

870102

1
2e

Universidad Autónoma de Guadalajara
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



"ENFOQUE MODERNO GERENCIAL EN EL TRATO CON LOS
EMPLEADOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD".

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

SILVIA EDMA KARINA AFTIMOS HERRERA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

GUADALAJARA, JAL.,

ENERO DE 1989.



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Introducción	I
CAPITULO I	"MOTIVACION"	1
	• QUE ES LA MOTIVACION	2
	Motivación y comportamiento	3
	Incentivos	4
	Fuerza de los motivos	4
	Categorías de la actividad	4
	Situación motivacional	5
	Influencia potencial de la motivación en el logro de las metas deseadas	5
	• CLAVES DE LA MOTIVACION	6
	Naturaleza de las necesidades humanas	6
	Prioridad de las necesidades del personal	7
	Factores que crean las diferencias en las necesidades	7
	Como determinar el potencial de satisfacción en el empleo	9
	Criterios para diseños de puesto que proporcionan motivación	9
	• INCENTIVOS	10
	Incentivos reales y suplentes	10
	Incentivos positivos y negativos	11
	Incentivos económicos	12
	La motivación no económica	13
	Seguridad	13
	Elogio y reprimenda	13
	Competencia	13
	Conocimiento de los resultados	14
	Participación	14
	La Satisfacción del deber cumplido	15
	El ambiente de trabajo como incentivo	15
	El grupo como fuerza dinámica de la moti	

vacación	15
Las políticas de personal y la motivación	16
La capacitación como motivador	16
Oportunidades de desarrollo	17
La Motivación y el progreso de los negocios	17
Otros aspectos de la motivación	17
Productividad	18
• EL MEDIO MOTIVADOR	19
Factores físicos	19
Vencer la desmotivación debida a deficientes condi-- ciones laborales	20
El uso de las recompensas económicas al existir defi-- cientes condiciones laborales	20
El juicio personal determina cuando modificar los -- factores físicos	20
• PROBLEMAS EN LA MOTIVACION	21
Frustración	21
Agresión	22
Regresión	22
Fijación	22
Resignación	22
Situación de conflicto	23
Factores sociales de la motivación	23
 CAPITULO II	
"TEORIAS ORGANIZACIONALES"	25
Modelos mecanicistas	25
Experimentos Hawthorne	27
Teoría de Maslow	28
Teoría de Herzberg	28
McGregor Teoría X y Teoría Y	29
Teoría Madurez - Inmadurez (Chris Argyris)	29
Teoría de los Sistemas Gerenciales (Rensis Likert)	30
David C. McClelland	31
Burrhus Fred Skinner	32
Modelo de Motivación de Vroom	32

Teoría Z	34	
Círculos de Calidad	35	
CAPITULO III	"APLICACION DE TECNICAS DE MOTIVACION"	37
El Centro de producción motivado	37	
El caso de Hewlett Packard	37	
La Oficina Motivada	39	
Organización de Kaiser Permanente para la motivación	40	
Restaurantes McDonald's	42	
CAPITULO IV	"LA MOTIVACION EN EL INCREMENTO DE LA -- PRODUCTIVIDAD "	43
APLICACION DE LA TEORIA Z		
Cambio desde Arriba	43	
Transmisión de la cultura empresarial	44	
El problema de la Sucesión	45	
La Teoría Z en la oficina y fábrica	46	
APLICACION DE CIRCULOS DE CALIDAD		
La motivación en el incremento de la productividad	48	
El caso de Shell Canada	49	
CAPITULO V	"MOTIVACION APLICADA"	52
Introducción	52	
Metadología	53	
Cuestionario aplicado	56	
Procedimiento	62	
Método Utilizado	62	
Procedimiento de sensibilización	65	
1a etapa: para jefes		
2a etapa: Sistemas de incentivos	67	
Resultados	74	

A N E X O S

Esquema para la determinación del potencial de satisfacción en el empleo.	85
Gráfica de la Teoría de Herzberg	86
CONCLUSIONES	87
BIBLIOGRAFIA	89

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

Toda Organización se encuentra integrada por Recursos Humanos y materiales para realizar sus fines; siendo de vital importancia el elemento humano, ya que los resultados son pretendidos y alcanzados por él, es decir es quien determina la efectividad de la Empresa.

La Administración de recursos humanos se ha preocupado por conocer al personal y con el apoyo de la Psicología Industrial, predecir y controlar la conducta de los empleados en el ambiente laboral.

Actualmente la motivación permite la ayuda del individuo a ser miembro del grupo, a desempeñar las labores respectivas a coordinarse y a -- proporcionarle el clima de trabajo adecuado.

Es importante conocer al personal con el que se trabaja; sus emociones, inquietudes y necesidades que obligan al individuo a dirigirse a incentivos con los que estima satisfacer tales necesidades, constituyendo una forma de elevar el estado de ánimo del empleado.

Es necesario tener sensibilidad respecto a las necesidades para proporcionar un trato considerado, pues hoy en día se depende menos de recompensas económicas, mostrando mayor interés por el trabajo como parte de la autorrealización. Debido a lo anterior, se espera un rendimiento alto en el individuo motivado para desempeñar sus funciones en comparación del desmotivado.

El administrador debe evaluar cuidadosamente la estructura de recompensas, considerarla desde el punto de vista de contingencia e integrarla dentro de todo sistema administrativo para que el programa de motivación sea efectivo.

Existiendo un gran porcentaje de empresas con problemas de baja productividad y con los empleados por no poder satisfacer sus necesidades y darles la motivación adecuada para que aporten al máximo su capacidad de trabajo; es claro que conceptos como participación y círculos de calidad

son de suma importancia, ya que de ser bien aprovechados beneficiaría a ambas partes; estimulando con ello, la formación de una clase laboral, - racional y responsable en el que se dirigen las energías para el mejor funcionamiento hacia actividades constructivas.

MOTIVACION

LA MOTIVACION

Todo el mundo está de acuerdo en que los hombres trabajan para satisfacer sus necesidades. El desacuerdo empieza a aparecer en el momento en que se intenta concretar cuales son esas necesidades. Los filósofos han tratado amplia e inteligentemente el tema a lo largo de los siglos, pero frecuentemente sus elaboraciones han servido únicamente de base para formular teorías, sin intentar con ellas una conducción de la acción práctica. Desde el punto de vista de la práctica, estas teorías -- han servido en ocasiones, y es justo reconocerlo así, para denunciar situaciones reales en que ciertas necesidades quedaban insatisfechas, y -- han sido por ello un elemento influyente aunque el modo en que hayan influido no esté claro en muchas ocasiones para provocar cambios en la realidad.

Para la conducción práctica de la acción, y sobre todo en ese mundo tan esencialmente práctico como lo es el económico en que se mueve la empresa, se tiende a dar por supuesto que se sabe bastante acerca de las necesidades humanas con lo que nos dice al respecto el más elemental sentido común. Ocurre, además, que la empresa se dedica a la producción de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas, con lo cual parece claro que si una persona aporte su esfuerzo en una empresa, lo hará -- para conseguir una parte de esos bienes y servicios, o su equivalente en valor económico. Si la empresa funciona bien, será capaz de generar suficiente valor económico como para satisfacer a los que contribuyen con su trabajo a generarlo. Caso contrario no podrá satisfacerles lo suficiente como para inducirles a trabajar a cambio de los que puede darles.

Sin ser demasiado conscientes de ello, éstas son las ideas de fondo -- el paradigma de base -- sobre las que luego se piensa en términos prácticos.

Por ello, si se preguntase a cualquier persona, que por qué trabaja en una empresa, con gran probabilidad su respuesta será: para ganar dinero. Claro está que si se le hace pensar un poco, probablemente se le haga descubrir que eso que ha dicho es verdad, pero no toda la verdad. --

En seguida se dará cuenta que hay muchas otras cosas que le mueven a realizar ese trabajo concreto, en lugar de otro diferente que podría tener oportunidad de desempeñar. Tal vez, en bastantes ocasiones, el único argumento para no cambiar fuese el de "más vale lo malo por conocido que lo bueno por conocer", pero incluso una argumentación tan poco sólida como esa ya pondría de relieve que no es tan solo la retribución lo que retiene al empleado en su puesto de trabajo, si no también otros alicientes profesionales.

Una de las preguntas más obvias, y quizá por ello de más difícil contestación, es la que cuestiona los motivos que mueven al hombre a trabajar. Evidentemente, la respuesta más inmediata es la de que lo hace para satisfacer sus necesidades, pero entonces entramos en la pregunta clave: ¿Cuáles son estas necesidades?. Hallar una solución válida a esta interrogante, saber en todo momento cuales son los motivos reales que llevan a los empleados a prestar sus servicios en una empresa es la base que permite una planificación adecuada del trabajo.

" QUE ES LA MOTIVACION "

El conocimiento del proceso motivacional proporciona la base para entender el por qué las personas hacen lo que hacen. Implica tratar de hallar las respuestas a preguntas tales como: ¿Por qué algunos individuos buscan mayores niveles de responsabilidad?, etc.

Hay muchas definiciones de la palabra "MOTIVACION" según la forma y el marco de referencia de las personas de que se trate.

La motivación puede definirse como una impulsión dirigida a una meta. En lo fundamental, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos y objetos que se hallan fuera de él. Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos (u objetivos) que él cree que pueden satisfacer sus necesidades.

Hay un número infinito de grados de motivación, desde la necesidad-ligerísima, casi imperceptible, hasta la impulsión más profunda y abrumadora que consume toda la energía, de que disponemos y domina nuestros pensamientos hasta que se alcanza la meta.

"MOTIVACION Y COMPORTAMIENTO"

El estudio de la motivación y el comportamiento es una búsqueda de respuestas a inquietantes preguntas sobre la naturaleza del hombre.

EL COMPORTAMIENTO

La unidad fundamental del comportamiento es una actividad, todo comportamiento es una serie de actividades, las cuales pueden realizar el individuo en forma individual, combinarlas o bien cambiar las.

Para predecir el comportamiento, los administradores deben saber que motivos o necesidades de las personas llevan a que se -- produzca una determinada acción en un momento particular.

El comportamiento se orienta fundamentalmente hacia metas, pero el individuo no siempre conoce la meta específica. Los impulsos que motivan los patrones de conducta individuales distintivos (la personalidad) son en gran medida inconscientes y por lo tanto no se prestan fácilmente al examen y a la valoración.

MOTIVOS

La motivación de una persona depende de la fuerza de sus motivos, se dirigen hacia las metas, las cuales pueden ser conscientes o subconscientes.

Los motivos son los por qué del comportamiento. -- Ellos provocan y mantienen la actividad y determinan la dirección gene--

ral del comportamiento de un individuo. Son esencialmente los móviles de la acción.

INCENTIVOS

Las metas son exteriores al individuo, son blancos hacia los que se dirigen los motivos.

A estas metas se les llama frecuentemente incentivos.- Los incentivos pueden ser tangibles : remuneración, los beneficios y un medio lúpido; e intangibles: el elogio, la simpatía y el sentido de realización.

MOTIVO

INCENTIVO
META

FUERZA DE LOS MOTIVOS

La necesidad con la fuerza mayor en el tiempo en un momento particular es la que conduce a la actividad. La necesidad prepotente es lo que determina la conducta. La actividad es, el resultado de la necesidad más potente. Pueden ocurrir excepciones cuando las presiones sociales o del medio desvían el comportamiento en esa dirección.

CATEGORIAS DE LA ACTIVIDAD

En general la conducta o el comportamiento puede clasificarse en 2 categorías: la actividad dirigida hacia una meta y la actividad Meta. La actividad dirigida hacia una meta es, en esencia, comportamiento que se dirige hacia el logro de una meta.

Si la necesidad es más fuerte, es el hambre en un momento dado, diversas actividades como buscar donde comer, comprar comida o prepararla; se considerarían como actividades dirigidas hacia una meta

La actividad meta es preocuparse de la meta misma. En el caso del hambre, el alimento es la meta, y el comer es por lo tanto, la actividad meta.

Una diferencia importante entre estas 2 clases de acti

dades es su efecto sobre la fuerza de la necesidad.

En la actividad dirigida hacia una meta, la fuerza de la necesidad tiende a aumentar a medida que uno se ocupa en la actividad. La fuerza de la necesidad tiende a tomar la forma de una actividad dirigida hacia una meta, que se alcanza la conducta meta o aparece la frustración. Esta frustración sobreviene cuando el camino hacia una meta es es tá continuamente bloqueado.

La fuerza de la necesidad tiende a aumentar a medida que uno emprende actividades dirigidas hacia una meta, la fuerza de la necesidad tiende a disminuir a medida que uno se entrega a ella.

SITUACION MOTIVACIONAL:

MOTIVO	ACTIVIDAD DIRIGIDA HACIA UNA -
	META
COMPORTAMIENTO	
INCENTIVO	ACTIVIDAD META

Este esquema muestra una situación motivacional en la cual los motivos de un individuo se dirige hacia el logro de una meta. Como no todas las metas son realizables, los individuos no siempre llegan a la actividad meta, independientemente de la fuerza del motivo.

Si un individuo desea influir en la conducta de otra persona, primero debe entender cuales son los motivos o necesidades más importantes para esa persona en ese momento. Para que el incentivo sea eficaz, debe corresponder a la estructura de la necesidad de la persona en cuestión.

INFLUENCIA POTENCIAL DE LA MOTIVACION EN EL LOGRO DE LAS METAS DESEADAS.

El personal - elemento humano-, es el común denominador de la eficiencia de todos los demás factores, ya que éstos son operados por el hombre.

Por ello, la ayuda y actitud del personal condiciona los resultados que se obtienen en todos los demás aspectos.

Muchos autores consideran que las funciones administrativas de planeación, organización, motivación y control ocupan un lugar primordial en el estudio de la administración.

Junto con la Planeación y Organización, la motivación desempeña un papel importante en la determinación del nivel de rendimiento de los empleados, el cual a su vez influye en la eficacia con que se rran satisfechas las metas de la Organización.

En su investigación sobre la motivación, William James, de Harvard, descubrió que los empleados, por hora podían conservar sus empleos, es decir, evitar ser despedidos, trabajando aproximadamente a un 20 % ó 30% de su capacidad. Demostró también que los empleados trabajan cerca de 80 a 90% de su capacidad si están altamente motivados.

El esquema siguiente muestra el nivel mínimo en que los empleados pueden trabajar conservando sus empleos, y el nivel al que sería de esperar que trabajaran con una motivación apropiada.

de 80% a 90%

AREA INFLUIDA POR LA MOTIVACION

de 20 a 30%

Esto muestra que si la motivación es débil, el rendimiento de los empleados se resentirá tanto, como si su capacidad fuera baja. Por ésta razón, la motivación es una función sumamente importante de la Administración.

CLAVES DE LA MOTIVACION

NATURALEZA DE LAS NECESIDADES HUMANAS

Ya que el hombre está formado de cuerpo y espíritu, --- cuenta con necesidades fisiológicas y un cúmulo de requerimientos nacidos de su espíritu.

La comprensión de las necesidades superiores de los empleados dentro de la empresa, es sumamente importante, pues la satisfac--ción de éstas determinan el grado hasta que puedan desarrollar las habilidades y potenciales de los empleados dentro de la empresa.

Se han distinguido 2 grandes grupos de necesidades hu--manas: Aquellas que el hombre posee por naturaleza, que son inherentes - al organismo y casi siempre son de índole fisiológica, llamadas necesida--des innatas, y aquellas otras que aprendemos o adquirimos a lo largo de - la vida y que son creadas a través de nuestra experiencia.

PRIORIDAD DE LAS NECESIDADES DEL PERSONAL

Para satisfacer un efectivo sistema de motivación se - debe tener en cuenta la importancia de las diferencias en las necesidades de los empleados.

Las primeras necesidades que el empleado tiende a sa--tisfacer, las más importantes son indudablemente las necesidades fisiol--ógicas básicas, éstas deben ser satisfechas sin dilatación.

El siguiente aspecto a llenar es el de la seguridad; - en el sentido físico como psicológico, buscan asegurarse contra riesgos - en su persona, tanto como de adversidades económicas como malos tratos. Una vez satisfechas las anteriores, es el deseo de agruparse o actividad--social. Al ir satisfaciendo las anteriores necesidades, el empleado, ---tiende a sublir parte del esquema de necesidades, donde se encuentran las--de estimulación y autorrealización, las cuales incluyen: logros, sabiduría, confianza, independencia, reconocimiento y el desarrollo total del indivi--duo. Estas son las más difíciles para obtener su completa satisfacción, - es por eso que debe ponerse especial atención para motivar a los emplea--dos sobre todo los de las jerarquías media y alta de la empresa con el --propósito de lograr el cumplimiento de esas necesidades superiores.

FACTORES QUE CREAN LAS DIFERENCIAS EN LAS NECESIDADES

Existe un sistema de interacción de las necesidades, - el cual es diferente para cada individuo, lo que contribuye a dificultar-

la interpretación de las acciones de los demás.

Influye además la diferencia de clases de los empleados, ya que las distintas clases requieren diversas necesidades y aspiraciones, lo que afectará su actitud hacia el trabajo y la respuesta ante distintas motivaciones.

"Por lo tanto debemos tratar a cada persona, de acuerdo a sus necesidades y para comprender esas necesidades debemos descubrir por que la persona quiere algo".

"Se necesitan 3 claves sencillas para abrir las puertas al progreso humano en el lugar de trabajo: consideración, retroinformación continua y el convencimiento de la necesidad mutua". Es lo que dice Donald Delena en el artículo aparecido en Industry Week (enero 1974), añade:

"La consideración es un espejo, en el que la imagen refleja exactamente el modelo. Los Administradores que muestren consideración eliminarán la tensión, promoverán la confianza y mejorarán la actitud y la moral".

"Retroinformación lo que quisiéramos conocer es -- nuestra posición competitiva con nuestros clientes de donde procede el -- producto, que le ocurre una vez que sale de aquí, el uso futuro que se le ha programado y los problemas de actualidad vinculados a su producción -- que influyen sobre nuestra vida laboral de uno u otro modo"

"El principal ingrediente que falta...es el convencimiento de la mutua necesidad. Los administradores superiores han dejado de observar una simple verdad: todo trabajador está ahí porque quiere -- trabajar... Si los administradores de la empresa reaccionaran de igual modo, reconociendo que han nombrado a un trabajador para un puesto porque -- necesitaban a un trabajador para el puesto y basaron su filosofía de la -- supervisión en consecuencia, muchos problemas desaparecerían".

Esto revela que se ha perdido el poder de la Administración de mandar o imponer, y que los trabajadores tienen conciencia de su importancia en la Compañía.

COMO DETERMINAR EL POTENCIAL DE SATISFACCION EN EL EMPLEO.

La Firma consultora de Administración: Toy Walter & - Associates, de New Jersey, identifica una lista de características para medir el potencial de satisfacción de cualquier empleo.

* (Lista de control)

CRITERIOS PARA DISEÑOS DE PUESTO QUE PROPORCIONAN MOTIVACION.

A comienzos del siglo, Frederik W. Taylor, demostró -- que el dividir el trabajo en tareas pequeñas y repetidas eran una manera eficaz de diseñar puestos de producción.

La fragmentación de tareas es garantía casi segura de la monotonía en el empleo, con la desmotivación resultante.

Quienes propugnan el rediseño de los puestos no dejan de favorecer mayores salarios y jornadas más breves; pero sostienen que estas retribuciones no motivarán a los obreros para que se desempeñen mejor. Creen que esta motivación debe ser interna y proceder del propio trabajo.

Los diseños de puestos, para brindar motivación, deben satisfacer estos criterios:

1. Unidades de trabajo naturales identificables: en ocasiones, los trabajadores cumplen tareas pequeñas, aisladas; en lugar de trabajos completos. Para incorporar a tales puestos la motivación interna, los procesos deberían rediseñarse para que el trabajador se identifique con una gran gama de actividades y objetivos de la empresa.

2. Relaciones de "cliente". La agrupación lógica de tareas y de responsabilidad que por ellas tiene el trabajador debe constituir la base de la relación con aquellos que resultan "clientes" de los servicios del trabajador.

3. Diseño de módulos de empleos: El empleo debe estructurarse a fin de proporcionar al trabajador variedad y también autonomía. El primer principio en que se basa el diseño de módulos de empleos se conoce como carga horizontal: Ampliar el ámbito de las tareas del trabajador para proporcionarle variedad, ensanchar y aumentar el estímulo que le dá el trabajo. El segundo principio se denomina carga vertical. Este expande el módulo básico del empleo añadiendo tareas más estimulantes, una mayor --responsabilidad y una medida creciente de autosupervisión, autonomía y -control.

4. Sistema de retroinformación: El trabajador debe recibir regularmente información sobre su desempeño de parte de su "cliente", de su supervisor y de las normas de desempeño incorporadas al trabajo mismo. Esta retroinformación le permite saber hasta que punto satisfe las exigencias -de su empleo, refuerza la buena actuación y le suministra una base para corregir sus propios errores.

5. Progreso en las tareas: El empleo debe brindar al trabajador oportunidades para aumentar sus cualidades y conocimientos, obtener reconocimiento y progresar, existiendo niveles de mayor responsabilidad dentro -del empleo.

INCENTIVOS

Se consideran como una meta objetiva capaz de satisfacer lo que subjetivamente consideramos una necesidad, impulso o deseo.

INCENTIVOS REALES Y SUPLENTE

Para satisfacer una necesidad, el hombre debe tener ante sí un incentivo externa que sirva como satisfactor. Cuando la necesidad es con reto y la persona es consciente de cual es el incentivo que -satisface esa necesidad, ese incentivo determinado es un incentivo real, con frecuencia los incentivos reales no se alcanzan, entonces el sujeto dirige su atención a la obtención de otro incentivo que substituya el --real.

Los incentivos evitan la frustración que ocasiona a la

persona el no alcanzar un objetivo real. Al otorgar a los empleados incentivos sustitutos, debe estudiarse primero cual es la necesidad que la persona quiere satisfacer.

INCENTIVOS POSITIVOS Y NEGATIVOS

Los incentivos positivos son aquellos factores agradables asociados a una situación de trabajo que evitan el que el trabajador se esfuerce en alcanzar los niveles requeridos.

Los incentivos positivos se asocian con el premio, --- mientras que el negativo supone castigo y ambos son utilizados en la empresa porque los sujetos trabajan ya sea para ganar un premio o para esquivar el castigo.

Hay, el empleado es capaz de autodirigirse y controlar se con tal de alcanzar los objetivos deseados, pues el logro de los objetivos representa en sí una satisfacción.

El énfasis en subrayar que los incentivos positivos de ben ser utilizados, no implica la total desaparición de los incentivos negativos, pues se ha comprobado que el castigo o la amonestación son me dios efectivos para obtener la obediencia de los empleados especialmente cuando se acompañan de un paternalismo que los equilibre.

Al usar métodos negativos, existe el peligro de frus-- trar al empleado, en especial, si él considera que el castigo es injusto. Por otra parte al usar este sistema se le hace notar al empleado LO QUE NO DEBE HACER, sugiriéndole tal vez, acciones que a él no se le habrían- ocurrido. Además el castigo produce miedo y hostilidad en el empleado, de lo que resulta frecuentemente actitudes desfavorables para el trabajo

Los incentivos positivos que se usan comunmente son:

- Incentivos económicos.
- Seguridad.
- Reconocimiento.
- Competencia.

- Conocimiento de los resultados.
- Participación.

INCENTIVOS ECONOMICOS

a) DINERO

Si bien el dinero es un medio sumamente efectivo como incentivo, cuando se relaciona el salario con la producción para aumentarla; también entraña un riesgo, ya que es fácil de contar y puede compararse la cantidad obtenida con la de los colegas, volviéndose un desincentivo.

b) PARTICIPACION EN LOS BENEFICIOS

Considerada por muchos gerentes como una de las formas más efectivas de incentivos económicos de grupo. En México, ésta se encuentra determinada por la ley (20% como porcentaje mínimo); dando la -- sensación estimulante de "pertenecer" originando el deseo de trabajar ard uamente; sin embargo existen limitaciones: Proporciona una menor relación entre el esfuerzo individual y la retribución final al depender dí - cha participación del estado del mercado, la eficiencia en ventas, etc.

c) PENSIONES

La perspectiva de una pensión alienta a conservar el - empleo y desarrollarlo satisfactoriamente por el sentimiento de seguri - dad que le proporciona. Los planes de pensiones privados, es decir dent - ro de la empresa, son arreglos por los que el trabajador recibe una --- cierta compensación económica de una manera regular desde que se jubila hasta que muere. Sin embargo, existen inconvenientes: El tener que con - servar su trabajo para lograr tales beneficios que puede resultar presio - nante al igual que el tiempo bajará el poder adquisitivo del dinero, ade - más de depender de la permanencia y éxito de la empresa.

d) BONIFICACIONES

La razón de su otorgamiento es diverso, pero indepen-- dientemente de ella, representan un estímulo para los trabajadores que - se han distinguido por alguna razón. Es necesario participarles a los - empleados la razón del premio económico para evitar la consideración del

pago normal.

e) SEGUROS DE GRUPO

Estos tienen la ventaja de que por ser varias las personas que lo contratan, su costo es fácilmente accesible al trabajador. Regularmente los empleados adquieren este tipo de seguro después de cierto lapso de 6 meses a 1 año de prestar sus servicios a la Compañía. El monto del seguro comunmente va de acuerdo a lo que gana el asegurado y es pagado por el empleado, por la empresa o de una forma mancomunada.

LA MOTIVACION NO ECONOMICA

Está constituida por incentivos positivos como negativos que no son parte del salario común y que no representan una inversión directa de la empresa en el trabajador.

"SEGURIDAD"

La seguridad da un incentivo positivo para el trabajador, ya que un empleado al sentirse seguro que se encuentra libre de intranquilidad respecto a su futuro, está estimulado a dirigir sus energías al logro de los objetivos de la empresa.

"ELOGIO Y REPRIMENDA"

El elogio satisface al "yo" del individuo y motiva fácilmente a la persona, mientras que la reprimenda aún siendo el procedimiento más común no es efectivo. El elogio produce mejoras mayores que cualquier amonestación. Utilizando el elogio público se puede hacer ver al individuo que es IMPORTANTE, que él se sienta estimado y aceptado, así como seguro de sí mismo para realizar su trabajo y lograr una autosuperación.

"COMPETENCIA"

Puede utilizarse como incentivo para estimular ciertos tipos de conducta, las personas compiten por algunas satisfacciones que les da el ganar y cuando además, existen premios o recompensas, su estímulo es mayor.

El empleado compite consigo mismo, con otros compañeros. La competencia entre los empleados, ya sea individual o en grupo - acrecenta la seguridad de los empleados y aumenta la asistencia, producción y eficiencia.

Para poder usar la competencia como motivación se requiere una buena comunicación y relaciones humanas satisfactorias en la supervisión, así se logra aumentar el interés y entusiasmo por obtener - los standards de trabajo fijado.

Para que la competencia sea una motivación, debe existir duda sobre si se va a ganar o no.

La incertidumbre es un requisito que mantiene el interés, éste disminuye cuando al empleado le es fácil al ganar.

CONOCIMIENTOS DE LOS RESULTADOS

Este es otro de los métodos sencillos y efectivos de - motivación positiva no económica. El rendimiento de un empleado aumenta por 2 razones:

Debido a que se incrementa la habilidad de la persona - o porque realiza un mayor esfuerzo y el mayor esfuerzo resulta cuando el empleado tiene una motivación más alta. El empleado, al realizar su trabajo, desea saber si lo hizo bien, el conocimiento del resultado de su - trabajo lo llevará a fijarse metas más altas si tiene un espíritu de superación.

PARTICIPACION

Esta es una de las formas motivacionales más efectiva - para estimular al empleado. Cuando se permite que el empleado participe en las decisiones, ya sea por medio de juntas, conferencias, comités o - buzones de sugerencias, el empleado se siente comprometido en el éxito o fracaso que pueda tener la idea que él apoyó o sugirió.

LA SATISFACCION DEL DEBER CUMPLIDO

Es eficaz, sobre todo para ejecutivos y superiores, -- consisten en la sensación que experimentan de que están ayudando a los demás a conseguir los objetivos, sus objetivos.

EL AMBIENTE DE TRABAJO COMO INCENTIVO

El ambiente de trabajo comprende elementos tanto físicos como sociales o psicológicos.

Una relación armónica entre trabajador, supervisor y compañeros son un fuerte incentivo para desear permanecer dentro de la empresa y hacerlo efectivamente. Unas condiciones físicas desagradables e insuficientes disminuyen en el empleado el deseo de trabajar, aumentan el ausentismo y dan lugar a un gran número de accidentes de trabajo, como resultado de la fatiga física o psicológica que producen la ineficiencia del ambiente de trabajo.

EL GRUPO COMO FUERZA DINAMICA DE LA MOTIVACION

"Los administradores deben concentrarse en organizar -- al grupo de trabajo como instrumento de cooperación, dice Zenger. El -- grupo es la fuerza más poderosa que conocemos hoy para influir sobre sus miembros. Para que sea eficaz, los administradores deben aprender a usar el grupo eficazmente".

"La mayoría de los problemas vinculados a la productividad y la motivación se deben a que el propio grupo se organiza y dirige de manera descuidada porque la Administración no llega a aclarar metas, precrear la misión del grupo y escuchar atentamente los problemas -- cotidianos que se presentan".

El Dr. Zenger cree que es posible superar el problema del trabajo tedioso que no puede eliminarse o automatizarse. Lo que se requiere es algo tan poco complicado como la rotación frecuente, cosa -- que sólo los japoneses han adoptado en cierta medida.

LAS POLITICAS DEL PERSONAL Y LA MOTIVACION

Una política de personal que debe estar presente en toda empresa, científicamente administrada, es la de colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado.

Un empleado que cree estar contribuyendo con su esfuerzo al logro de los objetivos del grupo, considera su trabajo como deber importante.

Otras técnicas consideradas como motivacionales son todas aquellas políticas o actividades de la empresa tendientes a eliminar el aburrimiento y la monotonía del empleado, el aburrimiento es una reacción intrínseca del individuo que generalmente aparece en labores fáciles de repetición o bien cuando el trabajo no interesa personalmente al individuo. Es el departamento de personal con sus políticas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal el indicado para determinar que persona está capacitada para desempeñar cada puesto en la organización.

LA CAPACITACION COMO MOTIVADOR

La capacitación es muy importante en toda relación supervisor-subordinado, a entre iguales.

"La capacitación continua - dice Drucker - brinda a cada obrero el conocimiento de su propio desempeño, de sus propias normas y al mismo tiempo de otros compañeros en su nivel. Forma el hábito de contemplar "nuestro trabajo". Crea una comunidad de trabajo y trabajadores...cada empleado tiende a ver más allá de las fronteras de su propia especialización y de su departamento. Sabe lo que pasa, sabe que trabaja hacen los demás. Ve el todo auténtico y de él se espera que le preocupe el desempeño de cada una de las tareas que componen este todo auténtico. Por lo tanto, puede advertir cual es su propio lugar dentro de la estructura y su propia contribución".

La capacitación puede satisfacer algunos de los deseos de los trabajadores: consideración, conocimiento de la contribución de cada uno, reconocimiento de las necesidades mutuas de la empresa por el trabajador y del trabajador por la empresa.

OPORTUNIDADES DE DESARROLLO

Las restricciones a las oportunidades de autodesarrollo son un obstáculo a la motivación interna. Deben eliminarse, y en su lugar colocar indicios claros de que la Administración alienta el desenvolvimiento y proporciona oportunidades para lograrlo.

LA MOTIVACION Y EL PROGRESO DE LOS NEGOCIOS

La Motivación no es un programa que pueda instituirse en una empresa como un sistema o un procedimiento. El medio en que la motivación interna puede prosperar y perpetuarse debe privar en toda la Organización, en todos los niveles y sectores de la empresa. La necesidad de un medio motivador es tan importante para las organizaciones como lo es para las personas. Utilizar los recursos humanos de manera humana y eficaz es en la actualidad el método más promisorio para que las organizaciones progresen constantemente.

OTROS ASPECTOS DE LA MOTIVACION

Los incentivos se utilizan para aumentar la eficiencia de los empleados. El aumento de eficiencia significa que cada trabajador debe gastar sus energías en un grupo óptimo de acuerdo con sus posibilidades y motivarlo para que desarrolle y exprese las aptitudes que posee.

Los incentivos son activadores de la voluntad para aumentar la eficiencia, y es condición de un buen sistema motivacional des cubrir cuando la motivación crea desagradables experiencias en el emplea do por presionar a trabajar más allá de sus posibilidades y cuando estimu lo a las personas a mejorarse, incrementando su destreza por medio del

aprendizaje de mejores métodos de trabajo.

La habilidad para hacer un trabajo es una función de aptitud y entrenamiento. Las medidas de rendimiento o producción, implican una función adicional; el deseo de trabajar de acuerdo con la aptitud poseída. Este es el problema de la motivación, pero la fatiga reduce temporalmente la productividad. Por lo tanto, la productividad del individuo se mide de la siguiente manera: $\text{Productividad} = \text{Aptitudes} \times \text{entrenamiento} \times \text{motivación} - \text{fatiga}$.

La productividad del hombre está influida por aspectos tanto físicos como psicológicos, que si bien no pueden ser totalmente -- controlados, si pueden ser encauzados por un bien planeado sistema de motivación que haga nacer en el individuo el deseo de trabajo y superación con el fin de satisfacer sus necesidades y lograr sus objetivos y los de la empresa.

PRODUCTIVIDAD

El estudio de la Productividad es fundamentalmente la investigación constante, con el objeto de descubrir y poseer técnicas, equipos, herramientas, dispositivos, instrumentos, etc., que permiten lograr un mejor aprovechamiento de los recursos o factores que intervienen en las actividades económicas; por lo que, habrá de conocer los recursos capacidades y habilidades de los diversos elementos que concurren con el mismo fin, para que en base a ello investigar y analizar, evaluar resultados y poder determinar lo que más se adapte a la situación.

Para lograr la mayor productividad mediante la aplicación de las técnicas de la Administración, deberán considerarse factores externos e internos.

EXTERNOS:

a) De influencia de tipo internacional: Comercio internacional, Inversiones extranjeras, Ciencia y tecnología exterior.

b) De influencia tipo Nacional: El elemento humano, el mercado, las inversiones, el Estado.

c) Influencia de tipo local: Gobierno estatal o municipal, consumidores, proveedores, asociaciones, competencia, servicios - públicos, condiciones físicas, bancos e instituciones financieras, fuerza de trabajo, tecnología.

INTERNOS

El aumento de la productividad en la empresa, se funda en programas específicos para el análisis de áreas y funciones que e---structuren e integren a la empresa; así se tienen programas para aumentar la productividad en el elemento humano, en los recursos financieros; en las instalaciones, la maquinaria, el equipo, materiales básicos y comple---mentarios; así como para las actividades de mercadotecnia.

El recurso posible y menos costoso en comparación de - los que contribuyen a la obtención de mejores resultados o productos, es sin duda el elemento humano, por tal razón se estará siempre en posibili---dad de capacitarlo y adiestrarlo convenientemente. El estudio de la pro---ductividad tiene 2 finalidades fundamentales: 1a.-lograr mayores benefi---cios a nivel Nacional y 2a.- proyectar la producción de bienes y servi---cios al Mercado Internacional.

EL MEDIO MOTIVADOR

Contiene una combinación de condiciones físicas y acti---tudes mentales. La importancia relativa de unas con respecto a las o---tras depende de la naturaleza y la importancia del trabajo, a juicio de los trabajadores. Puede realizarse un trabajo excelente en condiciones---atroces cuando es muy firme el deseo de realización. A la inversa, las---mejores condiciones posibles no impedirán un trabajo inferior si los tra---bajadores no persiguen la realización.

LOS FACTORES FISICOS

Hay clases de trabajos que no pueden cumplirse eficaz-

mente cuando el medio físico es inadecuado. Por bien que los supervisores adiestren a los subordinados por muchos incentivos que se les den para lograr precisión, inevitablemente cometerá numerosos errores. La mala iluminación es un obstáculo al desempeño, el trabajador pierde rápidamente interés por su tarea, y pronto ni siquiera trata de hacerla bien, cuando esta iluminación es clave para su ejecución. Sin embargo, otro tipo de labor en que se realizan tareas en un lugar ruidoso, enfocante y peligroso, puede resultar un medio aceptable porque es conducente a la realización de su tipo de trabajo.

VENCER LA DESMOTIVACION DEBIDA A DEFICIENTES CONDICIONES LABORALES

Esto se logra cuando se informa lo obtenido en el trabajo y se sienten reconocidos por ello, obtener retroinformación de sus clientes, ver que su trabajo es una parte importante del producto final. El medio físico se convierte en un factor secundario en su actitud hacia su empleo, y este obstáculo se había apartado gracias a una buena conducción.

EL USO DE LAS RECOMPENSAS ECONOMICAS AL EXISTIR DEFICIENTES CONDICIONES LABORALES

Los efectos de un mal medio no pueden eliminarse mediante recompensas incentivadoras. Los trabajadores responderán a premios o pago incentivado solo cuando estén convencidos de que pronto se harán esfuerzos por mejorar aquellas condiciones. A menos que se proceda a las mejoras en el tiempo prometido, todo incentivo perderá pronto su eficacia.

EL JUICIO PERSONAL DETERMINA CUANDO MODIFICAR LOS FACTORES FISICOS

La Administración debe examinar el medio, para estudiar los efectos relativos de los factores físicos sobre la Producción en comparación con las actitudes.

Cuando la actitud de la Administración es conducente a la motivación interna pero los resultados son insatisfactorios debido a obstáculos ambientales, los cambios deben introducirse rápidamente. Si la raíz del problema radica en una actitud de desatención, la administración puede, por el momento, postergar los cambios de los factores físicos y concentrarse en el cambio de actitudes, tanto las de los gerentes como las de los trabajadores.

PROBLEMAS EN LA MOTIVACION

Satisfacer las necesidades, no es un proceso sencillo, la vida diaria y las convivencias personales, ocasionan frustraciones y conflictos que perturban el bienestar del individuo y causan reacciones que con frecuencia no comprendemos.

LA FRUSTRACION

El fracaso de los deseos de los empleados por lograr sus fines, los puede sumir en el desengaño, lo que será la base de distintos tipos de conducta.

La frustración es una barrera a la satisfacción de las necesidades; la barrera se encuentra entre las necesidades y el incentivo.

NECESIDAD	COMPORTAMIENTO	INCENTIVO	REDUCCION
TENSION	DIRIGIDO A LA META	(META)	DE LA TENSION
			BARRERA

Meler señala que las principales características de la conducta frustrada son:

- Agresión
- Regresión
- Fijación
- Resignación

AGRESION

Es una forma de conducta que tiene el carácter de ataque a una persona u objeto. Puede estar representada por violencia física o ser un ataque verbal. El ataque contra alguien se considera enemigo y contra un objeto, puede quitar la frustración y el individuo seguirá el camino para conseguir su objetivo. Pero cuando el ataque se dirige a obstáculos ineludibles, produce mayor frustración lo que traerá por resultado una conducta inadaptable.

REGRESION

Es la tendencia de la persona que se encuentra en una situación de desengaño a volver a su conducta de la infancia. Los síntomas de regresión en los empleados son: La pérdida de control emocional-organización social primitiva; dependencia del dirigente; falta de responsabilidad, temor excesivo y sin razón; tendencia a los rumores, bromas y chistes. Los directores que no delegan responsabilidad, que se les dificulta tomar sencillas decisiones, que son hipersensitivos o que no distinguen peticiones razonables de las irrazonables, están mostrando regresión.

FIJACION

Es la tendencia de una persona frustrada a persistir en una conducta inútil, aún sabiendo que no conduce a nada.

RESIGNACION

Es la propensión de la persona frustrada, a darse por vencida, a abandonarse; tienen una moral baja y permanecerán neutrales hasta que cambien su estado mental. Solo mediante un buen conocimiento por parte de sus superiores y compañeros, el empleado puede ser ayudado para aliviar su frustración. El castigo a su actitud, cualquiera que sea ésta, sólo agravará la situación.

El superior debe distinguir cuando es una barrera para el empleado y cuando una satisfacción, ésto se determina mediante una observación cuidadosa y a través de juntas en las que el individuo pueda - desahogarse libremente.

SITUACION DE CONFLICTO

Se da cuando la persona tiene ante sí varias motivaciones que exigen de él una decisión.

El conflicto se presenta cuando el empleado debe decidir entre 2 incentivos igualmente atractivos para él o bien, cuando debe escogerse entre hacer y no hacer algo, si el hacerlo le resulta desagradable pero le proporciona un beneficio mientras que el dejar de hacerlo le parece atractivo.

La atención de la dirección debe dirigirse a crear un medio de trabajo efectivo y un clima psicológico y social dentro de la - empresa que disminuya las frustraciones y conflictos y aumente la satisfacción de las necesidades por medio de los incentivos.

FACTORES SOCIALES DE LA MOTIVACION

Las relaciones entre supervisores y subordinados y entre iguales pueden contribuir al clima de motivación dentro de una Organización. Las relaciones obran positiva o negativamente según su carácter.

El Dr. John Zenger, de Zenger, Millar and Associates, - de Menlo Park, California, cree que la motivación interna puede resultar de la eliminación de obstáculos al trabajo productivo:

OBSTACULOS

1. En las políticas destinadas de una empresa que persisten cuando la Administración carece de la decisión de suprimirlas.
2. La mala supervisión, ya que los supervisores no reciben adiestramien- to en relaciones humanas, formados en una atmósfera autoritaria, dan ór-

debes sin explicaciones y se impacienta con personas que plantean cuestiones como el tedio, el trabajo inútil o la falta de oportunidades.

3. La estructura burocrática, inhibe los intentos de cambio, destruye la comunicación, habla pero raramente escuchan.

TEORIAS ORGANIZACIONALES

LOS MODELOS MECANICISTAS

Los primeros científicos que abordaron el análisis de lo que han de hacer las empresas tendieron a dejar de lado la cuestión - de como conseguir que las personas estuviesen motivadas para realizar el trabajo que las empresas les pedían; es decir, tendieron a prescindir en su análisis de la cuestión de por qué razones una persona decidiría cooperar en la empresa en lugar de decidir el no hacerlo. En el trasfondo-último de su pensamiento, esta cuestión era trivial que no valía la pena ser analizada.

Así pues existen un gran número de trabajos teóricos - acerca de la empresa y su funcionamiento que buscan resolver las siguientes cuestiones: Cómo definir lo mejor posible qué es lo que cada persona ha de hacer en la empresa para que ésta marche bien.

Cómo conseguir que cada persona sepa lo más exactamente posible que se espera que haga y sea capaz de hacerlo.

Como conseguir que cada persona quiera efectivamente hacer lo que se le pide, y eso depende tan sólo de las cosas que la empresa pueda ofrecerle a cambio.

Se podría sintetizar el contenido de esos trabajos diciendo que tratan de cómo planificar la acción conjunta, como comunicar la acción individual requerida y cómo motivar a los individuos. Esos 3- aspectos del funcionamiento de las empresas están fuertemente relacionados entre sí; el cómo se planifique y lo que se planifica hacer, influye en la motivación de los individuos; también influye la comunicación en la motivación y ésta en la planificación, etc. Todos estos análisis, a pesar de su aparente diversidad, tienen una concepción a la hora de pensar en la empresa. A esa concepción se le llama modelo Mecanicista.

Dentro del modelo mecanicista de la empresa, la motivación de las personas se contempla como un problema acerca de qué hay que darle a una persona (y cuánto) para que se decida a realizar un trabajo- que la empresa le pide. Es un problema de cuáles han de ser los incenti

vos y su cuantía. Al principio el tema se trivializó: más o menos se pensaba que a efectos prácticos el dinero es un motivador universal y -- que, por lo tanto, lo único que merecía ser estudiado a fondo y con cierto detalle era cuánto valdría la pena pagar a cambio de un cierto trabajo. Surgen así numerosos estudios sobre incentivos (entendiendo por tales únicamente la retribución) y el modo de relacionar su cuantía con la producción (el trabajo requerido). En seguida fue evidente que, a efectos prácticos, no bastaba con estos elementos para conseguir motivar a las personas a fin de que alcanzasen los niveles de producción que la empresa deseaba. Lo primero que se vió claro es que en muchas ocasiones -- los trabajadores renunciaban a alcanzar mayores niveles de retribución, limitándose a producir hasta un cierto punto, y no pasando de ahí a pensar de los incentivos ligados a una mayor producción.

Al principio, esta anomalía trató de explicarse y corregirse introduciendo nociones puramente fisiológicas, como el cansancio, el esfuerzo físico, etc. Se descubre por otra parte, que lo más -- frecuente en las fábricas es que existan grupos de operarios que, voluntariamente, restringen el nivel de producción, llegando incluso a tomar severas medidas contra cualquier operario que exceda los niveles aceptables para el grupo.

LOS ESTIMULOS DEL TRABAJO

El análisis de todos estos fenómenos y muchos otros similares, va convirtiendo en una absoluta evidencia científica el hecho -- de que, a efectos prácticos, no puede prescindirse en la empresa de una realidad que nos era bien conocida por sentido común, a saber, que el dinero no es un motivador universal, que la gente busca otras cosas y que, por lo menos, hay que aceptar que el intento de convencerles para que ea crifiquen esas otras cosas a cambio de dinero resultaría tan caro que de ningún modo sería práctico intentarlo.

Por este camino se inician una serie de descubrimien--tos en los que aparecen desde la importancia de las condiciones de trabajo, hasta las actitudes de los mandos que lo supervisan, pasando por la-

influencia del reconocimiento de los éxitos conseguidos por el trabajador, etc.

LOS EXPERIMENTOS HAWTHORNE

Empieza con todo ello a manejarse una concepción más profunda del trabajador; se toma conciencia, al menos a nivel científico de la necesidad de tener en cuenta sus dimensiones psicológicas a la hora de motivarle en su trabajo. Además, en los estudios más profundos al respecto, en los que se trataba de investigar los factores que influían en la productividad de los trabajadores y su relación con la satisfacción y la motivación, aparecían toda una serie de factores influyentes - en la motivación que no eran debidos a los incentivos -de cualquier tipo que fuesen - manejados por la empresa. El más clásico de ese tipo de trabajos, el llevado a cabo por Elton Mayo y Fritz Roethlisberger en la planta Hawthorne de la Western Electric Company (a lo largo de una serie de años a finales de la década de los 20 y principios de los 30), tuvo 4 fases fundamentales: los investigadores comenzaron centrándose casi exclusivamente en el tema de la productividad de los trabajadores; desde este punto pasaron al análisis de la satisfacción de esos trabajadores; más adelante se les impuso la necesidad, de analizar la motivación y, -- por último, llegaron a la consecuencia de que la productividad, la satisfacción y la motivación estaban fuertemente relacionadas entre sí, formaban una unidad que había que contemplarla conjuntamente y sus relaciones distaban de ser fáciles de comprender y explicar.

Hay que destacar, en lo que se refiere a la motivación los experimentos Hawthorne, ya que dejaron bien sentado que importantes estímulos que afectaban a la satisfacción de los trabajadores y a su motivación para trabajar no procedían de la propia empresa, no eran parte de los incentivos que manejaba la empresa.

Esos estímulos surgían de la propia situación social - en que vivían los trabajadores y que el propio trabajo creaba y modificaba. Surgían como consecuencia de la interacción de los trabajadores entre ellos, sin que la empresa pudiese controlar dichos factores motivantes más que muy limitadamente.

LA TEORIA DE MASLOW

Abraham H. Maslow y su obra *Motivation and Personality* plantea su teoría en 2 partes:

- Establece una jerarquía de las necesidades humanas
- Postula un dinamismo por el que aparecen las motivaciones para satisfacer aquellas necesidades.

Clasificación de las necesidades según Maslow:

Fisiológicas: Alimento, descanso, agua, protección --
contra los elementos de la naturaleza, etc.

De Seguridad: Protección contra posibles privaciones
y peligros.

Sociales: Dar y recibir cierto afecto, sentirse acep-
tado por otros.

Autoestima: Estimación propia (confianza en sí mismo,
competencia profesional, conocimiento, etc) y estimación por parte de --
los demás de las cualidades propias.

Autorealización: Lograr el desarrollo y utilización-
de todas las potencialidades que tiene la persona.

LA TEORIA DE HERZBERG

Formula su teoría llamada higiene-motivación, acerca -
de los motivos que influyen en el trabajo de los hombres en las empresas
En los factores de higiene incluye: sueldo, supervisión, técnica, condi-
ciones de trabajo, reglamentaciones y modo de operar de la empresa, etc.

Entre los motivadores están: posibilidad de logro per-
sonal, reconocimiento, responsabilidades, posibilidades de promoción, capa-
cidad de autoafirmación, etc. Entre los factores que afectan a las ac-
titudes de trabajo, se identifica el primer grupo con las necesidades fi-
siológicas y de seguridad de Maslow; y el segundo a las de autoestima y-

autorrealización. *Gráfica

McGREGOR TEORIA "X" v TEORIA "Y"

La Teoría X corresponde a la concepción de la dirección de un modelo mecanicista de la empresa.

- El ser humano promedio tiene una aversión inherente al trabajo y lo evitará si le es posible.

- La mayoría puede ser coaccionada, amenazada con castigos para obligarla a hacer el esfuerzo.

- El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desear evitar las responsabilidades, tiene pocas ambiciones.

La Teoría Y es una concepción de la empresa como organismo social:

- El gasto físico y mental es natural. El trabajo puede ser fuente de satisfacción o de castigo dependiendo de condiciones -- controlables.

- El hombre ejercerá autodirección y autocontrol en el servicio de los objetivos.

- El compromiso hacia objetivos está en función de recompensas asociadas con su logro.

- En condiciones adecuadas se buscará la responsabilidad.

TEORIA MADUREZ=INMADUREZ (CHRIS ARGYRIS)

Los individuos deben madurar dentro de la organización existirá fusión de objetivos y tareas.

Determina las características del comportamiento Inmaduro: pasividad, dependencia, pocas maneras de adecuarse, intereses erráticos y superficiales, perspectivas poco importantes, falta de conciencia en el yo.

Comportamiento Maduro: actividad, independencia, muchas maneras de comportarse, intereses profundos, perspectiva temporal, coacción de igualdad, conciencia y control en sí mismo.

Formula 2 recomendaciones a quienes detestan las responsabilidades de dirección: modificar la organización enriqueciendo las tareas, en oposición a la parcelación taylorista, y fomentar la colaboración entre los asalariados, promoviendo un intercambio franco de ideas gracias a un sistema eficaz de comunicación.

TEORIA DE LOS SISTEMAS GERENCIALES

(RENSIS LILBERT)

Desarrolló 4 sistemas:

- Autócrata consumado: El Administrador tiene poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y del castigo; prefieren la comunicación descendente limitando la toma de decisiones a los niveles superiores (Teoría X)

- Autócrata benevolente: El Administrador tiene confianza condescendiente con los subordinados, los motivan con recompensas y algunas veces con temor y castigo, permiten un cierto nivel de comunicaciones ascendente, pero siguen teniendo un estrecho control sobre el trabajo total (Teoría Y)

- Consultivo: El administrador tiene una confianza sustancial aunque no total de sus subordinados, usualmente tratan de hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de estos usando como motivación las recompensas con castigos ocasionales fomentando la comunicación ascendente y descendente, tomando las decisiones trascendentes los

niveles superiores dejando a los niveles inferiores las decisiones no -- trascendentes (Inclinación a la teoría moderna)

- Participación de Grupo: El Administrador tiene plena confianza en los subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de éstos usándolos en forma constructiva otorgando recompensas como motivación fomentando una gran comunicación tanto ascendente como descendente permitiendo tomar las decisiones a través de toda la Organización, operando con sus subordinados como un grupo.

DAVID C. McCLELLAND

Realizó investigaciones relevantes sobre 3 motivado--- res distintos, pero interrelacionados en el papel del Administrador: Lo gro, Poder, y Afiliación.

El logro: una necesidad, disposición permanente de la personalidad a tender hacia el éxito y la actualización en situaciones - donde el rendimiento puede valorarse según ciertas normas de excelencia.

El poder: Es un potencial de influencia sobre otros, - cuyo ejercicio constituye el mismo proceso dinámico del liderazgo. El - poder como necesidad motivadora es el deseo de persuadir, el anhelo de - impactar a personas y eventos.

La afiliación: Es el deseo de establecer y mantener - una relación afectiva positiva con otros a base de amistad, popularidad, admiración manifestada, aceptación.

Los mejores administradores, según McClelland, tienen una elevada motivación de poder, poca motivación de afiliación y bastante "inhibición" (-control-)

La conclusión es que la alta gerencia de una empresa de be tener una gran necesidad de poder, es decir, una preocupación por influenciar a las personas. Sin embargo, esta necesidad debe ser disciplin

nada y controlada de tal manera que se dirija para beneficio de la Institución en general y no hacia la grandeza personal del gerente.

BURRHUS FRED SKINNER

GENESIS DEL PENSAMIENTO DE SKINNER

Watson, siguiendo a Pavlov, construye su conductismo, - su capacidad de predecir y controlar la conducta humana. Propugna con - vigor la necesidad de una psicología objetiva, científica, experimental, rama de la ciencia natural. Insiste en ceñirse estrictamente a un modelo mecanista (estímulo - respuesta)

Clark L. Hull líder del conductismo deductivo, complementa la anterior fórmula = ESTÍMULO - ORGANISMO - RESPUESTA. El Organismo, la variable base, es la mediación entre E y R.

SKINNER Y LA RESPUESTA

Skinner centra todo su sistema sobre la R(respuesta), - sin retener ni la E del estímulo, ni la O del organismo. El llama esa - respuesta "operante", porque surge espontáneamente en ausencia de cualquier estimulación con la que pueda ser específicamente correlacionada. El refuerzo o reforzamiento "operante", no fortalece la respuesta que lo precede, ya producida e invariable. Lo que sí por él cambia es la probabilidad futura de respuestas de la misma clase. La respuesta es instrumento hacia una consecuencia (premio); el hombre aprende alterando su ambiente; si no lo consigue, él no modificará su comportamiento.

MODELO DE MOTIVACION DE VROOM

La satisfacción disminuye el absentismo, el retraso, - la rotación, las quejas, la baja moral y un poco los accidentes; pero -- centenas de investigaciones no han demostrado que, directamente, satisfacción lleva a productividad. Porter + Lawler llegaron a la conclusión inversa = rendimiento lleva a Satisfacción, no directamente, pero por la mediación de premios (intrínsecos o extrínsecos) percibidos como relati-

vamente justos. Estos, basados en el rendimiento actual, mejoran el rendimiento futuro en una relación casual. Vroom construye su modelo con esos elementos, pero precedidos de todos los procesos psicológicos anteriores al esfuerzo, que lleva al rendimiento.

1. Valencia: es un valor percibido, la percepción muy personal y subjetiva, la orientación afectiva hacia un resultado, la fuerza de la preferencia por tal resultado.

2. Expectativa: La esperanza o probabilidad percibida subjetiva de la alcanzabilidad de tal consecuencia o resultado favorable por el camino de tal acto o rendimiento.

3. Esfuerzo: Supongamos que sí hay algo o mucho de $V \times E = \text{Motivación}$. El organismo se dispondrá a un esfuerzo adicional, especial hacia un rendimiento también adicional (Contingencia- esfuerzo- rendimiento). La relación esfuerzo - rendimiento parece fácil, pero "el querer hacer" no equivale necesariamente al "hacer"

4. Habilidades y Rasgos: Los rasgos son las actitudes profundas de la personalidad. Las habilidades son las "herramientas" -- que el individuo adquiere y utiliza para responder con frecuencia y en forma estable a situaciones que exigen una acción de su organismo: memoria, inteligencia, percepción, destrezas diversas. Estas constituyen -- las características personales y profesionales utilizadas en la ejecución de una tarea; el "poder hacer", que explican los diferentes rendimientos.

5. Dirección de los Esfuerzos: La percepción u orientación de uno respecto de su tarea son las direcciones hacia las que -- atienden sus esfuerzos; se definen por las actividades y comportamientos que uno estima vitales en la ejecución de su trabajo. Se trata del "saber qué y hacia dónde hacer".

5a. Ambiente: el retorno de trabajo debe ser óptima: condiciones físicas adecuadas, tiempo acorde a exigencias, óptima cooperación, políticas restrictivas: normas, procedimientos, disciplina, au-

toridad, comunicación.

6. Rendimiento: El rendimiento anhelado ha sido alcanzado, considerando las variables precedentes. El empleado ha producido, se ha desempeñado en cantidad y calidad adecuada. El merece los resultados, su premio.

7. Premios: Este desempeña el papel estratégico de mediador entre el rendimiento y la satisfacción en el trabajo humano.

7a. Premio Intrínseco: Son autoadministrados, y tienen su fuente en el trabajo bien hecho, la autorrealización, el crecimiento, el reto, el logro.

7b. Premio Extrínseco: Tienen sólo una relación débil imperfecta, indirecta con el rendimiento en el trabajo; se sitúan a la periferia del contenido de la tarea.

8. Equidad de la Premiación: El premio no es automáticamente mediador eficaz entre esfuerzo - rendimiento y satisfacción. Un 2o rendimiento de esa mediación consiste en la equidad percibida de las recompensas (en calidad y cantidad) de uno en relación con su rendimiento: pueden ser pocas y satisfactorias, si uno así lo juzga.

9. Satisfacción: Cuando existe un equilibrio entre el organismo y su ambiente, cuando se ha logrado el objeto de una necesidad por el impulso motivacional.

LA TEORIA Z

Como evolución de los axiomas de la escuela del comportamiento, la Teoría Z de Ouchi se centra en la relación entre el individuo y la empresa. El salto cuantitativo está constituido por una interiorización progresiva del ethos de la empresa, de la ética profesional y de su modo de vida y de pensamiento.

La empresa Z, que dispone de una capacidad reforzada de coordinar los hombres más que las tecnologías, con el fin de aumentar

la productividad, es considerada como una comunidad de iguales que cooperan para alcanzar objetivos comunes. La empresa dirige sus comportamientos basándose en el compromiso, la fidelidad y la confianza, en lugar de la jerarquía y la vigilancia. De este modo, no sólo se desarrollan las aptitudes de cada cual, si no también la creación de nuevas estructuras, nuevos estímulos y una nueva filosofía de dirección compartida por todos. Queni define la filosofía de la empresa como un conjunto de ideales, respecto a lo que es o no es importante para la Organización, un conjunto de criterios de referencia que permiten considerar todos los problemas - una descripción de la imagen de la empresa y una descripción de las restricciones sociales y económicas que pesan sobre sus actividades.

La Teoría 2, parece ser una teoría normativa que explica de qué modo se debe motivar a los asalariados a fin de que su productividad supere los límites de las empresas que no se acojan a sus principios.

CIRCULOS DE CALIDAD

Es un pequeño grupo de personas que hacen un trabajo similar bajo las órdenes de un supervisor y que se reúnen regularmente - para identificar, analizar y resolver los problemas relacionados con la calidad de la producción.

Cualquier Organización comercial industrial en sus --- distintos departamentos, que desee mejorar la calidad de la producción o servicios que ofrece necesita los círculos de control de calidad.

La participación en la solución de problemas es una manera de resolverlos usando el conocimiento colectivo del grupo. De esta manera, la solución alcanzada es, posiblemente, la mejor y recibirá el apoyo del grupo, porque se llegó a ella de común acuerdo.

Los círculos de control de calidad se basan en un concepto muy simple: todos o casi todos, tendrán más interés y estarán orgullosos de su trabajo si se les permite tener alguna influencia en las-

decisiones relacionadas con el mismo. Este creciente interés y orgullo darán como resultado una mejora de la calidad, lo que a su vez convertirá a la Compañía en un fuerte competidor en el mercado.

APLICACION DE TECNICAS DE
MOTIVACION

EL CENTRO DE PRODUCCION MOTIVADO

Una pequeña compañía de California Sur, hizo un cambio total al estilo de administración de la Teoría Y. Durante varios años, la empresa prosperó. A causa de una recesión en su ramo se vió obligado a replegarse. Se creyó que las Teorías de la conducta eran impracticables, pero en los últimos años se ha recuperado, tendiendo cautelosamente hacia éstas corrientes.

La aplicación de las teorías debe encajar en la cultura y las exigencias especiales del ramo y la empresa.

EL CASO DE HEWLETT PACKARD

El método H.P. se trata de políticas y actos derivados de la premisa de que hombres y mujeres quieren trabajar bien, hacer algo creador, y que lo harán si se les proporciona un medio correcto. Esto - ligado con la tradición de H.P. de tratar a cada persona con consideración y respeto, y reconocer las realizaciones personales. Es evidencial la presencia en H.P. de uno o más factores motivadores con la descripción que del sistema realizan los trabajadores:

"Es la fe en la gente"

"Es el respeto por la persona y su autoestima"

"Es el reconocimiento. Un sentido de realización e importancia"

"Es seguridad. Una sensación de permanencia"

"Es la falta de formalidad. A todos se les llama por el nombre de pila"

"Es el desempeño y el entusiasmo"

Un aspecto muy importante es la seguridad que se brinda a la persona, ya que el despido se interpreta como traición a la confianza; por lo que se ha creado una fuerza de trabajo experimentada e igual con rotación de personal baja, pese a la intensa competencia.

En lo referente a la Supervisión, la función a ejercitar es resolver problemas, en la que se espera exista autonomía, es decir derivar a consulta de un superior el mínimo de preguntas.

Las recompensas e incentivos son manejados de manera sencilla: Se ratifica el trabajo excelente, se aprecia el esfuerzo, al igual que se entrega una remuneración. Es también utilizado las vacaciones como recompensa por realizaciones reales y mensurables, liderazgo, cooperación o trabajo aplicado. Existe un programa de participación de utilidades voluntario, no es un programa de premios gratuitos, si no que demuestra que el trabajador tiene derecho a compartir los beneficios resultantes de sus esfuerzos.

La capacitación es continua, ya que los supervisores trabajan con personas llamadas guías que por su alta calificación dan orientación técnica en el lugar de trabajo.

Los Administradores siguen un estilo de "Administración Ambulante" basada en la creencia de que hay actividades significativas que se desenvuelven en el lugar de trabajo y no necesariamente dentro de los límites del despacho del gerente, esto implica la existencia de puertas abiertas y que nadie reserve hora para ver a nadie.

Existe libertad de innovar en los detalles y procedimientos de trabajo; y en lo que respecta al medio físico es caracterizado por una atmósfera hogareña, decorado según el gusto personal sin que interfieran con el trabajo ni provoquen riesgos de seguridad.

LA MOTIVACION MEDIANTE LA FIJACION DE METAS

Actualmente, H.P., realiza un proyecto de largo aliento destinado a llevar la técnica de administración por objetivos (APO) - hasta el plano del trabajador común. Incluyen el aumento de la satisfacción en el empleo mediante la ampliación de tareas y el aumento de la responsabilidad; cierra libertad para planear el trabajo; posibilidades de retroinformación sobre el desempeño de parte de los clientes, confien

za ; capacitación.

Se utiliza la consideración como factor motivador; Barbara Johnstone ocupa este cargo especial en H.P. sirviendo como asesora a todo el que tenga un problema.

LA OFICINA MOTIVADA

La Occidental Insurance Company, con sede en Los Angeles, California, se fundó hace más de 70 años y es una de las aseguradoras más grandes del mundo. Los oficinistas, hasta hace poco se consideraban mal apreciados, con puestos poco interesantes y mal pagados.

Los costos manejados se incrementaban al igual que la rotación de personal, existiendo una moral baja; por lo que vislumbraron el desarrollo de una organización en cada nivel de empleo que integrara determinadas metas con objetivos empresarios.

LA PREMISA DE LA TEORIA Y

El programa de Occidental parte de la Teoría Y, que la gente responderá de manera madura a los empeños de hacer atractivo el -- trabajo. El mayor problema es convencer a supervisores del valor de desarrollar una relación de confianza.

DESARROLLAR LA MOTIVACION HACIA ABAJO A PARTIR DE LOS- NIVELES SUPERIORES

Se introdujo la APO, al creer que ofrecía el mejor sistema para incorporar la fijación personal de objetivos y la responsabilidad por los resultados. Al comprender el sistema los gerentes y supervisores apreciarían el valor de los objetivos de sus subordinados, pero ésto no tendría efecto inmediato en oficinistas por lo que se instituyó -- una jornada menor los viernes, existiendo una meta que alcanzar y tiempo libre como recompensa.

Al tener resultados positivos se implantó el "tiempo - flex", el cual fue objeto de numerosas objeciones en su inicio, pero, al igual que en H.P., ha funcionado bien; indicando confianza y consideración tan necesarios para una fuerza de trabajo internamente motivada.

Si la APO es realizada por los administradores, con exclusión de toda aportación del empleado, el programa fracasará.

La tarea inicial a nivel oficinista es desarrollar la responsabilidad por los resultados y proporcionar la capacitación que abra perspectivas de carrera para el que inicia.

HACER LOS CAMBIOS GRADUALMENTE

Si se introdujera cambios totales de procedimientos -- desencadenarían el caos. La mejora es posible, se ha visto reducción de la rotación, del ausentismo y la moral, aunque imposible de medir, parece haber mejorado con el programa aplicado.

La parte más descorazonadora del esfuerzo es de que no se está en condiciones de mostrar resultados mensurables.

ORGANIZACION DE KAISER PERMANENTE PARA LA MOTIVACION

El Programa de Atención Médica Kaiser Permanente sirve aproximadamente a 1,500 personas que pagan una cuota mensual por la que reciben servicios de atención de la salud. Se ha aplicado la teoría al medio laboral. Se constituyó un departamento de Investigación y desarrollo que pretende desarrollar "sistemas autorrenovables, autocorrectivos- de gente que aprenda a organizarse en formas diversas, conforme a la índole de sus tareas personales, y que siga encarando las exigencias en rápida modificación que el medio impone a la Organización".

Los trabajadores comprenden mejor que debe hacerse y - cómo, a los que debe dárseles el medio adecuado para su desempeño. Se -

actúa como facilitadores que hacen posible la comunicación abierta del grupo con el patrón, para individualizar los verdaderos problemas, atacar los obstáculos reales y suministrar las soluciones prácticas. Como se funciona como consultor interno, sin autoridad para imponer soluciones.

La primera providencia es identificar el verdadero problema, lo que se logra examinando a los empleados con un cuestionario de 140 preguntas que revelan aspectos positivos y negativos de su empleo. Al contemplar los cuestionarios se realiza una reunión de retroinformación, con un grupo, incluyendo el patrón; y por decisión de grupo se identifican los focos de problemas.

El grupo sugiere medidas para eliminar el problema aparentemente, y la única acción requerida para ello, es mantener la discusión activa para que todos los componentes del grupo se sientan en libertad de aportar ideas.

POR QUE RINDE RESULTADOS ESTA TECNICA MOTIVADORA

1. Porque el grupo es dueño del problema y de la solución.
2. La gente se empeña por hacer que sus ideas sean eficaces.
3. Nadie se siente ignorado
4. Existe transacción y cooperación
5. El grupo recibe reconocimiento de una autoridad superior.

MEDIACION

A diferencia de los resultados que se obtienen mediante la aplicación de otras teorías de la motivación, ésta produce resultados mensurables. Se puede determinar cifras de producción antes y después de la intervención de la Organización y comprueba mejoras reales.

RESTAURANTES McDONALD'S

Constituye un ejemplo excelente del valor de la rotación de empleos. Los puestos a nivel de operarios son tediosos, pero se rota el personal frecuentemente de una tarea a otra, cumpliendo una tarea en no más de una hora antes de pasar a otra.

Con lo anterior ha logrado una empresa muy eficiente, con empleados afables con los clientes, contentos con sus empleos y que trabajan a conciencia.

**LA MOTIVACION EN EL INCREMENTO
DE LA PRODUCTIVIDAD**

APLICACION DE LA TEORIA Z
CAMBIO DESDE ARRIBA

EL ESTIMULO PARA EL CAMBIO

Una gran división de una gran empresa que distribuía bienes industriales y de consumo y que contaba con almacenes y sucursales en todo el territorio de Estados Unidos y en muchos países extranjeros, deseaba mejorar la coordinación de su división y elevar el margen de beneficios que era ya, de por sí, bastante bueno. No había ningún problema específico que resolver.

LA ACCION

Su filosofía de dirección era: "un proceso abierto de comunicación y de toma de decisiones basado en la participación colectiva, que se fundamentaba en la confianza y respeto mutuo". Después de dar esta definición, el siguiente paso consistía en celebrar un seminario de 5 días para presentar estas ideas ante todos los directivos de la división. El seminario incluía una discusión de la Teoría Z, un estudio de las prácticas de la Organización en general y un análisis sobre el concepto y la ejecución de un proceso de toma de decisiones participativo. Al concluir los seminarios, se inició un proceso de cambio de puestos, se transfirió a los especialistas en informática a trabajos de campo y a los empleados de campo a las operaciones del departamento central de informática, porque en este caso el sistema de información de la Computadora no sólo era masivo, si no que era un factor clave del éxito de la división. Después de 2 años, los directivos de la división ya desarrollaban sus propios proyectos de Teoría Z, hicieron innovaciones en sus departamentos y almacenes y pusieron en práctica nuevos enfoques; aunque no todos apoyaban el cambio. Algunos se mostraban escépticos.

EL RESULTADO

El grupo constituido por los directivos de -- más alto nivel empezó a trabajar de forma mucho más cooperativa; en vez de mostrarse reservados, se volvieron abiertos- y amistosos y compartieron sus desilusiones y aspiraciones.

TRANSMISION DE LA CULTURA EMPRESARIAL

EL ESTIMULO PARA EL CAMBIO

Una compañía había conocido un crecimiento y - una rentabilidad superiores al promedio, y la competencia de la alta dirección de la empresa se tenía en gran estima en - el sector.:

Se llegó a la conclusión, que se debía especi- ficar su filosofía básica de dirección; un crecimiento tan - acelerado, como el que había experimentado, creó un vasto nú- mero de directivos que escasamente se conocían entre sí. Se considera que el éxito obtenido provenía de directivos que - tenían una perspectiva común de su empresa, un compromiso a- largo plazo entre sí y una visión directiva común. Se enor- gullecían de su tecnología, capacidad productiva y entrega - inmediata por lo que las demoras presentadas parecía ser el- problema cuyo origen era una mala interpretación de la vi- -- sión directiva común.

LA ACCION

Se realizaron entrevistas que fueron una espe- cie de auditoría de su propia concepción de la cultura de la empresa. El ambiente estaba lleno de descubrimientos y gen- te brillante. Los resultados de la entrevista se presenta- -- ron en una reunión, donde se discutieron las ideas de la Teo- ría Z, seguido de reuniones con todos los miembros del grupo ejecutivo. Ocho meses después se llegó a un acuerdo de cual era la filosofía y los ejecutivos presentaban esas ideas a - los grupos directivos, ingenieros y obreros de producción a- través de toda la compañía.

Se empezaron a desarrollar círculos de control de calidad en sus plantas y se ofrecía asesoría y recomendaciones a supervisores.

EL RESULTADO

El resultado no modificó el crecimiento, la rentabilidad ni la reputación tecnológica y prestigio de la Compañía, ya que continúa a la cabeza de su sector. Los cambios fueron numerosos, pero los más importantes tuvieron que ver con la franqueza que se suscitó entre los miembros del grupo ejecutivo. El proceso de entrevistas y de realimentar impresiones sobre la concepción filosófica sacó a la luz errores, desacuerdos y peculiaridades personales; se hizo énfasis en la confianza y el no tratar al empleado con agresividad.

EL PROBLEMA DE LA SUCESION

EL ESTIMULO PARA EL CAMBIO

La transición a la Teoría Z no fue más que -- una parte minúscula de un gran proyecto. La discusión giró en torno a un problema con el que se enfrentó el director general al preparar el asunto de su jubilación. Esta empresa es una compañía de servicios con actividades en Estados Unidos y en algunos países extranjeros.

La Empresa, después de un largo período a la cabeza de su sector, sufrió una serie de infortunios, provocando que muchos directivos valiosos la abandonasen y que la rentabilidad se fuese a pique. Ansiosa por superar la situación, extrajo a un directivo relativamente experto de la base, le nombró presidente y, finalmente lo convirtió en director ejecutivo. El presidente previó su jubilación, consciente del éxito que había tenido durante el tiempo que él la había dirigido, deseaba preparar a otra persona que tuviese -- las mismas características de empuje para que lo sucediera.

Sin embargo, en una compañía dirigida por un líder excepcional, los candidatos para el puesto eran muy pocos.

LA ACCION

La compañía se había asemejado en forma importante a una del tipo Z durante sus primeros años. Después de un período perjudicial de énfasis sobre objetivos a corto plazo iniciado por la alta dirección, la empresa llegó a un período de decadencia. Una de las estrategias restaba importancia a la cuantía de las bonificaciones individuales para promover objetivos a largo plazo. Se sugirió que para una compañía de tipo Z capaz de tener una dirección participativa, no necesita un guía individual sobresaliente. Un líder no sobresaliente tendría éxito si le apoyara un equipo colegiado de subordinados. Se promovió la creación de un nuevo consejo ejecutivo que permitiría a las altas esferas practicar la idea de trabajar en conjunto sobre asuntos claves de política y desarrollar un sentimiento de confianza mutua a través de una relación más íntima.

EL RESULTADO

Es notable la forma como se han abierto entre sí los miembros del grupo directivo de alto nivel y cabe añadir que el presidente y el director les gusta el cambio realizado.

LA TEORIA Z EN LA OFICINA Y FABRICA

Una fábrica que pertenece a una empresa con varias plantas de producción y su oficina correspondiente, aplicó el proceso de la teoría Z a muchos niveles por encima de la planta.

EL ESTIMULO PARA EL CAMBIO

La planta tenía conflictos laborales, por un alto grado de rotación, y por baja calidad y productividad.-

El propósito explícito en la planta era aplicar esta teoría con la esperanza de mejorar las condiciones existentes.

LA ACCION

Un nuevo director hizo comprender la realidad al señalar que existía la probabilidad de que sus competidores los dejaran fuera del mercado.

Se había mantenido a los empleados en un estado de ignorancia; no eran conscientes de la realidad competitiva que surgía ante ellos. No entendían la jerarquía corporativa, ni el sistema contable que evaluaba su rendimiento - ni el método de información que regulaba su flujo de actividades. No se consideraban como parte integrante de un sistema mayor, ni conocían que impulsaba y motivaba su vida de -- trabajo. Se empezó a enseñar cuales eran los elementos que constituían la filosofía de la empresa, a explicarles la relación que tenía la planta con el resto de la compañía, y a practicar las relaciones interpersonales creando una atmósfera de confianza. Se sugirió un horario con turnos de las 5- de la mañana a la 1 de la tarde y otro de las 10:00 A.M hasta la 1:00 P.M, pero duplicar la M.O. durante ese periodo daría buenos resultados.

EL RESULTADO

Al cabo de 1 año de la llegada del nuevo director, la planta empezó a funcionar con mayor eficacia que nunca. Se redujeron el ausentismo y la rotación; la eficiencia y la calidad mejoraron y el sistema de turnos se mantenía en su sitio y en marcha. sin embargo este nuevo estilo no gustaba a todos, pero podemos mencionar que una Organización no tiene que ser perfecta para hacer que se produzcan mejoras significativas en su funcionamiento.

APLICACION DE CIRCULOS DE CALIDAD

LA MOTIVACION EN EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Los círculos de calidad han sido aplicados -- por empresas obteniendo resultados positivos; entre los que destacan:

La división Sperry Vickers de Sperry Rand, -- Inc. de Jackson, Mississippi, que inició el programa en septiembre de 1977, con lo que se comprobó 6 hechos importantes

1. Debe adiestrarse a la gente en medir el trabajo antes y después de instituidos los cambios propuestos.

2. Muchos trabajadores están dispuestos a hacer sugerencias.

3. La Empresa tiene que acostumbrarse a permitir que los obreros traten de resolver sus propios problemas

4. Hay resultados mensurables en los departamentos en que actúan los círculos de calidad.

5. Ninguna empresa puede esperar que el 100% del personal se interese.

6. El programa no curará todos los problemas.

Sperry Vickers tiene hoy 20 círculos con la participación de 200 empleados, identificando y encontrando soluciones a los problemas que se presenten, siendo estimulante para el propio empleado; ya que sienten que brindan una aportación real a la administración. Donde actúa un círculo se ha encontrado aumentos de productividad, al igual -- que resultados cualitativos, al despertar interés en departamentos contiguos. Otro de los beneficios que reportó fue en los contratos colectivos equilibrando exigencias obreras.

Podemos englobar el concepto de círculo de calidad mencionando 6 cosas que facilitan su eficacia en la -- práctica: buenas comunicaciones, reconocimiento para los --

participantes, recompensas, esfuerzo positivo de la administración a aceptar y poner en práctica las ideas del círculo de calidad y continuidad.

A cada reunión asiste un facilitador, responsable ante el director, el cual no critica ni corrige, así como tampoco trata de imponer su voluntad durante las reuniones.

Los resultados que han obtenido son importantes; considerando como medible, la reducción de chatarra mediante la instalación de un vagón rodante de exhibición -- del producto inaceptable; y no medible, pero con relevante importancia, el incremento del interés por lo que hacen -- al saber que son escuchados; es importante también mencionar que se solucionó un problema de asignación de tiempos basados únicamente en la confianza en registrar el tiempo de su operación.

EL CASO DE SHELL CANADA

La situación ideal para incorporar técnicas de administración se presenta cuando se construye una nueva planta y se contrata a una fuerza de trabajo completamente nueva. Una administración progresista puede determinar entonces el estilo o sistema que utilizará y presentarlo a los empleados para que lo entiendan antes de aceptar el empleo.

Esta situación se presentó en la planta de polipropileno de Shell Canada, de Sarnia, Ontario, cuando se echaron los cimientos del establecimiento en 1977.

EL METODO DE EQUIPO

La Administración de Shell Canada, descartó el sistema tradicional de dividir la planta en departamentos de la existencia de un supervisor controlador de un grupo de

empleados y reducir a cada empleado a trabajar en una tarea. En su lugar, crearon equipos de trabajo de 18 miembros, con un coordinador designado para cada equipo, integrado por empleados con la especialización necesaria. La distribución del trabajo se hace con arreglo a las circunstancias reinantes en ese preciso momento. Todos los empleados reciben una capacitación continua en toda una variedad de oficios. No existe ningún símbolo jerárquico en la planta; destacando la filosofía declarada cuyo objetivo empresario consiste en obtener el óptimo rendimiento de la inversión en capital y recursos humanos.

La Administración y dirigentes sindicales se muestran satisfechos con el éxito del concepto manejado durante la etapa de organización. John Fisher opina: "No creo que pueda lograrse alta productividad sin satisfacción personal en el empleo. Estamos creando aquí algo extraordinario, muy superior a todo lo que he hecho hasta ahora".

La colaboración sindical es totalmente necesaria, por lo que lo reconocieron como interlocutor negociador aún antes de que se colocara la piedra basal de la fábrica.

Han reconocido que la clave real del éxito radicará en la confianza entre la Administración y la fuerza de trabajo.

.

Las organizaciones que han llevado a la práctica el concepto de círculo de calidad, realizando la mejor gestión de los recursos humanos han dado un paso importante para forjar su futuro, aún cuando los métodos difieren en los detalles, coinciden en un denominador común, "LA MOTIVACION INTERNA".

Podemos mencionar que los casos antes mencio-

nados manejan: la consideración, el establecimiento de un clima de confianza entre administradores y trabajadores; los nuevos diseños de trabajo que incluyen carga horizontal o -- vertical aumentando la responsabilidad; el trabajo de equipo y la participación en la solución de problemas; el motivador más poderoso el "grupo", y el autocontrol que da al trabajador mayor discrecionalidad sobre como realizar sus tareas usando un horario flexible.

Estas ideas pueden ser llevadas a cabo por -- cualquier organización que ha identificado 2 metas relevantes:

AUMENTO DE LA SATISFACCION EN EL EMPLEO

AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD CON BENEFICIOS PARA LA EMPRESA COMO PARA LOS TRABAJADORES.

MOTIVACION APLICADA

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

El presente estudio se realizó con el fin de descubrir las actitudes que guardan los obreros en las relaciones diversas a que están sujetas para poder evaluarlos y tomar decisiones en base a ellas.

Los empleados poseen diversas actitudes que dan como resultado tendencias a responder positivamente o negativamente ante su trabajo, su jefe, sus compañeros, su familia y su empresa.

Con mucha frecuencia la posesión de una actitud predispone al individuo a reaccionar de una manera específica, es decir provoca un comportamiento determinado que lo lleva a actuar de una forma u otra.

Dado que esto es así, el conocimiento de la actitud permite a veces predecir el comportamiento, tanto en la industria como en otro aspecto de la vida.

El objeto de este estudio es pues, reconocer las actividades del empleado, analizarlas, saber cual de éstas pueden ser perjudiciales, tanto para el trabajador como para la empresa y, una vez detectadas las fallas y problemas finalmente definir cual de los recursos motivacionales de -- que disponemos son los apropiados para solucionar dichos inconvenientes, ya que existen muchas teorías acerca de como motivar al empleado; sin embargo solo parte o algunas de ellas son efectivas en nuestro medio.

Es decir, una teoría motivacional puede aplicarse en E.E.U.U. y lograr resultados magníficos, pero puede suceder que al aplicarlas en México no obtuviéramos los beneficios deseados.

Esto se debe a las diferencias sociales, económicas, ambientales, etc., que existen entre los distintos países, las cuales provocan una variación en las necesidades deseos y anhelos en las personas, por lo cual los métodos motivacionales varían también.

M E T O D O L O G I A

La encuesta constó de preguntas de opción múltiple que abarcan los aspectos fundamentales de sus relaciones interpersonales teniendo respuestas dentro de un continuo (malo, regular, bueno, muy bueno).

La encuesta se realizó en forma personal, escrita, y sin el nombre del encuestado. Contiene tantas preguntas como se requirieron para abarcar los aspectos fundamentales.

Los resultados serán presentados en una gráfica que expresará la codificación de los resultados numéricos obtenidos mediante las encuestas, las cuales representarán la tendencia del contenido de la respuesta.

En base a estos se procederá a descubrir los problemas reales y decidir qué métodos o aspectos motivacionales lograrían al aplicarse, solucionar dichos problemas, - así como asignar a las personas indicadas dentro de la organización la responsabilidad de cuidar de que se haga de una forma correcta a fin de que se logren resultados óptimos.

VARIABLES E ITEMS EMPLEADOS EN LA ENCUESTA

FEEDBACK	2 - 14 - 21 - 25
PROPIEDAD	4 - 15 - 23 - 30
RESPONSABILIDAD	6 - 15 - 17 - 29
RECONOCIMIENTO	5 - 8 - 13 - 18 - 27
TRABAJO INTERESANTE	1 - 4 - 20 - 24
APRENDIZAJE EN EL TRABAJO	3 - 9 - 10 - 19 - 25
AVANCE	12 - 18 - 19 - 22
ACTITUD HACIA LOS JEFES	7 - 11 - 16 - 26 - 28

FEEDBACK

Es una dimensión crítica de la motivación de logro e intenta medir como se siente el individuo en su trabajo, en términos de saber en que parte del mismo se encuentra, poder medir su propio progreso y obtener información sobre los resultados, en forma precisa, rápida y fácil.

PROPIEDAD

También relacionada con la motivación por logros, esta categoría trata de medir si las personas se sienten identificadas con la empresa, si están bastante involucradas con ella, como derivado de un espíritu de propiedad; es decir, sienten que están en una empresa propia.

RESPONSABILIDAD

Esto mide si el individuo tiene responsabilidad sobre diversos aspectos de su trabajo, y que grado de autoridad siente que puede ejercer sin tener que pedir permiso a sus jefes.

RECONOCIMIENTO

Como siente el trabajador que su trabajo es - reconocido, recompensado y, lo que es más importante, cuan -

visible le resulta ese reconocimiento.

TRABAJO INTERESANTE

Se trata de medir si el trabajador se siente intriguado o fascinado por la naturaleza de su trabajo, si se interesa por las distintas actividades de éste y si el trabajo mismo es una fuente de interés y placer para él.

APRENDIZAJE EN EL TRABAJO

Se trata de medir si el trabajador aprende -- más a desarrollar nuevas habilidades.

AVANCE

Aquí se intenta medir como se siente el trabajador, sus oportunidades de avance y qué relación existe entre su trabajo actual y el que pueda tener más adelante.

ACTITUD HACIA LOS JEFES

Se trata de ver como son percibidos los jefes por los empleados y darnos cuenta de como son sus relaciones subordinado- jefe.

Posteriormente se formularon una serie de preguntas al azar que pudieron dar luz sobre las variables formuladas al ser contestadas.

De esta manera se seleccionaron después los - preguntas más apropiadas para medir lo que buscamos. A cada indicador se le asignaron 4 preguntas para llegar a su medición razonable y se acomodaron en orden de:

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

para dar variedad en la contestación de la encuesta.

CUESTIONARIO

Este cuestionario está encaminado para mejorar nuestros servicios hacia usted, por lo que pedimos lo conteste con la mayor sinceridad. No es necesario que escriba sus datos (nombre, ocupación, etc.)

Marque con una X la mejor respuesta para usted:

1. ¿Cómo considera su trabajo?
 - a) Me agrada mucha
 - b) Me parece bien
 - c) No me satisface del todo
 - d) No me gusta
2. ¿Puedo llevar fácilmente un registro de actividades?
 - a) Siempre
 - b) Por lo general
 - c) De vez en cuando
 - d) Nunca
3. ¿Considera que se le ha capacitado y entrenado para su trabajo?
 - a) Me han adiestrado muy bien en todo lo que necesitaba
 - b) Me han adiestrado en lo indispensable
 - c) No he recibido adiestramiento que me sea útil
 - d) No hay adiestramiento
4. ¿Estoy orgulloso de mis herramientas, mi equipo y mi trabajo?
 - a) Mucho
 - b) Lo suficiente
 - c) Poco
 - d) No
5. ¿Considera usted que esta empresa se interesa por el bienestar de sus empleados?
 - a) Siempre he recibido pruebas de su gran interés.
 - b) Se interesa frecuentemente
 - c) No creo que se interese gran cosa
 - d) Definitivamente no

6. ¿Tengo que acudir a mi jefe para solicitar decisio--
nes o soluciones de problemas?
 - a) Nunca
 - b) Rara vez
 - c) Casi siempre
 - d) Siempre

7. ¿Cómo considera a su jefe inmediato?
 - a) Es el mejor que he tenido
 - b) Es muy bueno
 - c) No es del todo mal
 - d) No sabe ser jefe

8. Cuando trabajo bien, se que recibiré más trabajo, --
más complicado y con mayor responsabilidad aún.
 - a) Estoy seguro de ello
 - b) En ocasiones pasa
 - c) Lo creo improbable
 - d) No pasará nada

9. Considera usted satisfactorio el trabajo, dentro de--
esta empresa.
 - a) Me satisface mucho
 - b) Si
 - c) Rara vez me siento satisfecho
 - d) No

10. Cada vez aprendo más en mi trabajo, a medida que --
transcurre el tiempo
 - a) Siempre
 - b) Si aprendo
 - c) Podría aprender más
 - d) No

11. ¿Considera justo a su jefe?"
 - a) Siempre ha sido justo
 - b) Generalmente obra con justicia
 - c) En ocasiones es justo
 - d) Nunca

12. ¿MI trabajo me brinda la oportunidad de avanzar?
- a) Si mucho
 - b) Por lo general
 - c) En ocasiones
 - d) Nunca
13. ¿Considera usted que existen favoritismos en su departamento?
- a) No hay
 - b) Regularmente no
 - c) Con algunos, sí
 - d) Sí, muchos
14. Cuando cometo errores, o hago algo bien, me percato de ello.
- a) Sí, inmediatamente
 - b) En frecuentes ocasiones
 - c) Casi nunca
 - d) No
15. Se quienes usan las cosas que yo hago, los servicios que doy y me siento obligado con ellos.
- a) Absolutamente sí
 - b) Relativamente
 - c) Muy poco
 - d) No, en absoluto
16. ¿Lo ha regañado su jefe inmediato o supervisor en presencia de otros empleados?
- a) Nunca
 - b) Procura hacerlo en privado
 - c) De vez en cuando
 - d) Siempre
17. Cuando las cosas andan mal en mi trabajo yo soy quien debe arreglárselas
- a) Definitivamente
 - b) No necesariamente
 - c) Pocas veces
 - d) Nunca

18. ¿Considera usted que las prestaciones que la empresa ofrece son adecuadas?
- a) Da muy buenas prestaciones dentro de sus posibilidades
 - b) No hay motivo de queja ni de alabanza tampoco
 - c) Debería dar otras más
 - d) No manifiesta aprecio por sus trabajadores en las prestaciones que dá
19. ¿Me exige una capacitación constante mi trabajo?
- a) En toda ocasión
 - b) Frecuentemente
 - c) Raras veces
 - d) Nunca
20. Considera usted que el ambiente de trabajo es:
- a) Muy bueno
 - b) Bueno
 - c) Podría ser mejor
 - d) De constantes dificultades
21. ¿Considera usted que la empresa tiene informados a los empleados de los aspectos que le interesan?
- a) Si, hay una magnífica comunicación
 - b) Comunica lo necesario
 - c) La información es muy escasa
 - d) No nos informan
22. ¿Cómo considera los ascensos y promociones?
- a) Son manejados con justicia
 - b) Casi siempre se los dan a los que lo merecen
 - c) A veces permiten desigualdad
 - d) Se conceden siempre por amistad
23. Pienso acerca de mi trabajo aún cuando estoy fuera de él
- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) Raras veces
 - d) Nunca

24. ¿Cómo considera la disciplina de su departamento?
- a) Muy buena
 - b) Regular
 - c) Pobre
 - d) Se mantiene bajo amenazas
25. Mirando hacia atrás puedo ver en que aspectos de mi trabajo exige a, render nuevas cosas y a desarrollar nuevas habilidades
- a) Siempre
 - b) Por lo general
 - c) Casi nunca
 - d) No
26. Considera Ud. que su jefe inmediato está:
- a) Muy bien capacitado
 - b) Bien capacitado
 - c) Posee la capacitación meramente indispensable
 - d) No está capacitado
27. Sus quejas han sido:
- a) Resueltas muy justamente
 - b) Resueltas según las posibilidades
 - c) Resueltas con errores
 - d) Desechadas, olvidadas
28. Considera que sus jefes ...
- a) Tratan de ayudarle aunque sea un problema personal
 - b) Se interesan por sus problemas
 - c) Sólo muestran interés si el problema afecta a la empresa
 - d) No muestran interés por ellos
29. ¿Tengo autoridad para hacer mi trabajo adecuadamente?
- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) Raras veces
 - d) No, en absoluto

30. Considere usted que conoce cual es el lugar que ocupa en la organización de esta empresa
- a) Conoce los procedimientos y la estructura de toda la empresa
 - b) Dentro de toda la estructura de la empresa
 - c) Sólo dentro del departamento
 - d) No conoce bien ni siquiera las obligaciones y -- funciones de su propio trabajo.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

PROCEDIMIENTO

Se trató con una muestra de 50 sujetos elegidos al azar, excluyendo a los empleados analfabetas.

Las encuestas fueron entregadas a los jefes -- de los diferentes turnos para que éstos las repartieran a -- los empleados que forman nuestra muestra, pidiéndoles que -- le contestaran en algún rato libre, de la forma más sincera -- posible.

Se les advirtió así mismo que la encuesta no debía llevar el nombre del encuestado, con el fin de infundirles confianza de que los datos se utilizarían con el objeto de beneficiarlos y no resultarían perjudicados en ningún aspecto.

Al ir a recoger las encuestas con los jefes -- de turno, nos concedieron otra pequeña entrevista, la cual -- nos interesaba bastante para poder conocer las reacciones de los trabajadores, y desde que nos entregaron las encuestas -- supimos que sí habían ayudado a nuestro trabajo; aparte que -- al preguntar sobre sus reacciones o cooperación pudimos comprobar que la mayoría tuvo la mejor disposición a colaborar; sobre todo porque se les explicó que todo ésto sólo era un estudio, que la encuesta no debía llevar el nombre y de ninguna manera se utilizaría en su contra.

Por lo tanto a lo que ésto se refiere, no encontramos dificultades, siendo la reacción general hacia la encuesta de aceptación por parte de los trabajadores.

METODO UTILIZADO

Se escogió en este caso el método de la encuesta por ser el más apropiado, dadas las condiciones de la

empresa, ya que en ésta se labora en dos turnos, por lo que se consideró más práctico y adecuado el repartirles la encuesta para que la contestaran en sus ratos libres, evitando así el quitarles el tiempo en su trabajo.

Con los resultados de la encuesta de actitudes, deben aplicarse y efectuarse los cambios motivacionales adecuados.

El procedimiento que se utilizó en este caso, fue el siguiente: Después de una investigación de las expectativas generales de la empresa para realizar este estudio se procedió a establecer las variables que se medirían. A su vez, éstas se subdividieron en varios indicadores que nos ayudarían a manejar más prácticamente el material.

Se establecieron las variables principales, de la siguiente manera:

Se determinaron las OCHO CONDICIONES que de acuerdo con investigaciones realizadas sobre este mismo tema han demostrado ser relevantes en la ejecución y rendimiento de los trabajadores. De manera fundamental, dichas variables representan a las relaciones del trabajador, con sus objetos y herramientas de trabajo y con la empresa. En general el valor motivacional de estas variables está dado de la siguiente manera: Feedback, trabajo interesante y aprendizaje en el trabajo; representan formas de determinar la relación entre el trabajador y los problemas a los que tiene que enfrentarse durante el desempeño de sus labores, el resto de las variables (propiedad, reconocimiento, responsabilidad, avance y actitud hacia los jefes), representan las relaciones que mantiene el trabajador con la empresa y en ellas se reflejan valores como el status, el poder, la confianza y las aspiraciones que un trabajador puede encontrar dentro de la empresa.

Posteriormente y en función tanto de las aspiraciones de la empresa, que fueron captadas durante la primera fase de investigación, como el diagnóstico motivacional - realizado mediante la entrevista, se procedió a elaborar un programa de modificación de actitudes de los trabajadores -- desde tres niveles fundamentales.

En primer término, se detectaron las áreas -- donde el nivel de motivación era bajo, de acuerdo con las encuestas aplicadas. En segundo término, se diseñó un conjunto de estrategias motivacionales que corresponderían a las - deficiencias motivacionales de los empleados y se adecuaron a las políticas administrativas de la empresa. Esto se plasmó con un programa de promociones e incentivos que fue administrado a través del jefe inmediato superior. Esta circunstancia permitió mejorar las relaciones del jefe con sus empleados y llevar a cabo las modificaciones deseadas sin alterar el funcionamiento normal de las actividades. Previamente se llevó a cabo un programa de sensibilización dirigido a los jefes responsables de éste programa con el objeto de que conocieran y se identificaran con sus propósitos y sus características. Esencialmente se enfatizó el conocimiento con - las políticas de la empresa, su funcionamiento global en el interés por mejorar las condiciones laborales de los trabajadores. Al mismo tiempo como consecuencia de lo anterior, se trabajó con los jefes en la concientización sobre la función que desempeñan en la empresa, sobre su responsabilidad en la adecuada administración en los programas de promoción e incentivos a los trabajadores, y sobre la importancia de equilibrar las demandas de la empresa, con las aspiraciones de - los trabajadores.

A continuación presentamos los programas de - promoción e incentivos, de sensibilización a los jefes y de la capacitación a los empleados. Como se verá los resultados obtenidos mostraron que el diagnóstico realizado incidió

sobre algunos aspectos significativos del proceso motivacional, sin embargo sería necesaria establecer sistemas continuos de evaluación motivacional y cambio motivacional para mantener mejores niveles de rendimiento y lograr la identificación del trabajador con las políticas de la empresa.

Estos objetivos desde luego estuvieron fuera de los límites de la presente investigación.

PROCEDIMIENTO DE SENSIBILIZACION PARA JEFES

Se reunieron a los jefes que tenían a cargo - los trabajadores con los cuales se llevó a cabo el programa de incentivos, descrito anteriormente. Durante tres sesiones, se llevó a cabo un intercambio de experiencias y expectativas respecto a los resultados del presente trabajo. En dicho intercambio se definieron los lineamientos generales bajo los cuales deberán de ser sensibilizados los jefes. -- Prácticamente se especificaron dos vertientes para el trabajo de sensibilización.

La primera de ellas consistió en sensibilizar a los jefes respecto de las expectativas, posibilidades, y proyectos de la empresa a corto, mediano y largo plazo. En segunda término, se determinó sensibilizar a los jefes respecto a las condiciones y apoyos para los empleados, de acuerdo a los criterios que se definieron en el diagnóstico motivacional. Ambas vertientes constituyeron dos etapas básicas de sensibilización para los jefes.

PRIMERA ETAPA

Sensibilización respecto a las necesidades de la empresa. Durante ésta primera fase se sensibilizó a los jefes respecto a las expectativas, necesidades y proyectos de la empresa tal y como se encuentran definidos en los li-

neamientos.

Es decir, fue necesario explicar las políti--
cas de la empresa y la forma que los jefes participaban en
ella. La expectativa fue, en qué momento los jefes se encon
traban sensibilizados respecto a su papel en la aplicación -
de las políticas de la empresa.

En segundo lugar se sensibilizó a los jefes -
respecto de las necesidades y expectativas del trato hacia -
la empresa; en éstos términos se establecieron criterios me-
diante los cuales se sensibilizaron a los jefes respecto a -
los procedimientos que deberían llevarse a cabo para aplicar
la política de incentivos definidos por la empresa.

Con la primera fase se llevaron acabo cinco -
sesiones, (cada sesión duró 2 horas a la semana). En éstas-
cinco sesiones se presentaron y discutieron con los jefes po
líticos de la empresa tal y como fueron descritas con ante-
rioridad.

En otras cinco sesiones, se trabajó con los -
jefes para definir y discutir las posibilidades, proyec--
ciones y expectativas del trabajador en función de las políti--
cas de la empresa. Durante éstas sesiones se trató de darle
al trabajador y al jefe una retroalimentación continua de --
tal manera que pudiera estar consciente de cada uno de los -
pasos que se tienen que dar durante el período de capacita--
ción.

En todas las sesiones de sensibilización se -
hizo uso de material audiovisual y discusión participativa -
con los jefes.

Dicha metodología permitió garantizar el tra-
bajo del manejo de la información y verificar que la misma -
fue comprendida apropiadamente. Durante las sesiones se cre

sentó el material informativo durante la primera hora, y se discutió los alcances significativos y aplicaciones durante la segunda hora.

SISTEMAS DE INCENTIVOS

Considero que el elemento más importante, para realizar todas sus actividades lo constituyen su personal. Por eso se preocupa de otorgarle beneficios y prestaciones - que satisfagan sus necesidades y les proporcione mayor seguridad económica y bienestar social.

PRESTACIONES DE TIPO SOCIAL

SERVICIO MEDICO

- Análisis de laboratorio, rayos X o cualquier otro examen ordenado por los médicos autorizados.
- Atención médica a domicilio
- Servicio de farmacia
- Servicio de óptica
- Servicio de emergencia
- Servicio dental
- Servicio de enfermería
- Cirugía
- obstetricia
- Pediatría
- Aparatos de ortopedia y prótesis
- Exámenes periódicos

A esta prestación también tienen derecho los cónyuges e hijos no mayores de 21 años, si dependen económicamente del empleado. También los padres que dependan económicamente del empleado y no tengan esta prestación de ninguna otra Institución Social.

MATERNIDAD

En caso de alumbramiento si labora en (nombre

de la empresa) tiene derecho a:

- Asistencia obstétrica
- Cuarenta y cinco días de incapacidad antes del alumbramiento y cuarenta y cinco días después del alumbramiento
- Sueldo completo durante los noventa días
- Un mes de sueldo como ayuda extraordinaria
- Al nacer el bebé, una canastilla
- Ayuda de lactancia durante seis meses.

En caso de que la mujer embarazada no trabaje en la empresa y sea esposa de un empleado, tiene derecho a:

- Asistencia obstétrica
- Al nacer el bebé, una canastilla
- Ayuda de lactancia durante 6 meses

JUBILACION

- Pensión vitalicia que se otorga mensualmente en base al -- promedio de sueldo devengado
- Por cada año se calcula un 2.5% y el total del porcentaje, se aplica al promedio de sueldos
- Haber cumplido 60 años de edad, y 5 años de antigüedad mínimos en la empresa, o cuando se incapacita por enfermedad total permanente por medio de las Clínicas y el IMSS

BENEFICIOS DEL IMSS

- Seguro de vejez, invalidez, cesantía y muerte
- Seguro de accidente y enfermedades profesionales que no cubra directamente la empresa. En caso de accidente el empleado gozará de un 50%, más los beneficios que en dinero establece la ley del seguro social

INFONAVIT

La empresa importa el 5% del salario de cada trabajador para crear un fondo que le permita un crédito para la construcción o mejora de su casa. En caso de no hacer uso de él, el empleado puede hacer uso de dicho fondo al jubilarse o por incapacidad permanente o bien, sus familiares-

en caso de defunción

DOTE MATRIMONIAL

Se otorga cierta cantidad de dinero, la cual depende de la antigüedad que se tenga dentro del IMSS o considerando un mínimo de 150 semanas de cotización del Seguro-Social

VACACIONES

Los empleados tendrán derecho a disfrutar de vacaciones anuales, las cuales se pagan íntegramente, además de una prima por el 50% de su sueldo de los días a disfrutar

- De 1 a 10 años de servicio 20 días laborables
- De 11 a 15 años de servicio, 25 días laborables
- De 16 años de servicio en adelante, 30 días laborables

PRESTACIONES DE TIPO ECONOMICO

PRESTAMO A CORTO PLAZO

Los empleados que tengan más de un año de servicio, tendrán derecho a obtener:

- Hasta 3 meses de sueldo sin intereses
- Se descuenta quincenalmente por nómina en 12 meses y 24 si la antigüedad es mayor de 5 años

PRESTAMO DE CONSUMO DURADERO

Los empleados con 2 años de servicio, tienen derecho a obtener este préstamo para la adquisición de bienes de consumo duradero, como: muebles, línea blanca y estereofonía

- Hasta por 8 meses de sueldo con interés del 6% anual
- Se descuenta mensualmente por nómina en 24 ó

36 meses.

AGUINALDO Y PARTICIPACION DE UTILIDADES

Todo el personal que labora dentro de la empresa, recibe anualmente una gratificación o aguinaldo de 25-días de sueldo o la parte proporcional si se tiene menos de un año de antigüedad.

Si tiene más de 60 días trabajando en la empresa, tendrá derecho a la participación anual de utilidades conforme a lo establecido por la nueva Ley Federal del Trabajo. Con la colaboración y esfuerzo de todos se incrementa la productividad y por consecuencia aumentar las utilidades que nos benefician directamente.

DESPENSA

Se proporcionan artículos a precios accesibles, no se debe exceder del 50% del sueldo quincenal y se otorga de acuerdo a los dependientes económicos.

PRESTACIONES DE TIPO CULTURAL

BECAS

Para estudios relacionados con la actividad de la empresa.

- Se necesita tener un año de antigüedad
- El promedio de calificación deberá ser como mínimo 8, sin reprobado materias.
- El horario no debe interferir con las labores

-Se otorga un 50% dependiendo de los estudios la escuela, y el salario del empleado

-Ayuda del 50% en la impresión de la tesis profesional siempre que no exceda de 5 ejemplares

También es posible obtener becas para los hijos de los trabajadores que cursan estudios de secundaria, preparatoria, carrera técnica o profesional. La empresa cubre el 50% de los gastos de inscripción y colegiatura. El otorgamiento de be-

cas se lleva a cabo de acuerdo a un reglamento específico.

CAPACITACION

Existen dentro de la República centros donde hay programas de capacitación, para proporcionarles la oportunidad de que usted se desarrolle dentro de la empresa, mediante cursos, seminarios, eventos y prácticas de trabajo -- que cubren desde las operaciones manuales básicas, hasta el desarrollo del personal administrativo y técnico.

RECREACION

La empresa organiza diversas actividades a -- través de las cuales nos podemos comunicar, conocer mejor y desarrollar nuestras aptitudes físicas y artísticas, tales - como:

- Campeonatos de boliche
- Campeonatos de fut-bol
- Campeonatos de beis-bol
- Campeonatos de voley- bol
- Campeonatos de tenis
- Campeonatos de ciclismo
- Clases de inglés
- Clases de guitarra
- Clases de baile regional
- Clases de teatro

OTROS ASPECTOS

BOLETIN INTERNO

Se elabora bimestralmente y por medio de éste podrá usted conocer mejor las actividades de la empresa y -- sus compañeros. Esta revista es exclusivamente para el personal.

DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIOS

Además de los sábados y domingos, la empresa marca los días que son de descanso obligatorio:

- 10 de Enero
- 5 de Febrero
- 21 de Marzo
- 10 de Mayo
- 16 de Septiembre
- 20 de Noviembre
- 10 de Diciembre (al inicio de un período --
presidencial)

JORNADA DE TRABAJO

Es de 40 horas máximo a la semana

Los días sábado y domingo se consideran de --
descanso, salvo para los empleados de vigilancia y para los-
que en forma notoria deben hacer guardias. Estos empleados-
reciben una prima equivalente al 25% sobre el salario diario

PREMIO DE PUNTUALIDAD

PREMIO MENSUAL

= Se entregará un premio por el importe de un día de sueldo al personal que durante el mes no haya tenido faltas de asistencia o retardos, por ninguna causa (enfermedad, permiso o faltas sin aviso).

= Tampoco se acepta la tolerancia de 10 minutos. Este premio se pasa por nómina al mes siguiente.

PREMIO ANUAL

Todo el personal que haya obtenido cuando menos un premio mensual se hará acreedor a un premio anual, -- que consiste, en el importe de días de sueldo cuyo número es tará en función de los premios obtenidos, de acuerdo a la si

guiente tabla:

PREMIOS MENSUALES OBTENIDOS	PREMIOS ANUALES (días de sueldo)
12	20
11	12
10	8

En términos anteriores se analizaron los resultados obtenidos en el diagnóstico y se agruparon a los siguientes incentivos:

- Para puestos que exigen una capacidad técnica, se da preferencia y apoyo de capacitación a los trabajadores que estén dentro de la empresa.
- Programa permanente de capacitación
- Dar apoyo para que el trabajador se pueda capacitar a un nivel mayor del que tiene
- Propiciar la identificación del trabajador con la empresa a través de actividades recreativas
- Tomar en cuenta la opinión del trabajador para la implantación de nuevos sistemas de organización
- Reconocimiento por medio de actos públicos y órganos de comunicación interna de la empresa
- Incrementar el interés del trabajador mediante cursos de actualización regularmente
- Apoyar el aprendizaje en el trabajo, mediante la retroalimentación sistemática del desempeño del trabajador
- Desarrollar el sentido de avance a través de la información clara y abundante de las expectativas del jefe para las tareas del empleado
- Mejorar la actitud hacia los jefes mediante

la comunicación explícita, de las políticas de la empresa

RESULTADOS

Durante la aplicación del instrumento a la muestra del estudio (60) constituida por 8 variables a determinar (descritas en metodología), se le encontró en sus resultados que el polígono de frecuencias estaba inclinado en su curva al lado negativo siendo la mayoría de las opiniones de la categoría de regulares con un percentil de esa misma categoría de un 13.8% en un rango de 41.7% a 55.5% siendo el menor de los rangos en las otras categorías, a la vez siendo la moda de las opiniones 47.7

Con respecto a las otras categorías la siguela de opiniones buenas con un 23.7% estando en un rango de 13.3% a 20% con poca diferencia en el percentil, siguiéndole las opiniones malas con 20% con poca aproximación y un rango mayor que las opiniones de las otras categorías desde 3.3% a 35% donde se observa la diferencia de opiniones en las respuestas con categoría de malas.

El resto de opinión fue para muy buenas con un 8.8%, por lo que concluimos que el análisis estadístico del test es que las opiniones fueron desde un rango general de 3.3% a 55.5% cargándose las opiniones en un 67.7% para las opiniones de malo y regular, siendo regular la moda.

Además se observó la amplitud de opiniones en las categorías. (ver tabla)

El número 1 y 2 de manera general mide como se siente el trabajador hacia la empresa, la actitud no es regular tendiendo a bien en los 2, eso quiere decir que los empleados se sienten parte de la empresa y en términos gene-

rales saben la posición que ocupan en la empresa

La variable 4 a 8 miden la actitud hacia los jefes, la 4 nos dice que es una actitud regular tendiendo a buena y la 8 nos dice que es una actitud regular tendiendo a excelente, en general demuestra que el papel del jefe es adecuado, que el trabajo es reconocido y el mérito y capacidad de sus jefes es bueno al igual que sus relaciones.

Las variables 3, 5, 6, 7, miden actitud hacia el trabajo; en el 3, 5 y 6 es regular tendiendo a mal, y en el 7 está mal. Quiere decir que como no hay posibilidades de promoción, el trabajo no es interesante, el aprendizaje no es interesante puesto que no lo desean relacionando más a sus puestos sino a superiores para posibles ascensos y por lo tanto no hacen uso de su responsabilidad.

- Los jefes tienen influencia sobre ellos y pueden mejorar la imagen de la empresa, si los sometemos a sesiones de sensibilización para dar a conocer el papel tan importante que tienen y la manera de identificar más al empleado hacia la empresa.

- Como asesores externos ponernos en contacto con la empresa y tratar de presentar un proyecto de incentivos y promociones o ascensos en la empresa, para lograr implementarlo y motivarlos en este aspecto que es el que anda muy mal. Para tratar de delegar más responsabilidades y cambiar un poco la rutina de los trabajadores.

En relación con los trabajadores, trabajar con ellos para cambiar el componente efectivo de la actitud por medio de un programa que se lleve a cabo auxiliándonos de películas motivacionales, pláticas, conferencias, videos, etc.

FEET - BACK

	MB	B	R	M	TOTAL
1 Puedo llevar fácilmente un registro de actividades.	6	10	40	4	60
2 Cuando cometo errores o hago algo mal, me percato de ello.	8	18	32	2	60
3 Considera usted que la empresa tiene informados a los empleados de los aspectos que interesan	12	19	25	4	60
4 Mirando hacia atrás puedo ver en que aspectos mi trabajo exige aprender más y nuevas cosas y desarrollar nuevas actividades.	10	21	23	6	60
<u>T O T A L</u>	<u>36</u>	<u>68</u>	<u>120</u>	<u>16</u>	<u>240=100%</u>

PROPIEDAD

	MB	S	R	M	TOTAL
1					
Estoy orgulloso de mis herramientas, mi equipo y mi trabajo.	0	17	27	16	60
2					
Se quienes usan las cosas que yo hago, los servicios que doy y me siento obligado con ellos.	1	15	37	7	60
3					
Pienso acerca de mi trabajo aún cuando estoy fuera de él.	2	18	37	2	59
4					
Considera usted que conoce cual es el lugar que ocupa en la organización.	1	22	31	5	59
T O T A L	4	72	132	30	238=100%

R E S P O N S A B I L I D A D

	MB	B	R	M	TOTAL
1					
Tengo que acudir a mi jefe para solicitar <u>de</u> <u>cisiones</u> o <u>soluciones</u> de problemas.	1	8	30	21	60
2					
Cuando las cosas andan mal en mi trabajo yo soy quien debe arreglárseles.	0	14	16	30	60
3					
Se quienes usan las <u>co</u> <u>sas</u> que yo hago, los <u>servicios</u> que doy y me siento obligado con -- ellos.	1	15	37	7	60
4					
Tengo mi autoridad para hacer mi trabajo <u>a</u> <u>decuadamente</u> .	1	18	21	17	57
<u>T O T A L</u>	<u>3</u>	<u>55</u>	<u>104</u>	<u>75</u>	<u>237</u>

R E C O N O C I M I E N T O

	M B	B	R	M	TOTAL
1					
Considera usted que es ta empresa se interesa por el bienestar de -- sus empleados.	8	14	31	6	59
2					
Cuando trabajo bien se que recibiré trabajo - más complicado y con - mayor responsabilidad.	5	11	31	13	60
3					
Considera usted que -- existen favoritismos - en su departamento.	7	16	20	17	60
4					
Considera usted que -- las prestaciones que - la empresa ofrece son- adecuadas.	3	9	38	10	60
5					
Sus quejas han sido	6	10	35	9	60
T O T A L	29	60	155	55	299

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

TRABAJO INTERESANTE

	MB	B	R	M	TOTAL
1					
Como considera su - trabajo.	0	15	31	13	59
2					
Estoy orgulloso de- mis herramientas, - mi equipo y trabajo	0	17	27	16	60
3					
Considera ud. que - el ambiente de tra- bajo es ...	0	22	19	19	60
4					
Como se considera - la disciplina en su departamento	0	9	39	12	60
T O T A L	0	63	116	60	239

APRENDIZAJE EN EL TRABAJO

	MB	B	R	H	TOTAL
1					
Considera que se le ha capacitado y entrenado para su trabajo	6	11	37	6	60
2					
Considera ud. satisfactorio el trabajo dentro de esta empresa.	8	6	27	19	60
3					
Cada vez aprendo más en mi trabajo a medida que transcurre el tiempo	6	7	30	17	60
4					
Me exige una capacitación constante mi trabajo.	12	12	11	25	60
5					
Mirando hacia atrás puedo ver en que aspectos mi trabajo exige aprender nuevas cosas y desarrollar nuevas habilidades	8	9	25	18	60
T O T A L	40	45	130	85	300

A V A N C E

	MB	B	R	M	TOTAL
1					
Mi trabajo me brinda la oportunidad de avanzar.	2	12	24	22	60
2					
Considera usted que las prestaciones que la empresa ofrece son adecuadas.	3	15	10	32	60
3					
Me exige una capacitación constante mi trabajo.	4	7	32	17	60
4					
Considera los ascensos y las promociones	3	10	34	13	60
T O T A L	12	44	100	84	240

ACTITUD HACIA LOS JEFES

	MO	B	R	M	TOTAL
1					
Considera a su jefe in- mediato ...	5	10	44	1	60
2					
Considera justo a su - jefe.	16	21	20	3	60
3					
Lo ha regañado su supe- rior o jefe inmediato- en presencia de otros- empleados	17	23	20	0	60
4					
Considera usted que su jefe inmediato está	7	17	32	4	60
5					
Considera que sus je-- fes...	15	19	24	2	60
T O T A L	60	90	140	10	300

	MB	B	R	M	TOTAL
1. FEEDBACK	36 = 15%	68 = 28.3%	120 = 50%	16 = 6.7%	240 = 100%
2. PROPIEDAD	4 = 1.7%	72 = 30.2%	132 = 55.5%	30 = 12.6%	238 = 100%
3. RESPONSABILIDAD	3 = 1.3%	55 = 23.2%	104 = 43.9%	75 = 31.6%	237 = 100%
4. RECONOCIMIENTO	29 = 9.7%	60 = 20.1%	155 = 51.8%	55 = 18.4%	299 = 100%
5. TRABAJO INTERESANTE	0 = 0	63 = 26.4%	116 = 48.5%	60 = 25.1%	239 = 100%
6. APRENDIZAJE EN EL TRABAJO	40 = 13.3%	45 = 15%	130 = 43.4%	85 = 28.3%	300 = 100%
7. AVANCE	12 = 5 %	44 = 18.3%	100 = 41.7%	84 = 35 %	240 = 100%
8. ACTITUD HACIA JEFES	60 = 20 %	90 = 30 %	140 = 46.7%	10 = 3.3%	300 = 100%
T O T A L	184 = 8.8%	497 = 23.7%	997 = 47.7%	415 = 19.8%	2093 = 100%

(18)

A N E X O S

- El empleo no resulta monótono para quien lo realiza, sino -- que le permite cambiar el ritmo variando sus tareas

- No derrocha su tiempo y esfuerzos, porque la Administración lo ha planeado de modo tal que pueda cumplirlo sin gastar energía inútilmente

- El trabajador se siente en libertad de planear su propio trabajo y el modo de cumplirlo más eficazmente

- Cree que posee una medida razonable de autoridad sobre la manera como debe hacerse el trabajo

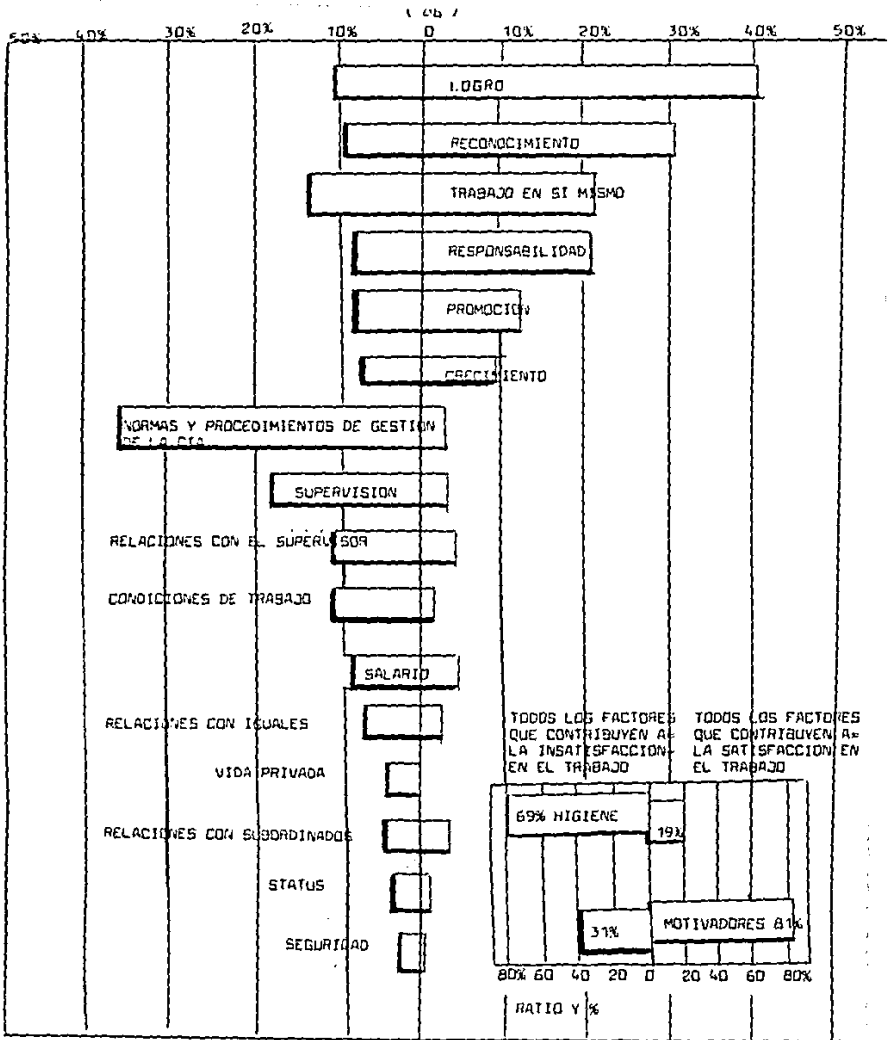
- Cree que su empleo le ofrece oportunidades de reconocimiento y desenvolvimiento personal

- No se cree supervisado muy de cerca, ni objeto de instrucciones exageradas o de un control riguroso

- Ve su trabajo como parte importante del trabajo de toda la empresa, y así mismo como persona y no como engranaje de una máquina

- El puesto mismo le da respuesta a la pregunta: ¿Cómo me estoy desempeñando?, de esta manera, puede corregir sus errores y mejorar su técnica.

- Le ofrece retroinformación de sus superiores sin incomodarle ni hacerlo objeto de atención.



CONCLUSIONES

1. La motivación tiene como propósito, aumentar la eficiencia de los empleados, incitándolos por diversas formas a que desarrollen al máximo sus aptitudes y conocimientos y fomentándoles el entusiasmo por su labor.

2. La determinación de las necesidades del personal, y la jerarquía que estos tengan en las personas que ocupan los distintos niveles de la Organización, es una labor de carácter primordial para el administrativo que desea una aplicación científica de las relaciones humanas dentro de la Institución. Pues no hay que olvidar que la efectividad con la que opere la Organización, es contingente a lo adecuado que se administre su personal.

3. El uso de incentivos como medio para aumentar la producción del personal, es eficaz, siempre y cuando éstos sean cuidadosamente seleccionados y aplicados de acuerdo con las necesidades de cada empleado. Muchos de los planes incentivos, implican desembolsos considerables para la empresa, pero el empleado si es bien dirigido, compensará con creces esos gastos.

4. La motivación se considera como básica para aumentar la productividad del personal, pero el rendimiento y las actitudes humanas dependen de una innumerable cantidad de factores que no sólo son de carácter motivacional. Por tanto, es necesario para que la empresa cuente con un personal de alta moral, eficaz y dinámico, que la aplicación científica de los principios administrativos, se realice en todas las áreas de la empresa moderna.

5. El hombre cuenta con necesidades que no se satisfacen económicamente. Estas pueden tener solución dentro del ambiente de trabajo si se reconoce la dignidad que el empleado tiene como persona y se le induce a identificar sus objetivos individuales con los de la empresa.

6. La motivación económica, nos presenta métodos que - pueden ser fuertes instrumentos para alentar a los empleados y hacerlos sentirse satisfechos de su trabajo y orgullosos de la Institución para - la cual prestan sus servicios.

BIBLIOGRAFIA

1. Bureau of Business Practice. "Mantenimiento Humano, un nuevo concepto de la Motivación. Editorial Diana
2. Centro Nacional de Productividad 1970. Diagnóstico de la productividad de las empresas.
3. Dalena, Donal. "Motivación" Industry Week. Enero 1974
4. Fingermann, Gregorio. "Fundamentos psicológicos y Sociales, Relaciones Humanas. Colección de Estudios Humanísticos. Editorial Buenos Aires "El Ateneo"
5. Maier, Norman R.F. "Psicología Industrial" Editorial -- Rialp, S.A. Madrid, 1971
6. Pérez López, Juan Antonio. "Las motivaciones humanas". - Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa Ediciones Orbis, S.A. Barcelona España, 1986.
7. Weiss, Dimitri. "La participación" Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa, Ediciones Orbis, S.A. Barcelona, 1986. (82)
8. Ouchi, William. "Teoría Z" Biblioteca de la Empresa, - Ediciones Orbis, S.A. 1985