



2
247
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM

**LA MOTIVACION COMO PARTE ESENCIAL EN LA
PRODUCTIVIDAD DE UN TALLER AUTOMOTRIZ EN MEXICO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
P R E S E N T A
ANGEL HUMBERTO SALINAS MONTAÑEZ**

FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1989



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

PAG.

INTRODUCCION

CAPITULO I ANTECEDENTES DEL HOMBRE COMO SER PRODUCTIVO 1

- 1.1 Puntos de vista acerca de la humanizacion del trabajo. 2
- 1.2 El trabajo como necesidad humana 11
- 1.3 Trabajo y movimiento 13
- 1.4 Condiciones de trabajo y nivel de vida de los trabajadores 13
- 1.5 La empresa moderna y el hombre 19

CAPITULO II LA PRODUCTIVIDAD COMO LOGRO DE TODA EMPRESA 20

- 2.1 La productividad 20
- 2.2 Perfil y características principales del trabajador mexicano 22
- 2.3 El valor de los Recursos Humanos 27
- 2.4 Tipos y clases de necesidades 28
- 2.5 Incentivos 30
- 2.6 Calificación de méritos 36
- 2.7 La importancia de la supervisión en la productividad 38

	PAG.
CAPITULO III EMPRESA Y MOTIVACION	42
3.1 La satisfacción en el desempeño del trabajo	43
3.2 Consecuencias de una mala motivacion	44
3.3 Frustración y Conflicto	46
3.4 La deshumanización dentro de las empresas	49
3.5 El papel del administrador dentro de la motivación	50
CAPITULO IV INVESTIGACION DE CAMPO	
4.1 Objetivo	53
4.2 Hipótesis	53
4.3 Universo	54
4.4 Muestra	54
4.5 Formulación del cuestionario	56
4.6 Aplicacion	57
4.7 Tabulación y análisis de resultados	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFIA	79

I N T R O D U C C I O N

I N T R O D U C C I O N

El ramo de los talleres automotrices ocupa un lugar muy importante dentro de la actividad económica de nuestro país, ya que al ser empresas de servicio están relacionadas con la gran mayoría de actividades económicas existentes y al mismo tiempo da trabajo a una cantidad bastante considerable de personal.

La motivación como parte esencial en la productividad de un taller automotriz en México es un tema que tiene como objetivo mejorar y adecuar la interacción que existen entre los administradores de esta unidad económica y los trabajadores de la misma.

Este trabajo se desarrolló a través de un análisis exhaustivo y deductivo de las relaciones humanas dentro de un taller automotriz.

A través del tiempo no se le ha dado la debida importancia al recurso mas valioso con el que cuenta toda organización y que es el individuo como trabajador, quien bajo condiciones de una apropiada motivación se sentirá importante y empleará todas y cada una de sus facultades para adquirir el reconocimiento que tanto anhela y al mismo tiempo la empresa al contar con esta participación activa podrá lograr mas facilmente sus objetivos.

El papel que desempeña el administrador de empresas dentro

de un taller automotriz es fundamental ya que tiene como principal reto el de descubrir y aprovechar el potencial de aptitudes que encierran todos los trabajadores de la organización.

Por esto es de vital importancia que fomenta los programas motivacionales los cuales con la debida aplicación lograrán que los trabajadores laboren como grupo y logren con esto aumentar la productividad.

El capítulo I se refiere a los antecedentes del hombre como ser productivo analizando la necesidad inherente que tiene el hombre de trabajar, así como los puntos de vista de distintos teóricos acerca de la humanización del trabajo, además se señala la diferencia existente entre trabajo y movimiento, por otra parte se habla de la importancia que tienen las condiciones de trabajo y el nivel de vida de los trabajadores. Por último se hace referencia a la interacción existente entre la empresa moderna y el hombre.

El capítulo II es referente a la productividad como logro de toda empresa señalando la importancia que tiene está en todas las organizaciones así como un análisis del perfil y características principales del trabajador mexicano y sus distintos tipos y clases de necesidades, además se menciona el valor -- que tienen los distintos incentivos existentes así como la gran utilidad que encierran la calificación de meritos y por último se enfatiza la importancia que tiene la supervisión dentro de la productividad.

El capítulo III comprende la relación entre empresa y motivación dado al gran interés e inquietud que ha despertado dicha relación, además de analizar las repercusiones que tiene en el trabajo la satisfacción que experimenta el trabajador en el desempeño de su trabajo. Así como las consecuencias que se derivan de una mala motivación y que están relacionadas íntimamente con la frustración y el conflicto y además se incluye el fenómeno de deshumanización que se va presentando dentro de las empresas y por último se menciona el papel que tiene el administrador dentro de la motivación.

El capítulo IV abarca todo lo que concierne a la investigación de campo pasando por el objetivo fijado, la hipótesis, la determinación del universo, de la muestra, formulación del cuestionario su aplicación, la tabulación y análisis de resultados.

CAPITULO I ANTECEDENTES DEL HOMBRE COMO SER PRODUCTIVO

- 1.1 Puntos de vista acerca de la humanización de trabajo.
- 1.2 El trabajo como necesidad humana.
- 1.3 Trabajo y movimiento.
- 1.4 Condiciones de trabajo y nivel de vida de los trabajadores.
- 1.5 La empresa moderna y el hombre.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DEL HOMBRE COMO SER PRODUCTIVO

No se puede precisar una época en donde se diga en forma determinante que el hombre se hizo o empezó a ser productivo pero si se puede afirmar que el trabajo ha sido una parte inherente a él mismo, quizás desde sus orígenes.

Los motivos porque el hombre trabaja no sólo se restringen a la obtención de un simple medio de vida, aunque no exista la necesidad de tipo económico la gran mayoría de hombres trabajan.

Para una persona típica el trabajo es el medio a través del cual podrá dirigir sus esfuerzos para la obtención de sus objetivos.

Todos los hombres tienen objetivos y estos afectan el modo en que trabajan, es por ello que ha existido un volumen cada vez mayor de investigación por parte de sociólogos sobre los motivos que impulsan a la gente al trabajo.

Por otra parte si consideramos que existen cinco necesidades básicas para todo ser humano en sociedad que son: "necesidad fisiológica, necesidad de seguridad, necesidad de pertenencia, necesidad de estima y necesidad de autorealización". (1) nos daremos cuenta que el deseo de satisfacerlas es siempre de gran importancia.

(1) Management and Motivation, Victor H. Vroom, Edward L. Deci, Penguin Editions 1981, Pag. 72.

1.1 PUNTOS DE VISTA ACERCA DE LA HUMANIZACION DEL TRABAJO.

No es posible mencionar todos los puntos de vista relacionados con la motivación del trabajo por lo que se citan los que se consideran más importantes.

Hay que mencionar que a pesar de los diferentes estudios realizados acerca de la motivación, aún se está lejos de tener un conocimiento completo de lo que se requiere, para inducir a las personas a actuar de manera determinada.

Es importante establecer, que el concepto de motivación ha variado a través del tiempo y que en este siglo XX es donde más estudios se han realizado de manera positiva; así pues tenemos los siguientes:

1.1.1

FREDERICK TAYLOR.- Taylor trató de demostrar que los trabajadores responden al estímulo de los salarios proporcionales a la obra ejecutada, que contemplen las condiciones del ambiente, equipo utilizado, el nivel de dificultad de la labor realizada y el valor agregado de la mano de obra. Desarrolló una política comprensiva para el estudio del trabajo humano subrayando la importancia de aspectos tales como procedimientos, de entrenamiento y selección de actividades, para él fue determinante el establecimiento de comunicación adecuada y cooperación entre la empresa y los trabajadores.

1.1.2

ELTON MAYO.- Hablar de Elton Mayo, es hablar de las investigaciones HAWTHORNE, donde su interés primordial estaba concentrado en la influencia de la monotonía y fatiga en las condiciones de trabajo, aunque dicha investigación no pudo demostrar que existiera relación directa entre factores ambientales y de productividad, obtuvo otro tipo de resultados tales como, que los trabajadores no son un simple conjunto de individuos sino que existe siempre la conciencia de formar parte de un grupo y que los valores de grupo están por encima de los individuales o de los empresariales y que por tanto los miembros de grupo son vulnerables a presiones ejercidas por éste.

1.1.3

KURT LEWIN.- Lewin revivió el estudio de la dinámica de grupos a finales de los años 30; creó una estructura teórica para dichos estudios y demostró que los grupos tienen propia personalidad formada por el conjunto de las personalidades individuales, también le dio ímpetu a varios estudios referentes a la conducta organizacional y creó la base teórica para los actuales métodos de adiestramiento, gracias a Lewin, se conoce la importancia que tiene el control de grupos sobre la productividad.

1.1.4

FREDERICK HERZBERG.- Propuso una teoría de motivación que considera dos factores. El primero agrupa los aspectos de no insatisfacción o sea los que cuya presencia no causan satisfacción ni insatisfacción. Entre éstos se cuentan las condiciones de trabajo, las políticas de la compañía, el salario, la seguridad del trabajo y en sí la vida personal.

El segundo factor, lo determinarán los verdaderos elementos de satisfacción tales como la responsabilidad, los ascensos y el grado de importancia en la empresa.

Los primeros se conocen como factores higiénicos, o de mantenimiento donde su presencia no es motivación pero su ausencia causa insatisfacción.

Por lo que respecta al segundo factor se ofrece un sentido real de satisfacción y de motivación.

1.1.5

CHRIS ARGYRIS.- Concentró sus investigaciones en la relación entre necesidades individuales y organizacionales, afirma también que el hombre tiene una fuerte necesidad de conseguir su propia realización y que los controles propios de la empresa lo hacen sentirse subordinado y dependiente. Afirma también, que las técnicas operativas utilizadas en las grandes empresas pasan por alto las necesidades sociales y personales de los emplea

dos. Como premisa básica dice que una persona puede motivar a otra, es por lo que ARGYRIS da lo que llama energía psicológica a determinadas personas quienes dan prioridad máxima a la satisfacción de sus necesidades. Finalmente establece que entre mayores sean las discrepancias entre las necesidades individuales y las de la empresa, mayor será el descontento entre los empleados.

1.1.6

RENSIS LIKERT.- Es un estudioso de las relaciones organizacionales y partidario de la participación en la administración; para él, el administrador eficiente debe de estar orientado hacia sus subordinados y mantenerlos operando como una sola unidad por medio de comunicaciones adecuadas, todos deben mantener una relación de mutuo apoyo e intereses comunes que incluyan necesidades, valores y propósitos. Likert establece que este tipo de relación es esencial para la motivación personal.

1.1.7

ARCH PATTON.- La mayor parte de los trabajos se han concentrado en personal de niveles inferiores de la organización, existen pocas formas de motivar a los ejecutivos. Patton ha sido una de las personas que ha hecho estudios en este campo y tiene como conclusiones las siguientes:

- a) El desafío a las propias capacidades, que el trabajo ofrece: para que este aspecto se pueda optimizar es necesario que la persona en cuestión conozca el propósito y el alcance de sus responsabilidades, así como también su autoridad y sus obligaciones y debe estar convencida de que la labor que realiza es útil.

- b) Posición: Esta ha sido reconocida por mucho tiempo en las instituciones más grandes del mundo tales como la Iglesia y el Ejército.

- c) El deseo de ser líder: Como el deseo innato de ser un dirigente.

- d) El estímulo de la competencia: Es muy claro que en todos los aspectos de la vida encontramos este factor de motivación.

- e) El temor: Tales como el de cometer errores, perder el empleo o ver disminuidas las compensaciones económicas.

- f) El dinero: Constituye uno de los factores más importantes de la motivación.

1.1.8

SHIGERO KOBAYASHI

Expone los siguientes puntos:

Todos los seres en lo profundo, sienten el deseo de dedicarse al trabajo como elemento central en sus vidas y aún de entregarse completamente a su trabajo.

La administración tradicional está creando toda clase de problemas humanos, al tratar habitualmente a los seres humanos como si fueran máquinas o animales domésticos.

La tarea de lograr innovaciones en la administración se hace más difícil mientras más crecen las organizaciones.

Quizá simplemente sea el proceso infinito de la evolución lo que está implicado. De cualquier modo, tal innovación no solo es posible, sino también inevitable, él establece que una organización que puede motivar a las personas y garantizar una acción voluntaria de su parte, sin verse desintegrada, es una organización moderna.

DOUGLAS Mc. GREGOR.- El hablar de Douglas Mc. Gregor; nos remite a la teoría X y a la Y que a continuación se mencionan,

1.1.9

TEORIA " X "

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana a rehuir al trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan y quiere pasar por alto responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

TEORIA " Y "

Ahora bien, señalaremos los principios básicos de la teoría " Y " .

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.

El hombre debe dirigirse y controlarse así 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.
4. El ser humano, se habitúa; en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes sectores de la población.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas solo en parte.

Analizando la teoría "Y", podemos establecer que no niega la eficacia de la autoridad pero sostiene, que no es conveniente para todos los efectos y en todas las circunstancias.

Remitiéndonos un poco a las escuelas administrativas es fácil descubrir el origen del desacuerdo entre la escuela del proceso administrativo y los partidarios del comportamiento. Vemos pues que la primera teo-

ría "X" considera que la capacidad y motivación de los subordinados son muy limitadas y a las metas de la organización como salida técnica hacia la productividad.

En contraste, los partidarios del comportamiento, afirman que la naturaleza básica del hombre es de bondad, espíritu creador, responsabilidad y energía -- (teoría "Y").

Por lo anterior y a manera de no caer en el enredo de la teoría administrativa se considera a el trabajo dentro de la escuela del comportamiento y es dentro de las buenas prácticas administrativas. Así mismo una de las metas humanas donde la productividad puede equilibrarse es en un ambiente de buena administración.

1.1.10

A.H. MASLOW.- Este autor hace una clasificación de las necesidades humanas dentro de su teoría sobre la motivación humana; las ordenó y clasificó dentro de cinco categorías que son:

1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS
2. NECESIDADES DE SEGURIDAD
3. LA NECESIDAD DE PERTENECER A UN GRUPO
4. LA NECESIDAD DE ESTIMACION
5. LA NECESIDAD DE AUTOREALIZACION

El hecho de que estas necesidades humanas hayan sido analizadas y categorizadas, no deberá originar la convicción de que contamos con una explicación completa del comportamiento humano. Es importante esclarecer que el comportamiento es multimotivado, por lo que varias necesidades demandan satisfacción en forma progresiva.

Maslow, hizo su clasificación en base a las prioridades que se van presentando en la vida de un individuo, y estas varían de acuerdo al nivel socioeconómico en el que la persona se desarrolla, y el tipo de aspiraciones que tenga en la vida.

Para concluir este punto, diremos que esta investigación se basará en la forma en que Maslow clasificó las necesidades y no porque sea la única forma o autor; sino que es al que se considera más completo y objetivo.

1.2 EL TRABAJO COMO NECESIDAD HUMANA.

No es posible definir con exactitud el verdadero origen del trabajo pero algunas claves acerca del carácter de éste se presentan en la historia como relaciones de trabajo, en muchas sociedades primitivas, el trabajo se consideraba degradante y solo destinado a las masas que habían nacido para trabajar sirviendo a los que nacían para dirigir.

En aquel entonces los trabajadores eran una casta de lo más bajo y se les consideraba ignorantes e irresponsables por lo que el trabajar era admitir la identificación propia con esta masa sin carácter.

Es importante enfatizar que en la actualidad el trabajo es un rasgo específico de la especie humana, es un común denominador y una condición de toda vida en sociedad.

"El trabajo es el conjunto de acciones que el hombre ejerce, con un fin práctico, con la ayuda de su cerebro, de sus manos, de instrumentos o de máquinas sobre la materia, acciones que a su vez reaccionan sobre el hombre y lo modifican". (2)

Para la gran mayoría de los hombres el trabajo no funciona simplemente como un medio de ganarse la vida. Aún si no fuera necesario trabajar, la mayoría trabajaría. A través de él la mayoría de los hombres se relacionan con la sociedad y es por ello que consideran muy importante el papel de la producción en su concepto de bienestar.

Para el hombre trabajar significa tener un propósito, ganar un sentimiento de logro, expresarse a sí mismo, mantenerse ocupado, el no trabajar lo dejaría insatisfecho y sin oportunidades de contribuir al mismo tiempo que limitaría su desarrollo físico.

1.3 TRABAJO Y MOVIMIENTO

El trabajo en la medida que implica una responsabilidad se distingue en muchos casos del movimiento cuando éste se nutre de una disciplina.

El trabajo deja de ser simple movimiento cuando expresa las verdaderas tendencias de una personalidad y la ayuda a lograr todo objetivo que corresponde a una libre opción, es entonces un factor de equilibrio psicológico de no ser así el trabajo puede caer en la degradación y en la alteración de la personalidad.

1.4 CONDICIONES DE TRABAJO Y NIVEL DE VIDA DE LOS TRABAJADORES.

Es importante esclarecer que las condiciones de trabajo óptimas son necesarias para poder aplicar un buen modelo de motivación, de no ser así, todo esfuerzo es inútil. Ahora bien, las condiciones de trabajo inadecuadas son antieconómicas, figuran entre una de las causas de tiempo improductivo, debido a deficiencias de la dirección y origina una proporción de trabajo defectuosa con la pérdida de producción.

" Existen diversos factores a considerar para aumentar la productividad tales como: la mejora de la iluminación, ventilación o calefacción, que puede fácilmente dar por resultado un incremento inmediato del 5% en una

gran fábrica donde se realicen múltiples operaciones".
(3)

Las condiciones materiales de trabajo dependen de muchos factores tales como:

- a) Situación del edificio
- b) Tipos de construcción
- c) Disposición de los locales
- d) La ventilación
- e) Temperatura
- f) Iluminación
- g) Saneamiento
- h) Organización
- i) Instalaciones

Al considerar estos puntos se requiere hacer notar la condición humana del trabajador ya que éste es un ser humano, por lo tanto si los trabajadores no están sanos ni contentos y realizan su labor con innecesaria fatiga física o mental son trabajadores ineficaces a diferencia de las máquinas, sobre las cuales poco influye el medio que las rodea.

1.4.1.

Limpieza de los locales; Es la primera condición esencial para la salud de los trabajadores y habitualmente cuesta poco cumplirla.

(3) Manual del trabajo de la Organización Internacional de Trabajo. Editorial ONU U.S.A. 1979 Pag. 38

Es necesario que los talleres reúnan condiciones higiénicas de acuerdo al código sanitario vigente.

1.4.2.

Illuminación. "La iluminación acelera la producción, es esencial para la salud, seguridad y eficiencia de los trabajadores, Sin ella sufrirá la vista de los trabajadores, aumentarán los accidentes y el desperdicio de material y disminuirá la producción". (4)

Es de sentido común suponer que la iluminación insuficiente contribuirá a reducir considerablemente la productividad del trabajador, en especial si el trabajador exige de detalles.

Ahora bien, la eficacia de la iluminación depende de su intensidad y de su calidad. Son factores que determinan su calidad, la difusión, dirección y uniformidad de distribución, el color, la brillantez y si causa o no deslumbramiento.

1.4.3.

Ventilación, calefacción y refrigeración.- La ventilación en general es necesaria para la salud y el bienestar de los trabajadores y constituye un factor para el logro de la eficiencia, en las labores. Las temperaturas altas o bajas y la mala ventilación disminuyen la productividad al reducir la vitalidad de los trabajadores y es causa de enfermedades y molestias entre ellos.

(4) United States Department of Labor, Bureau of Labor standards Industrial Lightning: Reprint of american standard practice for Industrial Lightning U.S.A. Pag. 79. 1980.

La temperatura efectiva o capacidad de refrigeración del aire depende de:

- La rapidez de la purificación del aire
- Su temperatura
- La humedad

Esta ventilación podrá ser natural o artificial o una combinación de ambas y todo el polvo, emanaciones, gases, vapores, etc., deberán ser extraídos del lugar donde se producen tratando de evitar que se propaguen.

1.4.4

Color.- Es conveniente hacer referencia al uso del color como factor que influye sobre distintas sensaciones.

Es sabido que en un medio ambiente templado la pintura y la decoración producen sensaciones de calor y frío que influyen sobre el bienestar del trabajador.

1.4.5

Ruido.- Este es un factor muy importante para la eficacia del trabajador. Es causa frecuente de fatiga o irritación. Ahora, si el trabajo requiere de concentración, un ambiente ruidoso es no propio para éste.

1.4.6

Limpieza y conservación.- Es considerado bajo este concepto todo lo relacionado al orden, limpieza y estado

general de conservación del lugar de trabajo. Ya se mencionó lo relacionado con limpieza, por lo que solo se tratará lo que respecta al orden.

El orden favorece la productividad y ayuda a reducir el número de accidentes.

Si por ejemplo, los pasadizos no se hallan libre de materiales y otras obstrucciones, se pierde tiempo en eliminar unos y otras cuando se desea transportar materiales de las máquinas y lugares de trabajo. Es importante que el orden no solo debe darse en los materiales si no que también en las herramientas puesto que de no ser así, se desperdicia mucho tiempo tratando de localizar las cuando se necesitan. En este aspecto es importante hacer o establecer una norma para el manejo de materiales del taller. Todo esto nos lleva a dos cuestiones benéficas:

1. Previene accidentes e incendios.
2. Mantiene a nuestro trabajador en un estado de ánimo estable y propicio para el desarrollo de sus funciones.

Es obvio que no solo las condiciones de trabajo darán a nuestro trabajador estabilidad mental, hay que considerar el nivel de vida de éste; ya que es la medida en que el trabajador podrá proporcionar a sí mismo y a su familia lo necesario para sustentarse y disfrutar de su existencia.

Se considera que las condiciones básicas necesarias para un nivel de vida mínimo aceptable son:

- Alimentación: Diaria y suficiente para reponer las energías que se consumen durante el trabajo cotidiano y tener buena salud.
- Vestido: La ropa y el calzado necesarios para el aseo corporal y la protección contra las inclemencias del tiempo.
- Vivienda: Capaz de ofrecer protección adecuada en condiciones saludables a los que la habitan.
- Higiene: Asistencia médica y sanitaria.
- Seguridad: Protección contra pobreza debida a enfermedad o vejez.
- Educación: Facilidades de educación a cualquier nivel, tanto de él como de sus hijos.

Es aquí donde se debe considerar al salario como uno de los elementos de circunstancia que ayuden a nuestros trabajadores para desarrollarse como seres humanos bajo condiciones propicias. Sujutando éste a la oferta y la demanda del mercado, considerando lo anterior vemos que los conceptos establecidos en la actualidad no aparecen de la noche a la mañana puesto que son el ideal de muchas naciones.

1.5 LA EMPRESA MODERNA Y EL HOMBRE

Al hablar de la empresa que se define como un grupo de personas que buscan objetivos determinados a través de la cooperación mutua. Vemos que no se puede tratar de evitar a la organización como parte esencial de este grupo de personas. Ya que de no existir ésta, el trabajo será desordenado e incoherente y obviamente no se llegará a el objetivo establecido.

Es prudente aclarar que los conceptos de organización y empresa no son ni han sido los mismos a través de la historia de la humanidad puesto que los intereses del hombre han cambiado a través del tiempo.

El concepto de organización, manejado para fines propios del trabajo, es el establecido por YODER DALE en su libro Manejo del Personal y Relaciones Industriales.

La organización moderna busca explicaciones tanto al proceso como a las asociaciones resultantes.

CAPITULO II LA PRODUCTIVIDAD COMO LOGRO DE TODA EMPRESA.

2.1 La productividad

2.2 Perfil y características principales del trabajador mexicano.

2.3 El valor de los recursos humanos.

2.4 Tipos y clases de necesidades.

2.5 Incentivos.

2.6 Calificación de méritos.

2.7 La importancia de la supervisión en la productividad.

CAPITULO II

LA PRODUCTIVIDAD COMO LOGRO DE TODA EMPRESA

2.1 LA PRODUCTIVIDAD

No es difícil entender que uno de los principales objetivos de toda empresa es el de ser más productiva con un mínimo de costos; pero es aquí, donde se conjugan los intereses tanto del empresario como de los trabajadores debido a que una mayor y mejor productividad va en beneficio de todos. Después de la segunda Guerra Mundial, la motivación de los empleados se convirtió en asunto de extensos estudios. Algunos administradores la consideraron crucial debido a que parecía, la clave de la productividad y el éxito. Varios estudios sobre las relaciones entre motivación y productividad originaron serias dudas acerca de la correlación positiva, donde fue encontrado que la motivación por si sola no funciona dentro de una empresa puesto que necesita de otros factores necesarios tales como condiciones de trabajo, sistemas de calificación de méritos, estudios de intereses colectivos, medidas de actuación, regularidad de la asistencia, que son fenómenos de comportamiento.

Así pues se considera prudente mencionar los principales parámetros indicadores de una mala motivación; por

supuesto los más importantes son:

Monotonía, que causa una irritación continua y el trabajador se vuelve indiferente y aburrido con una fuerte tendencia a soñar despierto.

La fatiga, tiene un efecto acumulativo retardante, sobre la producción.

El desinterés, puede causar graves problemas además de ser un factor que puede propiciar accidentes.

Ausentismo e impuntualidad; éstos son quizás los principales indicadores de una mala motivación dentro de la empresa. El reconocimiento del alto costo del ausentismo y de la impuntualidad, ha impulsado a la administración a examinarlos cuidadosamente y la mejor solución como resultado de muchos estudios es la investigación de cada empresa en forma independiente haciendo advertencias orales y escritas y otros tipos positivos de amonestaciones, así mismo establecer políticas adecuadas a el problema.

Es así como los administradores detectan una baja o nula productividad que puede llegar al caso extremo de huelga o paro.

Además es donde el administrador analiza desde un punto de vista más objetivo, la situación de la productividad; considerando que esta se ve afectada por otras circunstancias tales como la actitud del supervisor hacia

los trabajadores; la tecnología, la cultura, la atmósfera de grupo, interacciones entre el superior y subordinados, y el establecimiento de objetivos bien definidos es aquí bajo estas circunstancias donde se usan controles y directrices adecuadas, sin afectar directamente a los trabajadores y llegar así a los resultados programados.

También es importante definir la función de un supervisor dentro de una empresa puesto que de él dependerán la eficiencia de las directrices y controles propuestos sobre las circunstancias encontradas.

Finalmente se establece que la importancia del trabajador dentro de la productividad es indiscutible; y de que los estudios HAWTHORNE, dieron la pauta para la nueva conceptualización de estos elementos de la industria.

2.2 PERFIL Y CARACTERISTICAS PRINCIPALES DEL TRABAJADOR MEXICANO.

Como perfil se entiende el grupo de manifestaciones y necesidades que se consideran de suma importancia, para comprender mejor lo que motiva al trabajador mexicano y dando un orden jerárquico tenemos las siguientes:

2.2.1

Necesidades fisiológicas (El hambre).- El trabajador mexicano ha tenido oportunidad de experimentar lo que es

el hambre aguda en algunos casos y en otros muchos ha sufrido hambre parcial.

Se sabe que no está bien alimentado y debido a ello pasa a formar un factor de suma influencia en la conducta del mexicano.

2.2.2

Necesidades de salud física.- El trabajador parece no tener una necesidad de preservación de su propia vida. Se oye decir "Si me llevé la mano pos ya estaría de Dios", sin embargo, parece ser que la mujer mexicana toma más en serio la conservación de la salud a diferencia de los varones, lo que nos da una pauta de la forma de pensar del mexicano.

2.2.3

Necesidad sexual.- La necesidad sexual está altamente intensificada en el mexicano, la cual se explica socioculturalmente, es decir que por un motivo o por otro se ha ido aislando a ésta de todas las necesidades en nuestro medio, y se le ha dado una importancia enorme que desgraciadamente puede opacar otras potencialidades del trabajador y en la opinión del autor ROGELIO DIAZ GUERRERO, en su libro Estudios de Psicología del Mexicano, se establece que "La sexualidad es de suma importancia para el trabajador mexicano, porque es una especie de

compensación por otras cosas que él no tiene. Quizás uno de los mejores índices de exageración de una necesidad, en compensación de otra, o en compensación de una falta de la misma, sea jactarse o fanfarronear de su posición.

Es más, entre mas en serio, más crónico y más exagerado sea tal fanfarroneo, mayor será la falta de satisfacción real en otras o la misma área de necesidad.

2.2.4

Temor al desempleo.- La familia mexicana es tradicionalmente unida y protectora, casi siempre habrá techo y comida, y a veces hasta recepción afectuosa, para el hijo o el hermano y aún para el pariente que ha perdido su empleo a menudo se le dice: "No te apures, ya saldremos adelante, ya que mientras yo viva nada te faltará". Es aquí donde se ve una sobreprotección sobre las personas en general existe poco temor al desempleo.

2.2.5

Motivación económica.- El dinero es otro aspecto muy interesante en el trabajador mexicano, en realidad es un símbolo y también compensación de muchas otras cosas. El obrero mexicano valoriza actualmente el dinero pero no como tal, sino porque cree encontrar en él la solución de todos sus problemas. El dinero tiene un alto

valor para él, y a éste se le motiva con dinero, si se le da más dinero podrá solucionar más fácil sus problemas, sin embargo la motivación resultante de un aumento de salario mejora la eficiencia de los trabajadores pero solo temporalmente.

2.2.6

Necesidad de seguridad personal.- A el trabajador mexicano es difícil convencerlo de que obedezca las medidas de seguridad, que se dé en una determinada fábrica. Se concluye que al parecer no se valora a sí mismo como ser humano.

2.2.7

Necesidad de propia estima.- El trabajador no se siente seguro de sí mismo, y esto se debe a que el ser humano necesita desde pequeño tener la sensación de que vale, ya que desde ese momento la necesidad de estima está presente.

Esta falta de estima la contrarresta a través de relación amistosa que lleva con un grupo de personas con las cuales siente apoyo, comprensión, aceptación y valoración y es que en la amistad y en un desarrollo exagerado de la misma se va a encontrar la manera más fácil y feliz de mantener la propia estima.

Según Rogelio Díaz, la psicología Industrial podría tra

tar, poco a poco de investigar y encontrar soluciones a este problema de la propia estima del trabajador, que puede llegar a ser mejor si el llegara a sentir que vale algo, que su trabajo tiene importancia y que tiene valor para el desarrollo de otras cosas , ademas que contribuye al desarrollo y progreso de su patria, de los suyos y de los seres humanos en general.

2.2.8

Necesidad de mejorar el ambiente físico del lugar de trabajo.- A través de las mejoras del ambiente físico el trabajador mexicano puede tener la sensación de que los patrones le toman en cuenta y por tanto que le están dedicando cierta atención siendo esto un elemento que le ayudará a mejorar su propia estima de trabajo.

2.2.9

Necesidad de pertenencia.- Esta se desarrolla en el lugar de trabajo y proviene de la necesidad humana de pertenecer a un grupo, participar como miembro del mismo, dicha necesidad el trabajador mexicano la experimenta debido a que la necesidad de amor no la tiene suficientemente satisfecha.

2.2.10

Necesidad de diversión.- El trabajador mexicano experimenta esta necesidad intensamente reflejándola en la

asistencia a los distintos espectáculos tanto sociales, deportivos o de distracción en los cuales de alguna forma se desahoga de todo lo que quiere expresar y al mismo tiempo pretende olvidarse de la realidad en la que vive.

2.3. EL VALOR DE LOS RECURSOS HUMANOS

Fernando Arias Galicia, señala las siguientes características de estos:

- a) "No pueden ser propiedad de la organización a diferencia de los otros recursos.
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias.
- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades son parte del patrimonio personal.
- d) El total de recursos humanos de una organización en determinado momento puede ser incrementado.
- e) Los recursos humanos, son escasos ya que no todo mundo posee las mismas habilidades y conocimientos". (5)

La posición y el papel del hombre dentro de las organizaciones se vienen considerando históricamente desde diferentes puntos de vista que culminan en la concepción del hombre como el factor más importante de producción ya que en la filosofía tradicional de la administración científica se veía al hombre como un mero factor económico, junto a los otros factores de producción como la tierra y el capital.

A partir de los estudios de HAWTHORNE, la organización pasó a considerarse ante todo como un sistema social en que las relaciones humanas determinan el comportamiento y la productividad de los empleados, de ahí el valor que representan los recursos humanos y el saber aprovecharlos de forma en que las características antes mencionadas se identifiquen en todos y cada uno de los individuos que la integran.

Es por ello que, se considera a los recursos humanos como el potencial número uno, con el que debe contar una organización, y al que se debe prestar mayor atención, ya que sin ellos de nada servirían los otros y si estos recursos se manejan de forma adecuada la organización podrá cumplir con sus objetivos en una forma más eficiente.

2.4 TIPOS Y CLASES DE NECESIDADES

A través de la historia infinidad de estudiosos habían

tratado de entender, y lo que es más, determinar cuales eran los distintos elementos que motivan a los individuos a la realización de diversas actitudes hasta que por fin A.H. MASLOW, desarrolló su teoría sobre la motivación humana en la cual ordenó y analizó todos estos estudios y realizó una clasificación de las necesidades humanas en cinco grandes grupos que son:

2.4.1

Necesidades Fisiológicas.- En las cuales se agrupan las necesidades de alimento, vestido y reposo siendo estas básicas para el buen funcionamiento del cuerpo humano.

2.4.2

Necesidades de Seguridad.- En estas se incluyen la necesidad en sentido físico como psicológico, es decir, sentirse fuera de peligro de alguna posible situación que pudiera afectar a los individuos físicamente así como tener la seguridad en el puesto que desempeña en la organización donde trabaja.

2.4.3

Necesidad de pertenecer a un grupo.- En esta se incluyen todas las necesidades que sienten los individuos de entablar relaciones con las personas en general así como el contar con un sitio respetable dentro de su grupo.

2.4.4

Necesidad de Auto-realización.- En ella se encuentran ubicadas todas las necesidades que el hombre experimenta y el deseo de llegar a lograr lo mejor de sí mismo, es decir, ser lo que realmente es capaz de ser.

A. H. MASLOW.- Al exponer su teoría pone especial énfasis en que estas necesidades llevan un orden tal, que no se pueden saltar de tal forma que se pase de una necesidad a otra sin haber satisfecho la anterior.

Después de analizar las distintas teorías de la escuela del comportamiento llegamos a la conclusión que la teoría de A.H. MASLOW, es la que da un mejor reconocimiento a las necesidades que experimentan los seres humanos al mismo tiempo que marca el orden jerárquico y las prioridades que se tienen, es por ello que este trabajo se apoya firmemente en esta teoría.

2.5 INCENTIVOS

La palabra INCENTIVO, de acuerdo a el diccionario Larousse significa lo que incita o mueve a una persona. Es aquí donde los incentivos tienen una característica sumamente personal, y representan recompensas tangibles, intangibles o castigos, y están reconocidos por un grupo determinado.

Generalmente se habla de incentivos como dar algo que se desea, en retribución de un esfuerzo adicional o por algún hecho notable. Estos son por supuesto incentivos positivos, también existen los basados en el miedo, como el caso de un esfuerzo adicional para evitar un resultado inconveniente; éstos son incentivos negativos, se emplean tanto estos como los positivos pero se dedicará mayor importancia a los positivos.

Los incentivos no financieros que son las compensaciones no monetarias por concepto de logros fuera de lo común, son importantes en todos los niveles pero especialmente para los ejecutivos. Un ejemplo de esto son los reconocimientos públicos, diplomas, certificados de reconocimiento y otros.

Por lo que respecta al personal no administrativo en trabajos en la línea de producción o de oficina, no son raros los incentivos financieros, ya que éstos son otorgados por el desempeño superior a una norma escrita y se representan a través de pagos adicionales por rebasar dicha norma.

Ahora, los desempeños generalmente están medidos y expresados como un determinado número de unidades, para un periodo dado y cabe considerar que ningún incentivo es autooperante, es decir, debe de recibir la guía y aten-

ción adecuada para que sea aplicable y útil, éste será efectivo como lo sea la administración, es por lo que se debe de establecer un programa de incentivos en base a los logros hechos y no darlos bajo simples simpatías personales, ya que ésto obviamente dañaríá más que si dichos incentivos no existiesen.

Ya habiendo mencionado a los incentivos monetarios o financieros como parte de un programa de incentivos nos avocamos de lleno a éstos en forma detallada debido a la importancia que ellos tienen dentro de las necesidades del trabajador mexicano.

2.5.1

Incentivos Financieros.- Como anteriormente se mencionó el dinero para el trabajador mexicano representa un todo con el cual puede resolver todos sus problemas.

El dinero es algo que se desea puesto que puede proporcionar poder de compra y facilidad material al que lo posee, es decir, ayuda a satisfacer las necesidades fisiológicas primarias y las de seguridad.

El dinero que los trabajadores reciben por sus servicios es de importancia para ellos no solo por lo que comprarán sino por lo que les proporciona en términos de status y reconocimiento dentro de la organización.

Los trabajadores son completamente sensibles no solo

respecto a la cantidad de su pago sino también respecto a la forma en que esta cantidad se compara con la de sus compañeros por lo tanto el pago debe ser equitativo tanto en términos de lo que otros trabajadores están recibiendo por su desempeño, es por ello que si un trabajador piensa que está contribuyendo más a la organización o está más calificado que otro trabajador que está recibiendo el mismo o mayor salario puede experimentar esta desigualdad y tratar de reducirla bajando su contribución a la organización a través del ausentismo, un desempeño más pobre, actitudes menos cooperativas o con menor iniciativa.

Así mismo puede optar por exigir mayor salario, más reconocimiento o satisfacción de su trabajo.

Por otra parte muchos trabajadores cercanos a la jubilación tienen gran interés en el dinero como medio para proporcionar tanto seguridad económica, así como mantenimiento físico en los años de jubilación cuando el ingreso será limitado, además desde los trabajadores de mediana edad hasta los de la edad avanzada que tienen hijos en la escuela y que deben brindarles apoyo económico mientras hacen sus estudios, consideran el dinero como un incentivo positivo.

Los planes que se emplean para proporcionar incentivos a través del dinero pueden tener varias formas, algunos

de los más conocidos son los incentivos a destajo, gratificaciones, reparto de utilidades y el aumento por méritos.

- a) El pago a destajo.- Este se encuentra determinado de acuerdo al número de unidades procesadas, por lo tanto podrá aumentar o disminuir su ingreso. Se ha visto que los planes de incentivos a destajo tienden a incrementar la productividad del trabajador por encima del nivel que se logra mediante planes de salario fijo y ésto se debe básicamente a que el trabajador al tener la seguridad de que cumpliendo con los requisitos que le marque la organización como asistencia, puntualidad, disciplina y un cierto límite de unidades procesadas contará con éste, por lo tanto en general no pondrá el mismo empeño que como si estuviera en un plan a destajo. Ya que a través de un plan de destajo el trabajador se da cuenta de la responsabilidad que tiene debido a que la remuneración que logre se verá afectada de acuerdo al empeño y la atención que éste ponga a su trabajo.

Se hace notar que anteriormente la mayoría de los planes de incentivos de este tipo se basaban en el esfuerzo individual aunque en la actualidad se ha visto modificada esta tendencia enfocándolos a planes de incentivos de grupo en donde los miembros de un equipo de trabajo laboran en conjunto.

b) El plan de gratificaciones.- Este es muy parecido al plan de destajo ya que se le asigna una tarea al trabajador y si la desempeña bien se le recompensa, sin embargo la mayoría de las compañías pagan gratificaciones anuales basándose en su opinión del desempeño general.

c) El reparto de utilidades.- Implica la determinación de las utilidades de la compañía, al finalizar el año fiscal y la distribución de un porcentaje de las mismas entre los trabajadores en que se va a repartir.

Existe una teoría que fundamenta el reparto de utilidades y consiste en que la administración piensa que sus trabajadores cumplirán con sus responsabilidades más cuidadosamente y sus esfuerzos producirán mayores utilidades las cuales les serán devueltas mediante el reparto de utilidades.

d) La evaluación de méritos.- Por lo general, los incrementos por méritos son fuertes motivadores positivos ya que además de proporcionarle al trabajador más poder de compra a través de un incremento monetario, satisface las necesidades de prestigio o reconocimiento y le da una sensación de logro y competencia.

Es de suma importancia hacer notar que para la mayo-

ría de los países desarrollados el dinero no significa un incentivo importante, por lo menos para algunos sectores de la fuerza de trabajo tal es el caso de los Estados Unidos de Norte América, que cuentan con un gran poderío económico y por lo tanto en México, que es un país en vías de desarrollo el dinero es de suma importancia para la mayoría de los trabajadores.

2.6 CALIFICACION DE MERITOS

Cuando se trata el tema de la motivación es posible tratar de eludir a la calificación de méritos como esencia de una posible remuneración justa e imparcial hacia el desempeño del trabajo realizado, por los trabajadores: ya que de no existir esta calificación de méritos crearíamos un total ambiente de inconformidad dentro de los trabajadores.

Es obvio que también debemos de evitar hacer una calificación de méritos empírica y/o subjetiva y que se realice bajo simples apreciaciones, deberá de ser dicha calificación de méritos, lo más objetiva y concisa posible.

Así pues, la calificación de méritos constituye una valorización separada de cada una de las características del trabajador, con la que se tratará de evitar la apreciación conjunta y por lo mismo vaga e imprecisa.

La recopilación de estadísticas y datos sobre elementos tales como unidades producidas por el trabajador, errores que comete, material que desperdicia, aciertos o innovaciones que logra, determinan el juicio de quien va a calificar (generalmente el supervisor), y nos darán bases objetivas y concisas que serán aprovechadas en forma técnica por la calificación de méritos.

Así pues, con los datos obtenidos tendremos una curva real de eficiencia y méritos del trabajador.

Es importante aclarar que la calificación de méritos se refiere única y exclusivamente a una persona y en forma contraria a el análisis de puestos que describen y miden la unidad impersonal del trabajo; solo se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo, por lo que fuera de su órbita quedan las que no cumplan esta condición.

Por otra parte, debe de existir la revisión sistemática de las calificaciones por los supervisores ya que de esta forma se deben de evitar los favoritismos de los mis mos. Es importante también elaborar en forma sistemática medios de apoyo que reducirán considerablemente las deficiencias y fallas que tiene el juicio humano al calificar.

2.7 LA IMPORTANCIA DE LA SUPERVISION EN LA PRODUCTIVIDAD.

Al hablar de supervisión, es necesario hablar de los ESTUDIOS MICHIGAN, los cuales surgieron después de la segunda Guerra Mundial en el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, éstos se concentran en las actitudes y conducta de los supervisores y en el modo en que ellas afectan la productividad del equipo de trabajo a su cargo. La técnica empleada consiste generalmente en identificar a los grupos de trabajadores de alto y de bajo rendimiento y determinar en seguida las actitudes de estos grupos y sus supervisores hacia distintos aspectos de su trabajo.

La aportación de estos estudios es que el estilo de desempeño del supervisor y las ideas que tenga en cuanto a su trabajo tienen una influencia significativa en la productividad del grupo de trabajo que este a su cargo, diferenciando al mismo tiempo dos estilos de dirección, como es el que el supervisor utiliza al enfocar la supervisión hacia sus subordinados más que a supervisar a la producción.

Este tipo de supervisor es el que da a su gente una explicación general de como efectuar el trabajo dejando que los mismos trabajadores ejecuten los detalles y sin llevar acabo una verificación demasiado estricta respec

to a su progreso, ya que da por sentado que su personal es lo suficientemente responsable para la realización de las tareas que se le encomendaron.

Por el contrario, el supervisor que centra su atención en la producción es el que considera que su tarea principal consiste en hacer que se efectue el trabajo y con sidera a sus subordinados tan solo como instrumentos pa ra el logro de esto, sin tomarles en cuenta como lo que son, seres humanos con necesidades y emociones muy simi lares a las suyas; por lo mismo mantiene una supervi- sión muy estricta sobre el proceso de producción impo- niendo su estilo de trabajo, sin tomar en cuenta las opiniones sobre el mismo, que pudieran tener los traba- jadores a su cargo.

El grupo investigador de Michigan, realizó un trabajo de experimentación en una corporación para obtener como resultado que estilo de supervisión es el más apropiado para aumentar la productividad de ésta, siendo este, el del supervisor centrado en la producción, sin embargo, aclara que los grupos de trabajo de los supervisores centrados en sus empleados habían resultado de este ex- perimento en una condición más saludable y mejor equipa- dos para mantener a largo plazo sus logros de producti- vidad que los grupos centrados en la producción.

Al mismo tiempo se hace énfasis en que el supervisor moderno debe contar con ciertas habilidades como lo son: la habilidad administrativa que es básica ya que consiste en la habilidad del supervisor para pensar y actuar de acuerdo al sistema de trabajo que se encuentre en operación incluyendo la planeación, programación y organización del mismo, es decir, asignar las tareas adecuadas a las personas adecuadas, dándoles la responsabilidad y autoridad acorde a su capacidad a lo mismo que inspeccionar y dar empuje al trabajo.

Por otra parte el supervisor debe contar con habilidad para las relaciones humanas integrando las metas de sus subordinados a los de la organización con la suficiente capacidad de aplicar los conocimientos y métodos apropiados a fin de trabajar con la gente y por medio de ella, incluyendo una comprensión de los principios generales de la conducta humana especialmente de aquellos que tienen que ver con las relaciones interpersonales y la motivación humana.

Por último el supervisor debe contar con la habilidad técnica suficiente ya que ésta se encuentra básicamente relacionada con la capacidad para la realización del trabajo aplicando los conocimientos, métodos y técnicas adecuadas así como el equipo necesario para la ejecución de tareas y actividades específicas y la dirección de las mismas

La supervisión influye en la productividad en base a la buena o mala aplicación y combinación de estas habilidades que todo supervisor debe ir desarrollando a lo largo del tiempo.

El supervisor más apto es aquel que en realidad no supervisa a la gente, sino que la dirige proporcionándoles condiciones de trabajo que harán que esos subordinados deseen laborar, es aquel que no hace que sus hombres sientan que trabajan para él, sino mas bien que él trabaja para ellos proporcionándoles lo mejor en adiestramiento, condiciones de trabajo y guía.

CAPITULO III EMPRESA Y MOTIVACION

3.1 La Satisfacción en el Desempeño del Trabajo.

3.2 Consecuencias de una Mala Motivación.

3.3 Frustración y Conflicto.

3.4 La Deshumanización dentro de las Empresas.

3.5 El papel del Administrador dentro de la Motivación.

EMPRESA Y MOTIVACION

En la actualidad al hablar de empresa, pensamos en un conglomerado de hombres y de inmediato se piensa en como organizar y dirigir a dicho conglomerado, es aquí donde la motivación desempeña un papel muy importante. Ahora bien, las consideraciones que se tienen hacia el factor humano son nuevas debido a que con anterioridad lo único que importaba era producir a costa de lo que fuese necesario, importando poco o nada el factor humano.

El empresario durante mucho tiempo no se interesó por el verdadero significado del elemento humano hasta que se dio cuenta que su productividad podía incrementarse considerablemente al motivar a sus trabajadores y dicho incremento de productividad beneficiaba no solo al mismo empresario sino también a el trabajador y a su familia.

Al ser esto tan importante el empresario no puede prescindir de los conocimientos del administrador de empresas, ni tampoco de la motivación.

Es muy factible que la empresa sea vista como una unidad productora de bienes o servicios para el logro de un objetivo deseado, pero es también muy factible que se rechace a los trabajadores, es aquí donde el administrador debe conjuntar intereses tanto de los trabajadores como de los directivos, al mismo tiempo y en forma consecuente hace una labor social que consiste en beneficiar a la familia del trabajador.

Finalmente, diremos que investigaciones acerca del comportamiento humano, aprovechamiento de la energía humana, optimización del trabajo y de motivación al trabajador, están cobrando mayor interés.

3.1 LA SATISFACCION EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO.

La satisfacción que los individuos reciben en su trabajo depende mucho del puesto que tengan y lo relacionado con él, esperando que así se cubran sus necesidades y deseos.

Debido a que gran parte de la motivación que el trabajador recibe es inconsistente, no se da cuenta claramente de todas sus necesidades. Es por ello que resulta más difícil obtener una evaluación exacta de las necesidades de un individuo. Por otra parte los deseos, son los anhelos conscientes por cosas o condiciones que un individuo cree que le proporcionarán satisfacción.

El trabajador necesita sentir que el trabajo que realiza es un trabajo que le es significativo que representa una asignación responsable y estimulante en el cual no se le obliga a trabajar o es un esclavo, sino por el contrario que a través de su trabajo podrá lograr satisfacer las necesidades que considere de mayor importancia desarrollándose en un clima organizacional, sin barreras para alcanzar los objetivos que la empresa haya fi-

jado sabiendo de antemano que no es una pieza más de un engranaje sino que por el contrario su labor es reconocida y aprobada.

Esto sucede en todos los niveles ya que el trabajador que no siente satisfacción en la realización de su trabajo tarde o temprano experimenta la sensación de que no se le reconoce lo que realiza y puede sentirse frustrado.

Es por ello que es de suma importancia que todos los trabajadores no vean a el trabajo como una obligación, sino por el contrario como un medio a través del cual pueden superarse y que éste es un proceso dinámico el cual les permite desarrollar sus aptitudes y capacidades.

3.2 CONSECUENCIAS DE UNA MALA MOTIVACION

El proceso de motivación, requiere la presencia de una necesidad y de la conducta que la acompaña, dirigida hacia un incentivo o meta que satisfaga esa necesidad. Para confirmar esto, simplemente se tienen que examinar los eventos de la vida cotidiana de uno mismo, sin embargo, tomando en cuenta el hecho de que no siempre es factible lograr la satisfacción de la mayoría de las necesidades, el individuo puede verse impedido de alcanzar una meta o incentivo en particular, o puede tener

objetivos en conflicto. Cualquiera que sea la situación, esta lo puede mantener en un estado de inconformidad y tensión que puede interferir con el desempeño de su puesto y con su habilidad para trabajar en armonía con quienes lo rodean. Los directivos y administradores deben comprender las fuerzas que forman la insatisfacción y la tensión en sus subordinados, de manera que puedan crear un ambiente de trabajo que se vea libre, en todo lo posible de estas condiciones.

La presencia de una barrera entre el logro de un objeto y de la satisfacción de una necesidad crea una situación frustrante, con el resultado de que la tensión inicial en esos trabajadores se hace persistente o se vuelve más fuerte.

Cuando una persona se ve bloqueada para lograr un objetivo por alguna barrera, se dice que esta frustrada.

Tales barreras para la satisfacción pueden ser dadas en el hogar y en el trabajo, es aquí donde pueden encontrarse supervisores hostiles, trabajos monótonos, condiciones de trabajo desagradables, inseguridad económica y situaciones similares.

Ahora bien, cuando existe una persona que tiene dos o más esquemas motivacionales intensos que no pueden ser satisfechos al mismo tiempo, se dice que tiene un con-

flicto, que implica una situación de elección o de deci
sión en la cual las necesidades, objetivos o métodos pa
ra lograr éstas son incompatibles. Como se ve, una ma-
la motivación puede ocasionar graves problemas no solo
dentro de la empresa sino en el mismo trabajador.

3.3 FRUSTRACION Y CONFLICTO

La frustración y el conflicto son experimentados por to
dos los individuos de una organización sin importar la
jerarquía que ocupen. Por lo general la persona cuya
conducta esta bloqueada ya sea debido a una frustración
o un conflicto se siente tensa e intranquila a lo cual
normalmente se le nombra ansiedad. Ante esta situación
es probable que utilice mecanismos de ajuste inconcien-
tes a los cuales se les llama mecanismos de defensa.

La ansiedad, es un término comumente usado para descri-
bir a la respuesta de la persona que se siente en peli-
gro.

Así pues, la ansiedad afecta tanto a los gerentes y su-
pervisores como a los empleados, sus ansiedades por lo
general los conducen a que pasen por alto el delegar
funciones o a que simplemente desconfíen de los emplea-
dos que muestran ambición o iniciativa.

Los mecanismos de defensa los representa cualquier mét
do habitual de salvar bloqueos, alcanzar metas, satisfa

cer necesidades o aliviar frustraciones, y estos dependerán esencialmente del carácter de la personalidad de cada individuo. Existen dos grupos de mecanismos de defensa comúnmente usados por los individuos y éstos son:

Las reacciones de evasión y las reacciones sustituidas.

Entre las reacciones de evasión se encuentran incluidas el entregarse a fantasías excesivas, utilizar una conducta infantil, darse por vencido y un negativismo el cual es muy común e implica no solo una reacción de escape sino también de agresión y por lo general se desarrolla en las relaciones con autoridad.

Las reacciones sustitutas son más comunes y constituyen un método de ajuste más satisfactorio para el individuo las cuales son: compensación, racionalización y proyección.

En la compensación el trabajador trata de equilibrar sus frustraciones a través de distintos medios, los cuales le permitan sentir que vale más que los demás.

La racionalización se da cuando el trabajador analiza su situación y atribuye una escala de valores a la situación que se le presenta como posible problema y se da cuenta del grado de importancia que tiene para él.

La proyección es un acto de culpar a otros, considerándose a esta como la reacción menos deseable.

Los mecanismos de defensa representan el método común de conducta que todas las personas usan como esfuerzo inconsciente para mantener su propio auto respeto y la aprobación de otros; la conducta defensiva se considera normal a menos que esta se emplee en un grado extremo y esta es un síntoma de frustración y conflicto, así que debe ser reconocida como tal por el supervisor que desee entender a sus trabajadores. Asimismo los gerentes y los supervisores tienen la responsabilidad de ser sensitivos a las necesidades de sus subordinados y de crear un ambiente de trabajo en el cual estas puedan ser satisfechas y tratando de minimizar la frustración identificando las causas que la originan las cuales pueden ser, cambios de la tecnología y en las condiciones de trabajo, inseguridad económica en el puesto, insignificancia del puesto y del grupo de trabajo y expectativas satisfechas; es importante recalcar el hecho de que no todas las fuentes de frustración se encuentran bajo el control directo de la gerencia; no obstante, el conocimiento de las áreas potenciales de frustración del trabajador y los esfuerzos que se realicen para manejarlas con efectividad, a través de una mejor organización, planeación y comunicación se puede ayudar a mejorar muchas de las condiciones que dan origen a las frustraciones.

3.4 LA DESHUMANIZACION DENTRO DE LAS EMPRESAS

El valor intrínseco de una empresa como el de un ser humano, radica en su vitalidad. Desafortunadamente, esta misma cualidad tiene la tendencia a verse debilitada por los grandes conjuntos de personal contratados, las personas que ingresaron durante el proceso inicial fueron luchadores que apostaron su futuro en una empresa que pudo resultar éxito o fracaso, los que se incorporan cuando la empresa había cobrado un tamaño respetable se inclinaban a seguir en ella, contando con la estabilidad que ha ganado este espíritu original en la mente de las personas, además según aumenta de tamaño una empresa exige cada vez más una estructura de organización.

Este crecimiento influye grandemente en la deshumanización; no es difícil suponer que la motivación de los trabajadores se deteriora rápidamente cuando la administración se deshumaniza, este deterioramiento es claramente visible, y es más notorio desde la supervisión intermedia hasta el nivel obrero y el resultado generalmente es la agitación obrera.

Es entonces donde hay que planear o frenar el tamaño de las empresas y volver a inducir o a establecer principios humanizadores así como también crear un sistema motivacional actualizado.

Finalmente se considera que la mala interpretación de las directrices o lineamientos del encargado administrativo podrán ser fatales en la aplicación de la motivación por lo que se considera prudente ser claros y concisos.

3.5 EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR DENTRO DE LA MOTIVACION.

El administrador desea que los trabajadores a su cargo reúnan ciertas características que considera básicas para que este pueda lograr los objetivos que se tengan trazados, así que pretende que todos y cada uno de sus subordinados le sea leal, que ponga todo el empeño posible en la realización de sus labores, que sea íntegro, que coopere con otras personas al mismo tiempo que trabaje como parte de un equipo, que sea creador y puntual; pero para poder lograr esto debe tomar muy en cuenta ciertas necesidades básicas que todos y cada uno de sus trabajadores tiene, como lo son , seguridad, entendiéndose a esta como a la atmósfera amistosa dentro de la empresa, al interés que se dedique en él como ser individual así como al esfuerzo por ayudarlo.

Otra es, el reconocimiento el cual debe percibirlo en el desempeño de un buen trabajo o de una nueva aportación para el mejoramiento de cualquier aspecto del trabajo, al mismo tiempo que tener la posibilidad de realizar sugerencias y que si se le asigna algún trabajo se

le deje en libertad de realizarlo ya que con esto se lo grará que éste sienta que se le tiene confianza, así como recibir críticas constructivas, que es el tipo de crítica que impulsa a realizar un trabajo cada vez mejor y con ella se pretende ayudarlo a través del desarrollo y la guía.

Una de las mejores formas de reconocimiento que existe es el elogio directo por un trabajo bien desarrollado.

Así mismo la sensación de pertenencia tiene una gran importancia debido a que al trabajador le gusta sentirse útil y que forma parte importante del equipo de trabajo al mismo tiempo que sentirse aceptado por éste, el cual es el encargado de fomentar el sentido de respeto entre todos y cada uno de los integrantes sin que se les critique abiertamente frente a otras personas y otorgándoles, al mismo tiempo responsabilidad en la ejecución de sus labores.

Además la oportunidad de progresar es una necesidad básica en cualquier trabajo entendiéndose a ésta como la oportunidad de hacerle alternar en diferentes puestos con el propósito de que aprenda otras habilidades además de proporcionarle distintos cursos de capacitación; como también es de suma importancia el que se le coloque en el puesto adecuado para que pueda desempeñarlo

satisfactoriamente de acuerdo a su capacidad logrando con esto que obtenga la sensación de emoción y que conozca que existe un propósito en el trabajo que realiza así como la forma en que se integra éste a los objetivos de la organización, por lo que fomentar la competencia es importantísimo ya que motiva a la gente a esforzarse por ser cada día mejor.

Por todo esto el administrador moderno se enfrenta al reto de dejar de utilizar el método tradicional para incrementar la productividad de las empresas que dirige y que consiste en presionar a la gente para que trabaje el cual como se sabe obtiene resultados no duraderos pues no toma en cuenta a los trabajadores como personas sino más bien como máquinas. Por lo tanto el administrador moderno debe utilizar un método a través del cual motive a su gente a trabajar cada vez con mayor ímpetu y éste debe reunir como característica principal el que se ocupe de las necesidades de sus trabajadores las cuales ya se han mencionado.

El administrador que toma en cuenta y trata de satisfacer estas necesidades logra que su equipo de trabajo quiera realizar sus labores reflejándose esta actitud en un aumento de la productividad de la empresa.

CAPITULO IV INVESTIGACION DE CAMPO

4.1 Objetivo

4.2 Hipótesis

4.3 Universo

4.4 Muestra

4.5 Formulación del cuestionario

4.6 Aplicación

4.7 Tabulación y análisis de resultados

4.1 OBJETIVO

El administrador de toda organización tiene como obligación el motivar a su personal, entendiéndose a ésta no sólo al dinero, sino a una serie de necesidades comunes que sus trabajadores tienen, es por ello que debe ocuparse de identificarlas y dar prioridades a cada una de ellas.

Uno de los principales objetivos del administrador es que la empresa sea cada vez más productiva y para esto debe llevar a cabo distintas acciones que por lo general afectan a todos los integrantes de la misma.

Lo que se pretende conocer, es que clase de administrador prevalece en la actualidad dentro de los talleres automotrices, de que formas motiva a su personal y que concepto tiene de éste.

4.2 HIPOTESIS

En los talleres automotrices predomina el administrador que utiliza como motivador principal al dinero y no se ha preocupado por satisfacer las demás necesidades que tienen sus trabajadores.

4.3. UNIVERSO

El universo que se tiene son 5000 talleres automotrices los cuales se tienen registrados en la "Cámara Nacional de la Industria de la Transformación". (CANACINTRA). La aplicación de este cuestionario se hizo a los dueños de los talleres automotrices.

4.4. MUESTRA

Se determinó por medio de la aplicación de la siguiente fórmula estadística.

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

En donde:

n = muestra

σ = factor constante (1,96) al 95%

p = probabilidad de ocurrencia (95%)

q = probabilidad de no ocurrencia (5%)

e = error probable (5%)

N = universo (5000 talleres automotrices)

DESARROLLO:

$$n = \frac{(1.96)^2 (5000)(.95) (.05)}{(.05)^2 (5000 - 1) + (1.96)^2 (.95) (.05)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (5000) (.95) (.05)}{(.0025) (4999) + (3.8416) (.95) (.05)}$$

$$n = \frac{(19208) (0.0475)}{12.4975 + (3.8416) (0.0475)}$$

$$n = \frac{912.38}{12.4975 + 0.182475}$$

$$n = \frac{912.38}{12.67}$$

$$n = 72$$

4.5 FORMULACION DEL CUESTIONARIO

1) ¿ Motiva a su personal?

(SI)

(NO)

Como:

2) ¿ Capacita a su personal ?

(SI)

(NO)

Como:

3) ¿ Está enterado el personal de las metas y objetivos que persigue la empresa ?

(SI)

(NO)

Para que:

4) ¿ Cree usted que el mejorar las condiciones de trabajo sea un motivante para sus empleados ?

(SI)

(NO)

Por qué:

- 5) ¿ Ha fomentado el espíritu de equipo de trabajo entre su personal ?

(SI)

(NO)

Que busca con ello :

- 6) ¿ Considera usted que la empresa inspira en sus empleados seguridad en el aspecto económico ?

(SI)

(NO)

De que forma:

- 7) ¿ Considera usted que el único medio que existe para que los trabajadores produzcan es el que se les mantenga una supervisión muy directa ?

(SI)

(NO)

Por que :

- 8) ¿ Asesora usted a su personal ?

(SI)

(NO)

Como:

- 9) ¿ Considera que el dinero es el principal motivador de su personal ?

(SI)

(NO)

Por que :

- 10) ¿ Cuando se sucita algún problema permite usted que sus trabajadores opinen acerca de como solucionarlo?

(SI)

(NO)

Que pretende con esto:

- 11) ¿ Considera usted que el respeto hacia su personal sea un motivante ?

(SI)

(NO)

Por que :

- 12) ¿ Piensa usted que sus empleados tienen la posibilidad de mejorar y desarrollarse en el desempeño de su trabajo ?

(SI)

(NO)

De que forma:

- 13) ¿ Promueve usted la competencia hacia la superación entre su personal ?

(SI)

(NO)

Para que:

- 14) ¿ Piensa usted que sus trabajadores tienen iniciativa para la realización de las tareas que se les encomiendan?

(SI)

(NO)

Por que:

- 15) ¿ Considera usted que la satisfacción que obtiene en el desempeño de un trabajo un empleado se refleja en la producción ?

(SI)

(NO)

Por que:

- 16) ¿ Se preocupa usted por mantener en buenas condiciones los canales de comunicación con su personal?

(SI)

(NO)

Cual es el objetivo que persigue con esto:

- 17) ¿ Considera usted que la empresa le da a sus empleados la oportunidad de progresar ?

(SI)

(NO)

Como:

- 18) ¿ Cuando motiva usted a su personal ésta se refleja en la productividad de su taller ?

(SI)

(NO)

De que forma:

4.6 APLICACION

La aplicación de este cuestionario se hizo principalmente a los integrantes de la sección # 56 de talleres automotrices de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación . (CANACINTRA).

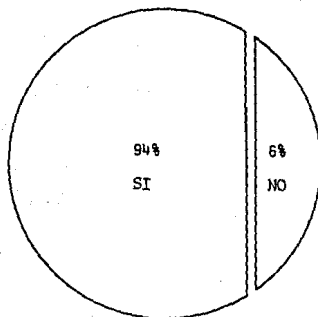
4.7. TABULACION Y ANALISIS

PREGUNTA # 1

¿ Motiva usted a su personal ?

Tabulación		
Respuestas	#	%
SI	68	94
NO	<u>4</u>	<u>6</u>
Total	72	100 %

GRAFICA CIRCULAR DE LA PREGUNTA # 1



Análisis de resultados:

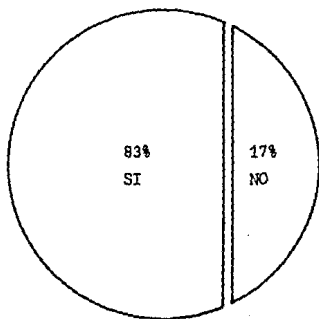
La motivación para la gran mayoría de los entrevistados, es un elemento básico y definitivo, entre las relaciones que llevan acabo con su personal.

PREGUNTA # 2

¿ Capacita a su personal ?

Respuestas	Tabulación	
	#	%
SI	60	83
NO	<u>12</u>	<u>17</u>
Total	72	100 %

GRAFICA CIRCULAR DE LA PREGUNTA # 2



Análisis de resultados:

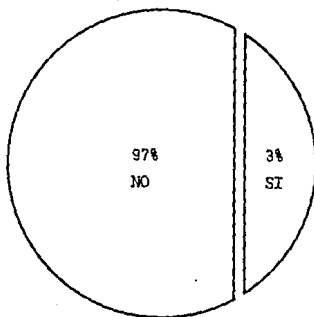
La capacitación está siendo tomada muy en cuenta en la mayoría de las empresas ya que la consideran altamente relacionada con la productividad.

PREGUNTA # 3

¿ Esta enterado el personal de las metas y objetivos que persigue la empresa ?

Tabulación		
Respuestas	#	%
SI	2	3
NO	<u>70</u>	<u>97</u>
Total	72	100 %

GRAFICA CIRCULAR DE LA PREGUNTA # 3



Análisis de resultados:

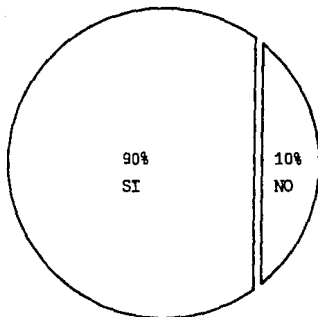
En la gran mayoría de los talleres se nota una falta de comunicación por parte de la dirección hacia su personal.

PREGUNTA # 4

¿ Cree usted que el mejorar las condiciones de trabajo sea un motivante para sus empleados ?

Tabulación		
Respuestas	#	%
SI	65	90
NO	<u>7</u>	<u>10</u>
Total	72	100 %

GRAFICA CIRCULAR DE LA PREGUNTA # 4



Análisis de resultados:

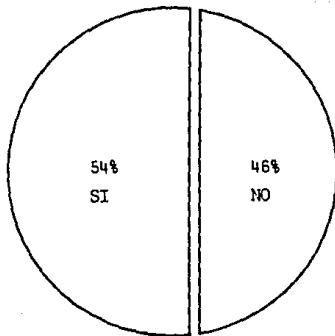
El ambiente de trabajo se ha ido mejorando cada vez más, debido a que se le considera un factor que influye en la realización del trabajo.

PREGUNTA # 5

¿ Ha fomentado el espíritu de equipo de trabajo entre su personal ?

Tabulación		
Respuestas	#	%
SI	39	54
NO	<u>33</u>	<u>46</u>
Total	72	100 %

GRAFICA CIRCULAR DE LA PREGUNTA # 5



Análisis de resultados:

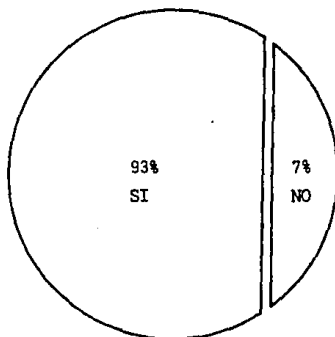
Al parecer se está terminando con el individualismo en las empresas, logrando con ello que los equipos de trabajo tomen mayor auge con lo cual se busca que todos los elementos del equipo trabajen.

PREGUNTA # 6

¿ Considera usted que la empresa inspira en sus empleados seguridad en el aspecto económico ?

Tabulación		
Respuestas	#	%
SI	67	93
NO	<u>5</u>	<u>7</u>
Total	72	100 %

GRAFICA CIRCULAR DE LA PREGUNTA # 6



Análisis de resultados:

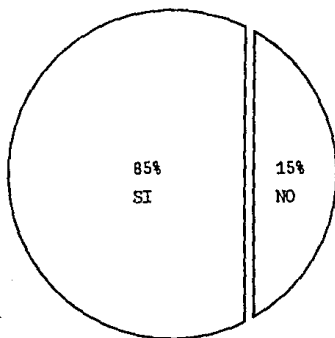
La empresa significa para el personal el medio a través del cual puede lograr sus objetivos al mismo tiempo que le proporciona el poder adquisitivo que necesita.

PREGUNTA # 7

¿ Considera usted que el único medio que existe para que los trabajadores produzcan es el que se les mantenga una supervisión muy directa ?

Tabulación		
Respuestas	#	%
SI	61	85
NO	<u>11</u>	<u>15</u>
Total	72	100 %

GRAFICA CIRCULAR DE LA PREGUNTA # 7



Análisis de resultados:

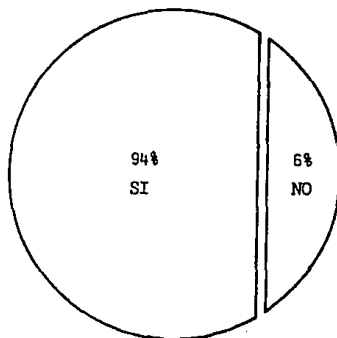
La idea que se tiene del trabajador está altamente relacionada con la teoría "X", es decir, que a la mayoría de la gente se le tiene que obligar a trabajar.

PREGUNTA # 8

¿ Asesora usted a su personal ?

Respuestas	Tabulación	
	#	%
SI	68	94
NO	4	6
Total	72	100 %

GRAFICA CIRCULAR DE LA PREGUNTA # 8



Análisis de resultados:

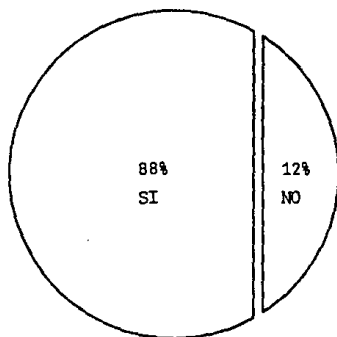
A la asesoría al igual que la capacitación se le ha considerado de gran importancia, debido al gran valor que tiene en los resultados de la aplicación de la misma.

PREGUNTA # 9

¿ Considera que el dinero es el principal motivador de su personal ?

Tabulación		
Respuestas	#	%
SI	63	88
NO	<u>9</u>	<u>12</u>
Total	72	100 %

GRAFICA CIRCULAR DE LA PREGUNTA # 9



Análisis de resultados:

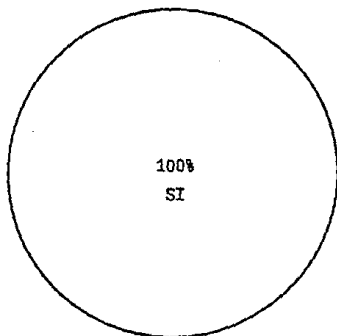
Tradicionalmente se ha considerado a el dinero como uno de los mejores motivadores existentes y más ahora que el poder del mismo es cada día menor.

PREGUNTA # 10

¿ Cuando se suelta algún problema, permite usted que sus trabajadores opinen acerca de como solucionarlo ?

Respuestas	Tabulación	
	#	%
SI	72	100
NO	<u> </u>	<u> </u>
Total	72	100 %

GRAFICA CIRCULAR DE LA PREGUNTA # 10



Análisis de resultados:

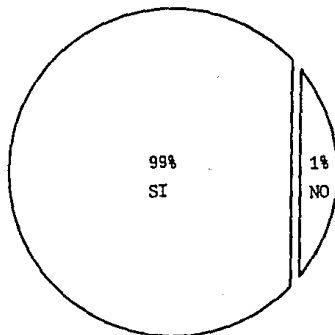
Los trabajadores tienen una participación directa en la solución de los problemas que surgen en el desempeño de sus labores.

PREGUNTA # 11

¿ Considera usted que el respeto hacia su personal sea un motivador ?

Respuestas	Tabulación	
	#	%
SI	71	99
NO	<u>1</u>	<u>1</u>
Total	72	100 %

GRAFICA CIRCULAR DE LA PREGUNTA # 11



Análisis de resultados:

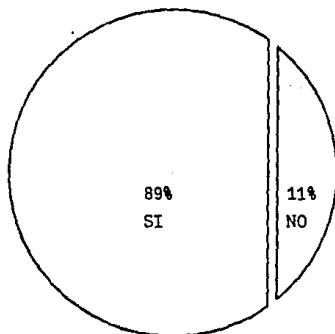
Se considera a el respeto como un elemento básico en las relaciones con el personal y para que éste se sienta a gusto en el desempeño de su trabajo.

PREGUNTA # 12

¿ Piensa usted que sus empleados tienen la posibilidad de mejorar y desarrollarse en el desempeño de su trabajo?

Tabulación		
Respuestas	#	%
SI	64	89
NO	<u>8</u>	<u>11</u>
Total	72	100 %

GRAFICA CIRCULAR DE LA PREGUNTA # 12



Análisis de resultados:

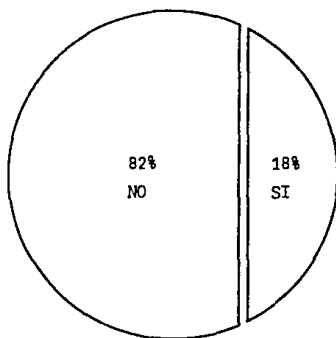
Cada día se le dan mayores oportunidades a el personal de superarse a través de la capacitación y asesoría que se les proporciona.

PREGUNTA # 13

¿ Promueve usted la competencia hacia la superación entre su personal ?

Tabulación		
Respuestas	#	%
SI	13	18
NO	<u>59</u>	<u>82</u>
Total	72	100 %

GRAFICA CIRCULAR DE LA PREGUNTA # 13



Análisis de resultados:

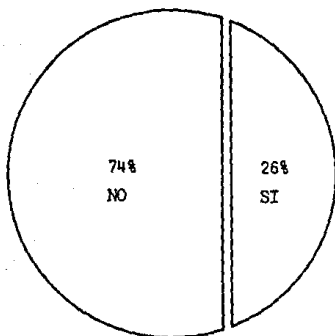
No se ha fomentado la competencia hacia la superación entre el personal, siendo que ésta trae consigo que la gente aumente su desempeño.

PREGUNTA # 14

¿ Piensa usted que sus trabajadores tienen iniciativa para la realización de las tareas que se les encomiendan ?

Respuestas	Tabulación	
	#	%
SI	19	26
NO	<u>53</u>	<u>74</u>
Total	72	100 %

GRAFICA CIRCULAR DE LA PREGUNTA # 14



Análisis de resultados:

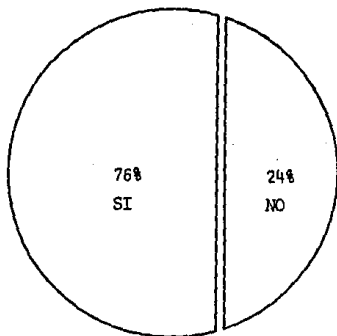
Se tiene el concepto de que el trabajador necesita para todo que otra persona le indique lo que tiene que hacer.

PREGUNTA # 15

¿ Considera usted que la satisfacción que obtiene en el desempeño de un trabajo un empleado se refleja en la producción ?

Tabulación		
Respuestas	#	%
SI	55	76
NO	<u>17</u>	<u>24</u>
Total	72	100 %

GRAFICA CIRCULAR DE LA PREGUNTA # 15



Análisis de resultados:

Se considera a la satisfacción que obtiene el empleado de su trabajo como trascendental en los índices de producción del mismo.

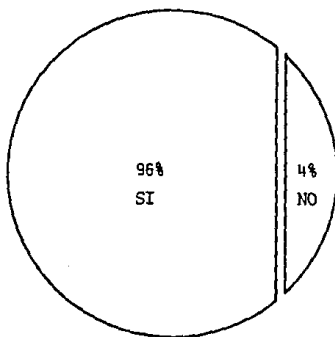
PREGUNTA # 16

¿ Se preocupa usted por mantener en buenas condiciones los canales de comunicación con su personal ?

Tabulación

Respuestas	#	%
SI	69	96
NO	<u>3</u>	<u>4</u>
Total	72	100 %

GRAFICA CIRCULAR DE LA PREGUNTA # 16



Análisis de resultados:

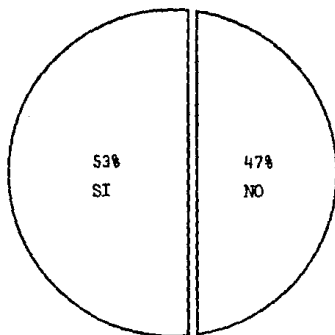
La comunicación es una valiosa herramienta que está siendo utilizada favorablemente en los talleres automotrices.

PREGUNTA # 17

¿ Considera usted que la empresa le da a sus empleados la oportunidad de progresar ?

Tabulación		
Respuestas	#	%
SI	38	53
NO	<u>34</u>	<u>47</u>
Total	72	100 %

GRAFICA CIRCULAR DE LA PREGUNTA # 17



Análisis de resultados:

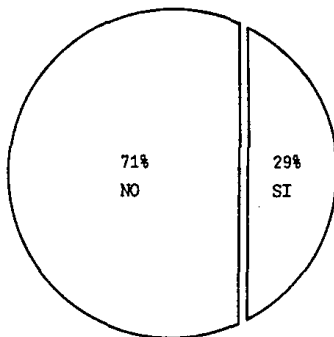
No todas las empresas dan la importancia que para el trabajador tiene el concepto de progreso, sin embargo, se nota una tendencia significativa a tomar más en cuenta a éste.

PREGUNTA # 18

¿ Cuando motiva usted a su personal ésta se refleja en la productividad de su taller ?

Tabulación		
Respuestas	#	%
SI	21	29
NO	<u>51</u>	<u>71</u>
Total	72	100 %

GRAFICA CIRCULAR DE LA PREGUNTA # 18



Análisis de resultados:

En la actualidad se considera a la motivación como básica para la obtención de mejores resultados en la productividad.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 1) En la mayoría de talleres automotrices, se considera a el dinero como el principal motivador del personal y está aseveración esta tomando cada dia más fuerza debido a la inflación que actualmente existe.
Por lo tanto se sugiere que se analisen y se trate de satisfacer las necesidades personales de cada trabajador ya sean fisiológicas, de seguridad de pertenencia y de autorealización con lo cual se lograra motivar al personal.

- 2) A el trabajador se le sigue considerando como a una máquina de producción, ya que se piensa que con la paga que recibe es mas que suficiente para que este logre satisfacer todas sus necesidades.
Es por ello que se hace necesario que se cambie este criterio, ya que no se puede olvidar que los trabajadores son personas que experimentan emociones y sentimientos los cuáles en un ambiente en el que no se les tome en cuenta, se puede traducir en actitudes negativas hacia la empresa.

- 3) Los objetivos y metas de la organización no son del conocimiento del personal, denotándose con esto que falta comunicación aunque se considere a ésta como básica para que existan adecuadas relaciones obrero patronales.

Se sugiere que los objetivos y metas que la organización persiga sean del conocimiento de todo el personal, ya que con ello será más clara la importancia que tiene para la organización la aportación productiva de cada uno de sus trabajadores.

- 4) Prevalece el concepto de que el trabajador es flojo, sin iniciativa y que no le gusta asumir responsabilidades, por lo que se presume que la mayoría de los directivos se apoyan firmemente en la teoría "X".

Se recomienda que exista una apertura de criterio a este respecto ya que si bien es cierta esta aseveración para determinada gente esta no lo es para la mayoría, además es una obligación de todo directivo la de promover y permitir entre su personal el que asuma mayores responsabilidades así como la de valorar la iniciativa que demuestren en la realización de las distintas tareas que se les encomienden.

- 5) Se reconoce que la motivación tiene una gran importancia para el aumento de la productividad, sin embargo, se desconocen los distintos motivadores existentes.

Es de suma importancia que se impartan cursos para los directivos y supervisores en los que se enfatice el valor de los recursos humanos dentro de la organización, así como los distintos modelos que se pueden utilizar para motivarlos.

- 6) No se ha puesto el suficiente interés en promover la competencia entre el personal, olvidando que con está se puede lograr que el trabajador mejore su desempeño en la ejecución de sus labores, convirtiendola en mayor eficiencia dentro del proceso productivo, al mismo tiempo que le brinda la oportunidad de que se realice y logre el reconocimiento que normalmente busca.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
O'Jeff Harris.
Editorial Limusa,
1980.

- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Fernando Arias Galicia.
Editorial Trillas,
1981.

- ADMINISTRACION DE PFRSONAL
Herbert J. Chruden, Arthur W. Sherman.
Editorial Continental,
1982.

- ADMINISTRACION CREATIVA
Shigeru Kobayashi.
Editora Técnica,
1980.

- COMO MOTIVAR A LA GENTE
Jack H. McQuaig.
Logos Consorcio Editorial, S.A.,
1983.

- EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS.
Douglas Mc Gregor.
Editorial Diana,
1980.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- ESTUDIOS DE PSICOLOGIA DEL MEXICANO
Rogelio Díaz Guerrero,
Editorial Trillas,
Primera Edición Sin Fecha,
1980.

- MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD
Sául W. Gellerman.
Editorial Diana,
1984.

- MANAGEMENT AND MOTIVATION
Victor H. Vroom, Edward L. Deci.
Penguin Editions,
1981.

- MANUAL DE TRABAJO DE LA ORGANIZACION
INTERNACIONAL DE TRABAJO
Editorial ONU,
USA 1979.

- MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES
INDUSTRIALES
Dale Yoder
Editorial Cecsca,
1981.

- MOTIVACION Y ALTA DIRECCION
Victor H. Vroom, Edward L. Deci.
Editorial Trillas,
1980.

- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

George R. Terry.

Editorial Continental,

1980.

- SUPERVISION Y PRODUCTIVIDAD

Robert Dubin, George C. Homans,

Floyd C. Mann Delvert C. Miller.

1982.

- UNITED STATES DEPARTMENT OF LABOR
BUREAU OF LABOR STANDARDS INDUS -
TRIAL LIGHTNING:

Reprinted of *American Standard*,

Practice for Industrial Lightning,

USA 1980.