

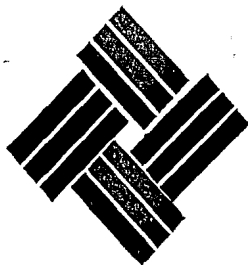
881202

**UNIVERSIDAD ANAHUAC**

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

18  
Hej



**LA MOTIVACION DENTRO DE LAS TIENDAS DE  
AUTOSERVICIO COMO UNA HERRAMIENTA PRINCIPAL  
PARA OBTENER UNA MAYOR SATISFACCION PERSONAL**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Seminario de Investigación Administrativa**

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

**CLAUDIO NUÑEZ SANCHEZ DE LA BARQUERA**

**MANUEL SANCHEZ GUTIERREZ**

MEXICO, D. F.

1987



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.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

# I\_N\_D\_I\_C\_E

	<u>PAG.</u>
<u>P_R_O_L_O_G_O</u> .....	1
<u>INTRODUCCION</u> .....	3
<u>CAPITULO I</u> PLANEACION DE LA INVESTIGACION .....	5
1.1    Objetivos .....	6
1.1.1    Objetivo General .....	6
1.1.2    Objetivo Específico .....	6
1.2    Problema .....	6
1.3    Hipótesis .....	6
1.4    Diseño de la Prueba .....	7
1.4.1    Investigación Documental .....	7
1.4.2    Investigación de Campo .....	7
1.4.2.1    Universo .....	7
1.4.2.2    Muestra .....	8
1.4.2.3    Instrumento de Prueba aplicado a Supervisores ..	9
1.4.2.4    Justificación del Cuestionario aplicado a los Supervisores .....	10
1.4.2.5    Instrumento de Prueba aplicado a Empleados ....	10
1.4.2.6    Justificación del Cuestionario aplicado a -- Empleados .....	10
<u>CAPITULO II</u> LA MOTIVACION .....	16
2.1    Motivación: Conceptos generales .....	17
2.2    Puntos de vista Tradicionales y Modernos sobre Dirección y Control. ....	22

BIBLIOGRAFIA .....	135
LIBROS Y REVISTAS DE CONSULTA .....	136

## P R O L O G O

En esta época de constante desarrollo, ha sido necesario darle mayor importancia a la manera como se van a manejar los recursos humanos de cualquier empresa, para que los trabajadores no laboren por necesidad, sino para alcanzar una superación personal y un desenvolvimiento adecuado; esto a su vez, logra un mejor entendimiento entre la gente y una mayor colaboración en su desempeño, para - - esto debe proporcionarse capacitación adecuada a la gente para mejorar el desarrollo de su trabajo.

Comprendiendo la importancia que tiene el factor humano en el desarrollo de cualquier organización del país, - - surgió la idea de enfocar esta investigación hacia la -- motivación y desempeño del personal dentro de los diferentes niveles existentes en las organizaciones, se desea - que la presente investigación de a conocer un panorama - mas amplio de la importancia que tiene una adecuada moti vación de los recursos humanos como factor de incremento en la productividad y el logro de una mayor satisfacción personal dentro de la empresa mexicana.

Al mismo tiempo y dada la importancia que el factor huma no tiene para el desarrollo de los individuos y las socie

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

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

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

La empresa hoy en día, debe de actualizarse en los nuevos métodos motivacionales, ya que la gente cada vez se va desarrollando de una manera más adecuada y desea tener mejores condiciones, ya que de esto depende el adecuado desarrollo de todo ser humano.

El presente trabajo de investigación se encuentra dividido en 6 capítulos.

Primeramente se especifica la metodología utilizada para llevar a cabo la presente investigación y se plantean los lineamientos necesarios; en el segundo capítulo analizamos los conceptos generales de la motivación, los puntos de vista y diferentes enfoques que existen, y dedicamos un capítulo al estudio de la diferencia entre incentivo y motivación; el tercer capítulo está enfocado a los comportamientos del supervisor, así como los elementos necesarios para obtener una supervisión efectiva.

En el cuarto capítulo se hace una relación entre la motivación y su importancia dentro de la administración de -



personal.

La quinta parte habla de las diversas teorías de la moti  
vación, especificando las más conocidas.

En la última parte de la investigación se encuentran los  
resultados obtenidos en las encuestas realizadas, las --  
cuales posteriormente, se comparan con los objetivos e -  
hipótesis planteados al inicio de la investigación.

Finalmente, se formulan las conclusiones a las que llega  
mos en la presente investigación.

**CAPITULO I**  
**=====**

**PLANEACION DE LA INVESTIGACION**

## CAPITULO I PLANEACION DE LA INVESTIGACION

### 1.1 OBJETIVOS

#### 1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Recomendar principalmente al nivel supervisor, la necesidad de adoptar nuevos métodos y actitudes con el personal, para lograr un desarrollo completo de sus funciones y las de sus empleados, así como una mayor satisfacción personal.

#### 1.1.2 OBJETIVO ESPECIFICO

Determinar si la motivación es una herramienta importante para que todo el personal trabaje adecuadamente.

### 1.2 PROBLEMA

¿ Es la motivación una herramienta principal para lograr una mayor satisfacción personal en las tiendas de autoservicio en el area metropolitana de la ciudad de México ?

### 1.3 HIPOTESIS

La motivación logra que los empleados desarrollen sus actividades en una forma más eficiente, a través de una adecuada comunicación.

1.4 ===== DISEÑO DE LA PRUEBA

1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL

Se obtuvo ésta información a través de libros relacionados con el tema.

Para el logro de la presente investigación, se recurrieron a las siguientes bibliotecas:

- UNIVERSIDAD ANAHUAC
- UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
- BIBLIOTECA BENJAMIN FRANKLIN
- INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DE MONTERREY

1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO

Esta investigación se realizó aplicando cuestionarios a supervisores y empleados de las tiendas de autoservicio, dentro del área metropolitana de la ciudad de México.

1.4.2.1 UNIVERSO

Se consideraron todas las tiendas de auto servicio del sector privado establecidas en el area metropolitana de la ciudad de México para poder delimitar el universo que sirvió a la presente investigación.

La razón por la que se seleccionó única -  
mente al sector privado, se debe a la dificultad que -  
se presenta en el sector gobierno, en cuanto a comuni-  
cación, ya que la obtención de información se limita -  
por el exceso de trámites.

Debido a lo anterior, el universo es re -  
almente pequeño, por lo que se decidió investigar seis  
empresas.

A continuación se mencionan las principales  
cadenas de tiendas a las cuales enfocaremos la presente  
investigación.

- 1.- Gran Bazar y Tiendas de Descuento Aurrerá
- 2.- Gigante, S.A.
- 3.- Comercial Mexicana, S.A.
- 4.- Blanco Sucesores, S.A.
- 5.- Mercados Nacionales, S.A.
- 6.- Unidad Comercial Detodo, S.A.

En cuanto a la delimitación de cuestionarios  
a aplicar, se obtuvo un universo de 500.

#### 1.4.2.2 MUESTRA

Debido a que el universo no fue muy extenso,  
se utilizó casi todo, con la finalidad de que fuera  
representativo, para obtener los resultados deseados.

En cuanto a la delimitación de cuestionarios a  
aplicar se obtuvo de la siguiente manera:

$$n = \frac{Np}{N-1} \frac{(1-p)}{\left(\frac{E}{Z}\right)^2 + p(1-p)}$$

en donde:

n = tamaño de la muestra

N = universo

p = probabilidad de que la población posea las características dadas. Cuando no, se opta por el 5% = .5

E = error aceptable en la muestra 10% = .10

Z = nivel de confianza 90% = 1.645

$$n = \frac{500 (.5) (1-.5)}{(500-1) \left(\frac{.10}{1.645}\right)^2 + .5(1-.5)} = \frac{500 (.5) (.5)}{499 (.00359546) + .25}$$

$$= \frac{125}{2.0940345} = 59.69$$

El tamaño de la muestra fue de 60 entrevistas.

#### 1.4.2.3 INSTRUMENTO DE PRUEBA APLICADO A SUPERVISORES

Como se mencionó con anterioridad, el instrumento utilizado fue un cuestionario.

Cabe hacer mención que las empresas consideradas en el universo, fueron pacientes y amables facilitándonos la información, sin objetar problemas para la aplicación de los cuestionarios.

1.4.2.4 JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS SUPERVISORES

Se elaboró una tabla, mencionando cada pregunta, por la claridad con que indica la interrelación - - - entre las hipótesis y los objetivos.

MATRIZ DEL CUESTIONARIO APLICADO A SUPERVISORES

PREGUNTA	OBJETIVO	HIPOTESIS
1	X	
2	X	
3	X	
4		X
5	X	X
6		X
7	X	
8		X
9	X	
10	X	X

1.4.2.5 INSTRUMENTO DE PRUEBA APLICADO A EMPLEADOS

El instrumento utilizado fue un cuestionario dirigido a los empleados de las tiendas de autoservicio.

1.4.2.6 JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO APLICADO A EMPLEADOS

Este cuestionario se originó de la misma manera que el de los supervisores.

MATRIZ DEL CUESTIONARIO APLICADO A EMPLEADOS

PREGUNTA	OBJETIVO	HIPOTESIS
1	X	
2	X	X
3	X	X
4	X	X
5	X	X
6		X
7	X	
8	X	X
9	X	X



CUESTIONARIO A NIVEL SUPERVISORES APLICADO EN

TIENDAS DE AUTOSERVICIO.

1.- ¿ Cuáles son los objetivos de la tienda de autoservicio ?

VENDER MAS \_\_\_\_\_

BUEN SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE \_\_\_\_\_

FUENTE DE EMPLEO \_\_\_\_\_

OBTENER SUPERACION PERSONAL \_\_\_\_\_

2.- ¿ Considera usted que dichos objetivos van de acuerdo con los  
objetivos del personal ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

NO SABE \_\_\_\_\_

3.- ¿ Qué actividades desempeña usted en sus labores diarias ?

SUPERVISAR LA LABOR DEL PERSONAL \_\_\_\_\_

CHECAR LAS VENTAS \_\_\_\_\_

OFRECER BUENA ATENCION AL CLIENTE \_\_\_\_\_

ASEO DEL LUGAR DE TRABAJO \_\_\_\_\_

REGISTROS CONTABLES \_\_\_\_\_

CAPACITARLOS \_\_\_\_\_

4.- ¿ Qué significa para usted motivar al personal ?

ALENTAR A LA GENTE A APRENDER COSAS NUEVAS \_\_\_\_\_

CAPACITARLOS \_\_\_\_\_

INFUNDIBLES SEGURIDAD \_\_\_\_\_

MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO \_\_\_\_\_

AYUDAR A ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS \_\_\_\_\_

5.- ¿ Considera usted que la motivación provoca personal eficiente ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

NO SABE \_\_\_\_\_

6.- ¿ De que manera mide usted el rendimiento de su personal para determinar si estan en el puesto adecuado ?

DE ACUERDO A SUS CONOCIMIENTO Y DESENVOLVIMIENTO \_\_\_\_\_

CON EVALUACIONES PERIODICAS \_\_\_\_\_

SEGUN LA COLABORACION E INTERES QUE PONGAN EN SU TRABAJO \_\_\_\_\_

DEPENDIENDO DE SU RESPONSABILIDAD \_\_\_\_\_

7.- ¿ Qué medidas toma usted para remediar problemas con su personal ?

COMENTANDO LA SITUACION \_\_\_\_\_

SANCIONANDO \_\_\_\_\_

JUNTAS PERIODICAS \_\_\_\_\_

8.- ¿ Qué tipo de relaciones considera usted que existe entre usted y sus empleados ?

BUENAS \_\_\_\_\_

REGULARES \_\_\_\_\_

MALAS \_\_\_\_\_

9.- ¿ Qué es lo que se desea de la empresa ?

SENTIRSE PARTE DE LA ORGANIZACION \_\_\_\_\_

SENTIRSE RECONOCIDO Y ACEPTADO POR LOS DEMAS \_\_\_\_\_

SENTIRSE CON LIBERTAD \_\_\_\_\_

10.- ¿ Cuáles de las siguientes necesidades en su opinión son mas importantes a satisfacer de sus empleados ?

FISIOLOGICAS \_\_\_\_\_

DE SEGURIDAD \_\_\_\_\_

ESTIMA \_\_\_\_\_

AUTORREALIZACION \_\_\_\_\_

QUESTIONARIO A NIVEL EMPLEADOS APLICADO EN

TIENDAS DE AUTOSERVICIO.

1.- ¿ Conoce usted los objetivos de ésta tienda de autoservicio ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

2.- ¿ Considera su trabajo atractivo ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

REGULAR \_\_\_\_\_

3.- ¿ Se siente orgulloso del lugar donde trabaja ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

REGULAR \_\_\_\_\_

4.- ¿ Qué tipo de necesidades son mas importantes para usted ?

MONETARIA \_\_\_\_\_

SEGURIDAD \_\_\_\_\_

RESPONSABILIDAD \_\_\_\_\_

PERTENENCIA \_\_\_\_\_

5.- ¿ Considera usted que su jefe tiene los conocimientos necesarios para orientarlo ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

REGULAR \_\_\_\_\_

6.- ¿ Existen buenas relaciones entre compañeros con su jefe ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

7.- ¿ Qué tipo de prestaciones otorga la compañía ?

VACACIONES \_\_\_\_\_

CAPACITACION \_\_\_\_\_

SERVICIOS MEDICOS \_\_\_\_\_

JUBILACION \_\_\_\_\_

ASCENSOS \_\_\_\_\_

8.- ¿ Considera usted que el trabajo que desempeña satisface sus necesidades ?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

REGULAR \_\_\_\_\_

9.- ¿ Considera usted que la empresa otorga ascensos ?

CON FRECUENCIA \_\_\_\_\_

CON POCA FRECUENCIA \_\_\_\_\_

NO HAY \_\_\_\_\_

**CAPITULO II**  
**=====**

**M O T I V A C I O N**

CAPITULO II ----- LA MOTIVACION

2.1 MOTIVACION: CONCEPTOS GENERALES:

La Técnica de la Motivación está basada simplemente en el crear nuevas necesidades o ampliar las ya existentes- para que el empleado en forma automática vaya en busca del satisfactor de las mismas, procurando en esta forma realizar un mayor esfuerzo y dar los pasos necesarios para progresar.

Es importante subrayar que la habilidad de la administración empresarial para obtener utilidades como objetivo primordial dependen no exclusivamente de su propia capacidad, sino básicamente de la ejecución de todas las personas que en la empresa laboran; es por ello que considero indispensable, para la buena marcha de cualquier empresa una completa comprensión de la motivación humana en todas sus facetas, que unida al conocimiento y las aptitudes poseídas por el empleado, representarán mayores oportunidades de éxito.

DEFINICIONES.-

1.- El Diccionario Enciclopédico ilustrado de la Lengua Española la define en los siguientes términos:

Motivar V.Tr. "Dar motivo para una cosa. Explicar el motivo que se ha tenido para hacer una cosa".

Motivo. Adj. "que mueve o tiene virtud para mover. Dicese de la causa impulsiva, de la que determina la voluntad causa, o razón de una cosa".

Motivación: "Es la acción y efecto de motivar o explicar el motivo de una cosa".

II.- P.T. Young la define: "Es el proceso que determina la expresión de la conducta o influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona".

III.- Atkinson: "El término motivación se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos.

IV.- Harper Robert: "Por motivación se entiende el conjunto de mecanismos internos del ser humano, que apoyan su actividad continuada como persona".

V.- Francisco D'egremy A.: "En términos generales las motivaciones puede decirse que son la necesidad básica de cualquier ser humano para obtener sustento, protección, afecto, seguridad, reconocimiento, respeto, estímulo y progreso"

#### NECESIDADES DE LA MOTIVACION

Es importante para el éxito deseado en la función administrativa de la dirección de empresas, comprender el aspecto motivación, como un elemento para inducir a las personas a trabajar en forma más armónica. Actualmente el campo de la motivación en nuestro país no está debidamente explota

do, por el contrario, podría decirse que aún permanece virgen; influyendo en ello diversos factores de los que tal vez el de mayor importancia sea la limitación de autoridad en la escala jerárquica y así vemos que el jefe de cualquier departamento resultará evidentemente limitado por las políticas de la empresa; a su vez la dirección general se encontrará limitada por las políticas del mercado, el sistema legal y la competencia.

Podríamos entonces decir que en los ejecutivos de cada nivel de la organización recae la responsabilidad por la motivación de sus subordinados; dentro, por supuesto, de sus limitaciones de autoridad. Un gerente general deberá sentirse responsable por la motivación de las personas que directamente dependen de él y en general por todos los empleados de la empresa.

#### DESARROLLO DE LA MOTIVACION

La motivación es un factor tan importante para la buena marcha de las Empresas, que debe tratar de perfeccionarse día a día, buscando el desarrollo de métodos más eficientes y completos; para ello es conveniente mencionar algunos puntos que serían de gran utilidad para obtener este propósito.



1.- Conocer a las personas.

Es indispensable conocer en realidad a las personas a quienes se dirige, con sus intereses y necesidades para así despertar el sentimiento de satisfacción que se pretende, - antes de cualquier intento de motivación. Para alcanzar es te conocimiento es necesario crear un ambiente de confianza en el cual los empleados se desenvuelvan más abiertamente , con sus cualidades y defectos, que serían precisamente la - base para conocerlos y motivarlos.

El mejor sistema tal vez es observar y platicar con - los empleados, formulando preguntas de interés mutuo y dando oportunidad de que el empleado las formule a su vez. Al conversar con los subordinados el jefe podrá informarse qué es lo que esperan de su trabajo, además de algunos aspectos de su vida familiar que pueden influir en la ejecución de - su trabajo; no obstante debe tenerse presente que muy a menudo el empleado no actúa con la debida sinceridad y sólo - expresa lo que considera que su superior desea oír, por lo - que es recomendable verificar la información por nuestra - cuenta, por supuesto actuando con extremo cuidado, evitando divulgar información que nos fué transmitida en forma confi dencial.

2.- Despertar un sentimiento de propiedad.

Todo ser humano o al menos la mayoría, cuida y siente

interés por las cosas que le pertenecen. Tal vez sea este el motivo por el que el hombre de empresa independiente, - consigue una satisfacción tan grande con la organización - que posee y dirige, esforzándose por alcanzar resultados óptimos. Al aplicar una motivación adecuada, podemos despertar este sentimiento de propiedad en los demás. De esta forma posiblemente se logre que el empleado sienta por su trabajo el mismo interés que el propietario por su empresa. Como ejemplo de esto puedo señalar el caso de grandes empresas inglesas, que haciendo partícipes a sus empleados a títulos de propiedad, han conseguido un desarrollo sorprendente.

### 3.- Estimular la competencia amistosa.

Constituye la competencia un gran elemento motivacional, porque despierta un vivo interés en el trabajo y estimula la iniciativa y originalidad del empleado. La mejor manera de organizar una competencia entre el personal es solicitando de los propios participantes que establezcan las reglas, porque de esta manera actuarán con conformidad y gusto. Citemos como ejemplo un concurso de ventas en que los propios vendedores determinen las condiciones favorables a la mayoría, se sentirán importantes y se supondrán organizadores y actores al mismo tiempo.

#### 4.- Alentar el trabajo colectivo.

Es agradable para el empleado sentirse participe de un esfuerzo común; será más grande el deseo de integrarse al grupo, entre más profundo sea este sentimiento. Es recomendable para este fin el jefe o jefes actúen periódicamente como miembros del grupo que dirige, trabajando directamente con él y fomentando esta unión.

#### 5.- La Motivación en todos los niveles.

Fácilmente se comprende la obligación que se tiene de motivar a quienes trabajan para nosotros. Pero es muy común olvidar que existe ésta cuando se tratan de los de nuestro mismo nivel o de nuestro a superiores.

También el jefe máximo de una empresa o el jefe en cada caso, necesitan que se le estimule en su labor expresando les admiración, afecto o reconocimiento por el buen desempeño de su trabajo, así tendrán la motivación suficiente para esforzarse en bien de todos.

Las personas a nuestro nivel igualmente requieren que se les motive, ofreciéndoles nuestro reconocimiento y ayuda, obtendremos de ellos mayor cooperación para el futuro.

#### 2.2 PUNTOS DE VISTA TRADICIONALES Y MODERNOS SOBRE DIRECCION Y CONTROL.

Es lógico comprender que los métodos empleados para la

dirección y control de actividades, han ido evolucionando.

"En su parte principal, estos cambios son el resultado de un punto de vista más claro de la personalidad humana, formado a través de los esfuerzos de investigación de los científicos del comportamiento, y que se ha filtrado gradualmente en la mente de los administradores y del público en general". (2) Tenemos así un punto de vista tradicional, que considera la motivación como un resultado del desagrado y el temor del subordinado hacia el trabajo, suponiendo además que el administrador participa o debe participar en la protección de los empleados, en lo referente a sus propias debilidades y defectos. Apoyado en investigaciones más científicamente encontramos el punto de vista moderno al que McGregor llama "la integración de las metas", que realza la importancia del liderazgo administrativo hacia la motivación, contrastando principalmente el hecho de considerar el trabajo como una fuente de satisfacción que depende de condiciones controladas

### 2.3 ENFOQUE PSICOLOGICO.

La comprensión de la importancia que representa una adecuada motivación organizacional, ha propiciado que tanto los psicólogos profesionales como aficionados se interesan en el problema, considerando que toda conducta está orientada hacia determinados fines que en gran parte la de -

---

(2) "Chruden y Sherman.- Administración de Personal".

terminan y que, la motivación influye decisivamente en el comportamiento y se han enfocado a la búsqueda de mejores sistemas, recordándose entre los investigadores, los experimentos de Elton Mayo encaminados a despertar el interés en el trabajo, la participación y la satisfacción; pretendiendo mayor comprensión de las técnicas de comunicación, la dinámica de grupo y el medio ambiente que rodea al grupo de trabajo.

En general el resultado de estos estudios ha descubierto que también al empleado le agrada ser partícipe en la toma de decisiones, de la misma manera que busca un mejor trabajo y una mayor importancia relativa en la organización, pero debe aclararse que todos estos factores no siempre pueden ser generadores de motivación, más bien, deben considerarse aspectos básicos en el medio ambiente de trabajo y que éste no necesariamente puede tener correlación con la motivación del grupo.

#### 2.4 PORQUE TRABAJAN LAS PERSONAS?

Sin duda alguna el hombre trabaja por satisfacer sus necesidades, de cualquier tipo que éstas sean, pero sobre todo aquellas que considere básicas y que son de más importancia para él; ya que el grado de satisfacción por el propio trabajo está influido en parte, por la manera en que dicho trabajo consiga la satisfacción o realización de determina -

das aspiraciones que los individuos posean. Por lo que es fácil suponer que de la proporción de estas necesidades, dependerá del trabajo que un individuo se esfuerce en realizar.

#### Métodos de Motivación no Económicos.-

El Elogio.- Considerada como una forma de satisfacción efectiva, porque implica la realización del "yo". -- Opuesta a éste es la reprensión, usada incorrectamente con demasiada frecuencia. Diversos estudios han demostrado los efectos del elogio y la reprensión sobre la calidad del trabajo y la cantidad del mismo, es evidente que el elogio de los esfuerzos y logros supera en sus consecuencias, a cualquier forma de desaprobación del trabajo efectuado, por lo que tal vez solo un método de desaprobación pueda ser bueno en sus resultados. Me refiero a la censura privada bien planteada y con buenas bases; los demás efectos negativos. Citándose entre ellos: la reprimenda pública, la burla o el sarcasmo.

Comparando el reconcimiento o elogio recibidos por una buena actuación en el trabajo o en algún deporte, observamos que son más comunes en éste que en aquél. Pienso que podría trasladarse esta cortesía común a los deportes, al trabajo creando con ello la imagen de que éste pueda ser una distracción o algo similar.

Progreso.- Al empleado le interesa saber si ha lo grado algún progreso en su trabajo; la empresa debe tener presente ésto e informar periódicamente al empleado sobre sus avances, un método utilizado para este fin son las - gráficas de producción semanales, quincenales o mensuales De esta forma se puede decir que los empleados consideran que se premian sus esfuerzos y pueden constatar su adelanto.

Considerando así, el método para valorar a los empleados y entrevistarlos luego sobre su progreso, se convertiría en un sistema para motivarlos, especialmente en aquellos trabajos donde sea difícil obtener medidas objetivas de los resultados.

Deporte y Juego.- La actividad desarrollada en el deporte y el juego (no profesional) no produce bienes, pero si estimula al empleado relacionándolo mejor con la empresa; por ser ambos agradables y servir como objetivos - en sí mismos. Difieren estos tipos de actividad al trabajo, principalmente en que éste tiene incentivo económico. Es más fácil que los hombres se entreguen a un trabajo desagradable, que a un juego o deporte de características - similares, porque el primero es compensado por el incentivo económico, esto hace que algunas personas adopten la - conclusión errónea de que el trabajo es una cosa enfadosa

y que el ocio es más agradable.

Para borrar esta impresión nada más recomendable que procurar crear en el trabajo un clima de labor y descanso ; si el gasto de energías es natural y saludable, es evidente que deben hacerse todos los esfuerzos posibles para hacer el trabajo lo más agradable que se pueda.

Si el método de motivación utilizado no motiva lo suficiente al trabajador, esto puede resolverse en parte, empleado otros sistemas que distraigan al trabajador evitando al mismo tiempo la monotonía.

Competencia.- Por naturaleza el ser humano compete para ganar, siendo en diversas ocasiones secundario el premio material que pueda obtener con ello. Cuando no existan premios o recompensas monetarias para los triunfadores en la empresa, el factor motivacional debe basarse en alguna forma de satisfacción personal, así el vencedor puede lograr prestigio social o distinción.

La competencia de grupo se ha empleado comúnmente para motivar a los obreros a reducir los accidentes, siguiendo un aumento en la cantidad y calidad de la producción , es conveniente aclarar que la competencia entre grupos de personas porque la responsabilidad se divide y el esfuerzo es más grande ya que se busca mayor satisfacción individual



Información periódica acerca de los resultados.-Es indudable que el interés por el trabajo también depende de la información que se proporcione al empleado acerca de los adelantos que la empresa obtenga como unidad. En algunos casos aprendizaje y motivación se presentan combinados, de tal manera que no pueden diferenciarse fácilmente sus influencias; evidentemente ambos están ayudados por un conocimiento de los resultados. Algunos experimentos han demostrado que se pierde la destreza adquirida cuando se desconocen los errores y el progreso logrado.

Solamente el progreso atribuible al aumento de esfuerzo puede considerarse como resultante de una motivación efectiva y es motivacional por naturaleza parte del adelanto en el aprendizaje, producido por el conocimiento de los resultados.

#### 2.5 DIFERENCIAS ENTRE LOS INCENTIVOS Y LAS MOTIVACIONES:

Al hacer esta diferenciación entre dichos conceptos, es importante que tengamos en cuenta, o bien partiendo de la base de que toda actividad cualquiera, se debe a un "motivo", que significa a la vez toda aquella fuerza afectiva que conduce a una acción.- Es importante recordar que así como pueden haber motivos diferentes para realizar una actividad cualquiera, también los puede haber para una Inactividad; que pueden ser de índole afectivo que

inhiba toda acción. Por lo tanto debemos de considerar - que puede existir un factor afectivo o emocional el cual puede representar un aspecto primordial en la conducta humana.

Ahora bien, el papel que desempeña el factor Intelectual es primordial ya que éste constituye el estímulo-objetivo que provoca la causa o nacimiento del elemento emocional.

La diferencia entre dichos conceptos, estriba en - que los incentivos son estímulos, y el hablar de estímulos debemos de tener presente que éstos pueden provocar o modificar una experiencia que altere la actividad en el organismo vivo y éstos por general están localizados en las cosas materiales como sucede en la práctica con los salarios, el ambiente de trabajo, la temperatura y otras condiciones externas que hacen más agradable el trabajo, ya que éstos pueden provocar estados positivos que influyen en la productividad de cualquier Empresa.

Las motivaciones en cambio, tienen una raíz subjetiva, ya que ésta descansa en el propio interior de la naturaleza del sujeto mismo. Dependen de su satisfacción - psíquica y física, de sus capacidades, de sus aspiraciones y anhelos de sus ideales y convicciones etc., así co

mo su actitud hacia la vida y sus semejantes.

Toda esta variedad de factores subjetivos, repercuten en forma directa sobre las relaciones recíprocas entre los hombres ya sea entre los mismos trabajadores, ya sea éstos y sus jefes y condicionan la armonía y la paz, así como repercuten sobre el rendimiento del trabajo.

#### TIPOS DE INCENTIVOS:

Debido a la naturaleza de su compensación, éstos pueden ser: económicos y no económicos. Los primeros son los que se efectúan por medio del pago de dinero al trabajador y comprende dos factores principales que son:

- a) La oportunidad de que reciba el trabajador una renumeración adicional, mediante un aumento de la producción.
- b) El incentivo por medio de una ayuda monetaria el trabajador para que pueda satisfacer con más de saho sus gastos familiares y personales.

Los incentivos no económicos pueden ser entre otros:

- a) Programas de sugerencias.
- b) Competencia dentro de la empresa.
- c) Atención individual a cada empleado.
- d) Eventos deportivos, actividades sociales.

e) Distinciones y privilegios especiales o empleados etc.

Como se puede ver los incentivos suscitan una reacción y sirven para sostener o dirigir la conducta de las personas dentro de la Empresa. Así mismo se considera que sólo cuando la emoción se despierta, el convencimiento se convierte en acción. Por tanto las acciones favorables o desfavorables que uno pueda obtener de los demás está en proporción directa a la habilidad que se posea para despertar sus emociones.

Hasta cierto punto el dinero motivará en ciertas condiciones. Sin embargo el dinero en sí mismo, no podemos considerarlo como un incentivo; pero debido a nuestra estructura económica, éste resulta un medio de "Intercambio" que puede utilizarse para obtener los incentivos necesariamente reales; por lo que consideramos que tanto el trabajo como el sueldo son dos conceptos que siempre irán unidos.

La decisión de establecer un sistema de incentivo, siempre encierra algún riesgo, como por ejemplo aquél que pueda aumentar más que reducir los costos de producción, que sean entendidos por todo el personal al que se piense incluir en dicho sistema, que sean de mutua reciprocidad benéfica etc.- Es por eso que si el incentivo se utiliza como

un sistema amplio de uso constante, o que sea una arma aislada, debe estar perfectamente planeado su "Madus Operandi".

#### BENEFICION DE LOS MISMOS:

Uno de los factores de mayor importancia en la práctica de los incentivos, es que los demás piensen y actúen en forma favorable, al lograr la total colaboración de los demás estamos duplicando nuestros esfuerzos y recursos.

En la actualidad toda Empresa escoge a su personal de acuerdo a sus necesidades; buscan gente capacitada para lograr sus objetivos, gente que en realidad sirva en su trabajo o desempeñar, y si esto busca la Empresa también hay razón para que esta establezca una serie de condiciones que mantengan un ambiente agradable dentro del personal y los incentivos son una forma de lograr este ambiente. La administración de personal incluye aquellas actividades que tratan de la obtención y mantenimiento de una fuerza de trabajo satisfactoria y satisfecha. La eficiencia y la colaboración serán aquellas metas para implantar un buen sistema y manejo de incentivos coordinados a las necesidades específicas de cada Empresa.

Dicho lo anterior, se considera que los incentivos económicos vienen sólo a formar una porción pequeña de los

estímulos necesarios para accionar los recusos íntimos del trabajador, y que la cantidad y calidad de la producción - en cualquier Empresa están determinados por una gran gama de factores, entre los cuáles destacan en primer lugar: la satisfacción, la aptitud y la habilidad del propio trabajador.

#### PLANEACION DE LOS INCENTIVOS:

Elaborar un plan de incentivos con la confianza ciega de que no va a fallar, y con esa confianza no estar preparado para afrontar el posible fracaso resulta hasta un poco increíble. Un peligro aun más grave en la elaboración del plan de incentivos se esconde en el cálculo del presupuesto. Una vez que ese cálculo se establece el presupuesto se convierte en un objetivo indiscutible que ha de seguirse, ser discutido exhaustivamente y después llevarse a cabo trabajando duramente. Por lo tanto, el primer requisito para la planeación del incentivo; es un objetivo realista que se basa en una información veraz y de acuerdo -- con técnicas de previsión apropiadas. El segundo requisito consiste en adoptar una actitud flexible ante el objetivo, es decir que si las circunstancias cambian, el objetivo del plan del incentivo debiera ser modificado, así mismo comunicar a los que estén involucrados en tomar la acción-pertinente, este aspecto es uno de los de los más descuidada

dos en la práctica.

En muchas Empresas pequeñas, los únicos que se enteran del objetivo son el director de la gerencia y el secretario por ejemplo. El resto del equipo se pasa el tiempo esperando enterarse por otros medios.

Al final suele ocurrir que son amonestados por no cumplir objetivos que nunca supieron. Existen compañías para las cuales la preparación de un presupuesto se reduce a la actividad hecha a lo loco y en el menor tiempo posible. El resultado es que antes de consultar con los gerentes de rango más bajo por ejemplo, el proyecto se encuentra ya firmado por los "altos" gerentes.

Es defecto de la naturaleza humana tender a ser escéptico con las ideas del prójimo pero más gusta aceptar las ideas cuando nosotros participamos en su formulación. Por lo tanto, el tercer requisito para una buena planea --ción efectiva, consiste en promover una participación con junta en la formulación del mismo.

En la práctica en cada departamento o sección, los jefes de Departamento gozan de cierta libertad de acción para implantar algunos incentivos entre el personal; incentivos que pueden ser formas muy sencillas de llevar sus relaciones humanas con sus subordinados, hasta una compleja-

política Departamental de incentivos. La libertad de los jefes de Departamento de buscar sus propios incentivos - tiene ventajas, como el caso de estar en un contacto directo con sus subordinados, lo cual le permite tener un claro conocimiento de sus problemas y de sus posibles soluciones siendo ésto favorable para la creación de incentivos útiles. Por el lado contrario, nos encontramos que algunas desventajas para un sistema técnico de incentivos son que el Jefe Departamental, no siempre tiene un sólido conocimiento de técnicas de motivación, relaciones humanas, Ingeniería industrial, etc. y si a ésto se suma un pobre sentido común individual, puede ocurrir que por querer dar una solución sin los necesarios elementos a su favor, complique los problemas existentes en el grupo, si es que no cuenta con cierta asesoría. Por las razones expuestas ésta labor deberá contar con dicho asesoramiento a cargo del Departamento de Relaciones Industriales.

Es recomendable la existencia en la Empresa de una sección responsable de la organización y control de incentivos; en esta sección recaería la responsabilidad del éxito o fracaso que se obtuviera en la administración de los incentivos mancomunadamente con el jefe del Departamento que lo controla.

Los tipos de incentivos pueden variar dependiendo-



de la Empresa, del grupo, del Departamento o de la selección de la que se trate, o de las políticas de cada compañía: el incentivo es para cierto grupo, puede ser el supervisor o jefe el que debe colaborar en la selección y aplicación de los mismos.

Si los incentivos son para toda la Empresa además de los Jefes de Departamento, la Gerencia es la que debe decir la última palabra para la elaboración de los planes.

Es recomendable cuando se trata de esta situación la formación de un grupo o comité para dar a conocer los planes discutirlos modificarlos y finalmente aprobarlos.

En los comités es aconsejable que estén presentes todos los grupos representativos de la Empresa, como son:

En cuanto a la Dirección:

- A) El gerente.
- B) Los Jefes Departamentales.
- C) Tesorero o Contralor de la Empresa

En cuanto a los trabajadores:

- A) Representantes del Sindicato.
- B) Representantes del Personal no Sindicalizado.

Existen varios aspectos importantes en la planeación de los incentivos como son:

- A) El incentivo debe de tener una reciprocidad es decir debe de beneficiar tanto a la Empresa como al empleado.
- B) Debe de mantener una realación directa entre  $\pm$  los resultados y la compensación lograda.
- C) Cuánto más inmediato sea el premio con rela -- ción al esfuerzo, mayor será su valor incenti-vo; la perspectiva de recibir un premio tan - pronto como sea ganado, es de mucho valor que- la de recibirlo en alguna fecha remota.
- D) Los planes de incentivos deben ser sencillos y de fácil comprensión por el empleado; ya que - las complicaciones matemáticas frustan y des - piertan suspicacias.
- E) Los incentivos deben ofrecer la misma posibili- dad de logro a todo el personal.

**CAPITULO III**

**PRINCIPALES TEORIAS DE LA MOTIVACION**

CAPITULO III PRINCIPALES TEORIAS DE LA MOTIVACION

La teoría de la motivación nace a partir del "redes cubrimiento del hombre" por el Dr. Elton Mayo y han sido continuadas por varios investigadores entre los que cabe - destacar a Douglas McGregor, Chris Argyris, Frederick Herzberg y McClelland.

"La motivación adecuada se conocerá por la cantidad y calidad del rendimiento de una persona en cualquier campo".

No se debe pensar en ningún momento que este fenómeno no se limita a la posición de trabajo; debe haber una motivación para llevar a "cabo cualquier actividad.

Sin embargo, la vida social se centra más directamente en la motivación, que en otros aspectos de la vida - del hombre.

Como la motivación es tan importante en la existencia diaria de todo ser humano, será expuesta a continuación algunas de las principales teorías presentadas por diferentes autores.

### 3.1 TEORIA DE ABRAHAM MASLOW

El comportamiento de todo individuo está determinado, en un momento dado, por su necesidad más fuerte; por lo tanto, para cualquier persona es importante conocer el tipo de necesidades que comúnmente la gente considera más importante.

Abraham Maslow afirma que el hombre es un animal de necesidades siempre crecientes.

Propuso una teoría, la cual consta de cinco niveles:

1. Necesidades fisiológicas
2. Necesidades de seguridad
3. Necesidades sociales
4. Necesidades de estima
5. Necesidades de autorrealización

#### 1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Estas son consideradas indispensables para poder vivir (alimentarse, vestirse, respirar, dormir etc), ya que son específicamente humanas.

## 2. NECESIDADES DE SEGURIDAD

Consisten fundamentalmente en sentirse libres de sus necesidades fisiológicas y, por lo tanto, llegar a tener una seguridad para el futuro, tanto para el mismo trabajador, como para su familiar.

La necesidad de contar con seguridad implica la preocupación del empleado respecto a la estabilidad del empleo, su antigüedad profesional y ventajas tales como seguros y pensiones.

Estos beneficios son muy importantes para toda la familia; se necesita que el empleado se sienta contento en su trabajo y que se le trate en forma justa.

## 3. NECESIDADES SOCIALES

Todo ser humano necesita pertenecer a una comunidad y relacionarse con la demás gente, ya que nadie puede vivir solo, siempre debe tener contacto con el exterior.

El individuo debe tratar de ser aceptado, ya que si no lo consigue, podría llegar a ser una persona inadaptada.

#### 4. NECESIDADES DE ESTIMA

El hombre no solamente necesita sentirse apreciado y estimado, sino que además, debe contar con un cierto prestigio entre los integrantes de su grupo, tanto en el aspecto social como en el laboral.

Aquí se desea tener poder, confianza, independencia, reconocimiento, prestigio y reputación.

Una persona necesita sentir el convencimiento de que es capaz de hacer las cosas bien; debe estar seguro de sí mismo y, en un momento dado, hacerse una crítica constructiva.

#### 5. NECESIDADES DE AUTORREALIZACION

Cualquier ser humano no puede morir sin haber dejado algo de trascendencia; en la manera en que ésto se realice, el individuo podrá llegar a su plenitud, o sea, a su autorrealización.

Esto se obtiene cuando la persona siente que existe un propósito en su trabajo y que conoce las metas que desea alcanzar la compañía.

### 3.2 TEORIA DE DOUGLAS MCGREGOR

Esta teoría impulsó a los hombres de negocios a conocer las actitudes que deben adoptar con sus subordinados.

- Se considera que las famosas teorías "x", "y" y "z" - de MacGregor son bastante aceptadas. Cada teoría tiene un enfoque distinto, tanto en el comportamiento, como en su actitud.

#### TEORIA "X"

En esta teoría, a la gente no le gusta su trabajo, - lo hace mediante fuerza; en cambio en la Teoría "Y", la gente se hace responsable por su trabajo y lo hace con gusto.

"La presente teoría se basa en los siguientes supuestos:

- a) El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- b) Debido a esta tendencia humana al trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, amenazadas y dirigidas con castigos, para que desarrollen el esfuerzo



adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

- c) El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad".

Debido a lo anterior, los trabajadores que se adaptan a esta teoría, serán los más irresponsables y rutinarios, ya que no les interesa buscarle algo distinto al trabajo.

Algunas políticas para poder controlar o dirigir a esta gente podrían ser: dando trabajos simples, vigilando a la gente ya que es imposible que realicen un trabajo solos.

En esta teoría se encuentran fácilmente personas sumisas debido a la falta de responsabilidad.

La necesidad satisfecha ya no estimula la conducta del individuo.

"Obsérvese la necesidad que tenemos de aire, si no nos vemos privado de él, no influirá de manera apreciable en la motivación de nuestro comportamiento".

En resumen, se puede decir que dentro de la Teoría - "X" se siente repugnancia hacia el trabajo y sería muy difícil que los empleados pudiesen encontrar algo para que éste llegara a ser más agradable.

Se puede considerar que es un poco difícil tener dentro de cualquier industria gente responsable, debido a que existen personas que son flojas y no les gusta adquirir responsabilidades, esto no significa que así es la mayoría de la gente, pero sí es normal encontrar gente irresponsable.

#### TEORIA "Y"

En cuanto a esta teoría, la gente gusta de tener un trabajo y, por lo tanto, una responsabilidad para poder alcanzar tanto sus metas como las de la organización.

Esto sería consecuencia de un trabajo satisfactorio, y lleno de motivadores, por lo que llegaría a autorrealizarse.

Los aspectos que constituyen la presente teoría son los siguientes:

- a) Al ser humano le agrada el trabajo, lo podría tomar

como un esparcimiento.

- b) El autocontrol es indispensable para lograr los objetivos de la organización, a los que se ha comprometido.
- c) Todo individuo se habitua no sólo a cumplir lo que se le presenta, sino a buscar más responsabilidades para no caer en el tedio y la rutina.
- d) El grado de creatividad de cada persona es útil para ayudar en los problemas de la organización.

Esta teoría es dinámica, ya que da la oportunidad de alcanzar un mayor desarrollo y crecimiento.

En resumen, la teoría "Y", señala que puede haber - cantidad de colaboración humana, que en un momento dado las fallas que pudieran existir serían culpa de la empresa, por descuidar y no haber medido el potencial de todo sus recursos humanos; por lo que, los problemas que se susciten son responsabilidad de la gerencia y por lo mismo, su resolución.

TEORIA "Z"

Las personas buscan ser informadas, pertenecen al grupo y, sobre todo, que se les reconozca en sus logros y fallas.

La presente teoría tiene los siguientes supuestos:

- a) La gente quiere ser importante
- b) Pertenecer y modificar a los grupos en que se actúa
- c) Reconocimiento por sus logros y fallas.

Algunas políticas para dirigir a este tipo de gente podrían ser: reconocer el trabajo bien hecho, manteniéndolos informados, hacerlos participar para que se sientan importantes y establecer una armonía de equipo.

Debido a lo anterior, se puede decir que dentro de esta teoría el trabajador satisfecho produce más, por lo que se va a lograr un cooperación voluntaria; así como cualquier persona busca ser importante autorrealizarse, lograr participar y entender lo mejor posible su trabajo para poder desarrollarlo de la mejor manera posible.

### 3.3 TEORIA DE CHRIS ARGYRIS

Chris argyris señala que los trabajadores tienen reservas de entusiasmo y capacidad; sin embargo, se le tiene poca confianza al trabajador en cuanto a su capacidad.

Dice que "en los sistemas de mando, se encuentra que la dirección del personal es sumamente estrecha y detallada, dejándoles muy poca libertad para adaptar las reglas a las circunstancias o para seleccionar posibilidades exigiéndoles una variedad de cosas".

Su teoría está basada en el grado de madurez de los trabajadores. Su teoría es la Inmadurez-Madurez; la cual - se basa en siete puntos o aspectos básicos que debe sufrir la personalidad del hombre, mediante su comportamiento para que pueda llegar a la madurez y a la autorrealización.

Los siete aspectos básicos son los siguientes:

#### INMADUREZ

- De un estado pasivo
- De una dependencia
- De escasos modos de comportamiento
- De intereses superficiales

#### MADUREZ

- A una mayor actividad
- A una independencia
- A conducirse de distintas maneras.
- A intereses más profundos.

- De una escasa visualización en el tiempo -A una mayor visualización
- De un estado de subordinación -A un estado de igualdad o superioridad
- De una falta de conciencia - A un control y conciencia absoluta.

Se dice que las observaciones no son exactas para su uso en la administración moderna, es decir, la especialización, la división del trabajo impiden que la gente madure al crear trabajos aburridos y que, en un momento dado, limiten su creatividad e iniciativa.

### 3.4 TEORIA DE FREDERICK HERZBERG

Herzber basó sus investigaciones tomando en cuenta la satisfacción o insatisfacción de los seres humanos, así realizó un tipo de encuesta en el que se pedía narrar un episodio satisfactorio de su vida y uno insatisfactorio.

Después de haber hecho esto último, fue cuando se estableció la teoría conocida como: Motivación-Higiene.

Esta teoría dual tiene dos puntos principales:

- Los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto,

como responsabilidad e iniciativa, si están presentes, causan satisfacción.

- Si se presentan factores extrínsecos, como simpatía - hacia los compañeros y limpieza, causan insatisfacción.

Herzberg afirma que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción; se deben medir ambos en escalas diferentes, por esta razón se le denomina "Teoría Dual".

#### FACTORES HIGIENICOS

No provocan ningún aumento de la capacidad productiva, sólo evitan pérdidas como son: las políticas, la administración, las condiciones de trabajo, el dinero, la seguridad, y están encaminados a cubrir necesidades fisiológicas de estima y afiliación.

#### MOTIVADORES

Provocan aumento en la capacidad productiva, cubriendo necesidades de realización, reconocimiento, responsabilidad y éxito.

Herzberg propone con esta teoría, acrecentar la responsabilidad y el desafío en el trabajo, como medios de motivar al trabajador, ya que las personas empiezan a satisfacer necesidades de estima y autorrealización al planear, organizar y controlar sus labores.

### 3.5 TEORIA DE MCCLELLAND

Para él, las personas se encuentran motivadas principalmente por tres factores:

- a) Logro o realización
- b) Afiliación
- c) Poder

En el primer punto, las personas se proponen metas a alcanzar, con el fin de realizar algo.

En el segundo, se preocupan más en hacer contactos con otra gente.

En el tercer punto, desean alcanzar sus metas, aunque en algún aspecto no tengan la aceptación de los demás.



Esta teoría se basa principalmente en la cultura o conocimiento que influyen en el deseo del ser humano en realizarse lo más importante radica en el deseo de la persona por alcanzar lo que desea.

"Afirmar que factores como confianza, libertad, afecto y responsabilidad son los que determinan un mayor o menor motivo de logro"

Se dice que esta teoría es contradictoria, debido a que durante las investigaciones, sus encuestas eran demasiado largas, y al sacar los resultados se encontraban con que las interpretaciones eran demasiado sofisticadas.

Por medio de la observación, McClelland se dio cuenta de que a nivel ejecutivo existe menos motivación que a nivel subordinado.

Se considera que esto último tiende a ser falso, debido a que por el nivel en que se encuentra el ejecutivo, ha llegado a tener más motivadores y necesidades satisfechas que el subordinado.

**CAPITULO IV**  
**=====**

**MOTIVACIONES Y ADMINISTRACION DE PERSONAL**

CAPITULO IV MOTIVACIONES Y ADMINISTRACION DE PERSONAL

4.1 FACTORES EN EL DESARROLLO DE LA MOTIVACION EN EL PERSONAL

La persona que ha sido adecuadamente motivada y que ya ha entendido los beneficios que va a recibir, pensará en llegar más pronto y mejor a su meta; solo que al cumplir ésta, la Empresa y él mismo, estará imponiendo otra.

Es muy importante señalar que podemos encontrar un conjunto de factores en el desarrollo de las motivaciones en el personal de una Empresa, por ejemplo en los reglones siguientes tenemos algunos objetivos y deseos manifestados por el personal de una Empresa.

1. Trabajo estable: Se trata de eliminar los despidos sin causa que lo justifique, o sea que se quiera lograr que se dé más importancia a la antigüedad de la empresa.

2. Requisitos del empleo: Se trata de definir las situaciones del empleo, las atribuciones de responsabilidad diferida, la libertad de ejecutar la tarea a la manera propia del trabajador, ser consultado o avisado en los cambios de labores, contar con un equipo apropiado y con los materiales necesarios sin tener una limitación extrema. -

Los cuatro factores últimos , quedan bien señalados para el personal Mexicano, ya que sabemos que siempre deseará hacer las cosas según su manera aunque tenga que seguir algunas reglas; también 'ser consultado en los cambios de tarea, ya que así sentirá que se le toma en cuenta, puesto que el Mexicano es afecto a ser tratado en esa forma. Lo mismo sucede con el equipo necesario y materiales, ya que gusta de tenerlos aunque con algún limite para evitar desperdicios.

3. Las condiciones de trabajo: Los individuos quieren tener más protección contra los posibles accidentes y enfermedades, buen alumbrado, ventilación adecuada y sobre todo servicios sanitarios limpios y bien situados. En este último punto, debo hacer notar que hay necesidad de señalar bien al personal el dar el uso debido para estos servicios; ésto, porque el individuo Mexicano y en especial en la clase más baja es afecto a hacer inscripciones de diversos alusivos a su masculinidad y otros aspectos. Casi siempre sucede esto en los niveles en que el personal es de educación deficiente, del Mexicano plebe. Peor aún así debe enseñarse su buen uso y mejorar así también aunque sea en esos aspectos al personal.

4. Salarios: Se pretende obtener salarios equitativos suficientes para satisfacer el bienestar de la persona y su familia; esto será mediante la diferenciación lógica de acuerdo a las capacidades y aptitudes de la persona.

5. Tiempo de trabajo. Se pretende un período de trabajo más corto con su correspondiente tiempo para vacaciones que permitan el descanso físico y mental del individuo. En este caso, vemos que el individuo Mexicano tiende más a la flojera que hacia el trabajo, de ahí que se pretenda descansar más cada vez y aprovechar todos los momentos en que se pueda de hacer algo. Como ejemplo de esto tenemos a los conocidos "puentes" a los que nosotros somos muy afectos.

6. Monotonía: Se trata de liberarse de esa monotonía, de la fatiga que presenta determinado trabajo y el agotamiento de ejecutarlo frecuentemente.

7. Buen trato personal: Se trata de que se dé al personal el verdadero trato de una persona, respetando sus opiniones, dándole voz en el control de las condiciones benéficas a la Empresa, dar libertad para hacer consultas y para dar sugerencias en beneficio de todo el grupo, gozar de la confianza de los supervisores y jefes etc.

8. Satisfacción en el trabajo: Es decir, se quiere saber sobre el rendimiento en el trabajo y los resultados obtenidos en la Empresa por la misma productividad del trabajo satisfecho.

9. Tener libertad de voz para opinar en las condiciones de trabajo y tener sentido de responsabilidad; En este caso, el personal Mexicano en la mayoría de sus trabajos, quieren fijar condiciones. Posiblemente esto haría que tuviera mayor rendimiento en sus operaciones aunque se tenga alguna supervisión no muy rígida, para evitar que esas condiciones de trabajo fueran nulas o más difíciles.

10. Quejas: Se requiere dar atención a las quejas que se presentan ya que resulta que muchas veces no se hace caso y por ello el trabajador Mexicano se molesta, haciendo de su trabajo algo más pesado pues piensa que no se le toma en cuenta y que sus quejas no son oídas por nadie.

11. Ascensos: Se refiere a la oportunidad para ascender pero por méritos propios. En México es muy común ver que el personal asciende solamente por el conocido escalafón o por que se tienen influencias para poder cambiar de puesto etc., El personal de nuestro país quiere que se le tome en cuenta, haciendo ver que vale por lo que representa

él mismo.

12. Dirección honrada: Se desea tener un patrón o una dirección honrada, que trate a todos con igualdad y con justicia, que se vea que trata de mejorar y dar lugar correspondiente a los trabajadores, sin hacerlos menos, si no más bien, pretender que el trabajador sea libre de presiones personales.

13. Compañerismo: Se trata de obtener la aprobación de los compañeros de trabajo, gozar del prestigio que se puede tener entre los mismos compañeros, debido al trabajo.

14. Facilidades recreativas: Quiere decir que se va a gozar de descansos, deportes, días libres etc, pero que sean los merecidos, o sea sin tratar de trabajar menos y ganar más. Lo que se trata es de que tengan más facilidades para obtener distracciones que sean benéficas para el desarrollo del mismo trabajador.

15. Ahorros: Los trabajadores querrán ser informados acerca del modo en que pueden ahorrar para que más tarde puedan adquirir sus propias viviendas o alguna otra realización que puedan hacer con los fondos que tienen ahorrados. Existen algunas Empresas que logran que su personal

adquiera el habito del ahorro, en beneficio tanto de ellos como de sus familias.

16. Seguros: El personal siempre va a querer que la Empresa le brinde mayor seguridad, para tener algo con que contar en determinados casos, los mismos que se piensa en el futuro, cuando el personal llegue a la edad en que debe retirarse del trabajo.

17. Vida desahogada: El trabajador y cualquier otra persona tratará de obtener mayor instrucción para él y su familia; para que en el futuro, sus hijos tengan mayor márgen para buscar y obtener mejores condiciones de vida, una mejor existencia y un ambiente en el que todos gozen de salud.

Los puntos anteriores encuentran reflejos amplios en nuestro medio y en nuestra Ciudad, ya que si analizamos más ampliamente uno por uno nos daríamos cuenta de que son aplicables al personal de nuestra Empresa y que los factores que solicitan son principalmente aquellos que encontramos siempre como de gran importancia para ellos.

Debemos señalar también que las actitudes y sentimientos que los trabajadores desarrollan en sus tareas van



a influir en la determinación de sus motivaciones. Si se trata de una Empresa equitativa y las condiciones de trabajo son buenas, entonces se contará con una base para efectuar la motivación. Si se trata de una Empresa donde se pagan buenos salarios pero que tiene una jefatura deficiente o de mala calidad, entonces será mejor motivar al trabajador pero sobre otra base.

En el cuadro siguiente, se encuentra una clasificación de los factores de trabajo que se consideran de más importancia en tres diferentes areas.

CLASIFICACION DE FACTORES DE TRABAJO SEGUN SU IMPORTANCIA

Factor	Vendedores	Oficinistas	Mecanicos
Seguridad	4	2.5	1
Ascesos	2	2.5	2
Tipo de trabajo	1	1	3
Empresa	3	4	4
Componentes del trabajo	7	5	5
Salarios	5	7	7
Horarios	9	9.5	8
Condiciones de trabajo	8	8	10
Beneficios	10	9	9

Tabla S-XIV Psicología Industrial Ghiselli &amp; Brown Pag. 427

Respecto al cuadro anterior, se trata de cincuenta personas, de las cuales, en el estudio realizado, se obtuvo que en las tres áreas, pueden tomarse como factores de más importancia a los beneficios, condiciones de trabajo y horario. Ya en lo que toca al salario empieza el cambio según el área que se trata, luego en los componentes del trabajo, seguridad etc. Esto nos va a servir en parte, para ver los factores que integrarán en dado caso la motivación del individuo. Es decir, no se va a tratar igualmente a todos, puesto que para algunos será de mayor importancia el factor salario, mientras que para otros las condiciones de trabajo son más importantes y así sucesivamente.

Otro ejemplo en lo que se refiere a la determinación de la importancia en los factores es el siguiente:

CLASIFICACION DE FACTORES DE TRABAJO SEGUN SU IMPORTANCIA

FACTORES	Porcentaje de 7 mil obreros que indican este factor como uno de los cinco más importantes.	Porcentaje de esos obreros que dieron a este factor el lugar de más importancia.
Empleo permanente	61.9%	36.1%
Salarios	52.6%	7.2%
Oportunidad de ascenso	41.9%	6.9%
Jefe equitativo	39.6%	4.8%
Trabajo en el empleo preferido	35.3%	13.2%
Reconocimiento a su labor	29.6%	2.2%
Vacaciones y días festivos	21.5%	.4%
Compañerismo	21.3%	.7%
Prestaciones.	20.8%	.0%
Pensión	9.7%	7.1%

Psicología Industrial, Laurence Siegel.

Con los resultados del cuadro anterior, nos damos cuenta nuevamente que el salario no ha sido tomado como el factor de más importancia, sino que hay factores como obtener empleo permanente, o trabajar en el empleo preferido, que son más importantes.

En ocasiones las personas no aceptan determinados incentivos; no se automotivan y por ello, serán un tanto inadaptados en la Administración y Organización, desde el momento en que no rinden adecuadamente a la Empresa.

Se debe tratar de aumentar el interés hacia el trabajo, se tratará de colocar al personal según sus aptitudes e intereses y con ello veremos seguramente una mejoría en el trabajo.

Además será mejor todavía reconocer el trabajo que ejecuta el personal y darle a éste la importancia debida, ya que cuando una persona cree que sus deberes son importantes, la motivación ayudará bastante a nuestro propósito. Es lógico que cuando el personal no comprende el porque de lo que hacen, o que piensa que su trabajo no importa, entonces el rendimiento va a disminuir.

En ocasiones encontraremos el problema del personal que se aburre, y puede decirse que el aburrimiento es una

baja motivación, el personal mismo se motiva para dejar de hacer algo.

Hay trabajos en los que el trabajador tiene que ejecutar operaciones de cierta monotonía y caen en el aburrimiento, lo más aconsejable será dar a estos trabajos alguna variante que no permita al trabajador caer otra vez en lo mismo.

Puede suponerse por ejemplo una Empresa dedicada a fabricar plantas de soldadura, en su departamento de armado hay un grupo de personas que se dedican a unir los cables del generador de corriente a las terminales de salida de la misma. Ese trabajo resulta aburrido después de varias horas ya que siempre se estará haciendo lo mismo y en la misma posición. Vamos a pensar que ese personal después de cuatro horas de trabajo cambie a otro que le permita cambiar de posición y además ejercitar de otra manera sus miembros y su atención en forma diferente.

Es muy importante tanto informal como formalmente - la comunicación y la participación de las personas en la Empresa. Si una Empresa toma en cuenta que su personal está descontento, debido a que es imposible comunicarse con los demás compañeros cuando menos por breves minutos, po-

drá dar margen para ello sin que se extiendan demasiado, - pero si haciéndolo que tengan comunicación y posiblemente ma yor colaboración entre ellos mismos.

Si existen la comunicación adecuada, será posible - que el personal se entienda con la dirección y por ese medio se conozcan las necesidades y se dé la motivación pre sista.

Pueden ser que algún individuo sienta antipatía, pe ro a la vez le llame la atención, o sea que no está decidi do completamente si le gusta o no, y puede ser que no esté bien adaptado a ese trabajo; de tal manera que si se adapta debidamente por medio de la motivación y demás factores, entonces sí le resultará interesante.

Cuando hay adaptación personal al trabajo, hay más conformidad a las presiones que sobre ellos se ejerce.

En este caso la adaptación se asemeja más a la sa tisfacción personal que a la conformidad.

Cuando se hable de aburrimiento debemos ver la si guiente situación.

El personal aburrido estará pensando en descansar

de aquello que le aburre, y es posible que si en ese momento principia otra actividad, se libre de su anterior aburrimiento, aunque luego regrese otra vez a su principal actividad. Pero no es lo mismo con el personal fatigado, puesto que éste pensará en descansar de cualquier actividad y ejecutarla después con más ánimo.

En las Empresas no siempre se encontrarán individuos plenamente contentos y de acuerdo a lo que hacen, y esto se debe a la cantidad de motivos que influyen en ellos. Mientras que algunos está contentos, otros estarán frustrados puesto que no están adecuados o acondicionados a su trabajo, y por ello se pueden crear verdaderos problemas tanto con la Empresa como con ellos solos.



#### 4.2 FRUSTRACION EN EL PERSONAL Y REACCION A LA MISMA

Encontramos el caso en que el personal tiene frustraciones y resulta que en ocasiones solamente se trata de frustraciones imaginarias aunque en otros casos si son reales.

Las frustraciones imaginarias son las que se crea la misma persona sin que en realidad existan, por ejemplo, podemos encontrar personas que no hayan logrado hacer su trabajo con la calidad deseada y eso les ha ocurrido ya en varias ocasiones, lo que ocasiona que siempre se les llame la atención y ellos sienten entonces ya una frustración en cuanto a la ejecución de su trabajo. Quizá no lo han hecho bien debido a que no se les ha adiestrado en la forma debida, o que las máquinas son que están trabajando no son los suficientemente buenas para la realización de un buen trabajo.

Las frustraciones reales las tendrán aquellas personas cuyo carácter les hace caer en problemas y que en sí mismo las encuentran, pero de tipo mental. Puede suceder esto, por ejemplo en aquellos individuos que no alcanzan a comprender la manera de ejecutar cierta clase de trabajos,

no los entienden por la cantidad de problemas emocionales o de otra índole, que les forma la frustración en sí.

En consecuencia resulta que al no alcanzar las metas deseadas, la persona reaccione en forma muy diferente.

La clase e impulsividad de esa reacción va a depender de la naturaleza de esa persona, de la fuerza de la motivación y de la fuente original de la frustración. Es posible ver como un trabajador que se ha formado en un ambiente en el que no hay demostraciones emotivas, podrá sentir reacciones vigorosas durante largo tiempo, mientras que otra persona formada en un ambiente opuesto podrá llegar a decir maldiciones, arrojar furioso sus herramientas de trabajo y luego ya no manifestar alguna reacción.

Las reacciones a la frustración pueden ser vigorosas, o pueden ser que el trabajador muestre su descontento hacia otras zonas adyacentes que afectan al desarrollo de una serie de operaciones.

Es importante ver que es aquello que causa la frustración del individuo y tratar de cambiar eso hacia algo más positivo.

Esos estados de frustración son difíciles de superar y llegan a causar problemas serios en el personal de -

una Empresa; por ello es necesario conocer las diferentes formas de reacción del individuo cuando se presentan esos estados.

Puede ser que la persona frustrada tenga en un momento una reacción y más tarde otra, pero las formas de reacción más comunes son las siguientes:

a) La aceptación de la situación. Aquellas personas que no han logrado llegar a su meta, pueden de una manera simple reaccionar en forma de renunciar a su intento y aceptar la situación en que está.

En ese caso se trata de una reacción pasiva que activa. Por ejemplo podemos señalar aquel trabajador que solicita un aumento de sueldo, pero que ve que su solicitud es rechazada; podrá continuar con su trabajo, sin ningún problema y en las mismas condiciones que antes de pedir el aumento.

b) Un nuevo esfuerzo hacia la meta original: En este caso puede suceder que como consecuencia a la frustración, venga un aumento en la intensidad de la acción; una vez que ésta actividad está renovada se podrá dirigir a la misma meta fijada en un principio o dirigida a otros fines.

Como ejemplo de esto podemos ver al trabajador que quiere ascender a un puesto que requiere de mayor capacidad; éste trabajador no logra aprobar el examen de aptitudes y por tanto no obtiene el ascenso. Entonces tratará de aumentar sus conocimientos y a la vez sus aptitudes; es decir, que estará en lucha para llegar a su meta original. Así, al haberse motivado, ha logrado en forma saludable dar resolución a su frustración.

c) La retirada. En este otro caso, la persona pretende olvidar sus dificultades y resignarse a la idea de que el objetivo no puede lograrse. Sin embargo, no es probable que se produzca un olvido completo, particularmente cuando la motivación es fuerte y el objetivo es muy conveniente, los efectos de la frustración pueden reprimirse y no podrá manifestarse por sí misma.

Esto sucede por ejemplo en el empleado que no consiguió un empleo; se lamenta no de que la Gerencia sea mezquina sino de las horas de trabajo que para él son largas; así podrá irse a otro mundo que construirá él mismo cayendo en lo ficticio y falso. Al no ser capaz de resolver esa frustración, podrá entorpecerse producirse cambios mentales que en ocasiones resultarán más o menos permanentes. Por lo anterior vendrá como consecuencia, el tedio, fastidio y aburrimiento; al empleado le parecerá que su trabajo

no es interesante y aún cuando le agradaría abandonar o de tenerse en su tarea, tendrá a pensar de ello que continuar en su ejecución, ya que tendrá temor de perder el empleo. Todo esto conducirá a que los objetos, actividades personales que antes se presentaban amigables e interesantes; se transformen ahora en algo carente de atractivo.

Así entonces la persona será menos dispuesta a reaccionar al medio circundante y llegará a pesar que es menos inteligente que lo que era antes. Cuando una persona se encuentra continuamente en este estado podrá sufrir cambios semi-permanentes o incluso permanentes en su personalidad.

Deberá tratarse por lo mismo de que se cambien las ideas de esa persona y evitar que aumente ese estado en él, y hacer que cambie su actitud hacia algo más positivo.

d) Desorganización de persona. Cuando la persona se encuentra en un estado de esta naturaleza, estará en tensión y si está en circunstancias desfavorables, entonces puede ser grave. Puede suceder que la persona no se encuentre muy bien en su situación familiar y que a la vez tenga la frustración creada en su trabajo. Esto hará que sufra desordenes en su actividad, y todo deberá ser a causa de la tensión que está experimentando.

e) La búsqueda de objetivos sustitutos. En este caso puede ser que la persona se libre de la tensión acumulada a causa de la frustración si canaliza sus energías en otras direcciones. De esa manera puede suceder que se compense el fracaso con el logro de otros objetivos en los que posiblemente tenga mayor éxito. En cierta forma estamos en el caso de la retirada, solo que con una actividad compensada que podrá ser una forma conveniente de ajuste, de tal manera que la persona podrá alcanzar un verdadero éxito o los beneficios para él mismo, su familia y de la misma Empresa en que trabaja.

f) Reacionalización y proyección: El trabajador improductivo que realiza grandes esfuerzos por poner en relieve su falta de salud, es un ejemplo de este tipo de conducta, esto es en sí la racionalización; o sea pretender dar excusas por algo. La persona podrá culpar a otros de su improductividad y la verdad es que resulta peligrosos para la Empresa ya que al descuidar a esta persona podemos caer en problemas en la organización. En este caso también deberán verse los motivos que tiene esta persona para actuar así, ver por que se siente frustrado y cual será la manera de cambiar su actitud.

g) Indentificación: Se trata en este caso de aque-

llas personas que no tienen alcance para lograr su meta, -  
recibiendo un golpe en su "yo" interno. Algunos de ellos  
siempre pretenderán identificarse con algún grupo o perso-  
na que tenga éxito, de manera que estarán siempre en lo -  
ficticio.

h) La conducta agresiva: Cuando la persona queda -  
ya despreciada de sus condiciones, se siente la frustración  
y entonces puede reaccionar con una conducta agresiva; és-  
ta conducta apunta directamente hacia aquello que la perso-  
na cree que es el origen de su situación. Por ejemplo po-  
drá ser agresivo con una máquina de trabajo, se volverá -  
violento y cruel con su trabajo. Pero sucede que éste ti-  
po de conducta no está permitido debido a la presión de la  
sociedad pues la mayor parte de las tendencias agresivas -  
se manifestarán en forma de menor importancia, como puede  
ser la indiferencia, el descuido a la murmuración malicio-  
sa.

En todo caso se tratará de descubrir el porque de -  
esas frustraciones en las personas, se investigarán las -  
condiciones de trabajo, inquietudes quejas y sugerencias -  
del personal, etc. Podrá ser esto, por medio de un depar-  
tamento especial o por el departamento de personal, Rela-  
ciones Industriales, dando utilización a las entrevistas o  
cuestionarios, etc.

**CAPITULO V**  
**=====**

**SUPERVISION**



## CAPITULO V

### SUPERVISION

#### 5.1 CONCEPTOS:

Antiguamente la palabra supervisión se refería a la labor que ejercía una persona encargada de un grupo de esclavos, la cual a su vez tenía a su cargo el cuidar las propiedades de su dueño.

El supervisor era el jefe y era la persona más fuerte del grupo: se encargaba de dar órdenes y disponía de las actividades que se tenían que llevar a cabo entre todo el grupo de personas que tenía a su cargo.

A principios de la Revolución Industrial, el supervisor se hacía cargo de todo, o sea, él reclutaba a la gente, la contrataba y si no le agradaba, la despedía. Realizaba todas las actividades referentes a su cargo.

Posteriormente, en la época de la Administración Científica, se logró que el supervisor alcanzara una especialización para tener sus funciones ya determinadas.

Así es como el supervisor se encuentra actualmente en el puesto determinado dentro del organigrama de cualquier empresa.

"Un supervisor es la persona que tiene la responsabilidad de lograr que se haga un trabajo, el cual sólo puede

de llevarse a cabo mediante otras personas." (\*)

Esto quiere decir que el supervisor necesita tener suficiente capacidad para que logre que el trabajo del -- cual es responsable, se realice por medio de las personas -- que están a su cargo en forma satisfactoria.

La supervisión dice Gerge Strauss "no sólo es cuestión de dar órdenes o de inspeccionar a los subordinados -- para cercionarse de que siguen las reglas; supervisar sig- nifica la formación de un cuerpo efectivo de mano de obra, así como de motivar a cada uno de sus componentes para que se lleve a cabo la mejor actuación que pueda" (\*\*)

La supervisión es una parte de la organización de la empresa, que se encuentra abajo de los directores y del control del personal. Es una actividad que debe realizar una persona superior y capacitada: se tiene que hacer una supervisión, no una revisión,

Una supervisión la puede hacer cualquier persona - capacitada; la revisión solamente rectifica algo ya elabo- rado para que se corrija, mientras que supervisar implica- observar que un trabajo se esté realizando en forma satis- factoria.

\* / STRAUSS, GEORGE Y SAYLES R. LEONARD. ob. cit, pág 119

\*\*/ Ibidem., pág. 119

"Supervisión es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asignar y dirigir el trabajo de un grupo de subordinados sobre quienes ejerce la autoridad, para lograr de subordinados sobre quienes ejerce la autoridad, para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua." (\*)

Un supervisor es un jefe intermedio que tiene un grupo de subordinados a su cargo, pero también tiene superiores a quienes hacer reportes de lo que está sucediendo.

Dentro de la estructura de la organización, existen varios tipos de supervisor:

El supervisor de primera línea, es aquel que supervisa a los trabajadores directamente. En los demás niveles el supervisor puede tener uno o más supervisores a su cargo sin embargo, todos los supervisores tienen características y actividades comunes, sin importar su posición dentro de la organización, aunque a veces depende de ésta el que tengan alguna labor distinta a la de los demás.

Debido a que el supervisor es la persona que se encuentra en medio de la estructura organizacional, tiene una triple función:

\* / SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO, Relaciones Humanas, pág 41

1. JEFE. En forma descendiente, tiene a su cargo subordinados, los cuales deben realizar las actividades, propuestas por su supervisor, es decir, es el guía; puede tomar decisiones, tiene autoridad y control - dentro del grupo de trabajo.
2. SUBORDINADO. En forma ascendente, tiene jefes a los cuales debe informar de todas sus actividades, puede tomar decisiones solamente en grupo, debe entender y acatar las órdenes, no tiene autoridad, es el que debe ejecutar órdenes.
3. SUPERVISOR. Trata con gente que ocupa puestos a su mismo nivel, dentro de la estructura organizacional

Aquí, solamente puede dar consejos y asesorar a sus compañeros, la toma de decisiones se da en grupo. Por otra parte es responsable y tiene la misma autoridad que los que se encuentran en su misma jerarquía. Es importante que se coordine con ellos y que esté al tanto de las actividades - de los demás.

El supervisor, de hecho, tiene la función de enlace entre la alta dirección y el personal que opera dentro de - la empresa.

## 5.2. ASPECTOS GENERALES DE LA SUPERVISION:

La supervisión tiene a su cargo el cumplir con ciertos objetivos:

- a) Ayudar al logro de las metas de la organización, mediante el cumplimiento de las tareas asignadas previamente.
- b) Lograr la máxima eficiencia del personal, es decir, que los trabajadores satisfagan sus necesidades y a la vez, se esfuercen por alcanzar las metas de la organización.
- c) Mantener buenas relaciones entre todo el personal; lograr un buen ambiente y con esto, que el supervisor tenga la facilidad para realizar sus actividades satisfactoriamente.

El área de supervisión es aquella que debe tener, entre otras, las siguientes características:

1. Saber distribuir tareas
2. Poder manejar al personal
3. Debe tener capacidad para enseñar a otros
4. Contar con capacidad para planear el trabajo de otros.
5. Debe estimular a los empleados para que desarrollen y conserven una actividad favorable.

Para que esto se logre, se requiere que el supervisor tenga habilidad técnica para enseñar y motivar a las personas.

El supervisor tiene tres funciones que debe cumplir - Debe crear un ambiente de trabajo, el cual proporcione a -

sus trabajadores todas las oportunidades posibles para que éstos realicen sus actividades, estimularios para que lo -  
gren su formación individual y puedan autodesarrollarse. -  
Esto se hará siempre en función a las metas de la organización.

- Deberá lograr que sus subordinados sientan una libertad -  
dentro de su trabajo, al mismo tiempo que la organización -  
logra sus objetivos.
- Tanto el supervisor como sus subordinados, se encuentran -  
dentro del mismo grupo de trabajo, en el cual existen cier-  
tas normas para su buen funcionamiento. El supervisor de-  
berá evitar cualquier problema que pudiera existir dentro-  
del grupo a causa de algún conflicto que se suscitara por-  
las normas establecidas.

### 5.3. ACTUACION DEL SUPERVISOR Y LA CALIDAD DEL MISMO:

La actuación del supervisor dentro de la empresa es de suma importancia, debido a que podrá crear un ambiente de trabajo satisfactorio y en el cual los empleados se sientan -  
motivados a realizar todas sus actividades, mientras el su -  
pervisor sea justo y razonable.

Existen cuatro formas de dirigir a un grupo. A con-  
tinuación se explicará cada una de ellas con las posibles -  
reacciones por parte de los subordinados.

1. AUTOCRATA CONSUMADO. "Consiste en obligar a las personas a trabajar, amenazando con despedirlos si no lo hacen.

La presunción que respalda esta manera de proceder, es que el único motivo por el que la gente trabaja es para ganar dinero no trabajan más si se les mueve el temor de perder el empleo" (\*)

Este es un concepto demasiado crudo para cualquier época, ya que los trabajadores van a realizar su trabajo por satisfacción propia y para satisfacer necesidades y no únicamente por dinero.

"La dirección tiene que decirle a cada trabajador lo que ha de hacer cada minuto del día, tiene que señalar minuciosamente cada regla y dejarle al trabajador el margen más estrecho posible de facultad discrecional" (\*\*)

Estas actuaciones tan drásticas dan la impresión de poder mandar y obligar a las personas, sancionándolas si no hacen lo debido.

Al actuar de esta manera, logrará que los empleados trabajen lo menos posible y propiciará una unión entre ellos para protegerse de los castigos propuestos.

\* / STRAUSS, GEORGE Y SAYLES, R. LEONARD. Ob. cit., p. 123

\*\*/ Ibidem. pág. 123

Utiliza la autoridad formal para mandar, es una persona incapaz, debido a ésto los trabajadores son ineficientes ya que no se les prepara, ni se les capacita.

#### POSIBLES REACCIONES.

- Sumisión y resentimiento
- Aceptar el mínimo de responsabilidades con tal de sobrevivir.
- Mantienen un alto índice de irritabilidad entre ellos mismos y con terceros.
- El valor máximo del grupo consiste en hacer tonto al supervisor.
- Se califican como los empleados más irresponsables.

2. AUTOCRATA BENEVOLO O PATERNALISTA. "El paternalismo logra levantar la moral al empleado, proporcionando buenas condiciones de trabajo, buenos beneficios marginales, servicios y a menudo salarios elevados" (\*)

Este paternalismo hará que los subordinados vean que la dirección es benévola; ésto ayuda a que sean leales y tengan gratitud hacia la empresa y por consiguiente, trabajen más y se sientan contentos de estar ahí.

El paternalismo tiene algunas desventajas, el que la dirección sea benévola, logra que los subordinados tengan o

\* / Ibidem. pág.. 129



sientan una gran dependencia en el trabajo.

Trata a los empleados como si fueran sus hijos, usa la suavidad y cariño para convencerlos, es el más hábil manipulador que hay; utiliza fundamentalmente el chantaje moral, vende las ideas más que dar órdenes y basa su efectividad en la relación de amistad más que en la autoridad.

POSIBLES REACCIONES:

- La mayoría tendrá simpatía con el supervisor, pero aquellos que detectan el manipuleo, lo detestan.
- La iniciativa del grupo está en cero (estático).
- No se toma ninguna decisión en espera de lo que haga o diga el supervisor.
- Hay exceso de confianza.
- Existe sumisión y falta de desarrollo.
- Los empleados se vuelven irresponsables.

3. SUPERVISOR INDIFERENTE. Trata de no aceptar responsabilidades ni reconoce las demás, no quiere ser jefe (es jefe accidentalmente).

POSIBLES REACCIONES

- La moralidad está en el suelo
- La productividad llega al mínimo
- Hay conformismo
- El trabajo es descuidado

- Existen fracasos
- No crea espíritu de equipo
- Nadie sabe qué esperar o qué hacer.

4. SUPERVISOR DEMOCRATA. Basa su mando en autoridad informal, maneja su liderazgo y carisma adecuadamente, conoce lo suficiente de cada aspecto para ser respetado, hace conocer a cada persona sus problemas, aumentando su responsabilidad, los convierte en sus propios jefes, y los maneja por resultados.

"Cuando mejor sea la labor que el empleado lleve a cabo, será el nivel de su satisfacción" (\*)

De esta manera los empleados harán más esfuerzos para satisfacer sus necesidades por medio del trabajo, estas necesidades podrían ser las de autonomía, realización, confianza en sí mismo, seguridad, aceptación, entre otras.

Cabe mencionar que en un momento dado el supervisor podría hacer una combinación de todas las actuaciones y si fueran manejadas en una forma correcta, podría lograr la completa satisfacción de sus subordinados.

#### POSIBLES REACCIONES

- Alto índice de motivación en cuanto a capacidad y produc-

\* / Ibidem. pág. 139

tividad.

- Es gente muy responsable
- Tiene buen espíritu de equipo
- Se obtiene una excelente calidad en el trabajo
- Se reconocen entre ellos sus éxitos
- Aparecen menos problemas motivacionales
- Sienten que pertenecen y participan.

5. CONVENIO IMPLICITO. Esta forma de actuación consiste principalmente en negociar, es decir, si los empleados realizan el trabajo que se les dió, los supervisores obrarán justa y razonablemente.

Esta es una actitud ya determinada, la cual tiene un ambiente definido y vigilado, ésto es, de esta manera están obligadas ambas partes a cumplir y los subordinados no tienen ninguna libertad; ésto, con el paso del tiempo logrará que se cree un clima de inseguridad y desconfianza

6. COMPETENCIA. "La competencia proporciona varias formas de satisfacción de necesidades; la perspectiva de ganarse un ascenso o conseguir un aumento de salario proporciona una meta de importancia por la que vale la pena esforzarse, y alcanzar realmente la meta significa que el empleado goza de una recompensa pecuniaria, así como de una -

sensación de adelanto y de un mayor prestigio social" (\*)

La competencia tiene ciertos inconvenientes: todo el mundo siente deseos de mejorar, además puede lograr la existencia de competencias personales o de grupo, lo cual podría crear algunos problemas.

Por otro lado, la calidad del supervisor va a depender de los métodos que éste adopte para tratar a sus hombres sus actitudes y su personalidad son factores importantes para el desarrollo de unas buenas relaciones humanas.

Podría suceder que aunque la gerencia realice esfuerzos, los supervisores no se lleven bien con los subordinados

Un supervisor inepto puede en un momento dado ser un obstáculo para la realización de planes elaborados para mejorar las relaciones.

Un buen supervisor apoya constantemente las intenciones de la gerencia. Esto se puede determinar o comprobar mediante el trabajo realizado por los empleados.

#### 5.4 ELEMENTOS PARA UNA SUPERVISION EFECTIVA

"El supervisor más efectivo es el que:

- a) Delega su autoridad
- b) Hace asignaciones claras y definidas y supervisa en base a resultados.

\* / Ibidem., pág. 136

- c) Reduce al mínimo las órdenes detalladas.
- d) Emplea poca presión
- e) Adiestra a los subordinados
- f) Hace una labor distinta a la que hacen los demás
- g) Ocupa su tiempo más en problemas de largo alcance que a corto término" (\*)

a) DELEGACION DE AUTORIDAD. Dentro de este punto, el supervisor se interesa por los resultados que se obtengan y da facilidades a los subordinados para decir cómo han de lograrse, también les da la libertad suficiente para alcanzar sus objetivos personales.

b) ASIGNACIONES CLARAS Y DEFINIDAS. "Si el trabajador recibe una asignación precisa y sabe que aquello es todo lo que se espera que haga, tiene una meta por la cual es forzarse.

Sabe que si en este momento trabaja más arduamente, más tarde tendrá la recompensa de un rato más de descanso; no tiene porque hacerse el ocupado con el fin de evitar se dificultades" (\*\*)

El no dar asignaciones precisas puede lograr que el empleado no haya entendido bien y realice la actividad en forma contraria, provocando posteriormente serios problemas en la organización.

\* / Ibidem., págs. 145-146

\*\*/ Ibidem., pág 149

Asimismo, la supervisión por resultados hará que los empleados trabajen mejor, de manera que se sientan que su trabajo será analizado con el fin de mejorarlo.

- c) REDUCE AL MINIMO ORDENES DETALLADAS. En este punto, los supervisores tratan de dejar a los subordinados que se hagan cargo de los detalles, o sea, que cuiden de lo minucioso ellos mismos; esto proporciona un sentimiento de satisfacción ya que se sienten autónomos y pueden autoexpresarse de una manera más fácil. En cambio, si se les dice "tienen que hacer ésto o aquéllo", no tendrán libertad para realizar cualquier actividad. Además, en vez de dar una lista de órdenes, el supervisor puede facilitar a los empleados información útil para que ellos no tengan algún contratiempo.
- Esto se puede lograr fijando metas y delegando autoridad o también saber escuchar cualquier problema que el empleado pudiese tener.
- d) EMPLEA POCA PRESION. La mayor parte de las personas se sienten satisfechas cuando han llevado a término una labor difícil; normalmente el supervisor aplica presión en el momento en que fija las metas, que espera que sus subordinados habrán de alcanzar.
- e) ADIESTRA A LOS SUBORDINADOS. El poder dar un adiestramiento, es lo mejor y lo más satisfactorio, ya que se prepara de tal manera a las personas que no requieren de in-

formación para realizar su trabajo.

"El adiestramiento por medio de la supervisión general , suele ser más efectivo que las explicaciones o demostraciones corrientes. Gracias también al hincapié que hace en su autoformación, levanta la moral del trabajador y - ayuda a crear un ambiente en el que se hace posible una-supervisión general" (\*)

f) SU TRABAJO ES DISTINTO AL DE OTROS SUPERVISORES. Es -- bueno que el supervisor realice actividades distintas a las de sus subordinados, ya que no tendría objeto que hu**u** biera duplicidad de funciones, lo cual lograría pérdida-de tiempo, esfuerzo y dinero.

g) CONCENTRACION DE PROBLEMAS A LARGO PLAZO. La idea en este punto radica en que el supervisor siempre debe pensar hacia el futuro; pasa más tiempo haciendo planes, trabajando para mejorar las relaciones con los demás departamentos, estableciendo metas y adiestrando a los subordinados, para que éstos puedan hacer frente a ciertos casos-que se les presenten en un momento dado.

Quando los empleados están bien adiestrados y han delegado el trabajo, el supervisor tiene más tiempo para con - centrarse en los problemas generales de su departamento.

\* / Ibidem., pág. 156

### 5.5. ESTILOS GERENCIALES

Dentro de toda organización se tienen ciertos objetivos, con los cuales se deben cumplir; esto puede ser resuelto por las personas que trabajan ya que sin ellos sería imposible llevar a cabo ésto.

En el cuadro No. 2 se presentan los estilos gerenciales, los cuales se ven desde el punto de vista del personal y, por otro lado, de la productividad, observando a su vez las características típicas de cada una de ellas.

Este cuadro llamado "Grid Administrativo", presenta una visión de los múltiples estilos administrativos que existen hoy en día. Es evidente que hay ventajas y desventajas en cada uno de los estilos de administrar que afectan la eficiencia de la organización (ver cuadro No. 2)

Las características típicas para lograr la productividad dentro del Grid Administrativo, son:

- Se encamina, únicamente, a obtener producción
- Trata de obtener el máximo esfuerzo de la gente
- Busca resultados a corto plazo
- La única gratificación que se concede es por incremento de la productividad.
- No hay participación del grupo en las decisiones del líder.



CRID ADMINISTRATIVO

C U A D R O No. 2

<p>ESTILO 1-9</p> <p>Prestar la atención debida a las necesidades que sientan las personas de tener relaciones satisfactorias, produce un ambiente cordial y favorece la realización de las actividades dentro del trabajo.</p>	<p>ESTILO 9-9</p> <p>La gente trabajadora dedicada es aquella que rinde y dura dentro de la empresa.</p>
<p>Hacer el mínimo esfuerzo para realizar el trabajo necesario</p> <p>ESTILO 1-1</p>	<p>Se logra eficiencia en las actividades , haciéndolas de tal manera que los trabajadores interfieran lo menos posible.</p> <p>ESTILO 9-1</p>

- La autoridad está centralizada y el respeto se gana por temor.

Las características típicas de las relaciones humanas son:

- La armonía es la única meta del grupo y del jefe
- Se busca la armonía de equipo
- Se pide un esfuerzo que no llegue a la incomodidad
- Las gratificaciones van en función al aprecio con el jefe.

#### ESTILO 9-9

Se obtiene una mayor productividad a través de la labor de equipo, existiendo una descentralización en cuanto a las funciones y en cuanto a la capacidad y disposición todos los miembros del grupo tienen derecho a tomar parte en las decisiones y realizan un gran esfuerzo en el desarrollo de sus actividades, logran su autorrealización y la búsqueda de resultados es a corto y a largo plazo.

Existe cierta libertad de acción creando confianza entre el jefe y el subordinado, respecto a la posibilidad de cometer errores, lo que es de gran ayuda, debido a que se aprende más por medio de éstos; existe también un análisis en cuanto a fallas.

CONSECUENCIAS:

El estar obteniendo los objetivos propuestos se logra una satisfacción en el trabajo; se estimula la creatividad, surgen renovaciones y se impone la iniciativa, hay integración del factor humano y la moral es elevada.

ESTILO 1-9

Hay que tratar bien al personal, si no se hace así y se presiona a la gente, podría ser contraproducente; prefiriere ayudar y no guiar, se trata de satisfacer las necesidades del personal, se intenta crear un buen ambiente de trabajo y que ellos estén contentos. Tiende a aumentar la moral de las personas, la comunicación es informal; se propone buscar independencia y creatividad.

CONSECUENCIAS:

Podría surgir una baja en la producción, debido a que no existe orden.

ESTILO 1-1

Se espera muy poco tanto de la producción, como del personal, sigue al pie de la letra las normas establecidas, no le gusta ejercer autoridad, sólo trata de sobrevivir, las órdenes las transmite exactamente como se las dieron.

CONSECUENCIAS:

La producción es deficiente, no existe una supervi-

sión y siempre hay conflictos.

#### ESTILO 9-1

Hay un mínimo de productividad, el suficiente para que un equipo sobreviva; la gente solamente proporciona el esfuerzo que quiere, no hay delegación en cuanto a funciones y el respeto se logra por méritos ante el jefe.

#### CONSECUENCIAS:

La gente es poco responsable, es inactiva, no tiene creatividad, ni iniciativa.

#### 5.6 LA EVALUACION DE LOS EMPLEADOS POR PARTE DEL SUPERVISOR

Los supervisores deben evaluar la actuación de sus empleados, pero cuidando siempre que éstos sean juzgados en forma justa, de lo contrario bajará la moral y la productividad.

La evaluación de los empleados es un medio que se utiliza para poder medir o evaluar la calidad del trabajo y su habilidad para tener responsabilidad, es decir, los méritos que puedan llegar a tener para ascender de puesto.

Para poder evaluar, se tiene que considerar que ningún empleado es igual y que todos tienen necesidades y características distintas; debido a esto, el desenvolvimiento que tiene cada uno de ellos dentro de su puesto, es diferente.

Se puede considerar que la mayoría de las personas tiene una combinación de características.

Considerando que todos los empleados llevan a cabo sus tareas en forma satisfactoria, existen algunos que lo hacen mejor que otros; teniendo en cuenta ésto, la calificación para cada empleado va a ser distinta y va a variar desde alta, normal y baja.

Puede existir una variación en cuanto a la cantidad o calidad del trabajo pero no en cuanto a sus habilidades, iniciativa o responsabilidad; pueden variar también en las relaciones que tengan con sus compañeros y superiores.

Existen errores dentro de las evaluaciones, hay personas que hacen buenas evaluaciones, mientras que otros no las hacen en forma correcta y eficiente. Hay varios factores que influyen en la calidad de la evaluación.

1. Si el supervisor no tiene cuidado en las relaciones existentes entre sus empleados, logrará que haya una falta de iniciativa, seriedad y responsabilidad.

Para disminuir ésto, es conveniente evaluar a todos los empleados, tomando en cuenta una cierta característica.

2. Los prejuicios en un momento dado pueden afectar -

las evaluaciones; el evaluador se debe poner en un punto neutral para que no se vea influenciado por ningún prejuicio.

3. Para poder evaluar a alguien, se deben tener los suficientes conocimientos acerca de la persona, ya que no se puede realizar una evaluación sin conocer un poco de las características peculiares de cada una.
4. El querer ser generados en las evaluaciones, tiende a evitar que el empleado se encuentre en una posición difícil y a justificar sus recomendaciones; considera que la evaluación es un reflejo de la eficiencia con la que se ha seleccionado o adiestrado a la persona o por la antigüedad que tenga ésta prestando sus servicios.
5. Algunos supervisores son severos en cuanto a evaluar a su personal; por lo tanto, las evaluaciones tienden a ser desfavorables e injustas.

Para poder mejorar las técnicas de evaluación de empleados, se deben conocer a éstos mediante observaciones en el trabajo, visitas y conversaciones con ellos.

No deben influir los sentimientos personales en la evaluación, cada característica de las personas se debe ver por separado.

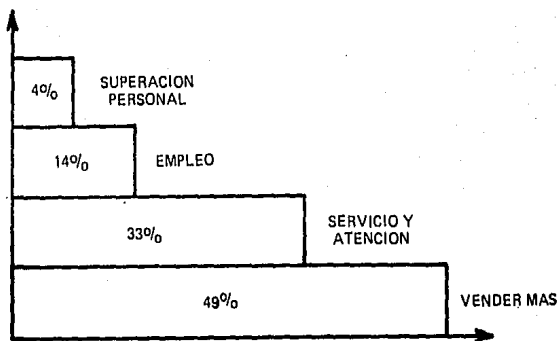
CAPITULO VI

INVESTIGACION Y CAMPO

CAPITULO VI ----- INVESTIGACION Y CAMPO

CUESTIONARIO APLICADO A NIVEL SUPERVISORES EN TIENDAS DE --  
AUTOSERVICIO.

1.- ¿Cuáles son los objetivos de la tienda de autoservicio?



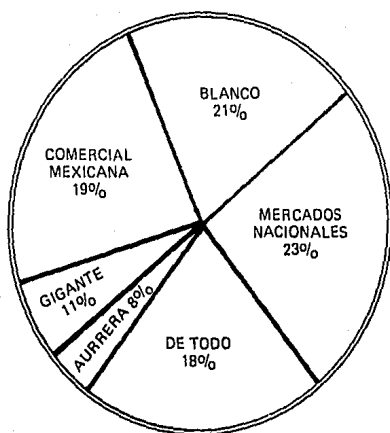
Del total de supervisores entrevistados, encontramos que lo más importante dentro del autoservicio son las ventas debido a su reflejo en las utilidades de la empresa, como segunda respuesta se encontró el servicio y atención al cliente.

Notamos un poco de descontrol, debido a que fundamentan que la empresa nunca les informó de los objetivos que desean alcanzar y que las alternativas presentadas se lograron en base a los años de trabajo.

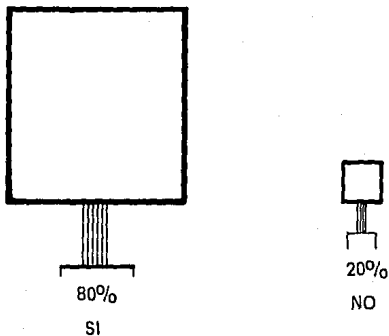


DESGLOSE POR TIENDA

VENDER MAS

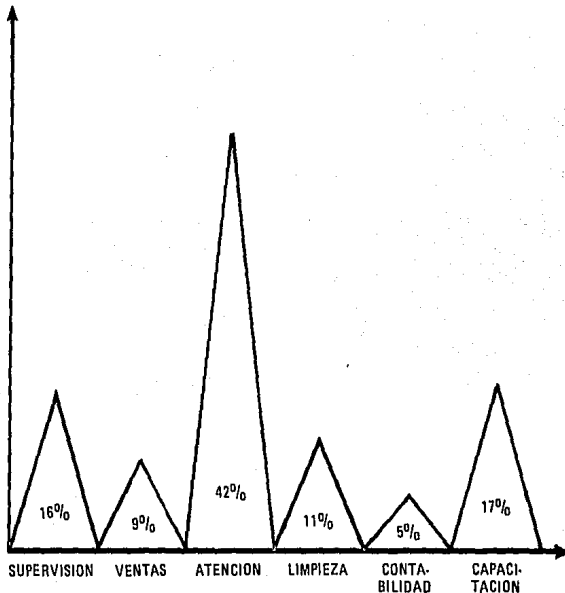


2.- ¿Considera usted que dichos objetivos van de acuerdo con los objetivos del personal?



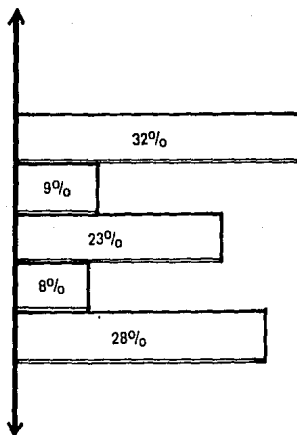
Las contestaciones a esta pregunta fueron en un 80% afirmativas, fundamentando que el cliente es el beneficio principal tanto de la empresa, como del empleado, agregando que la armonía entre los objetivos de la empresa y del trabajador provoca un clima en donde se crean trabajadores más responsables.

3.- ¿Qué actividades desempeña usted en sus labores diarias?



Se puede observar que el éxito de cualquier autoservicio es la misma gente, y que un aspecto fundamental para el desarrollo de la gente es la misma supervisión, así como también se le dió gran importancia a la capacitación que se haga al personal.

4.- ¿Qué significa para usted motivar al personal?

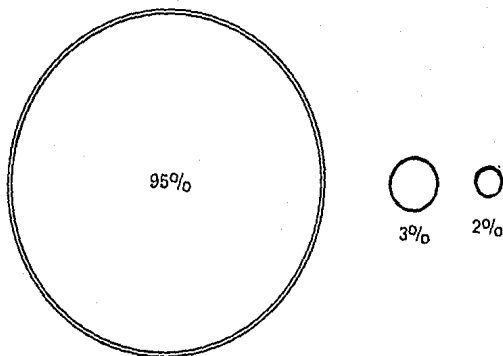


- 32% = Alentar a la gente a aprender cosas nuevas. (1)
- 9% = Capacitarlos. (2)
- 23% = Infundirles seguridad. (3)
- 8% = Mejorar el ambiente de trabajo. (4)
- 28% = Ayudar a alcanzar los objetivos propuestos. (5)

Para la mayor parte de la gente, la motivación se relaciona automáticamente con la satisfacción de necesidades, consideran que sin una adecuada satisfacción no se podrá obtener más, debido a que ninguna persona puede darse tiempo a pensar otras cosas sin haber satisfecho sus necesidades primordiales.

Alcanzando sus necesidades se preocupa por su superación y -- capacitación, desde luego el avance es lento, y algo sobresaliente sería que la motivación fuera relacionada con la armonía, para provocar la seguridad que el trabajador necesita.

5.- ¿Considera usted que la motivación provoca personal eficiente?

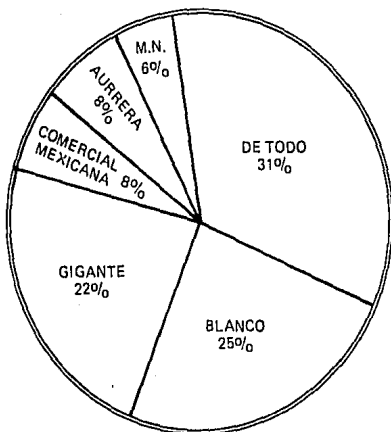


95% = SI  
3% = NO  
2% = NO SABE

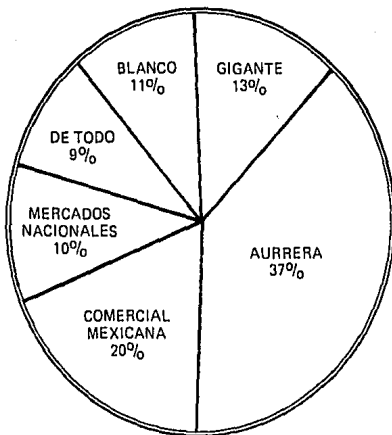
El 95% que contestó afirmativamente lo justificó de 2 maneras: La primera que alcanza una superación personal; la segunda que adquiere seguridad en sí mismo.

La motivación puede provocar personal eficiente, si es aplicada en forma adecuada, ya que la gente puede rendir mucho más en sus trabajos y desenvolverse adecuadamente.

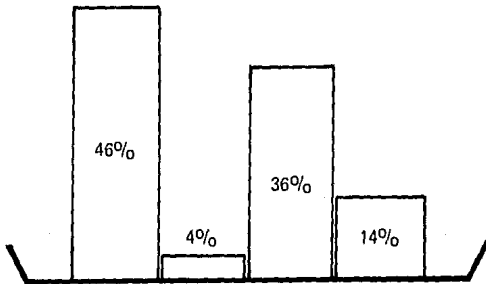
ALENTAR A LA GENTE A APRENDER COSAS NUEVAS



AYUDAR A ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS



6.- ¿De que manera mide usted el rendimiento de su personal para determinar si están en el puesto adecuado?



46% = De acuerdo a sus conocimientos y desenvolvimiento.

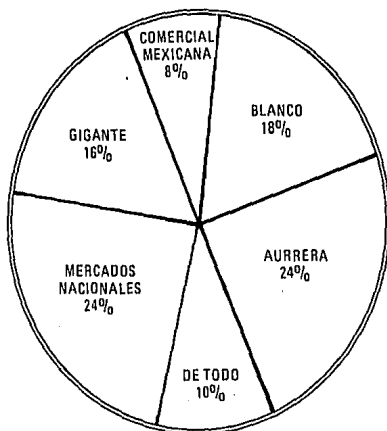
4% = Con evaluaciones periódicas.

36% = Según la colaboración e interes que pongan en su --  
trabajo.

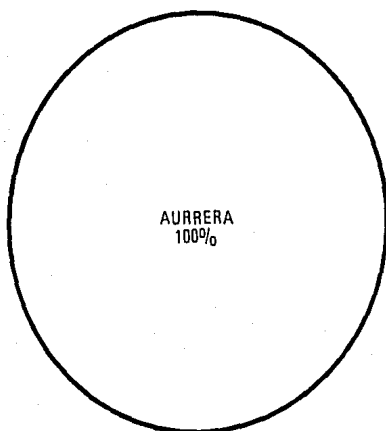
14% = Dependiendo de su responsabilidad.

Se puede observar que para que una persona merezca un puesto, debe tener los conocimientos y capacitación necesaria. Si un supervisor se encuentra lo suficientemente preparado, va a -- poder escoger bien a su gente; algunas personas mencionan evaluaciones periódicas, ésto lo hacen realizando juntas dentro de las cuales revisan problemas existentes dentro de la - - - empresa.

DE ACUERDO A SUS CONOCIMIENTOS Y DESENVOLVIMIENTO

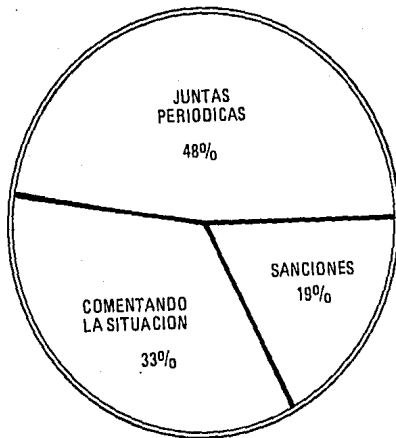


EVALUACIONES PERIODICAS 4%



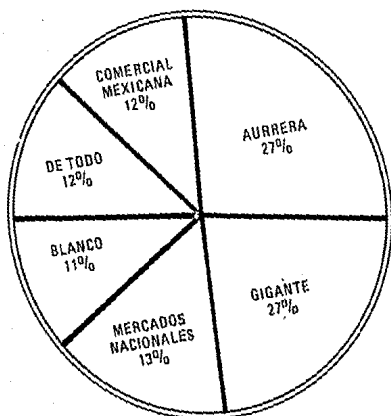


7.- ¿Qué medidas toma usted para remediar problemas con su personal?

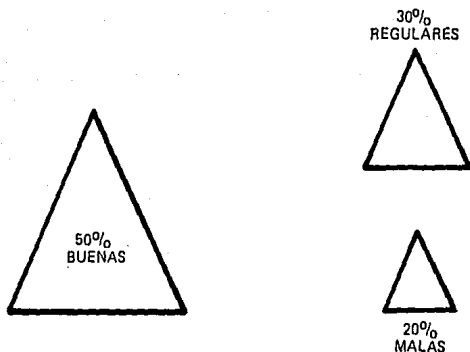


Un supervisor que esté consciente de que pueden existir problemas y tenga la preparación suficiente, logra remediar la situación comentándola, el método de juntas - - periódicas fué el más mencionado dentro de los entrevistados y nos platicaron que esto dejaría sin dejar cabida a la holgazanería o a que baje la productividad de sus empleados, ya que como se puede observar, algunas personas optan por lo sencillo que sería sancionar.

### JUNTAS PERIODICAS

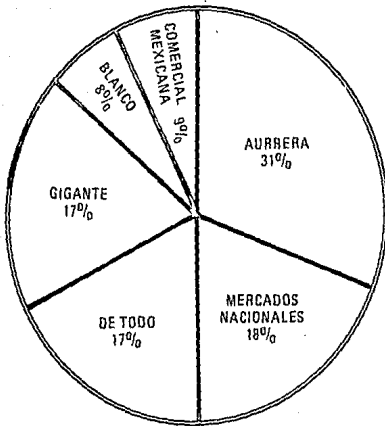


8.- ¿Qué tipo de relaciones considera usted que existe entre usted y sus empleados?

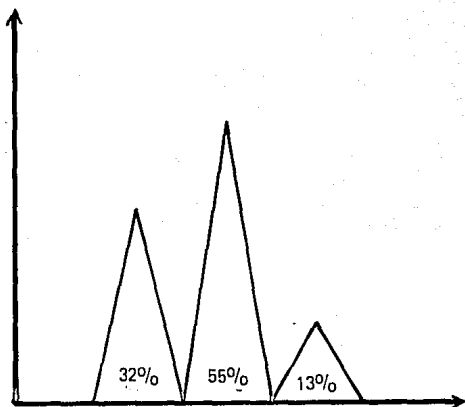


En esta pregunta notamos que las relaciones entre los -  
supervisores y los empleados no son como debieran de --  
ser ya que tan solo el 50% de los entrevistados opinaron  
que tenían buenas relaciones, creemos que debiera de --  
existir una mejor armonía entre el grupo y el jefe, - -  
quién debiera tener mente abierta para sugerencias y --  
recomendaciones.

### BUENAS RELACIONES



9.- ¿Qué es lo que se desea de la empresa?



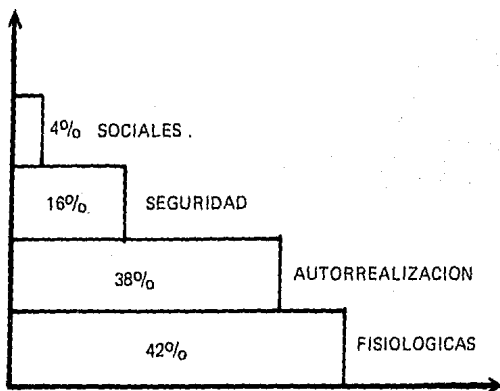
32% = Sentirse parte de la organización.

55% = Sentirse reconocido y aceptado por los demás.

13% = Sentirse con libertad.

En esta pregunta se puede observar que la mayoría de la gente desea sentirse reconocido y aceptado por los demás, y sentirse que ellos conforman la organización. Ellos son los que luchan por alcanzar las metas fijadas y mucho depende de ellos que la empresa salga adelante.

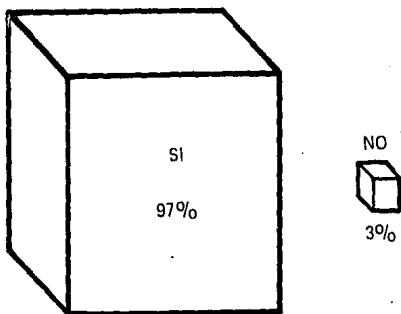
10.- ¿Cuáles de las siguientes necesidades en su opinión son más importantes a satisfacer de sus empleados?



Se pudo observar que las necesidades fisiológicas y de autorrealización es la parte fundamental para las personas entrevistadas, ya que de esta manera creen tener la base para posteriormente ser alguien y alcanzar algo, - por lo que menos se preocupan fue por las necesidades - sociales, ya que añaden que no son básicas, si no tienen cubiertas las necesidades fisiológicas y de seguridad.

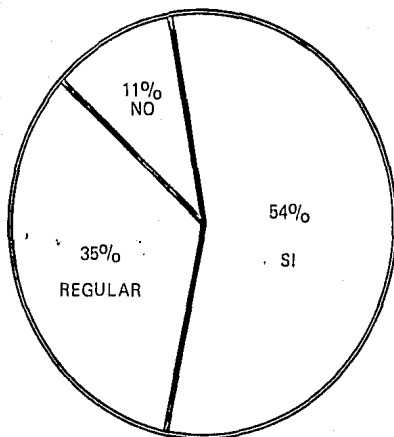
CUESTIONARIO APLICADO A NIVEL EMPLEADOS EN TIENDAS DE -  
AUTOSERVICIO.

1.- ¿Conoce usted los objetivos de esta tienda de auto-  
servicio?



El 97% con respuesta afirmativa mencionaba que los objetivos son: una adecuada atención al cliente, obtener -- mayores ventas y utilidades y tener buena mercancía. - El restante no lo conocen, muchas veces por la falta de atención, o por que trabajan por necesidad y no se preocupan por ese aspecto.

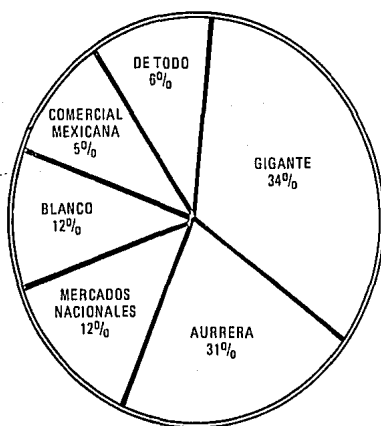
2.- ¿Considera su trabajo atractivo?



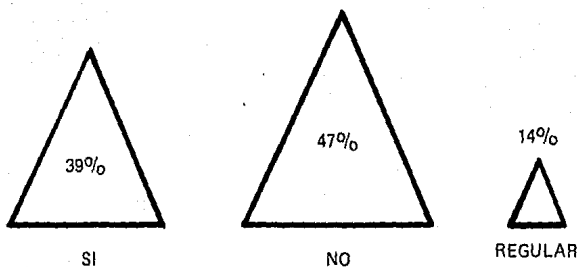
El considerar un trabajo atractivo estriba muchas veces en el deseo de lograr algo productivo, de aprender más, ya que todos los departamentos tienen cosas que enseñar, lo más interesante fue observar el deseo de obtener una responsabilidad, ya que de esta manera se sienten más útiles.



SI CONSIDERA SU TRABAJO ATRACTIVO



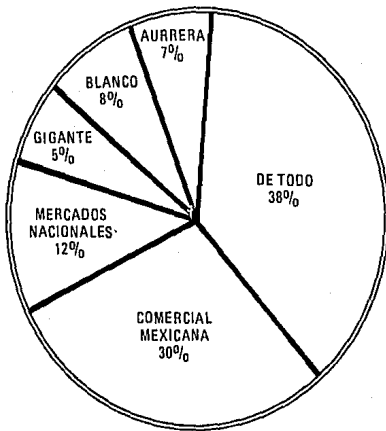
3.- ¿Se siente orgulloso del lugar donde trabaja?



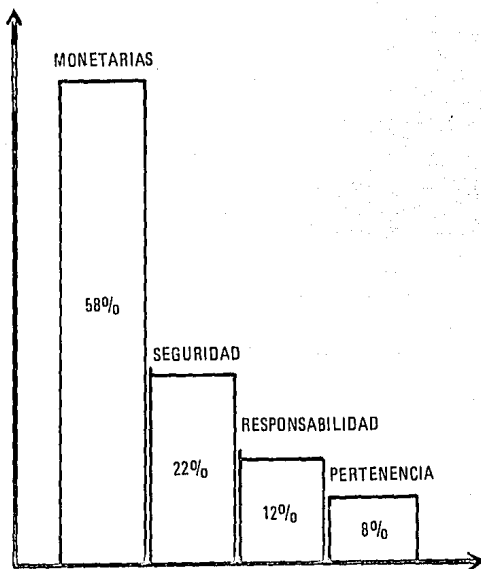
El sentir orgullo por el lugar donde se trabaja, logra - hacerlo cómodamente y sin presiones, sintiendo una integración al grupo.

Creemos que el porcentaje de respuestas afirmativas - - debería por lo menos duplicarse para lograr mejores resultados en las empresas.

**NO SE SIENTEN ORGULLOSOS DEL LUGAR DONDE TRABAJAN**

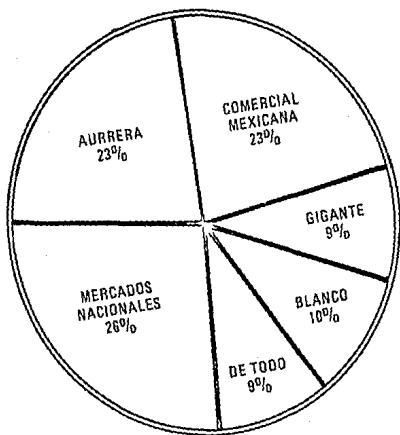


4.- ¿Qué tipo de necesidades son más importantes para usted?

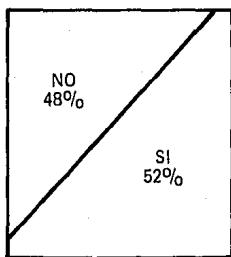


El aspecto monetario resultó el más respuesto, en segundo lugar quedó el de seguridad, que el empleado mencionó como factor necesario para un mejor desarrollo, dejando con porcentajes menores a las necesidades de responsabilidad y pertenencia.

### MONETARIAS

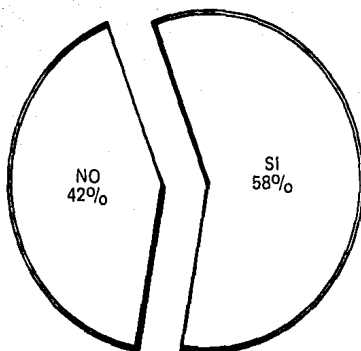


5.- ¿Considera usted que su jefe tiene los conocimientos necesarios para orientarlo?



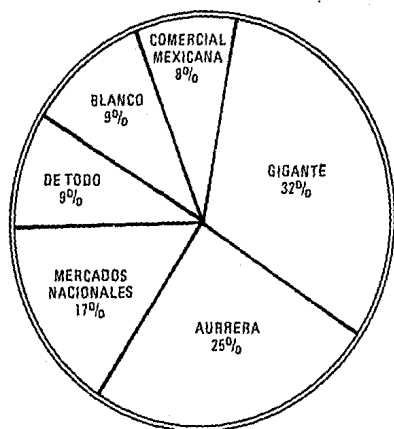
El 52% afirma que su jefe sí tiene los conocimientos necesarios, porque le enseña su trabajo y le ayuda a resolver los problemas que se presentan, el resto opina que su jefe no tiene criterio para decidir y que por lo tanto no puede ayudar.

6.- ¿Existen buenas relaciones entre compañeros con su jefe?



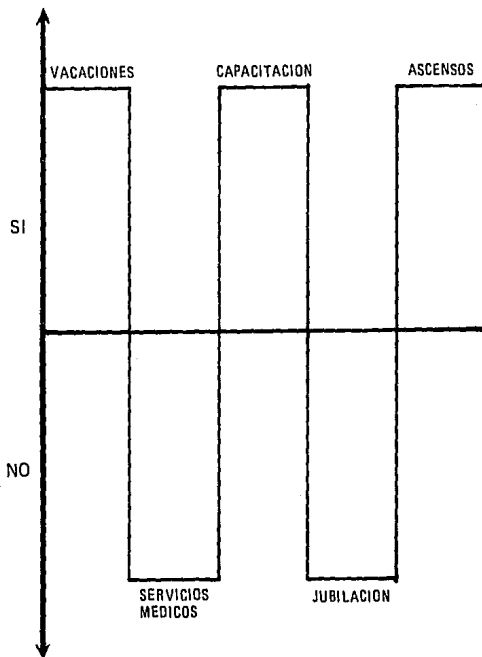
El personal que contestó en forma negativa lo atribuye a la falta de criterio y conocimiento del departamento; así como también se limita a hacer su trabajo sin importar lo demás.

SI EXISTEN BUENAS RELACIONES CON EL JEFE





7.- ¿Qué tipo de prestaciones otorga la compañía?



En general los empleados se encontraban satisfechos con las prestaciones de la compañía, aunque notamos cierta preocupación por el hecho de que realmente eran poco -- frecuentes los ascensos dentro de las tiendas y que -- desearían que se incrementaran.

8.- ¿Considera usted que el trabajo que desempeña satisface sus necesidades?

SI	NO	
59%	23%	18%

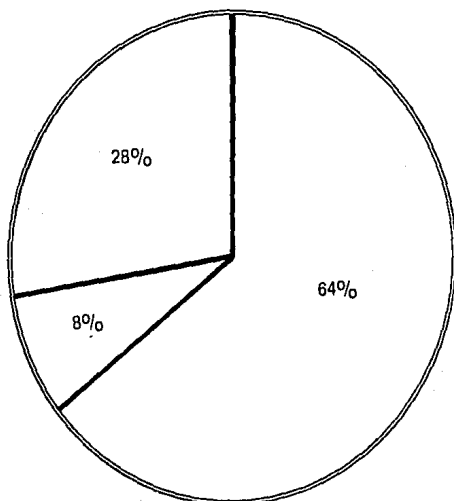
NO  
CONTESTO

El 59% que respondió afirmativamente, opina que la empresa le da facilidades para estudiar y la elección del turno de trabajo y que de alguna manera, está cubriendo sus necesidades espirituales.

El 23% opina que la empresa ve solamente por su propio beneficio.

El 18% dudó en contestar o no lo hizo.

9.- ¿Considera usted que la empresa otorga ascensos?



8%	=	Con frecuencia
64%	=	Con poca frecuencia
28%	=	No hay

Este es uno de los aspectos más mencionados, debido a que la gente se preocupaba por el hecho de que hubiera un mayor número de ascensos en la compañía ya que de hecho es rara la gente que asciende en esta época.

DESGLOSE DE LOS PORCENTAJES POR TIENDA

- CUESTIONARIO A SUPERVISORES

	Pregunta #1	#2	#3	#4	#5	#6	#7
	<u>Vender más</u>	<u>Sí</u>	<u>Principal Respuesta</u>	<u>Principal Respuesta</u>	<u>Sí</u>	<u>Conocim. y Desenvolv.</u>	<u>Principal Respuesta</u>
Aurrera	34%	75%	Atención	(5)	96%	38%	Junt.Period.
Gigante	38%	88%	Atención	(5)	98%	59%	Junt.Period.
Comercial Mexicana	66%	60%	Atención	(1)	94%	35%	Com. S.A.
Blanco	58%	78%	Ventas	(1)	96%	44%	Com. S.A.
Mercados Nacionales	56%	85%	Atención	(1)	97%	34%	Com. S.A.
De Todo	50%	87%	Atención	(3)	95%	56%	Com. S.A.

	#9		#10
	<u>Buenas</u>	<u>Reconocido Aceptado</u>	<u>Fisiológicas</u>
Aurrera	62%	62%	48%
Gigante	48%	55%	60%
C.M.	42%	30%	39%
Blanco	40%	42%	43%
M.N.	59%	64%	51%
De Todo	54%	36%	46%

- CUESTIONARIO A EMPLEADOS

	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#8	#9
	<u>Sí</u>	<u>Sí</u>	<u>Sí</u>	<u>Monetarias</u>	<u>Sí</u>	<u>Sí</u>	<u>Sí</u>	<u>con frecuencia</u>
Aurrera	98%	72%	54%	62%	64%	72%	64%	16%
Gigante	100%	76%	56%	52%	60%	84%	66%	10%
C.M.	100%	39%	31%	59%	52%	32%	38%	4%
Blanco	92%	43%	38%	57%	46%	38%	34%	5%
M.N.	100%	55%	41%	72%	40%	59%	62%	4%
De Todo	94%	36%	30%	38%	41%	42%	60%	8%

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Podemos decir que la motivación es el factor más importante para la realización de cualquier tipo de trabajo, debido a esto, una de las principales preocupaciones que deben de tener de los dirigentes y administradores de cualquier organización, es la de tener al personal motivado y trabajando en un clima en el que compartan un interés común con la empresa y se tenga una comunicación adecuada.

Debido a que dentro de la rama estudiada en este trabajo de investigación, existen realmente dos niveles únicos dentro de las funciones realizadas en las tiendas de auto-servicio, recomendamos el delegar una mayor libertad de trabajo a los supervisores para que éstos puedan trabajar con más eficiencia, y a su vez que surja una mayor motiva-ción hacia estas personas desde los niveles más altos para que se mejore su desempeño en la medida de sus posibilida-des.

Podemos considerar que para que una persona tenga el puesto de supervisor, debe de tener iniciativa para poder delegar funciones y responsabilidades ya que si no logra ésto, lo único que crearía son conflictos dentro del trabajo con la gente que esté a su cargo.

Dentro de cualquier grupo de trabajo siempre hay una persona, la cual podría llamarse jefe informal, esta persona sería la que podría mediar entre el supervisor y el resto del grupo y se podría lograr un mayor entendimiento y armonía dentro del grupo de trabajo, así como entablar relaciones personales de una manera más fácil, lo que contribuirá a alcanzar una mayor productividad en la empresa.

Una adecuada comunicación va a lograr que el personal se sienta sin limitaciones o perjuicios en el momento en que se propongan ideas o sugerencias.

Podemos afirmar que en un tipo de organización como lo es una tienda de autoservicio, la comunicación escrita carece de riqueza en cuanto a su vocabulario y forma al mismo tiempo una limitación en cuanto a la interrelación de las personas, por ende la comunicación oral ofrece ideas, sentimientos y estados de ánimo. El procurar que la comunicación oral se utilice con mayor frecuencia es una conclusión a la que hemos llegado en este trabajo de investigación.

Un supervisor debe tener más contacto con el personal a su cargo para poder determinar el adelanto o atraso de cualquier persona de tal manera que no evite esto el desarrollo de la gente que lo merece y que gente que no esté --

dando resultado en la organización no continúe en ella.

Dentro de un correcto mando, el supervisor debe de mostrar interés por el trabajo a desarrollar considerando que este es atractivo, ya que dentro de de nuestra investigación hemos visto que un porcentaje muy bajo de la gente que trabaja en las tiendas de autoservicio se sienten contentos con las labores que desempeñan y si no reciben del nivel inmediato superior el ejemplo y les infunden el gusto por su trabajo, la productividad sin duda alguna se verá afectada, esto lo podemos ver en las preguntas 2, 3, 6 del cuestionario a empleados donde ellos mismos nos platicaron del poco interés que tienen tanto de la realización de sus funciones así como para la empresa para la cual trabajan, detectamos muy poca institucionalidad tanto en los supervisores así como en los niveles más bajos, y esto lo atribuimos a que hay una laguna de comunicación entre las personas que determinan los objetivos de la organización y el nivel de supervisores, aunque hemos notado que en específico Aurrera y Gigante tienen una comunicación y una motivación más fuerte dentro de sus organizaciones que cualquiera de las otras 4 cadenas de tiendas.

Por otra parte notamos que en Aurrera y Gigante la gente que entrevistamos nos mencionaba como factor más importante en su trabajo, el servicio y la atención al cliente (pregunta #1 cuestionario supervisores) al contrario del Sardine

ro y Blanco sobre todo, en donde su único objetivo era el -- vender más, consideramos que una mentalidad de servicio traerá como consecuencia un incremento fuerte en las ventas de -- la empresa y que no debe de buscarse éstas como objetivo -- principal, ya que como nos dimos cuenta el índice de devoluciones de mercancía era casi el doble en las tiendas pequeñas que en Aurrerá y Gigante.

Encontramos también que la gente no tenía bien determinadas sus funciones y que con demasiada frecuencia eran cambiadas éstas, creemos que esto afecta la motivación debido a que la gente pierde el interés por crear nuevas ideas y sugerencias. Esto lo notamos en la pregunta #3 donde la distribución de las respuestas fue demasiada amplia.

Encontramos en esta investigación que no existe un sistema para determinar el rendimiento de la gente ya que sólo en Aurrera existen evaluaciones periódicas para la gente y -- en el resto de las tiendas la evaluación es informal y el -- único encargado de calificar a la gente es el supervisor del departamento. Recomendaríamos el crear un sistema de evaluaciones periódicas y que junto a la evaluación informal que -- existe sea calificada la gente, dentro de este sistema se deberían de incluir juntas periódicas con la gente ya que sólo en el 48% de los casos (pregunta #7) los problemas se remedian con estas juntas.



Notamos también una fricción muy fuerte entre el nivel de supervisores y el de vendedores, las relaciones entre -- ellos son malas, y sentimos que muchas veces existe gente -- más capaz dentro del nivel inferior que dentro de los mismos supervisores y al ser detenido el desarrollo de los mismos - muchas veces esta gente es desaprovechada, el crecimiento lo sentimos que existe gracias a la antigüedad en la empresa y no a la capacidad en la gente.

Hemos visto que en general sólo Aurrerá y Gigante tie- nen un sistema establecido para compensaciones, desarrollo - de la gente, comunicaciones internas, evaluación del perso - nal. En mercados Nacionales Blanco y Comercial Mexicana exis - te una rotación de personal muy alta, el promedio de antigüe - dad de la gente es menor a 2 años y pudimos averiguar que -- existía un índice de robo de mercancía mucho más alto que es - tas 2 tiendas y que los supervisores atribuían esto tanto al poco interés por parte de la gente en cuidar que los clien - tes no roben mercancía así como por robos de la misma gente.

Sentimos que al nivel de dirección se le da poco inte - rés a la selección y desempeño de los empleados ya que consi - deran que el trabajo es mecánico y que cualquiera puede ha -- cerlo, olvidandose de que la atención al cliente es el fac - tor más importante en una tienda de autoservicio, y que a su vez si esta gente fuera motivada adecuadamente serían una --

fuerza de información sobre gustos y preferencias del comprador, para mejorar de esta manera la selección de productos - que se le ofrecen al consumidor.

Consideramos que no dependen ninguna de las recomendaciones que hemos hecho, del tamaño y volumen de ventas de la empresa, ya que en este tipo de tiendas los objetivos, las funciones del personal, las necesidades del mismo y la estructura organizacional son muy parecidas y la única diferencia que actualmente existe es el interés por parte de los niveles directivos en el mejor manejo del personal y buen funcionamiento en las diferentes tiendas.

## RECOMENDACIONES

Quisiéramos ennumerar algunas recomendaciones adicionales que haríamos surgidas de esta investigación:

- Adaptar un método de capacitación desde el inicio a los empleados.
- Ayudarlos a adquirir responsabilidad y seguridad para acrecentar su desarrollo personal y enriquecer sus conocimientos.
- Hacer que la comunicación sea la adecuada y llegue a todos los niveles de la empresa para lograr una mayor colaboración y entendimiento.
- Estimular al empleado a autorrealizarse de una manera creativa, ésto puede motivarlo a alcanzar lo que desee.
- Mediante los exámenes realizados en la inducción del personal, se deben detectar los diferentes intereses de las personas para ubicarlas en el área que se sientan más capaces; ya que la colocación de una persona en un puesto inadecuado a sus necesidades e intereses, logra una baja tanto en el estado de ánimo como en la productividad de la empresa.

- Procurar la satisfacción de las necesidades de cada individuo, en la medida en que se pueda; animarlos a alcanzar una mayor superación personal, ya que a veces hay personas que no se preocupan por lograrla y dejan las responsabilidades para después, por lo que ellos mismos limitan su desenvolvimiento y desarrollo, tanto personal como laboral.

Consideramos que el L.A. es el informista idóneo para la problemática en este tipo de empresas.

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

- ARIAS GALICIA, FERNANDO  
Administración de Recursos Humanos  
Editorial Trillas (2a. Ed.)  
México, D.F., 1976.
  
- BIRCH, DAVID  
Motivación  
Editorial Marfil  
México, 1969
  
- MCGREGOR, DOUGLAS  
Mando y Motivación  
Editorial Diana  
México, 1975
  
- YODER, DALE  
Manejo de Personal y Relaciones Industriales  
Editorial C.E.C.S.A.  
México, 1973
  
- STRAUSS GEORGE Y SAYLES, R. LEONARD  
Los Problemas Humanos de la Dirección  
Herrero Hermanos Sucesores  
México, 1974

LIBROS Y REVISTAS DE CONSULTA.

McGREGOR, DOUGLAS

El Aspecto Humano de las Empresas

Editorial Diana

México 1977.

REVISTAS ESPECIALIZADAS

Servitecnic

Publitecnis, S.A.

México, 1979