



77  
28/04/1

# Universidad Nacional Autónoma de México

---

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA MOTIVACION COMO ELEMENTO  
GENERADOR DE PRODUCTIVIDAD

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Presenta

JOSE ALFREDO CABRERA HERNANDEZ

Director del Seminario

Lic. Consuelo Ramos y Rodriguez



México, D. F.

1985



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## INDICE

	PAG.
INTRODUCCION .....	1
1. CONCEPTOS SOBRE LA NATURALEZA HUMANA .....	2
1.1 HOMBRE RACIONAL-ECONOMICO .....	2
1.2 HOMBRE SOCIAL .....	5
1.3 HOMBRE QUE SE AUTORREALIZA .....	9
1.4 HOMBRE COMPLEJO .....	12
1.5 TRES TIPOS DE IMPLICACION POR PARTE DE LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACION .....	14
2. LA EMPRESA .....	18
2.1 LA SOCIOLOGIA Y LA EMPRESA .....	21
2.2 ELEMENTOS QUE COMPONEN LA EMPRESA .....	24
2.3 CLASIFICACION DE EMPRESA .....	30
3. MOTIVACION .....	36
3.1 BASES DE LA MOTIVACION .....	38
3.2 MEDIO AMBIENTE .....	45
3.3 MOTIVACION ECONOMICA .....	47
3.3.1 EL DINERO COMO REFORZADOR CONDICIONADO GENERALIZADO .....	48
3.3.2 EL DINERO COMO INCENTIVO CONDICIONADO .....	48
3.3.3 EL DINERO COMO REDUCTOR DE ANSIEDADES .....	48
3.3.4 EL DINERO COMO FACTOR HIGIENICO .....	49
3.3.5 EL DINERO COMO MEDIO DE INSTRUMENTALIDAD .....	49

3.4.	SISTEMAS DE SALARIOS .....	50
3.4.1	SALARIO EN FUNCION DE LA PRODUCCION .....	50
3.4.2	SALARIO DE ACUERDO AL TIEMPO INVERTIDO .....	50
3.4.3	SALARIO POR ANTIGUEDAD .....	51
3.5	TIPOS DE INCENTIVOS .....	55
3.6	INCENTIVOS .....	57
3.7	INVESTIGACIONES SOBRE INCENTIVOS .....	57
3.7.1	ESTUDIO DE BLUM Y RUSS (1942) .....	58
3.7.2	ESTUDIO DE JURGENSEN (1947).....	59
3.7.3	ESTUDIO DE STAGNER .....	60
3.7.4	ESTUDIO DE JONES Y JEFFREY .....	60
3.7.5	ESTUDIO DE NEALEY .....	61
3.8	PRINCIPALES ERRORES DE LOS EJECUTIVOS .....	63
4.	MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD .....	71
4.1	CRISIS ECONOMICA .....	71
4.2	CRISIS ECOLOGICA .....	71
4.3	CRISIS DE VALORES .....	72
4.4	PRODUCTIVIDAD .....	73
4.4.1	RELACION MOTIVACION-PRODUCTIVIDAD .....	75
4.5	EL TRABAJO EN EQUIPO .....	76
4.5.1	CARACTERISTICAS DEL EQUIPO DE TRABAJO .....	78
4.5.2	OBJETIVO COMUN O TAREAS ACEPTADAS .....	79
4.5.3	NUMERO REDUCIDO DE PARTICIPANTES .....	79
4.5.4	ORGANIZACION .....	79
4.5.5	UNICIDAD Y TOTALIDAD .....	80

4.5.6	COMPROMISO PERSONAL .....	80
4.5.7	LIMITES Y DISCIPLINA .....	80
4.5.8	PRESENCIA DE UN VINCULO INTERPERSONAL .....	81
4.5.9	CONVERGENCIA DE ESFUERZOS .....	82
4.5.10	APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO .....	82
4.5.11	CONCIENCIA DE LA SITUACION INTERNA .....	83
4.6	INTEGRACION DE UN EQUIPO DE TRABAJO .....	84
4.7	ETAPAS DE DESARROLLO DE UN EQUIPO DE TRABAJO .....	85
4.7.1	ETAPA DE DEPENDENCIA .....	86
4.7.2	ETAPA DE CONTRADEPENDENCIA .....	86
4.7.3	ETAPA DE INDEPENDENCIA .....	87
4.7.4	ETAPA DE INTERDEPENDENCIA .....	87
4.8	FUNCIONES DE UN LIDER FORMAL EN EL EQUIPO DE TRABAJO .....	89
4.9	CONCLUSIONES .....	91

## INTRODUCCION

Quando se habla del hombre como elemento que forma parte de una empresa, se olvidan todas las grandezas de las que ha sido autor. Toda su inteligencia y creatividad queda sujeta a una serie de políticas que le impiden liberar sus incontenibles inquietudes.

En relación a esto, se une la crisis actual, por la que atraviesa la sociedad, consiguiendo la desorientación y la pérdida de la individualidad en los empleados e incrementando a su vez las necesidades, - de las cuales la empresa no alcanza a cubrir.

Ante el panorama, una de las posibles soluciones propuesta por expertos es la productividad que generen las empresas, y es aquí en donde nace la razón de ser del presente trabajo, en donde la motivación -- juega un papel importante, ya que no sólo persigue una ayuda para las organizaciones, sino también proporcionar elementos a los trabajadores para que satisfagan sus necesidades. La motivación será un factor que impulse a las empresas al logro óptimo de las metas fijadas.

El hombre como ser socio-económico debe ser tratado en la actualidad de manera especial y ajustada a las necesidades actuales.

A manera de dar un seguimiento lógico, se ha dividido al tema - en cuatro capítulos:

El primero trata sobre los diferentes conceptos del hombre y su compleja composición como ser económico-social; el segundo se refiere a la empresa como instrumento a través del cual el hombre satisface sus necesidades, el tercero y cuarto capítulos van a explicar los principales lineamientos de la motivación y productividad explicando sus princi

pales características, además, el trabajo en equipo, alternativa que pue de aportar mucho a la sociedad en general y su exitosa aplicación dependerá de la ambición que los dirigentes tengan por empezar a fincar hombres e instituciones que vayan acordes a los cambios existentes en el medio.

1. CONCEPTOS SOBRE LA NATURALEZA HUMANA
  - 1.1 HOMBRE RACIONAL-ECONOMICO
  - 1.2 HOMBRE SOCIAL
  - 1.3 HOMBRE QUE SE AUTORREALIZA
  - 1.4 HOMBRE COMPLEJO
  - 1.5 TRES TIPOS DE IMPLICACION POR PARTE  
DE LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACION



## 1. CONCEPTOS SOBRE LA NATURALEZA HUMANA

El hombre con todas las manifestaciones de inteligencia y creatividad, ha sido objeto de estudios, en donde se ha tratado de catalogar su desenvolvimiento en el medio productivo, a través de supuestos, los cuales a medida que avanza el tiempo han sufrido variaciones que se dicen son positivas, o mejor dicho, más humanísticas.

Desde el punto de vista histórico, los supuestos sobre las personas que operan en una empresa han reflejado, a lo largo y a lo ancho; -- ciertas posiciones filosóficas sobre la naturaleza del ser humano y han servido de justificación a los sistemas de organizaciones y a las formas políticas que imperan en un momento dado.

Los cuatro tipos de supuestos serán presentados por orden cronológico, de acuerdo a su aparición: (1) el hombre racional-económico; -- (2) el hombre social; (3) el hombre que se autorrealiza; (4) el hombre complejo.

### 1.1 HOMBRE RACIONAL-ECONOMICO.

Los presupuestos se derivan de la filosofía hedonista que argumenta que el hombre persigue aquellas acciones que van a representar una -- utilidad.

Las doctrinas económicas de Adam Smith aportaron, en relación a este criterio que:

- a) El hombre se motiva básicamente por incentivos económicos y perseguirá aquello que le dé mayor rendimiento (ganancias).
- b) Los incentivos económicos al ser controlados por la organización tienen como consecuencia que el hombre pueda ser controlado, motivado y manipulado por la empresa.
- c) Los sentimientos humanos son irracionales.
- d) Las organizaciones deben ser estructuradas de tal manera que controlen los sentimientos humanos.
- \* Estos supuestos tienen relación con comentarios de Douglas McGregor y su famosa teoría "X".
- e) El hombre es perezoso y debe motivarse por factores externos.
- f) De manera general los hombres se dividen en dos grupos: aquellos que caen dentro del supuesto expuesto y los que, por el contrario, se hallan automotivados, autocontrolados y menos dominados por sus sentimientos (a este último grupo se le considera como el -- que asume las responsabilidades de la dirección del resto de las personas).

En resumen, la doctrina del hombre racional-económico, clasifica al hombre en dos grupos: aquel que no tiene sentimientos, el que se motiva por el dinero (hombre calculador), y por el contrario, aquellas - personas dignas de confianza, provistos de motivaciones más amplias, lo cual lleva al compromiso de tener bajo control al primer grupo. Esta -- teoría tiene como principal problema el que generaliza en demasía y sólo clasifica en dos grandes grupos.

La doctrina trae como consecuencia que entre los trabajadores -- existiera cierta rivalidad, la cual provocó falta de calidad en el trabajo, principalmente en las industrias, ya que el dinero dejó de importar, surgiendo otro tipo de necesidades en el individuo como la de tener buenas relaciones con los demás empleados. Esto sirvió para que el supuesto del hombre económico fuera poco adaptable, ya que el hombre de acuerdo a estudios realizados por psicólogos industriales y sociólogos existían vacilaciones, necesidades y expectativas que no cumplían los puntos de vista del hombre racional- económico.

La relación que existe con la teoría "X" es que ésta supone, que el hombre sólo trabaja para sobrevivir; pero el trabajo le es profundamente desagradable, por lo cual procurará siempre evitar, además, opina que el ser humano gusta de ser controlado y en ocasiones es castigado para que cumpla con los objetivos organizacionales.

El hombre en este presupuesto evade las responsabilidades y tiene poca ambición, siendo su principal necesidad la de seguridad sobre todas las cosas.

El supuesto del hombre racional-económico, a medida que no cumple con las exigencias que las organizaciones y el mismo desenvolvimiento humano impone, surge la necesidad de encuadrar su comportamiento; y es de esta forma; en que el hombre de ser un ente racional-económico, pasa a lo que se reconoce como un ser social.

## 1.2 EL HOMBRE SOCIAL.

Uno de los elementos que influyeron en forma determinante, fue el estudio de Hawthorne, que atrajo la atención sobre el perfil del trabajo, y la necesidad de los trabajadores en ser aceptados y apreciados por sus compañeros, lo que era más importante que los incentivos económicos ofrecidos por la dirección.

Los resultados del estudio arrojaron que el hombre se resiste a que se le coloque en una posición competitiva con otras personas. Es así que, Elton Mayo, con la evidencia de los estudios de Hawthorne y datos obtenidos mediante entrevistas con los trabajadores llegó a la conclusión de que el ambiente industrial ha eliminado todo el significado en el trabajo, frustrando de esa manera las necesidades sociales básicas

del ser humano, ante estas necesidades Maslow menciona como principales - (1):

a. Necesidades fisiológicas. Estas necesidades son satisfechas para la preservación de la vida y, en la mayoría de las economías industriales, éstas son satisfechas con relativa facilidad; y una vez satisfechas, las mismas cesan de operar como motivadores primordiales de la conducta y son reemplazadas por fuerzas que motivan en un orden más elevado.

b. Necesidades de seguridad. Este concepto en toda su amplitud comprende la seguridad psicológica y la seguridad física. Factores tales como la ropa, el techo y la protección contra ataques contribuyen a la seguridad física, preservando y haciendo efectiva así la satisfacción de exigencias fisiológicas.

La seguridad psicológica toma la forma de un ordenamiento del medio ambiente hacia un patrón predecible e intento de enfrentarse con las dificultades anticipadas del futuro.

c. Necesidades de afecto. La necesidad de afecto y amor es mejor expresada como la necesidad de pertenecer no solamente como un miembro

---

(1) Administración y Gerencia de empresas, Sisk Henry L. y Mario Sverdilk. Cap. 15

bro querido de una unidad familiar; sino como un miembro de otros grupos sociales; tales como grupos de trabajo. La lealtad a un grupo pequeño - de trabajo y la necesidad de pertenecer al mismo sobrepasan con frecuencia los incentivos financieros y la lógica atracción que la empresa puede ejercer.

d. Necesidades de estima. Las necesidades de estima pueden ser resumidas como la necesidad de auto-respeto, de cumplimiento y de logro, este último debe ser reconocido y apreciado por alguien más. El deseo - de prestigio y status (en realidad, una forma de reconocimiento por otros) es un importante aspecto del empuje hacia las realizaciones.

El alcanzar metas conduce a sentimientos de auto-respeto, de fuerza y de confianza.

e. Necesidades de autorrealización. Denominada como la corona de la jerarquía de las necesidades, y significa autocumplimiento. La -- realización del potencial humano está limitada a una expresión en las artes creativas. La autorrealización completa es rara, quizá porque todas las otras necesidades fisiológicas, de seguridad, de afecto y de estima deben alcanzar un nivel de satisfacción mínima antes que las necesidades de autorrealización se conviertan en la motivación dominante en nuestra vida.

Mayo ante la situación de que los trabajadores vivían la pérdida

del sentimiento de identidad y como anteriormente citaba frustraban la - satisfacción de las necesidades sociales, el autor creó postulados total mente diferentes a los estipulados en el hombre racional-económico.

Dichos postulados son:

a. Que el hombre se haya básicamente impulsado por las necesida des sociales y obtiene su sentido básico de identidad mediante su rela-- ción con los demás.

b. La Revolución Industrial y la racionalización del trabajo -- traen como consecuencia que el trabajo pierda significado y por lo tanto se debe buscar en las relaciones sociales del trabajo.

c. El hombre responde más a las fuerzas sociales del grupo de - compañeros que a los incentivos y controles de la dirección.

d. El hombre responde a la Dirección en la medida en que el su- pervisor pueda satisfacer las necesidades sociales de sus subordinados.

El postulado del hombre social tiene como fundamentos básicos el que se toman más en cuenta las necesidades de los trabajadores; sus sen- timientos y el sentido de pertenencia e identidad, así también debe pen- sarse más en el grupo de trabajo e incentivos para éstos.

Quizá lo más importante de este criterio es que se conozca la -- existencia de necesidades diferentes a las puramente económicas; y en -- que el hombre gusta de conocer los objetivos institucionales y por ende, sentirse moralmente implicado en la organización; trabajando esmeradamente para la consecución de los objetivos, ya que es así como también los trabajadores lograrán alcanzar sus metas.

Como Mayo, otros después de él han observado que si la empresa -- crea un clima en el que los trabajadores sientan frustración; éstos formarán grupos cuyas normas se enfrentarán a los objetivos institucionales. Más, si por el contrario hace que las normas de estos marchen en sentido de sus objetivos organizacionales, se dispondrá de un enorme almacén de energía y motivaciones.

En resumen, si la empresa satisface las necesidades sociales hará que los trabajadores se sientan moralmente implicados en la organización formal y con sus objetivos.

### 1.3 EL HOMBRE QUE SE AUTORREALIZA.

Mayo al igual que un cierto número de psicólogos que estudian la conducta humana han llegado a la conclusión de que especialmente en la -- industria, se ha perdido el significado del trabajo, sin embargo, esta -- pérdida, no se relaciona solamente con las necesidades sociales del indiu



viduo , sino con la necesidad inherente a los seres humanos de usar sus -  
capacidades y aptitudes de una manera madura y productiva. Para Argyris,  
Maslow, Mc' Gregor y otros, que tienden a esta perspectiva; el problema -  
es que la mayor parte de los empleados en la industria moderna se hallan  
tan especializados que los trabajadores no pueden hacer uso de sus capaci-  
dades; ni tampoco se les da una explicación objetiva de la actividad que  
realizan y la misión en general de la empresa.

Es así, que se presentan los estatutos que se hallan inmersos en  
la naturaleza del hombre:

a) Las motivaciones del hombre se dividen en categorías que se  
distribuyen en una jerarquía: (1) Necesidades de supervivencia, seguri-  
dad y protección; (2) Necesidades sociales y de pertenencia a un grupo;  
(3) Satisfacción del ego y necesidades de auto-estima; (4) Necesidades -  
de autodominio y dependencia; y (5) Necesidades de autorrealización, en  
el sentido del uso máximo de todos sus recursos.

En la medida que las necesidades primarias quedan satisfechas, -  
se manifiestan otras motivaciones.

b) El hombre se trata de comportar de una manera madura en el --  
trabajo; siendo factores que se destacan, la autonomía e independencia; -  
así como la habilidad para desarrollar capacidades y aptitudes especiales  
y mayor flexibilidad de adaptación a los cambios.

c) El hombre se halla primordialmente automotivado y autocontrolado; y es probable que los incentivos y los controles impuestos externamente amenacen a la persona en cuestión y la reduzcan a un ajuste menos maduro.

d) No existe ningún conflicto esencial entre la autorrealización y un rendimiento más eficaz en las organizaciones. Si se le dá la posibilidad, todo ser humano integrará voluntariamente sus propios objetivos -- con los de la empresa.

En este criterio se menciona que las organizaciones empiezan a -- proporcionar oportunidades suficientes a los empleados despertando la motivación; surgiendo un cambio; ya que la base total de la motivación pasa de ser extrínseca, a intrínseca; donde el individuo en base a sus motivaciones y a las oportunidades que ofrecían las instituciones reflejaban el interés particular al interés general de la empresa (comunidad de intereses).

La teoría del hombre que se autorrealiza; se basa en el contrato del intercambio de oportunidades para obtener recompensas intrínsecas -- (satisfacción en lo que respecta a los resultados y al uso de las capacidades de cada uno). Esto crea una situación más moral que calculadora, -- donde el individuo ejercerá mayor interés en los objetivos institucionales si se le concede cierta autonomía para realizar sus actividades.

El hombre que se autorrealiza se presenta cuando ya se han cubierto otras necesidades y aquellos que son de un peso mayor (superiores) exigen autonomía, sentido de aventura y autorrealización.

#### 1.4 EL HOMBRE COMPLEJO.

Los estudios realizados en estas décadas han demostrado que las concepciones del hombre pecan de ser muy generales y sólo han logrado -- complicar los modelos acerca de la naturaleza humana. El hombre es un - individuo más complejo que el que se halla implicado en los conceptos de hombre racional-económico, social o tendente a la autorrealización; uno de los principales elementos que lo hacen ser complejo es la infinidad - de necesidades y potencialidades que posee.

Siempre ha sido complicado tratar de encuadrar al ser humano en un determinado criterio y se complica aún más en la medida que las sociedades van siendo más complejas y se diferencian más entre sí. En el capítulo II se explican las características que presentan las empresas en nuestro medio.

Los postulados que justifican esta complejidad son:

a) El hombre no sólo es complejo, sino que es muy variable; sus motivaciones están sujetas a cambios de momento a momento.

b) El hombre es capaz de aprender nuevas motivaciones a través de sus experiencias organizativas, y, por tanto, en último término; su perfil de motivación y la interacción psicológica que establece con la organización es el resultado de una interacción compleja entre las necesidades iniciales y las experiencias de la organización.

c) Las motivaciones del ser humano en los diferentes tipos de instituciones o en las diversas subpartes de la organización pueden diverger.

d) El hombre se implica de una manera productiva con las organizaciones; su satisfacción última y la eficacia definitiva de la institución depende sólo en parte de la naturaleza de su motivación. La naturaleza de la tarea que ha de ser realizada, las habilidades y experiencias de una persona en el puesto y la naturaleza de otras personas en la organización se interrelacionan de tal manera que producen un perfil determinado en cuanto al trabajo y los sentimientos existentes.

e) El hombre puede responder a muchos tipos diferentes de estrategias directivas, y ésto depende de sus propias motivaciones y capacidades de la naturaleza de la tarea que realiza: en otras palabras, no existe ninguna estrategia directiva correcta que pueda favorecer a todas las personas y en todos los tiempos.

## 1.5 TRES TIPOS DE IMPLICACION POR PARTE DE LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACION.

Etzioni hace a su vez, tres interesantes clasificaciones sobre -- los miembros de una empresa, de acuerdo a su implicación en cada una de -- las instituciones.

1. Alienativo. El cual significa que la persona no se halla implicada psicológicamente, sino que se siente obligada a pertenecer como -- miembro.

2. Calculativo. Significa que la persona se halla implicada has ta el punto de realizar la tarea de cada día por una paga cotidiana.

3. Moral. Significa que la persona valora intrínsecamente la -- misión de la organización y su puesto de trabajo dentro de ella, realizan do esa tarea principalmente porque la valora.

Estas implicaciones tienen profunda relación con otra clasificac-- ción que el mismo Etzioni hace en referencia a las empresas basadas en el tipo de poderío de autoridad utilizado, lo cual es contemplado en el si-- guiente capítulo, donde profundiza sobre ese instrumento tan importante -- en nuestros días y que a través de él satisface muchas de sus necesidades el ser humano.

Durante siglos, hemos sido testigos de la grandeza humana; en toda su existencia ha marcado su trascendencia en infinidad de formas, la capacidad que le compone, ha sido objeto de estudios, ya sea desde el punto de vista biológico, psicológico, o social, y es en este último renglón en el que aún no se ha podido encuadrar el comportamiento real del individuo.

Es comprensible que todos tenemos necesidades, pero éstas no serán siempre las mismas en cada persona, por lo tanto, las motivaciones van a depender del tipo de necesidades imperantes. Cada hombre tiene características físicas semejantes, pero en su interior nadie puede asegurar su estado de ánimo. La teoría del hombre complejo, manifiesta que éste es profundamente variable y que los incentivos económicos en un momento dado no van a darle seguridad o su autorrealización en el desempeño de sus actividades.

Más bien, se piensa que el hombre es una mezcla de criterios, necesita el dinero para subsistir en el medio económico, pero el instinto social nunca desaparece y desea ser aceptado en un grupo y obtener satisfacción en sus labores.

Ante esta situación, las personas que de una u otra forma se encuentran inmersas en la dirección de personal, deben someterse a un rudo y complicado trabajo, ya que de la habilidad que se muestre al detectar las necesidades de cada empleado sabrá dar las motivaciones exactas y en

consecuencia obtener una respuesta positiva en el trabajo.

El eje central del presente trabajo es resaltar las características principales entre motivación y productividad. Elementos que el empresario debe promover, con el propósito de alcanzar objetivos institucionales óptimos, y a su vez, hombres que logren autorrealización en cada una de sus actividades.

## **2. LA EMPRESA.**

### **2.1 LA SOCIOLOGIA Y LA EMPRESA**

### **2.2 ELEMENTOS QUE COMPONEN LA EMPRESA**

### **2.3 CLASIFICACION DE EMPRESA**



## 2. LA EMPRESA

La empresa en la actualidad ocupa un papel muy importante en nuestra sociedad, ya que es a través de ésta en la que productores y consumidores satisfacen sus necesidades. No es fácil abordar un tema como éste, ya que sobre el caso se tienen diversos enfoques, es por ésto, que el presente capítulo trata sobre las características que componen una empresa, considerada en nuestro tiempo como un núcleo vital donde el hombre, además de dedicar un buen tiempo de su vida encuentra también, una expresión a sus habilidades intelectuales y físicas.

En su importante papel para el desarrollo económico del país es nuestra obligación hacer de la empresa, un elemento que impulse el bienestar social, mediante la coordinación de los elementos humanos, recursos materiales y técnicos que conduzcan al logro de los objetivos que cada empresa haya trazado.

Antes de entrar de lleno a lo que es una empresa, mencionaré algunos elementos que deben tomarse en cuenta, con el propósito de obtener -- una imagen clara de lo que significa en nuestro medio la palabra empresa.

México es considerado como país en vías de desarrollo, lo cual le hace presentar ciertas características semejantes a las potencias indus--

triales (países desarrollados), tal es el caso, que nos encontramos en -- una sociedad tecnológica. Aunque no producimos una tecnología propia, si absorbemos lo que las grandes potencias crean, adaptando esos avances técnicos a nuestras necesidades, convirtiéndonos así en un país importador de tecnología. La tarea actual no consiste en encontrar una tecnología nacional, sino más bien, es aprovechar lo que obtenemos de otras partes y sacarle el máximo rendimiento a las inversiones que se hacen para la obtención de nuevas técnicas, que ayuden a México a ser un país con mayor capacidad económica y productiva.

Otra característica, es que fincamos nuestro desarrollo económico en la construcción de una sociedad industrial, que para otros países ha significado la llave de la prosperidad. En nuestro país se apoyan otros sectores, pero la industria ha obtenido un mayor apoyo durante sexenios, desplazando así la producción de la tierra y la actividad artesanal.

La industrialización geográficamente ha significado el desarrollo en ciertas zonas. Por ejemplo, la parte norte del territorio nacional, lo cual provoca que mucha gente se desplace de su origen natal a las zonas con mayor desarrollo económico, es con esto, que encontramos un rasgo más de la sociedad capitalista y es la sociedad urbana, en la que la ciudad se convierte en el centro de la civilización. El alma de la ciudad es tan absorbente que trasciende al campo, dejando sin gente con capacidad productiva a la sociedad rural y es la ciudad el modelo que establece la pauta de la vida moderna, convirtiéndonos en una sociedad de masas en

la que el hombre se manifiesta a través de las multitudes siendo un simple número de las conglomeraciones sociales, perdiéndose la espontaneidad y - la originalidad del individuo.

La sociedad en crisis, una última característica en las sociedades en vías de desarrollo, este aspecto se presenta como el signo más negativo en la estandarización de la vida, y sus múltiples manifestaciones van a - canalizarse en todas y cada una de las actividades del hombre, provocando antagonismos entre las masas.

Es falso el hablar de una sola crisis, más bien son las crisis, - no sólo se habla de una economía enferma, sino que esto repercute en el - estado anímico que hace agudizarse aún más la situación, Uno de los elementos distintivos de las crisis significan los contrastes en una vida -- llena de ostentación y la existencia infrahumana de las zonas marginadas. Los movimientos anárquicos son el reflejo del desquiciamiento que la so-- ciedad moderna no ha podido controlar y mucho menos evitar.

Es muy cierto que el hombre a través de un desarrollo tecnológico ha logrado vivir fácilmente por medio de la variedad de bienes y servicios que se proporciona, pero su dominio sobre la naturaleza ha sido tal que - se piensa también puede ser el origen de la propia destrucción.

## 2.1 LA SOCIOLOGIA Y LA EMPRESA.

La parte anterior, ha mostrado el medio en que se desenvuelve la empresa y cuáles han sido las consecuencias derivadas de un país en vías de desarrollo, pero aún no se ha determinado lo que es una empresa.

La sociología al respecto aporta algunos puntos desde los cuales se puede analizar los elementos que influyen en la formación de una empresa y son (1):

a) Las pautas del comportamiento. Estas pautas son modelos o patrones que se observan en el pensar y actuar de una colectividad, y que se reflejan a través de normas jurídicas, leyes, costumbres, usos, etc.

b) Los papeles sociales. Consisten en el conjunto de pautas del comportamiento, que al unificarse adquieren un significado funcional en la convivencia, formando un papel social. Cada uno de nosotros tiene varios papeles a desempeñar, ser empleado, padre de familia, profesional, miembro de una asociación recreativa, la unión de los diferentes papeles van a constituir nuestra personalidad social.

Cada papel social implica tres diferentes clases de comportamiento:

---

(1) La Sociología de la Empresa, Guzmán Valdivia Isaac.

1) Lo que nos es exigido. Cada sociedad impone a sus integrantes un estilo de vivir, que va a reflejarse en la forma de comportarnos ante los demás.

2) Lo que es permitido. La sociedad al imponer su forma de vida establece normas, leyes, las que van a determinar la actividad humana, y si alguno de ellos quebranta las normas es sancionado y en ocasiones rechazado por su núcleo social.

3) Lo que está prohibido. La sociedad al marcar sus "normas sociales", es muy claro en señalar aquellas cosas que de una manera y otra no se pueden realizar, como por ejemplo, en algunas partes de la provincia mexicana la infidelidad es muchas veces cobrada con la vida de los --adúlteros, así mismo, nosotros no podemos en un determinado momento caminar desnudos por la calle, tal vez estos ejemplos sean un poco drásticos para mostrar lo que en una sociedad puede o no hacerse, pero de hecho son cosas que el núcleo social rechaza.

El status en una sociedad va a depender de los papeles que desempeñamos en la sociedad, así como también a la posición jerárquica que ocupamos en los grupos (la actividad que muestre cada individuo en la sociedad va a determinar su posición en la misma).

c) Las instituciones. Estas se forman con los papeles sociales,

los cuales se interrelacionan y se adhieren a una estructura orgánica que brinda estabilidad y sentido con respecto a una finalidad u objetivo específico.

Las instituciones representan una herencia cultural en la vida de los pueblos, definen el tipo de civilización que se vive en cada sociedad.

d) Las culturas. Cada cultura es la unidad sistematizada de las instituciones vigentes. En cada cultura puede advertirse el esfuerzo del espíritu humano por realizar valores en la vida.

Las instituciones forman diversas esferas, que van de acuerdo con los valores a cuya realización están destinadas. Se distinguen los valores materiales, espirituales y religiosos, y en el mismo orden se encuentran las instituciones económicas, las artísticas, científicas, jurídicas, las políticas y las religiosas propiamente dichas.

En resumen, la cultura de cada pueblo va a determinar el tipo de empresas en una sociedad, los individuos con sus creencias, costumbres, leyes, normas, van a moldear lo que es una institución y que en nuestro tiempo es llamada "Empresa", ocupando ésta, un lugar privilegiado en la existencia humana por ser un canal a través del cual, satisface sus necesidades.

## 2.2 ELEMENTOS QUE COMPONEN LA EMPRESA.

Unificando los elementos que componen una empresa, obtendremos como consecuencia una visión amplia sobre la misma, es así que empezaré por citar el primer elemento que es el Material. Este representa el valor -- económico, en este rubro nos encontramos: edificios, instalaciones, ma-- quinaría, equipos, materias primas, productos elaborados, etc.

En este aspecto particular se puede definir a la empresa como - - "unidad objetiva de carácter material", siendo ésta sólo una cara de lo que es una institución.

El segundo elemento lo compone una estructura Jurídico Normativa, y esta parte abarca todas aquellas formalidades legales implícitas en una escritura pública, en los estatutos, reglamentos, contratos, políticas, - los cuales forman la unidad, que es propia en las personas morales como - sujetos de derecho.

Un tercer elemento es la Organización, y por ésto se entiende un conjunto de puestos o unidades de trabajo en grupos coordinados de actividades, responsabilidades, facultades y relaciones en niveles jerárquicos, líneas de mando y subordinación, esta parte es conocida como la unidad - interna, que es fundamentalmente una unidad de orden.

El cuarto y último de los elementos que conforman una empresa es el Humano. Este representa el trabajo, la comunidad humana total está -- compuesta por:

Inversionistas, directores, gerentes, técnicos o especialistas, - empleados y obreros, que forman una sociedad propiamente dicha, unidos en forma consciente y libre para realizar actividades inherentes al desempeño de la empresa.

Si bien, los elementos que integran una empresa dan una idea de - su significado, será aún mejor unir éstos a través de tres conceptos.

El hecho de proporcionar un sólo concepto de empresa de una imagen muy particular del significado real, es por ésto que a manera de comple-- tar y además de dejar libertad de elección sobre el concepto de empresa, se tiene las siguientes definiciones:

- Empresa es una entidad que operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lu-- cro (obtención de una ganancia). (2)

---

(2) Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Em-  
presa, Rodríguez Leonardo, pág. 8



- Empresa: organización en la cual el fin inmediato es la producción de bienes o servicios para un determinado mercado, buscando la obtención de un beneficio económico, a través de la satisfacción de una necesidad del orden general o social (3)

- Unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo a las exigencias del bien común. (4)

Al analizar estas definiciones se encuentran dos características muy especiales que son:

1. La empresa desde un punto económico, donde el objetivo principal es la obtención de una ganancia (lucro).
2. La empresa que atiende a las necesidades sociales y la obtención de utilidades es un segundo término.

Estas características hacen pensar sobre la finalidad de una empresa, al respecto existen algunos criterios.

---

(3) Administración de Empresas, Reyes Ponce Agustín, Cap. IV.

(4) La Sociología de la Empresa, Guzmán Valdivia Isaac, pág. 28

Se dice que lo que va a determinar la finalidad de una empresa -- son los intereses particulares y sociales, ya que mientras los inversionistas persiguen la obtención de las mayores utilidades y la disminución de los costos y gastos, los trabajadores, en el otro extremo, pretenden muy lógica, natural y humanamente, obtener los más altos salarios y mejores condiciones de trabajo, pero esto viene siendo el objetivo de una sola -- parte de la empresa, no de la totalidad.

Ante esto surge nuevamente la duda, tiene la empresa como principal finalidad el obtener utilidades o, el satisfacer una necesidad social. Terry en su libro Principios de Administración menciona al respecto:

"Debido a que muchos creen que el principal objetivo administrativo de todas las empresas es obtener utilidades, incita a realizar un estudio sobre el tema. No todas las empresas están interesadas en obtener -- utilidades. Por ejemplo, iglesias, hospitales, instituciones caritativas y oficinas gubernamentales no tienen por meta las utilidades económicas. Las empresas no lucrativas normalmente dependen de donativos, legados, co -- lectas públicas y algunos cargos o tributos, impuestos necesarios para -- que la empresa se sostenga. El objetivo básico de tales empresas no es -- obtener utilidades, sino prestar servicios útiles y socialmente benéficos. La clase de servicios que estas instituciones prestan y lo bien que éstas lo hagan son factores importantes de los cuales depende el monto de la -- ayuda económica que pueden obtener".

En realidad no es práctico tener como única meta la obtención de utilidades, las utilidades son de naturaleza residual y tienen existencia como resultado de otros esfuerzos (las utilidades se muestran al final de una gran cadena de eventos interrelacionados).

Sin embargo, esto no implica que las utilidades, es decir, los ingresos totales menos los gastos totales, no sean importantes. Bajo el -- sistema competitivo, es verdad que una empresa debe mostrar utilidades pa ra sobrevivir, para generar una redituabilidad razonable a sus propieta-- rios, para desarrollar y mejorar sus instalaciones, para contribuir a su comunidad y para apoyar su parte de los gastos del gobierno. Esencialmen te, las utilidades, son necesarias para cubrir las indispensables obliga-- ciones y para continuar ofreciendo un servicio fundamental.

Un ejemplo ilustrativo al caso es, cuando el Presidente de alguna gran tienda de departamentos, tiene como objetivo adquirir 300,000 clien-- tes satisfechos. Esto hace que el servicio se destaque y, cuando se con-- sigue es muy probable que se acumule una suma satisfactoria de utilidad.

En base a lo anterior, pueden o no influir los intereses particu-- lares y sociales para determinar la finalidad de una empresa, la cual pue de ser la obtención de una ganancia o la satisfacción de una necesidad so cial, aunque para tener la obtención de una utilidad sea sólo una conse-- cuencia del buen manejo de recursos y al servicio que preste la institu-- ción.

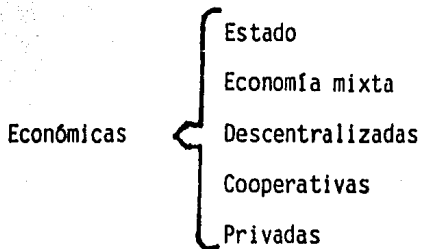
Si bien, es cierto que nos encontramos en un país subdesarrollado, capitalista en el cual se explotan las necesidades humanas, donde -- las utilidades, productividad, eficiencia, máximo rendimiento, reducción de costos y gastos, términos comunmente empleados en todas las empresas y que son elementos que en un momento dado hablan sobre nuestra realidad. El lucro y la ganancia que se obtenga de cualquier negocio van a ser el principal aliciente de todo empresario, por ende los trabajadores al no poseer un capital como el de un empresario necesitan mejores condiciones de trabajo.

El verdadero desarrollo económico-social se advierte cuando el -- concepto de una empresa se modifica, rompiendo las limitaciones y estrecheces de una institución puramente lucrativa para aceptar con amplitud -- sus responsabilidades sociales como órgano económico, ciertamente, pero -- con una función de servicio a la comunidad. Los nuevos rumbos señalan la concepción más humana y más real de lo que es una empresa.

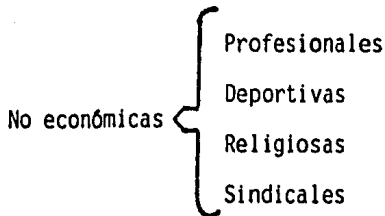
Esta clasificación puede verse desde los siguientes puntos:

1. Por su finalidad. Dentro de este contexto puede clasificarse a su vez en:

a) Económicas. Aquellas que persiguen la obtención de utilidades las cuales no necesariamente satisfacen una necesidad social.



b) No económicas. Son aquellas que de una manera u otra persiguen la satisfacción de una necesidad social.



2. Por su naturaleza.

a) Aquellas que se dedican a la producción de bienes materiales (mercancías).

b) Aquellas que se dedican a la producción de bienes inmateriales (servicios).

3. Por la finalidad de los bienes producidos.

a) Bienes de capital

b) Bienes de consumo.

4. De acuerdo a la rama:

a) Agrícola

b) Minera

c) Industrial

d) Extractiva

e) Automotriz

5. Por su tamaño:

a) Pequeña

b) Mediana

c) Grande

6. Por el tipo de poder de autoridad utilizado.

a) Poder exclusivamente coactivas:

- Campos de concentración
- Instituciones penitenciarias y correccionales
- Campos de prisioneros en tiempos de guerra
- Hospitales mentales
- Sindicatos obligatorios

b) Autoridad predominantemente utilitaria, racional-legal, utilización de recompensas económicas.

- Comercio e industria (con unas pocas excepciones)
- Asociaciones comerciales
- Organizaciones de granjeros
- Organizaciones en tiempos de paz

c) Autoridad predominantemente normativa, uso de la pertenencia del grupo, del status, de recompensas de valor intrínseco.

- Organizaciones religiosas (iglesias, conventos, etc.).
- Organizaciones políticas o partidos con una base ideológica
- Hospitales
- Universidades
- Asociaciones sociales
- Asociaciones voluntarias y asociaciones de beneficio mutuo
- Asociaciones profesionales

d) Estructuras mixtas:

- Normática-coactiva: unidades de combate
- Utilitario-normativo: la mayor parte de los sindicatos
- Utilitaria-coactiva: algunas industrias pretéritas, algunas granjas, empresas, barcos, etc.

Esta última clasificación en base al tipo de poder de autoridad -- utilizado en una empresa es una aportación de "Etzioni" y que Edgar H. -- Schein, en su libro Psicología de la Organización menciona.

Para "Etzioni" las empresas de tipo coactivo tienden, sobre todo, a contar con miembros alineados que querrían no pertenecer a la organiza---ción, pero a los que se les obliga a permanecer dentro.

Las organizaciones utilitarias tienden a contar con miembros (calculadores) que esperan, principalmente, recompensas económicas por su rendi--miento, pero que no consideran que por eso tengan que amar sus puestos de trabajo o a sus jefes.

Las organizaciones normativas tienden a contar con miembros que pertenenen a ellas, porque aprecian los valores y desean cumplir con los papeles de la organización, en otras palabras consideran que es satisfactorio pertenecer a ellas.



**FUNCIONES ESENCIALES DE LA EMPRESA**

- A) **TECNICAS.** Se encargan de la producción, transformación y fabricación.
- B) **CCMERCIALES.** Compras, ventas, intercambios.
- C) **FINANCIERAS.** Gestión y obtención de capitales.
- D) **DE SEGURIDAD.** Protección de bienes y personas.
- E) **CONTABLES.** Estados financieros, inventarios, etc.
- F) **DIRECTIVOS.** Programación, organización, coordinación, control.

### 3. MOTIVACION.

- 3.1 BASES DE LA MOTIVACION
- 3.2 MEDIO AMBIENTE
- 3.3 MOTIVACION ECONOMICA
  - 3.3.1 EL DINERO COMO REFORZADOR CONDICIONADO GENERALIZADO
  - 3.3.2 EL DINERO COMO INCENTIVO CONDICIONADO
  - 3.3.3 EL DINERO COMO REDUCTOR DE ANSIEDADES
  - 3.3.4 EL DINERO COMO FACTOR HIGIENICO
  - 3.3.5 EL DINERO COMO MEDIO DE INSTRUMENTALIDAD
- 3.4 SISTEMAS DE SALARIOS
  - 3.4.1 SALARIO EN FUNCION DE LA PRODUCCION
  - 3.4.2 SALARIO DE ACUERDO AL TIEMPO INVERTIDO
  - 3.4.3 SALARIO POR ANTIGUEDAD
- 3.5 TIPOS DE INCENTIVOS
- 3.6 INCENTIVOS
- 3.7 INVESTIGACIONES SOBRE INCENTIVOS
  - 3.7.1 ESTUDIO DE BLUM Y RUSS (1942)
  - 3.7.2 ESTUDIO DE JURGENSEN (1947)
  - 3.7.3 ESTUDIO DE STAGNER
  - 3.7.4 ESTUDIO DE JONES Y JEFFREY
  - 3.7.5 ESTUDIO DE NEALEY
- 3.8 PRINCIPALES ERRORES DE LOS EJECUTIVOS

### 3. MOTIVACION.

Una de las tareas más difíciles en una empresa es la de motivar a su gente en cualquier nivel, para que cumplan con el trabajo que realizan - de una manera que alcance o supere los patrones de desempeño esperados.

En el primer capítulo se mencionaron los criterios sobre la naturaleza humana, los cuales a través del tiempo fueron sujetos de cambios por las constantes aportaciones de las ciencias del comportamiento.

Cabe hacer notar que hasta el momento no se tiene una conclusión real, dado que las técnicas motivacionales basadas en los criterios sobre el -- hombre, anteriormente señaladas, tuvieron como consecuencia que un hombre respondiera ante un motivador de manera diferente, ésto es, ningún hombre mantiene las mismas necesidades, lo cual hace que no haya un motivador -- universal para el género humano, ni una única fuerza motivadora para todo individuo.

El sistema de motivación es muy complejo en los seres humanos, ya -- que pueden tener motivos muy relacionados entre sí y en ocasiones contra dictorios. Cuando alguien se preocupa por la motivación piensa siempre en el individuo con respecto a su condición psicológica eternamente cam biante y a una multitud de experiencia previas.

El presente capítulo observa a la motivación como elemento que con--

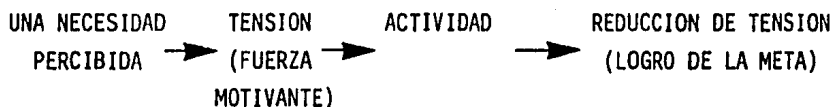
tribuye a los resultados económicos de la empresa. Así también, de qué manera podemos hacer de la motivación un factor importante en el logro de los objetivos institucionales, sin dejar de considerar su complejidad que por demás hace a la motivación un tema doblemente interesante.

## 1.1 BASES DE LA MOTIVACION.

La motivación puede definirse como (1): el control de la conducta para satisfacer las necesidades de un individuo, las cuales se relacionan con las metas que cada uno se fija; o también, (2): aquellas condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento, o (3): aquella forma de expresar una aptitud que una persona posee.

A decir verdad, la motivación se propone contestar el por qué de la conducta humana, la cual se deriva por la percepción de una necesidad -- creada en el interior del individuo, provocando así una tensión o desbalance que conduce a actividades que intentan reducir la tensión creada.

Sisk, en su libro Administración y Gerencia de Empresas expone un diagrama explicando el ciclo de la motivación.




---

(1) Psicología, Principios y Aplicaciones, Engle y Snem Grove

(2) El comportamiento humano en la Org., Huse, Edgar, F. Pág. 59

(3) Administración y Gerencia de Empresas, Henry L. Pág. 473

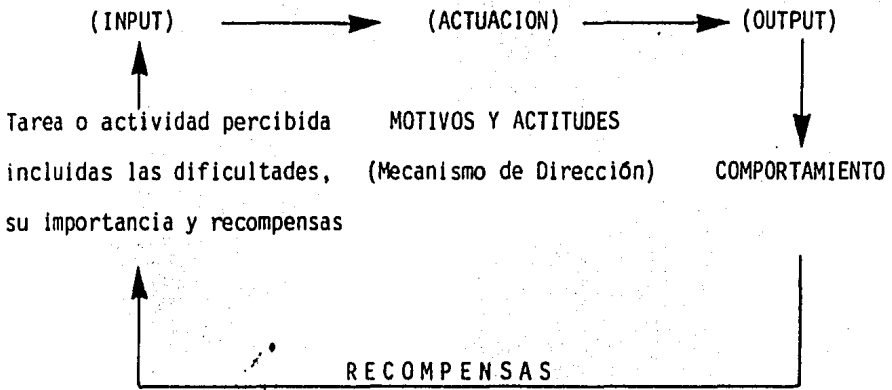
En suma, la importancia del esquema radica en el sentido que, para tener éxito en la motivación de los empleados de una empresa, debemos -- ofrecer los medios suficientes para satisfacer las necesidades que ya -- existen en el hombre.

Otra aportación importante es la que Edgar F. Huse hace sobre la motivación en su libro "El comportamiento humano", este autor comprende a la motivación como un "sistema", donde el comportamiento humano está en función directa de la tarea o actividad a realizar y en la cual el hombre siempre pregunta las posibles recompensas (morales o económicas) que pueda obtener. Es decir:

El comportamiento humano es el resultado de la interrelación compleja de las percepciones que el individuo tiene de la meta a alcanzar, de su actuación, de la situación exterior, de la tarea, de la importancia de ésta, del grado en que quedarán satisfechas sus motivaciones y necesidades, y en el caso, que no se cumpla con las exigencias que el hombre se plantea, así esté muy motivado, no hará nada por alguna actividad que se le encomiende.

Explicando en forma gráfica lo anterior tenemos:

## SISTEMA DE MOTIVACION



En realidad, aún no se ha escrito nada definitivo sobre la motivación y la razón principal es que nadie tiene las mismas necesidades, por lo tanto, no existe una sola estrategia que mantenga elevadas la moral y la productividad y que además, funcione en todas las personas y en cualquier parte.

Pueden existir muchos individuos que trabajen por dinero (hombre calculador), pero habrá algunos otros que lo hagan por seguridad, otros más por placer, o también, gentes que si no trabajan, no sabrían que hacer con su persona.

Saúl W. Gellerman en su libro titulado "Motivación y Productividad", (4) habla de éste como una "estructura" en la cual se jerarquizan los motivos, los que se encuentran distribuidos en el individuo por orden de importancia (orden que cada individuo le otorga), estos motivos hacen que el hombre tenga un determinado comportamiento. Una aclaración importante que el autor señala en la que especifica un motivo primordial para el hombre hoy, puede no serlo mañana, y la necesidad satisfecha será reemplazada por otra, de acuerdo al poder e importancia que cada individuo le otorgue.

Resumiendo, la motivación debe estar apegada en bases esenciales como son:

---

(4) Motivación y Productividad, Gellerman, Saúl W.



En realidad, aún no se ha escrito nada definitivo sobre la motivación y la razón principal es que nadie tiene las mismas necesidades, por lo tanto, no existe una sola estrategia que mantenga elevadas la moral y la productividad y que además, funcione en todas las personas y en cualquier parte.

Pueden existir muchos individuos que trabajen por dinero (hombre calculador), pero habrá algunos otros que lo hagan por seguridad, otros más por placer, o también, gentes que si no trabajan, no sabrían que hacer con su persona.

Saúl W. Gellerman en su libro titulado "Motivación y Productividad", (4) habla de éste como una "estructura" en la cual se jerarquizan los motivos, los que se encuentran distribuidos en el individuo por orden de importancia (orden que cada individuo le otorga), estos motivos hacen -- que el hombre tenga un determinado comportamiento. Una aclaración importante que el autor señala en la que especifica un motivo primordial para el hombre hoy, puede no serlo mañana, y la necesidad satisfecha será -- reemplazada por otra, de acuerdo al poder e importancia que cada individuo le otorgue.

Resumiendo, la motivación debe estar apegada en bases esenciales como son:

---

(4) Motivación y Productividad, Gellerman, Saúl W.

(1) El sentimiento de una necesidad.

Ya en el primer capítulo se han detallado las necesidades de acuerdo a la clasificación que Maslow marca y que ahora sólo se mencionarán:

- a. Necesidades fisiológicas
- b. Necesidades de seguridad
- c. Necesidades de afecto
- d. Necesidades de estima
- e. Necesidades de autorrealización

Como Maslow, también existen otros autores que se han preocupado por determinar las necesidades en el hombre, como son: Freud, Adler y Jung y el mismo Marx quien atribuía como motivación en el individuo al "determinismo económico", aunque la clasificación más usual es la que Maslow nos ofrece y que para materia de este trabajo es la que se maneja.

(2) Comportamiento.

El comportamiento se deriva de la conducta que asume el individuo hacia la satisfacción de una meta.

En cuanto a las metas, la estructura organizacional debe proporcionar aquellas que el mismo individuo seinta que al lograrlas satisfacen sus necesidades, ya que de lo contrario pueden producir frustración en él.

El obtener un comportamiento de desajuste o tensión trae como consecuencia tal vez una baja en la productividad del empleado afectando también a la de sus compañeros. Es muy importante que el empleado disponga de un sistema de metas o recompensas que satisfagan las necesidades que sienten en el ambiente de trabajo.

Eaton (1952) formuló siete hipótesis con respecto al origen de la -- frustración en el trabajo (5):

1. El trabajador siente frustración por la insignificancia de su grupo.
2. El trabajador siente frustración porque los propietarios ausentes se benefician con la producción de su trabajo.
3. El trabajador siente frustración por esperanzas no satisfechas relacionadas con su movilidad ascendente que corresponden a su trabajo.
4. El trabajador siente frustración por la falta de un papel definido y por las muchas alternativas existentes en su trabajo.

---

(5) Psicología Industrial (Fundamentos teóricos y sociales)  
Blum, Milton I. y Naylor, James C.

5. El trabajador siente frustración por los cambios en la tecnología y por las condiciones de su trabajo.
6. El trabajador siente frustración por el aislamiento de su trabajo dentro de la comunidad.
7. El trabajador siente frustración por la inseguridad económica de su trabajo.

### 3.2 MEDIO AMBIENTE.

Mucho se ha hablado del individuo como unidad biológica, psicológica y social, pero hasta el momento no se ha relacionado la importancia que toma el medio ambiente en el comportamiento del hombre. La interrelación del individuo y su medio proveen una fuente de consistencia en su conducta a través de su vida, y determinan, en buena medida, los motivos que más le influyen.

La imagen de un individuo se forma a una edad temprana y va a reflejarse al exterior en su manera de hablar y su forma de vestir, su postura y sus acciones, es importante mencionar que uno de los elementos de gran importancia que surgen en esta etapa es la necesidad del logro, la cual puede procrear triunfos posteriores a su vez y reforzando la conducta del individuo o en su caso, existen también los fracasos, los cuales disminuyen la voluntad del hombre y como consecuencia que su conducta sea negativa para la organización.

El cumplimiento de metas hará que el hombre satisfaga sus necesidades obteniendo así una autorrealización y logrando un poder sobre su medio ambiente ya que son capaces de enfrentarlo y controlarlo en su propio beneficio esperando también una alta recompensa. Por el contrario la falta de recompensas hace que el hombre no solvete sus necesidades formándose así mismo una imagen ambiental hostil y algo por demás importante, frus-

tración, la cual puede ser canalizada en la organización de muchas formas, tal vez en su relación con los demás grupos de trabajo, en sus actividades particulares, lo anterior, son ejemplos muy sencillos al lado de la complejidad que muestra la importancia en la satisfacción de sus necesidades. Antes se mencionaron siete hipótesis (Eaton), sobre las cuales se producen frustraciones.

Por lo tanto, es de suma importancia que se detecten realmente las necesidades del hombre para poder proporcionar un cúmulo de metas que ayuden al individuo a encontrar el camino a su autorrealización y de esta manera establecer un lazo de entendimiento entre la empresa y el hombre.

### 3.3. MCTIVACION ECONOMICA.

Son muchos los métodos que usan para animar a los empleados a colaborar con sus mejores esfuerzos en la organización, pero en la mente de muchos dirigentes, la motivación sigue siendo sinónimo de dinero, esta guarda su explicación, en el sentido de que nuestro sistema económico está basado en proporcionar recompensas monetarias por el desempeño de una actividad.

Aunque el dinero no posee un valor intrínseco, éste si tiene la propiedad de ser la unidad de cambio por bienes y servicios, pero es algo muy distinto a lo que muchos han querido atribuirle en cuanto a características únicas en el comportamiento humano en la organización.

A continuación se muestran algunas teorías, clasificaciones del salario, y estudios sobre el dinero con el objeto de dar una imagen clara sobre este factor tan utilizado en las empresas. Tal vez por la comodidad que ofrece al no pensar en otra clase de incentivos que ayuden más al trabajador y por consecuencia a la organización, ya que como hemos visto a través de este trabajo existen otro tipo de necesidades que ya no son cubiertas por el dinero.

Opsahl y Dannette (1966) formularon cinco teorías que intentan explicar el afecto que ejerce el dinero sobre el desempeño del trabajo.

### 3.3.1 EL DINERO COMO REFORZADOR CONDICIONADO GENERALIZADO

Esta teoría se refiere al dinero como un "reforzador básico", el cual se encargará de satisfacer necesidades, y obtiene la categoría de reforzador secundario.

Wolfe (1936) y Cowles (1937) demostraron que las fichas de póker adquirieron un valor de reforzamiento cuando se utilizaron para intercambiarlas por comida, es decir, los elementos participantes en el experimento trabajaron arduamente para ganarse fichas con las que podrían "comprar" comida, como antes que habían trabajado por la comida misma.

### 3.3.2 EL DINERO COMO INCENTIVO CONDICIONADO.

De acuerdo a esta teoría, el dinero adquiere un valor de incentivo debido a la continua comparación con otros incentivos de naturaleza más básicos.

Aunque existen algunos datos de laboratorio que indican que se puede producir este tipo de condicionamiento, es difícil aplicar este paradigma a una situación real de trabajo.

### 3.3.3 EL DINERO COMO REDUCTOR DE ANSIEDADES.

La idea que se maneja en esta teoría es que la ausencia de dinero se



laciona casi siempre con reacciones de ansiedad dentro de nuestra sociedad y, por tanto, la falta de éste se convierte en un estímulo condicionado para una respuesta de ansiedad. A su vez, el dinero sirve entonces como reductor de ansiedades.

### 3.3.4 EL DINERO COMO FACTOR HIGIENICO

Herzberg, Mausner y Snyderman manejan en este criterio que los "satisfactores" y los "insatisfactores", son dos clases distintas de motivadores. Para ellos el dinero constituye un factor "higiénico" que sirve -- principalmente como insatisfactor, es decir, que produce insatisfacción -- cuando se carece de él, pero contribuye con muy poca satisfacción cuando se tiene.

### 3.3.5 EL DINERO COMO MEDIO DE INSTRUMENTALIDAD.

Este precepto va marcando por lo que Vroom presenta en su modelo, el dinero adquiere valencia debido a su instrumentalidad evidente para obtener otros resultados deseados: por ejemplo, si el dinero se tomara como instrumental para la meta positiva de la seguridad, entonces adquiriría una valencia positiva. En este caso, la posibilidad que una persona actuará de cierto modo para adquirir dinero, sería en función de su necesidad de seguridad multiplicada por la esperanza de que un acto particular para buscar dinero dé como resultado el ingreso monetario específico.

### 3.4 SISTEMA DE SALARIOS.

Existen una serie de métodos posibles para la distribución de salarios, los cuales repercuten en la motivación individual y sus valores, - Maier en su libro Psicología Industrial hace referencia a dichos métodos que en la realidad son mixtos:

#### 3.4.1 SALARIO EN FUNCION DE LA PRODUCCION.

Este método opera de acuerdo a la cantidad producida, motivando al - hombre a esforzarse y mejorarse en la producción. Aunque trae como consecuencia la eficiencia y productividad, tiene desventajas en el aspecto que acentúa las diferencias individuales, debido a que la resistencia -- disminuye con la edad.

#### 3.4.2 SALARIO DE ACUERDO CON EL TIEMPO INVERTIDO.

Este se basa en el salario por hora o por día, el tiempo es el mismo para todos los hombres, como consecuencia, el individuo no tiene interés por superar la producción. Este método no utiliza el salario como un incentivo para producir sino que lo utiliza solamente para lograr que los hombres den parte de su trabajo y gasten su tiempo.

Para obtener un esfuerzo individual deberán utilizarse otros, incen-

tivos; como por ejemplo, el sistema de ascensos en función del mérito.

### 3.4.3 EL METODO DE SALARIO POR ANTIGUEDAD.

Pagar los sueldos en función de la duración del servicio hace que se estimen largos años de lealtad hacia la empresa. Este sistema es ventajoso para los empleados con mayor tiempo en la institución, aunque para las personas con menos tiempo buscarán otras ofertas de trabajo en las que se tomen más en cuenta la aptitud para producir.

Los incentivos económicos han sido objeto de muchos estudios por varios autores que se interesan en la ciencia del comportamiento, y es particularmente William F. Whyte, de la Universidad Cornell, quien hace una aportación muy importante respecto al tema: menciona que sin duda alguna el dinero ejerce un efecto importante en el modo de pensar y es el comportamiento de los obreros de producción; pero tal efecto no resulta tan simple, ni es tan poderoso como los Administradores han dado por sentado.

De hecho los incentivos monetarios pronto se ven enredados con muchos otros motivos que tienen poco o nada que ver con el dinero, ya en el primer capítulo se explicó la tendencia del dinero y del hombre económico, que mucho tiene que ver con este tipo de incentivo, nos hace recordar que el hombre no es solamente económico sino un ser socio-económico, lo

cual hace ver más contemplaciones del individuo y su complejidad ante la empresa y su sociedad.

Las motivaciones tradicionales, cuando se utilizan adecuadamente, hacen a los empleados apacibles, pero no del todo productivos; cumplidores pero no creativos.

La gran tarea de la gerencia si en verdad pretende detener la tendencia hacia la deshumanización del trabajo y aprovechar al potencial -- creador del hombre de modo más completo, es hacer, que el ambiente de -- trabajo sea un estímulo en vez de una represión.

En realidad el sentido económico está relacionado con la satisfacción de necesidades de orden más bajo tales como las fisiológicas, y las de - seguridad; por tanto, tiene muy poco o ningún efecto de motivación en la situación típica de trabajo.

Los estudios realizados por Elton Mayo en la Western Electric demostraron que el dinero trajo como consecuencia rivalidad e inseguridad entre los trabajadores, surgiendo entre ellos otro tipo de necesidades, -- las cuales el dinero ya no cubría.

A continuación se enlistan algunos beneficios que las empresas otorgan a sus empleados, los cuales cubren necesidades primarias y de seguridad.

## I. PARA DESCANSO E INGRESOS ADICIONALES.

- Pagos retroactivos
- Tiempo para asearse
- Tiempo para cambio de ropa
- Tiempo para merendar.
- Bonificación por costo de la vida
- Días festivos
- Licencia por enfermedad
- Licencia por muerte de familiar
- Licencia por negociaciones
- Pago por tiempo de viaje
- Tiempo de descanso
- Pago por tiempo de espera
- Pago de viajes.
- Vacaciones

## II. PARA IDENTIFICACION PERSONAL Y PARTICIPACION

- Premios de aniversario
- Actividades atléticas
- Cafetería
- Bonificaciones de Navidad
- Crédito Cooperativo
- Descuentos en compras

- Ayudas educativas
- Financiamiento de hogares
- Servicios informativos
- Asesoramiento legal
- Asistencia para mudanza
- Vestimenta de seguridad
- Becas
- Ayuda para transportación

### III. PARA SEGURIDAD DE EMPLEO

- Beneficios por muerte
- Pago por suspensión de trabajo
- Licencia para maternidad
- Planes de readiestramiento
- Pago por despido
- Beneficios suplementarios por desempleo
- Seguro de desempleo.

### IV. PARA PROTECCION DE LA SALUD

- Seguro de accidentes
- Cuidado dental
- Seguro de incapacidad
- Seguro de salud

- Hospitalización
- Seguro de vida
- Plan de servicios médicos
- Plan de tratamiento quirúrgico

#### V. PARA ANCIANIDAD Y RETIRO.

- Planes de ingresos diferidos
- Asistencia a la ancianidad
- Consejería a los ancianos
- Planes de pensiones
- Residencias de descanso
- Consejería de retiro

Fuente: Personnel Management and Industrial Relations, Yoder, Dale, Pág.494

### 3.5 TIPOS DE INCENTIVOS.

Hasta el momento se ha hablado de diversas formas para motivar a los empleados sin llegar a precisar, es por ésto que en esta parte se señalan los tipos de incentivos existentes con el propósito de ir identificando - con más exactitud la existencia de éstos.

Los incentivos pueden clasificarse como "financieros" y "no financieros", aunque sería más conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos"; en la actualidad se está empezando a entender el valor de los incentivos basados en la cooperación, o sea, organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un mismo fin, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción industrial. En contraste a ésta, los incentivos financieros han presentado la dificultad, que el dinero adicional no significa ya tanto para el empleado como el jefe supuso desde un principio.

Concluyendo podemos encontrar que: la competencia y la cooperación se pueden considerar como incentivos. La competencia requiere que cada individuo haga un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación necesita de las personas una contribución con esfuerzos iguales y máximos para la obtención de un objetivo común. La competencia y la cooperación no son mutuamente excluyentes, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

Anteriormente en la industria se otorgó demasiada importancia a la competencia y hasta hace poco se han comenzado a conocer las grandes ventajas de la conducta cooperativa como incentivo. El uso de la cooperación como incentivo implica muy buenas posibilidades de acierto.

En el último capítulo de este trabajo se señalan como otras posibles



soluciones, la integración de equipos de trabajo (sistema cooperativo), que atiende necesidades en el hombre más allá de las fisiológicas y seguridad, trayendo productividad y algo muy importante en el hombre, "satisfacción en el trabajo".

### 3.6 INCENTIVOS.

Para asegurar un buen entendimiento, cabe hacer la aclaración de lo que significa un incentivo en la compleja tarea de la motivación.

El término incentivo se usa como fuerza propulsora utilizada como -- medida para alcanzar un fin. En la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona. Es posible que el trabajador no sienta ningún interés en reducir los costos o en el aumento de la producción, pero se les puede persuadir de alcanzar esta meta por medio de un incentivo.

Cuando el incentivo dé como resultado la satisfacción del empleado - y el logro de la meta, constituye a su vez, una satisfacción igual para - el patrón, puede decirse que la operación ha marchado con todo éxito.

### 3.7 INVESTIGACIONES SOBRE LOS INCENTIVOS.

Cuando alguien a través del tiempo ha querido demostrar una situación

determinada, éste ha tenido que basarse en una serie de estudios, experiencias y conocimientos, para poder demostrarlo a los demás. Es por esto que a manera de dar más veracidad a este tema se han escogido algunas investigaciones hechas por maestros en la materia, y que al término de sus investigaciones han llegado a una conclusión generalizada sobre el sentir del hombre, de sus ambiciones y necesidades.

No sin antes anticiparnos a la conclusión ya mencionada, se dará una breve explicación sobre estos estudios en distintos ambientes de trabajo.

### 3.7.1 ESTUDIO DE BLUM Y RUSS. (1942)

Realizaron un estudio, tratando de determinar la importancia que encontraban entre cinco incentivos: los ascensos; las horas de trabajo, el salario, la seguridad y las relaciones con el supervisor. Los datos se obtuvieron de un grupo de 286 personas que variaban en edad, de 17 a 60 años, y en ocupación, desde obreros no calificados hasta profesionistas, 181 hombres, 72 de los cuales estaban casados; y 105 mujeres, 26 de ellas estaban casadas. Todos estos sujetos vivían en Nueva York.

En este estudio se midieron las actitudes de los empleados en relación a los cinco incentivos; mediante la técnica de comparación de pares. Se encontró que los ascensos y la seguridad eran los incentivos más importantes y el menos relevante fue el de las horas de trabajo.

Las actitudes de los empleados cambiaron en relación del sexo, estado civil y edad. Como por ejemplo el dinero se clasificó en tercer lugar en los hombres y el cuarto en las mujeres. Los hombres casados aseguraron que la seguridad es más importante y el ascenso menos vital que en los -- hombres solteros. Las mujeres casadas estaban más interesadas en traba-- jar menos horas, que las mujeres solteras. La importancia del ascenso como incentivo decrecía con la edad en ambos sexos y la seguridad adquiría más importancia en función de la edad, pero el ascenso y la seguridad se consideraron como más importantes.

### 3.7.2 ESTUDIO DE JURGENSEN. (1947)

Este estudio se realizó en un grupo de 150 mujeres y a otro de 1189 hombres los cuales perseguía un puesto en la Minneapolis Gas Light - - Company, a través de cuestionarios se obtuvo esta información.

Este estudioso encontró que las preferencias de trabajo se veían -- afectadas por el grado de educación.

La seguridad y los ascensos tomaban más importancia a medida que se incrementaba el nivel de educación. De acuerdo a sus resultados los salarios, las horas y las condiciones del trabajo no son tan importantes como generalmente se piensa, y el trabajo tiene mayor importancia que la que - suele reconocérsele.

Su estudio se realizó con 7000 empleados de una corporación nacional. Stagner llegó a la conclusión de que ni los ejecutivos ni los trabajadores se preocupan por el salario por sí mismo; sólo cuando tiene problemas económicos, y prefieren el prestigio, poder, reconocimiento, seguridad y trato individual.

3.7.4 ESTUDIO DE JONES Y JEFFREY.

Basaron su estudio sobre trabajadores electricistas, en cuanto a diversas formas de pago en el trabajo, dichas formas fueron:

1. Salarios por hora o salario semanal.
2. Incentivos de mérito o sin incentivo de mérito.
3. Incentivo por pieza de trabajo o incentivo no por pieza de trabajo.
4. Índice regular de salario o índice más alto de salario.

La esencia de esta investigación radica en el sentido que estos autores compararon las opiniones de los trabajadores afiliados a un sindicato y los que no lo están. Los resultados obtenidos fueron; que aquéllos que se encontraban organizados mediante un sindicato estaban dispuestos a sacrificar recompensas monetarias, ya que el hecho de estar afiliados les otorgaba protección de grupo o seguridad.

Mientras tanto los no afiliados preferían el incentivo al mérito, el incentivo por pieza de trabajo y el salario más alto.

### 3.7.5 ESTUDIO DE NEALEY.

Otro estudio similar al anterior. Se evaluaron diferentes programas de prestaciones para empleados, se aplicó a 1133 miembros de un sindicato de electricistas. Los resultados estuvieron sujetos a la edad de los participantes, es decir, de acuerdo a la edad se pueden observar ciertas decisiones en los individuos.

Sin duda alguna, todas y cada una de las investigaciones, presentan condiciones heterogéneas, pero que al final llegan a una conclusión semejante, la cual se refiere a lo siguiente.

- a) La libertad. Las personas se sienten más motivadas cuando se les otorga libertad en la forma en que realizan su trabajo.

Cuando una persona efectúa su labor; por rutinaria que ésta sea, si se le permite hacerlo de diversas maneras; que sean de su agrado, su productividad puede ser superior que cuando se ve forzada a efectuarlo sólo de la manera mejor.

Libertad en la toma de decisiones es una motivación muy positiva, ya

Mientras tanto los no afiliados preferían el incentivo al mérito, el incentivo por pieza de trabajo y el salario más alto.

### 3.7.5 ESTUDIO DE NEALEY.

Otro estudio similar al anterior. Se evaluaron diferentes programas de prestaciones para empleados, se aplicó a 1133 miembros de un sindicato de electricistas. Los resultados estuvieron sujetos a la edad de los participantes, es decir, de acuerdo a la edad se pueden observar ciertas decisiones en los individuos.

Sin duda alguna, todas y cada una de las investigaciones, presentan condiciones heterogéneas, pero que al final llegan a una conclusión semejante, la cual se refiere a lo siguiente.

- a) La libertad. Las personas se sienten más motivadas cuando se les otorga libertad en la forma en que realizan su trabajo.

Cuando una persona efectúa su labor; por rutinaria que ésta sea, si se le permite hacerlo de diversas maneras; que sean de su agrado, su productividad puede ser superior que cuando se ve forzada a efectuarlo sólo de la manera mejor.

Libertad en la toma de decisiones es una motivación muy positiva, ya

que es muy diferente tomar decisiones por ellos que a través de órdenes.

- b) Trato personal. Las grandes empresas padecen la enfermedad de la despersonalización (síntomas de sistema capitalista, capítulo II). Cuando el hombre deja de ser un ser humano para convertirse en un número más, o un engrane de la maquinaria, su búsqueda por el trato personal irá en aumento convirtiéndose en una necesidad en el hombre.

La utilización de los incentivos en la motivación traen más resultados, que la aplicación de sanciones externas, y de la presión para obtener mayor productividad. Cuando el individuo logre una plena identificación con su actividad y con su grupo de trabajo, los trabajadores estarán más dispuestos a colaborar con la organización a lograr todos aquellos objetivos que la empresa se fije.

En esta tesis se ha tratado de remarcar que la complejidad del hombre no permite hacer modelos de motivación que se apliquen como recetas de cocina.

Más sin embargo hay quienes se preocupan por hacer técnicas que al final de su aplicación se obtengan beneficios en el comportamiento de los trabajadores hacia la organización.

Curiosamente al estar realizando esta investigación se encontro un -

libro denominado "Los 22 grandes errores que cometen los ejecutivos y como corregirlos". La inclusión de algunos de estos errores al presente -- trabajo va de acuerdo a que éstos atienden necesidades de estima, afecto y autorrealización, importantes elementos que ayudan al individuo a llegar a una madurez que contribuye a un rendimiento organizacional.

3.8 PRINCIPALES ERRORES DE LOS EJECUTIVOS.

Los principales errores, beneficios y técnicas a utilizar que James K. Van Fleet aporta son los siguientes:

- (1). No lograr que sus críticas sean constructivas.

Beneficios que pueden ganar cuando su manera de criticar sea constructiva.

- a). Mejor desempeño
- b). Mejor producción
- c). Mejores utilidades

Técnicas para lograr estos beneficios:

- a). Cuando algo anda mal, ¿Tiende a pensar inmediatamente quién es el culpable?
- b). ¿Hace todo lo posible para contar primero con los datos necesarios?
- c). ¿Le especifica claramente al culpable la falta en la que ha in-



currido?

- d). ¿Controla su temperamento cuando está criticando a alguien?
  - Nunca alce el tono de voz
  - Nunca emplee palabras gruesas (groseras)
  - Nunca actúe con precipitación.
- e). ¿Trata siempre esas cosas en privado?
- f). ¿Elogia antes de empezar a criticar?
- g). ¿Comparte la responsabilidad con el que cometió las equivocaciones?
- h). ¿Escucha la versión del que cometió la falta?
- i). ¿Permite que esa persona mantenga su dignidad?
- j). ¿Sugiere medidas específicas para prevenir la recurrencia de la equivocación cometida?
- k). ¿Lleva registros precisos?
- l). ¿Sabe perdonar y olvidar?

(2). No concederle atención a los disgustos y quejas de sus empleados.

Beneficios que obtendrá si concede atención.

- a). Llegará a conocer y a comprender mejor a cada uno de sus empleados.
- b). Aunque sea el administrador, sus empleados lo apreciarán mucho más si sabe escucharlos.
- c). Los empleados sabrán que verdaderamente se interesa por ellos.
- d). Escuchándolos, descubrirá que es lo que sus empleados verdaderamente

mente quieren.

Técnicas que puede emplear para obtener estos beneficios.

a). Escuchar problemas es una de las responsabilidades del administrador.

¿Cómo ser un buen escuchador?

- Escuche en verdad lo que el dice.
- Eche mano de una buena dosis de paciencia.
- Pídale que se siente y que hable con toda confianza.
- Fórcelo a que exponga su problema, hágalo que empiese a explicarse.

¿Cómo contentar a un empleado enojado simplemente con escucharlo?

- Escucharlo sin interrumpirlo y sin decir una sola palabra.
- Manifiestarle que comprende perfectamente como se siente.
- Preguntarle que es lo que desea que haga con relación a su queja en lugar de decirle que es lo que vamos a hacer.

b). Doce pautas que puede usar para mejorar el manejo de las quejas de los empleados.

- Facilíteles que puedan acercarse a usted.
- Líbrese del papeleo.
- Explíqueles a todos como funciona el procedimiento de quejas.
- Ayude a la persona a expresar su queja.

- Conceda siempre una audiencia.
- Practique la paciencia
- Pregúntele que quiere que haga.
- No emita juicios precipitados o tendenciosos.
- Obtenga todos los datos.
- Hágales saber cuál ha sido su decisión.
- Verifique los resultados.
- Preocúpese sinceramente.

(3). Dejar de mantener informada a su gente.

Beneficios que obtendrá si mantiene informada a su gente.

- a). Estimulará la iniciativa y el entusiasmo.
- b). El empleado bien informado es un empleado mejor.
- c). Se librará de rumores.
- d). Ganará el respeto, la obediencia, la cooperación y el apoyo de todos los subordinados.

Técnicas que puede emplear para obtener esos beneficios:

- a). Hágales saber a sus empleados cuál es su situación respecto a usted
- b). Si no le gusta como trabaja alguien, hágaselo saber.
- c). Si le agrada la manera de trabajar de una persona también hágase lo saber.
- d). Háblele de los planes de la compañía.
- e). Permita que sus colaboradores más cercanos se enteren de sus plau

nes desde las primeras etapas.

- f). Avíseles sobre cualquier cambio que les afecte.
- g). Avíseles sobre cualquier cambio que no les afecte.
- h). Haga que quienes lo rodean le digan lo que tiene que oír.

(4). No saber tratar a los subordinados como a individuos.

Beneficios que logrará si trata a los subordinados como a individuos

- a). Todos sus empleados serán sus amigos.
- b). Ninguno de ellos será su enemigo.
- c). Lo admirarán y lo respetarán.
- d). Harán lo que quiera que hagan.
- e). La producción subirá, los costos, los gastos y las quejas de los empleados disminuirán.
- f). Como por arte de magia, tendrá poder e influencia sobre él.

Técnicas que puede usar para obtener esos beneficios:

¿Cómo tratar a los subordinados como individuos?

- a). Conozca a cada empleado por su nombre de pila.
- b). Elógielo, déle una palmadita en la espalda.
- c). Muestre respeto por sus conocimientos y habilidades.
- d). Esfuércese realmente por conocer a sus empleados.

Para ello procure saber contestar las siguientes preguntas respecto a ellos.

1. ¿De qué le gusta hablar?

2. ¿Cuáles son sus metas, sus ambiciones, sus objetivos?
  3. ¿Cuáles son sus características personales?
  4. ¿De qué es de lo que se siente más orgulloso?
  5. ¿De qué manera acepta los elogios?
  6. ¿Cómo recibe las críticas?
  7. ¿Qué manías personales tiene?
  8. ¿Cómo reacciona a los retos?
  9. ¿Ha aportado alguna vez buenas ideas que puedan ponerse en práctica?
  10. ¿Cómo se lleva con los demás?
  11. ¿De qué se queja cuando lo hace?
  12. ¿Qué es lo que lo hace reír?
- e). Haga que coincidan sus talentos con su trabajo.

(5). Rehusarse a adiestrar a una persona para que ocupe su lugar.

Beneficios que obtendrá si adiestra a una persona para que ocupe su lugar.

- a). Siempre estará disponible para un ascenso.
- b). Tendrá alguien que pueda dirigir el lugar cuando usted falte.
- c). Dispondrá de más tiempo para atender otros deberes administrativos.
- d). Podrá dedicar parte de su tiempo a actividades que le ayuden a reforzar su propia imagen.

Técnicas que puede emplear para obtener estos beneficios:

- a). Tome la decisión de empezar a preparar a uno de sus asistentes para que pueda ocupar su lugar.
- b). Seleccione a la persona adecuada.
  - Es mejor una persona que lo complemente, es decir, aquel cuyos puntos fuertes suplan las debilidades de usted y cuyos puntos débiles se vean compensados por los puntos fuertes de usted.
  - De esta manera encajarán uno en el otro en lugar de chocar.
- c). Dele responsabilidades en el asistente utilizando las siguientes reglas.
  1. Déle el esquema completo del trabajo.
  2. Hágale saber que es lo que usted está haciendo.
  3. Aumente su responsabilidad gradualmente.
  4. No le mantenga las riendas tirantes.
  5. Déle la autoridad que necesita para respaldar su responsabilidad.

#### 4. MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD

- 4.1 CRISIS ECONOMICA
- 4.2 CRISIS ECOLOGICA
- 4.3 CRISIS DE VALORES
- 4.4 PRODUCTIVIDAD
  - 4.4.1 RELACION MOTIVACION-PRODUCTIVIDAD
- 4.5 EL TRABAJO EN EQUIPO
  - 4.5.1 CARACTERISTICAS DEL EQUIPO DE TRABAJO
  - 4.5.2 OBJETIVO COMUN O TAREAS ACEPTADAS
  - 4.5.3 NUMERO REDUCIDO DE PARTICIPANTES
  - 4.5.4 ORGANIZACION
  - 4.5.5 UNICIDAD Y TOTALIDAD
  - 4.5.6 COMPROMISO PERSONAL
  - 4.5.7 LIMITES Y DISCIPLINA
  - 4.5.8 PRESENCIA DE UN VINCULO INTERPERSONAL
  - 4.5.9 CONVERGENCIA DE ESFUERZOS
  - 4.5.10 APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO
  - 4.5.11 CONCIENCIA DE LA SITUACION INTERNA
- 4.6 INTEGRACION DE UN EQUIPO DE TRABAJO
- 4.7 ETAPAS DE DESARROLLO DE UN EQUIPO DE TRABAJO
  - 4.7.1 ETAPA DE DEPENDENCIA
  - 4.7.2 ETAPA DE CONTRADEPENDENCIA
  - 4.7.3 ETAPA DE INDEPENDENCIA
  - 4.7.4 ETAPA DE INTERDEPENDENCIA
- 4.8 FUNCIONES DE UN LIDER FORMAL EN EL EQUIPO DE TRABAJO
- 4.9 CONCLUSIONES

#### 4. MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD

El mundo actual se enfrenta a una situación de crisis en diversos aspectos del orden social. Entre éstos podemos señalar: la situación económica, el espacio vital y los valores humanos.

##### 4.1 CRISIS ECONOMICA.

El desarrollo tecnológico en los países industrializados trae como consecuencia una continua demanda en materias primas y energéticos, provocando un desequilibrio en la economía y un enfrentamiento entre países -- desarrollados y subdesarrollados.

Los primeros se encargarán de la exportación de tecnología y los segundos aquellos que a pesar de ir en contra de sus intereses, cambiar tecnología por materias primas.

##### 4.2 CRISIS ECOLOGICA.

El espacio vital se ha visto reducido por la incontrolada explosión demográfica, el traslado del campo a las ciudades, desempleo, hacinamiento, contaminación, violencia, y la falta de oportunidades de una vida más digna. Esta situación ha modificado la ecología, con mayor intensidad, - ha alterado la calidad de la convivencia humana, restando la intimidad y la confianza entre las personas.



### 4.3 CRISIS DE VALORES.

Las condiciones económicas y ecológicas han llevado al hombre a evaluar su estancia en el mundo, se pregunta de lo que es y de lo que puede hacer por restablecer el significado de su existencia.

La crisis de valores ha originado una lucha en la que el hombre tendrá que vencer factores como: la iglesia, la empresa, y el gobierno al condenar las cortapisas, la impersonalidad y la tiranía de estas instituciones, siendo la única meta el éxito en la vida del hombre por sobre todo.

Por su parte, las instituciones necesitan una estabilidad que les permita lograr sus objetivos, aunque sus principales rivales son los cambios tecnológicos y el ritmo de la vida actual.

Los problemas son muchos, las soluciones tal vez pocas, pero en alguna ocasión hemos oído una palabra que en la actualidad está significando para muchos países una salida a sus problemas, y es la "productividad".

Una solución en la que la motivación juega un papel importante, la productividad ha disminuído en otros países el índice de inflación y contribuido al desarrollo de otras naciones, pero el problema radica en el sentido de ¿Cómo hacer sentir esa importancia que tiene este elemento en la solución de muchos problemas?, y es precisamente aquí donde la motivación entrará en acción de maneras diversas y que, algunas de ellas serán

expresadas en este capítulo con el objeto de abrir un nuevo panorama que más que imposición, son otros tipos no sólo que contribuyen al logro de productividad, sino a obtener una satisfacción en el trabajo.

#### 4.4. PRODUCTIVIDAD.

La palabra productividad puede tener una variedad de significados, pero, para efectos de este trabajo se han tomado dos criterios. El primero de ellos es el que Fourastié, en *La Esperanza del Siglo XX* señala (6):

Este autor señala que el progreso es un elemento importante en la generación de productividad y define a éste como un aumento en la velocidad con la cual el hombre domina las dificultades. Esta velocidad de la acción humana puede expresarse con una palabra: Productividad o Rendimiento.

Dentro del progreso existe uno muy importante que ayuda de manera determinante en el rendimiento del trabajo (productividad), y es el progreso técnico derivado de los avances científicos.

Esta relación se puede definir como la relación del volumen físico de la producción y del número de horas de trabajo/hombre necesarias para

---

(6) *La Gran Esperanza del Siglo XX*, Fourastié, Jean.

esta producción:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Volumen Físico de la Producción}}{\text{Número de Horas de Trabajo}}$$

Con respecto al otro criterio, es el que el Banco de México a través del Análisis Factorial (guía para estudios de economía industrial) aporta con respecto a la productividad.

Aquí se explica a la productividad por medio de las siguientes fórmulas:

$$\text{a) PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Producto Medio en Cantidades Físicas}}{\text{Insumo Medio en Cantidades Físicas}}$$

Esta fórmula también puede indicarse así:

$$\text{b) PRODUCTIVIDAD TOTAL} = \frac{\text{Producto Total}}{\text{Insumo Total}}$$

De acuerdo a la primer fórmula un incremento en la productividad se puede lograr de dos modos:

- 1) Aumentando el numerador de la fracción, o sea incrementando el -- producto físico; y
- 2) Disminuyendo el denominador, o sea, reduciendo el insumo físico.

Aunque la productividad no ha podido ser definida en una forma clara, ya que existen muchas corrientes que opinan al respecto este autor maneja "factores de operación" que influyen en el aumento y disminución de la productividad y son : (7)

- 1) Medio ambiente
- 2) Política y Dirección (Administración General)
- 3) Productos y procesos
- 4) Financiamientos
- 5) Medios de producción
- 6) Fuerza de trabajo
- 7) Suministros
- 8) Actividad productora.
- 9) Mercadeo
- 10) Contabilidad y estadística

Si bien, la definición de la productividad es un tanto compleja, esta parte tuvo como propósito dar un marco teórico sobre su significado que - por su complejidad, no puede ser totalmente abarcado en este trabajo.

#### 4.4.1 RELACION: MOTIVACION-PRODUCTIVIDAD

La relación que existen entre una y otra es muy difícil de determinar,

---

(7) El análisis Factorial (guía para estudios de Economía Industrial), Klein, Alfred. W. y Grabinsky Nathan, Banco de México. Pág. 29

se han realizado diversos estudios por eruditos en la materia, especialmente Psicólogos Industriales, los cuales han mencionado que existe muy poca relación entre estas variables.

Los dos factores del tema son sumamente complejos; la motivación por estar regida de acuerdo a las necesidades cambiantes del individuo y la productividad por todos aquellos factores de operación como el medio ambiente, los medios de producción, la fuerza de trabajo que son variables a cada momento.

Ante dicho panorama no se pueden pasar por alto estudios como los de Elton Mayo en Hawthorne, o los estudios realizados en la Universidad de Michigan y Cornell. Y actualizando, las últimas 23 investigaciones demuestran una correlación positiva haciendo de ésto un tema ambicioso en cuanto al logro que de su investigación se derive.

Con estos comentarios no se pretende descubrir lo ya descubierto del problema, ni tampoco llegar a una conclusión exacta, más bien es despertar la curiosidad en los investigadores para que centren su trabajo en tan importante tema.

#### 4.5 EL TRABAJO EN EQUIPO.

Como se mencionó al principio del capítulo, la crisis actual ha afectado a las empresas en sus funciones, y a los hombres, en sus valores y necesidades. La problemática ha hecho que surjan transformaciones en la

motivación del hombre, encontrando barreras para su desarrollo como persona. El trabajo en equipo puede tomarse como una nueva motivación en el - hombre y su principal objetivo será aumentar la productividad y mejorar - el nivel de satisfacción de las personas en su tarea, a través de la com- patibilidad entre los objetivos institucionales y los intereses y capaci- dades de cada individuo que trabaja en la organización.

Esta parte va dirigida a las personas que tienen a su cargo la direc- ción de empleados en una empresa, dándoseles las más elementales reglas - del juego y como otra posible solución a nuestros problemas.

#### TRABAJO EN EQUIPO.

La etimología de la palabra "equipo" se deriva del escandinavo "Skip" que significa barco y del francés equipage, término que designa a la tripu- lación, en el sentido de un conjunto de personas muy bien organizadas para el trabajo de navegación.

Los equipos de trabajo surgieron como una necesidad, para poder hacer frente a una situación plena de incertidumbre, y de responder a las nece- sidades de los individuos. El equipo de trabajo es una manifestación más completa del trabajo colectivo, y surge como la unidad administrativa del futuro próximo.

La aparición de unidades administrativas ha provocado cambios en la administración tradicional, principalmente en la planeación y distribución

de la tarea, el ejercicio de la autoridad, la asignación de responsabilidades y los mecanismos de control, por lo cual deberán examinarse y replantearse algunos de los principales hasta ahora valorados como garantía de la productividad.

Una definición sobre EQUIPO sería:

Entidad socialmente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio--afectivo en un clima de respeto y confianza (8):

Para que el equipo de trabajo sea eficaz, cada uno de sus elementos debe conocer las motivaciones de sus demás compañeros y desear que los -- otros integrantes se preocupen por lograr los objetivos de trabajo.

#### 4.5.1 CARACTERISTICAS DEL EQUIPO DE TRABAJO.

Las características de un equipo efectivo de trabajo fueron tomados por algunos especialistas en las ciencias del comportamiento como: Mc Gregor, Likert, Muchielli, Francis y Young; y algunos de los más importantes son:

---

(8) Lafon, Robert, "Les mecanismes des Relations dans le travail en Equipe", Paris 1975.

#### 4.5.2 OBJETIVO COMUN Y TAREAS ACEPTADAS.

A través de una discusión libre se identifican los objetivos comunes con el propósito de que los miembros del equipo acepten y se comprometan a conseguirlos. Una vez definidas las tareas requeridas para conseguir los objetivos comunes, los elementos del equipo manifiestan una "conformidad constructiva", en el cual a nadie se le impone nada a través de órdenes sino más bien se cuenta con la voluntad y cooperación de los integrantes del equipo de trabajo.

#### 4.5.3 NUMERO REDUCIDO DE PARTICIPANTES.

El propósito de que el número de participantes sea reducido es para evitar que se forme una estructura compleja, provocando un difícil control y deficiencias en la comunicación del individuo al intervenir y expresar sus opiniones. Se recomienda que cada equipo de trabajo cuente como máximo con diez participantes.

#### 4.5.4 ORGANIZACION.

La estructura estará basada en comportamientos o "roles" orientados a la tarea, la organización del equipo variará de acuerdo a la tarea y a los objetivos planeados, los cuales determinarán la distribución del trabajo a través de funciones que los miembros intercambian con facilidad.



El equipo de trabajo es una organización ~~social~~ única en la que cada uno de sus miembros posee una personalidad distinta, en este contexto los participantes disponen de capacidad individual suficiente para contribuir con sus conocimientos, habilidades y actitudes y en forma equilibrada, al esfuerzo grupal.

#### 4.5.6 COMPROMISO PERSONAL.

Este compromiso se entiende como la disposición física y emocional - del individuo para crear y mantener el espíritu del equipo. El compromiso no implica necesariamente identidad en las acciones de los participantes; más bien la complementación de las mismas en función de los objetivos grupales.

Likert afirma que mediante el compromiso, "los individuos se sienten atraídos al grupo y son leales a sus miembros, incluso al líder" (9).

#### 4.5.7 LIMITES Y DISCIPLINAS.

El cuidado de las actividades y de la interacción personal, implica sacrificios, ya que cada miembro tiene que renunciar a su autonomía y a su interés personal.

---

(9) Likert, Rensis. New Patterns of Management. Mc Graw Hill Book Co., Nueva York, 1961.

Los límites de los participantes del equipo se determinan por el logro de un objetivo común o se precisan por las políticas de la institución. Al aceptar estos límites y negociar su ampliación con quienes ejercen la autoridad formal, las personas cubren una de las fases más importantes de la maduración del equipo. La coordinación de los esfuerzos de distintas personas exige la adopción de una disciplina más rígida que la establecida convencionalmente por los reglamentos y políticas de las instituciones y alentada por el espíritu del equipo. El comportamiento de los individuos es compensado por parte del grupo, que premia con aceptación o castiga con el rechazo.

#### 4.5.8 PRESENCIA DE UN VINCULO INTERPERSONAL.

La cultura y la conciencia de pertenencia juegan un papel muy importante ya que el equipo es un conjunto de vínculos vivos en las relaciones interpersonales.

Los vínculos interpersonales son producto de la combinación de relaciones formales adecuadas a la tarea y relaciones informales implícitas - en un clima de respeto y confianza. En algunas instituciones se confunde el establecimiento de relaciones interpersonales significativas con la amistad, la cual corre el riesgo de perderse ante la presión de la eficiencia en el trabajo o con las relaciones centradas únicamente en la tarea, que prohíben cualquier tipo de manifestaciones de proximidad entre las personas.

El trabajo que debe desarrollar el equipo, su misión a la obra por realizar conjuntamente dan a la unidad socioafectiva una orientación común - y una perspectiva que repercute en el espíritu del equipo.

#### 4.5.9 CONVERGENCIA DE ESFUERZOS.

Jacobson y Monello en su libro El trabajo en Equipo, consideran al trabajo en grupo como una estructura en la cual hay trabajadores de una misma profesión, cada uno realizando de la misma manera el mismo trabajo. Por su parte, definen al trabajo en equipo por la multidisciplinaredad, es decir, por la integración de profesionales de distintas ramas del conocimiento comprometidos a realizar un objetivo, que buscan complementarse dependiendo unos de otros.

#### 4.5.10 APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO.

En los equipos de trabajo se modifica el manejo de los conflictos, - (no se toman en cuenta las reglas de la administración tradicional), tiene que modificarse en el caso de que el equipo dan paso a la negociación como vía de resolución de conflictos interpersonales.

En la negociación se acepta, en principio, el desacuerdo, "se analizan las razones cuidadosamente y el grupo busca resolver el desacuerdo -- más que dominar al disidente". Esto supone que el líder formal del grupo esté dispuesto a aceptar sus equivocaciones con la confianza de que su au

toridad no se verá disminuída y aprovechará el conflicto como un elemento más para la creatividad del equipo.

#### 4.5.11 CONCIENCIA DE LA SITUACION INTERNA.

El conocimiento interpersonal permite a cada miembro prever su comportamiento y ejecutar su papel conforme al plan. El equipo capaz de autodirigirse y consciente de lo que pasa en el nivel socioafectivo define sus reglas y la manera de revisari<sup>as</sup>. El centrarse sobre una tarea y en un clima de cooperación auténtico permite una elección sana y tranquila de la estructura adecuada y una distribución congruente de funciones, según el punto de vista de las personas y el trabajo para hacer.

En un clima de confianza y solidaridad, los participantes sienten libertad para revisar los resultados de la tarea, la funcionalidad de los procedimientos y la calidad del proceso socioafectivo. Estos factores -- contribuyen a la formación en el equipo de una conciencia de su situación interna y, sobre todo, de su nivel de madurez.

La idea de formar equipos de trabajo, muestra el desarrollo por una preocupación de darle al hombre una salida para satisfacer sus necesidades, las cuales se han ido modificando por la situación cambiante en el medio.

Esta nueva tendencia procura atender todos aquellos huecos que la evolución del mismo hombre ha generado. Que el individuo vuelva a recobrar -

su particularidad, que se le trate como lo que realmente es, que se exprese a través de sus habilidades y capacidades, que sienta la necesidad de ser productivo por medio de la satisfacción en su trabajo y logre una madurez, son objetivos ambiciosos, pero no imposibles, y eso depende de la voluntad y decisión de aquellos que realmente se preocupen por tener empleados productivos y además crear una organización apta para los constantes cambios.

Resumiendo, debemos estar preparados para el futuro, del que todos deseamos sea algo mejor de lo que actualmente estamos viviendo.

#### 4.6. INTEGRACION DE UN EQUIPO DE TRABAJO.

En cualquier actividad, si se esperan obtener buenos resultados, se deben establecer reglas y normas que la regulen. La parte anterior estableció las reglas del juego para la formación de equipos de trabajo. Ahora se hablará sobre el esfuerzo que debe hacer la empresa para transformar un grupo de trabajadores en un verdadero equipo de trabajo.

Dicho esfuerzo necesita una inversión de tiempo y dinero con la condición de obtener resultados mejores y más duraderos en base a los alcances que la institución se haya fijado.

La integración de equipos puede lograrse a través de dos caminos; la integración por la relación es decir, por los vínculos emocionales y social

les de los participantes (proceso socio-afectivo); y la integración por - tareas, o mejor dicho, la fusión del grupo a través de la solución de problemas técnicos que impiden el logro de las metas.

En cuanto a la integración por la vía de la relación, el más conocido es el Grupo T (Training Group), también denominado grupo de encuentro o laboratorio de sensibilización y relaciones humanas. Aunque la combinación de estos dos caminos sería una mejor opción para lograr la integra--ción del grupo de trabajo.

Es decir, de acuerdo a las ventajas y desventajas que ofrecen dichas alternativas, se puede optar por integrar en base a la tarea como al proceso socio-afectivo, esta mezcla se logra a través de la actualización de - los conocimientos, el incremento en las habilidades y la modificación de las actitudes de los participantes de acuerdo a una estrategia formativa para que los elementos del grupo sean capaces de continuar con el esfuerzo de integración.

#### 4.7 ETAPAS DE DESARROLLO DE UN EQUIPO DE TRABAJO.

La unión de los fenómenos psicológicos desempeña un papel muy importanante en la dinámica de un grupo, la evolución de éste para convertirse - en equipo será en la medida en que los participantes cubran una etapa de "maduración", la cual se explica como sigue:

#### 4.7.1 ETAPA DE DEPENDENCIA

Esta se inicia, cuando los miembros de un grupo toman la decisión de su vivencia de ser dependientes de una autoridad formal (dependencia jerárquica) que se utiliza tradicionalmente en las empresas.

El estado de dependencia tiene por características la incertidumbre y la ansiedad de las personas por conocer los objetivos y expectativas del líder formal, quien asume por su poder, la organización y dirección de la vida del grupo. En esta etapa el comportamiento del grupo se orienta a demandar instrucciones precisas de que hacer, como realizarlo, y con qué instrumentos, sin considerar el por qué. Trabajar sin un panorama claro genera actividades desorientadas trayendo como consecuencia falta de colaboración e insatisfacción que repercute en la productividad.

#### 4.7.2 ETAPA DE CONTRADEPENDENCIA

En esta etapa los miembros del grupo empezarán a participar por medio de opiniones sobre el trabajo, sobre su estado de ánimo el cual será más natural y plantearán sus necesidades o inconformidad con más confianza, dejando el temor a un lado. Conviene hacer una comparación entre la etapa de contra dependencia representada por los grupos de trabajo y la adolescencia en el hombre como proceso de maduración.

Se dice que un individuo no llega a ser adulto sino vive su adolescencia. En la misma forma, un grupo no llega a ser un verdadero equipo de -

trabajo si no ha pasado por la contradependencia.

#### 4.7.3 ETAPA DE INDEPENDENCIA

La unanimidad y el concenso en la toma de decisiones son síntomas en esta etapa. La aparente cohesión se evidencia en una sensación por parte de los participantes, por un sentimiento de pertenencia al grupo. Este buscará, en medio de su confusión y de opiniones opuestas, ver cuál es el nivel de participación que permita cooperar y no perder la individualidad cuando se haya logrado ésto, existirá una comunicación completa.

#### 4.7.4 ETAPA DE INTERDEPENDENCIA

Aquí, la evaluación se convierte en una necesidad, con el objeto de valorar el desempeño de los integrantes en función de la tarea. Es cierto que existirá una resistencia por considerar que se trate de hacer comparaciones entre los participantes, dicho conflicto se soluciona cuando todos aceptan exponer en público su propia apreciación y comprensión de la conducta humana.

El enfrentamiento con su realidad y la confrontación exige un esfuerzo de los participantes, pero paulatinamente el miedo a la evaluación - desaparece para abrir paso a una verdadera toma de conciencia: cada miembro comprende mejor la forma de pensar y de sentir y reaccionar de los demás y puede analizar los juicios emitidos.

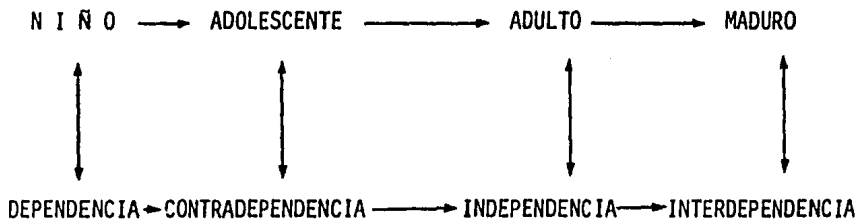


En esta etapa la convergencia a un equipo de trabajo se muestra a través de la conciencia de la capacidad de cada uno de sus miembros y de las habilidades que disponen, así como la aceptación de sí misma y de los demás con todas sus posibilidades y limitaciones.

La Evaluación persigue una diferenciación en la que se distribuirán las tareas por medio de la aceptación de los miembros que favorece el cumplimiento de los objetivos. En esta etapa el individuo ya no confía en los procedimientos rutinarios, ni espera que la empresa aclare la situación, es aquí donde utiliza su creatividad.

Dada la interdependencia, el equipo es capaz de conducirse por sí mismo y expresar su autonomía.

En forma gráfica la etapa de integración puede representarse como sigue:



A grandes rasgos, se han expresado las bases para la integración de un equipo de trabajo, pero surge la gran duda ¿Quién se encargará del asunto?. Al respecto María García y Carlos Rodríguez establecen en su libro - "El trabajo en Equipo", que puede ser a través de un consultor de procesos. La alternativa tratada en este trabajo tiene como propósito, el que las empresas se interesen por esta innovación como posible ayuda al logro de productividad, y un consultor de procesos, significa una erogación fuerte para muchas empresas (pequeñas y medianas que forman el país), ya que no están en condiciones de hacerlo. La idea principal es que a una persona con ambiciones de establecer cambios que mejoren no sólo la productividad de las instituciones, si no las condiciones de trabajo, ésto puede lograrlo a través de algunas funciones.

#### 4.8 FUNCIONES DE UN LIDER FORMAL EN EL EQUIPO DE TRABAJO.

- 1) Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas.
- 2) Ayudar al equipo de trabajo a identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas.
- 3) Promover e intervenir, en los cambios que resulten necesarios, según lo indique el análisis de los problemas.
- 4) Proponer los instrumentos que faciliten la realización de las acciones del cambio.
- 5) Fortalecer la capacidad de los equipos para identificar, analizar,

y resolver los problemas.

- 6) Dar seguimiento a las acciones concertadas y comprometidas por el equipo para efectuar los cambios.

El trabajo en equipo es pues la respuesta al constante cambio, y que responde no sólo a las necesidades del hombre, sino también, a las exigencias que las empresas imponen por la situación llena de variantes.

## 4.9 CONCLUSIONES

- 1) La empresa está formada por papeles sociales que desempeñan cada uno de sus integrantes a través de su interrelación con los demás, ésto unido a una estructura orgánica dan bases a la consecución de objetivos, y a la satisfacción de necesidades. La empresa va a representar, un instrumento en el cual los hombres podrán canalizar su creatividad e inteligencia y en la cual como administradores debemos construir el camino en donde el individuo junto con los factores materiales y económicos logren armonía y una realización en su trabajo.
- 2) Las empresas son el reflejo de una herencia cultural en la vida de un pueblo, en nuestro caso, somos un país en vías de desarrollo, al cual debemos adaptar el avance de otras culturas y lograr nuestro propio desarrollo, fincado en nuestras características. No se puede en el momento encontrar una tecnología propia, más bien, es saber combinar todo lo que ofrecen otros países y saber darle una buena utilidad.
- 3) Es comprensible la crisis actual y sus consecuencias en el comportamiento humano, tales como inseguridad, desinterés y falta de cooperación.

La construcción de métodos de motivación basados en incentivos económicos, ya no son tan fructíferos como lo fueron en sus inicios, ahora, el compromiso esta en la modificación de estos métodos basados en el hombre económico-social, en la complejidad que el tema representa y -

la total modificación a las concesiones tradicionales sobre la naturaleza humana, así como en la creación de entidades que se ajusten a -- las necesidades del hombre en el siglo XX.

- 4) El hombre como núcleo vital de la sociedad, ha sido conceptualizado - como hombre económico, hombre social, hombre que se autorrealiza y finalmente, hombre complejo, esta última es en la que se basan las nuevas teorías motivacionales, es entonces, su complejidad un reto para el administrador, ya que de la habilidad en detectar sus necesidades reales, se podrán proporcionar los elementos que ayuden al individuo a identificar sus intereses particulares con los de la organización, y crear un clima propicio para el buen desempeño del trabajo y la consecución de los objetivos institucionales.

- 5) La complejidad del hombre desmiente el aparente éxito de estrategias directivas para la motivación de personal, ningún hombre posee las -- mismas necesidades.

El hombre puede responder a muchas estrategias, pero esto dependerá - de sus propias motivaciones, en resumen, no existe una estrategia directiva correcta que favorezca a todas las personas y en todos los -- tiempos, el humano, más bien, es una mezcla de criterios, necesita el dinero para subsistir en el medio económico, pero su instinto social - nunca desaparece y desea ser aceptado como parte de un grupo.

- 6) La motivación es una de las tareas más difíciles en una organización

y, su principal objetivo es lograr una influencia en el comportamiento del individuo, es entonces uno de los caminos en que puede apoyarse el administrador para proporcionar a la empresa elementos que vayan en combinación con los objetivos de la empresa como también, individuos conformes en su actividad y que colaboren con su máximo esfuerzo físico y mental, sintiéndose parte de la empresa al proporcionarles libertad en sus decisiones y la conservación de su ansiada autonomía.

- 7) Los incentivos económicos satisfacen sólo una parte de las necesidades en el hombre, tan es así, que ahora ya no tienen el mismo éxito como cuando se implantó este sistema, tanto por las desventajas en cuanto a la generación de rivalidad entre los empleados y por la falta de cooperación entre los grupos, ahora la estrategia se basa en teorías humanísticas, las cuales se apoyan en la creación de climas que satisfagan las necesidades básicas y las necesidades superiores ya que ha satisfecho las primeras.
- 8) En base a los estudios realizados por expertos en la materia se concluyó que el hombre se siente mayormente motivado cuando se cumplen estas características: libertad en la forma en que realizan su trabajo, y en la toma de decisiones; cuando reciben un trato personal y se les da un sitio en la empresa, esto trae como consecuencia que el individuo logre una plena identificación con su actividad y con su grupo de trabajo.

- 9) La motivación y productividad son en general instrumentos que van a apoyar el desarrollo de las empresas, sin embargo los estudios concluyeron que existe una relación poco directa entre ambas, pero de alguna forma la motivación genera impulsos en los empleados, los cuales se canalizan en los resultados de las empresas.

La productividad significa para muchos países el eslabón del progreso, además se le atribuyen cualidades como la disminución de inflación, factor que es índice mundial de peligro en las sociedades económicas, es así que la motivación y la productividad forman equipo para hacer frente a la problemática actual y la solución de múltiples problemas organizacionales y humanos.

- 10) El trabajo en equipo, es una nueva estrategia directiva que funciona como motivador en las empresas, sus características cumplen con los requisitos indispensables para satisfacer nuestras necesidades desde el punto de vista en que la empresa y los hombres lo exigen.

Su carta de presentación es la revisión de los valores individuales (tendencia humanística), como respuesta al constante cambio que sufren las instituciones y por consecuencia sus integrantes. De esto, nace el interés de proponer este método como solución, como ayuda al logro de la productividad y a la satisfacción del trabajador en el desempeño de sus actividades cotidianas.

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

- Arias Galicia Fernando  
"Administración de Recursos Humanos"  
Ed. Trillas  
México, 1974
  
- Blum L. Milton y Naylor C. James  
"Psicología Industrial"  
Ed. Trillas  
México, 1976
  
- Dunette D. Marvin y Kircher K. Wayne  
"Psicología Industrial"  
Ed. Trillas  
México, 1972
  
- Fourastié Jean  
"La Gran Esperanza del Siglo XX"  
Ed. Francesa  
España, 1956
  
- Gellerman W. Saul  
"Motivación y Productividad"  
Ed. Diana  
México, 1978



- Guzmán Valdivia Isaac  
"La sociología de la Empresa"  
Ed. Jus  
México, 1977
  
- Huse F. Edgar y Bowditch James  
"El comportamiento Humano en la organización"  
Ed. Fondo Educativo Interamericano  
México, 1976
  
- Hernández y Rodríguez Sergio  
"Fundamentos de la Administración"  
F.C.A.- UNAM Sistema Universidad Abierta  
Ed. Interamericana  
México, 1980
  
- García María, Rodríguez Carlos  
"El trabajo en Equipo"  
Productividad y Calidad de vida en el Trabajo  
Ed. Fondo Educativo Interamericano  
México, 1983

- Klein W. Alfred y Grabisck Nathan  
"El Análisis Factorial"  
Ed. Yolva S.A. Banco de México  
México, 1984
  
- Mier R. F. Norman  
"Psicología Industrial"  
Ed. Rialp S.A.  
Madrid, España, 1980
  
- Reyes Ponce Agustín  
"Administración de Empresas"  
Ed. Limusa  
México, 1981
  
- Rodríguez Leonardo  
"Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña  
Empresa"  
Ed. South-Western  
Cincinnati Ohio. U.S.A. 1980

- Schein Edgar  
"Psicología de la Organización"  
Ed. Prentice-Hall  
Bogotá, 1972
  
- Sisk L. Henry y Sverdlik Mario  
"Administración y Gerencia de Empresas"  
Ed. South-Western  
Cincinnati Ohio, U.S.A. 1979
  
- Terry R. George  
"Principios de Administración"  
Ed. C.E.C.S.A.  
Illinois U.S.A. 1957
  
- Van Fleet James  
"Los 22 grandes errores que cometen los Ejecutivos y como  
corregirlos"  
Ed. Grijalbo  
México, 1981

- F.C.A.- UNAM

"Revista Bimestral No. 135

Facultad de Contaduría y Administración

México, 1985