI ()

NO ()

- 9.- En caso afirmativo, ¿los motiva por medio de la competencia interpersonal?

SI ()

NO ()

- 10.- De los siguientes factores motivacionales señale ¿cuál cree usted que les gustarían a sus obreros para que fueran utilizados en su trabajo?

a) Sueldo ()

b) Desarrollo ()

c) Participación ()

d) Comunicación ()

e) Condiciones de trabajo ()

f) Relaciones con compañeros ()

- 11.- De los siguientes incentivos para motivar a su personal según su importancia ¿cuál sería el orden?

a) Dinero ()

b) Premios ()

c) Reconocimiento público ()

d) Ascensos ()

e) Capacitación ()

f) Otros _____ ()

- 12.- ¿Tiene usted como Director una comunicación adecuada tanto formal como informal con su personal en general?

SI ()

NO ()

- 13.- ¿Considera usted la comunicación dentro de la empresa, entre los diferentes niveles o áreas cómo?

a) Buena ()

b) Suficiente ()

c) Insuficiente ()

- 14.- ¿Cuenta usted con el apoyo de sus trabajadores en los problemas de la empresa?

SI ()

NO ()

- 15.- ¿Comparte usted los objetivos, metas y conflictos con su personal, como un método de motivación?

SI ()

NO ()

- 16.- ¿Siendo afirmativo la respuesta anterior ¿no siente usted como Director que el trabajador se siente como parte de la empresa cuando coopera con su trabajo a solucionar los problemas de la empresa?

SI () NO ()

- 17.- Esta de acuerdo en la motivación es una importante herramienta para evitar huelgas?

SI ()

NO ()

- 18.- ¿Considera usted que si el trabajador se siente den--

tro de la empresa, buscará el desarrollo de la misma?

SI ()

NO ()

19.- ¿Siente usted que para que la empresa se desarrolle -
y crezca tendrá que motivar de alguna manera a su per
sonal?

SI ()

NO ()

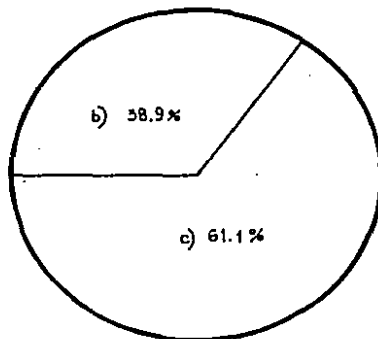
1.- ¿Cuál es el principal objetivo de esta empresa?

INTERPRETACION: El objetivo de esta pregunta, es el de analizar el principal propósito de cada empresa, para así poder comprender el comportamiento de las mismas.

RESULTADOS:

RESULTADOS FINALES

a) Proporciona un servicio a la comunidad	0	0.0%
b) Obtener Utilidades	7	38.9%
c) Crecimiento y Fuente de Trabajo	<u>11</u>	<u>61.1%</u>
Entrevistas	18	100.0%



a) = 0

RESULTADO: Se puede observar que la mayoría de las empresas tienen como principal objetivo tener utilidades para poder crecer y expandirse, ya que ninguna tiene como principal objetivo dar un servicio a la comunidad. En las tres principales empresas un 82% nos respondió que era importante para ellos, al hecho de que las fábricas eran fuentes de trabajo, dejando más atrás la respuesta de obtener utilidades.

2.- ¿Cómo considera que sean las relaciones entre la dirección, con respecto a los empleados?

INTERPRETACION: En esta pregunta se busca analizar cómo los directivos de cada empresa sienten la relación de ellos hacia los empleados, para así poder analizar los beneficios de tener una buena relación en su empresa.

RESULTADOS:

Buenas	a)	6	33.3%
Malas	b)	4	22.2%
Regulares	c)	7	38.9%
Excelentes	d)	<u>1</u>	<u>5.6%</u>
		18 entrevistas	100.0%

RESULTADO:

Observando estos resultados se puede comprobar que los directivos en su mayoría reconocen que sus relaciones no son excelentes, ya que en su mayoría son buenas, regulares o malas, también vemos -- que en las tres principales empresas el resultado con respuestas buenas y excelentes superó el 60% y en las de menor tamaño fue -- tan sólo del 12%.

a	b	c	d
33.3	22.2	38.9	5.6

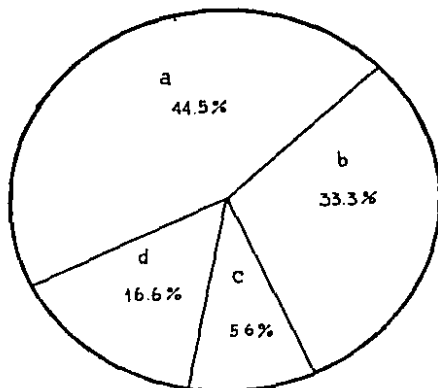
3.- ¿Cuáles cree usted que sean las razones principales - por las que trabajan sus empleados?

INTERPRETACION: Lo que se busca con esta pregunta es enterarse cuáles son las necesidades primordiales de sus trabajadores, para poder así motivarlos apropiadamente.

RESULTADOS:

Mantener y superar a la familia	b)	6	33.3%
Necesidad económica	a)	8	44.5%
Satisfacción personal	c)	1	5.6%
Desarrollarse y superarse pers.	d)	3	16.6%
Otros	e)	<u>0</u>	<u>0.0%</u>
	Entrevistas	18	100.0%

RESULTADOS: En esta pregunta se encontró que la mayoría de los directivos consideran que las necesidades económicas de sus empleados ya sea que tengan o no familia, es la razón más importante de trabajar en su empresa; ya que la satisfacción y el desarrollo personal se piensa que es una minoría la que lo considera lo más importante.



4.- ¿Qué necesidades cree usted que sus trabajadores satisfagan a través de su trabajo?

INTERPRETACION: Se busca reafirmar la pregunta anterior desde -- otro ángulo, para analizar respuestas de los directivos y así -- comprobar lo que consideran de mayor relevancia, dentro de las - diferentes necesidades que satisfacen sus empleados a través de su trabajo.

RESULTADOS:

Seguridad	a)	10	55.6%
Fisiológicas	b)	1	5.6%
Filiación	c)	2	11.1%
Estima	d)	2	11.1%
Autorrealiza	e)	<u>3</u>	<u>16.6%</u>
Entrevistas		18	100.0%

RESULTADO: Los resultados investigados en esta pregunta permiten afirmar que en primer término la seguridad económica es considerada mayoritariamente como lo más importante dentro de las - necesidades de los trabajadores, superando grandemente a otro tipo de necesidades (Fisiológicas, filiación, estima y las de autorealización).

a	b	c	d	e
55.6	5.6	11.1	11.1	16.6

5.- De los siguientes factores que enumeraremos, ¿Cuál - de ellos considera usted que es el más importante de ellos, por el cuál buscan obtener una satisfacción - de sus trabajadores?

a	11.1%
b	27.8%
c	27.8%
d	22.2%
e	11.1%

RESULTADO: Se puede observar que los directivos consideran que - para la mayor parte de la gente, los ascensos y buenos salarios son los satisfactores mayoritarios, siguiendo después el reconocimiento a su trabajo, el desarrollo personal y un trato justo y equitativo a sus trabajadores.

INTERPRETACION: En esta pregunta se busca conocer la forma en que los directivos consideran los diferentes tipos de motivaciones para satisfacer a sus trabajadores.

Es decir el orden de importancia en que ellos como directivos -- proporcionan los diferentes tipos de satisfactores, como medio de motivación.

Desarrollo Personal	a)	2	11.1%
Ascensos	b)	5	27.8%
Buenos Salarios	c)	5	27.8%
Reconocimiento de Tra.	d)	4	22.2%
Trato Justo	e)	2	11.1%
Seguridad e Higiene	f)	<u>0</u>	<u>0.0%</u>
Entrevistas		18	100.0%

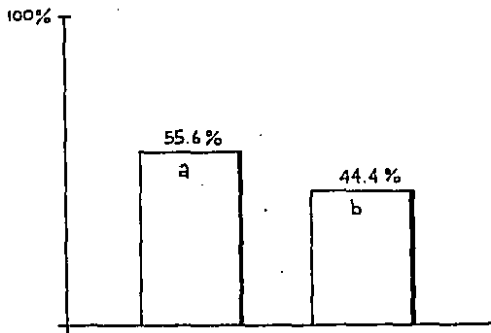
6.- ¿Considera usted que la motivación es indispensable - para la mejor realización del trabajo por parte de -- sus empleados?

INTERPRETACION: Buscamos informarnos de la importancia que los directivos otorgan a la motivación, es decir para ver si la utilizan como un factor importante para el mejor funcionamiento de la empresa.

RESULTADOS:

SI	a)	10	55.6%
NO	b)	8	44.4%
Entrevistas		18	100.0%

RESULTADO: Por medio de esta información vemos que las respuestas están divididas, aunque consideran la motivación como un factor importante, una buena parte no lo considera como un algo indispensable.

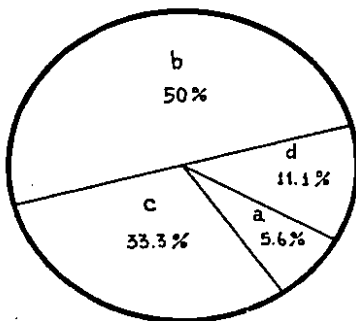


- 7.- En alguna ocasión se ha preguntado, ¿Cuáles son las inquietudes de sus trabajadores, para buscar y lograr sus metas personales?

INTERPRETACION: El objeto de esta pregunta es observar el interés de los directores de cada empresa hacia sus trabajadores, es decir las inquietudes que estos pueden tener, así como sus metas personales dentro de la empresa para la cual trabajan.

RESULTADOS:

Nunca	a)	1	5.6%
Alguna Ocasión	b)	9	50.0%
Casi Siempre	c)	6	33.3%
Siempre	d)	<u>2</u>	<u>11.1%</u>
Entrevistas		18	100.0%



RESULTADO: Como respuesta a esta pregunta tuvimos como resultado que la mayoría de los directores sí se preocupan de las inquietudes y metas personales de sus trabajadores, aunque sólo en algunas ocasiones, es decir, son muy pocos los que siempre se preocupan o en su defecto los que nunca lo hacen.

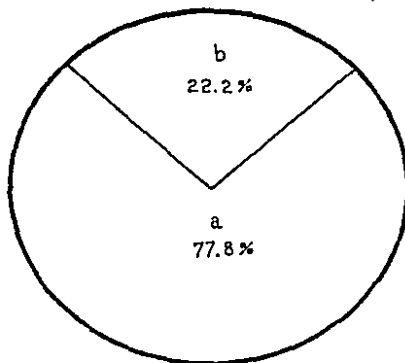
8.- ¿Se ha preocupado usted como Director por motivar a sus empleados?

INTERPRETACION: Por medio de esta pregunta se quiere saber si los Directores en verdad, se preocupan por motivar a sus empleados, para maximizar los beneficios tanto de las empresas como del trabajador ya que éstos están relacionados.

RESULTADOS:

SI	a)	14	77.8%
NO	b)	<u>4</u>	<u>22.2%</u>
Entrevistas		18	100.0%

RESULTADO: La mayoría de los Directores entrevistados nos informan que sí tienen una constante preocupación por motivar a los empleados para un mejor desempeño de los trabajadores dentro de sus empresas.



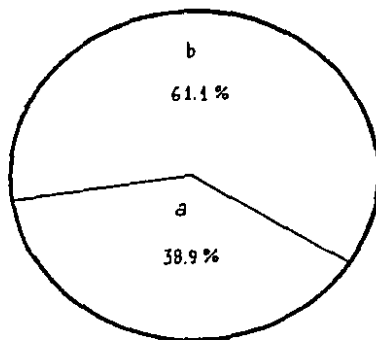
9.- En caso afirmativo ¿Los motiva por medio de la competencia interpersonal?

INTERPRETACION: Como objetivo de esta pregunta, está el informar nos si los Directores utilizan como forma de motivación la competencia interpersonal. Es decir si los hacen competir a sus trabajadores de un mismo nivel dándoles a los ganadores de cada nivel algún satisfactor.

RESULTADOS:

SI	a)	7	38.9%
NO	b)	<u>11</u>	<u>61.1%</u>
Entrevistados		18	100.0%

RESULTADO: Se pudo observar que la mayor parte no utiliza la -- competencia interpersonal como el medio principal de motivación hacia sus empleados por considerarlo con muchas ventajas, pero -- también muchas desventajas.



10.- De los siguientes factores motivacionales señale - -
 ¿Cuál cree usted que les gustarían a sus obreros - -
 para que fueran utilizados en su trabajo?

INTERPRETACION: El objetivo es comprender dentro de los diferen-
 tes factores motivacionales qué preferencia juzga que consideran
 sus trabajadores.

RESULTADOS:

Sueldo	a)	7	38.9%
Desarrollo	b)	4	22.2%
Participación	c)	2	11.1%
Comunicación	d)	0	0.0%
Cond. de Trabajo	e)	4	22.2%
Relación con Comp.	f)	<u>1</u>	<u>5.6%</u>
Entrevistas		18	100.0%

RESULTADO: Como resultados se obtuvieron que los sueldos, las -
 consideraciones de trabajo y el desarrollo dentro de la empresa
 forman la mayoría dentro de la importancia de los factores moti-
 vacionales, teniendo como minoría la participación con los compa-
 ñeros.

a	b	c	e	f
38.9%	22.2%	11.1%	22.2%	5.6%

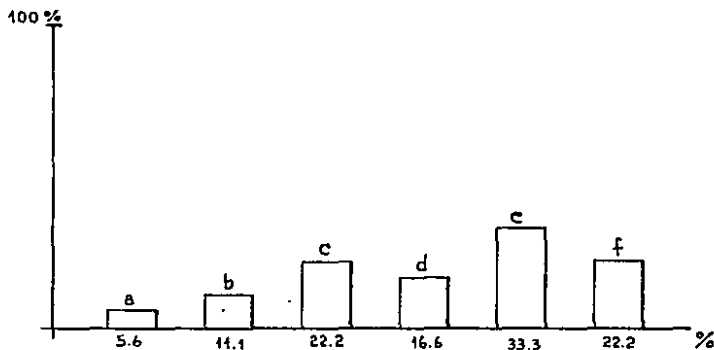
- 11.- De los siguientes incentivos para motivar a su personal según su importancia, ¿Cuál sería el orden?

INTERPRETACION: El propósito de esta pregunta es tener ya un orden dentro de los factores motivacionales que hemos estado estableciendo, que los Directores consideran que tienen sus empleados.

RESULTADO:

Primero	1) Dinero
Segundo	2) Premios
Tercero	3) Ascensos
Cuarto	4) Otros
Quinto	5) Reconocimiento público
Sexto	6) Capacitación

RESULTADOS: La información obtenida es que el salario se encuentra en el primer orden de importancia, siguiéndole más atrás los premios y los ascensos, los cuales estaban cerca el uno del otro en importancia. Seguidamente encontramos que las prestaciones -- también tenían mucha importancia para algunos trabajadores y como último nos informaron de la capacitación y el reconocimiento público.



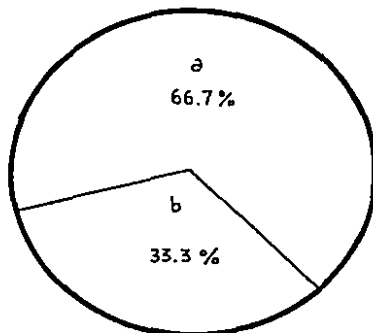
12.- ¿Tiene usted como Director una comunicación adecuada tanto formal como informal con su personal en general?

INTERPRETACION: Aquí buscamos saber si los Directores tienen algún tipo de comunicación con su personal ya sea formal o informal.

RESULTADOS:

SI	12	66.7%
NO	<u>6</u>	<u>33.3%</u>
Entrevistados	18	100.0%

RESULTADO: Se obtuvo como resultado que la mayoría sí considera tener comunicación adecuada con la mayoría de sus empleados aunque también una parte considerable aceptó no tener comunicación formal o informal con sus empleados.



13.- ¿Considera usted la comunicación dentro de la empresa, entre los diferentes niveles o áreas, cómo?

INTERPRETACION: Se busca que los Directores califiquen la comunicación dentro de su empresa, es decir si la consideran buena, suficiente, o insuficiente.

RESULTADOS:

Buena	a)	5	27.8%
Suficiente	b)	8	44.4%
Insuficiente	c)	<u>5</u>	<u>27.8%</u>
Entrevistados		18	100.0%

RESULTADO: Como se sacó una conclusión que la comunicación tiene una media de suficiente, es decir que los Directores consideran que la motivación dentro de su empresa es ni muy mala ni muy buena.

a	b	c
27.8%	44.6%	27.8%

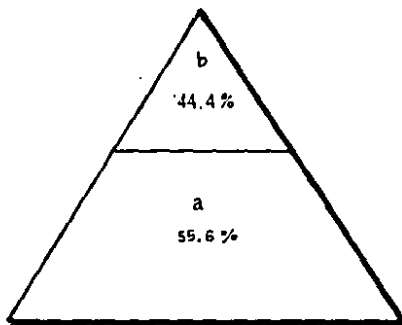
14.- ¿Cuenta usted con el apoyo de sus trabajadores en --
los problemas de la Empresa?

INTERPRETACION: El objeto de esta pregunta es interrogar a los -
Directores acerca de si cuenta o sienten cierto apoyo de sus tra-
bajadores en los pequeños o grandes problemas que puede tener la
empresa.

RESULTADOS

SI	a)	10	55.6%
NO	b)	8	44.4%

RESULTADO: Aquí también se dividieron las respuestas, casi equi-
tativamente siendo un poco mayor el número de Directores que sí
consideran contar con apoyo de sus trabajadores.



15.- ¿Comparte usted los objetivos, metas y conflictos --
con su personal, como un método de motivación?

INTERPRETACION: Se busca saber si los Directores participan a --
los trabajadores de las metas y objetivos de la empresa, es decir si se le informa de las mismas y posteriormente de sus resultados.

RESULTADOS.

SI	a)	4	22.2%
NO	b)	<u>14</u>	<u>77.8%</u>
Entrevistas		18	100.0%

RESULTADO: Con la información obtenida de esta respuesta podemos concluir de que casi no se comunica acerca de las metas y conflictos a sus trabajadores, como un método de comunicación.

a 22.2%	b 77.8%
------------	------------

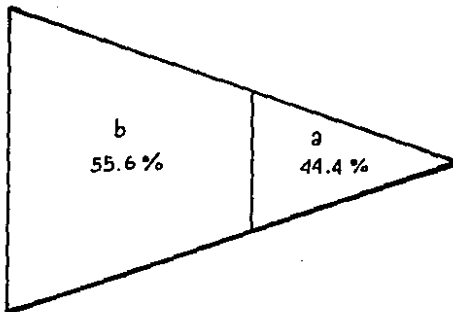
- 16.- Siendo afirmativa la respuesta anterior ¿no siente usted como Director que el trabajador se siente como parte de su empresa cuando coopera con su trabajo a solucionar los problemas de la misma?

INTERPRETACION: Aquí se trata de investigar cómo se siente que reaccionan los trabajadores cuando a éstos se les emprende la tarea de resolver un problema de la empresa.

RESULTADOS:

SI	a)	8	44.4%
NO	b)	<u>10</u>	<u>55.6%</u>
Entrevistas		18	100.0%

RESULTADO: Aquí se volvieron a dividir las respuestas ya que -- así como algunos Directores consideraron que sí a sus trabajadores se les participaba, éstos tomaban en cuenta esta consideración; otros respondieron que a sus trabajadores no les importaban los problemas de la empresa, sino los propios solamente.



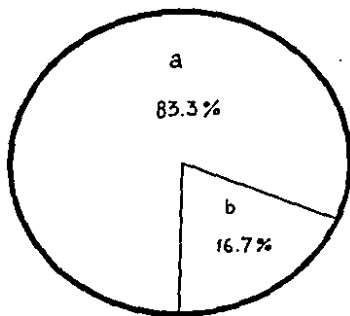
17.- ¿Está de acuerdo en la motivación? ¿Es una importante herramienta para evitar las huelgas?

INTERPRETACION: El objetivo es relacionar la motivación con las huelgas, es decir preguntar a los directores si por medio de una buena motivación se lograría evitar casi totalmente cualquier -- probabilidad de huelga.

RESULTADOS:

SI	a)	15	83.3%
NO	b)	<u>3</u>	<u>16.7%</u>
Entrevistas		18	100.0%

RESULTADO: Los Directores entrevistados consideraron en su mayoría que sí es posible reducir la probabilidad de huelga, si se lleva a cabo una motivación adecuada.



18.- ¿Considera usted que si el trabajador se siente dentro de la empresa buscará el desarrollo de la misma?

INTERPRETACION: El propósito u objeto de esta pregunta es conocer si los Directores consideran que los trabajadores al sentirse dentro de la empresa, buscan el desarrollo de la misma, es decir si se siente interesado en el porvenir de la empresa en la cual trabaja.

RESULTADO:

SI	a)	2	11.1%
NO	b)	<u>16</u>	<u>88.9%</u>
Entrevistas		18	100.0%

RESULTADO: Encontramos que según los Directores, los trabajadores no se preocupan del desarrollo de la empresa, ya que para ellos el desarrollo de la empresa pasa a un plano muy secundario.

b 88.9%	a 11.1%
------------	------------

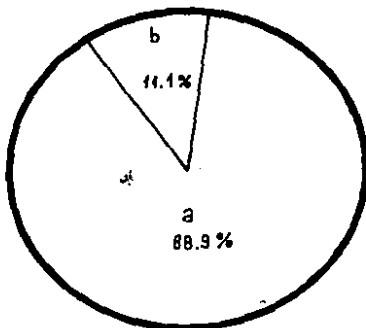
19.- ¿Siente usted que para que la empresa se desarrolle y crezca tendrán que motivar de alguna manera a su personal?

INTERPRETACION: Aquí se busca saber, si en conclusión el Director interrogado considera que deba motivar a sus empleados de -- una manera u otra.

RESULTADOS.

SI	a)	16	88.9%
NO	b)	<u>2</u>	<u>11.1%</u>
Entrevistas		18	100.0%

RESULTADO: Se observa que los Directores terminan reconociendo la gran importancia que tiene la motivación para que la empresa logre crecer y desarrollarse.



Utilizando información confidencial acerca del número de trabajadores y el volumen de ventas registradas en el año - de 1987, por las principales empresas encuestadas, quisimos primero dividir las en tres grupos principales; ya sea por - su volumen de ventas y por su número de empleados, como se podrá observar en nuestras gráficas, y a la vez aplicando - la Fórmula de la χ^2 buscamos obtener, relacionando estos da tos, algún resultado que nos sea importante.

Fórmulas:

$$\chi^2 = \frac{(FO-FE)^2}{FE}$$

$$FE = \frac{tF}{Gt}$$

Grados de Libertad: Fórmula = No. Filas - 1 x No. col. -1
que en nuestro caso sería = 2 grados.

H_0 = significa que no existe relación entre el número de em pleados y el objetivo principal de la empresa.

Trataremos de demostrar mediante la χ^2 si se acepta o no H_0 .

Se aceptará H_0 siempre y cuando el resultado obtenido sea al resultado de las tablas.

No se acepta H_0 , cuando el resultado obtenido sea al resultado de las tablas.

Pregunta No. 1

¿Cuál es el principal objetivo de esta empresa?

No. de empleados	b	c	
+ 400	4	2	6
255 - 390	2	4	6
250 -	1	5	6
	7	11	18

Se aceptó Ho.

Pregunta No. 1

F	C	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	$\frac{(Fo-Fe)^2}{Fe}$
1	1	4	2.33	1.67	2.78	1.19
2	1	2	2.33	- .33	.10	0.04
3	1	1	2.33	-1.33	1.76	0.75
1	2	2	3.67	-1.67	2.78	0.75
2	2	4	3.67	+ .33	.10	0.02
3	2	5	3.67	+1.33	1.76	0.48

Pregunta No. 4

¿Qué necesidades cree usted que sus trabajadoras satisfagan a través de su trabajo?

No. de Ventas
en millones.

Básicas Secundarias
a b

+ 7,500

3	3	6
3	3	6
5	1	6
11	7	18

4,500 - 7,400

- 4,500

Se aceptó 110

Pregunta No. 4

¿Qué necesidades cree usted que sus trabajadores satisfagan a través de su trabajo?

No. de Empleados	Básicas	Secundarias	
	a	b	
+ 400	3	3	6
255 - 390	3	3	6
250 -	5	1	6
	11	7	18

Se aceptó Ho

Pregunta No. 6

¿Considera usted que la Motivación es indispensable para la mejor realización del trabajo por parte de sus empleados?

Volumen de ventas
en millones

	si	no	
+ 7,500	4	2	6
4,500 - 7,400		6	6
- 4,500	6		6
	10	8	18

No se acepta Ho

Pregunta No. 6

¿Considera usted que la Motivación es indispensable para la mejor realización del trabajo por parte de sus empleados?

No. de empleados	si	no	
+ 400	4	2	6
255 - 390		6	6
250 -	6		6
	10	8	18

No se acepta Ho.

Pregunta No. 10

De los siguientes factores motivacionales señale cuál cree usted que le gustaría a sus obreros para que fueran utilizados en su trabajo.

No. de empleados	Condiciones económicas	Condiciones de trabajo	
	a	b	
+ .400	4	2	6
255 - 390	5	1	6
250 -	2	4	6
	11	7	18

SI se acepta NO

Pregunta No. 11

De los siguientes incentivos para motivar a su personal según su importancia, ¿cuál sería el orden?

No. de empleados	Económicas	No Económicas	
	a	b	
+ 400	4	2	6
255 - 390	3	3	6
250 -	3	3	6
	10	8	18

Si se aceptó No

Pregunta No. 11

De los siguientes incentivos para motivar a su personal según su importancia, ¿cuál sería el orden?

No. vtas. en millones	Incentivos		
	a	b	
+ 7,500	4	2	6
4,500 - 7,400	3	3	6
- 4,500	3	3	6
	10	8	18

Si se acepta No

Pregunta No. 17

¿Está de acuerdo en que la Motivación es una herramienta importante para evitar huelgas?

No. de empleados	si	no	
+ 400	6		6
255 - 390	4	2	6
250 -	5	1	6
	15	3	18

Si se acepta No

Pregunta No. 19

¿Siente usted que para que la Empresa se desarrollo y crezca tendrá que motivar de alguna manera a su personal?

Ventas en
millones

+ 7,500

4,500 - 7,400

- 4,500

	si	no	
	5	1	6
	5	1	6
	6		6
	16	2	18

Si se acepta No

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A) GENERALES

De la motivación podemos concluir que no sólo es para la mejoría del personal solamente, sino para lograr beneficios para la empresa y todo el grupo en general. Desde el momento en que se empieza a comprender la idea de -- grupo se habrá obtenido una motivación de conjunto.

Se puede decir ahora que la motivación es importante para cualquier tipo de desarrollo, dentro y fuera del trabajo, ya que los principales factores de la motivación -- son el tener un interés común y una comunicación adecuada.

Es importante la colaboración del personal, para bien de la empresa y ésta se obtiene mediante la motivación hacia todo su personal, es decir, con una capacitación, -- una organización de personal, condiciones de trabajo, -- etc., al trabajador debe dársele la importancia, valor y seriedad real, entendiendo que se trata de una persona y no, de una máquina; o sea, una persona que siente, piensa y actúa.

*
La función directiva en la persona del Licenciado en Administración debe cumplir con las necesidades y objetivos de la empresa, ya que existiendo un grupo con un fin común y con diversificación de tareas ejecutadas, necesitan al hombre clave que los pueda dirigir y sobre todo - "motivar" para la consecución en conjunto del fin común de la empresa.

Es cualidad esencial y básica para poder realizar una buena función directiva, es la de la coordinación.

Es el sincronizar los hombres, máquinas y los sistemas - para integrar un todo armónico que actúe con unidad en la consecución de los fines de la empresa.

La motivación será entonces una herramienta importantísima para que a la función directiva se le facilite encontrar un canal de acercamiento hacia su personal y juntos alcanzar el beneficio y objetivos comunes.

La falta de una motivación adecuada o una ausencia total de la misma tendría como consecuencia, un bajo rendimiento del personal, por lo cual la función directiva debe preocuparse por saber acerca de cuáles son las necesidades y aspiraciones de su personal.

B) CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DE CAMPO Y RECOMENDACIONES.

Siempre que se quiere hacer una observación acerca de la motivación que rodea a la Industria Mueblera, es bueno - hablar que existe una notoria diferencia entre las Empresas de gran tamaño y las de mediano tamaño.

Es decir al platicar y al hacer entrevistas es notorio - el acercamiento que existe en Empresas como P.M. Steele, D.M. Nacional e Industrias Riviera con sus empleados, -- procurando en base a rifas, arcones navideños, aumentos - de sueldos, 1/2 día de salarios por puntualidad, cupones para comida, regalos en día de las madres, y facilidades de préstamos; por decir algo de la buena atención que -- prestan a sus trabajadores. Como se puede observar en - la gráfica No. 6 y No. 8 respectivamente. (Preguntas).

Hay que aclarar que los recursos humanos dentro de estas empresas abarca también Contrato Colectivo, Sindicatos, relación obrero-patronal y aumento de salarios 3 o 4 veces al año (sin ser obligatorio).

Al llevar una buena relación, estas empresas que ocupan dentro del mercado un dominio en ventas, les ha provoca-

do una inquietud acerca del estado de su personal y al hablar con directores de estas compañías nos comentaron del temor que sienten siempre que existe una posible -- huelga de trabajadores, que en el caso de Muebles de -- Oficina Comander y Muebles Zima que siendo empresas de renombre en el mercado fueron llevados a la quiebra, co -- mo se puede analizar en la gráfica de la pregunta No. - 17.

Es por esto que P.M. Steele, Riviera y D.M. Nacional -- procuran siempre llegar a un acuerdo con su gente bus-- cando una comunicación acertada que convenga a ambas -- partes.

Pudimos ver que las Empresas de gran tamaño dan la im-- portancia a los recursos humanos, preocupándose por lle -- gar buenas relaciones con su personal explicándoles a -- éstos los problemas que surgen a la empresa y a la vez, haciéndolos participles en ocasiones de los mismos; é-- sto lo podemos apreciar, en la gráfica No. 15 y 16.

Esto provoca que el empleado esté a gusto y trabaje con más ganas y claro, ponga atención en el mueble que tie-- ne en sus manos.

En la Industria Mueblera existe el riesgo de que, claro al bajar las ventas el empleado corre el riesgo del despido, pero en empresas como las tres principales ya mencionadas, Recursos Humanos y Finanzas llegan a un acuerdo, para cortar un día de no trabajo sin tener derecho a sueldo ese día, pero de esta manera no perder el trabajo; esto se puede comprobar con la pregunta No. 4 en donde un 55% de la gente consideró la necesidad de seguridad como la más importante.

Al querer hablar de las empresas medianas, queremos decir, que no porque sus ventas sean menores al igual que su número de empleados, dejen de ser sus productos de menor calidad, ya que lo que nos preocupa es si existe o no motivación en estas empresas.

Por eso creemos que para que la empresa mediana pueda alcanzar un nivel más alto de competitividad, es necesario tener un sistema idóneo dentro de sus Recursos Humanos, para provocar un mejor ambiente de trabajo, lo que resultaría en beneficio para la Empresa. Esto se puede observar en la gráfica no. 19.

Existe el caso de empresas como Simex y Mexicana de Muebles de Acero, que sólo les importan las ventas y que el

trabajador produzca, alejándolos de relaciones con los directivos, y claro no existe ambiente de trabajo, como se puede apreciar en la gráfica No. 18.

Otro factor que observamos es que en las empresas medianas no existe un sistema para determinar el rendimiento de la gente, cosa que en la de gran tamaño sí existe.

Si vemos las preguntas 8 y 9 nos daremos cuenta que las empresas grandes tienen realmente una función directiva en donde una de las grandes preocupaciones es la de motivar a los empleados, siendo un método importante la competencia interpersonal y la creación de un buen ambiente de trabajo.

En las preguntas 12, 14 y 15 se puede observar que la comunicación interna en la empresa es la mejor forma de detectar desviaciones, en todos los planes de motivación que tienen las empresas, y que a través de ella se establece un canal por donde los empleados pueden expresar sus necesidades e inquietudes.

Remington Sistemas de Oficina sin llegar a ser del nivel competitivo en ventas con las tres de gran tamaño, ha -- provocado en los últimos dos años con menor número de em

pleados, obtener un alto nivel de sus ventas, y esto es debido a que cuenta con un área de Recursos Humanos que se preocupa por el trabajador y ha seguido los procedimientos de las empresas de gran tamaño.

Como complemento a nuestra investigación de campo, se consiguió información acerca del volumen de ventas al año y el número aproximado de trabajadores que laboran en las empresas encuestadas, y se quiso relacionar unas con otras, separando en grupos de tres según el tamaño de la empresa y el número de empleados con que cuentan y se pudo observar que:

Que en la gráfica No. 4 tanto en ventas, como en el No. de empleados, la gran mayoría se dirige a satisfacer sus necesidades básicas.

No siendo el caso de la gráfica No. 6 donde la motivación no es tan indispensable, ya que el resultado es muy apretado en cuestión de opiniones.

En la gráfica No. 7, se analiza y se puede ver que las condiciones económicas, son de gran importancia y preocupación de los trabajadores.

Aplicando la fórmula de χ^2 y relacionando los datos de No. de Ventas y No. de empleados, graficamos cada pregunta que consideramos importante en donde pensamos podría haber relación importante, como es el caso de la gráfica de la pregunta No. 4 donde se aceptó H_0 , y podemos concluir que las empresas de menos ventas y de menor número de trabajadores prefieren anteponer y satisfacer primordialmente sus necesidades básicas, como alimento, vestido, etc., en comparación con los trabajadores de empresas medianas y de gran tamaño.

Se pudo observar mediante el resultado de nuestras gráficas de aplicación de la χ^2 , que los trabajadores de las empresas pequeñas al no poder contar con el mismo tipo de concesiones, con que cuentan las empresas medianas y de gran tamaño, repetimos nuevamente se ven obligados a preferir cubrir sus necesidades inmediatas.

En la gráfica de la pregunta No. 6, donde no se aceptó H_0 relacionando los mismos datos anteriores donde se encontró que la motivación en las empresas pequeñas al ser nulo, sus trabajadores piensan que es importantísimo que exista o que mejore la motivación, para así poder crear un buen ambiente de trabajo, y al estar a gusto podrán producir o hacer mejor su trabajo, en tanto que en las -

demás empresas es importante (medianas), sin llegar a -- ser tan necesarias.

Dentro de esta misma gráfica las empresas grandes también prefieren o creen que la motivación es importante, sin comparárseles con las de menos ventas y menos número de empleados, porque las empresas de gran tamaño se preocupan por la motivación de sus trabajadores siendo algo fundamental en el desarrollo de estas empresas.

Es por eso que dirigimos esta tesis a la mayoría de las empresas de este ramo de los Muebles de Oficina que han descuidado mucho la motivación, creyendo importantes -- otras funciones internas, tal es el caso de empresas como Arteform, Símcx, Langhon, que tienden a tener problemas laborales si ponen o crean un sistema adecuado de motivación.

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

- Chuden y Sherman
Administración de Personal
7a. impresión
Ed. Continental
México, 1973

- Herseg-Blanchard
Administración y Comportamiento Humano
Ed. Técnica, S.A.
México, 1974

- Reyes Ponco, Agustín
Administración de Personal
Ed. Limusa
México, 1976

- Herzberg, Frederick
Una vez más, como motivar a sus empleados
Harvard Business Review
Ed. Publicaciones Ejecutivas de México, S.A.
México, 1975

- Reyes Ponce, Agustín
Administración de Sueldos y Salarios
Ed. Limusa
México, 1983

- McGregor Douglas
El Aspecto Humano dentro de las Empresas
Ed. Diana
México, 1980

- Colegio del Lic. en Administración de Empresas
Folleto
México, 1975

- McQuaig Jack H.
Como motivar a la gente: Problemas y Procedimientos
Ed. Logos Consorcio Industrial
México, 1977