

300602

2
29



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

**LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION
EN UNA EMPRESA PEQUEÑA
"MUEBLERIA AGUIRRE"**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

FRANCISCO AGUIRRE VALLE

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

PAGINA

LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN UNA EMPRESA PEQUENA, DENOMINADA "MUEBLERIA AGUIRRE"

INTRODUCCION.....	i
CAPITULO I. ANTECEDENTES DEL TRATO AL TRABAJADOR.....	1
1.1 LA HISTORIA DEL TRATO AL TRABAJADOR.....	1
1.2 DESARROLLO DEL TRABAJADOR EN EL AMBIENTE AC - TUAL.....	7
CAPITULO II. MOTIVACION.....	13
2.1 OBJETIVO.....	13
2.2 DEFINICION Y NATURALEZA DE LA MOTIVACION.....	14
2.3 TEORIAS MOTIVACIONALES.....	17
2.4 MOTIVACION O MANIPULACION.....	29
2.5 LA CONDUCTA HUMANA.....	33
2.6 NECESIDADES DE MASLOW.....	35
2.7 TEORIA "X" y "Y" DE MC.GREGOR.....	39
2.8 TEORIA DE LA MOTIVACION - HIGIENE.....	41
2.9 APLICACION DE LAS TEORIAS MOTIVACIONALES.....	43
CAPITULO III.COMUNICACION.....	45
3.1 CONCEPTO.....	45
3.2 LA FUNCION DE COMUNICACION EN LA EMPRESA.....	47
3.3 EL PROCESO DE LA COMUNICACION.....	50
3.4 FORMAS O TIPOS DE COMUNICACION.....	54
3.5 LA COMUNICACION COMO INSTRUMENTO DE MOTIVACION	57

CAPITULO IV. FORMAS DE DESARROLLO EN LA EMPRESA.....	60
4.1 CONCEPTO DE EMPRESA.....	60
4.2 CONCEPTO DE EMPRESARIO.....	62
4.3 CARACTERISTICAS DE EMPRESA PEQUERA, MEDIANA, - GRANDE Y MONOPOLIO.....	63
4.4 IMPORTANCIA DE LA PEQUERA EMPRESA.....	67
4.5 EL DIRIGENTE EN LA PEQUERA EMPRESA.....	73
4.6 EL TRABAJADOR EN LA PEQUERA EMPRESA.....	82
CAPITULO V. INVESTIGACION DE CAMPO DE LA MOTIVACION EN UNA - EMPRESA PEQUERA. "MUEBLERIA AGUIRRE".....	86
5.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	86
5.2 CUESTIONARIO PARA DETECTAR EL GRADO DE MOTIVA- CION DEL PERSONAL Y LOS FACTORES MOTIVACIONA - LES NECESARIOS.....	100
5.3 TABULACION DE RESULTADOS.....	105
5.4 CALCULO DE LA PROBABILIDAD DE ERROR.....	110
5.5 CONCLUSION DE LA INVESTIGACION.....	123
5.6 DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION PARA - EL PERSONAL DE "MUEBLERIA AGUIRRE".....	125
CONCLUSIONES.....	iv
BIBLIOGRAFIA.....	vii

O B J E T I V O:

Es importante establecer que dentro de cualquier Empresa Pequeña y muy especialmente a "Mueblería Aguirre" se debe dar la misma consideración e importancia a los empleados de todos los niveles y categorías. Ya que tanto los trabajadores como los -dirigentes son elementos humanos y tienen igualmente necesidades y expectativas.

Por lo que mi Seminario de Investigación Administrativa, -tiene como objetivo el proporcionar las bases y herramientas para el estudio de la motivación en una organización, y con ello incrementar el grado de motivación de los empleados. Teniendo en mente de que la empresa vea la mejor forma de equilibrar las necesidades humanas con los objetivos de la propia empresa.

HIPOTESIS :

El conocer las necesidades del trabajador no es tarea fácil, -
pués exige una evaluación de su capacidad y actuación para estar -
en condiciones de aplicar estímulos que los lleven a ser más pro -
ductivo.

La motivación es importante en todos los campos de acción, por
lo que en este Seminario de Investigación Administrativa denomina-
do "La Importancia de la Motivación en una Empresa Pequeña Mueble-
ría Aguirre" se demostrará la importancia que tiene para una empre-
sa pequeña y muy particularmente para "Mueblería Aguirre", el me-
jorar el nivel de vida del trabajador y de la empresa misma.

Ya que por medio de la motivación, el personal de la alta ge-
rencia podrá comprender las limitaciones, aspiraciones y necesida-
des del trabajador para que éste se desarrolle completamente y pue-
da llegar a sentir una real satisfacción propia y productiva para
la empresa.

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

El futuro de un país depende de sus habitantes, por lo que es de suma importancia la adecuada administración de los recursos humanos en una organización.

La motivación en una empresa implica dentro del individuo una condición que se considera como una "Necesidad" y algo exterior a el que se conoce como "Incentivo".

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

La razón que me lleva a realizar este trabajo de investigación, es el interés que siempre ha existido en mi, acerca del factor humano; puesto que de el depende el éxito de una organización.

Los recursos humanos implican la disposición voluntaria del hombre para trabajar; y para que éste muestre esa disposición, debe sentirse contento con lo que realiza, y esto solamente se logrará cuando sienta satisfechas sus necesidades.

En el desarrollo del presente trabajo veremos la importancia de la motivación tendiente a lograr la superación del individuo, y a través de su trabajo eficiente y creativo lograr su realización propia y la de la empresa a la cual sirve.

Este trabajo lo inicio describiendo los antecedentes históricos del trato al trabajador y el desarrollo que tiene en el ambiente actual donde labora.

Es ello lo que me motivó al desarrollo del presente trabajo.

Posteriormente presento las generalidades de la motivación, su importancia, objetivo, y hago un análisis general sobre su conceptualización.

En el capítulo número 3, establezco la importancia de la comunicación, ya que esta es el medio de unificar la actividad organizada, considerándola como un medio por el cual se alimentan de recursos sociales, los sistemas sociales. Al hablar de comunicación decimos que es la transferencia de información del emisor al receptor, de manera que éste la comprenda.

Es de carácter indispensable la comunicación dentro de cualquier organización, ya que por medio de ella podemos intercalar opiniones, ideas, actitudes, etc., y con todas ellas en combinación efectiva, la empresa puede lograr sus objetivos establecidos.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integra las funciones de administración.

Incluyo dentro de este capítulo la función de comunicación en la empresa, el proceso de comunicación, las formas o tipos de comunicación, la comunicación como instrumento de motivación.

En el siguiente capítulo, analizo las formas de desarrollo en la empresa, conceptualizando lo que es una empresa, un empresario, así como las características entre lo que es una empresa pequeña, mediana, grande y monopolio; la importancia de la empresa pequeña, el dirigente en la pequeña empresa, el trabajador en la pequeña empresa, ya que de estos últimos va a depender de que se logren los obje-

tivos establecidos dentro de la empresa.

Por último trato el caso práctico, analizando el grado de motivación de los trabajadores de "Mueblería Aguirre", con el fin de detectar su situación actual en relación a la motivación en la empresa, así como también para analizar las necesidades del personal con el propósito de establecer un plan tendiente a incrementar la motivación del trabajador y lograr con ello satisfacer sus propias necesidades y por consecuencia los fines de la empresa.

Dejo a consideración de los altos funcionarios de empresas pequeñas, la aportación de este trabajo de investigación, ya que se espera que éste seminario ayude a comprender más ampliamente el campo de la motivación, su importancia, las políticas, reglas y planes a seguir para la mayor productividad del personal en una empresa pequeña.

CAPITULO 1. ANTECEDENTES DEL TRATO AL TRABAJADOR.

1.1 LA HISTORIA DEL TRATO AL TRABAJADOR.

En todas las etapas por las que ha pasado el hombre, se puede observar la preocupación que ha existido en él por producir y adquirir bienes para satisfacer sus necesidades.

A través del desarrollo socio-económico del hombre, observamos varias etapas por las que ha pasado para poder subsistir:

- Comunidad Primitiva
- Esclavismo
- Servidumbre
- Corporaciones y Gremios
- Capitalismo
- Socialismo

1. COMUNIDAD PRIMITIVA.

La necesidad del hombre por subsistir, ha hecho que luche contra las fuerzas naturales y se una a otros en comunidades estableciendo relaciones de ayuda mutua. Esto sirvió para que las riquezas se repartieran de una forma equitativa entre los integrantes de la comunidad.

Los primeros antepasados se dedicaron a la recolección de frutos y a la caza para satisfacer sus primeras necesidades. Al dedicarse el hombre a la Agricultura aparece la primera división social del Trabajo, pues una parte de la sociedad se dedicó a la agricultura y otra a la ganadería, situación que elevó la productividad del trabajo del hombre y creó la base para el intercambio entre las tribus.

Posteriormente surgen los Artesanos que son la segunda división del trabajo. Estas divisiones del trabajo traen como consecuencia la desigualdad económica y los hombres comienzan a dividirse en POBRES y RICOS.

2. ESCLAVISMO.

Con el incremento de la actividad económica aparece la moneda - para dar un valor a las cosas y para intercambiar; Esto dió origen a que algunas personas tuvieran más recursos que otras. Surge entonces la tercera división del trabajo con las personas que se dedicaban a comerciar sus recursos (MERCANCIAS), obteniendo así desigualdad económica para con los demás, colocándose por arriba de ellos provocando la usura con sus deudores. El plebeyo, deudor y sin posibilidad - para cubrir sus deudas se convierte en ESCLAVO.

El esclavo es parte de las propiedades del amo y como tal carece de derechos.

Las jornadas de trabajo y sus condiciones específicas eran de - terminadas por la oferta y la demanda, de tal manera que el precio - del esclavo, determinado por esta ley, era directamente proporcional al trato que a este se le daba.

El fin del esclavismo se debió a la influencia del Cristianis - mo, que si en un principio no condeno la esclavitud directamente en sus primeros años, destruyó el principio fundamental del sistema, al establecer la igualdad y la libertad natural de todos los hombres.

3. SERVIDUMBRE.

Este sistema es una forma de esclavitud; sin embargo en este -

concedían derechos que al esclavo le eran negados. El siervo estaba subordinado en cuanto a las obras, pero no en cuanto a su persona; - es así como de todas maneras se desconocían derechos como el de la libertad e independencia, que hoy no se pueden enajenar ni aún voluntariamente por ser inherentes a la personalidad.

4. CORPORACIONES Y GREMIOS.

La organización del trabajo experimentó un gran cambio, creándose una clase de trabajadores independientes viviendo de su oficio y trabajando solos o con auxiliares.

El artesano trabajaba a domicilio con material proporcionado por el cliente, quien pagaba en dinero o en especies; no tardó mucho para que esto se transformara en una industria del taller. Quizá en este momento se dividió el concepto entre PATRON y TRABAJADOR.

Este tipo de industrias se multiplicaron y para el siglo XIII - se desarrolló la gran industria de mercados internacionales, la que provocó que la clase comercial e industrial lograran quitarse el yugo del feudalismo y así consiguieran su libertad civil. La ciudad al tratar de bastarse por sí misma, origina el régimen corporativo que es el sistema en el cual los hombres de una misma profesión u oficio se unen para defender sus intereses comunes en gremios.

5. CAPITALISMO.

Este sistema se basa en la propiedad privada de los medios de producción y en la retribución monetaria a cambio del trabajo de las personas.

La actividad del capitalismo se basa en tres ideas:

- Adquisición
- Competencia
- Racionalidad

ADQUISICION. Se comprende como la obtención de ganancias para - aumentar la cantidad que ya se posee, lo que impulsará la actividad económica por medio de la producción.

COMPETENCIA. Se comprende como la rivalidad que existe entre - las personas que trabajan independientemente para el mismo fin.

RACIONALIDAD. Se comprende como la mejor manera de utilizar los recursos económicos con que se cuentan para obtener la mejor ventaja posible.

6. SOCIALISMO.

Este sistema económico se basa en la propiedad social de los - medios de producción y en el reparto equitativo del trabajo de acuerdo con la calidad y cantidad del mismo.

El socialismo surgió a consecuencia de las ideas de sus representantes:

Tomas Moro (1478-1535).- pensaba que el trabajo no podía tener una vida verdaderamente humana en el capitalismo debido al deseo del medido de los ricos por obtener más pagando menos.

Escribió la obra titulada "UTOPIA" en la que describe un sistema de organización social para lograr un mundo mejor. El objetivo de la obra de MORO era crear comunidades en las que los hombres fueran

libres y autosuficientes económicamente.

Francisco Gabeuf (1760-97).- al frente de su club de iguales - pidió una repartición igualitaria, su aspiración era establecer el bien comun y la República de los iguales, por la reforma de la propiedad y la comunidad de bienes.

Roberto Owen (1771-1858).- siendo dueño de la fabrica textil - "New Lanarrk" se propuso convertirla en una empresa modelo que mostrara al mundo las ventajas de su moderno sistema, cambiando el ambiente de trabajo en sus condiciones: incremento salarios, construyó viviendas, escuelas, comedores, etc. Para los trabajadores y sus hijos; su fabrica prospero y demostro que con este tipo de MOTIVACIONES se eleva la producción.

Por razones políticas y económicas sus esfuerzos fracasaron y - teniendo unicamente éxito en las reformas sociales se logro en beneficio del trabajador; reducción de tiempo en las jornadas de trabajo, creación de organizaciones sindicales, mejores salarios, mejores normas de trabajo para mujeres y niños.

Bartolome Prospero Enfantín (1796-1894). En 1814 con sus discipulos pretendio una revolución moral para el mejoramiento de la condición de la mujer y la del proletariado. En 1882 impugnó la renta - de la tierra y el interes del capital, como tributo injusto al proletario ocioso a cambio del uso de los medios de producción.

Estos antecedentes históricos nos llevan a la conclusión de que el individuo desde sus principios ha necesitado trabajar de una u - otra forma para poder subsistir y así mismo satisfacer su necesidad de crear y lograr algo en su vida.

Durante la Revolución de Octubre, Lenin insistió en que la acción voluntarista del proletariado iba a acelerar el derrumbe del capitalismo.

Con el triunfo de la Revolución Soviética se orientó de un modo nuevo la economía de muchos pueblos del Este de Europa y forzó un nuevo equilibrio de fuerzas a nivel internacional, con lo que se cumplió, por lo menos en parte, lo dicho por Marx. Tras la Revolución el proletariado y las demás clases explotadas sustituirán a capitalistas como clase dirigente. Con el Socialismo vino la colectivización de la agricultura y de la industria.

Según los Socialistas, Lenin y el Ché Guevara, cada quien en su ámbito de acción, y en su tiempo, han dado desde posiciones distintas, un notable impulso a la expansión del Socialismo.

Considerando que el desarrollo prodigioso de las fuerzas productivas en la URSS, cabeza del Socialismo, que permitido por un sistema de planificación global adecuado, junto al monopolio del comercio exterior, es innegable un gran avance por parte del modo de producción socialista en el mundo contemporáneo.

También se debe considerar que gracias a la producción global, la URSS pasó a ser de un país fundamentalmente agrícola a constituirse en la segunda potencia industrial del mundo, en un periodo mínimo, en comparación con los países industrializados capitalistas. Ese desarrollo se produjo, sobre todo, en los sectores de materias primas, máquinas, herramientas, electricidad y energía atómica. Lográndose la automatización de la producción.

No obstante, los grandes, "agigantados" pasos de la URSS en materia de producción, esta se encuentra todavía a buena distancia de

los países capitalistas, como EUA, para algunos productos de importancia.

El desarrollo de la industria Capitalista trajo graves desequilibrios en los sectores agrícolas y en el del consumo privado.

El modo industrial socialista ha logrado elevados índices de progreso por las duras condiciones laborales a las que ha sometido a sus trabajadores, y a pesar de las muchas reformas que se han tratado de efectuar en la industria socialista esta ha empeorado, notándose en la economía.

Lo único que ha aumentado enormemente ha sido la industria militar. Otro campo en que el Socialismo ha alcanzado un nivel de aumento aceptable es el de la higiene y salud.

Por el lado oriental, o sea el de los chinos, vemos que tras la revolución cultural, la dirección y la producción son actividades colectivas, eliminándose las barreras entre trabajo intelectual y manual.

El futuro de la industria socialista está condicionado por las prácticas políticas y económicas que han desarrollado hasta ahora los propios países socialistas.

1.2 DESARROLLO DEL TRABAJADOR EN EL AMBIENTE ACTUAL.

Como nos pudimos dar cuenta en el punto anterior, el hombre ha pasado por varias etapas en el desarrollo de su vida. La evolución del hombre en la sociedad es muy notable, lo que trae como consecuencia un gran desarrollo en la empresa.

Esta evolución va marcando en el trabajador un gran crecimiento para sí mismo, y como consecuencia para la propia empresa.

El avance es muy significativo, ya que anteriormente el trabajador no era tratado como prestador de servicio, sino más bien era visto como ESCLAVO.

Hoy en día el trabajador goza de grandes prestaciones, servicios, lo que le permite realizar con más eficiencia su labor productiva, y por lo tanto llega a tener un grado elevado de motivación, ya que en la actualidad es de carácter indispensable que todo trabajador se sienta satisfecho con lo que realiza, es por eso que la Motivación viene a ser una de las fases más importantes dentro de cualquier organización, y que por ningún descuido los altos funcionarios deben dejar por desapercibido. Ya que del factor humano depende el éxito de la organización.

En épocas anteriores el trabajador solo realizaba sus funciones por necesidad de subsistir, por lo mismo era tratado como a un esclavo, pero que al paso del tiempo al ir evolucionando la sociedad, mejoraba el trato del trabajador.

Hago mención que el hombre tuvo que pasar por varias etapas de su vida para poder llegar a sentir el cambio de su desarrollo, entre estas etapas menciono las siguientes:

- Comunidad Primitiva
- Esclavitud
- Servidumbre
- Corporaciones y Gremios
- Capitalismo
- Socialismo

Así de esta manera el trato del trabajador comparado con el de la actualidad es muy diferente. Su evolución ha sido muy notoria, - ahora el trabajador para su mejor desarrollo cuenta con grandes garantías que le permiten mejorar su calidad de trabajo y desde luego su productividad.

Considero las siguientes garantías como ejemplo de las más importantes:

- Salario vigente
- Participación de los trabajadores en el reparto de utilidades.
- Habitación para los trabajadores.
- Días de descanso
- Vacaciones

SALARIO.- conformado por los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.

PARTICIPACION DEL TRABAJADOR EN LAS UTILIDADES.- Todo trabajador gozará de esta garantía, fijada por el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas.

Para determinar el porcentaje, la comisión nacional practicará las investigaciones y realizará los estudios necesarios y apropiados

para conocer las condiciones generales de la economía nacional y tomará en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del país, y el derecho del capital a obtener un interés razonable y la necesaria reinversión de capitales.

El reparto de utilidades entre los trabajadores deberá efectuarse dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual, aún cuando este en trámite objeción de los trabajadores.

La utilidad repartible se dividirá en dos partes iguales: la primera se repartirá por igual entre todos los trabajadores, tomando en consideración el número de días trabajados por cada uno en el año, independientemente del monto de los salarios. La segunda se repartirá en proporción al monto de los salarios devengados por el trabajo prestado durante el año.

HABITACIONES PARA TRABAJADORES.- Este tipo de prestaciones es proporcionada principalmente por aquellas empresas agrícolas, ganaderas, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo. Y es aquí donde el empresario se compromete a prestar este servicio, siendo confortables y cómodas para el mejor aprovechamiento.

DIAS DE DESCANSO.- El trabajador tiene derecho a un descanso por sus labores que realiza, por cada seis días de trabajo, disfrutará de un día de descanso, con goce de salario.

Por tal motivo los trabajadores no están obligados a prestar servicios en sus días de descanso.

Son días de descanso obligatorio:

- 1.- 1o. de enero
- 2.- 5o. de febrero
- 3.- 21 de marzo
- 4.- 1o. de mayo
- 5.- 16 de septiembre
- 6.- 20 de noviembre
- 7.- 1o. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal.
- 8.- 25 de diciembre

VACACIONES.- Son otorgadas para aquellos trabajadores que tengan más de un año de servicios, disfrutaran de un período anual de vacaciones pagadas, no siendo inferior a seis días laborales, y que aumentará en dos días laborales, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

Después del cuarto año, el período de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicio.

Poseen derecho sobre estas vacaciones también aquellos trabajadores que presten servicios discontinuos y los de temporada tendrán derecho a un período anual de vacaciones, en proporción al número de días trabajados en el año.

Los trabajadores, deberán disfrutar en forma continua seis días de vacaciones.

Todo trabajador tiene derecho a una prima no menor de 25 por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.

El trabajador gozará de estas vacaciones dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios.

Es importante mencionar que hoy en día el trabajador está regido por la Ley federal del trabajo, lo que le permite que su trabajo lo realice con eficiencia y productividad.

CAPITULO II. MOTIVACION.

2.1 OBJETIVO.

Desde la época más remota el hombre ha estado buscando las respuestas a las complejas y diferentes reacciones de la naturaleza humana. Toda conducta está provocada por algo, no podemos pensar que ésta surge de la nada. Siempre, después de una reacción encontramos un móvil o un motor que nos impulsa a comportarnos de una determinada forma, ya sea ésta racional o irracional. Si nos ponemos a observar el comportamiento de diferentes personas, podríamos llegar a notar que pueden, en un momento determinado ser semejantes, sin embargo el motivo que los impulsó a ese comportamiento es muy diferente.- Por ejemplo: una persona se esfuerza por alcanzar sus objetivos de trabajo por una remuneración económica mejor, mientras que otra lo hace por superación y enriquecimiento personal. Las metas o motivos de las dos personas no eran iguales, pero su comportamiento fue semejante.

Para quienes observaron de fuera el trabajar por alcanzar los objetivos de trabajo parece ser un comportamiento racional, mientras que el hacerlo por conseguir más y más dinero parece irracional. Para comprender mejor esta situación debemos basarnos siempre en el punto de vista de quien lleva a cabo la acción o es observado y no en el de la que observa desde afuera.

Es de suma importancia que las organizaciones entiendan el por que una persona opta por un determinado curso de acción, ya que la productividad y funcionamiento de ésta, dependerá en gran parte del comportamiento de sus miembros.

Sería pretencioso el profundizar en el estudio de las ciencias

del comportamiento, ya que el objetivo de este capítulo es desarrollar un pequeño marco de referencia que ayude un poco a las personas que tiene gente a su cargo a entender y pronosticar el comportamiento de ellos y de sus subalternos.

2.2 DEFINICION Y NATURALEZA DE LA MOTIVACION.

La motivación implica dentro del individuo una condición que se considera como una "Necesidad", y algo exterior a él que se conoce como "Incentivo". La necesidad está acompañada por un estado de inquietud o tensión que origina que el comportamiento sea dirigido hacia una meta que satisfaga la necesidad y en esta forma reduzca la inquietud o tensión.

La motivación esta relacionada con el porqué del comportamiento humano. Preguntas tales como ¿Qué hace que un hombre trabaje diligentemente y qué otro intente evitar el trabajo? y ¿Qué hace que un hombre se sienta feliz por desempeñar un puesto mientras que otro lo reprobaba?, representan intentos para comprender los motivos del comportamiento humano.

La habilidad de la administración para obtener mayores beneficios no depende solamente de su propia capacidad sino de la ejecución del trabajo de los empleados que trabajan en la empresa.

El conocimiento y habilidades del empleado son necesarios para la ejecución del trabajo pero no son suficientes, hay que comprender que es lo que les interesa y motiva para que realicen su trabajo de una forma óptima, desarrollando sus habilidades y cualidades, contribuyendo también con la organización al obtener su máximo potencial.

El problema de la motivación es mucho más delicado y difícil - que cualquier otro problema de finanzas, de ventas o de producción y contribuye en gran parte para lograr el éxito en las empresas.

Para saber porqué el hombre trabaja y vive en nuestra actual - sociedad, hay que saber examinar todos los aspectos de la motivación humana para tener una comprensión completa, aunque para un adminis - trador es importante saber que "Motivación es despertar en todos los miembros de la empresa sus cualidades constructivas propias, estimu - lándolos a un esfuerzo espontáneo, ordenado y cooperativo a fin de - lograr los objetivos inmediatos y mediatos de la empresa misma".(1)

NATURALEZA DE LA MOTIVACION

La importancia de las diversas necesidades que motivan al hom - bre está claramente expresado por el profesor Douglas McGregor, con estas palabras:

"El hombre es un animal de necesidades: tan pronto como satisfa ce una necesidad aparece otra en su lugar. Este proceso es intermina ble. Va desde el nacimiento hasta la muerte. El hombre se esfuerza - continuamente - Trabaja, si así quiere - para satisfacer sus necesi dades ...Una necesidad satisfecha no es un motivador. Esto es un he - cho... ignorando en el enfoque convencional de la administración de la gente" (2)

El origen de la motivación del deber esta en nosotros desde la infancia cuando según nuestro comportamiento recibíamos premios o - castigos, como resultado, la motivación del deber y los sentimientos de culpabilidad que nos acompañan se establecen desde nuestros prime ros años de vida.

(1) BARRAGAN ROBERTO. SOCIOLOGIA INDUSTRIAL, ED. TRILLAS, MEXICO 1973, PAGES. 355 P.C. 34.

(2) GEORGE R. TERRY PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, ED. CONTINENTAL, MEXICO 1982 PAGES. 699 P.C. 491

Esto no quiere decir que toda la gente reaccione igual ante una motivación del deber, pues la noción que tenemos de los que constituye una conducta satisfactoria la adquirimos por imitación inconsciente de nuestros contemporáneos, particularmente de la gente mayor y de la que admiramos, es decir reproducimos los tipos de acción y de reacción que nos rodean. Al pasar el tiempo, la relación directa entre una decisión y su consecuente premio o castigo se hace menos obvia, pero esta conducta ya es un hábito en nosotros y al reaccionar a un impulso lo haremos por costumbre desarrollada de una forma muy familiarmente.

Podemos ver que dos características se presentan en las motivaciones:

- 1o. Dinámicas, por estar cambiando continuamente y
- 2o. Habituales, por esperar automáticamente, sin que las percibamos.

Puedo explicar estos dos hechos fundamentales de las motivaciones pues ya que "La estructura motivacional de una persona sufre cambio continuo y gradual". (3). Esto es que nuestros objetivos, intereses, costumbre y deseos evolucionan con el cambio de las circunstancias y el paso de los años.

La persona que ha satisfecho todas sus necesidades, aprende a satisfacerlas rutinariamente, es decir las convierte en hábito y la labor de mantenerlas satisfechas lo considera un objetivo menor en su vida.

(3) E.G. BORNMAN, LA COMUNICACION UN PROBLEMA DE LA ORG. MODERNA, EDICIONES DEUSTO, - BILBAO, ESPAÑA 1974. PÁGS. 326 P.C. 2B2

2.3 TEORIAS MOTIVACIONALES.

a) TECNICAS DE MOTIVACION PRECIENTIFICAS.

Estas técnicas son el resumen de los esfuerzos que ha hecho el hombre a través de la historia para motivar a su prójimo.

COERCION.- Los faraones y los emperadores romanos construyeron su país principalmente por medio de la motivación por coerción; tenían el suficiente poder, solo necesitaban bastantes esclavos así como látigos; no se molestaban en comprender la naturaleza humana pues no lo necesitaban, ya que los trabajadores eran inmigrantes, pues solo deseaban sobrevivir y los que mandaban lo hacían bajo el supuesto del derecho divino de posesión de la propiedad privada. En esta época existía dentro del contexto de una filosofía política democrática.

COMPENSACION.- En la cultura materialista el principal motivador es el Dinero. El hombre es un animal económico y el dinero es el medio para satisfacer sus necesidades materiales, pero aunque la paga inadecuada es un poderoso desmotivador, no debe tomarse al dinero como único motivo, hay que satisfacer muchas necesidades de una forma equilibrada.

La sociedad mide y premia al éxito principalmente en términos de las cosas que el dinero puede comprar. El poder motivacional del dinero es un tanto limitado, su poder de status es considerable, es el signo exterior del aprecio de la compañía por las aportaciones de un empleado y refuerza la imagen de sí como trabajador valioso.

CONSENTIMIENTO Y MIMO.- Hubo un tiempo en que las organizaciones actuaban bajo el supuesto de que si pagaban salarios justos, ofrecían prestaciones superiores, mejoraban las condiciones de trabajo

jo, etc., los empleados estarían agradecidos y estarían motivados a trabajar más y mejor.

b) COMPRENSION DE LAS NECESIDADES HUMANAS.

Todos los hombres tienen la misma naturaleza básica, las mismas necesidades humanas. En una cultura, es probable que tengan deseos - y aspiraciones muy similares e incluso idénticos.

Se diferencian estos, no en la calidad de los factores sino en la cantidad. Una necesidad es una potencialidad, un requisito o una capacidad inherente a una persona que debe ser satisfecha razonablemente o realizada si va a desarrollarse como un ser humano completo o integrado.

En la actualidad, la mayoría de los gerentes en las empresas están familiarizados con la jerarquía de necesidades de Maslow. Escuela de las motivaciones de Carencia.

Las necesidades están ordenadas por prioridades; cuando las necesidades más bajas se satisfacen pueden surgir las de niveles superiores.

Las causas más elementales de nuestros esfuerzos son las necesidades fisiológicas: comida, aire, protección contra los elementos - físicos nocivos en primer lugar y en segundo lugar, la liberación de las tensiones provocadas por causas claras y directamente físicas. - Por ejemplo: la necesidad de sueño, de actividad y de experiencia - sexual.

Cuando nos vemos privados de algunas de estas necesidades, las demás se nos hacen insignificantes, por ejemplo: si un ser humano -

está hambriento no piensa en necesidades de estima, seguridad o aprobación social. Su único interés es satisfacer su necesidad de comida.

Cuando el hombre satisface estas necesidades fisiológicas; comienza a preocuparse por su seguridad, hasta que deja de sentirse inseguro; después se interesará por su necesidad de aprobación social; cuando disponga de suficiente atención favorable, se ocupará de su imagen de las necesidades de estima.

AUTORREALIZACION
NECESIDADES DE ESTIMA
NECESIDADES SOCIALES
NECESIDADES DE SEGURIDAD
NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Las necesidades Fisiológicas son las que tienen más jerarquía - debido a que son las necesidades básicas para vivir, tales como: comida, vestido, vivienda.

Las necesidades de Seguridad o estabilidad son aquellas que se caracterizan por estar libres de todo peligro físico, y la privación de las necesidades fisiológicas básicas.

Las necesidades sociales forman parte de la gente, es dar y recibir afecto.

Las necesidades de estima, es decir, de Autoestimación y estar bien considerado por el resto de la gente.

La autorrealización es el deseo de llegar a ser lo que uno es - capaz de ser.

Las necesidades satisfechas no motivan la conducta.

Su satisfacción es requisito indispensable para el funcionamiento saludable de la personalidad.

La urgencia de satisfacer cualquiera de estas necesidades es - una "Motivación de carencia", carencia en el sentido de que el sujeto ha perdido algo que necesita recuperar.

Si una persona logra satisfacer sus 4 necesidades de carencia - se libera de ellas y puede dedicarse a la realización de otros intereses.

Las necesidades humanas que son de vital importancia en los negocios son las psicológicas o sociales por su naturaleza, las más importantes son las siguientes:

- Necesidad de ser distinto
- Necesidad de Independencia y Autoexpresión
- Necesidad de experimentar éxito, suficiencia y autoestimación
- Necesidad de desarrollo
- Necesidad de defensa

Entre las necesidades sociales están las siguientes:

- Necesidad de atención y aprobación
- Necesidad de pertenecer y adaptarse
- Necesidad de participar y contribuir

Aprovechamiento Máximo de las Necesidades Humanas.

En cualquier departamento siempre existirán diferencias individuales, es posible aprovechar al máximo las necesidades humanas llevando a cabo ciertos principios con los subordinados como son:

- Deseche los estereotipos
- Acepte a las personas como son
- Actue como científico
- Sea sensitivo a las reacciones
- Sea cauto ante diferencias engañosas
- Atrapelo en su propia conducta
- Emita su propio programa de comprensión

c) SISTEMAS DE MOTIVACION GENERALMENTE USADOS POR LOS DIRIGENTES.

Los siguientes sistemas fueron influenciados por las teorías "X" y "Y" de Douglas Mc. Gregor.

1. AUTORITARISMO: Es la forma tradicional de motivación y la más utilizada por los supervisores, consiste en obligar a las personas a trabajar, amenazándolas con castigos de todos tipos, incluso llegando al despido.

Los supervisores que aplican esta forma de motivación creen que el único motivo por el que la gente trabaja es el dinero y hacen caso omiso de los motivos de afiliación, estima y autorrealización.

Asimismo, esta manera de pensar excluye la teoría "Y" de Mc. Gregor, ya que supone que nadie se inclina por trabajar por lo que la dirección tiene que ejercer un exhaustivo control de los empleados, basándose en la autoridad.

Este sistema es más utilizado en la dirección y control de empleados de confianza, ya que por su categoría puede constituir sindicatos que los protejan, por lo general estos empleados tienen aspiraciones más elevadas, ya que forman parte de un status general más

alto con relación a los obreros, su temor al castigo se traduce comúnmente en la negación de aumentos, ascensos o promociones, etc.

EFFECTOS EN LAS PERSONAS.

a) No proporciona ningún estímulo para trabajar y por lo regular se produce lo mínimo para no ser castigado o despedido.

b) Por la presión ejercida se manifiesta una guerra de nervios, dando como resultado al sabotaje, mayores desperdicios, menos ritmo de trabajo, maltrato a los instrumentos de trabajo, etc. provocando que la dirección sea más estricta en sus controles, lo que genera un círculo vicioso.

c) Los individuos se agrupan para protegerse de la dirección - fijando normas de rendimiento que no deben ser rebasadas por nadie.

d) Cuando se somete a los individuos a demasiada presión estos se sienten frustrados por lo que pueden incurrir en la reducción de la efectividad o también tener un grado elevado de agresividad.

e) El empleado oculta sus errores y los de sus compañeros también, cuando se dan cuenta que una orden puede provocar fuertes pérdidas, no le informan a su supervisor, dejando que los casos sucedan.

f) El empleado oculta sus errores y los de sus compañeros también, cuando se dan cuenta que una orden puede provocar fuertes pérdidas, no lo informan a su supervisor, dejando que los casos sucedan.

g) La frustración también puede tener reacciones de tipo defensivo como sería la regresión o la negación de la realidad impulsando a que el individuo se conduzca de manera inmadura.

2. PATERNALISMO. Cuando los empresarios toman la actitud del "se bueno", buscando elevar la moral del empleado, proporcionándole buenas condiciones de trabajo, prestaciones y ocasionalmente salarios elevados (olvidando también las necesidades de afiliación, estima y autorrealización).

Dentro de este sistema existen dos corrientes denominadas "Ingenua" y "Sutil". La Ingenua sostiene que si la Dirección se muestra buena, los empleados trabajan por gratitud, la Sutil destaca que los beneficios, prestaciones y las condiciones de trabajo hacen dichosos a los trabajadores, éstos siendo felices trabajan arduamente.

EFFECTOS EN LAS PERSONAS.

a) Por lo regular a nadie le agrada depender de otro y si otros deciden por uno mismo, las personas marginadas se sienten infantiles, las retribuciones no merecidas, producto del buen corazón del patrón se ven a menudo como al sentimiento de autoestimación del empleado.

b) Generalmente el término "Alta moral" no va ligado directamente a una productividad o efectividad elevada.

c) A pesar de que el paternalismo hace hincapié en el carácter positivo del don concedido, encierra un rasgo negativo: si no haces tu labor tal como se te ha ordenado, te serán retirados tus dones.

d) En nuestro país las prestaciones y otros beneficios están reglamentados como derechos según la Ley Federal del Trabajo.

e) Como punto más importante puedo decir que este sistema engendra personal carente de decisión, falta de iniciativa, creatividad, efectividad, por lo que el desarrollo del individuo se ve truncado tajantemente.

f) Los empleados son tratados como personas inmaduras, impidiendo que logren su madurez.

3. CONVENIO IMPLICITO.- También es un sistema bastante llevado a la práctica, este sistema se basa en negociar aunque los supervisores no lo reconocen fácilmente, consiste en que la Dirección aliente a los empleados a producir un volumen razonable de trabajo a cambio de una supervisión también razonable (convenio no escrito entre ambas partes).

El supervisor cuenta con una serie de armas pequeñas pero de su importancia para alcanzar sus fines. Pudiendo asignar labores muy pesadas o muy sencillas, permisos para faltar o llegar tarde, etc. - que en la práctica rinde buenos resultados. La filosofía de este sistema consiste en "vivir y dejar vivir", se trabaja en una forma aceptable y a cambio se tienen ciertas facilidades. Los empleados gozan de una aparente sensación de libertad e independencia que les es negada bajo los sistemas autoritarista y paternalista.

Probablemente en este sistema se da cierta identificación personal entre el supervisor y el empleado, originando que este último quede agradecido, pero quedará agradecido al individuo que ocupa el puesto de supervisor, no a la empresa.

4. COMPETENCIA.- Otra forma de motivación se basa en la perspectiva de que el empleado que compete y gana, obtiene un puesto de mayor jerarquía lo que le da una sensación de logro (meta) y por ende, mejorará sus ingresos al percibir mayor paga. Por otro lado, si este sistema llega realmente a motivar al empleado, se requerirá menor dirección por parte del supervisor también el control será mínimo y no habrá necesidad de que constantemente se empuje al empleado a que

trabaje, ya que lo hará lo mejor que pueda.

Sin embargo la competencia no tiene demasiado éxito de motivación entre los empleados sindicalizados, ya que el principio de la antigüedad disminuye de manera muy marcada las posibilidades de obtener un ascenso a base puramente de trabajo arduo.

A menudo resulta más efectiva la competencia que entre individuos, ya que parece que gozan con la sensación de pertenecer a un grupo y llevarlo conjuntamente con sus compañeros al éxito. (ganar).

La competencia entre individuos cuenta con mucha mayor aceptación entre los empleados (oficinistas o empleados de confianza), ya que sus características indican más deseos de superación y desarrollo.

EFFECTOS EN LAS PERSONAS.

a) El grado de interés por mejorar de las personas no siempre es el mismo, ya que hay gente cargada de ambición y superación y gente pasiva y conformista sin deseos de competir (Falta de capacidad, interés profesional, exceso de ética, etc.).

b) Es reconocido que la competencia exagerada puede producir conflictos serios en las empresas, sobre todo en los altos niveles de la organización en donde el trabajo en equipo es indispensable para el mejor logro de los objetivos, por lo que la competencia individual se ve minimizada.

c) Si los esfuerzos para impulsar la competencia son exagerados, pueden ser vistos como técnica de presión, provocando reacciones negativas por parte de los empleados.

d) La gente cada día entiende mejor que la mayoría de las empre

sas en su estructura tienen forma de triángulo y que conforme más se asciende el embudo se va angostando, siendo más los perdedores que los ganadores.

e) La calificación de los méritos en este sistema es de vital importancia, ya que su resolución si no es justa provocaría grandes conflictos.

Como corolario se establece que la competencia desmedida resulta contraproducente, sin embargo cuando se utiliza con inteligencia aparejado de otras formas de motivación, los resultados de este sistema son bastante útiles y recomendables.

5. PROPORCIONAR OPORTUNIDADES DE SATISFACER NECESIDADES MEDIANTE LA REALIZACION DEL TRABAJO.

La quinta manera de enfocar el problema de la motivación se basa en proporcionar oportunidades de satisfacer necesidades mediante la realización del trabajo en si, de manera que la gente goce haciendo una buena labor, cuanto mejor sea la labor que el empleado lleve a cabo, tanto más elevado el nivel de satisfacción.

Corresponde a la Dirección crear unas condiciones mediante las cuales las personas trabajen de buen grado y voluntariamente para alcanzar los objetivos de la organización. Este sistema se basa en la teoría "Y" de Mc. Gregor, en el que se llega al control y a la Dirección de sí mismo, cada quien es su jefe.

EFFECTOS EN LAS PERSONAS

- a) Satisfacción en el trabajo.
- b) Iniciativa y creatividad.

- c) Desarrollo individual paralelo al de la empresa.
- d) Responsabilidad
- e) Colaboración espontánea.

d) PLAN DE ESTIMULOS AL PERSONAL.

Los estímulos al personal en casi todas las organizaciones son utilizados como una respuesta a la productividad del mismo, o bien como un medio para crear cierta motivación e interés hacia el trabajo.

El objetivo de darle estímulos al personal es el de corresponder a su esfuerzo en el trabajo, para que dicho esfuerzo sea incrementado y aumente la productividad.

Los estímulos generalmente corresponden a un porcentaje de aumento en la remuneración de los empleados de acuerdo a la calificación del rendimiento obtenido por estos en la apreciación de su actuación en el trabajo. la empresa será más competitiva al cubrir sus demandas de personal cuando ofrece mejores planes de estímulo, condiciones de trabajo más favorables y buenas perspectivas de desarrollo.

También existen los estímulos basados en el Reconocimiento a la labor, tomando en cuenta la participación en los problemas de trabajo, lo que los hace sentirse parte de la organización.

INCENTIVOS PARA LA PARTICIPACION.

Se relacionan con las remuneraciones, como sueldos o salarios fijos que reciben los empleados por concepto del pago a su esfuerzo en el trabajo.

Para que el Incentivo Económico funcione como estímulo se otor-

ga adicionalmente al sueldo fijado para el puesto que desempeña.

Algunos de los incentivos que representan un estímulo económico para el empleado pueden ser:

- Gratificaciones
- Reparto de Utilidades
- Aumentos de Sueldo
- Premios
- Pensiones
- Comisiones
- Compensaciones
- Gastos de automóvil

INCENTIVOS POR SERVICIOS

Estimulan al empleado en forma individual y colectiva pues son otorgados a todo el personal, por lo que además de ser muy provechosos, son poco costosos por aplicarse de manera general.

Estos incentivos le dan cierta seguridad y protección al empleado además de ayudarlo económicamente, por lo cual aumentan la satisfacción de este en el medio ambiente laboral.

Los incentivos por servicios pueden ser los siguientes:

- Seguro de vida.
- Seguro de gastos médicos familiares
- Comedor
- Transportes
- Caja de ahorro
- Automóvil
- Becas

INCENTIVOS PSICOLOGICOS

Los incentivos psicológicos pueden usarse para alentar a los empleados a lograr sus objetivos, para animarlos cuando no todo sale bien y para tratar de integrarlos al equipo de trabajo.

Son variados al igual que su aplicación, algunos de ellos son:

- Ascensos
- Independencia de acción en el trabajo.
- Capacitación y Desarrollo.
- Ambiente general de la organización.
- Horarios de trabajo.
- Comunicación.
- Participación en la toma de decisiones.
- Actividades sociales, culturales y deportivas.
- Competencia en el trabajo.
- Seguridad e higiene.
- Reconocimiento del empleado.
- Responsabilidades.
- Cargo e "status"

El impacto que tienen en el empleado los incentivos psicológicos es trascendental tanto para él en lo personal como para su trabajo por la actitud positiva que puede adoptar.

2.4 MOTIVACION O MANIPULACION

A la gente no le gusta que se le obligue a que lo dominen otras personas, no le gusta que se le diga que haga algo, no le gusta que se le supervise.

Esta resistencia al dominio viene desde los primeros años de vida, desde nuestros primeros movimientos, tenemos algún supervisor que nos restringe en lo que hagamos, entonces no hay porque preguntarnos la causa de esa aversión al dominio.

Si un niño fue criado por padres estrictos y protectores, desarrolla en forma subconsciente un resentimiento contra la autoridad, no solo resiente la disciplina injusta sino también la justa, estas personas serán en su vida futura poco cooperadoras o inflexibles.

Algunos Padres pueden guiar a los niños pequeños con un mínimo de resistencia directa y por medio de alguna forma cariñosa de control y dirección evitando en el niño sentimientos de frustración. Los hombres criados por padres más sutiles al aplicar la disciplina se ajustan más fácilmente a la supervisión.

Son muy importantes las características que se heredan, algunos nacen con temperamento que los impulsa a supervisar a otros y que se resisten a la supervisión y otros nacen con temperamento para aceptar la supervisión más fácilmente, ya que son más sumisos.

Los supervisores más fuertes son los que dirigen a la gente y no la supervisan, tratan directamente de hacer que la gente haga un buen trabajo.

El jefe ideal hace que sus empleados no sientan que trabajan para él, sino que él trabaja para ellos.

El trabaja para proporcionarles lo mejor en adiestramiento, guía, condiciones de trabajo, etc., a cambio sus hombres trabajan para realizar lo que el desea que es: más producción y mayor eficiencia.

La clave para lograr que los hombres trabajen, es hacer que - ellos deseen alcanzar algo, pues es la única manera en que obtenemos cooperación y un esfuerzo real de ellos mismos.

Los supervisores generalmente deben hacer que la gente coopere en el trabajo como un equipo para alcanzar las metas que persigue la dirección, pero para lograrlo el supervisor debe saber motivar al - personal para hacer que trabajen.

Muchos supervisores tratan de obligar a trabajar a la gente, - dando órdenes y exigiendo, estos supervisores no tienen conocimiento de la gente y utilizan la manera rápida y fácil para empujarla al - trabajo, este método no requiere pensamiento ni esfuerzo, pero no da resultado debido a la resistencia de la gente a ser dominada.

El supervisor debe satisfacer las necesidades del trabajador - para lograr que este sea productivo.

Básicamente las necesidades del trabajador son las de seguridad, el de tener reconocimiento, la sensación de pertenecer, la oportunidad de progresar, ser tratado con respeto y dignidad, sentir que existe un propósito en su trabajo, la competencia y la satisfacción que proporciona la realización, ya que este es el más grande motivador de todos.

El dinero proporciona la seguridad básica del alimento, vivienda y ropa y ayuda también a comprar ciertas formas de reconocimiento y de oportunidad, pero no es lo más importante ni lo único que importa, pues si el trabajador deja de sentirse respetado o si no satisface sus necesidades psicológicas, de nada servirá duplicarle o triplicarle el sueldo.

Si el supervisor utiliza la forma sencilla de motivar la cual - no requiere pensamiento alguno, cuando quiera que un hombre trabaje solo tendrá que amenazarlo y criticarlo abiertamente, pues si lo amenaza con despedirlo, el trabajador respondera, pero el problema con esta técnica es que después de que se ha aplicado presión y obtenido que el trabajo se realice, no ha cambiado al hombre y este al no sentir presión volvera al mismo ritmo de antes. Después de algún tiempo la presión produce menores resultados cada vez.

Otra desventaja de esta técnica es que hace que la gente al ver que el supervisor no se preocupa de su bienestar, resiente la forma en que se le utiliza y mostrará ese resentimiento al reducir su ritmo de trabajo, desempeñará una labor descuidada, alejandose de ella o llega hasta romper deliberadamente la maquinaria.

La técnica para hacer que la gente trabaje se llama MANIPULACION.

Este método lo utiliza el supervisor para hacer que sus hombres trabajen sin que piensen en sus propios intereses, al supervisor solo le importa la productividad.

En cambio el supervisor que motiva, hace que sus hombres trabajen para él, al mismo tiempo que satisfacen sus necesidades, se preocupa tanto por el mismo y sus necesidades de producción como por las necesidades de sus empleados y que queden satisfechas ambas partes.

El manipulador obtiene resultados pero no porque su gente quiere hacer el trabajo sino que esta presionado para hacerlo y en cuanto la presión se afloja ya no trabajan al mismo ritmo, vuelven al mismo paso de antes, este tipo de trabajo es el más ineficiente ya que el supervisor no logra hacer lo mas importante de todo. No lo -

gra que sus hombres quieran hacer el trabajo.

Cuando un hombre quiere hacer algo, no solo se dedica a hacerlo sino que utilizará su inteligencia para pensar en otras formas para hacerlo mejor, tendrá más iniciativa.

Por lo tanto, si el supervisor quiere que el trabajador sea más productivo y eficiente tiene que preocuparse por satisfacer sus necesidades para que ambas partes queden satisfechas.

2.5 LA CONDUCTA HUMANA.

La conducta es la respuesta del organismo a todos los estímulos que recibe, de su interior y del medio ambiente. La conducta esta orientada hacia una meta, pero no siempre se conoce conscientemente la meta que se quiere alcanzar, de tal suerte que a menudo nos preguntamos. ¿Por qué haría yo eso?, la razón, es que una buena parte de los impulsos que motivan los patrones de la conducta son a nivel subconsciente, así pues todas las series de actividades que realizamos día con día tiene un motivo interno o externo que nos hace comportarnos o realizar una determinada actividad. Como seres humanos siempre estamos haciendo algo, ya sea caminar, hablar, comer, dormir, trabajar, etc. Muchas veces hacemos más de una cosa al mismo tiempo, como hablar mientras manejamos o caminamos, así mismo en cualquier momento podemos decidir cambiar de una actividad a otra y empezar algo nuevo. Así pues, toda conducta es una serie de actividades y es ahí donde surge una pregunta importante. Como podemos nosotros, como administradores comprender, diagnosticar y controlar la actividad o actividades que realiza una persona en un momento determinado?, para este efecto decidí tocar en forma muy generica algunos conceptos tales como: la personalidad y la percepción.

LA PERSONALIDAD

La personalidad está compuesta por el temperamento y el carácter. El temperamento está formado por el componente biológico, instintivo y de carácter hereditario, e innato que traemos con nosotros cuando nacemos.

El carácter está formado por funciones psicológicas, tales como la memoria, la atención, valores morales, inteligencia, etc., los cuales van desarrollándose y perfeccionándose con el tiempo. Estas funciones hace posible el proceso de aprendizaje por medio del cual nosotros aprendemos palabras, números, historia, etc.; y algo que es muy importante, la forma de comportarnos, permite además el nivel de socialización, ya que se aprenden costumbres, valores, culturas, etc. El carácter es todo lo que vamos aprendiendo después de haber nacido, así pues, tenemos 2 componentes muy importantes, uno que no se puede modificar, y otro que es totalmente moldeable.

Es importante hacer hincapié que el hombre vive inmerso en una sociedad que tiene patrones de conducta ya establecidos y los cuales son muy difíciles de cambiar, de tal forma que el hombre tiene que adaptarse a ellos en un proceso de socialización y aprendizaje. En otras palabras la sociedad moldea al individuo para enseñarle la forma de comportarse.

Así pues los padres, los maestros, jefes de trabajo, la Sociedad en general juegan un papel muy importante en la forma de dirigir, controlar y modificar el comportamiento humano.

De ahí que haya decidido tocar este tema en el presente estudio, pues todas las personas que tienen personal a su cargo tienen -

el deber y la obligación de dirigir eficientemente el comportamiento de sus subalternos, en bienes de éstos, de él mismo, de la organización y de la Sociedad.

LA PERCEPCION

Dentro de las funciones biológicas del hombre existe algo conocido como ACTO REFLEJO, que no es sino una mecánica de estímulo respuesta (E---R). Este mecanismo funciona de la siguiente manera; se recibe un estímulo, el cual, es mandado a través de los nervios sensitivos de la médula espinal, la cual genera una respuesta. La captación de estímulos se conoce como SENSACION y el análisis e interpretación de estos se llama PERCEPCION.

Así pues, en una organización la Percepción que tiene un grupo de trabajo en relación a un estímulo que genera su jefe, puede ser muy diferente, ya que cada cabeza es un mundo. Las percepciones son de suma importancia para entender la conducta organizacional de la gente, ya que estos actúan basándose en lo que piensan que ven o entienden.

2.6 NECESIDADES DE MASLOW

El comportamiento humano generalmente es impulsado por las necesidades que tengan más fuerza en un determinado momento, de ahí que toque en forma muy genérica las necesidades que comunmente pueden ser más importantes para los individuos.

El administrador, y en forma particular los supervisores, líderes deben comprender y entender las necesidades más fuertes que imperan en sus subalternos en un momento determinado, ya que ello de -

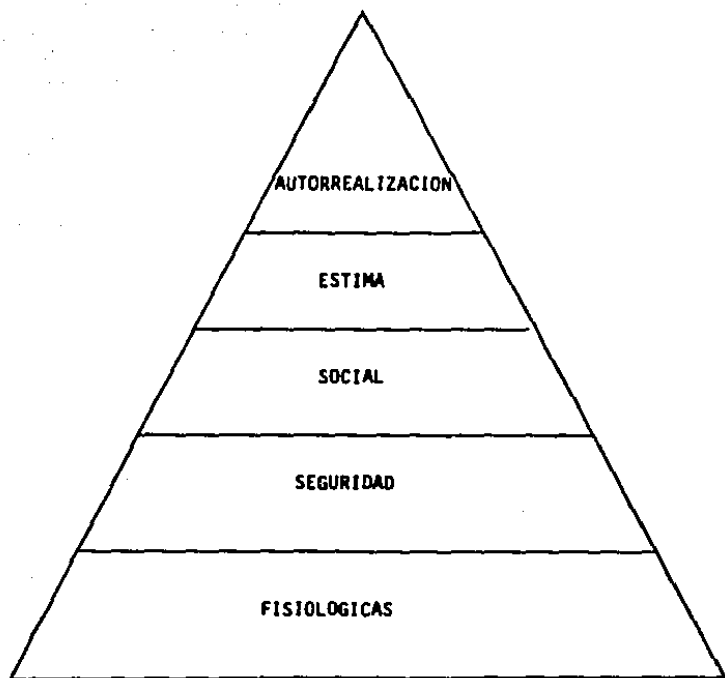
pendará la conducta o acción a tomar de éstos, y por ende el logro o fracaso en las metas que persiguen el subalterno, el jefe, y la organización.

Abraham Maslow desarrolló una jerarquía de las necesidades humanas, la cual comprende cinco fases. Las dos primeras son necesidades Primarias fundamentales para la existencia y las otras tres son secundarias:

- a) FISIOLÓGICAS
- b) SEGURIDAD (estabilidad)
- c) SOCIAL (afiliación)
- d) ESTIMA (reconocimiento)
- e) AUTO-REALIZACIÓN

La fuerza en jerarquía de estas necesidades se muestra en la -
Figura # 1:

FIGURA # 1



Las necesidades fisiológicas son las que tienen más jerarquía - debido a que son las necesidades básicas para vivir, tales como comida, vestido, vivienda. Mientras que estas necesidades no quedan satisfechas, por lo menos para que el cuerpo realice sus funciones biológicas normales, todas sus actividades o la mayoría de estas estarán enfocadas para satisfacer estas, ya que lo demás, no tiene mucha importancia, en este momento.

Las necesidades de Seguridad o estabilidad son aquellas que se caracterizan por estar libres de todo peligro físico, y la privación de las necesidades fisiológicas básicas. En esencia es la necesidad de auto-conservación. En esta necesidad es importante la preocupación por el futuro, por lo tanto si la estabilidad del individuo está en peligro, lo demás carece de importancia.

Las necesidades sociales o de afiliación surgen cuando han quedado satisfechas las necesidades de seguridad. Las personas tienen necesidad de pertenecer a un determinado grupo social y además ser aceptadas por diferentes grupos. Cuando lo Social predomina, las personas se esforzarán por lograr relaciones significativas con otros.

Una vez que las personas satisfacen su necesidad de pertenecer a un grupo o grupos, quieren ser más que un solo miembro del grupo, sienten necesidad de Estimación, tanto la propia estima como el reconocimiento de otros. Esta necesidad es muy importante pues las personas necesitan sentirse valoradas con reconocimientos y respeto de otros. La satisfacción de esta necesidad dota de confianza al individuo en sí mismo, las personas comienzan a sentirse útiles en su medio ambiente.

El reconocimiento puede ser constructivo, cuando el comporta -

miento de las personas es positivo, pero puede ser destructivo cuando este comportamiento es negativo, una vez que las necesidades de estimación empieza a satisfacer adecuadamente comienza a cobrar fuerza la necesidad de Auto-realización, con la cual se trata de maximizar el potencial propio cualquiera que este sea. La auto-realización es el deseo de llegar a ser lo que uno es capaz de ser.

Como se ha podido observar, Maslow trata estas necesidades como un patrón típico en el comportamiento de las personas, pero no quiere decir que se tiene que seguir al pié de la letra, ya que si para unas personas es más importante satisfacer la necesidad de seguridad en segundo término, para otra puede ser el aspecto social.

Quando mencioné que una necesidad queda satisfecha y surge otra que domine, no quise decir que se ha satisfecho totalmente esa necesidad, ya que en realidad las necesidades se satisfacen en forma parcial, ejemplo:

Si una persona tiene hambre y después come, satisface esa necesidad fisiológica, y de esta forma cobra fuerza otra necesidad, la cual debe ser satisfecha. Así pues vemos que la necesidad fisiológica del hambre queda satisfecha en forma parcial, pues el comer para satisfacer esta, no implica que nunca volvamos a tener hambre.

2.7 TEORIA "X" y "Y" DE MC.GREGOR

La teoría "X" se base en la suposición de que la mayoría de la gente prefiere ser dirigida, no esta interesada en asumir responsabilidades y quiere ante todo, la seguridad.

Los niveles que opten por esta hipótesis, tratan de estructurar, controlar y supervisar estrechamente a sus empleados debido a -

que ellos creen que para dirigir a gente irresponsable, de poca confianza e inmadura necesitan un extremo control.

Una vez que Mc.Gregor desarrolló la teoría "X", se preguntó si realmente era cierta esta creencia sobre la naturaleza humana y si las prácticas administrativas que sobre ella se aplicaba era correcta, basándose en la jerarquía de necesidades de Maslow, pense que aplicar esta hipótesis de la teoría "X" sobre la naturaleza humana podría ser incorrecta, debido a que en una administración ejercida por medio de dirección y control puede fracasar cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad de la gente están razonablemente satisfechas, y sus necesidades sociales, de estima y auto-realización, empiezan a ser más importantes.

Mc.Gregor pensó que los supervisores deberían de utilizar métodos que estuvieran en una comprensión más amplia de la naturaleza humana y la motivación. El resultado de tomar en cuenta estas consideraciones fue el desarrollo de una teoría alterna del comportamiento humano, la teoría "Y".

Esta teoría supone que las personas no son flojas por naturaleza y poco dignas de confianza sino por el contrario las personas pueden ser autodirigidas, y creativas, en un trabajo en el que se les motiva positivamente. Esta teoría es muy importante, ya que las personas debidamente motivadas lograrán mejores resultados, enfocando sus propios esfuerzos hacia la realización de los objetivos de la organización. En la figura # 2 muestro una lista de hipótesis sobre la naturaleza humana, según las teorías "X" y "Y" de Mc.GREGOR.

TEORIA "X"	TEORIA "Y"
1.El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente.	1:El trabajo es tan natural como el juego, si las condiciones son favorables.
2.La mayoría de la gente no es ambiciosa, no desean tener responsabilidades y prefiere que se le ordene.	2.El auto-control es a menudo indispensable para el logro de las metas de la organización.
3.La mayoría de la gente tiene poca capacidad creadora para resolver problemas de organización.	3.La capacidad creativa para resolver problemas de organización está ampliamente distribuida entre la población.
4.La motivación solo ocurre en los niveles psicológicos y de seguridad.	4.La motivación ocurre en los niveles sociales, estima y auto-realización, igual que en el psicológico y el de seguridad.
5.A la mayoría de la gente se le debe controlar estrechamente y a menudo obligar para lograr los objetivos de la organización.	5.Si a la gente se le motiva debidamente, puede ser independiente y creativa en el trabajo.

2.8 TEORIA DE LA MOTIVACION-HIGIENE.

La incansable lucha de los estudiosos de las ciencias conductistas, llevó a Frederick Herzberg a desarrollar su teoría dual de la motivación-Higiene, Herzberg hizo muchas entrevistas preguntando que cosas del trabajo los hacía infelices o insatisfechos y cuales los hacían felices o satisfechos. Despues de analizar los resultados concluyó diciendo que cuando se encuentran presentes los factores intrínsecos o que pertenecen al trabajo motivan favorablemente al personal de la empresa o causan satisfacción, pero su ausencia no causa insatisfacción, se llega a tener insatisfacción cuando los factores extrínse-

cos al trabajo están ausentes. En otras palabras, cuando la gente - se siente insatisfecha con su trabajo, se preocupaba por el ambiente en que estaba trabajando. Pero cuando la gente se sentía bien tenía que ver con el trabajo en sí. Herzberg dice que la gente tiene dos - categorías diferentes de necesidades que esencialmente son indepen - dientes entre sí y afectan al comportamiento humano en forma diferen - te.

A la primera categoría de necesidades las llamó de HIGIENE porque describen el ambiente de las personas y porque sirven la función primaria de evitar insatisfacción en el trabajo. La segunda categoría de necesidades las llamó MOTIVADORES porque lograban motivar a - las personas en el desempeño de sus funciones mejorando su efectividad en el trabajo.

Los factores de higiene son aquellos que están relacionados con el ambiente de trabajo, tales como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el dinero, el nivel social, la seguridad, - etc. No forman parte del trabajo en sí, pero están relacionados con las condiciones bajo las cuales pueden desempeñarse cualquier trabajo. Los incentivos o motivadores son aquellos que demandan sentimientos de logro, crecimiento profesional y reconocimiento, los cuales - se pueden llevar a cabo con un trabajo que implique retos para el - trabajador y una perspectiva muy amplia de sus horizontes.

INCENTIVOS O MOTIVADORES (el trabajo mismo)

- Logro
- Reconocimiento del logro
- Trabajo estimulante

- Aumento en la responsabilidad
- Crecimiento y desarrollo.

FACTORES DE HIGIENE (el medio ambiente)

- Políticas de administración
- Supervisión
- Condiciones de trabajo
- Relaciones interpersonales
- Dinero, nivel social, seguridad

2.9 APLICACION DE LAS TEORIAS MOTIVACIONALES.

Indudablemente, todas las teorías motivacionales que vimos en este capítulo han aportado conocimientos que no por conocerlos perfectamente cumplen con el objetivo para el que fueron creados.

Es de suma importancia que todos los administradores y en especial los que tienen subalternos entiendan los beneficios que se obtienen con la aplicación de estas teorías motivacionales. Es cierto que las ciencias del comportamiento no son ciencias exactas, ya que no se sabe con precisión cual será el resultado, como lo pueden ser en las matemáticas el sumar $2+2$, y también es cierto que muchos gerentes no están dispuestos a invertir tiempo en la implantación de algo en lo que no obtendrá un resultado óptimo a corto plazo. Pero es necesario que se apliquen y si hubiese un fracaso se intente de nuevo una y otra vez hasta llegar a tener una aproximación muy cercana a la realidad.

Todos los individuos que laboran en una empresa satisfacen de una u otra forma su escala de necesidades, de ahí que los líderes se esfuercen por detectar las necesidades que no han sido satisfechas,-

y elaboren planes de acción encaminados a la satisfacción de éstas.

Son muchos los beneficios que se obtendrían con la implantación y aplicación de estos modelos tales como: fortalecer y agrandar el proceso de comunicación entre jefe-subalterno, si se detectara que no existe comunicación efectiva entre estos y por lo tanto una falta de comprensión de los problemas personales de los subalternos.

El establecimiento de un plan de compensaciones idóneo al nivel económico, cultural y social del personal de la empresa, ya que sería absurdo otorgar prestaciones encaminadas a satisfacer necesidades de estima o auto-realización, a personal obrero quienes posiblemente tengan en su escala de fuerza de motivos necesidades de seguridad con mayor rango, y por lo tanto más importantes de satisfacer en ese momento.

Como podemos observar los beneficios que se obtienen son muy poderosos, y bien valen la inversión de tiempo de muchos gerentes y administradores. No obstante está en cada uno de nosotros el estar plenamente convencidos de querer hacer esa inversión.

CAPITULO III COMUNICACION.

3.1 CONCEPTO

La comunicación proporciona la necesaria participación e intercambio de información entre todos los miembros de una organización.

La comunicación capacita principalmente al gerente a obtener - datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar los - problemas, para saber las acciones que sean necesarias para lograr - ciertos objetivos, para determinar el grado de esfuerzos unificados que esta llevando acabo entre sus subordinados, así también como para saber si los logros dentro y fuera de la compañía son aceptables.

De esta manera puedo afirmar que la comunicación es básica dentro de cualquier organización, ya que por medio de ella podemos ejecutar en forma adecuada y eficaz la planeación y la organización administrativas, y de esta manera aplicar con gran efectividad el control gerencial.

"La buena comunicación es el resultado de una administración - competente no la causa de ella". (4)

Ahora bien; Comunicación es el proceso a través del cual un - emisor transmite ideas, sentimientos, emociones, etc. a un receptor para obtener una respuesta.

Considero que la comunicación es importante dentro de la fase - de dirección, ya que por medio de ella, conocemos los Planes, las - estrategias, las políticas, las normas de la organización.

(4) KONT 2 /O'DONELL ADMINISTRACION 8a. EDICION, ED. MCGRAWHILL MEXICO, 1986 PAGES. - 758 P.C. 583

También las personas pueden comprometerse con las metas de la organización, además proporciona el fácil manejo del control.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACION:

- a) Emisor
- b) Mensaje
- c) Canal
- d) Receptor

A) El emisor.- Es la fuente de información, es quien va a exteriorizar la comunicación, por lo que deben de tenerse en cuenta los siguientes detalles:

1. Presentará el contenido informativo lo más apegado a la realidad.
2. El mensaje será transmitido con la mayor exactitud, claridad y sencillez posible.

B) El Mensaje.- Una vez establecido el primer elemento de la comunicación, conviene definir con precisión lo que se tiene que decir; conocerlo a fondo, tan completamente que se este en posibilidad de transmitir la misma idea con diferentes palabras.

Requisitos que debe contener un mensaje a fin de evitar toda posible deformación de lo que verdaderamente se desea transmitir:

1. Credibilidad
2. Utilidad
3. Claridad
4. Continuidad y consistencia
5. Adecuación del medio
6. Disposición del auditorio.

C) El Canal.- Por canal de comunicación se entiende el vehículo o medio que transporta los mensajes: Memorandum, cartas, teléfono, - radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, etc.

Los canales de comunicación se identifican en muchos aspectos - con las líneas de autoridad y responsabilidad.

Ello se debe a que en las organizaciones tradicionales, la corriente de autoridad desciende desde la más alta jerarquía hasta el personal operativo.

D) El Receptor.- Es la persona que reciba y capta la información transmitida; se debe tener en cuenta, por lo tanto, que existe en toda recepción la tendencia a desarrollar mecanismos de defensa; sobre todo cuando las informaciones lleven a cabo alguna modificación del estado en que se vive y se actúa; de ahí que todo lo que significa cambio puede correr el riesgo de ser rechazado, produciéndose consciente o inconscientemente barreras que obstaculizan la verdadera información, o en su defecto, la modifican de tal manera que ésta sea aceptable. La cultura y situación en el sistema social del receptor, su estado y su conducta afectan la recepción e interpretación de los mensajes.

3.2 LA FUNCION DE COMUNICACION EN LA EMPRESA.

La función de comunicación en cualquier organización, es esencial, ya que por medio de ella el personal que labora, tiene la ventaja de poder conocer las inquietudes, objetivos, políticas, ideas, - y con esto poder conocerse uno a otra y así de esta manera la empresa pueda conocer las necesidades de sus empleados.

La comunicación viene a formar una parte eficaz dentro de la organización, por medio de ella el trabajador tiene la facilidad de ser informado, y viceversa, que el empresario conozca las carencias de ellos, y de esta manera se puedan lograr los objetivos propuestos por la empresa, como los del trabajador. Es muy importante que el trabajador se sienta satisfecho con lo que realiza, ya que es en beneficio directo de la propia empresa, teniendo un gran incremento en su margen de producción, y desde luego el trabajador gozará de satisfacción, ya que muchas veces el trabajador necesita de ella, le es más meritorio saber que lo que realiza es de gran calidad y además de que se le ha tomado en cuenta por su aportación tan brillante que tiene dentro de la empresa. Puedo afirmar que la comunicación es básica para el desarrollo de las funciones de la organización.

Es necesario tomar en consideración que con frecuencia la comunicación requiere de mucha información relevante, más no cantidad mayor de información. Para ello es necesario que nosotros los administradores determinemos que clase de información requerimos para lograr una toma de decisión efectiva, así como para llevar a cabo las funciones y actividades de administración.

Ya que un administrador para lograr ciertas metas fijadas necesita de una información pertinente, clara y concisa.

En las organizaciones la comunicación fluye en diversas direcciones: descendente, ascendente y cruzada, entendiéndose por cada una de ellas lo siguiente:

COMUNICACION DESCENDENTE:

Esta comunicación tiene gran relación con la dirección y control del desempeño. Los superiores asignan tareas, les dan instruc -

ciones y evalúan a sus subordinados. Además los superiores proporcionan también información acerca de reglas, políticas, beneficios y otros asuntos.

Es decir esta comunicación fluye de las personas que se encuentran en niveles superiores altos hacia quienes ocupan niveles inferiores de la jerarquía de la organización.

Este tipo de comunicación sirve fundamentalmente para:

- dar instrucciones
- dar normas
- dar procedimientos, políticas.

COMUNICACION ASCENDENTE:

A diferencia de la anterior esta comunicación se da principalmente de subordinados a superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía de la organización.

Los subordinados presentan información acerca del avance de los problemas a sus superiores para que éstos puedan decidir que hacer.

COMUNICACION CRUZADA:

Este tipo de comunicación en la organización puede hacer posible proporcionar y recibir información con mayor rapidez de todos los que se comunican hacia arriba o hacia abajo de las cadenas formales de mando.

Tiene utilización para acelerar el flujo de información para mejorar la comprensión y para coordinar los esfuerzos tendientes al logro de los objetivos de la empresa.

Para que nuestra comunicación sea efectiva dentro de cualquier organización, considero necesarios los siguientes puntos:

1. Planear la comunicación.
2. Eliminar todo tipo de supuestos.
3. Aclarar el significado de términos que se presenten.
4. Aclarar y concretar los mensajes.
5. Utilizar canales múltiples.

3.3 EL PROCESO DE LA COMUNICACION.

La comunicación se establece cuando existe el deseo o la necesidad de comunicarse, es entonces cuando se transmite la idea, o la información con el objeto de servir una respuesta específica; de ahí que afirmo que la comunicación sea el proceso continuo y pensante, donde se genera la transmisión y el intercambio con entendimiento de ideas, hechos y cursos de acción.

En la comunicación existe siempre un EMISOR, un MENSAJE, y un RECEPTOR. La comunicación comienza con el emisor que es quien genera un mensaje o pensamiento, o alguna idea codificada de manera que pueda ser comprendido por el emisor como por el receptor.

La información la transmitimos a través de un canal que enlaza al emisor con el receptor. Este mensaje puede ser escrito, oral, o mimico y puede transmitirse a través de un memorandum, una computadora, un teléfono, una carta, una conversación, etc.

El receptor es quien recibe el mensaje, éste tiene que estar listo para recibir, de manera tal que pueda codificarlo y convertirlo en pensamiento y de esta manera aumentar la probabilidad de una falta en la comunicación.

Hay que tomar en consideración que la comunicación muchas veces se ve afectada por ruidos, por lo que viene a provocar una obstaculización en su desarrollo, así como de factores situacionales y de la organización. Entre los factores del medio ambiente externo pueden considerarse los siguientes:

- Educativos
- Sociológicos
- Políticos
- Legales
- Económicos

Otro factor situacional es la distancia geográfica, ya que una comunicación directa cara a cara es muy distinta de una conversación telefónica. Considero que dentro de la comunicación es importante tomar en cuenta el tiempo. Ya que muchas veces se puede tener o no el tiempo necesario para recibir o enviar información en forma precisa.

Otros factores situacionales que afectan a la comunicación dentro de una empresa incluyen:

- La estructura organizacional.
- Los procesos de administración y los que no lo son.
- Tecnología.

Todos estos factores que ya mencioné vienen a afectar directamente la comunicación en todos los niveles de la empresa.

Tomando en cuenta para el desarrollo de las funciones de la empresa dos ambientes Interno y Externo, y que en ambos la comunicación se ve afectada, lo cual viene a ocasionar que la organización -

no logre las funciones propuestas para su ejecución, hago referencia a las más importantes Ambiente interno:

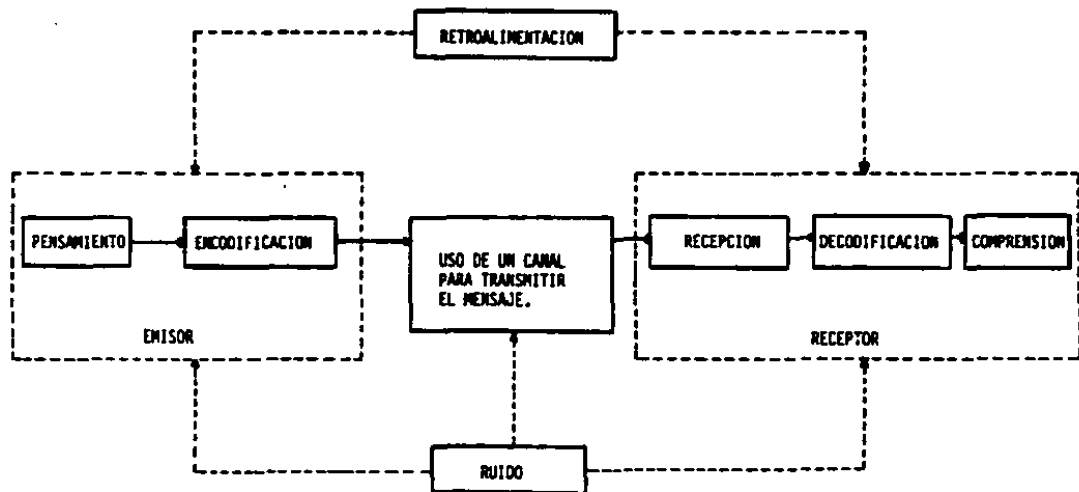
- 1) Establecer objetivos de la propia empresa.
- 2) Elaborar los planes para su logro.
- 3) Organizar los recursos humanos con que cuenta.
- 4) Desarrollar y evaluar los miembros de la organización.
- 5) Dirigir, conducir, motivar y crear un clima en el que las -
personas deseen contribuir.
- 6) Establecer el control necesario para su desempeño.

En cuanto al ambiente externo:

- 1) Clientes
- 2) Proveedores
- 3) Accionistas
- 4) Comunidad
- 5) Otros

A continuación en la figura # 3, muestro un modelo de proceso -
de comunicación.

FIGURA # 3



3.4 FORMAS O TIPOS DE COMUNICACION.

Los medios de comunicación dentro de una compañía pueden clasificarse con respecto al método que se use para transmitir la información o de acuerdo con el flujo direccional de la comunicación.

De ahí que utilizando los instrumentos de transmisión como base para clasificar los medios. Existen diversas formas o tipos de comunicación entre ellas considero como las más importantes las siguientes:

1. Comunicación Formal
2. Comunicación Informal
3. Comunicación Escrita
4. Comunicación Oral
5. Comunicación Mímica

La comunicación Formal: se da dentro de la organización formal de la empresa y tiene aplicación al:

- dar instrucciones
- dar planes
- dar la estructura
- dar controles

que se llevan a cabo dentro del organismo social y de esta manera - lograr los objetivos establecidos por la misma organización.

La comunicación formal la podemos llevar a cabo en diferentes - sentidos:

a) DESCENDENTE: Esta comunicación fluye de las personas que se encuentran en niveles superiores hacia quienes ocupan niveles inferiores de la jerarquía de la organización y puede darse este tipo de

comunicación en "Organizaciones de atmosfera autoritaria". (5)

b) ASCENDENTE: Pasa de subordinados a superiores y continua - ascendiendo por la jerarquia de la organizaci3n. Tiene la desventaja este tipo de comunicaci3n que muchas veces se ve obstaculizado por - personas de la cadena de comunicaciones que filtran los mensajes y - no transmiten toda la informaci3n a sus jefes, ya que la administra - ci3n superior debe conocer los datos acerca del desempe1o de la pro - ducci3n, informaci3n sobre mercadotecnia, datos financieros, lo que piensan los empleados de nivel inferior.

Es de gran importancia la presencia de un medio ambiente adecua - do para que los subordinados se sientan libres para comunicarse y - as3 lograr una comunicaci3n ascendente efectiva.

c) CRUZADA: Esta comunicaci3n incluye el flujo horizontal de in - formaci3n con personas de niveles similares o iguales de la organiza - ci3n, y el flujo diagonal con personas de diferentes niveles, que no van a tener relaciones directas de dependencia. Tiene gran utiliza - ci3n en la aceleraci3n del flujo de informaci3n para mejorar la com - prensi3n y para coordinar los esfuerzos tendientes al logro de los - objetivos de la empresa.

COMUNICACION INFORMAL:

A diferencia de la anterior est3 comunicaci3n se da en la orga - nizacion informal y se lleva a cabo por las relaciones interpersona - les espont3neas, y tiene como principal funci3n buscar que exista - una armon3a en los grupos informales.

(5) JAMES A.F. STONER, ADMINISTRACION 2a. EDICION MEXICO 1984 PAGES. 643 P.C. 484.

COMUNICACION ESCRITA:

Se da a través de cartas, memorandums, cartelones, etc., tiene como objetivo principal de proveer información segura al interesado, teniendo como característica esencial el entendimiento amplio de la información.

Posee grandes ventajas y desventajas esta comunicación, considerando las más importantes, las siguientes:

VENTAJAS.

- Proveer registros, referencias y defensas legales.
- Promueve la uniformidad de políticas y procedimientos y en algunos casos puede producir costos.
- Fácil entendimiento por parte de los interlocutores.

DESVENTAJAS.

- Los mensajes escritos pueden crear montañas de papeles.
- La existencia de malos redactores que traen como consecuencia deficiencia en la forma de expresarse.
- Proporcionar retroalimentación inmediata.
- Utilización de varias palabras rebuscadas.
- Gramática deficiente
- Ortografía incorrecta

COMUNICACION ORAL:

En esta comunicación gran parte de la información se transmite cara a cara entre dos personas pudiendo ser formal o informal, así como planeada o espontánea.

COMUNICACION MIMICA:

Tiene gran semejanza con la comunicación oral, solo que esta es

a base de gestos, señales, rugidos, etc., es así como se establece la comunicación, pone gran influencia de darse entre dos o más personas.

3.5 LA COMUNICACION COMO INSTRUMENTO DE MOTIVACION.

A través del tiempo las organizaciones han evolucionado, alcanzando un alto grado de desarrollo, ocasionando así una mayor complejidad en su estructura, debido a la diversificación de las funciones o al crecimiento de la empresa, por lo tanto, se requiere de la comunicación como un instrumento de Motivación, teniendo como objeto el enterar de su contenido a las personas quien la recibe, para que actue según le corresponda.

El conocimiento de la comunicación sirve de base para la toma de decisiones, que constituyen el empleo adecuado de los recursos - cuyo resultado se vera reflejado en el logro de los objetivos.

Considero necesario que para una comunicación sana, se debe de llenar de información efectiva, para que así de esta manera el personal cuente con medios eficientes para el desarrollo de sus funciones, y se sienta satisfecho con lo que realiza, es por ello que la comunicación la considero como un instrumento de motivación. Para ello justifico que el trabajador debe de ser informado sobre la situación de la empresa a la cual sirve.

A continuación analizo varios tipos de información que se generan en la empresa:

1. INTERNA: Se lleva a cabo dentro de la empresa a través de las áreas y departamentos que constituyen su estructura, por ejemplo, Memorandums, circulares, avisos, carteles, etc.

2. EXTERNA: Es aquella que se genera con el ámbito de la empresa, por ejemplo: anuncios de televisión, revistas, etc.
3. HISTORICA: Es aquella que constituye un marco de referencia respecto de los antecedentes numéricos o de gestión, por ejemplo: las gráficas, las estadísticas, etc.
4. DOCUMENTADA: Es la información formal que se genera por escrito y generalmente sirve como evidencia comprobatoria, por ejemplo, cartas personales, contratos, convenios, reglamentos, acuerdos, etc.
5. RECURRENTE: Es la información que se genera en forma periódica, por ejemplo, informes, reportes, circulares y avisos en general.

La administración requiere la creación y el mantenimiento de un medio ambiente para el desempeño de las personas que trabajan en grupos para el logro de un objetivo común.

Un administrador no puede llevar a cabo su tarea sin saber que es lo que motiva a su personal.

De ahí que afirmar que la comunicación es el elemento básico de motivación, sino existe comunicación por parte de los dirigentes, gerentes, supervisores, etc. los subordinados no se sienten con la suficiente confianza, no existe la retroalimentación que quizá muchos de ellos desean, es ahí donde viene la Desmotivación del personal, y es cuando cualquier empresa empieza a decaer en su personal, trabajo ineficiente, descuido de los recursos materiales y técnicos, descontento entre ellos mismos, etc. son muchos los factores que influyen a la desmotivación, lo que hace o provoca el mal rendimiento del per

sonal y baja productividad.

Teniendo una comunicación eficiente dentro de la organización - se logra un gran enriquecimiento en todos los aspectos en beneficio directo de la empresa. La necesidad de integrar factores de motivación en los papeles de la organización, la integración de esos papeles y el proceso total de dirección y conducción de personas deben basarse en un conocimiento de la motivación.

Puedo concluir diciendo que la Comunicación es el elemento básico de la Motivación. Algunas veces, las personas saben con exactitud por que hacen lo que hacen; pero, es frecuente que los impulsos individuales estén sepultados en el subconsciente. Y es donde se le tiene que dar los incentivos necesarios al trabajador por medio de la comunicación, para que éste se sienta satisfecho con lo que hace e identificado con la empresa.

CAPITULO IV. FORMAS DE DESARROLLO EN LA EMPRESA.

4.1 CONCEPTO.

En la sociedad moderna, como en la más primitiva, la mayor parte de los hombres son productores; prestan su colaboración de una forma u otra, con esfuerzo más o menos intenso, en los miles de procesos de creación de bienes y servicios que se desarrollan por todas partes.

En toda sociedad, todos los hombres son consumidores. Pero una diferencia que existe entre el hombre económico moderno y el salvaje es que el primero vive su vida de productor sin apenas relacionarla con la del consumidor, mientras que el segundo relaciona esta con aquella muy estrechamente. Obreros y hombres de negocios producen cosas que ni ellos ni sus familias han de consumir, y consumen otras que no podrían procurarse por sí mismos. Así que pocos hombres sabrían hoy sobrevivir aislados.

De ahí que surgan órganos especializados a los cuales les llamo Empresas.

Para ello considero que empresa es una unidad económico social, donde hombres, capital, trabajo y dirección se coordinan para la producción que responda los requerimientos humanos del medio.

Toda organización para el desarrollo de sus funciones necesita de recursos, como son:

- 1) Recursos Humanos
- 2) Recursos Materiales
- 3) Recursos Técnicos

Hablar de recursos humanos en una organización digo que son las capacidades, experiencias, actitudes, ideología, que tiene el ser humano entre ellos puedo citar los siguientes:

- Obreros
- Supervisores
- Directivos
- Auxiliares
- Técnicos

Los recursos materiales van a estar constituidos por:

- Maquinaria
- Equipo
- Herramientas
- Instalación
- Edificio
- Terreno
- Mobiliario
- Equipo de transporte
- Materia prima
- Materia en proceso
- Producto terminado

Los recursos técnicos son:

- Programas
- Procedimientos administrativos
- Secuencia de las operaciones o métodos a seguir
- Sistemas administrativos.

Las empresas para su mejor aprovechamiento de los recursos persiguen tres fines principalmente que son:

- 1) Fin económico: las organizaciones persiguen siempre que su utilidad sea generada en grandes proporciones.
- 2) Fin Social: todo organismo trata siempre de que sus productos, bienes o servicios, satisfagan las necesidades de la sociedad y sean reconocidos abiertamente por el público consumidor.
- 3) Fin de Servicio: además de ser reconocidos los productos elaborados por la empresa, le interesa proporcionar a la sociedad, servicio, en cuanto a producto se refiere, calidad, garantía, etc.

De acuerdo a esta clasificación establezco que dentro del Ramo Empresarial podemos conocer dos grandes de ellas:

- a) Empresa Pública
- b) Empresa Privada

La Empresa Pública está constituida por bienes de capital del Gobierno, la meta que persigue esta empresa es el de brindar un bien a la sociedad, es decir sus fines son de carácter social y de servicio.

La Empresa Privada está constituida por bienes netamente privados de personas físicas o morales, este tipo de empresa persigue para su mayor satisfacción la de conseguir un fin económico, posteriormente brindarle apoyo a la sociedad, es decir un fin social, y por consecuencia un servicio.

4.2 CONCEPTO DE EMPRESARIO.

Año con año miles de personas impulsadas por su propia iniciati

va y por grandes esperanzas se inician en los negocios en busca del éxito.

Cada persona emprende su búsqueda por diferentes senderos, así como algunos eligen el arte o el ejercicio profesional, otros tratan el éxito formando un negocio privado. Es de esta manera como puedo - concebir el inicio de un empresario y parto de ello para el logro de su definición.

Y digo que un empresario es aquella persona que organiza, opera, y asume los riesgos de una empresa atraído principalmente por las - oportunidades de lucro.

Además concibo que es la persona que contribuye a la creación - de nuevas ideas, el que advierte las oportunidades de abrir un negocio, el que reúne los fondos para fundar una empresa, y el que suele hacerse cargo de sus operaciones para ofrecer bienes y servicios al público consumidor.

4.3 CARACTERISTICAS DE EMPRESA PEQUEÑA, MEDIANA, GRANDE Y MONOPOLIO

En muchas empresas el propietario se encarga de dirigir la empresa bien personalmente o bien con ayuda de algún administrador de su confianza, y es él quien toma todas las decisiones que pueden afectar esencialmente al desarrollo de la actividad empresarial.

De esta forma considero tomar en cuenta la magnitud de la empresa para darnos cuenta o saber hasta donde puede llevar el control, - un propietario de su organización, si justifica su actuación en la - planeación, organización, coordinación y el control de su empresa.

Es así como parto para clasificar a las empresas de acuerdo a -

su tamaño en: PEQUEÑA, MEDIANA, GRANDE Y MONOPOLIO.

CARACTERISTICAS DE UNA EMPRESA PEQUEÑA:

1. En este tipo de empresas el administrador dedica parte de su tiempo a las funciones de carácter administrativo.
2. Hay carencia de especialistas en las principales funciones de la empresa.
3. La solución de los problemas es de carácter informal, no existe una investigación profunda.
4. Se requiere poca previsión y planeación es decir, por lo general se trabaja al día.
5. Hay mayor tendencia hacia la centralización, que se conoce a todo el grupo.
6. Hay pocos trámites burocráticos, por lo que se permite una comunicación más rápida y solución a los problemas.

CARACTERISTICAS DE UNA EMPRESA MEDIANA.

1. A diferencia de la anterior posee una gran velocidad de desarrollo crece más rápido.
2. Existe la necesidad de ir descentralizando.
3. La serie de cambios cuantitativos y cualitativos que tiene que hacer, debe de realizar esos cambios para la mejor función y estructura posible.
4. Tiene o siente la necesidad de tener conocimientos técnico-administrativo.
5. El sentimiento de que se empieza a perder el control.
6. Las decisiones empiezan a ser más de planeación y de control

CARACTERISTICAS DE EMPRESA GRANDE:

1. Dentro de este tipo de empresa la mayor parte del tiempo se encamina a actividades de carácter administrativo.
2. Es indispensable la colaboración de especialistas para cada función.
3. Se lleva a cabo una planeación estratégica a largo plazo.
4. Se tiende más a la descentralización.
5. Existe un gran desarrollo por lo cual se necesita de capacitación de ejecutivos.
6. Existe desarrollo de técnica-tecnología, inclusive hasta la investigación.

Dentro del marco establecido en el Plan Nacional de Desarrollo, así como en los Programas Nacionales de Financiamiento del Desarrollo; es el Fomento Industrial y Comercio Exterior y el de Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), instruyó a Nacional Financiera, SNC, en su carácter de Fideciaria del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN).

EMPRESA PEQUEÑA:

Son aquellas que ocupan hasta 100 personas y cuyo valor de ventas netas anuales no exceden de 1000 millones al año.

EMPRESA MEDIANA:

Son aquellas que ocupan hasta 250 personas y cuyo valor de ventas netas no exceden de 2000 millones al año.

EMPRESA GRANDE:

Constituidas por más de 250 personas y cuyo valor de ventas netas excede de los 2000 millones al año.

MONOPOLIO:

El vocablo monopolio significa "un solo productor", por ello - debemos entender que cuando hablamos de una empresa monopolista, ésta controla toda o casi la totalidad de la producción de un artículo.

El caso del monopolio, lo considero un modelo económico en el - que existe una sola empresa, que produce un artículo para el que no existen sucedáneos próximos, es decir, la empresa es a su vez la - Industria, por lo que la fijación del precio estará en función de la misma empresa monopolista, que podrá aumentarlo o disminuirlo de - acuerdo con la reacción que ofrezcan los consumidores.

Actualmente el caso de Monopolio es difícil que pueda darse en la realidad, debido al gran avance tecnológico, que ha generado una gama de artículos sustitutos en casi todos los mercados. Sin embargo, existen casos como son algunas grandes empresas del estado en la economía mexicana (PEMEX, C.F.E., TELMEX, etc.), que controlan total - mente la producción de artículos o servicios, en los que difícilmente encontramos sustitutos de gran cercanía (es decir, que puedan sus - tituir adecuadamente tales productos).

Formas para lograr establecer un monopolio.

Este tipo de mercado, en el que sólo existe una empresa, que - es a su vez la Industria, sólo se puede lograr en los tres casos siguientes:

1. Control de las fuentes de materias primas.- Si la empresa controla las fuentes de materias primas, no existe la posibilidad de que otra empresa pueda producir el mismo artículo.
2. Por medio de una Patente.- Cuando una empresa obtiene una patente para la producción de un nuevo artículo, se le concede legalmente el derecho a ser la única productora.
3. Por medio de una Concesión.- En este caso el gobierno concede legalmente a una empresa, el derecho a la explotación de algún recurso.

De esta manera puedo definir el monopolio como aquel tipo de mercado en el que solamente existe una empresa que produce el artículo, para el cual no existen sucedáneos próximos.

El funcionamiento de este modelo económico del mercado, está basado en los siguientes supuestos:

1. Existe una sola empresa que es a su vez la industria.
2. El artículo que se produce no tiene sustitutos cercanos.
3. La Empresa Fija por sí mismo el precio del artículo en el mercado.
4. Si el monopolista desea aumentar sus ventas, tendrá que bajar el precio del artículo.

4.4 IMPORTANCIA DE LA EMPRESA PEQUEÑA.

Una empresa pequeña va a ser aquella que se desenvuelve solamente en un mercado local, o bien es un establecimiento pequeño. Es aquella empresa que posee mucha libertad por parte del dueño principalmente, es manejada autónomamente y no es dominante en la rama que opera.

Ahora bien una empresa para poderla considerar pequeña, debe cubrir los siguiente puntos:

1. Gerencia independiente.- es aquí donde los gerentes muchas veces suelen ser los dueños.
2. Capital y Propiedad.- aquí el capital debe de ser aportado por una persona o por un pequeño grupo de personas. La pequeña empresa debe ser propiedad de una o de un pequeño grupo de personas.
3. Mercado Local.- el radio de acción de la pequeña empresa debe ser, aunque no necesariamente, predominantemente local.
4. Tamaño Relativo.- la empresa es pequeña cuando así lo establece la comparación con otras unidades del mismo ramo. Cabe hacer la aclaración de que es necesario fijar este patrón en términos relativos, ya que el tamaño de las empresas varia demasiado de un ramo a otro.

PROBLEMAS COMUNES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

La cuestión verdaderamente importante de los fracasos empresariales estriba en saber que es lo que los causa, un gran paso hacia el logro del éxito de la pequeña empresa es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlo.

Dentro de estos problemas cito algunos de los más importantes.

1. INEXPERIENCIA.- El dinámico mundo de los negocios de la actualidad obliga a los administradores de las pequeñas empresas a estar alerta de las rápidas transformaciones que continuamente se verifican.

2. INCOMPETENCIA DEL GERENTE.- La mayor parte de las quiebras de una empresa es a consecuencia de esto, del administrador incompetente. Ni el mismo dueño puede fingir como gerente de su propio establecimiento si carece de los conocimientos necesarios o, más aún, de la capacidad de liderazgo requerida.

3. FALTA DE COMPETITIVIDAD.- La competencia es determinante en nuestra economía; las empresas que no pueden servir iguales servicios, precios, calidad, etc., que otras con las que compiten, definitivamente tendrán dificultades para permanecer en operación.

4. FALTA DE CONTROL DE INVENTARIOS.- El administrador de una pequeña empresa puede no prestarle la debida atención a la existencia de un control de inventarios. Si su inventario es demasiado grande - esto puede redundar en la inactivación del dinero de la empresa o en el desperdicio por inutilización u obsolescencia.

5. ABANDONO.- Considero este problema el más grave de ellos dentro de la pequeña empresa, ya que el gerente suele ser el dueño y por tanto no debe rendir cuentas a nadie. Las razones más comunes que hacen que se descuide la empresa son los malos hábitos, precaria salud, displicencia, problemas maritales, apatía, etc. A veces el administrador dedica mucho tiempo a actividades de la comunidad. Aquí debe poner cuidado en no relegar su empresa a segundo plano. El negociante debe establecer prioridades y favorecer primero a su establecimiento que a otras actividades o distracciones.

6. CONTROL INADECUADO DE CREDITOS.- Un problema que se le presenta al negociante es el de si se da crédito o no.

Para ello el administrador de la empresa debe analizar muy cuidadosamente este problema, para que de esta manera nuestra organización no se vaya al precipicio.

7. BAJO VOLUMEN DE VENTAS.- Para todas las empresas manufactureras, mayoristas, de la construcción, minoristas y de servicios comerciales, el bajo volumen de ventas es uno de los más graves problemas, los ingresos del pequeño negocio provienen de sus ventas y sin estos el resultado es más que obvio, el colapso.

8. MALA LOCALIZACION.- Es de suma importancia la localización, la elección de un buen sitio para el establecimiento de nuestra empresa.

Muchas veces lo escogemos atendiendo la superficie, que es de gran ventaja, por otro lado analizamos la disponibilidad del edificio para ser rentado o comprado, la cercanía al hogar. De esta manera llevamos a cabo la elección de localización del lugar donde queremos establecer nuestra organización.

9. DESASTRE.- En este punto analizo la gran variedad de imprevistos que cortan la existencia de una empresa pequeña. Me estoy refiriendo a desastres naturales, terremotos, inundaciones, huracanes, etc. Es así como nosotros los administradores debemos siempre evitar estos posibles errores, para que nuestra empresa tenga el éxito deseado.

VENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA:

Las clasifico atendiendo principalmente a su tamaño y gestión autónoma:

a) LINEAS DE COMUNICACION CORTAS Y DIRECTAS.- en la empresa pequeña por lo general existe un nivel de manejo único. El contacto directo, cara a cara, entre los empleados y el gerente le hacen posible una buena comunicación entre ellos, lo mismo para dar y recibir instrucciones que para discutir asuntos relacionados al establecimiento.

En un establecimiento pequeño es posible la existencia de una - comunicación entre gerente y empleado. Lo que viene a constituir un valioso auxiliar para mejorar el entendimiento entre los que lo integran y, por lo tanto, para depurar el funcionamiento de la organización.

b) LA GANANCIA COMO SALARIO.- La pequeña empresa ofrece grandes incentivos entre los más destacados esta en que ésta proporciona al propietario que él mismo maneja su organización, trabaja por sí mismo, en su directo provecho. Las ganancias que de las operaciones de la empresa se obtengan son la retribución financiera de su dueño. Para ello afirmo que este factor es una de las motivaciones para que la empresa pequeña se inicie, y se tenga un buen resultado sobre las funciones a realizar.

c) CONTACTO CON EMPLEADOS Y CLIENTES.- En este punto trato de explicar que en cualquier empresa pequeña, el propietario tiene gran oportunidad de establecer y mantener una relación armonica con sus - empleados en su trabajo. Dado que en una empresa pequeña existe un solo nivel administrativo el propietario y el administrador son la - misma persona, para ello concibo que es posible la interacción directa entre el gerente y sus subordinados.

Otra ventaja particular de la pequeña empresa es que ofrece posibilidades de establecer relaciones personales de acercamiento con la clientela.

Los clientes pueden ser objeto de atenciones, consideraciones y trato especiales, ya que la empresa reconoce que es de suma importancia para el éxito del establecimiento.

Por otro lado es aquí donde el administrador recibe quejas de -

los clientes y trata el por mejorar la calidad de sus servicios.

d) AUTONOMIA. El pequeño negociante esta directamente relacionado con todas las decisiones que afectan el funcionamiento de su empresa. La pequeña empresa puede decidir a su libre albedrío, incluso, sobre la marcha.

e) ACCESIBILIDAD DEL MEDIO. En el medio en que la pequeña empresa funciona es fácil iniciar una empresa. Sólo se necesita un local, los permisos correspondientes de la ciudad o el gobierno estatal y un pequeño capital.

DESVENTAJAS DE LA EMPRESA PEQUEÑA.

Considero necesario tomar en cuenta las siguientes limitaciones al desarrollo de cualquier organización pequeña.

1) FALTA DE ESPECIALIZACION

En la pequeña empresa se cuenta con un gerente que cuenta con escasos recursos. El administrador que opera dentro de la pequeña empresa no es un especialista sino un generalista. El es el patron, el contador, el gerente de ventas, producción y personal. Realiza cualquier cargo a desempeñar. De ahí que una seria limitación de la pequeña empresa en su imposibilidad de contar con los servicios de un especialista.

2) CONFINAMIENTO, EXCESO DE TRABAJO.

La empresa pequeña cuenta en ocasiones con aspectos negativos y cito el siguiente que se da con más frecuencia. Es que el gerente, que suele ser el propietario, debe efectuar la mayor parte del trabajo por su cuenta propia. Las oportunidades de un descanso no se le -

presentan con frecuencia y ni siquiera en caso de enfermedad puede - faltar al trabajo. Mucho menos para tomar unos días de vacaciones.

3) RIESGOS DE PERDIDAS MONETARIAS.

Asociado con las oportunidades lucrativas de una empresa pequeña esta el riesgo de perder el dinero invertido en ella. La quiebra trae como consecuencia pérdidas, por supuesto, y más aún débitos que pueden ser onerosos.

4.5 EL DIRIGENTE EN LA PEQUEÑA EMPRESA.

El comportamiento del dirigente de la pequeña empresa es hoy en día el factor preponderante para que una organización logre sus objetivos. Por muy bien que estén calificados los trabajadores y constituyan el mejor material humano, con un mal director, disminuye su - rendimiento; en cambio, el peor material humano trabaja mejor bajo - la dirección de un hombre competente. El nivel de calidad del trabajo y la atmosfera donde se desarrolla el mismo, se forman según la - personalidad del jefe; este puede ganar a los trabajadores para su - empresa o desinteresarlos completamente.

La influencia del dirigente sobre el personal de una pequeña - empresa ha sido siempre relevante aún considerando que esta no es - uniforme.

En los diferentes tipos de trabajadores, para quienes lo primero son sus actividades propias como el trabajo, el rendimiento y la acción, el ente del dirigente es secundario no obstante, existe la - influencia de dos tipos, la primera se refiere a la naturaleza exterior, esto es que la dirección asigna los puestos, determina la can-

tividad de trabajo a realizar, y nombra y despide al personal, por lo tanto tiene una situación de poder. La segunda es la influencia que procede de la calidad del dirigente.

No se conoce exactamente cual sea la razón por la cual un individuo influye sobre otro, se conocen exclusivamente los efectos de la influencia personal, así como las condiciones de su funcionamiento; de estas se derivan la adhesión sentimental, factor importante en las cualidades directivas.

Una de las tareas principales del administrador es organizar el esfuerzo humano para servir a los objetivos económicos de la empresa, por lo que es necesario hallar medios para tratar al personal, puesto que su rendimiento depende de factores personales, de impulsos, pensamientos, sentimientos e intereses.

En consecuencia, F. Baumgarten concluye, "que el director debe ser exactamente como el que quiere que sea su personal y al mismo tiempo, tiene que ser como su personal quiere que el sea". (6)

El dirigente llamase también "supervisor" es el encargado de una sección, de una oficina, de un departamento, de una gerencia o de una dirección dentro de una empresa.

El éxito o fracaso de su actuación depende del apoyo que le de el grupo de personas a quien dirige, es por eso que existe una definición que afirma, "que un dirigente es cualquier persona que dirige, valga la redundancia, el trabajo de otras y que obtiene resultados a través de ellos". (7)

(6) DAVID R. HAMPTON ADMINISTRACION CONTEMPORANEA 2a. EDICION ED. MC.GRAWHILL, MEXICO 1989 PAGS. 559 P.C. 338

(7) KOONTZ/O'DONELL ADMINISTRACION 8a. EDICION ED. MC.GRAWHILL MEXICO 1986 PAGS. 758 P.C. 524.

La actividad del dirigente como su nombre lo indica es la de - dirigir, asignar y evaluar los actos de una o más personas en un esfuerzo para mejorar la cantidad y la calidad del trabajo encomendado a ellos.

Las autoridades de la organización tienen la plena confianza en sus dirigentes, en quienes delegan la realización de los planes y - programas de trabajo. Por lo tanto a los dirigentes se les considera como los eslabones de la cadena de mando que va desde la Dirección general hasta el jefe de un solo empleado.

El dirigente forma parte del cuerpo administrativo de la empresa y tiene que utilizar su criterio y energía en el manejo de sus - responsabilidades. Debe poseer capacidad mental y física suficiente para el cumplimiento de sus deberes y estos son: obtener resultados a través del grupo humano que dirige.

Toda empresa tiene necesidad de dirigentes y se acentua más este problema en las empresas de mayor magnitud. Se ha observado que - el crecimiento natural de su función dinámica en una empresa, hace - que exista gran demanda de nuevos jefes.

La confianza de la dirección en los dirigentes debe tener una - respuesta en sus conocimientos y cualidades, sin las cuales no se - puede hablar de que exista un dirigente:

1. Conocimiento del trabajo.

El dirigente dentro de la empresa pequeña debe conocer los de - talles del trabajo encomendado, al personal a su mando; debe conocer los fundamentos de cada puesto del personal bajo sus órdenes.

2. Conocimiento de sus responsabilidades.

El dirigente debe conocer perfectamente el lugar que ocupa en la gráfica de la organización de la empresa pequeña, debe conocer sus políticas, el reglamento interior de trabajo, a fin de que lo aplique en la medida exacta de su responsabilidad. Debe conocer además el grado de autoridad que tiene su puesto.

La empresa debe proporcionar al dirigente todo cuanto sea necesario para el buen desarrollo de su función.

HABILIDADES DE UN DIRIGENTE.

a) Habilidad para instruir.- Es la capacidad que debe tener un dirigente para orientar, enseñar y adiestrar al personal a su cargo.

b) Habilidad para dirigir.- Es aquella por la cual el dirigente selecciona, integra, desarrolla y supervisa su equipo de trabajo.

c) Habilidad para mejorar los métodos de trabajo.- Es aquella iniciativa que requiere todo dirigente para adecuar, adaptar y actualizar sus métodos, técnicas y procedimientos.

d) Habilidad para aprovechar mejor el tiempo.- Es aquella habilidad que se necesita para optimizar los esfuerzos necesarios para una mejor productividad en el trabajo.

e) Habilidad para organizar el trabajo.- Es aquella que se da para la mejor distribución de las cargas de trabajo.

f) Habilidad para dirigir reuniones de trabajo.- Es la característica que debe tener todo dirigente para planear y organizar los recursos necesarios y así llevar a cabo adecuadamente reuniones de trabajo.

g) Habilidad para redactar y leer conferencias.- Es la habilidad con que debe contar el dirigente para preparar profunda y a la vez concisamente algún tema y al mismo tiempo, tendrá la capacidad para una clara y explícita exposición del mismo.

h) Habilidad para tomar decisiones. Es aquella necesaria para analizar los problemas, definir alternativas y concluir en decisiones idóneas.

Los tres tipos de dirección comúnmente utilizados para guiar y motivar al personal son:

- Dirección Autocrática
- Dirección Laissez-Faire
- Dirección Democrática

a) DIRECCION AUTOCRATICA.

Este tipo de dirección la utilizaron durante generaciones, los dirigentes en el ejército y la Iglesia, posteriormente fue adoptado por las empresas cuando requirieron de algún método de dirección.

En este tipo de dirección, el dirigente realiza toda la actividad de planificación y organización, y su personal solo cumple su trabajo de acuerdo a lo que se le ordena.

Este dirigente no tiene que ser hostil ni alcanza sus metas por medio de la fuerza, puede ser amable y tener gran poder de convencimiento; a veces recurre al soborno, los empleados saben que si cumplen con lo que el desea que hagan serán recompensados.

El dirigente autocrático es diligente, dinámico y activo; obtiene resultados mediante el poder, tiende a criticar a la gente, no respeta los buenos operarios no trabajan para él a consecuencia de -

esa actividad, el clima es tenso hasta que buscan otro empleo.

Este dirigente tiene problemas en la organización, ya que la gente tiene que acudir a él para la toma de decisiones final; no le gusta delegar autoridad ni responsabilidad, quiere que todo se haga a su manera.

Las ventajas que tiene son: que existe gran flexibilidad en la organización, un hombre toma decisiones rápidas y obtiene acción, todas las decisiones clave provienen de un solo hombre, esto es bueno en organizaciones pequeñas administradas por una persona.

Esta dirección tiene éxito con personal sin educación y adiestramiento especial, pues el personal inteligente y con mayor preparación no responde a la dirección autocrática.

El dirigente autocrático es un hombre decisivo que va directo al problema, sabe lo que quiere y como lograrlo, tiene gran capacidad y fuerte personalidad, siente que no requiere ayuda de la gente de su organización.

Utiliza la mejor opción para que se haga el trabajo y así lograr resultados.

El dirigente autocrático permanece aislado de sus hombres, se comunica con sus superiores únicamente, a sus subordinados solo les da órdenes directas para que las obedezcan, no les comunica los objetivos, solo las metas inmediatas y no hay reconocimiento al personal por el trabajo bien hecho.

La gente de su organización esta poco informada y no tiene iniciativa y por lo general esta resentida hacia su jefe.

Algunos dirigentes autocraticos si ayudan a sus empleados con algún reconocimiento, se sienten responsables para con ellos, pero no les comunican sus planes y objetivos, esto causa que todo el personal trate de ganarse al jefe a cambio de su lealtad y como consecuencia no existe el esfuerzo del grupo.

b) DIRECCION TIPO LAISSEZ-FAIRE

Este tipo de dirección es realmente la falta de ella, las palabras Laissez-Faire significan en frances "dejar las cosas como estan".

El dirigente de este tipo, deja que el personal haga su trabajo por sí mismo y en la forma en que ellos quieran. Se puede decir que solo pasa la información de la administración a los hombres de su organización.

No le da a su gente la inspiración y dirección necesaria, bajo su dirección las cosas siguen igual que antes y no hace nada por cambiar la situación.

Le falta impulso, entusiasmo, da las instrucciones por medio de memorandums, boletines; parece que le tiene miedo a la gente, no hace ningún esfuerzo por presentarse ante ellos y mostrarles como se hace el trabajo.

Este dirigente ha sido promovido no por capacidad sino por antigüedad en cuanto se presente una oportunidad y al asumir la responsabilidad redacta un memorandum a todo el personal diciendoles lo que se espera de ellos.

Al no motivarlos o inspirarlos, pues no hace ningún esfuerzo

por dirigirlos o participar con ellos en el esfuerzo del grupo, la moral baja y la producción es deficiente, surgen los dirigentes informales y al hacerse cargo habrá conflictos entre el personal, se sentirá la falta de trabajo de equipo debido a la deficiente dirección.

Este tipo de dirección la utilizan los dirigentes en algunos casos pues puede ser efectivo el dejar a los hombres que hagan las cosas por sí solos, dejarlos utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas por sí mismo, por lo que esta dirección es buena para los niveles ejecutivos.

c) DIRECCION DEMOCRATICA

En este tipo de dirección se permite que la gente participe en la toma de decisiones, que sientan que hay algo suyo en el trabajo y que trabajan para lograr los objetivos de la organización y sobre todo hacerles saber que se les entiende y estima como personas.

Este dirigente les dice a sus subordinados sus planes, lo que quiere lograr y les explica las metas para que las entiendan y se interesen en ellas; les explica las razones de lo que trata de hacer y los estimula a pensar y discutir el problema.

Al participar estos, asumen una responsabilidad, el espíritu de equipo los impulsa y resultan motivados por un esfuerzo para hacer un buen trabajo para el grupo, sienten que tienen algo en común.

El dirigente comparte su dirección con los subordinados y estos tienen más confianza con él; comparte con ellos algo de su autoridad y relación con sus hombres da por resultado la cooperación. Este di-

dirigente es justo y consistente, sabe que su bienestar depende de sus subordinados y evita todo lo que afecta la solidaridad y el éxito del grupo.

El dirigente ve por las necesidades e intereses de la gente que integra a su personal, y ellos corresponden al alcanzar una elevada producción.

Delega responsabilidad y autoridad completas para quedar libre para pensar, planificar y organizar.

La dirección democrática es la más efectiva en la época actual, casi se obliga a los dirigentes a ser democráticos debido al tipo de hombre de estos tiempos.

El dirigente democrático es capaz de trabajar con este nuevo tipo de hombre porque acepta las ideas de otras personas.

Aunque el dirigente democrático es el que toma la decisión final, pensamientos y sugerencias de su personal, las analiza y utiliza las ideas que pueda.

Los hombres son más felices con el dirigente democrático, porque a la gente le gusta ser libre, pensar por sí misma y utilizar su propia iniciativa.

Los hombres de su personal conocen las políticas de la compañía y los planes para el futuro, saben que es lo que se espera de ellos y porque.

Al delegar más autoridad y responsabilidad, la gente se mantiene más interesada en su trabajo. El ausentismo, las altas y bajas de personal y la insatisfacción en el trabajo se reducen y la produc -

ción aumenta.

4.6 EL TRABAJADOR EN LA PEQUERA EMPRESA.

Las características más sobresalientes entre el trabajador y sus dirigentes, es que el primero depende de los segundos para la satisfacción de sus necesidades. La industria esta organizada en nuestra civilización a base de líneas de autoridad en un sentido general, el trabajador depende de sus superiores en cuanto a su trabajo, en cuanto a la permanencia o continuidad en el, en cuanto a sus ascensos con sus satisfacciones inherentes de aumento de sueldo, responsabilidad y prestigio, y en cuanto a una porción de satisfacciones personales y sociales que se derivan de la situación laboral.

En encuestas de actitudes de los empleados, siempre se encuentra como primer factor que influye en la satisfacción en el trabajo: "El trato justo por parte de sus superiores". Y el interés general de los sindicatos por restringir la autoridad de la gerencia refleja no solo un deseo de poder sino un esfuerzo consciente por limitar la dependencia de los trabajadores respecto a sus jefes.

Sicológicamente, la dependencia del trabajador con respecto a sus superiores es un hecho de extraordinaria importancia, en parte por su semejanza emocional a la característica de dependencia de otra relación anterior: la existente entre el hijo y sus padres. La semejanza es más que una simple analogía. La dependencia del trabajador adulto de sus superiores despierta en el primero ciertas emociones y actitudes dormidas, que constituyeron parte de su relación infantil con sus padres, y que al parecer hacia tiempo habían sido superadas. El adulto generalmente no cae en la cuenta de la semejan-

za, porque la mayor parte de este conjunto de emociones influyen en su conducta, no llegan a la conciencia en circunstancias ordinarias.

El éxito o fracaso de esta relación estriba en la manera en que se manejen dichas consecuencias. Comprendiendolas más o menos adecuadamente, se tiene una base más exacta que las normas usuales empiricas para estudiar los problemas de las relaciones industriales aunque esas normas sean de carácter práctico y se fundamenten en la experiencia. Estas consecuencias son:

- 1) La necesidad de la seguridad en la situación laboral
- 2) La necesidad de autorrealizarse.

Hay tres aspectos principales de la relación entre trabajador y dirigentes en cualquier nivel de la organización que afectan a la seguridad de los primeros.

El más importante es el que podríamos llamar "la atmosfera" o clima creado por los dirigentes (superiores). Esta atmosfera no se manifiesta precisamente en lo que hace y en la actitud interna que observa respecto a sus trabajadores.

Solo se ofrece seguridad a los trabajadores cuando saben que cuentan con la aprobación genuina de su superior, cuando no existe esta aprobación los trabajadores se sienten en peligro, inseguros, con miedo.

Hasta las acciones más inofensivas y neutrales del superior son vistas con recelo y sospecha.

El segundo aspecto necesario para la seguridad del trabajador es el CONOCIMIENTO. Es necesario que sepan que se precisa de ellos.

Hay diversos aspectos de conocimiento que el trabajador requiere:

1. Las directrices generales de la compañía y la filosofía de la gerencia (políticas y filosofía de la alta gerencia).
2. Conocimientos de procedimientos, normas prácticas y regulaciones.
3. El trabajador necesita conocer las obligaciones de su trabajo y sus deberes, responsabilidades y el lugar que ocupa en la organización.
4. El trabajador debe conocer las peculiaridades personales de su supervisor inmediato.
5. El trabajador debe saber que opinión tiene el jefe de su trabajo y comportamiento.
6. El trabajador debe saber de antemano los cambios que pueden afectarlo.

El tercer aspecto para la seguridad en su relación de dependencia respecto a sus jefes es que haya una disciplina consciente. Es un hecho, que muchos no reconocen que la disciplina puede adoptar la forma de apoyo positivo a las acciones "buenas" y de crítica y castigo para las "malas".

Para que el trabajador pueda estar seguro que la disciplina sea consistente en los dos sentidos.

Ante todo requiere el trabajador del apoyo y respaldo decidido y voluntario de sus superiores para sus acciones, cuando están de acuerdo con lo que se espera de él.

Todos los trabajadores necesitan la seguridad de poder contar con el fuerte apoyo de sus superiores cuando su comportamiento es

perfecto, con su amonestación cuando no se conducen como debieran. - Un nivel benigno de disciplina es suficiente en un clima de aceptación.

Es así cuando el trabajador ha logrado un nivel razonable, de auténtica seguridad en relación con sus superiores, empieza a buscar la manera de utilizar mejor sus capacidades y talentos, de obtener con sus esfuerzos una satisfacción plena de su trabajo.

CAPITULO V. INVESTIGACION DE CAMPO DE LA MOTIVACION EN UNA EMPRESA - PEQUEÑA. "MUEBLERIA AGUIRRE"

5.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

La ciudad de Altamirano, es una población del estado de Guerrero, se localiza al noreste de la entidad, exactamente en los límites con los estados de Michoacán y el Estado de México. Enclavada precisamente en el llamado "Corazón de la Tierra Caliente del Rio Balsas"

Ciudad Altamirano tiene un clima cálido casi durante todo el año, con una flora y fauna muy abundante y muy variada en tipo y especie.

Posee en la actualidad uno de los sistemas de riesgo agrícola más importante y moderno del estado, lo que a su vez ha hecho de la región un lugar propicio para la agricultura y la ganadería y por consiguiente una región importante en la economía misma del estado. Desde el 5 de Noviembre de 1934 en que su nombre primitivo "Pungarabato" fué cambiado por el de Ciudad Altamirano en honor del ilustre Guerrerense Don Ignacio Manuel Altamirano. Ciudad Altamirano fué, ha sido y promete ser un lugar en constante desarrollo económico y social, un lugar eminentemente progresista dada la tenacidad, el empeño y la entrega con que en él se trabaja. Su población, de carácter humilde por naturaleza en la actualidad es de 200,000 habitantes aproximadamente.

Las actividades más importantes que se desarrollan se resumen en cuatro solamente: la agricultura, la ganadería, la artesanía y en forma predominante el comercio.

Ciudad Altamirano está rodeada de aproximadamente 300 poblaciones que oscilan tener desde los 2000 hasta 15000 habitantes; su cobertura mercantil tiene un radio territorial de 90 kilometros y comprende parte de los estados de Guerrero, Michoacán y el estado de México.

La Ubicación geográfica de ciudad Altamirano ha hecho de ella - una población importante, de ella se puede llegar a través de carreteras federales a ciudades como:

- En el estado de Guerrero: Acapulco, Iguala y Zihuatanejo.
- En el estado de México: Toluca, Tejupilco, Valle de Bravo y - el Distrito Federal.
- En el estado de Michoacán: Zitacuaro, Morelia y Patzcuaro.

Los medios de comunicación en Ciudad Altamirano son buenos en - términos generales contandose como principales los siguientes: el - Teléfono, el Telégrafo, la Radio, el Correo y periódicos; además - cuenta con una buena cantidad y calidad de los servicios públicos.

Los espectáculos y en general los centros recreativos y de di - versión son pocos en realidad y son una carta abierta para inversio - nistas. Socialmente, ciudad Altamirano es una ciudad "Polarizada", - es decir predominan las clases Alta y Baja con una clase intermedia minoritaria.

La primera de ellas está compuesta por comerciantes, ganaderos, y algunos agricultores; la segunda la componen los obreros, agricul - tores y empleados; y a la última de ellas los burócratas y profesio - nistas. Existen también clubes de beneficencia social y agrupacio - nes religiosas que acaparan la atención de muchas personas. En cuan - to a educación, ciudad Altamirano tiene escuelas desde el nivel pre-

escolar hasta el nivel profesional como la escuela de Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Autónoma de Guerrero.

Existe toda una gama de tradiciones culturales y musicales en ciudad Altamirano, lo que hace de su folklore uno de los más mencionados en la entidad.

Políticamente este lugar Guerrerense es conservador, apático inclusivo y no es normalmente el renglón donde sobresale.

Por todo lo anterior, ciudad Altamirano es un lugar que llama la atención, sobre todo por la rapidez de su desarrollo económico, que lo ha convertido en el "Objetivo" de muchos pequeños capitalistas foráneos que desean compartir en un ámbito diferente al de las grandes urbes y matices más prometedoras de desarrollo.

EL COMERCIO EN CIUDAD ALTAMIRANO

Las actividades de compra-venta de bienes y la prestación son las actividades principales del lugar, ciudad Altamirano es el foro comercial de la región, es eminentemente el lugar de las transacciones económicas de la región terracalentana. Se venden en ella muchos insumos y toda clase de productos terminados y se compran todos los productos agrícolas y ganaderos que se producen en la región.

Como en toda población en vías de desarrollo, población joven como le es ciudad Altamirano, los establecimientos comerciales predominantemente se abocan a la satisfacción de las necesidades primarias de la población.

Y efectivamente la prosperidad del comercio se debe fundamentalmente a los siguientes:

1. Mercado potencial grande, dada la enorme cantidad de poblaciones que mercantilmente dependen de ella.

2. No existe otra ciudad o población competidora.

3. Debido a que los ingresos económicos personales de los pobladores de la región son aceptables dentro de lo que la realidad permite.

Así es de importante la actividad comercial en ciudad Altamirano Guerrero, y así es como se ha convertido éste lugar en el centro comercial por excelencia de la región.

LOS NEGOCIOS EN CIUDAD ALTAMIRANO

Existen características bien definidas en los establecimientos comerciales concretamente, características que las definen la naturaleza o tipo de negocio, el tamaño del establecimiento, la región y la misma ideosincracia de la población principalmente. Así, nos encontramos con establecimientos que compran y venden a la vez negocios que lo mismo venden, productos alimenticios y artículos de vestir, negocios que no tienen el aspecto de lo que son, etc. Se nota pues la no homogeneidad ni material ni intelectual de sus establecimientos, siendo obvias las razones de ser así.

Es cierto también que el mismo crecimiento económico y demográfico de la ciudad y de la región exigen un cambio en su momento en todos los aspectos inclusive en detalles aparentemente simples como los que acabamos de señalar y aquí es donde resulta importante la innovación, el cambio, el movimiento, mismos que han sido instrumentos de éxito para quienes así lo han considerado.

"MUEBLERIA AGUIRRE"

"Mueblería Aguirre" es el nombre fiscal de un establecimiento - comercial dedicado a la compra-venta de muebles para el hogar y la - oficina.

Fué creado en ciudad Altamirano Guerrero el 26 de noviembre de 1968, exactamente durante la efervecencia comercial de la ciudad.

Y fué creada exactamente como cualquier otro de los negocios - que ya existían en aquel entonces en el lugar, con la única finali - dad de solucionar un problema económico familiar, más que tener en - mente un proyecto empresarial que valuara además de la solución de - un problema económico familiar, su participación para solucionar ne - cesidades de una sociedad, además de la importante creación de fuen - tes de trabajo.

En la figura No. 4 muestro la estructura que tenía este estable - cimiento comercial durante sus primeros años de vida.

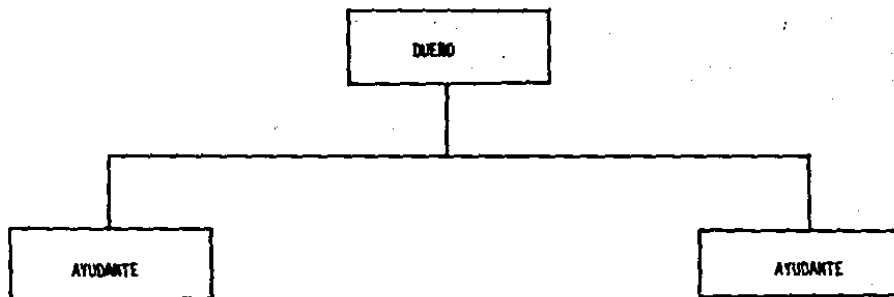
Analizando el organigrama antes mencionado nos percatamos del - pequeño tamaño del negocio, de la no existencia de controles conta - bles y administrativos, de lo "Aventurado" de su misma creación. En aquel entonces, fué uno de los primeros establecimientos dedicados a la venta de artículos de un mismo tipo, es decir el primer negocio - que vendía muebles exclusivamente en la población.

En la figura No. 5 muestro activos y pasivos existentes durante el inicio de actividades. A continuación describo las existencias de inventario con las que se inicia "Mueblería Aguirre":

- Dos camas metálicas

• MUEBLERIA AGUIRRE •

FIGURA # 4



ELABORO: FRANCISCO AGUIRRE VALLE
AUTORIZO: CAROLINA PARGA ARENAS
FECHA: 14 DE MARZO DE 1989.

FIGURA # 5

ACTIVO	PASIVO
Circulante:	Corto plazo:
Caja \$ 500,000.00	Proveedores \$ 500,000.00
Inventarios 2'000,000.00	

- Cinco camas de madera
- Cinco roperos diferentes tamaños
- Dos gabinetes metálicos para cocina
- Diez radios en diferentes tamaños
- Tres estufas chicas para usarse con petróleo diáfono
- Cinco parrillas chicas para cocina
- Cuatro triciclos para niño
- Cinco bicicletas deportivas y turismo
- Diez colchones económicos
- Tres mesas para comedor medianas
- Cincuenta sillas apilables con cromo
- Cinco máquinas para costura recta
- Cuatro catres de campaña
- Tres cunas de madera

Es interesante ver la manera en que se desarrollaban sus actividades veamos algunos aspectos más importantes:

1. La mercancía se compraba a personas que venían de otros lugares a ofrecer sus artículos.

2. Las compras se hacían normalmente de contado por tratarse de proveedores "Ambulantes", existía crédito solo con algunos de ellos.

3. La mercancía la trasladaban los proveedores hasta el negocio en cuestión.

4. No existían garantías contra defectos de fabricación en la mercancía.

5. No existían cambios ni devoluciones

6. Las mercancías generalmente provenían de la Capital D.F.

7. Las ventas normalmente eran a crédito.

8. Las ventas se hacían generalmente con personas conocidas o familiares.

9. Los clientes pagaban puntualmente sus deudas.

10. Los clientes trasladaban los artículos que compraban a su domicilio, por la falta de éste equipo de reparto en la organización.

11. No se pagaban impuestos fiscales.

12. Los únicos gastos causados por el negocio eran esencialmente los siguientes:

- Salarios
- Renta del edificio
- Agua
- Energía eléctrica
- Teléfono

Los cuales en general eran mínimos, así de esta manera fué el inicio de esta organización, "Mueblería Aguirre".

De esta forma como lo acabo de describir fué el desarrollo de este pequeño negocio, como lo llevan a cabo cualquier otra organización, tal como lo he descrito se extiende este negocio en la sociedad.

"MUEBLERÍA AGUIRRE" DESPUES DE DIEZ AROS DE FUNDACION

Fué en el año de 1978 cuando "Mueblería Aguirre" tuvo el momento decisivo de su existencia. En una plaza super competida por negocios grandes económicamente, pero con poca experiencia y conocimientos de la misma, tal vez. En medio de grandes problemas económicos y con un enorme desorden administrativo y contable que a punto estuvié

ron de llevarle a cerrar sus puertas.

Era necesario cambiar radicalmente la imagen, la estructura, la organización inclusive, de "Mueblería Aguirre".

De esta manera y con mucho tino se ordenó prioritariamente sus necesidades: el primer paso era el fortalecimiento económico; era - preciso también la selección de proveedores; también se cuidarían - mucho las negociaciones mercantiles con proveedores y clientes; fué necesario remodelar las salas de exhibición, ya que para este entonces "Mueblería Aguirre" contaba con dos sucursales más; es aquí donde se le da la importancia necesaria a la Publicidad, ya que de ella dependía que fuera reconocida más ampliamente esta organización, manejando en un gran porcentaje su publicidad, a través de la radio, - revistas, periódicos, etc.

Fué el arma primordial que la dió a conocer en su mercado y que le trajo vida al negocio, que lo sostuvo, que lo llevo a la cima del éxito y el apoderamiento total del mercado, lo que ahora es motivo - de éste mi trabajo de seminario de investigación.

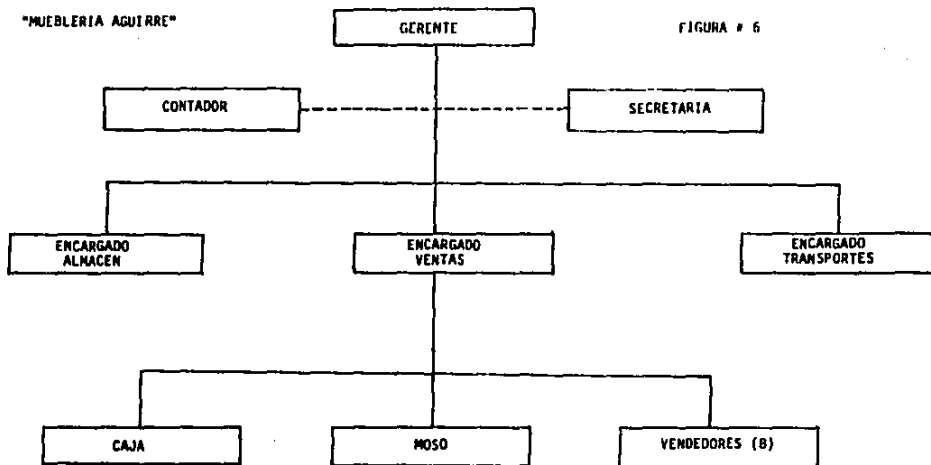
Lo que debiera ser el slogan interno de toda empresa, esto es, la división de funciones, la adecuada contratación de personal y la exagerada MOTIVACION de los mismos.

Inmediatamente se vio y se sintió, ahí estaba el ejemplo de tenacidad y el deseo de lograr un objetivo, ahí estaba plasmado una - labor de conjunto, un esfuerzo humano desmedido, ahí estaba también la paciencia, la calma y la tranquilidad; la sobriedad de enfrentar y saber resolver un gran problema.

En la figura No. 6 muestro la nueva estructura de "Mueblería - Aguirre" para este entonces.

"MUEBLERIA AGUIRRE"

FIGURA # 6



ELABORO: FRANCISCO AGUIRRE VALLE
AUTORIZO: CAROLINA PARGA ARENAS
FECHA: 14 DE MARZO DE 1989

EL HOY DE "MUEBLERIA AGUIRRE"

En la actualidad "Mueblería Aguirre" es un negocio con éxito - y sobre todo con mucho futuro. Así lo muestran los resultados estadísticos de operación, el ambiente de trabajo y lo prometedor de la plaza en que se desarrolla.

Basta ver el organigrama que muestro en la figura No. 7 para darnos cuenta del incremento de personal y del lógico tamaño comercial del mismo.

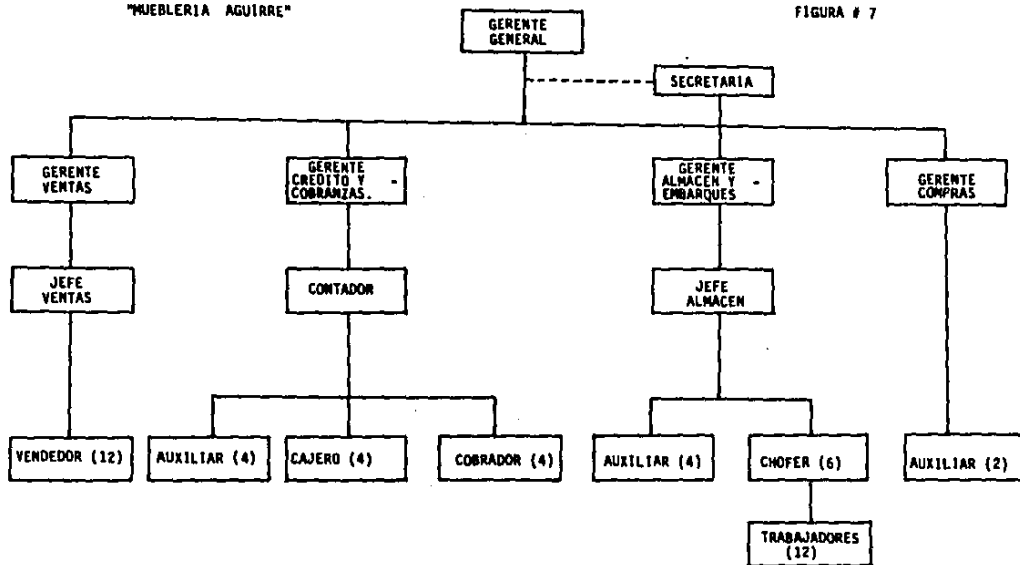
En cuanto a personal se refiere cuenta con 56 empleados ocupando puestos administrativos y operativos dentro de la organización. "Mueblería Aguirre" como cualquier otra empresa pequeña que se sostuvo dentro de su ámbito, creció al paso de los años, de esta manera es como hoy en día cuenta con cuatro sucursales, su expansión ha sido y seguirá siendo netamente grande. Sus salas de exhibición son de una magnitud amplia, para que de esta manera el público consumidor tenga la mejor accesibilidad a ellas, y desde luego pueda apreciarse lo que "Mueblería Aguirre" tiene en exhibición.

Además cuenta con instalaciones suficientes para el almacén de sus inventarios. Es así como "Mueblería Aguirre" satisface todas las necesidades que requiere su clientela, cuenta con todos los recursos necesarios: humanos, técnicos y materiales para el desarrollo de su giro.

En lo que a mi opinión respecta puedo afirmar que "Mueblería Aguirre" posee una gran liquidez y solvencia, ya que el gerente general me hizo el favor de mostrarme algunos de sus estados financieros, y verdaderamente esta empresa la considero muy eficiente.

"MUEBLERIA AGUIRRE"

FIGURA # 7



Un aspecto muy importante que no descuida "Mueblería Aguirre" - es la inversión sobre sus inventarios, posee un porcentaje muy alto en existencias de mercancías en todas sus líneas.

"Mueblería Aguirre" siempre tiene en cuenta a su clientela, - cuenta con equipo de reparto eficaz que satisfaga todas las necesidades de ella.

"Mueblería Aguirre" fué escalando al paso del tiempo, y llega a la meta propuesta por el gerente, siendo en términos generales la - principal organización mueblera. Meta que había sido establecida por su dirigente, ya que la distinción de esta organización consiste - principalmente en: la atención al público, precios, calidad, garantía y servicio. Y para lograr todo ello "Mueblería Aguirre" se plantea los siguientes aspectos y los desarrolla de la mejor manera:

1. Mejores sistemas
2. Personal mejor preparado
3. Supervisión para el cumplimiento de objetivos

Para el logro de ello se tuvo la necesidad de un esfuerzo coordinado de todas las personas que laboran, de cada departamento o de cada área.

Es lógico que para que las personas pongan un esfuerzo en todas y cada una de sus funciones deben estar conformes con su trabajo y - la remuneración que obtienen al realizarlas.

Sin esto no habrá mejores sistemas, ni mejor personal, ni supervisión adecuada.

A pesar de la Crisis, las funciones siguen creciendo y se re -

quiere de un mayor número de personas para desempeñarlo adecuadamente, por lo que el número de personal sigue en aumento, lento y meditado a un grado máximo, a comparación del crecimiento observado antes de la crisis, pero creciendo, cosa que muy pocas empresas pueden realizar actualmente.

Ahora los problemas y los retos a enfrentar son diferentes, ahora se requiere toda una base teórica que demuestre mejorar sus resultados y sobretodo también se requiere de un proceso sistematizado de relaciones humanas, clave de éxito en su momento de Mueblería "Aguirre" y de muchas otras empresas. Con un deseo infinito de mejorar - ésta última cuestión. Este trabajo de investigación lo desarrollo - con la afinidad, con el cuidado y la delicadeza que Mueblería - "Aguirre" me ha encomendado y que me es posible.

5.2 CUESTIONARIO PARA DETECTAR EL GRADO DE MOTIVACION DEL PERSONAL, - Y LOS FACTORES MOTIVACIONALES NECESARIOS.

CUESTIONARIO

EMPRESA _____ PUESTO _____
ANTIGUEDAD _____ MASCULINO _____
FEMENINO _____

- 1) Conoce los beneficios que aporta su empresa a la sociedad.
Si () No ()
- 2) Conoce los objetivos de su organización.
Si () No ()
- 3) Conoce los planes a futuro que estén por desarrollarse.
SI () No ()

- 4) Conoce sus derechos y obligaciones principales como trabajador.
Si () No ()
- 5) Sabe cuales son los servicios que proporciona su empresa
Si () No ()
- 6) Considera que su empresa tiene una buena posición entre la competencia.
Si () No ()
- 7) Considera adecuado el desarrollo de la empresa en el tiempo en que ha trabajado para ésta.
Si () No ()
- 8) Conoce las prestaciones que la empresa proporciona a sus trabajadores.
Si () No ()
- 9) Ha logrado obtener lo que usted esperaba cuando ingresó.
Si () No ()
- 10) Le gusta que su trabajo sea reconocido abiertamente.
Si () No ()
- 11) Se siente orgulloso y satisfecho si al concluir su trabajo lo hizo en la forma prevista.
Si () No ()
- 12) Prefiere que se le indique constantemente lo que tiene que hacer.
Si () No ()
- 13) Considera el horario de trabajo adecuado a sus actividades.
Si () No ()
- 14) Cree que existen favoritismos en su departamento o área de trabajo.
Si () No ()

- 15) Le gustaría ser promovido de puesto.
Sí () No ()
- 16) Considera que en su trabajo tiene todos los elementos físicos -
necesarios para desempeñar su trabajo o labor eficientemente.
Sí () No ()
- 17) Existe algo que le impulsaría a mejorar su trabajo actual.
Sí () No ()
A) Tomar en consideración sus opiniones ()
B) Reconocimiento económico ()
C) Felicitación ()
D) Acenso ()
- 18) Recuerda algún momento en que se haya sentido excepcionalmente
contento en relación a su trabajo.
Sí () No ()
- 19) Recuerda algún momento en que se haya sentido excepcionalmente
disgustado en relación a su trabajo.
Sí () No ()
- 20) Su trabajo implica el tomar decisiones.
Sí () No ()
- 21) Tiene su trabajo un carácter rutinario.
Sí () No ()
- 22) Tiene la confianza necesaria para comunicarse con su jefe.
Sí () No ()
- 23) Recuerda alguna ocasión en que la empresa lo trato injustamente
Sí () No ()
- 24) Siente usted que su trabajo actual satisface todas sus necesi -
dades personales.
Sí () No ()

- 25) Alguna vez ha pensado dejar su trabajo actual.
 Sí () No ()
- 26) Existe alguna prestación que le gustaría que la empresa proporcionara.
 Sí () No ()
 A) Servicio Médico ()
 B) Servicio Transporte ()
 C) Servicio Comedor ()
 D) Prestación Económica ()
- 27) Considera que se podría mejorar el ambiente laboral.
 Sí () No ()
 A) Comunicación Jefe-Subordinado ()
 B) Comunicación Subordinados ()
- 28) Existe algo que no le gusta de su trabajo.
 Sí () No ()
- 29) Tiene razones que lo impulsarían abandonarlo.
 Sí () No ()
 A) Salud ()
 B) Transporte ()
 C) Sueldo ()
 D) Posibilidad Desarrollo ()
 E) Relaciones Interpersonales ()
 F) Ambiente de trabajo ()
 G) Trato ()
- 30) Hay alguna razón por la que desea permanecer en su trabajo.
 Sí () No ()
 A) Posición Social ()
 B) Materia de Trabajo ()
 C) Localización de empresa ()

- D) Posibilidad de Desarrollo ()
 E) Razón Económica ()
- 31) Cree que existe alguna necesidad que no este satisfecha.
 Si () No ()
 A) Fisiológicas ()
 B) Económicas ()
 C) Sociales ()
 D) Afectiva ()
 E) Seguridad ()
 F) Autorrealización ()
- 32) Sabe usted cual seria el medio para satisfacerla.
 Si () No ()
 A) Incremento salarial ()
 B) Acenso ()
 C) Mejorar relaciones personales ()
 D) Trnasporte ()
- 33) Considera adecuadas las relaciones con sus compañeros de trabajo.
 Si () No ()
- 34) Se considera insatisfecho en su trabajo.
 Si () No ()
- 35) Sabe usted como se podria mejorar la situación actual de la -
 compañía.
 Si () No ()
 A) En la administración ()
 B) En prestaciones ()
 C) Desarrollo a empleados ()

5.3 TABULACION DE RESULTADOS

Antes de presentar los resultados de los cuestionarios aplica - dos al personal que labora en "Mueblería Aguirre", es necesario aclarar que el porcentaje de hombres fué de 80% y el 20% fueron mujeres.

Otro dato importante es que sólo el 25% de entrevistados tenían menos de un año de antigüedad en su trabajo.

Todos los trabajadores entrevistados, de acuerdo a sus puestos integran dos niveles respectivamente, administrativo y operativo.

		TABULACION		
		SI	NO	ALTERNATIVAS
1)	Conoce los beneficios que aporta su empresa a la sociedad.	100%	---	--
2)	Conoce los objetivos de su organización.	71%	29%	--
3)	Conoce los planes a futuro que estén por desarrollarse.	36%	64%	
4)	Conoce sus derechos y obligaciones principales como trabajador.	100%	---	--
5)	Sabe cuales son los servicios que proporciona su empresa.	89%	11%	--

	SI	NO	ALTERNATIVAS
6) Considera que su empresa - tiene una buena posición - entre la competencia.	100%	---	- -
7) Considera adecuado el desarrollo de la empresa en el tiempo en que ha trabajado para ésta.	100%	---	- -
8) Conoce las prestaciones - que la empresa proporciona a sus trabajadores.	64%	36%	- -
9) Ha logrado obtener lo que usted esperaba cuando ingresó.	80%	20%	- -
10) Le gusta que su trabajo - sea reconocido abiertamente.	89%	11%	- -
11) Se siente orgulloso y satisfecho si al concluir su trabajo lo hizo en la forma prevista.	100%	---	- -
12) Prefiere que se le indique constantemente lo que tiene que hacer.	---	100%	- -
13) Considera el horario de - trabajo adecuado a sus actividades.	100%	---	- -

	SI	NO	ALTERNATIVAS
14) Cree que existen favoritismos en su departamento o área de trabajo.	25%	75%	- -
15) Le gustaría ser promovido de puesto	80%	20%	- -
16) Considera que en su trabajo tiene todos los elementos físicos necesarios para desempeñar su trabajo o labor eficientemente.	89%	11%	- -
17) Existe algo que le impulsaría a mejorar su trabajo actual.	100%	---	A) 16% B) 42% C) 32% D) 10%
18) Recuerda algún momento en que se haya sentido excepcionalmente contento en relación a su trabajo.	91%	9%	- -
19) Recuerda algún momento en que se haya sentido excepcionalmente disgustado en relación a su trabajo.	91%	9%	- -
20) Su trabajo implica el tomar decisiones.	71%	29%	- -
21) Tiene su trabajo un carácter rutinario.	70%	30%	- -

	SI	NO	ALTERNATIVAS
22) Tiene la confianza necesaria para comunicarse con su jefe.	60%	40%	- -
23) Recuerda alguna ocasión en que la empresa lo trato injustamente.	---	100%	- -
24) Siente usted que su trabajo actual satisface todas sus necesidades personales.	45%	55%	- -
25) Alguna vez ha pensado dejar su trabajo actual.	30%	70%	- -
26) Existe alguna prestación que le gustaría que la empresa proporcionara.	86%	14%	A) 42% B) 12% C) 12% D) 34%
27) Considera que se podría mejorar el ambiente laboral.	100%	---	A) 75% B) 25%
28) Existe algo que no le gusta de su trabajo.	12%	88%	- -
29) Tiene razones que lo impulsarían a abandonarlo.	38%	62%	A) 12% B) 8% C) 32% D) 28% E) 6% F) 8% G) 6%

	SI	NO	ALTERNATIVAS
30) Hay alguna razón por la que desea permanecer en su trabajo.	100%	---	A) 12% B) 10% C) 6% D) 26% E) 46%
31) Cree que existe alguna necesidad que no este satisfecha	50%	50%	A) 15% B) 35% C) 12% D) 16% E) 8% F) 14%
32) Sabe usted cuál sería el medio para satisfacerla.	63%	37%	A) 58% B) 12% C) 11% D) 19%
33) Considera adecuadas las relaciones con sus compañeros de trabajo.	88%	12%	
34) Se considera insatisfecho en su trabajo.	13%	87%	
35) Sabe usted como se podría mejorar la situación actual de la compañía.	38%	62%	A) 23% B) 30% C) 47%

5.4 CALCULO DE LA PROBABILIDAD DEL ERROR

El censo de población estuvo formado por 56 personas, las cuales integran la organización de "Mueblería Aguirre", ocupando puesto a nivel administrativo y operativo.

El tamaño de la muestra lo determine de acuerdo al número de encuestas realizadas a los trabajadores que fue de 52 elementos. Posteriormente realice la tabulación, a la cual anexo el procedimiento para calcular la probabilidad del error en cada respuesta.

Para ello se debe utilizar las siguientes fórmulas, que al sustituirlas significan:

$$V = (1 - n/N) \frac{S^2}{n} = \frac{S^2}{n} \quad \text{donde } n' = \frac{n}{1 - n/N}$$

$$S = \frac{\sqrt{\frac{p \cdot q}{n}}}{v} \quad a = 1 - p$$

V^2 = Varianza de la media

N = Total de la población

n = Tamaño de la muestra

S = Desviación estándar

p = Probabilidad éxito

q = Probabilidad fracaso

v = Error estándar

n' = Exactitud en el tamaño de la muestra

El primer paso fue encontrar la exactitud en el tamaño de la muestra (n'), el segundo paso fue calcular la desviación estándar (s), posteriormente se obtuvo la varianza de la media (V^2) y el -

Último paso se determinó sacando la raíz cuadrada de la Varianza, lo cual dió como resultado el error estandar.

La probabilidad de error en las respuestas fue de:

$$\text{Primer paso} \quad n' = \frac{n}{1-n/N} = \frac{52}{1-\frac{52}{56}} = \frac{52}{1-.93} = \frac{52}{.07}$$

$$\underline{n' = 742.85}$$

El calculo de la probabilidad de error fue aplicado solamente a aquellas preguntas que contenian opciones a contestar, ejemplo de ellas cito las siguientes:

Pregunta No. 17

Se parte de $n' = 742.85$ y se sustituye la S

$$S = \frac{\sqrt{pq}}{\sqrt{n}} = \frac{\sqrt{.10 \times .90}}{\sqrt{52}} = \frac{\sqrt{.09}}{\sqrt{52}} = \frac{.3}{7.21}$$

$$\underline{S = .042}$$

Posteriormente se busca la V^2 sustituyendo

$$V^2 = \frac{S^2}{n'} = \frac{(.042)^2}{742.85} = \frac{.0018}{742.85} \quad V^2 = \underline{.0000023}$$

Finalmente se saca raíz cuadrada a V^2

$$V = \sqrt{.0000023} = \underline{.001540} \quad \text{Error estandar}$$

Pregunta No. 26

El primer paso consiste en tomar el resultado de $n'=742.85$ posteriormente se busca la desviación estandar tomando los datos de la tabulación de dicha pregunta, sustituyendo en:

$$S = \frac{\sqrt{pq}}{\sqrt{n}} = \frac{\sqrt{.12 \times .88}}{\sqrt{52}} = \frac{\sqrt{.1056}}{\sqrt{52}} = \frac{.32496}{7.21}$$

$$S = \underline{.045}$$

El tercer paso consiste en encontrar la varianza de la media, -
sustituyendo de la siguiente forma:

$$V^2 = \frac{S^2}{n'} = \frac{(.045)^2}{742.85} = \frac{.00202}{742.85} \quad V^2 = \underline{.0000273}$$

El último paso se determina de sacar raíz cuadrada de V^2 , dando
como resultado el error estandar.

$$V = \sqrt{.0000273} = \underline{.001651}$$

El resultado de la pregunta No. 27 fue el mismo, realizando el
procedimiento anterior se parte del valor de $n' = 742.85$

Posteriormente se sustituye la S

$$s = \frac{\sqrt{pq}}{\sqrt{n}} = \frac{\sqrt{.25 \times .75}}{\sqrt{52}} = \frac{\sqrt{.1875}}{\sqrt{52}} = \frac{.4330}{7.21}$$

$$S = \underline{.060}$$

El tercer paso es encontrar el significado de V^2

$$V^2 = \frac{S^2}{n'} = \frac{(.060)^2}{742.85} = \frac{.0036}{742.85} = \underline{V^2 = .00000485}$$

El último paso se determina sacandole raíz cuadrada a V^2 y nos
arroja el error estandar.

$$V = \sqrt{.00000485} = \underline{.002201}$$

Pregunta No. 29

Se parte del resultado de $n' = 742.85$

se sustituye la desviación estandar.

$$S = \frac{\sqrt{\frac{pq}{n}}}{\sqrt{\frac{pq}{52}}} = \frac{\sqrt{\frac{.06 \times .94}{52}}}{\sqrt{\frac{.06 \times .94}{7.21}}} = \frac{.2375}{7.21}$$

$$S = \underline{.033}$$

El tercer paso es encontrar la varianza de la media sustituyendo:

$$V^2 = \frac{S^2}{n'} = \frac{(.033)^2}{742.85} = \frac{.001085}{742.85} \quad V^2 = \underline{.000001416}$$

Por último se saca raíz cuadrada a la varianza de la media para obtener el resultado deseado.

$$V = \underline{.001208}$$

La pregunta No. 30 sigue el mismo procedimiento.

parte de $n' = 742.85$

Busca el resultado de la desviación estandar, sustituyendo:

$$S = \frac{\sqrt{\frac{pq}{n}}}{\sqrt{\frac{pq}{52}}} = \frac{\sqrt{\frac{.06 \times .94}{52}}}{\sqrt{\frac{.06 \times .94}{7.21}}} = \frac{.2375}{7.21} \quad S = \underline{.033}$$

Queda contemplado el desarrollo de está en la pregunta anterior No. 29 por arrojarlos resultados iguales.

Para obtener el error estandar de la pregunta No. 31 se procede a partir de $n' = 742.85$

El segundo paso es encontrar el valor de S

$$S = \frac{\sqrt{\frac{pq}{n}}}{\sqrt{\frac{.08 \times .92}{52}}} = \frac{\sqrt{\frac{.0736}{7.21}}}{\sqrt{\frac{.2713}{7.21}}}$$

$$\underline{S = .037}$$

El tercer paso determina el valor de V^2

$$V^2 = \frac{S^2}{n'} = \frac{(.037)^2}{742.85} = \frac{.001416}{742.85} \quad V^2 = \underline{.000001906}$$

El último paso consiste en sacar raíz cuadrada al resultado de la varianza, dando la probabilidad del error esperada.

$$V = \sqrt{.000001906} \quad \underline{V = .00138059}$$

En la pregunta No. 32 se llega al error estandar con el siguiente procedimiento:

Se parte de $n' = 742.85$

Se busca el valor de S, sustituyendo:

$$S = \frac{\sqrt{\frac{pq}{n}}}{\sqrt{\frac{.11 \times .89}{52}}} = \frac{\sqrt{\frac{.0979}{7.21}}}{\sqrt{\frac{.31289}{7.21}}}$$

$$\underline{S = .043}$$

El tercer paso consiste en encontrar el valor de la varianza de la media, sustituyendo:

$$V^2 = \frac{S^2}{n'} = \frac{(.043)^2}{742.85} = \frac{.001883}{742.85} \quad \underline{V^2 = .000002535}$$

En el cuarto paso se determina la probabilidad del error, sacando la raíz cuadrada de V^2

$$V = \sqrt{.000002535} = \underline{\underline{.001592}}$$

Por último en la pregunta No. 35 se utilizará el procedimiento ya antes mencionado; se parte del valor de $n' = 742.85$

El segundo paso consiste en buscar la desviación estandar.

$$S = \sqrt{\frac{pq}{n}} = \sqrt{\frac{.23 \times .77}{52}} = \sqrt{\frac{.1771}{52}} = \frac{.4208}{7.21}$$

$$S = \underline{\underline{.058}}$$

El tercer paso determina la varianza de la media.

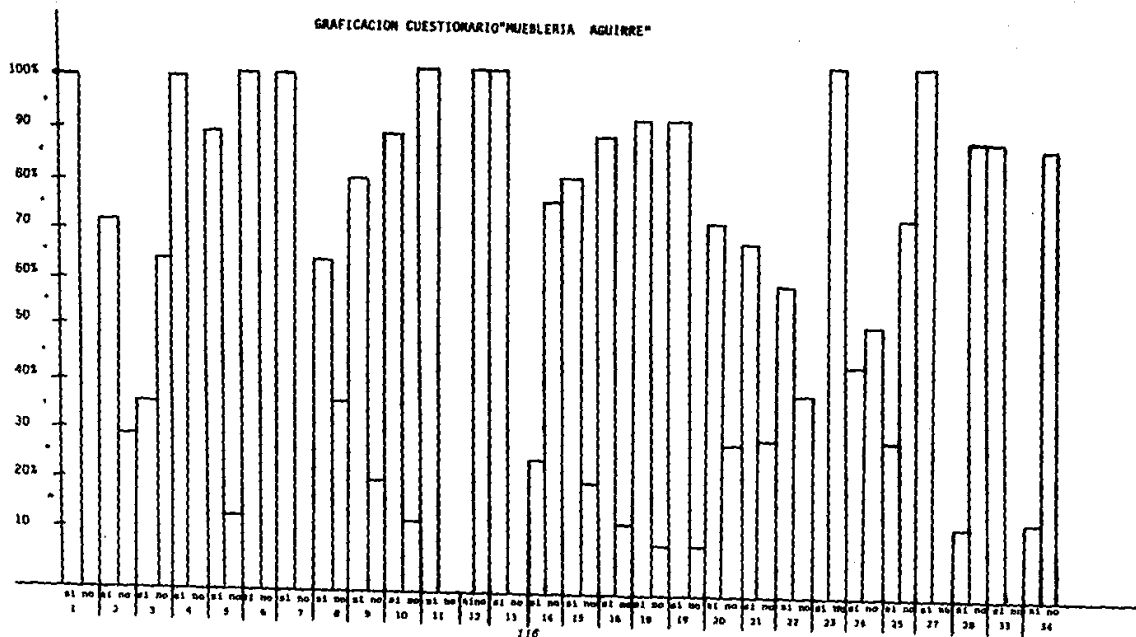
$$V^2 = \frac{S^2}{n'} = \frac{(.058)^2}{742.85} = \frac{.003364}{742.85} \quad V^2 = \underline{\underline{.000004528}}$$

Finalmente para determinar el error estandar se saca raíz cuadrada al valor de la varianza.

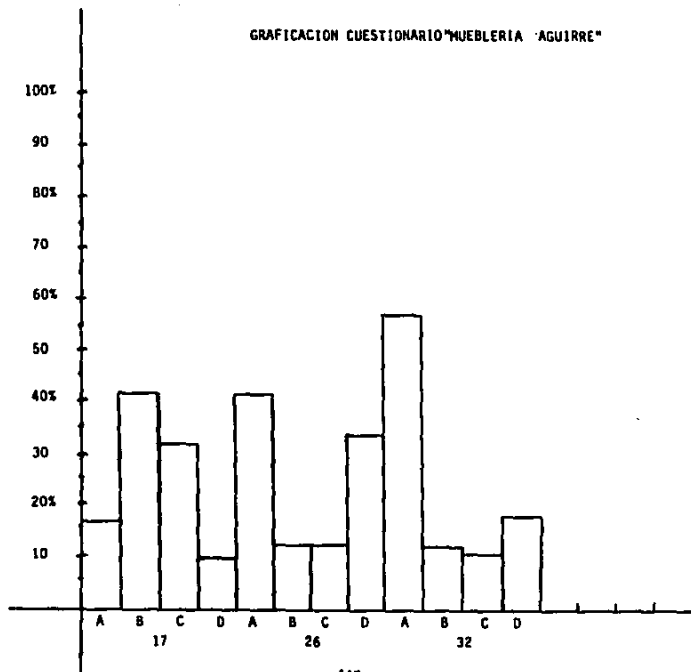
$$V = \sqrt{.000004528} \quad \underline{\underline{V = .002128}}$$

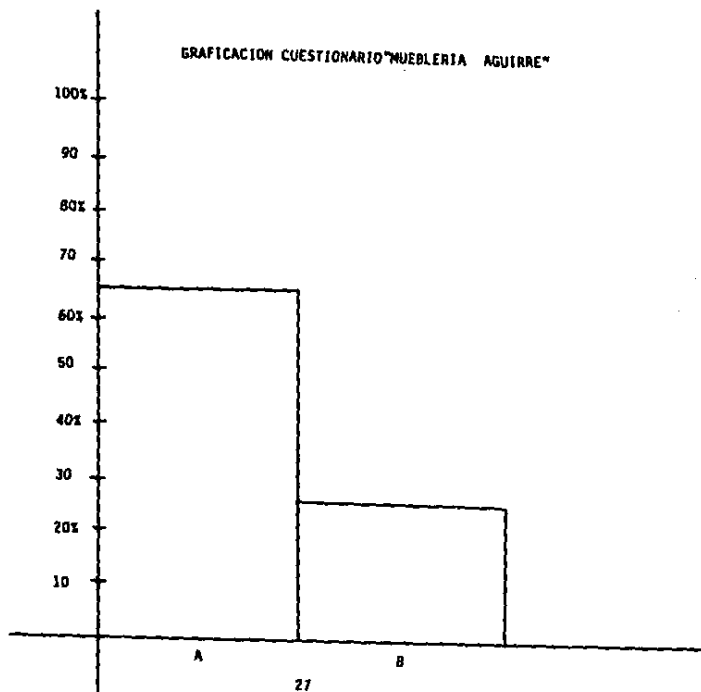
Esta información muestra las alternativas escogidas por el personal que labora en Mueblería "Aguirre" para incrementar el grado de motivación de ellos.

GRAFICACION CUESTIONARIO "MUEBLERIA AGUIRRE"



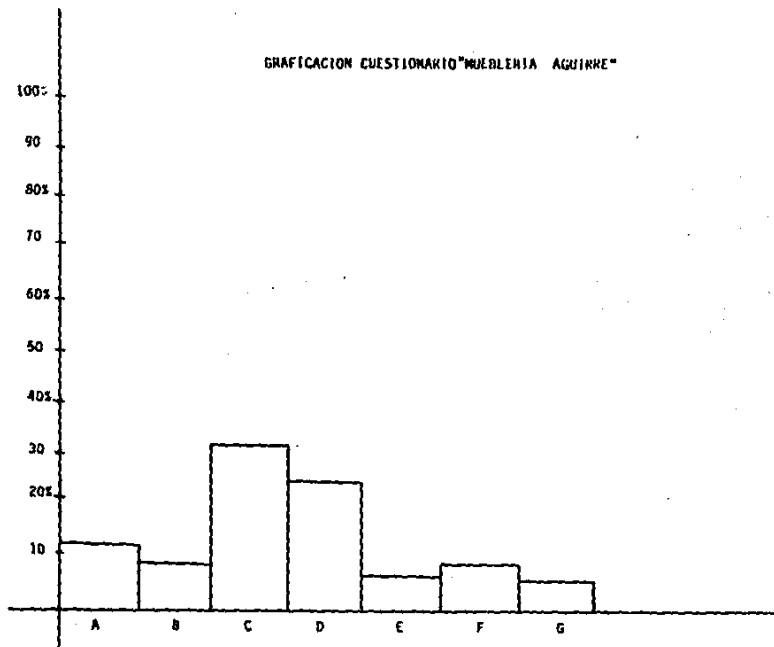
GRAFICACION CUESTIONARIO "MUEBLERIA AGUIRRE"





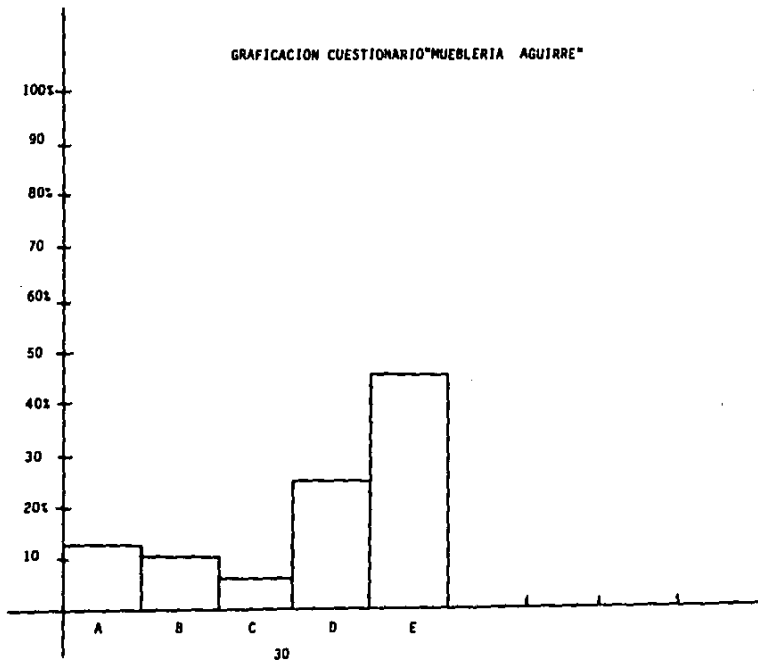
27

GRAFICACION CUESTIONARIO "MUEBLERIA AGUIRRE"



29

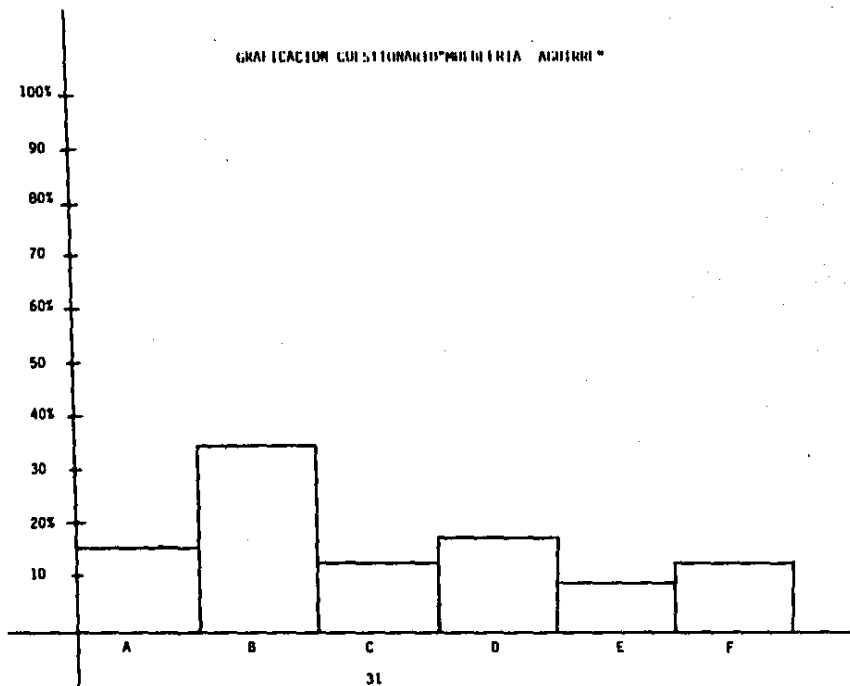
GRAFICACION CUESTIONARIO "MUEBLERIA AGUIRRE"



30

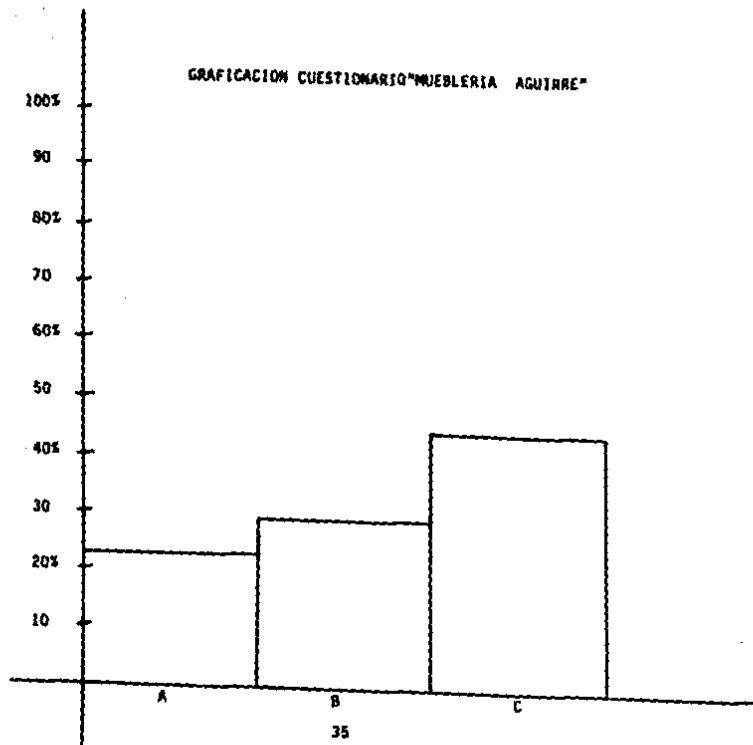
100

GRATIFICACION CUSTIONARIO "MATERIA AGRIER"



31

GRAFICACION CUESTIONARIO "MUEBLERIA AGUIRRE"



35

JRR

5.5 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

Mediante los resultados de los cuestionarios obtuve una idea general de las opiniones tanto positivas como negativas del personal con respecto a la organización de "Mueblería Aguirre" las que a continuación detallo:

1) La mayoría de los empleados no conocen los planes a futuro de su empresa, y por lo tanto concibo que no saben para quien trabajan; pues desconocen políticas y objetivos.

2) El trabajador solamente trabaja con el fin de obtener su retribución mensual, sin interesarle con que fin se necesita su labor.

3) Los trabajadores desconocen de la mayor parte de las prestaciones que la organización debe otorgar.

4) Consideran la comunicación entre jefe-trabajador indispensable y muy importante, pues piensan que se sentirían más agusto y trabajarían con más ganas.

5) Piensan que es necesario el reconocimiento por su trabajo.

6) Se sienten satisfechos con su trabajo ya que han logrado lo que esperaban al entrar a trabajar, aunque solo satisfacen sus necesidades básicas.

7) Opinan que su trabajo no satisface eficazmente sus necesidades.

8) Todo el personal considera adecuado el horario de trabajo.

9) Consideran que al satisfacer sus necesidades básicas, pueden

satisfacer otras como la de Seguridad y la Autorrealización.

10) Todos los trabajadores conocen los beneficios que aporta la empresa a la sociedad, pero la mayoría de ellos desconocen los planes a futuro de la empresa.

11) Solo conocen las prestaciones principales de la empresa.

12) Algunos empleados manifiestan de que no se advierte el gusto por su trabajo ni deseos de progresar.

13) A los trabajadores no les gusta que los presionen en sus labores y por lo tanto que no se les grite.

14) Ellos consideran que su ambiente de trabajo es bueno.

15) Algunos trabajadores consideran que su trabajo tiene un carácter rutinario.

16) La mayoría de los trabajadores nos manifiestan que su trabajo rendiría mejor si se les tomara en cuenta más su eficiencia.

17) El 89% de los trabajadores consideran que su trabajo debería ser totalmente reconocido, ya que de esta manera ellos podrían lograr sentirse importantes dentro de la organización y poder llegar a tener un ascenso dentro de la misma.

18) Fue un porcentaje relativamente pequeño el que nos manifestó el disgusto que tiene en relación a su trabajo, pero cabe darle mención a ello, ya que los trabajadores no tienen porque sentirse mal en el desarrollo de sus actividades.

19) Fue igual el de los empleados que opinaron que no se sienten

ten contentos con el trabajo que desmepeñan.

20) La mayoría de los trabajadores permanecen en su trabajo solamente por la retribución económica, ya que sin ella no podrían seguir adelante.

5.6 DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION PARA EL PERSONAL DE "MUEBLERIA AGUIRRE"

Basandome en los resultados anteriores, de la investigación, analizo cautelosamente sus resultados que permiten proporcionar recomendaciones a "Mueblería Aguirre" para fomentar el grado de motivación del personal que labora en ella, recomendaciones que van dirigidas especialmente al personal de la alta gerencia para aumentar la motivación y la productividad de sus subordinados.

El programa de motivación que a continuación detallo, no solamente ayudará a mejorar la calidad de producción del trabajador, sino también a aumentar la moral productiva del mismo.

1) Proporcionar toda la información necesaria de la organización para que de esta manera ellos estén bien informados, con el fin de alcanzar y lograr los objetivos de la empresa.

2) Lograr que el trabajador se sienta satisfecho con su trabajo; además de su retribución mensual y de las buenas condiciones de trabajo, tratarlo como individuo proporcionándole oportunidades de desarrollo en la empresa así como reconocer sus logros y aspiraciones.

3) Fomentar las buenas relaciones entre los trabajadores, ya que la sensación de pertenecer a un grupo aceptable y de sentirse im

portante, son fuerzas motivadoras para la mayoría de la gente. Una - persona está influenciada por el grupo del que forma parte y, a su - vez, afecta el comportamiento del grupo.

4) Darle al trabajador reconocimiento por la labor realizada - ya que esto hace que se sienta orgulloso de su trabajo.

5) Al trabajador se le debe proporcionar una supervisión adecua - da y justa, siendo imparcial, ya que el trabajador prefiere alguien a quien respetar y en quien confiar; ya que el atemorizar es una - fuerza motivadora pero es negativa en su efecto y normalmente disminu - nuye con el trabajo.

6) Proporcionarle al trabajador agradecimientos por la labor - realizada. Ya que el trabajador necesita de que su trabajo sea reco - nocido abiertamente, y considero que una felicitación del jefe o en su caso del gerente general, el empleado se sentirá bien y tratará - de que su labor sea de lo más eficiente posible, lo cual trae como - consecuencia grandes beneficios para la organización.

7) Por otro lado considero necesario dentro de esta organiza - ción de que el trabajador necesita de incentivos morales, hago refe - rencia a que muchas veces nos damos cuenta de que alguno de nuestros empleados festeja su honomástico y nosotros administradores dejamos pasar por desapercibido, es necesario que en ese momento se le brin - de alguna felicitación y si es necesario algún obsequio, que lo haga sentirse importante dentro de la empresa, que se le toma en cuenta - y más aún en esos momentos tan emotivos.

8) Considero necesario que dentro de "Mueblería Aguirre" se - lleve a cabo un sistema de premios para los mejores empleados del - período si así se requiere o bien en el mes. Dentro de estos concibo

Justos los siguientes:

- Oferta de muebles
- Descuento en la compra de muebles para ellos y familiares.
- Gratificaciones
- Mención honorífica
- La distinción de pertenecer al cuadro de honor de la empresa.
- Posibilidad de desarrollo.

9) Atribuirle todas las prestaciones más necesarias que otorga la Ley Federal del Trabajo. Esto proporcionará mejores condiciones - de vida para el trabajador y desde luego la empresa tendrá un mayor porcentaje de productividad por parte de ellos. Y el trabajador se - sentirá satisfecho y motivado con su trabajo y con la empresa en sí. Las prestaciones que considero de suma importancia y que los trabaja - dores de "Mueblería Aguirre" tienen derecho a gozar de ellas son las que a continuación cito:

- Pago de horas extras
- Un día de descanso a la semana
- Vacaciones
- Aguinaldo
- Participación de Utilidades
- Capacitación y Adiestramiento
- Prima de antigüedad
- Servicio Médico

10) Debe proporcionarsele al trabajador además de las prestacio - nes que otorga la Ley Federal del Trabajo las siguientes:

- Préstamos personales
- Anticipos de Sueldos

- Anticipos de gratificación
- Ayuda para transporte
- Compensación por salario insuficiente
- Premios por razones diversas: concursos, sugerencias, antigüedad, etc.
- Ayuda por nacimiento de un hijo
- Gratificación
- Seguro de vida
- Seguro de hospitalización y gastos médicos
- Pago de salario completo en caso de incapacidad por enfermedad no profesional.
- Compensación de salario por cambio de localidad.

11) Los dirigentes deben de ver que sus trabajadores se sientan satisfechos con lo que están realizando, y además de que sus necesidades básicas se estén cumpliendo, o por lo menos vayan acordes a sus posibilidades, entre estas necesidades considero las más importantes las siguientes:

Necesidades Fisiológicas.- Dentro de este tipo de necesidades se hace referencia al hambre.

Mientras el trabajador no satisfaga completamente esta necesidad básica, será difícil que éste responda a los estímulos motivacionales de otro tipo de necesidades.

Motivación Económica.- El dinero, es otro aspecto muy interesante del trabajador.

El trabajador mexicano, valoriza altamente el dinero, pero no como tal, sino porque cree encontrar en él la solución a todos sus problemas. Así pues el dirigente debe de ver esta posición del trabajador, y proporcionará una buena retribución por su labor, ya que sí

se le da más dinero al obrero, este rendirá más, hará mejor su trabajo, y traerá mejores resultados a la empresa.

Necesidad de Seguridad.- Es necesario otorgarle al trabajador seguridad, hacerle ver su importancia que tiene para la organización a la cual presta sus servicios. De esta manera ellos estarán conscientes de su labor y por consecuente se darán cuenta de que su empleo tiene cierta seguridad, y no será muy fácil de que lo pueda perder.

Necesidad de Estima.- Se puede decir que, la necesidad de la estima del trabajador, es tan intensa que le duele mucho el no tener una adecuada estima, por lo que yo recomiendo a los dirigentes de "Mueblería Aguirre" que es necesario darles a conocer a sus empleados la importancia que tienen dentro de su organización, así como el afecto que se les tiene dentro de la misma, ya que una felicitación viene a constituir un gran incentivo para el obrero, que muchas veces el trabajador goza de ello, en gran parte, y se siente bien con el mismo y con la empresa.

Es necesario hacerle sentir al empleado la importancia que tiene él para la empresa, proporcionandole como reconocimiento fechas importantes en su vida, entre ellas cito las más importantes:

- Día del Padre.
- Día de la Madre.
- Día del Niño
- Días Festivos

Si el trabajador siente afecto por su propia empresa, esté servirá para ella y tratara de cuidarla lo mejor posible, además de que su trabajo será más productivo.

Así de esta manera el obrero puede llegar a ser mejor trabajador; es decir, llega a sentir la importancia que tiene y que básicamente vale algo, que su trabajo es necesario, que tiene valor para otras cosas, que lo que hace contribuye al desarrollo y progreso de su patria, de los suyos y de los seres humanos, pues la satisfacción adecuada de las necesidades de estima, provoca sensación de confianza en sí mismo, sensación de sentirse bien, de sentirse necesitado en el mundo y útil a los demás.

Necesidad de Autorrealización.- Cuando el trabajador siente que sus necesidades ya mencionadas anteriormente han sido satisfactorias, es entonces cuando ve en esta necesidad la realización propia. Y de esta manera refleja su realización y buscará siempre lo mejor para él, y su familia. Prestando un servicio más productivo a la empresa a la cual sirve.

Para finalizar este programa de motivación del personal de "Muglería Aguirre".

Hago un recordatorio a los altos dirigentes que el trabajo en sí es una obligación, es decir, un deber, es a la vez, fuente de derechos por parte del trabajador.

No se puede olvidar que dentro del trabajo humano, existe la dignidad y derechos inalienables que habrá que respetar.

CONCLUSIONES

Dado el desarrollo y descubrimiento que han tenido las empresas en las últimas décadas, vemos la gran importancia que tiene la motivación sobre las mismas.

En la organización de "Mueblería Aguirre" debe darse la misma consideración e importancia a los empleados de todos los niveles y categorías. Tanto los trabajadores como los dirigentes son elementos humanos y tienen igualmente necesidades y expectativas, por lo cual están sujetos a la pérdida de interés y a su separación de la organización, por lo que es importante que la organización trate de equilibrar las necesidades humanas con los objetivos de la organización.

El motivador más real y efectivo es el trabajo mismo; si el empleado está convencido de que su trabajo no solo representa una valiosa aportación a la organización, sino que también llena por lo menos algunas de sus aspiraciones de importancia, entonces habrá que recurrir menos a alicientes extrínsecos o externos.

Los dirigentes conviven directamente con sus trabajadores, conocen sus aspiraciones, metas, ideas, capacidades y vocación, por lo que se considera importante su aportación al sistema motivacional para el desarrollo del personal.

El dirigente juega un papel importante para lograr la armonía del trabajador, encauzándolo hacia los objetivos establecidos.

Los funcionarios de las diversas empresas productoras o de servicios, deben ejercer la motivación en sus empleados para facilitar

el desarrollo de sus actividades.

"Mueblería Aguirre" debe tener en cuenta en forma oficial las aspiraciones, capacidades y vocación de sus empleados a partir de la selección y contratación del personal, para el desarrollo de ella y del propio empleado. Cualquiera organización pequeña que tenga objetivos por desarrollar debe tomar en consideración estas aspiraciones, puede establecer este sistema, para lo cual dejo mi trabajo de investigación a consideración de futuros dirigentes o empresarios, establecerlo y llevarlo a la práctica para el mejor desarrollo de sus empleados y para la organización en sí.

El conocer las limitaciones del trabajador no es tarea fácil, pues exige una evaluación de su capacidad y actuación para estar en condiciones de aplicar estímulos que los lleven a ser más productivo.

La motivación es importante en todos los campos de acción si se desea impulsar al hombre hacia objetivos comunes, a los que se puede llegar no obstante las barreras sociales y culturales.

La dirección es responsable de la Productividad de la Organización, ya que está en sus manos el control de la empresa y las decisiones importantes que se relacionan con todos los empleados.

Para que la Dirección exija productividad debe tratar de mantener la moral en alto a todas las personas que la forman, por lo que es necesario que conozca a fondo los problemas administrativos que entorpecen el trabajo y estar consciente de los problemas humanos de la organización.

Al proporcionarle todos los incentivos necesarios al personal - de cualquier organización pequeña, y muy especialmente al de "MUEBLE RIA AGUIRRE" traerá como consecuencia promover la superación individual del personal que viene a repercutir directamente en el desarrollo de la organización.

Ya que la mayoría de los trabajadores aprenden su puesto y aún conocen sus más pequeños detalles, muchas veces su opinión resulta - de gran interés para la empresa, cuando se requieren hacer cambios - en la organización o sistemas operativos.

Hago un recordatorio muy general a todas las empresas pequeñas de que el DINERD, no es el único ni el principal incentivo para el - empleado sino más bien es sólo otro factor importante dentro de las - necesidades humanas.

Por lo que es de suma importancia conocer las necesidades y limitaciones de los trabajadores para que de acuerdo a ello, formular un sistema motivacional capaz de incrementar el nivel de vida del - empleado y de la organización misma.

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

- ARIAS GALICIA FERNANDO.
Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas.
16a. Edición, México, 1986.

- ARIAS GALICIA FERNANDO.
Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de
la Administración y del Comportamiento. Editorial Trillas
3a. Edición, México, 1986.

- BLUM L. MILTON Y NAYLOR C. JAMES
Psicología Industrial. Editorial Trillas. 5a. Edición, -
México, 1987.

- BOLETIN INFORMATIVO, Editado por Nacional Financiera, SNC. -
México, 1988.

- DUHALT KRAUSS MIGUEL F.
Técnicas de Comunicación Administrativa. Editorial UNAM.
Primera Edición, 1970.

- FAYOL HENRY
Administración Industrial y General. Editorial Herrero -
Hnos. México, 1971.

- FERRERA GUILBOT MARCELA
Metodología de la Investigación. Apuntes, México, 1987
- FERNANDEZ A. JOSE A.
El Proceso Administrativo. Editorial Diana. Segunda -
Edición, México, 1978.
- FERNANDEZ A., JOSE A.
Introducción a la Administración. Texto Programado, -
Cuarta Edición. Editorial UNAM, México, 1973.
- HAMPSON R. DAVID.
Administración Contemporánea. Editorial MC.GRAW-HILL. -
Segunda Edición, México, 1983.
- HUSE F. EDGARD: BOWDITCH L., JAMES.
El Comportamiento Humano en la Organización. Editorial -
Fondo Educativo Interamericano, S.A. España, 1976.
- JAMES A. F. STONER
Administración. Segunda Edición, Editorial Prentice-Hall
Hispanoamericana, S.A. Englewood Cliffs, 1984.
- KISH LESILIE
Muestreo de Encuestas. Editorial Trillas. Tercera Edición,
México, 1984.

- KOONTZ / O'DONNELL
Administración. Editorial MC. GRAW/HILL, Octava Edición,
México, 1985.

- LEON ARENAL BEATRIZ
Seminario de Investigación. El caso Diconsa, México, D.F.-
1986.

- LEY FEDERAL DEL TRABAJO
Primera Edición, México, 1985, Editores Mexicanos Unidos, -
S.A.

- MANZANO MUES CLAUDIA
Proceso Administrativo. Apuntes, México, 1985.

- REYES PONCE AGUSTIN
Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Primera -
Parte, Editorial Limusa. 32a. Edición, México, 1986.

- REYES PONCE AGUSTIN
Administración de Empresas, Teoría y Práctica, 2a. parte.
Editorial Limusa. 32a. Edición, México, 1986.