

875202



Universidad Villa Rica

Facultad de Contaduría y Administración

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U N A M

**La Motivación como factor de Desarrollo
para la Industria Azucarera**

T E S I S

Para Obtener el Título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

Anthar Abella Yunes

Director de Tesis

Revisor de Tesis

Jug. Abn. Abel Cudare Ritz C.P. Martha Gloria Canudas U



1996

**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.

A mis padres

Por todo el apoyo y confianza
que depositaron en mí.

A mis hermanos

Por ser para mí ejemplo y guía
a seguir.

A mi novia

Por toda su paciencia y comprensión
que me brindó

A mis catedráticos y amigos

Gracias.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

| | |
|--|---|
| 1 - DEFINICION DEL PROBLEMA | 4 |
| 2 - PROBLEMATICA DE LA INDUSTRIA AZUCARERA | 4 |
| 3 - JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION | 7 |
| 4 - OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION | 9 |
| 5 - HIPOTESIS | 9 |

CAPITULO II TEORIAS SOBRE MOTIVACION

| | |
|---|----|
| 2 1 PRIMERAS TEORIAS SOBRE MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES | 11 |
| 2 1 1 MODELO TRADICIONAL | 11 |
| 2 1 2 MODELO DE RELACIONES HUMANAS | 12 |
| 2 1 3 MODELO DE RECURSOS HUMANOS | 13 |
| 2 2 TEORIAS DE CONTENIDO | 14 |
| 2 3 TEORIAS DE PROCESO | 16 |
| 2 4 TEORIAS DE REFORZAMIENTO | 16 |
| 2 5 LA TEORIA X O TRADICIONAL | 20 |

CAPITULO III TEORIA "Z"

| | |
|--|----|
| 3 1 LOS PASOS PARA SU DESARROLLO | 23 |
| 3 1 1 PRIMER PASO COMPRENDER LA ORGANIZACION "Z" Y EL PAPEL QUE USTED DESEMPEÑA | 23 |
| 3 1 2 SEGUNDO PASO ANALIZAR LA FILOSOFIA DE SU COMPAÑIA | 24 |
| 3 1 3 TERCER PASO DEFINIR LA FILOSOFIA ADMINISTRATIVA DESEADA Y COMPRENDER AL LIDER DE LA COMPAÑIA | 25 |
| 3 1 4 CUARTO PASO PONER EN PRACTICA LA FILOSOFIA CREANDO ESTRUCTURAS COMO INCENTIVOS | 26 |

| | | |
|--------|---|----|
| 3.1.5 | QUINTO PASO: DESARROLLAR HABILIDADES PARA LAS RELACIONES HUMANAS. | 27 |
| 3.1.6 | SEXTO PASO: EVALUAR SU PROPIO DESEMPEÑO Y LOS RESULTADOS DEL SISTEMA. | 30 |
| 3.1.7 | SEPTIMO PASO: COMPROMETER AL SINDICATO. | 31 |
| 3.1.8 | OCTAVO PASO: COMO HACER QUE EL EMPLEO SE VUELVA MAS ESTABLE. | 32 |
| 3.1.9 | NOVENO PASO: TOMAR SUS DECISIONES EMPLEANDO UN PROCESO LENTO DE EVALUACION Y PROMOCION. | 32 |
| 3.1.10 | DECIMO PASO: AMPLIAR LOS HORIZONTES PROFESIONALES. | 33 |
| 3.1.11 | DECIMO PRIMER PASO: PREPARASE PARA APLICAR LA TEORIA EN EL PRIMER NIVEL. | 34 |
| 3.1.12 | DECIMO SEGUNDO PASO: BUSCAR EL LUGAR PRECISO PARA PONER EN PRACTICA LA PARTICIPACION | 36 |
| 3.1.13 | DECIMO TERCER PASO: PERMITIR EL DESARROLLO DE RELACIONES. | 36 |

CAPITULO IV LA INDUSTRIA AZUCARERA.

| | | |
|-------|---|----|
| 4.1 | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INDUSTRIA AZUCARERA | 38 |
| 4.2 | NACIMIENTO DE LA INDUSTRIA AZUCARERA. | 43 |
| 4.2.1 | LA INDUSTRIA AZUCARERA NACIONAL E INDEPENDIENTE. | 45 |
| 4.2.2 | LA INDUSTRIA AZUCARERA DEL SIGLO ACTUAL. | 45 |

CAPITULO V DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

| | | |
|---------|--------------------------------------|----|
| 5.1 | DIRECCION. | 47 |
| 5.1.1 | COMUNICACION. | 47 |
| 5.1.1.2 | PROCESO DE LA COMUNICACION (MODELO). | 48 |
| 5.1.2 | DESCRIPCION DE PUESTOS. | 49 |
| 5.1.3 | SUPERVISION. | 50 |
| 5.1.4 | RELACION JEFE SUBORDINADO. | 52 |
| 5.2 | POLITICAS DE SALARIOS. | 53 |

| | | |
|---------|--|----|
| 5 2 1 | PRESTACIONES | 53 |
| 5 2 1 2 | LOS PRINCIPALES PROGRAMAS DE PRESTACIONES. | 54 |
| 5 2 2 | LAS REMUNERACIONES | 55 |
| 5 2 3 | SEGURIDAD EN EL TRABAJO | 57 |
| 5 2 3 1 | DEFINICION DE ACCIDENTES | 57 |
| 5 2 3 2 | CAUSAS DE LOS ACCIDENTES | 58 |
| 5 2 3 3 | TECNICAS PARA FOMENTAR LA SEGURIDAD | 59 |
| 5 3 | ANALISIS DE PUESTOS. | 60 |
| 5 4 | TECNICAS DE MOTIVACION. | 66 |
| 5 4 1 | PREMIOS A LOS ENCARGADOS | 66 |
| 5 4 2 | ASCENSOS Y PROMOCIONES. | 68 |
| 5 4 3 | PROGRAMAS DE CALIDAD DE VIDA DEL TRABAJO (QWL) | 70 |
| 5 4 4 | REFUERZO POSITIVO | 72 |
| 5 4 5 | PARTICIPACION | 73 |
| 5 5 | DISEÑO DEL CUESTIONARIO | 75 |

CAPITULO VI EVALUACION Y ANALISIS DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACION

| | | |
|-----|--|----|
| 6 1 | ANALISIS DE LAS SUBVARIABLES QUE CONFORMAN EL CUESTIONARIO | 79 |
| 6 2 | ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR VARIABLE | 83 |

| | |
|--------------|----|
| CONCLUSIONES | 88 |
|--------------|----|

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

En los últimos años se ha puesto de manifiesto en las empresas la necesidad de elevar su capacidad competitiva, ya que actualmente se esta atravesando por una época de grandes cambios a nivel nacional e internacional, de índole político, social, económico y tecnológico, siendo los dos últimos los que mas rápido están cambiando.

El proceso de globalización de las economías nacionales que, hasta entonces parecía solo un proyecto, se empezó a llevar a cabo y sus primeros efectos ya se dejan sentir.

El proceso de globalización de las economías nacionales, característico de la década de los noventa, ha generado serias preocupaciones en muchas organizaciones.

El proteccionismo, las ineficiencias de los sistemas de trabajo, el uso de tecnologías caducas, la calidad deficiente de los productos y servicios, y la falta de productividad de las empresas, se ven como serios obstáculos para enfrentarse a una economía mundial cada día mas competitiva y exigente.

En este contexto, gran número de organizaciones han iniciado el proceso de reestructuración interna como una necesidad para la supervivencia. De ahí que la Industria Azucarera está inmersa en

procesos de revisión de muy diversos aspectos, que van desde la estructura organizativa, la administración de recursos, los procesos y sistemas de trabajo y su desarrollo tecnológico, entre otros.

Ahora bien, una de las cuestiones que esta resaltando mucho en este decenio es la relación entre la productividad, la calidad de los productos o servicios y los recursos humanos de la empresa.

La supervivencia de las organizaciones en la dinámica de desarrollo, marcada por una competencia global, creciente y agresiva, exige mayor calidad y excelencia en los productos o servicios que brindan.

Y no cabe duda, que uno de los factores básicos para el logro de esta calidad necesaria es el personal. A través de este se difunde la imagen y prestigio de la organización, y de él depende la calidad de los productos o servicios ofrecidos.

Así mismo, está comprobado que uno de los factores decisivos para contar con un personal preocupado por la calidad y la excelencia es el ambiente de trabajo de la organización. Pero la calidad del trabajo no se instaure por decreto, ni se puede imponer; es resultado de la conjunción de factores que se viven cotidianamente en el interior de las organizaciones y que se interrelacionan e influyen en el comportamiento del personal.

Entre los principales factores que constituyen el ambiente de trabajo están los siguientes: la imagen que tiene el personal de su organización, el nivel de identificación que tiene con su empresa,

las relaciones de trabajo que establece con su jefe inmediato y con sus compañeros, el estilo de liderazgo, la participación del personal en la toma de decisiones, la motivación, la satisfacción en el trabajo y el salario recibido por realizarlo, la evaluación del desempeño y las oportunidades de desarrollo que reciben, la aplicación de políticas de personal, y las condiciones físicas de trabajo.

Todos estos aspectos conforman el ambiente de trabajo de las organizaciones e influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño del personal.

Para efectos de este trabajo se hablará exclusivamente de uno de los factores considerado como más importante en el medio ambiente de las organizaciones: La motivación como factor de desarrollo en la Industria Azucarera

CAPITULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. - Definición del problema.

La industria Azucarera ha sido tradicionalmente una importante fuente de empleos y sobre todo ubicados en el medio rural y en el momento actual se encuentra ante la disyuntiva de modernizarse o extinguirse de ahí todo esfuerzo que se realice para apoyar esta actividad contribuirá al bienestar de miles de familias mexicanas ya que uno de los principales problemas de la industria azucarera actualmente es encontrar técnicas de motivación para el desarrollo de su personal a fin de que produzcan lo mejor de si mismos desarrollar al máximo su potencial humano siempre y cuando esté satisfecho en lo que hace logrando los objetivos de la industria azucarera

2. - PROBLEMÁTICA DE LA INDUSTRIA AZUCARERA.

Debido a que la agroindustria atraviesa una fuerte crisis económica, financiera y organizacional, esta no cuenta con un centro de investigación científica y de desarrollo tecnológico capaz de dar respuestas a las necesidades propias de la

Agroindustria, en materia de obtención y mejoramiento de variedades, sistemas de cultivo y cosecha, así como la generación y adopción de tecnologías que permiten hacer más eficientes cada uno de los procesos que involucran la producción y procesamiento de caña de azúcar.

La capacitación de la agroindustria es una necesidad impostergable sin la cual los aspectos de investigación y desarrollo no tendrían éxito. Los programas de capacitación deberán conformarse de acuerdo con las necesidades propias de cada región cañera y de cada ingenio en particular.

A lo que respecta el financiamiento los recursos canalizados a la agroindustria son insuficientes para cubrir las necesidades de capital de trabajo y su costo es elevado. Por ello es indispensable que se destinen mayores cantidades de avío y refaccionario para la aplicación y mejoras para la infraestructura productiva, para reestructurar la deuda de varios ingenios y para apoyar la comercialización del dulce. El crédito para que cumpla satisfactoriamente su función debe cumplir con tres condiciones oportuno, en cantidad suficiente, y a precios accesibles.

El campo cañero tres son los aspectos claves para que a corto y a mediano plazo la industria cañera eleve su nivel de productividad y competitividad.

El pago de caña de azúcar debe efectuarse según la calidad de la caña que entreguen los productores en lo individual o por grupo organizado. Aumentar la asistencia técnica para utilizar los recursos obtenibles del suelo, agua e insumo para la producción y

por último el tema central de ésta investigación se requiere establecer un programa de desarrollo humano enfocado a las técnicas motivacionales que produzcan un incremento en su condición mental para que pueda desarrollar óptimamente los índices de producción requeridos por éste sector industrial para su subsistencia.

La crisis que viven los ingenios azucareros y los productores de caña hace ya varios años, representa un reto que no ha sido posible superar con la privatización de la industria azucarera. El déficit financiero de los ingenios administrados en otro tiempo por el gobierno federal, se trasladó al sector privado. Según cifras reportadas por la Cámara Nacional de la Industria Azucarera y Alcohólica, los dueños de los ingenios perdieron entre 1990 y 1992 la cantidad de mil 772 millones de nuevos pesos.

En materia productiva, los resultados alcanzados en las últimas cinco zafas (1990-94) por la agroindustria azucarera, no muestran diferencias significativas con los obtenidos en el periodo anterior (1985-89).

Bajo el nuevo régimen de propiedad, la industria azucarera no ha cambiado sustancialmente. La producción promedio de azúcar en el último quinquenio es similar a la obtenida en el quinquenio anterior. La cantidad de azúcar por hectárea (el rendimiento agroindustrial) mejoró en un 33%, sin embargo, la reducción en la superficie industrializada anuló este impacto en la producción azucarera nacional.

3.- JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION .

Después de ver y escuchar los problemas por los cuales atraviesa la industria azucarera, tengo la certeza de que un factor primordial en el éxito de las organizaciones de hoy ^{es} la motivación. Sin exagerar, la motivación tiene un caracter universal. No existe raza, cultura, sociedad o nivel socioeconómico el papel que juega este vital elemento en el cumplimiento de objetivos.

El factor motivación es sin duda alguna el mejor agente de cambio. Si bien uno de los principales obstáculos para el cambio es el miedo, la mejor "medicina" para abatirlo es la motivación al empleado. Esta motivación se puede dar explicando clara y perfectamente todas las ventajas que le brindan tal cambio a el mismo y a la organización. No olvidando que la confianza que se le da al empleado dentro de la organización es la clave para lograr con éxito cualquier proceso de cambio. Cuántas veces hemos conocido a personas que modifican su interés hacia el trabajo debido al ambiente que los rodea. Estos cambios son muy comunes y tienen relación con la motivación innata y la creada que todo ser humano posee.

Todos sabemos que existe una infinidad de factores que nos motivan a mejorar o a cambiar. Estos factores se relacionan perfectamente con los tipos de motivación que en todo individuo existen. a continuación se describirán algunas características de motivación innata y de la motivación creada.

MOTIVACION INNATA: es sencillamente la motivación con que todos nacemos, independientemente de las causas que a lo largo de nuestra vida van creando otro tipo de motivaciones. Esta es la motivación que nace sin la aparente existencia de un estímulo claro. Se da por el simple hecho de que la persona goza mantener esta motivación viva. Este tipo de motivación es en buena parte de la motivación creada que se describirá posteriormente. Al parecer una motivación nutre a la otra. **ES COMPROMISO DE TODO LIDER MANTENER Y ACRECENTAR LA MOTIVACION INNATA DEL PERSONAL, YA QUE LA FALTA DE ESTIMULOS POR PARTE DE LA MOTIVACION CREADA PUEDE LLEGAR A AFECTAR LA PARTE INNATA DE LA MOTIVACION.**

MOTIVACION CREADA: es la que constantemente se da como consecuencia de haber creado un estímulo claro muy alcanzable a corto, mediano y largo plazo. Como se menciona en la definición de la motivación innata, la ejecución eficiente de los estímulos en la motivación creada mantendrá y nutrirá a la motivación innata.

Aun que la teorías administrativas nos han enseñado mucho, y de ellas se han aprendido un sin número de conocimientos que normalmente todo administrador ha tomado cuenta alguna vez, la época actual exige teorías más innovadoras que satisfagan las necesidades de la sociedad actual.

La mejor motivación es aquella que viene en cascada y que nace desde los niveles más altos de la organización y termina hasta el último nivel. Tradicionalmente, se ha pensado que la motivación debe dirigirse principalmente hacia los niveles altos de las organizaciones o hacia aquellos empleados que tienen contacto directo con los empleados. Sin embargo, es tan importante motivar a

un vendedor para que continúe superando las metas de venta establecida por la dirección como el auxiliar de contabilidad que registra las facturas de los proveedores y por ende con la producción de bienes o la prestación de los servicios

Finalmente, es necesario enfatizar que en la medida que los líderes de las organizaciones de hoy se preocupen por motivar o incentivar a sus empleados, se cumplirán los objetivos fijados de las organizaciones que ellos dirigen, los objetivos de la sociedad que sirven de los sectores donde intervienen y del país en que participan

4 - OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

-Determinar el grado de apreciación que el directivo de la industria azucarera da al comportamiento motivacional de los trabajadores

-Determinar la condición del comportamiento motivacional del trabajador de la industria azucarera.

-Identificar los elementos que se requieren para un programa de desarrollo motivacional del trabajador en la industria azucarera

5 - HIPOTESIS

El elevado índice de desmotivación del personal es originado por la falta de un método de incentivo apropiados así como la falta de un buen liderazgo de los gerentes de áreas

CAPITULO II. TEORIAS SOBRE MOTIVACION

La motivación que causa, canaliza y sostiene el comportamiento del ser humano, ha sido siempre un concepto que es importante que los gerentes entiendan. Los gerentes por definición trabajan con personas y se sirven de ellas pero estas son complejas y algunas veces irracionales en su comportamiento. Sus motivaciones no son siempre fáciles de descubrir.

Existen muchas teorías acerca de la motivación, y la mayor parte de ellas difieren en lo que implícitamente sugieren que los gerentes deberían hacer para lograr un desempeño satisfactorio por parte de los subalternos. Sin embargo, la mayor parte de los gerentes sabe, por experiencia que las personas son muy sensibles al elogio y al estímulo (expresado no solo en palabras, sino en acciones) y necesitan sentirse eficientes en su trabajo para dar su mejor esfuerzo en la organización. Así IBM deliberadamente establece cuotas lo bastante bajas para que las cumplan la mayoría de los vendedores. Casi todos nos sentimos además motivados intrínsecamente y buscamos la libertad y autonomía para realizar nuestro trabajo a nuestra manera. Los gerentes que descubren el secreto de las motivaciones de sus empleados habrán encontrado una inagotable fuente de energía.

Se explicará el conocimiento actual de la motivación y su relación con el comportamiento y satisfacción en el trabajo.

2.1 PRIMERAS TEORIAS SOBRE MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES.

Las teorías de la administración han cambiado con el tiempo para adaptarse a los cambios de la naturaleza de las actividades de los gerentes. Así, en antaño, los gerentes trataban con subordinados que realizaban un trabajo bastante complicado. También hemos señalado que con el tiempo mejoró el enfoque de los conceptos gerenciales eficaces e ineficaces así como la importancia de las fuerzas sociales en el lugar de trabajo. Esos factores también repercutieron en el pensamiento de el desarrollo organizacional.

En diferentes etapas en la evolución del pensamiento administrativo los gerentes aceptaron varios modelos o teorías de motivación. Examinaremos tres en el orden en que se desarrollaron: el modelo tradicional, el de relaciones humanas y el de recursos humanos. Como veremos las ideas que tiene los gerentes respecto a la motivación son importantes determinantes de como tratar de dirigir a la gente.

2.1.1 - MODELO TRADICIONAL.

El modelo tradicional de la motivación se asocia a la escuela de la administración científica. Esta escuela sostuvo que un aspecto importante del trabajo de gerente consistía en asegurarse de que los trabajadores ejecutaran sus tareas así

aburridas repetitivas en forma más eficiente. Los gerentes decidían como debían realizarse los trabajos y aplicaban un sistema de incentivos salariales para motivar a los empleados: cuanto más produjesen, mayores ingresos percibían.

Esta perspectiva supuso que los trabajadores son esencialmente flojos y que los gerentes conocían el trabajo mejor que los propios empleados. Estos solo podían ser motivados por premios financieros y tenían poco que aportar que no fuera su trabajo. En muchos casos este enfoque daba buenos resultados. Al ir mejorando la eficiencia eran menos los trabajadores que se necesitaban para una tarea específica. Con el tiempo los gerentes redujeron el tamaño del incentivo salarial. Los despidos se volvieron frecuentes y los empleados buscaban la seguridad del trabajo, más que incrementos salariales pequeños y temporales.

2.1.2 - MODELO DE RELACIONES HUMANAS

Con el tiempo se hizo evidente que el enfoque tradicional de la motivación ya no era adecuado. Elton Mayo y otros investigadores de relaciones humanas descubrieron que los contactos sociales que el trabajador tenía en el trabajo también eran importantes y que lo repetitivo y aburrido de tareas eran factores que reducían la motivación. Mayo y otros también pensaban que los gerentes podían motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciéndolos sentir útiles e importantes.

En consecuencia a los trabajadores se les daba la libertad de que tomaran sus propias decisiones en el trabajo. Se prestaba mayor atención a los grupos informales de trabajo, en las

organizaciones se suministraba mas información a los trabajadores respecto de las intenciones de los gerentes y las operaciones de la organización.

En el modelo tradicional a los trabajadores debian de aceptar la autoridad de los gerentes a cambios de sueldos altos que se obtenian gracias al eficiente sistema diseñado por estos y realizado por aquellos en el modelo de relaciones humanas los trabajadores debian de aceptar la autoridad de los gerentes por que los supervisores los trataban con consideración y se preocupaban por sus necesidades. Sin embargo la intención de los gerentes no habia cambiado hacer que los empleados aceptasen la situación de trabajo tal y como la habian establecido sus superiores

2 1 J - MODELO DE RECURSOS HUMANOS:

Teóricos posteriores entre los que se encuentra McGregor y Maslov e investigadores como Argyris y Likert, criticaron el modelo de las relaciones humanas por considerarlo simplemente un enfoque mas refinado de la manipulación del personal. Estos teóricos señalaron que los empleados eran motivados por muchos factores, no solo por el dinero y el deseo de la satisfacción sino tambien por la necesidad de logro y del trabajo significativo. Afiraron que casi todos ya estamos motivados para realizar un buen trabajo y que no necesariamente consideramos el trabajo como algo negativo. En su opinión los empleados tienden a obtener satisfacciones de un buen desempeño. De ahí que se les puede dar mucha mayor responsabilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de sus tareas.

Así pues, desde la perspectiva de los recursos humanos, los gerentes no deberían de inducir a los trabajadores a cumplir los objetivos gerenciales subordinándolos con salarios altos, como ocurre con el modelo de relaciones humanas. Por el contrario deberían de compartir la responsabilidad de compartir los objetivos organizacionales e individuales de cada persona consiguiendo su aportación a partir de sus intereses y habilidades

En un estudio se descubrió que los gerentes contemporáneos tienden a aceptar simultáneamente dos modelos de motivación.

Con sus subordinados suelen actuar conforme al modelo de relaciones humanas intentan disminuir la resistencia de los subordinados mejorando su moral y satisfacción. sin embargo personalmente prefieren el recurso de modelos humanos, piensan que sus propios talentos no son aprovechados debidamente y por lo mismo buscan que sus superiores les den mayor responsabilidad

Se trazan distinciones a partir de las teorías del contenido que se centra en la "naturaleza" de la motivación y las teorías del proceso que ponen de relieve la manera de procurar la motivación

Las teorías del reforzamiento, un tercer enfoque recalcan la forma en que se aprende el comportamiento

2.2 TEORIAS DE CONTENIDO

Este nombre se asocia a los nombres de Maslov, Herzberg, McGregor, Atkinson y McClelland. Alguno de estos autores son bien conocidos por los gerentes pues han influido profundamente en la

administración y han repercutido en el pensamiento y las acciones de los gerentes

La perspectiva del contenido subraya el conocimiento de las características del individuo que le hacen obrar de cierta manera trata de contestar preguntas como las siguientes ¿ Que impulsa a la acción ? en estas perspectivas los individuos tienen necesidades internas que se sienten motivados a reducir y hacer. En otras palabras actuarán o se portarán en forma como lleven la satisfacción de sus necesidades. En primer lugar las necesidades difieren considerablemente entre los individuos y cambian con el tiempo. Más aun las diferencias individuales complican enormemente la tarea motivacional de un gerente.

Muchos gerentes ambiciosos con una fuerte motivación para conquistar poder y estatus piensan que es difícil entender que no todos tienen los mismos valores e impulsos que ellos. De ahí que les parezca una experiencia frustrante y desalentadora tratar de motivar a los subordinados.

En segundo lugar, la forma de traducir finalmente las necesidades de acciones, también varían mucho según las personas

En tercer lugar, la gente no siempre actúa de manera congruente en lo tocante a sus necesidades. Un día un subordinado supera con creces las expectativas más exigentes y al día siguiente realizará una tarea semejante en forma mediocre

Por último, también difieren las reacciones de la gente ante la no satisfacción de ellas. Algunos que tienen una gran necesidad de seguridad y que no consiguen su meta se sienten frustrados o desistirán. Otros pueden sentirse motivados a redoblar esfuerzos

2.3 TEORIAS DE PROCESO

La parte central de las teorías del proceso es la noción de la expectativa, es decir lo que según las previsiones del sujeto sucederá a consecuencia de su comportamiento. Por ejemplo si una persona espera cumplir con los plazos le valga elogios por parte de sus superiores y el que no cumplir con ellos le ocasione desaprobación y si prefiere el elogio entonces se motivará a cumplir los plazos.

Un factor más motivación son la valencia o fuerza de la preferencia por el resultado previsto, por ejemplo si alguien espera que rebasar las cuotas de producción favorecerá su promoción a supervisión y si desea ardientemente el ascenso una fuerte motivación a excederlas.

2.4 TEORIAS DE REFORZAMIENTO

Las teorías de reforzamiento asociadas a B.F. Skinner y a otros autores reciben también el nombre de modificación de la conducta o condicionamiento operante. Estas teorías no utilizan el concepto de motivo o proceso de motivación. Por lo contrario, se ocupa como las consecuencias de una acción pasada influye en las acciones futuras en un proceso cíclico de aprendizaje. Según esta perspectiva, la gente actúa en cierta forma por que en el pasado aprecia que ciertas conductas se acompañaban de resultados agradables y que otras se asociaban a resultados con consecuencia desagradable. Por ejemplo, las personas suelen obedecer la ley y las ordenes legítimas de un gerente por que han aprendido en casa y en la escuela que la desobediencia acarrea un castigo.

Las teorías en boga en el campo de la administración han surgido de los Estados Unidos. Infortunadamente muchas personas aceptan lo dicho en teorías, sin tratar de detenerse a pensar cuál es la situación cultural de México que, sin duda, deberá ser considerada para un tratamiento serio de este problema.

En México no existe el cúmulo de investigaciones que se han realizado en otras partes; sin embargo, trataremos de pasar una breve revista a los pocos datos existentes para determinar cuál es nuestra situación ante las teorías expuestas.

En primer lugar, diversos resultados indican que a jerarquía de necesidades realizadas por Arias (1964-1966) indicaron que los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en su actividad, y tener oportunidad de poder poner en práctica las propias ideas en el trabajo respectivamente. Si pensamos que estos intereses están revelando una insatisfacción, resultaría que la necesidad más insatisfecha y por lo tanto, la de más intensa motivación sería la estima, seguida por la seguridad.

En otro sentido del mismo autor con gerentes (1969) estos mostraron sentirse muy insatisfechos en el factor seguridad en el empleo, en lo cual es sorprendente si se tiene en cuenta que debido al desarrollo económico del país existe una demanda muy superior a la oferta de ejecutivos. En segundo y tercer lugar de insatisfacción estuvieron la necesidad de autonomía y la de autorealización respectivamente.

En el estudio realizado por Arias (1964) con empleadas de oficina y obreras, el interés máximo de la muestra estudiada fue tener un jefe comprensivo y justo para las primeras, mientras las segundas acentuaron la seguridad de contar con su empleo. Zablah (1962) encontró en un estudio efectuado en la ciudad de Monterrey una muestra de 144 obreras de la industria del vestido que el aspecto "buenas condiciones del lugar de trabajo" ocupó el primer lugar en su interés.

En una investigación realizada por Slocum (1971) entre una firma productora de vidrios cuya matriz esta en Estados Unidos y con una filial en México se encontró que los obreros mexicanos denotaron mayor satisfacción que los norteamericanos en términos generales. Los mexicanos estuvieron más satisfechos en autorealización mientras los norteamericanos mostraron mayor satisfacción en las necesidades sociales. Para ambos grupos la necesidad de seguridad fue la más insatisfecha. Los mexicanos adjudicaron mayor importancia que los norteamericanos a todas las necesidades.

Los resultados de los estudios mencionados parecen indicar que la escala de necesidad válidas para México es diferente a la que propugna Maslov en los Estados Unidos. Todavía falta realizar muchos estudios sobre este campo en México, pues el reducido número de investigaciones citadas hace imperioso tomar con cautela los resultados obtenidos. Sin embargo urge enfatizar dos aspectos importantes en los estudios citados: los factores más importantes oscilan de acuerdo a las variables personales (sexo y ocupación) y los factores psicológicos juegan un papel preponderante sobre el salario, siempre que este sea suficiente para subvenir a las necesidades primarias.

Por lo que se refiere a la teoría Herzberg, el autor de este artículo no conoce investigación alguna al respecto realizada en México, sin embargo experimentos informales realizados de manera ilustrativa en clase los resultados se conforman bastante a los obtenidos por Herzberg. Empero en virtud de las serias deficiencias metodológicas ya señaladas antes de aceptarlas totalmente precisa meditar profundamente sobre ellas.

En lo tocante a la teoría McClelland parece que México representa una excepción que contradice precisamente la teoría. Muchos autores han encontrado que en México las personas están notablemente más motivadas por la afiliación que en los Estados Unidos. Solo citaremos dos trabajos de los varios que existen al respecto. Zurcher (1968) encontró en un estudio realizado en tres bancos, uno en México y dos en Estados Unidos, que los empleados y los funcionarios mexicanos consideraron significativamente más valiosas las obligaciones de amistad que los empleados México-norteamericanos y que estos, a su vez, consideran más valiosa la amistad que los norteamericanos. McGuinn, Marsburg y Ginsburg (1965) hallaron en un estudio realizado con dos grupos de estudiantes preparatorianos, uno de Michigan y una de Guadalajara, que los elementos de Michigan mostraron al responder a un cuestionario una tendencia mayor que los mexicanos a romper las amistades en caso de desacuerdo con ellas.

Los mexicanos en cambio, dijeron estar más dispuestos a cambiar de opinión antes de romper las amistades, sin embargo, esta filiación no ha sido obstáculo para que el desarrollo económico de México ha sido notable, aunque no suficiente, en las últimas décadas.

En una investigación tendiente a verificar la teoría de McClelland en México, Virginia López Navarrete (1967) pidió a un grupo de supervisores de un banco que calificaran a sus empleados como "altos" y "bajos" en rendimiento. Después, siguiendo la técnica de McClelland, pidió a los empleados que relataran historias sobre laminas con escenas de trabajo.

Esas historias fueron calificadas de acuerdo a una escala. Según McClelland, los empleados más altos en la motivación de logro deberían ser los más altos en rendimiento también; sin embargo, López Navarrete no encontró esa supuesta relación.

2.5 LA TEORÍA X O TRADICIONAL (McGregor, 1969). O SISTEMA AUTORITARIO EXPLOTATIVO (Likert, 1968)

SUPUESTOS

- a) A las personas no les gusta trabajar
- b) La gente trabaja sólo por dinero
- c) La gente es irresponsable y carece de iniciativa

POLÍTICAS

- a) Hay que darle a la gente tareas simples y repetitivas
- b) Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.
- c) Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

EXPECTATIVAS

- a) Controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se le han fijado

Como puede verse fácilmente, si se piensa que la mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables, puede esperarse que cumplan con el mínimo de trabajo, siempre y cuando se diseñen controles estrechos que impidan a las personas dedicarse a realizar actividades ajenas al trabajo. Este tipo de pensamiento entonces, da origen a una organización centralizada en la cual existe uno ó pocos centros de decisión. El jefe será quien decida y ordene a sus subordinados la ejecución de tareas ya establecidas de antemano por él, en el tiempo que fije y las características también fijadas por él. Desde luego no se preocupará por informar a sus empleados las razones de esta orden y como esta se enmarca dentro del cuadro general de la organización. Dicho jefe será un autócrata. Desea tomar el solo todas las decisiones, lo que probablemente lo haga trabajar más de la cuenta, y, así algunos se retrasen. Mucho más importante es el hecho de que preocupado por la tensión que requieren muchos detalles cotidianos, pierde la oportunidad de planear; su máximo interés radica en el control.

Este sistema a recibido el nombre de Tradicional por que es el que siguió la humanidad desde tiempo inmemorial. Bien entrado el siglo XX seguía imperando en muchas organizaciones, incluso en nuestros días continúa vigente en múltiples lados. Esta teoría pertenece al bando pesimista.

Existe una variante la cual podríamos denominar Teoría X, o Paternalista. Likert (1968) la rubrica como autoritaria-benevolente. Los supuestos, las políticas, y las expectativas siguen siendo las mismas, aunque ahora se agregan dos políticas más:

a) Hay que evitar que la irresponsabilidad a la gente ir en contra de sus propios intereses: entonces, parte del salario hay que dárselo en prestaciones: casa, despensas familiares, seguros de vida, etc...

b) No hay que usar el poder; la cortesía rinde mejores frutos.

En estas dos políticas se está reflejando el nuevo pensamiento: en el fondo los trabajadores no son malos, si no un tanto inmaduros e irresponsables; por ello es necesario de protegerlos de sus mismas locuras para que el día de pago no se embriaguen, es mejor darles parte del salario en especie, en la forma de despensas familiares (el autor conoció una empresa donde siempre se entregaban las despensas a la esposa en su propia casa, a fin de evitar que el trabajador pudiera venderlas) o rentas, etc

Por otro lado, se reconoce que el mal trato no conduce a nada y que se lograra menos resistencia a la autoridad si se emplea buenos modelos

Si se analiza la legislación Mexicana, se verá que en el fondo campea este tipo de filosofía

CAPITULO III TEORIA Z

3.1.- LOS PASOS PARA SU DESARROLLO:

3.1.1 PRIMER PASO: COMPRENDER LA ORGANIZACION Z Y EL PAPEL QUE USTED DESEMPEÑA.

Durante esta etapa y otras subsecuentes es importante presentar la lectura y las ideas en forma tal que inviten al individuo a manifestar abiertamente su escepticismo. Proponga la discusión de ideas. No interprete el recelo y la incredulidad como falta de cooperación o actitudes deliberadamente renuentes; si lo hace, los escepticos se reservaran sus dudas y nunca conocerán sus inquietudes. Y dado que la mayoría de las compañías son mas los individuos que los confiados, es preciso discutir ampliamente los motivos que origina suspicacias para que se presente el cambio.

Una segunda razón mas significativa que justifica la manifestación del escepticismo esta relacionada con la creación de un ambiente propicio para la confianza. Esto se fundamenta en la premisa de que dos seres comparten objetivos esencialmente compatibles en el futuro y tienen, asi, una causa valida para

depositar una fé reciproca. Durante el proceso del cambio organizacional, la naturaleza de estas metas se vuelven ambiguas. Si al escéptico se le pide que abandone sus antiguos objetivos administrativos cuando no tienen la certeza de que sus propósitos puedan compaginarse con las nuevas ideas, no será capaz de desarrollar una forma específica de confianza sino que optara por una más generalizada. Nos referimos a aquella que surge cuando dos individuos saben que ambos desean tener una relación de trabajo armonico y que ninguno pretende lesionar los intereses de otro.

Cuando digo integridad no me refiero a dar sermones de moralidad a otros, hablo de reaccionar de un modo integro y consistente ante las dificultades, los clientes y empleados, los superiores y subordinados, los problemas financieros y de producción

3 1 2 SEGUNDO PASO ANALIZAR LA FILOSOFIA DE SU COMPAÑIA

El enunciado de los objetivos de su empresa, su filosofía, confiere al individuo en el sentido de los valores con los cuales debe trabajar y conforme a los cuales debe vivir. Sugiere una forma de comportarse en la organización y el modo como esta debe responder a su gente, clientes y comunidad en la cual sirve. Una filosofía puede proporcionar una respuesta a interrogantes como ¿ Es esta la manera correcta de llevar un negocio ? o ¿ Hago esto porque las utilidades son trascendentales para la empresa o porque los ideales de la compañía son más importantes ? Si le parece insolito que una organización dependa, por sobre todas las cosas, de una filosofía, reconsidere esto, una filosofía expresa

claramente el espíritu que motiva a la organización para que todos sus miembros así lo comprendan. Directa o indirectamente, dicha filosofía determina la forma como propios y extraños evalúan, confían y aprecian a la empresa y sus productos.

En primer término, no es posible crear una filosofía bordando en el vacío. Es necesario comprender ante la cultura de su empresa examinando las cuatro o cinco decisiones clave que ha tomado la compañía en el pasado. ¿Cuáles se resultaron acertadas y cuales erróneas? ¿Dónde están las comisiones e inconsistencias? Celebre una serie de juntas destinadas a identificar dichas decisiones y descubrir los principios que se aplicaron repetidamente a lo largo de estas discusiones. A partir de todo esto, comenzaran a surgir las bases de la filosofía deseada.

3.1.3 TERCER PASO: DEFINIR LA FILOSOFIA ADMINISTRATIVA DESEADA Y COMPROMETER AL LIDER DE LA COMPAÑIA

Una vez que hayan quedado totalmente aclaradas las practicas que prevalecen en la empresa, por lo general sale a la luz cual de las creencias actuales es inadecuada, cuales están reñidas con otras practicas y donde se encuentran las omisiones. Precisamente en esta etapa se vuelve critico el papel que desempeña el lider formal o director ejecutivo.

Definitivamente, un proceso de cambio organizacional no puede tener éxito sin el respaldo directo y personal del individuo que ocupa el sitio mas destacado de la jerarquia. No se puede esperar que este alto dirigente brinde su apoyo a un enunciado filosofico

administrativo que, en su opinión, deja mucho que desear. En una compañía, la discusión de la teoría Z había hecho que se despertara un profundo interés en torno a la importancia a la participación igualitaria. Después de esto, habría resultado absurdo que el director general expresara su inconformidad con ciertos elementos claves de enunciado cuando otros habían llegado ya a un consenso a ese respecto. En ocasiones esto sucede cuando se espera que un grupo de gerentes disienta abiertamente de la opinión del director ejecutivo

Si un grupo de estos, incitado por su líder, adopta un enfoque de participación al examinar algún problema, estarán empezando a practicar una relación igualitaria nueva para ellos. El líder puede tener frustrar dicha iniciativa si se enfrasca en una discusión y opta por reservarse su opinión personal sobre asuntos clave. Por consiguiente, el grupo que analiza el problema, llega con frecuencia a un consenso suponiendo que cuenta con el consentimiento táctico de su líder. Por desgracia, el resultado será un compromiso público que no es respaldado individualmente y que se traducirá en un débil intento de cambio que, en definitiva, será infructuoso

3.1.4 CUARTO PASO PONER EN PRACTICA LA FILOSOFIA CREANDO TANTO ESTRUCTURAS COMO INCENTIVOS

En cierto sentido, el sistema formal, que determina quien debe rendir cuentas a quien, sirve para cubrir los errores ocasionales en información y cooperación. De acuerdo con el ideal, una organización eficaz y perfectamente integrada es aquella que no

tiene organigrama, divisiones a ningún tipo de estructura aparente hasta cierto punto y a otra escala, un equipo de baloncesto que desarrolla una buena labor de conjunto podría encajar en esta descripción. El problema que enfrenta uno de estos grupos es enorme dentro de su complejidad, y la velocidad con que surgen los problemas es grande.

No obstante, un buen equipo resuelve estas dificultades sin tener que recurrir a ningún sistema formal del tipo jerárquico y con un mínimo de especialización en cuanto a posiciones y tareas.

Cada jugador comprende también su labor y la relación que esta guarda con la que sus compañeros, que la coordinación se sobreentiende. Sin embargo, en un equipo menos competitivo los jugadores intentan acaparar el balón, tratan de encestar al máximo posible y, al hacerlo frecuentemente, abandonan sus puestos defensivos. Ante esta debilidad humana, el entrenador reacciona ejerciendo su derecho controlar estrechamente a cada jugador, obligándolos a seguir sus instrucciones, al no dejar su autoridad y a ejecutar jugadas y movimientos previamente descritos. Un equipo con estas características nunca podrá llegar a tener la cordialidad, las satisfacciones y el rendimiento de otro que funciona como olán.

3 1 5 QUINTO PASO DESARROLLAR HABILIDADES PARA LAS RELACIONES HUMANAS

La habilidad que se requiere para tratar a los clientes, e incluso a la familia, es lo que la gente debe aprender para aplicarla a colegas y compañeros de trabajo. Este talento para las

relaciones humanas es vital en la forma de negocios tipo Z, ya que trabajar cooperando y tomando en consideración a los demás no es tan solo un modo de halagar el ego del individuo o de obtener lo que desea. Entran en juego muchos otros factores mas importantes.

Permítanme mostrarles lo que quiero decir.

En cierto sentido, una organización Z tiene éxito por la flexibilidad que posee para modificar su estilo cuando así sea requerido. Al igual que el equipo de baloncesto puede variar rápidamente de una formación a otra, una compañía Z es capaz de satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y la tecnología.

En una empresa Z no se ha determinado formalmente quien debe rendir cuentas a quien, hecho que origina una gran diversidad de respuestas. A menudo, no se ha definido con precisión ni la asignación de responsabilidades, ni la autoridad que se tiene sobre la gente o situaciones, ni la división que existe entre un departamento y otro, debido a la claridad de la filosofía administrativa, las organizaciones Z tiene acceso a lo sutil y a lo complejo. En estas circunstancias, el número de galones en la manga del gerente no dice necesariamente quien está a cargo. Cuando se reúne un comité al estilo Z para que resuelva un problema, se incluirán a cuatro personas del mismo nivel jerárquico, tres subordinados que están mas familiarizados con el problema y tres cuya autoridad y escalafón no han sido precisados y que pueden ser iguales, superiores o subordinados, nadie lo sabe con exactitud. En la mayoría de los casos, cuando se especifica claramente la

categoría de las personas, todos caen en patrones de interacción bien conocidos.

Todos saben cuando disentir, cuando asentir y como hace frente a las discrepancias. Desde luego en una situación así, la persona que sabe más es ignorada por su posición jerárquica, no obstante se logra ocultar el conflicto y la relación social se desarrolla armónicamente. En una compañía Z ocurre todo lo contrario.

Con frecuencia, el líder más capaz se dedica a estudiar la mayor parte del tiempo. Lo más importante es la habilidad para observar el patrón de interacción que se da dentro del grupo y saber cuando intervenir. Un caso que me viene a la mente es de aquel directivo que utilizó inteligentemente su silencio. En lugar de llenar todos los espacios con palabras, hacía pausas de vez en cuando, lo cual permitía sacar a la luz aspectos básicos que comúnmente se encontraban bajo la superficie. Con demasiada frecuencia, los directivos inexpertos de las empresas Z darán vuelta, una y otra vez, al asunto por que el simple hecho de llenar esos intervalos tan desagradables. La base es "Permitir que el silencio reine hasta que se vuelva tan apremiante que deje el conflicto o el punto importante salga a flote".

La habilidad para poder interrogar directamente a los compañeros no es suficiente. No tiene mayor sentido pedir a los empleados que aprendan a tomar decisiones y a resolver conflictos dentro de grupos que no tiene jerarquía ni estructura si los problemas más importantes no se puede resolver. Sin embargo, una vez que se han seguido los primeros pasos para su resolución, se deberá comenzar su capacitación formal en la toma de decisiones por participación.

Existe un gran número de consultores, profesores y asesores competentes que poseen una vasta experiencia en este campo.

3.1.6 SEXTO PASO: EVALUAR SU PROPIO DESEMPEÑO Y LOS RESULTADOS DEL SISTEMA

Cuando se pone en práctica una innovación organizacional, deberán realizarse algunas pruebas para corroborar si tuvo los efectos esperados. Dicho examen no tiene que ser elaborado terriblemente costoso, pero debe ayudar a los escépticos de que sus dudas eran infundadas. Por otra parte, la comprobación puede ayudar a enfriar el entusiasmo de un creyente fiel que no ve lo débiles que son los inventos de cambio. Antes de que los altos directivos pongan en práctica los conceptos administrativos de la teoría Z en los niveles inferiores, debe evaluar, en primer término, su actuación personal a fin de determinar hasta que punto han sido posibles los resultados de la filosofía.

Otra forma de revisar el examen es invitando a una persona no implicada en el cambio a visitar las operaciones, entrevistar a algunos directivos y subordinados y escribir sus impresiones sobre la organización. De preferencia, este auditor no deberá de estar informado sobre el alcance o naturaleza del proceso hasta que allí escrito el informe. Saber el objetivo de la evaluación dará color necesariamente a sus observaciones.

3.1.7 SÉPTIMO PASO: COMPROMETER AL SINDICATO

En algún momento, de preferencia antes de que se discutan cambios significativos en las condiciones de trabajo, por ejemplo, como hacer que el empleo se vuelva más estable o introducir un proceso lento de evaluación y promoción, la nueva compañía Z tendrá que incluir al sindicato sus planes. Cualquier empresa que tenga algunos o a todos sus empleados representados por un contrato colectivo de trabajo o sindicato, dedicará mayor atención a este tipo de movimientos. Tratar con un sindicato es uno de los elementos que más conmoción causa dentro del proceso de desarrollo organizacional. El "Sindicato" ha llegado ser entre los directivos, sinónimo de mala calidad, baja productividad, trabajadores apáticos, ausentismo, paros laborales e incluso hurtos por parte de empleados.

En ocasiones, al oír hablar de los altos ejecutivos, parecería que los sindicatos hubiesen inventado esos problemas.

Con frecuencia, a fundido en una sola queja la existencia del sindicato y sus frustraciones por no poder comunicarse adecuadamente con el personal. Solo si la administración llega a comprender claramente la diferencia que existe entre estas dos realidades y al realizar una filosofía sistemática de las relaciones humanas en la empresa solo así podrá sacar adelante su trabajo conviviendo con un sindicato.

3.1.8 OCTAVO PASO: COMO HACER QUE EL EMPLEO SE VUELVA MAS ESTABLE.

La estabilidad del empleo es, en parte, uno de los resultados directos de la política. Cuando los empleados que tienen mejores alternativas se les ofrece una atmósfera laboral en la cual pueden encontrar igualdad, retos fascinantes, también les es posible participar en las decisiones que afectan al trabajo es fácil hacerles desistir de recibir su contrato voluntariamente. En Japón donde el bajo índice de desempleo dificulta seriamente encontrar trabajadores, las empresas han adoptado la practica común de utilizar empleados eventuales.

Los accionistas pueden participar aceptando menos utilidades o incluso pérdidas moderadas durante un año. A cambio de esto, un grupo de empleados muy experimentados y sumamente dedicados los recompensan en los años futuros con cuantiosas utilidades

Un factor decisivo para hacer que el empleo sea mas estable esta dado por un lento proceso de evaluación y promoción.

3.1.9 NOVENO PASO: TOMAR SUS DECISIONES EMPLEANDO UN PROCESO LENTO DE EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN

El movimiento es relativo. Las jóvenes generaciones son impacientes. Aunque estos dos aforismos se mantienen constantes es de vital importancia aminorar el proceso de evaluación y promoción con el objeto de que los empleados se concienticen de la importancia que tiene el rendimiento a largo plazo. De esta forma

se olvidaran de los resultados inmediatos y básicamente harán todo lo que sea congruente y tenga sentido con los objetivos a corto o largo plazo.

Este enfoque pone de manifiesto que son los mejores elementos los que siempre se inclinan por alternativas extremas, que son los jóvenes impacientes, los que en un momento dado, pueden dejar una compañía tipo Z para unirse a una tipo A.

La solución al problema es muy sencilla: promoverlos muy rápidamente, tal como lo hace la competencia, de modo que no abandone la empresa, pero ascenderlos lentamente en relación con sus compañeros para que puedan tener perspectivas a largo plazo. Lo que si es trascendental, es que estos jóvenes se percaten de que su rendimiento superior por muchas causas será reconocido y bien recompensado en el futuro.

3.1.10 DECIMO PASO: ANPLIAR LOS HORIZONTES PROFESIONALES

Los resultados actuales sugieren que los individuos a quienes se les permiten ocupar diversos puestos dentro de la compañía, conservan su entusiasmo y su eficiencia y se sienten casi tan satisfechos como esas "estrellas" que continúan ascendiendo por el contrario aquellos que se quedan en el mismo puesto y no pueden moverse ni horizontal ni verticalmente pierden rápidamente su interés, su entusiasmo y su dedicación. Por consiguiente, y como resultado de esta investigación varias compañías norteamericanas han empezado a desarrollar problemas sistemáticos para todo su

personal ya sea que pertenezca al cuerpo administrativo o se trate de simples oficinistas pueda tener acceso a diversos puestos

Con el objetivo de que este sistema tenga éxito toca a las altas esferas administrativas poner el ejemplo. Si los altos directivos cambiaran de funciones cada tres o cinco años, de tal suerte que al subgerente de personal se hiciera cargo del departamento internacional de ventas, y este, reciprocamente, se encargara de el área de fabricación interna, entonces, con el curso del tiempo cada uno de estos altos ejecutivos podría transmitirle al nivel inferior los conocimientos y habilidades necesarios. A su vez, los integrantes de estos niveles, harían sus propias aportaciones y este proceso se repetiría una y otra vez espontáneamente a lo largo de toda la organización.

3 1 11 DECIMO PRIMER PASO PREPARARSE PARA APLICAR LA TEORIA EN EL PRIMER NIVEL

Hasta ahora, todas las etapas para poner en práctica si el sistema se ha centrado en los empleados profesionales y administrativos

Muchas sugerencias incitaran a los directivos a tratar con los supervisores del primer nivel y con los empleados de oficina, producción o que trabajan por horas en forma novedosa, pero el grupo que ha sido nuestro objetivo hasta esta momento, esta constituido por los empleados del nivel medio y superior

Las razones para empezar en la cima se reducen en un aspecto angular: un empleado de bajo nivel no puede participar, a menos de que los que se encuentren por encima de él lo inviten a hacerlo.

Si una organización empieza con una jerarquía sumamente rígida, la evolución debe empezar en la parte superior de esta jerarquía.

El único cambio que puede producirse en la parte inferior de una organización de este género es una revolución, y fue esta la que trajo como consecuencia el movimiento sindical laboral de los Estados Unidos en su forma antagónica actual.

Usualmente, llevar a cabo las etapas antes mencionadas toma de uno a dos años, y sus resultados se manifestarán con toda claridad. Una mejor integración de esfuerzos y de afluencia para cooperar se traducirán en mayor eficiencia y productividad. Cada vez con menos frecuencia los ejecutivos se verán obligados a dar respuestas a los objetivos a corto plazo para interrumpir las actividades de las plantas y oficinas. Los supervisores de primer nivel ya no tendrán que liarse en luchas de poder ni tendrán que competir con los gerentes de medio nivel por los mismos recursos. Este ambiente más saludable repercutirá en todos los empleados, desde el vendedor y el maquinista hasta en los dirigentes. Únicamente después de que estos resultados empiezan a disluabrarse, podrá pensarse poner en práctica esta teoría con el personal del primer nivel.

3.1.12 DECIMO SEGUNDO PASO: BUSCAR EL LUGAR PRECISO PARA PONER EN PRACTICA LA PARTICIPACION

Soliciteles a los obreros su sugerencias como grupo, en vez de ver de que han depositado unos cuantos en forma anónima en los buzones puestos para este fin, y no tema en ponerlo en practica.

En una oficina, los pedidos que se les tomaban a los clientes se pasaban a la zona de distribución de la compañía. Sin embargo, estos clientes siempre llamaban en el momento en que más ocupados estaban los trabajadores durante el día. La actitud tradicional de la administración había consistido siempre en hacer un alarde de tolerancia, aunque ello implicara imprimir lo que realmente sentían. Pero en el enfoque tipo Z, los empleados decidieron ponerse en contacto con esos clientes, explicarles el problema y tratar de entender cuales eran sus necesidades. Se creó un sistema mediante el cual se superó el "cuello de botella" ocasionado por las visitas y todo esto se debió a las ideas de los empleados, no de la administración.

3.1.13 DECIMO TERCER PASO PERMITIR EL DESAROLLO DE RELACIONES

Las relaciones holistas son una consecuencia, más que una causa de integración organizacional. En parte ayudan a conservar la naturaleza igualitaria de la organización al reunir a supervisores y subordinados como iguales temporales y demostrar así, que la distancia que existe entre ellos no es inconmensurable ni infrageable. Sin embargo, sería un error que la organización esperara obtener los beneficios de la productividad y de la

integración social al meter a los empleados dentro de uniformes, comisionando a algunos para que escribieran el himno de la compañía y promoviendo ligas de bolos y idas de campo. Estas son formas de expresión de solidaridad y de adhesión que emergen de un grupo de empleados a quienes le gusta trabajar juntos y disfrutar al compartir sus sentimientos de arraigo. Cualquier organización que tenga la fortuna de contar con una atmósfera de esta naturaleza no podrá mantenerla en secreto.

Sera imposible dar origen a una relación holista, pero una vez que los cambios Z estén en proceso de desarrollo habrá oportunidad de que esa florezca. Las sesiones regulares de preguntas y respuestas que se mantengan entre los empleados que trabajan por hora, servirán a estos propósitos. Cambios de impresiones con sus subordinados acerca de como funciona la compañía en relación con los competidores y sobre sus triunfos y problemas. Preparence no solo hacer, sino a responder también algunas preguntas difíciles.

Estos aspectos que se relacionan con las actividades laborales son la clave de las relaciones holistas y las alejan de la actitud paternalistas que suele desarrollarse en algunas compañías.

CAPITULO IV LA INDUSTRIA AZUCARERA

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INDUSTRIA AZUCARERA

El Ingenio es una empresa de transformación que se dedica a la producción de azúcar, miel y alcohol y a la venta de los mismos.

El Ingenio se encuentra estructurado de la siguiente manera, el cual se describirá a continuación.

DIRECCION GENERAL - Se encarga de controlar las actividades que se llevan a cabo dentro de la compañía, con el fin de poner orden a las operaciones que se realizan y tener una visión general de lo que hace cada departamento para incrementar el rendimiento de estos departamentos.

El director general es la persona que tiene mayor responsabilidad y por lo tanto mayor autoridad dentro de la empresa.

AUDITORIA INTERNA - Este departamento se encarga de verificar los movimientos que se hacen en la compañía, para evitar un mal manejo de los activos de la empresa.

GERENTE GENERAL.- Se encarga de controlar lo que hace la compañía con el fin de garantizar el buen manejo de cada departamento para dar el orden necesario y poder dar la mejor opinión evitando errores que puedan perjudicar a la empresa.

GERENTE DE CAMPO.- Se encuentra en el área de campo en donde se encarga de ordenar la cantidad que debe ser necesaria para la producción de miel, alcohol y azúcar para evitar pérdidas.

GERENCIA ADMINISTRATIVA.- Se encarga de manejar de una manera adecuada lo que se refiere a créditos, comercialización y dar el mejor manejo a cada operación según sea el caso.

GERENTE DE FÁBRICA.- Es la persona que se encarga de poner atención a la producción para que esta sea elaborada con el nivel de calidad adecuada y por lo tanto verificar que en cada proceso no se presenten errores, para evitar pérdidas.

SUPERVISOR.- Verifica el estado en la que se encuentra la caña para su producción y vigila que las actividades realizadas por el inspector de campo se lleven adecuadamente.

TECNICO DE CAMPO.- Es el que revisa que las máquinas por las que pasa el proceso de la caña se encuentre en buen estado, y que se aproveche al 100% del rendimiento de la caña.

CREDITO DE CAMPO.- Se encarga de contratar a los cañeros para la repartición del producto ya elaborado. Es la persona encargada de dar crédito a las empresas, con el fin de tener el mejor cliente para su mejor aprovechamiento.

CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO.- Es el departamento encargado de llevar a cabo la contabilidad y el presupuesto que se manejan, es importante mencionar que este departamento tiene como responsabilidad el buen manejo de las operaciones, es decir, evitar las pérdidas y en general evitar los errores que se pueda presentar.

COMPRAS Y SERVICIOS.- Es el departamento que se encarga de controlar los servicios que se presentan con el fin de evitar un exceso de las compras.

ALMACEN FABRICA - Se encarga de tener en cuenta los materiales para poder controlar el inventario existente y poder dar una opinión adecuada sobre el material. Este departamento debe tener en cuenta los materiales para su buen recuento.

RELACIONES INDUSTRIALES - Es el departamento que se encarga de tener en cuenta lo que existe en otras compañías para poder llevar a cabo de una manera mejor y con mayor calidad los productos y poder ser vendidos a las industrias

COMERCIALIZACION - Es el departamento encargado de vender los productos y controlar su venta de manera adecuada.

INGENIERIA Y DESARROLLO - Se encarga de verificar la elaboración de los productos para que estos sean realizados convenientemente y con la calidad que se necesita para cada producto.

PLANTA PRODUCTIVA - Es el departamento que tiene como responsabilidad cada proceso por el que pasa la caña para la

obtención de los diversos productos, con el fin de darse cuenta de que todo se aproveche al 100% de su producción. Este departamento debe evitar pérdidas de su producción.

INSPECTOR DE CAMPO. - Se encarga de verificar que por los procesos que pasa la caña se encuentren en buen estado, para que de esta manera se eviten errores.

QUIMICO DE CAMPO - Es el encargado de hacer las pruebas necesarias para la producción, muestreos; son los encargados de verificar que el corte de caña sea el adecuado para que la producción sea elaborada con la calidad adecuada.

INSPECTORES DE ALZADORAS. - Se encarga de verificar el equipo necesario para transportar la materia prima en forma adecuada para que esta sea introducida a los procesos.

CONTRATO DE CAÑEROS. - Maneja los contratos que se tienen con los cañeros los créditos y las relaciones con estos.

CONTABILIDAD GENERAL. - Este departamento se encarga del control de todas las operaciones realizadas por la compañía para su buen uso.

COSTOS. - Este departamento se dedica a elaborar y llevar el control de costos de producción.

PRESUPUESTO. - Este departamento se encarga de elaborar los presupuestos para todos los departamentos para que sepan de esta forma lo que pueden gastar y de lo que disponen.

CREDITO Y COBRANZA - Este departamento se dedica a hacer los estudios necesarios para dar crédito a los clientes y la forma adecuada para su cobro.

CONTROL DE INVENTARIOS - Es el departamento que se dedica a llevar un control adecuado de materiales necesarios para la producción, evitando de esta forma que haya pérdidas por desperdicios o por falta de las mismas.

RESGUARDO DE MATERIALES - Este departamento se dedica al cuidado de los materiales necesarios para la producción con el fin de evitar pérdidas o manejos impropios.

PERSONAL DE NOMINAS - Es el encargado del control de las nóminas de todo el personal.

CONTROL DE PLAZAS - Es el encargado de manejar todas las actividades realizadas por las diferentes plazas que tiene la empresa para que exista un mejor manejo de ellas.

VENTAS - Es el departamento que se dedica a vender los productos elaborados por la empresa y mandar en el tiempo adecuado las remesas de mercancía que solicite.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DE AZUCAR - Este departamento es el encargado de la producción de azúcar y controlar todos los procesos para su producción.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE MIEL - Este departamento se dedica a controlar todos los procesos para la producción de miel.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DE ALCOHOL.- Este departamento se dedica a controlar los procesos para la produccion de alcohol

CONTROL DE CALIDAD - Este departamento está dedicado a controlar la elaboracion de todos los productos relacionados con la calidad de los mismos

4.2 NACIMIENTO DE LA INDUSTRIA AZUCARERA.

Hacia 1519 Cortés trajo la caña de azúcar de Cuba a Mexico presentandola en San Andrés Tuxtla, Veracruz y para el año de 1524 inicio la instalacion del primer trapiche, que empezó sus operaciones el 17 de septiembre de 1538 y funcionó durante 57 años, hasta 1597, cuando se incendió y no fue reconstruido. Este es el primer lugar donde se cultivó la caña en México

De San Andrés Tuxtla, Cortés llevó la caña a Coyoacán, D.F. donde se llegó a montar un trapiche, pero las heladas en invierno hicieron abandonar su cultivo Coyoacán fue el segundo lugar donde se cultivó la caña en México.

Cortés buscó un lugar de mucha menor altitud y se fijó en Tlaltenango, cerca de Cuernavaca Morelos que fue el tercer lugar de Mexico donde se cultivó la caña.

El clima de Tlaltenango, no fue del todo satisfactorio para el cultivo de la caña de azúcar y después de 1568 tocó a Don Martín Cortés trasladar el ingenio a Atlacomulco, Morelos siendo el cuarto lugar donde se cultivó la caña en México. Por las circunstancias propicias de este lugar, se formó la primer Hacienda azucarera, que

sostuvo una airosa existencia hasta los tiempos de la Revolución Mexicana, suministrando fondos anualmente para el sostenimiento del Hospital de Jesús en la Ciudad de México.

A la Hacienda de Jalmolonga en el Estado de México corresponde el quinto lugar donde se cultivo la caña en el país.

El cultivo de la caña se extendió después por la ruta de los galeones de México a Acapulco siendo de mencionarse en el Estado de Morelos las Haciendas de Temixco, El Puente, San José, Vista Hermosa y San Gabriel.

De aquí se extendió el cultivo de la caña y la fabricación de la azúcar a muchos otros lugares de México.

La vida de industria azucarera fué azarosa y poco estable durante los tres siglos de la dominación española (1521-1821)

Blumenkron, en su álbum de la industria azucarera mexicana (1951) menciona las oscilaciones siguientes.

Epoca de prosperidad 1537 a 1570

Epoca de estancamiento 1571 a 1802

Epoca de depresión 1803 a 1808

Epoca de prosperidad 1809 a 1811

A la terminación de la dominación española la industria azucarera mexicana quedó casi destruida totalmente.

4.2.1. LA INDUSTRIA AZUCARERA NACIONAL INDEPENDIENTE.

Después de la destrucción de los ingenios azucareros durante la Guerra de Independencia, en el periodo de 1840 a 1850 empezaron a trabajar aún cuando en forma primitiva o provisional, algunos ingenios en los estados de Morelos, Puebla, Veracruz y Michoacán, para 1870 -1879 la caña se cultivaba en gran parte de la República con las variedades noble tales como la morada, la rayada y la cristalina.

En el renacimiento de la industria azucarera nacional se carecía de las técnicas más elementales de campo y fábrica, sin embargo, en el año de 1862 el técnico cubano Don Alvaro Reynoso despertó la inquietud investigativa y experimental al afirmar que " La verdadera fábrica de azúcar estaba en los cañaverales y que los trapiches no podían sacar más azúcar que aquella que la caña había fabricado "

4.2.2. LA INDUSTRIA AZUCARERA NACIONAL EN EL SIGLO ACTUAL

A principios de este siglo, el ingenio de Zacatepec, Mor. bajo la administración de Don Manuel Pérez fue el primero en México donde se efectuaron trabajos de mejoramiento del suelo con la construcción de drenes de tubos de barro ejecutados por el ingeniero Felipe Ruiz De Velasco, agrónomo de la universidad de Gembloux, Bélgica. Mejoró también su sistema de riego recordando siempre la frase de Don Alvaro Reynoso: " la caña prepara el azúcar con el sudor de sus hojas "

Por los años 20's las enseñanzas logradas fueron aplicadas en Atencingo Pue. por el propio Don Manuel Pérez y además como resultado de un viaje de este dio al mundo cañero por 1929 trajo las mejores variedades comerciales de caña cultivadas en esa época.

En el despegue de la industria azucarera nacional se han enmarcado una serie de actividades de campo, fabrica y administrativas cuya trascendencia económica la hacen una de las agroindustrias mas importantes del país ya que su crecimiento ha sido gradual atravesando etapas criticas que la han colocado en situaciones difíciles de expansión para poder llegar a satisfacer la demanda de un pueblo en constante crecimiento

En la decada de los 30's (1930-1939) la máxima superficie con caña de azúcar fue del orden de 66.165 has que con un rendimiento del campo de 52 ton/ha y 9.63% de rendimiento de fabrica se lograron producir 331.482 ton de azúcar con un consumo practicamente similar en este lapso se produjeron casi 3.5 millones toneladas de caña cantidad que fue duplicada en la época de los 40's (1940-1949)

No obstante que la zafra 1983-83 ha sido la mas alta en la historia de industria azucarera nacional, al producir 2.893.166 ton el consumo supero la producción, teniendo la necesidad de importar los faltantes

CAPITULO V DISEÑO DE LA INVESTIGACION

5.1 DIRECCION.

5.1.1.- COMUNICACION.

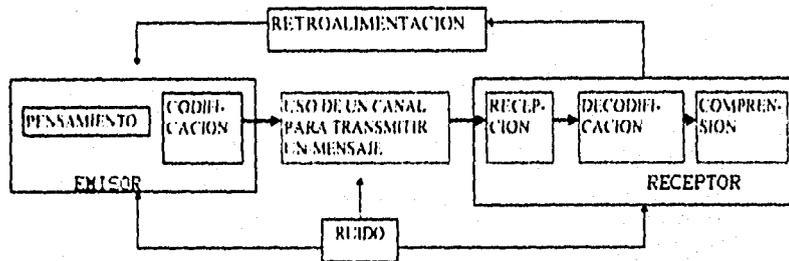
Se define comunicación como la transferencia de información del emisor al receptor, de manera que este la comprenda. Durante muchos años, gran cantidad de autores han reconocido la importancia de la comunicación en los esfuerzos organizados. Por ejemplo, Chester I. Bernard contempla la comunicación como medio de enlazar a las personas en una organización con el objeto de lograr un propósito común. Esta es la función fundamental de la comunicación. En verdad es imposible la actividad grupal sin la comunicación debido a que no pueden efectuarse ni la coordinación ni el cambio.

En un sentido más amplio, el propósito de la comunicación de una empresa es realizar cambios para influir en las acciones tendientes al bienestar de la misma. Por ejemplo los negocios requieren información acerca de precios, competencia, tecnología y finanzas, así como también acerca del ciclo del negocio y de la actividad gubernamental, esto son los conocimientos son las bases para las decisiones que afectan a las líneas de productos, a las razones financieras sobre producción.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integran las funciones de administración. En específico la comunicación se requiere para:

- Establecer y diseñar las metas de la empresa
- Elaborar planes para su logro
- Organizar los recursos humanos y de otro tipo en la forma más efectiva y eficiente
- Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
- Dirigir, conducir, motivar y crear un clima en el que las personas desean contribuir
- Controlar el desempeño

5.1.1.2 PROCESO DE LA COMUNICACION (MODELO)



La información se transmite a través de un "canal" que enlaza al emisor con el receptor. El mensaje puede ser escrito u oral y puede transmitirse a través de un memorándum. La información se transmite a través de un "canal" que enlaza al emisor con el receptor. El mensaje puede ser escrito u oral y puede transmitirse a través de un memorándum, una computadora, un teléfono, un

telegrama, una televisión, etc en ocasiones se utilizan 2 o mas canales por ejemplo una conversación telefónica 2 personas pueden llegar a un acuerdo básico que puede mas adelante confirmar con una carta.

5.1.2 DESCRIPCION DE PUESTOS

Se debe definir todas las posiciones administrativas o una buena descripción de puestos informa al ocupante y a otras personas sobre lo que supone que tiene que hacer. Una descripción de puestos moderna no es una lista detallada de todas las actividades que se esperan recomienda un administrador y ciertamente no especifica la forma en que deben emprenderse, mas bien plantea la formación básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el administrador es responsable las relaciones de reporte, implicadas y hace referencia a la tabla vigente de autorización de aprobaciones para clarificar la autoridad del puesto además que hace también referencia al conjunto vigente de objetivos verificables que se aplica a esta área.

De esta manera es posible elaborar descripciones de puestos mucho menos detalladas de los que alguna vez fueron también al simplemente al referirse a la tabla de autoridades vigentes y al conjunto de objetivos se pueden hacer que la descripción sea mucho mas flexible con forme cambia los objetivos y las delegaciones de autoridad. Por ejemplo una descripción de la función básica de un vicepresidente de mercadotecnia mostró que era responsable ante el presidente de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar en forma efectiva y eficiente las actividades de la compañía en las

areas de investigación de mercado, publicidad promoción y ventas.

Se dio autoridad al vicepresidente de acuerdo a una tabla de autorización de aprobaciones de ejecutivos y se le considero responsable de fijar y lograr objetivos autorizados que se elaboran de tiempo en tiempo consultando al presidente

Esta descripciones tienen muchos beneficios al analizar los puestos se encuadran las tareas y responsabilidades y se identifican actividades traslapadas o que se ignoran. Los auditores han encontrado que obligar a las personas a considerar lo que se debe acrece y quien debe hacerlo valer muy bien el esfuerzo otros beneficios de las descripciones de puestos incluyen su utilización como guias para el bazar los requerimientos de sueldo. Finalmente como medio la guia del puesto proporciona un standard contra con el que se puede determinar si un puesto es necesario y, si lo es, cual debe ser su nivel y ubicacion dentro de la estructura de la organizacion

5 1 3 SUPERVISION

Supervision viene de dos vocablos latinos que significa "sobre" y "ver" de aqui que supervision significa como la acción de vigilar a los trabajadores en la organizacion y esta accion es realizada para supervisar Desde este ángulo los supervisores simbolizan algo negativo asumen un papel de verdugo. Según Peter Drucker el trabajo de ese elemento se derriba de la actividad del hombre quien en otros tiempos estaba encargado de un grupo de esclavos su función era la de proteger los intereses de los propietarios

Un supervisor es todo aquel que tiene personas bajo sus ordenes de acuerdo a esta definición pertenece por lo menos a 3 grupos definidos:

- El de trabajo que supervisa
- Al de dirección que es representante inmediato
- Y el de supervisores del que es compañero

De aquí se deduce que sus principales responsabilidades se extienden en direcciones y le obligan a desempeñar de manera efectiva al menos 6 papeles diferentes:

- a) Guía e instructor de sus empleados
- b) Ejecutor de ideas de las propias y de las procedentes de sus superiores
- c) Miembro del grupo de trabajo de los superiores del propio nivel
- d) Subordinado de su propio jefe y de otros de jerarquía superiores
- e) Mediador, antes los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados.
- f) La ley federal del trabajo en su art. 11 dice:

Los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o de administración en la empresa o establecimiento serán considerados representantes del patrón y en

tal concepto lo obligan en sus relaciones con sus trabajadores; es decir, la ley adjudica a los supervisores un rol específico. Por tanto, deben conocerla a fondo a fin de no violarla.

g) Supervisor, es el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias opuestas unas a otras el supervisor ineficaz se deja exprimir por estas presiones opuestas; el efectivo, las resiste y sirve de eslabón de comunicación entre los que se hallan encima y por debajo de él

5 1 4 RELACION JEFE-SUBORDINADO

En cierto sentido todos los ejecutivos en relaciones con los empleados son especialistas pues la especialización proporciona parte del conjunto de razones para las actividades del personal. sin embargo dentro de relaciones con los empleados existen especialmente un numero de tecnicas importantes que construyen programas efectivos de relaciones con los empleados son con frecuencia tecnicos o miembros de profesiones o semiprofesiones

El numero de especialistas en un programa de relaciones con los empleados de cualquiera compañía depende del tamaño de la compañía, del conjunto de recursos que tiene disponibles y el alcance de su programa de relaciones. Cuando el nivel de actividades es muy bajo como para requerir especialistas de tiempo completo, se emplean consultores y agencias de fuera

Algunas actividades en relación con los empleados, tales como dar consejos a empleados con problemas son controvertidos. Sin

embargo una compañía que proporciona este servicio requiere consejeros profesionales para manejar los casos que sean demasiado difíciles para el tratamiento cotidiano de parte de los superiores inmediatos de los empleados.

5.2 POLÍTICA DE SALARIOS

5.2.1 PRESTACIONES

A medida que el país se hace más rico y adquiere más confianza en sí mismo, paradójicamente, un deseo más fuerte por eliminar los riesgos y acrecentar la seguridad personal. La generalización de las prestaciones sociales refleja el apremio por eliminar todo tipo de inseguridad también representa el deseo de tener mayor ocio: asuetos, y vacaciones pagadas y dinero para disfrutarlo.

Pero a la gerencia también le interesan las prestaciones por otros motivos, muchas veces las prestaciones guardan una relación con la dirección del servicio: las vacaciones se hacen más largas cuanto mayor el año de número de empleo a nivel gerencial hay ciertos beneficios que se acumulan.

Algunos beneficios, como la repartición de utilidades o los equipos deportivos, buscan fomentar la colaboración entre empleados y el sentido de identificación con la empresa.

En términos generales las prestaciones son un ejemplo primordial de la actitud "bondadosa" hacia la motivación en una época la empresa eran esencialmente paternalistas, pensaban que las

prestaciones suscitarían la gratitud de los empleados y que esto los motivaría a trabajar más, además algunas reflejaban lo que podrían llamarse una actitud "dadivosa" hacia la responsabilidad social. Hoy el paternalismo está pasado de moda pero muchos gerentes están convencidos de que las prestaciones aumentan el espíritu de trabajo y facilitan conseguir personal competente.

¿Cuál es el impacto a las prestaciones sobre la productividad? Exceptuando quizá la repartición a las utilidades; ellas no parecen motivar la productividad directamente. En cambio, si ayudan a satisfacer la necesidad de seguridad del empleado. Las frustraciones causadas por la inseguridad pueden reducir la producción y el temor al desempleo puede hacer que el obrero disminuya el ritmo de su actividad para que el trabajo disponible le dure más. En términos generales sin embargo las prestaciones sociales no son factores de motivación.

5 2 1 2 LOS PRINCIPALES PROGRAMAS DE PRESTACIONES

Esta formado por 3 componentes principales:

- Pago suplementario, que son vacaciones, asuetos y otras formas de licencia pagada
- Seguro Programa de seguro de salud, vida, licencia por enfermedad, seguro contra accidentes de trabajo.
- Jubilación Que son pensiones privadas y programas de vejez, incapacidad y jubilación del gobierno

5.2.2 LAS REMUNERACIONES

Sin una sana política de administración de salarios estos suelen determinarse sobre la base de decisiones "personalizadas" y arbitrarias, sin tener en cuenta la estructura general de remuneraciones. La administración de sueldos es un procedimiento sistemático para establecer una sana estructura de remuneraciones. Reduciendo las desigualdades entre los ingresos de los empleados, un buen programa de este tipo mejora el espíritu de trabajo y reduce la fricción intergrupala. También fija sueldos suficientemente altos para permitir a la compañía, alistar empleados deseables pero no tan altos (que causen gasto innecesario), motivan a las personas para trabajar por aumento de sueldos y promociones, reduce las quejas del sindicato y los empleados, y permite a la administración ejercer control centralizado sobre el mayor renglón individual de costos: los salarios y sueldos.

Una de las decisiones más difíciles de la administración es determinar la política global de sueldos y salarios: si deben pagarse altos, normales ó más bajos que el término \bar{x} en comparación con lo que rige en otras partes (que factores hay que tener en cuenta para tomar esta decisión?

1. La política de sueldos de la compañía se relaciona con su política de alistamiento y selección, pues las remuneraciones altas atraen más solicitantes de empleos y permiten a la gerencia escoger personal de un grupo más amplio de candidatos. Además conservan alto espíritu de trabajo y hacen que los empleos no quieran abandonar sus puestos. Sin embargo los altos sueldos por

si mismos no garantizan la motivación para mayor productividad a menos que el empleo perciba que el trabajo duro será realmente recompensado con una paga más alta (pero una sana política de calificación del mérito y de promociones también puede ofrecer esta misma motivación

- 2 Las condiciones de empleo en el área, naturalmente afectan la política de sueldos. Cuando hay muchísimo desempleo una compañía que no tiene sindicato podrá tal vez contratar a todos los trabajadores que necesita con un salario mínimo legal. Cuando el mercado de trabajo está muy apretado, el patrón tendrá que pagar más del precio corriente para poder conseguir nuevos empleados bien calificados.
- 3 Si la compañía desea ganar reputación en la comunidad como un buen patrono y buen ciudadano como lo desea muchas empresas de utilidad pública tal vez resuelva pagar altos sueldos para asegurar buenas relaciones públicas. Las compañías que no están sujetas a la crítica de la opinión pública no están sujetas a seguir este ejemplo.
- 4 Las compañías que tienen sindicatos se pueden ver obligadas a pagar sueldos altos, como resultado de la presión sindical, mientras que las que no tienen sindicatos tal vez paguen sueldos igualmente altos a fin de no dejar entrar al Sindicato. Si una compañía paga sueldos y salarios altos en demasía los demás se quejarán que esta está desestabilizando el mercado y ejercerán presión para obligarla a que se conforme con el nivel general.

5. La rentabilidad de una compañía limita su política salarial la que esta perdiendo no puede pagar más del mínimo pero tanto la comunidad como los empleados esperara que la empresa que esta ganando bastante pague con más liberalidad.

6. Las políticas salariales pueden verse también influidas por otros factores. Las compañías conocidas por la estabilidad de sus cargos no necesitan pagar remuneraciones tan altas como aquellas en que son frecuentes despidos. prestaciones marginales importantes también reducen la necesidad de salarios muy altos y los niveles de paga en las compañías que tienen sindicatos se ven inevitablemente afectados por las convenciones colectivas de trabajo en que se prevén aumentos salariales basados en la productividad o en el costo del nivel de vida.

5.2.3. SEGURIDAD EN EL TRABAJO

La seguridad industrial es el conjunto de conocimientos, técnicas y su aplicación para la reducción, control, y eliminación de accidentes en el trabajo. Por medio de sus causas, se encarga igualmente d las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes.

5.2.3.1. DEFINICION DE ACCIDENTES

Accidente de trabajo es toda lección medicoquirurgica o perturbación psiquica o funcional, permanente o transitoria, inmediata o posterior o la muerte producida por la acción repentina

de una causa exterior que puede ser medida, sobrevenida durante el trabajo, en ejercicio de este o como consecuencia del mismo.

SEGUN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN SU ART. 474 DICE:

Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional inmediata o posterior o la muerte producida repentinamente en ejercicio o con motivo de trabajo cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presente, quedando incluidos los accidentes que se presentan al trasladarse al trabajar directamente de su domicilio al lugar de trabajo y de este a aquel.

5.2.3.2. CAUSAS DE LOS ACCIDENTES

Entre las causas que dan origen a los accidentes hay dos que conducen a la producción del mismo.

1 -DIRECTOS O PROXIMAS

A) CONDICIONES INSEGURAS - Que son los riesgos que hay en los materiales, maquinarias, edificios que rodean al individuo ya sea por defecto u omisión por la propia naturaleza de los mismos y que representan un peligro de accidente.

B) PRACTICAS INSEGURAS - Que son los actos personales que en su ejecución exponen a las personas a sufrir un accidente.

2.- INDIRECTAS O REMOTAS.

Estas son totalmente ajenas a las condiciones biológicas intrínsecas del accidentado aunque pueden estar subordinadas o no al medio en que se trabaja en forma normal.

5.2.3.3. TECNICAS PARA FOMENTAR LA SEGURIDAD

Es frecuente encontrar el empleo de técnicas para fomentar la seguridad tales como:

a) Concursos. basados en el espíritu de competencia relativos a alguna actividad determinada.

b) Distinciones por haber cursado bien una materia de seguridad.

c) Metas. por ejemplo días trabajados sin accidentes

d) Información de accidentes reales ocurridos en la organización o en otras. ya que convencer que estos ocurren y de que las causas por simples que parezcan. pueden ocasionar tragedias y desastres.

e) Las ceremonias de festejos de seguridad tienden a recalcar entre personal la importancia que se da a los logros de seguridad

5.3 ANALISIS DE PUESTOS

SU NECESIDAD.

Porque debe precisarse las labores. La técnica conocida de análisis con el nombre de "análisis de puestos" responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficientemente los trabajos de estas, es indispensables conocer con toda precisión "lo que cada trabajador hace" y "las aptitudes que requiere para hacerlo bien"

a) Para altos directivos de una negociación, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto. Tal cosa les será utilísima pues, por razón de sus funciones, necesariamente tienen solo una vista de conjunto de los trabajadores concretos.

b) Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia. Pero necesitan un instrumento en que se distingan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir mas apropiadamente las obligaciones que supone

c) Los trabajadores realizan mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalles cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlos bien.

d) Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar si quiere

cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

La practica seguida. Frente a esta imperiosa necesidad existe una carencia casi absoluta de determinación de las labores

La ley no puede precisar los detalles de cada trabajo de los que se realizan a su amparo, porque son de numero casi indefinido y existen variaciones fundamentales aun en los del mismo tipo, de una empresa a otra. Por eso nuestra ley federal del trabajo en sus artículos 24 fracción II y 47 fracción III encomienda esta función a los contratos al exigir que en ellos "se determine el trabajo con la mayor precisión posible", y que en los colectivos "se fijen la intensidad y calidad del trabajo".

Los contratos, por desgracia, se limitan ordinariamente a consignar "nombres de puestos" en su tabulador tratándose de los colectivos, o en algún cláusula de los individuales, dejando el contenido de los mismos a la apreciación, a la costumbre, a la imaginación, etc., situación que la ley apenas tolera, pero que no desea, como aparece claramente del texto del artículo 33.

Esta ausencia total de determinación de las labores:

- a).- Origen incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada obrero o empleado;
- b).- Engendra el desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajador;
- c).- Hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del obrero;

d) - Da lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo.

e) - Facilita que se eludan responsabilidades o que exista fuga de obligaciones.

f) - Obligan a realizar una selección y adiestramiento de personal puramente empiricos y, por lo mismo, llenos de defectos;

g) - Entorpece la planeación y distribución de las labores;

h) - Dificulta el señalamiento de remuneraciones apropiadas;

i) - Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo, etc., etc.

Dificultades en la determinación de las labores. Es ciertamente difícil precisar los elementos que integran cada puesto, ya que este, no sólo está formado por una serie de operaciones materiales y tangibles, sino también por un conjunto de elementos impalpables, tales como la forma de realizar el trabajo, la responsabilidad que implica, las aptitudes que supone, los riesgos que origina, etc.

Esta dificultad es mayor aun en la compleja vida industrial moderna, porque en ella el producto es obra conjunta de varias manos y recibe su fisonomía peculiar principalmente de la máquina.

Por ello es indispensable el auxilio de una técnica:

a) - Para recoger metódicamente los datos necesarios, con integridad y precisión.

b) - Para separar los elementos subjetivos del trabajo de los objetivos y materiales, y ordenar ambos grupos

c).- Para consignar por escrito en forma clara y sistemática los resultados del análisis.

SU OBJETO

El concepto de puesto. Es requisito previo innegable conocer la realidad misma que va a ser analizada: el puesto.

Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, por que de ello depende la perfección de estas y la organización misma de la empresa. Se forman así, grupos de las mismas con unidad funcional perfectamente definida. Cada una de estas unidades de trabajo recibe el nombre de "puesto".

Podríamos definir este como "el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidad y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal".

Conjunto de operaciones. Todo trabajador "hace algo", concreto definido, sea en forma continua, sea periódica o eventualmente. Estas operaciones constituyen por su materialidad el elemento mas visible y apreciable del puesto.

Cualidades, responsabilidades y condiciones. Mas para que estas operaciones sean productivas, el trabajador necesita poseer ciertas actitudes físicas así como habilidades y conocimiento. Se engendra además en el trabajo un conjunto de responsabilidades que deben asumir. Y, por ultimo, el trabajo se realiza dentro de un medio especial al que esta sujeto el trabajador durante sus

labores. Todo esto debe tomarse en cuenta para tener una idea completa y precisa de lo que es un puesto.

Nuevamente aquí encontramos que la ley constriñe a patrones y trabajadores a que precisen estos elementos impalpables de trabajo, al establecer el artículo 113 fracción II como obligación del trabajador "ejecutar las labores de la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenientes".

Unidad específica de trabajo. Como las operaciones y requisitos de un puesto están ligados con vista en la eficiencia de la producción y las posibilidades de la actuación humana normal, cada uno de ellos forma una unidad específica, es decir, que difiere de otros puestos por naturaleza, número o estructuración de las operaciones que comprende, o de los requisitos que supone.

Impersonalidad del puesto. Las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las del obrero concreto que lo ocupa en determinado momento sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo. Por eso, un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez, vgr., pueden trabajar en una oficina varias mecanógrafas, muchos choferes en una línea de transportes, etc., que hacen exactamente lo mismo.

La determinación de la eficiencia y méritos de los trabajadores concretos que ocupan los puestos, es el objeto de otra técnica

La ocupación: Es el conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos que tienen entre sí íntima relación funcional. Así vgr.: dentro de la ocupación "mecánico", caben los puestos de tornero, fresador, taladrista, etc.

La diferencia entre ocupación y puesto es la que se da entre el género y las especies que comprende.

El título del puesto. Es el término con el que se conoce y determina. Todo el conjunto de operaciones y requisitos complejos que integran un puesto, tienen que designarse con una sola palabra, o a lo más, con unas cuantas. El título debe de ser por ello de tal naturaleza, que no comprenda, ni más, ni menos elementos de los que forman el puesto.

Puede suceder que un mismo puesto sea conocido en distintas empresas, y aun dentro de la misma, con nombres diferentes. Así, por ejemplo, "maquinista" y "operador mecánico" suelen expresar el mismo trabajo. A veces, por el contrario, el mismo título se aplica a puestos diversos. Tal ocurre con el título de "oficinista", que frecuentemente se aplica a labores muy diversas en diferentes empresas.

Por lo expresado es evidente que los títulos deben revisarse cuidadosamente, para evitar confusiones.

5.4 TÉCNICAS DE MOTIVACION

5.4.1 PREMIOS A LOS ENCARGADOS

A los contra maestres, maestros, encargados, jefes de equipo y, en general, a todo aquel que tiene responsabilidad directa sobre la labor de un grupo de obreros, puede estimularse compensándolos en relación al rendimiento de los trabajadores supervisados. También se pueden utilizar los costes controlables como medida de la actuación de estos malos intermedios.

Para emplear el primer sistema hay que comprobar que funcionan correctamente las fórmulas aplicadas a los obreros. Como inconvenientes presenta el que no estimula la mejora de métodos de trabajo y que tiende a que los contra maestres procuren presentar, como estimación de la capacidad normal de producción de sus talleres, valores excesivamente bajo.

El segundo sistema suele ser más complicado y depende de una organización de control de costes de garantía. Ahora bien, tiene como ventaja que las metas coinciden con el verdadero fin de la unidad productiva, en la cual tratamos de obtener resultados económicos.

Cualquiera de estos sistemas suelen tener en cada empresa varios detractores por considerar:

a) Innecesarios. Muchos creen que es suficiente motivar a un mando con un buen salario, ayudarle directamente mediante una formación adecuada y relevarle de su tarea cuando esta no se realice de una forma satisfactoria.

b) Demasiado complicado. Cuando así sucede, suele ser esta una objeción muy seria en contra de los incentivos para contra maestres. En general es una crítica que se hace más rechazando a los sistemas que toman como referencia los datos de control de costes, que a los que son proporcionales al rendimiento de personal.

c) Inoportunidad. En efecto, toda organización tiene que estar funcionando correctamente y el negocio ser muy estable para que tengan verdadera aplicación los planes que premien a los mandos.

Métodos deficientes, presupuestos mal calculados, primas discutidas, controles de costes inseguros, etc., imposibilitan la implantación de estos planes de estímulo o contrarrestan sus favorables resultados.

Previendo estas dificultades conviene resaltar las ventajas que pueden quedar concretadas en los siguientes puntos:

- 1.- Un programa para mandos intermedios reduce y controla costes.
- 2.- Permite mantener el margen razonable que debe existir entre los ingresos de los mandos y los de sus subordinados.
- 3.- Proporciona un medio de comparar la eficacia relativa de estos mandos como base de los ascensos.
- 4.- Estimula sus actuaciones comprobando directamente la compensación de sus esfuerzos.

5 4 2. ASCENSOS Y PROMOCIONES

También hay que considerar como normal la mecánica previsible para aquellos que ascienden en categoría, procurando que estas modificaciones sigan normas que no alteren la estabilidad de la estructura. Los problemas que estos presentan desde un punto de vista de la administración de salarios se deben agrupar en dos categorías: A) Cantidades que se pueden garantizar, y B) Fecha en que se conceden. La selección de aquellos a los que corresponde un ascenso y la frecuencia con la que se pueden hacer estos ascensos corresponden a otra fase del tema administración de personal, que se distinta de la ordenación de sueldos y salarios.

Uno de los primeros aspectos que en ella hay que considerar es el de aquel personal cuyos ingresos anteriores al ascenso están por debajo del mínimo de la nueva tarea o categoría a la que se va a ascender. Lo lógico en este caso es pasar directamente su sueldo o jornal a ese mínimo del grado a que se asciende. El desarrollo que supone este primer paso será mínimo, ya que es de prever que, bien por mérito, o por antigüedad, estarían sus ingresos muy próximos al máximo de su anterior categoría. No obstante, hay ocasiones en que el obrero elegido para su ascenso puede estar relativamente alejado de este máximo de su anterior grado o tarea. Si esto es así, el incremento puede ser incluso exagerado para dárselo de una vez. Lo conveniente en este caso es establecer una serie de aumentos a cortos intervalos, hasta llegar al mínimo de una categoría. Lo único que hay que cuidar es la forma de hacerlo, y en este sentido todo el mundo encuentra justificado que los primeros aumentos, por debajo del mínimo, se establezcan así progresivamente correspondiendo a un período bien de prueba o de entrenamiento. Es

un procedimiento que se puede seguir aunque hay muchas empresas que lo olvidan o prescinden de estos matices y siempre dan el salario inmediato, cualquiera que sea la cantidad en más que hay que abonar. Esto correlativamente puede exigir, por comparación algunos retoques complementarios, pero éstos en general no será muy numerosos.

El segundo problema que aparece es cuando, debido al recubrimiento de los márgenes, lo que ya percibe el obrero o el empleado está a la par que el mínimo o sobre el mínimo de lo que le corresponda en la nueva categoría. En muchas organizaciones es considerar que, de momento, el obrero no necesita retoque en su salario, debido a que se encuentra en el margen de su ascenso. La ventaja que ha obtenido al ascender, si nos referimos solo al aspecto económico, se debe al hecho de que encuentran en una nueva clasificación en la que su tope máximo es mucho más alto y, por consiguiente, también lo son sus ingresos potenciales. Sin embargo, hay empresa que suponiendo que esta probabilidad no es suficientemente estimulante, procuran al ascender mejorar siempre ligeramente el jornal, independientemente que su situación esté ya en el mínimo o por encima del mínimo de la nueva clase. En tal caso, lo que únicamente tenemos que decidir es sobre el valor de la mejora, si es un porcentaje de lo que gana, un porcentaje del nuevo margen, o bien una cantidad específica que se considera como la más apropiada para ajustar su retribución dentro de la nueva categoría adquirida.

Existen también tres formas para hacer efectivo este aumento. La primera consiste en aplicarlo en el momento del ascenso. La segunda, en concederlo después de un período de prueba o formación.

Por último, la tercera ha de hacerse mediante la fijación previa de un periodo, al final del cual si el resultado es satisfactorio, se confirma el aumento que ya se anunció, pero con carácter retroactivo, es decir cobra acumulada la diferencia entre su salario o sueldo anterior y el nuevo ingreso que corresponde. Este último sistema quizá sea el más prudente y, a la vez, más estimulante. Ya que si el aspirante no es capaz de realizar este nuevo cometido, no es gran problema que vuelva a la tarea anterior, pero en cambio resulta muy depresivo reducir sus ingresos. El fracaso, junto con la restricción económica, dejan en peor situación al interesado, causándole un penoso efecto psicológico del que tardará largo tiempo recuperarse.

5.4.3 PROGRAMAS DE CALIDAD DE VIDA DEL TRABAJO (QVL)

Una de las técnicas de motivación más interesantes es la que se denomina programas de calidad de vida de trabajo. Esos programas representan un enfoque de sistemas al diseño de puestos y un desarrollo prometedor en la amplia área del enriquecimiento de puestos, en combinación con una fundamentación en el enfoque de sistemas sociotécnicos a la administración. QVL es no solo una aproximación muy amplia al enriquecimiento de puestos, sino también un campo de investigación y acción interdisciplinaria que combina la psicología industrial y de la organización, la sociología, la ingeniería industrial, la teoría y desarrollo de la organización, la teoría sobre el liderazgo y motivación en las relaciones industriales.

Habiendo obtenido importancia sólo desde los años 1970, existen en la actualidad cientos de estudios de casos y programas prácticos y diversos centros de QWL, principalmente en E U , Gran Bretaña y Escandinavia.

La QWL ha recibido un apoyo entusiasta de diversas fuentes. Los administradores la han considerado como un medio prometedor de manejar estancamientos en la productividad, en especial en E U y en Europa. Los trabajadores y los representantes sindicales también la han considerado como un medio de mejorar las condiciones y la productividad en el trabajo y como un medio para justificar las remuneraciones más altas. Las querencias del gobierno han observado un atractivo en el QWL como un medio para aumentar la productividad y para reducir la inflación y como una forma para obtener una mejor democracia industrial y una menor cantidad de disputas laborales.

Al desarrollar un programa de QWL, por lo general se siguen diversas etapas: se estructura un comité de dirección obrero-patronal que, por lo común incluye a un especialista o asesor en QWL, con el cargo de proponer formas de aumentar la dignidad, el atractivo y la productividad de los puestos a través de enriquecimiento y rediseño de los mismos. La participación de los trabajadores y sus sindicatos en el esfuerzo se consideran muy importantes, no solo debido al ejercicio de la democracia industrial sino también por la muy práctica ventaja de que las personas que ocupan los puestos están en mejores posibilidades de identificar lo que los enriquecerá y esto hace posible que sean más productivos. esta técnica típica de QWL tiende a resolver el problema que se encuentra en muchos casos de enriquecimiento de puestos, en los que en forma equivocada, no se han preguntado a los

trabajadores que factores harían que sus trabajos fueran más interesantes para ellos.

A partir de las deliberaciones de este comité, se pueden seguir diversos cambios en el diseño de puestos y del medio ambiente de trabajo total. Las recomendaciones de los comités pueden extenderse a aspectos como reorganización de la estructura, formas de mejorar la comunicación, problemas y soluciones que pueden nunca haberse propuesto antes, cambios en la disposición del trabajo a través de las modificaciones técnicas como el rediseño de líneas de ensamble, mejor control de calidad y otros aspectos que podrían mejorar el bienestar y la productividad de la organización.

5.4.4 REFUERZO POSITIVO

Una aplicación especial e interesante de la motivación es la técnica que parece haber aplicado con éxito el psicólogo de Harvard, B. F. Skinner. Denominada "Refuerzo Positivo" o "Modificaciones de la conducta", esta aproximación afirma que se puede motivar a las personas diseñando en forma apropiada su medio ambiente de trabajo y alabando su desempeño y que el castigo por un mal desempeño produce resultados negativos.

Skinner y sus seguidores hacen mucho más que alabar el buen desempeño. Analizan la situación de trabajo para determinar qué es lo que hace que los trabajadores actúen en la forma en lo que lo hacen y después inician cambios para eliminar áreas problemáticas y obstrucciones al desempeño. Después se fijan metas específicas con participación y ayuda de los trabajadores y se pone a su

disposición una retroalimentación oportuna y regular sobre los resultados y se recompensan los mejoramientos en el desempeño con reconocimientos y alabanzas. Aún cuando el desempeño no iguala las metas se encuentran formas de ayudar a las personas y de alabarlas por cosas buenas que hacen. También se ha encontrado que es muy útil y motivante dar a las personas información completa sobre los problemas de la compañía en especial con los que tienen relación con ellos.

Es posible que el punto fuerte de éste método de Skinner es que sea tan afín a los requerimientos de la buena administración. Se habrá observado que este enfoque hace hincapié en la eliminación de obstrucciones al desempeño, en una planeación y organización cuidadosas, en un control mediante retroalimentación y en la ampliación de las comunicaciones. También tiene un elemento de participación para las personas responsables del desempeño.

5.4.5. PARTICIPACION.

Una técnica que ha recibido un gran apoyo como resultado de la teoría y la investigación sobre la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. No hay duda de que muy pocas personas no se ven motivadas cuando se les consulta sobre acciones que les afectan, al encontrarse en acción. También es cierto que la mayor parte de las personas que se encuentran en el centro de una operación tienen conocimiento tanto de los problemas como de sus soluciones. Como consecuencia, la forma correcta de participación produce tanto motivación como conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

La participación responde a diversos motivadores básicos. Es un medio de reconocimiento. Ayuda a satisfacer la necesidad de afiliación y aceptación. Y, sobre todo, proporciona a las personas una sensación de logro. Como se recordará, éstas son ventajas importantes de un sistema bien concebido y bien operado de APO.

Pero alentar la participación no significa que los administradores renuncien a sus puestos. Aunque alienten la participación de subordinados en asuntos en los que pueden ayudar y aunque escuchen en forma cuidadosa, deben tomar sus propias decisiones sobre asuntos que así lo requieran. Incluso a los mejores subordinados no les parecería correcto que fuera de otra manera y pocos subordinados podrían en algún momento respetar a un superior indeciso.

5.5. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

MARQUE CON UNA "X" LA RESPUESTA APROPIADA EN CADA CASO

NOMBRE _____ ESTADO CIVIL _____

EDAD _____ OCUPACIÓN _____

1.- CONSIDERA QUE LA FALTA DE COMUNICACION A LOS EMPLEADOS, DE LAS METAS A ALCANZAR POR LA EMPRESA SERIA CAUSA DE FALTA DE MOTIVACION:

SI _____ INDIFERENTE _____ NO _____

2.- CONSIDERA QUE EL HECHO DE QUE EL PERSONAL DE SUPERVISION NO COMUNIQUE LAS FORMAS PARA REALIZAR UN NUEVO PROYECTO DE TRABAJO, PROVOCARIA EN USTED FALTA DE MOTIVACION:

SI _____ INDIFERENTE _____ NO _____

3.- EL HECHO DE QUE EXISTA UN LUGAR ESPECIFICO O MEDIO POR EL CUAL LA EMPRESA DE A CONOCER INFORMACION GENERAL, PROVOCARIA QUE USTED ESTE A GUSTO EN SU TRABAJO:

SI _____ INDIFERENTE _____ NO _____

4.- EL HECHO DE QUE NO ESTUVIERAN CLAROS LOS NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD EN LA EMPRESA, PROVOCARIA EN USTED UNA DESMOTIVACION:

SI _____ INDIFERENTE _____ NO _____

5.- EL HECHO DE QUE USTED CONOZCA BIEN SUS FUNCIONES DENTRO DE LA ORGANIZACION, PROVOCARIA QUE USTED ESTE A GUSTO EN SU TRABAJO:

SI _____ INDIFERENTE _____ NO _____

6.- EL HECHO DE QUE DENTRO DE LA EMPRESA NO EXISTAN DESCRIPCIONES ADECUADAS DE TRABAJO PARA CADA PUESTO. PROVOCARIA EN USTED LA FALTA DE MOTIVACION.

SI _____ INDIFERENTE _____ NO _____

7 - EL HECHO DE QUE CUANDO REALIZA USTED UN TRABAJO ESTE SEA SUPERVISADO POR SU JEFE INMEDIATO PROVOCARIA EN USTED MOTIVACION:

SI _____ INDIFERENTE _____ NO _____

8 - EL HECHO DE QUE EXISTA UNA FORMA DE CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DIARIAS REALIZADAS POR CADA TRABAJADOR PROVOCARIA EN USTED FALTA DE MOTIVACION

SI _____ INDIFERENTE _____ NO _____

9 - EL HECHO DE QUE DIERA LA EMPRESA LIBERTAD PARA QUE LOS OBREROS DISCUTAN LOS PROBLEMAS DE TRABAJO , PROVOCARIA FALTA DE MOTIVACION EN SU TRABAJO

SI _____ INDIFERENTE _____ NO _____

10 - SI NO SE LE PERMITIERA A LOS EMPLEADOS Y OBREROS DAR SUGERENCIAS ACERCA DEL TRABAJO. PROVOCARIA FALTA DE MOTIVACION EN SU TRABAJO

SI _____ INDIFERENTE _____ NO _____

11 - CONSIDERA QUE LAS LLAMADAS DE ATENCION POR PARTE DE LOS JEFES AUNQUE ESTAS SEAN JUSTIFICADAS. PROVOCARIA EN USTED FALTA DE MOTIVACION

SI _____ INDIFERENTE _____ NO _____

12.- EL HECHO DE QUE LAS PRESTACIONES QUE LE DA LA EMPRESA SEAN LAS ADECUADAS PARA CUBRIR SUS NECESIDADES. PROVOCARIA QUE USTED ESTE A GUSTO CON SU TRABAJO:

SI _____ INDIFERENTE _____ NO _____

13.- SI NO RECIBIERA ALGUNA COMPENSACION EXTRA SOBRE SU SALARIO POR CONCEPTO DE ALGUN TRABAJO BIEN REALIZADO, PROVOCARIA EN USTED FALTA DE MOTIVACION:

SI _____ INDIFERENTE _____ NO _____

14.- EL HECHO DE QUE SE LES PROPORCIONE UNIFORMES Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA REALIZAR SU TRABAJO, PROVOCARIA EN USTED QUE ESTE A GUSTO EN SU TRABAJO:

SI _____ INDIFERENTE _____ NO _____

15.- EL HECHO DE QUE EXISTA PERSONAL CUYAS APTITUDES Y HABILIDADES NO VAYAN DE ACUERDO CON LAS CARACTERISTICAS DE CADA PUESTO PROVOCARIA EN USTED FALTA DE MOTIVACION:

SI _____ INDIFERENTE _____ NO _____

16.- SI NO EXISTIERA EN LA EMPRESA UN ORGANIGRAMA Y UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DONDE SE ESPECIFIQUEN LAS FUNCIONES DE CADA PUESTO. PROVOCARIA EN USTED FALTA DE MOTIVACION:

SI _____ INDIFERENTE _____ NO _____

17.- EL QUE NO SE LE DE UN MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO DIGNO PROVOCARIA EN USTED FALTA DE MOTIVACION:

SI _____ INDIFERENTE _____ NO _____

18 - EL HECHO DE QUE SE LLEVARA A CABO UN EXAMEN DE CONOCIMIENTOS PARA PODER ASCENDER A OTRA CATEGORÍA, PROVOCARIA EN USTED UNA MOTIVACION PARA SUPERARSE:

SI _____ INDIFERENTE _____ NO _____

19 - CONSIDERA USTED IMPORTANTE LA INTERRELACION DE LA INGENIERIA INDUSTRIAL, DE LA PSICOLOGIA, LA SOCIOLOGIA Y DEL LIDERAZGO, COMO CAUSA DE MOTIVACION:

SI _____ INDIFERENTE _____ NO _____

20 - EL HECHO DE QUE SE SIENTA APOYADO POR SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO PROVOCARIA QUE USTED ESTE A GUSTO EN SU TRABAJO:

SI _____ INDIFERENTE _____ NO _____

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CAPITULO VI EVALUACION Y ANALISIS DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACION

6.1. ANALISIS DE LAS SUB-VARIABLES QUE CONFORMAN EL CUESTIONARIO.

1.-¿Considera que la falta de comunicación a los empleados de las metas a alcanzar por la empresa, sería causa de falta de motivación?

Se obtuvo. 84% consideraron que sí, 12% que no, y solamente el 4% le fue indiferente.

2.-¿Considerando que el hecho de que el personal de supervisión no comunique las formas para realizar un nuevo proyecto de trabajo, provocaría en usted una falta de motivación?

Se obtuvo. 74% consideraron que sí, 18% que no, y el 8% le fue indiferente.

3.-¿El hecho de que exista un lugar específico o medio por el cual la empresa de a conocer información general, provocaría que usted este gusto en su trabajo?

Se obtuvo: 68% consideraron que sí, 12% que no, y el 22% le fue indiferente.

4.-¿El hecho de que no estuvieran claros los niveles de autoridad y responsabilidad en la empresa, provocaría en usted una desmotivación?

Se obtuvo: 74% consideraron que sí, 10% que no, y el 8% le fué indiferente.

5.-¿El hecho de que usted conozca bien sus funciones dentro de la organización, provocaría que usted este a gusto en su trabajo?

Se obtuvo: 90% consideraron que sí, 4% que no, y el 6% le fué indiferente.

6.-¿El hecho de que dentro de la empresa no existan descripciones adecuadas de trabajo para cada puesto, provocaría en usted la falta de motivación?

Se obtuvo: 58% consideraron que sí, 24% que no, y el 26% le fué indiferente.

7.-¿El hecho de que cuando realiza usted un trabajo este sea supervisado por su jefe inmediato provocaría en usted motivación?

Se obtuvo 76% consideraron que sí, 6% que no, y el 18% le fué indiferente.

8.-¿El hecho de que exista una forma de control de las actividades diarias realizadas por cada trabajador provocaría en usted falta de motivación?

Se obtuvo: 18% consideraron que sí, 64% que no, y el 18% le fué indiferente.

9.-¿El hecho de que diera la empresa libertad para que los obreros discutan los problemas de trabajo provocaría falta de motivación en su trabajo?

Se obtuvo: 76% consideraron que sí, 12% que no, y el 12% le fué indiferente.

10.-¿Si no se le permitiera a los empleados y obreros dar sugerencias acerca del trabajo, provocaría falta de motivación en su trabajo?

Se obtuvo: 62% consideraron que sí, 16% que no, y el 22% le fué indiferente.

11.-¿Considera que las llamadas de atención por parte de los jefes aunque estas sean justificadas, provocaría en usted falta de motivación?

Se obtuvo: 12% consideraron que sí, 74% que no, y el 14% le fué indiferente.

12.-¿El hecho de que las prestaciones que le da la empresa sean las adecuadas para cubrir sus necesidades, provocaría que usted este a gusto con su trabajo?

Se obtuvo: 84% consideraron que sí, 8% que no, y el 8% le fué indiferente.

13.-¿Si no recibiera alguna compensación extra sobre su salario por concepto de algún trabajo bien realizado, provocaría en usted falta de motivación?

Se obtuvo: 74% consideraron que sí, 12% que no, y el 22% le fué indiferente.

14.-¿El hecho de que se les proporcione uniformes y herramientas necesarias para realizar su trabajo, provocaría en usted que este a gusto en su trabajo?

Se obtuvo: 86% consideraron que sí, 12% que no, y el 2% le fue indiferente.

15.-¿El hecho de que exista personal cuyas aptitudes y habilidades no vayan de acuerdo con las características de cada puesto provocaría en usted falta de motivación?

Se obtuvo 74% consideraron que sí, 8% que no, y el 18% le fue indiferente

16.-¿Si no existiera en la empresa un organigrama y un manual de procedimientos donde se especifiquen las funciones de cada puesto, provocaría en usted falta de motivación?

Se obtuvo 64% consideraron que sí, 18% que no, y el 18% le fue indiferente

17.-¿El que no se le de un medio ambiente de trabajo digno provocaría en usted falta de motivación?

Se obtuvo 94% consideraron que sí, ningún caso que no, y el 6% le fue indiferente

18.-¿El hecho de que se llevara a cabo un examen de conocimientos para poder ascender a otra categoría, provocaría en usted una motivación para superarse?

Se obtuvo 90% consideraron que sí, 6% que no, y el 4% le fue indiferente.

19 -¿Considera usted importante la interrelación de la ingeniería industrial, de la psicología, la sociología y del liderazgo, como causa de motivación?

Se obtuvo 68% consideraron que si, 16% que no, y el 16% le fue indiferente.

20.-¿El hecho de que se sienta apoyado por sus compañeros de trabajo provocaría que usted este a gusto en su trabajo?

Se obtuvo 84% consideraron que si, 8% que no, y el 8% le fue indiferente.

6.2 ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR VARIABLE.

VARIABLE. DIRECCION

Esta variable como se expuso en el diseño de la investigación se mide a través de 4 subvariables: comunicación, asignación de puestos, supervisión, y relación jefe-subordinado.

Con relación a la comunicación el 75% de los encuestados se encuentra a gusto como se están llevando a cabo los procesos de comunicación entre los empleados, obreros y dirección, el 14% consideran deficientes estos procesos y provocan falta de motivación si estos procesos no mejoran, y finalmente, el 11% le es indiferente la comunicación, entre obreros, empleados y dirección.

Con relación a la asignación de puestos el 74% de los encuestados esta conforme con la manera como se asignan los

puestos, el 15% consideran deficientes y poco reales la asignación de puestos.

A lo referente a la supervisión se observó que el 47% está conforme a la forma de supervisión establecida, y el 35% de los encuestados no está a gusto de como se lleva la supervisión y para el 18% restante le resulta indiferente o no.

En relación jefe-subordinado que es la última subvariable de la variable Dirección se observó que un 50% está a gusto con la relación jefe subordinado, el 34% no está conforme de como se da la relación jefe-subordinado, el 16% restante le resulta indiferente de como se lleva la relación jefe-subordinado.

CONCLUSIÓN DE LA VARIABLE DIRECCIÓN.

De lo anterior podemos concluir que solo el 61% considera que la dirección está siendo un buen trabajo de tal manera que se siente a gusto y motivado, el problema es el resto, pues casi un 15% se encuentra indiferente y además no se tiene ningún control sobre ellos.

El 25% de los empleados y obreros no está motivada, ya que si los procesos de comunicación y asignación de funciones, así como la supervisión y la relación jefe-subordinados no mejoran, potencialmente dejarían de estar motivados y de prestar sus servicios a la empresa.

VARIABLE POLITICA DE SALARIOS

Esta variable consta esencialmente de tres subvariables a analizar Prestaciones, Remuneraciones y Seguridad en el trabajo

A lo referente de las prestaciones se obtuvo de los encuestados que el 84% piensa que estas son las adecuadas para cubrir sus necesidades, el 8% opino que estas no son adecuadas ademas no es un factor para estar a gusto en su trabajo y el 8% restante le resulta indiferente a lo que a prestaciones se refiere.

Las remuneraciones el 74% considero que alguna compensación extra sobre su salario seria motivante y un 12% opino que no resultaria motivante el recibir alguna compensación extra y que 22% restante le resulto indiferente.

La seguridad en el trabajo se recopilo los siguiente de los encuestados un 86% opino que les provocaria motivacion el que la empresa les proporcionaria informes protectores y toda la herramienta necesaria para el desempeñio de sus labores, mientras que un 12% dijo que este no era un factor para la motivación y un 2% finalmente le resulto indiferente el que se les proporcione.

CONCLUSION DE LA VARIABLE POLITICA DE SALARIOS.

De lo anterior se concluye que el 81% considera que se sigue una politica de salarios adecuada. De tal manera que se siente motivado al desempeñar sus labores observándose que un 11% le resulta INDIFERENTE LA POLITICA DE SALARIOS que sigue la empresa y

una minoría del 11% dijo no estar de acuerdo con la política de salarios actuales.

VARIABLE: ANALISIS DE PUESTOS

Lo referente al análisis de puestos el 69% opino que si les motivaría que estuvieran bien definidas las aptitudes y habilidades para cada puesto así como bien definidas las funciones para desarrollarlo un 13% en contraste opino que este no sería una motivación en el desempeño de sus labores, y a un 18% le resulto indistinto que exista o no el análisis debido de puestos.

VARIABLE: TECNICAS DE MOTIVACION

Esta variable como se indico en el diseño de la investigación se mide através de 4 subvariables que son: Ascensos y promociones, programas de calidad de vida de trabajo (QWL), refuerzo positivo, y la participación.

Con relación a los ascensos y promociones un 90% de los encuestados opino que si existiese un examen de conocimientos para poder ascender y promocionarse sería motivante al desempeñar sus labores mientras que un 6% en contraste opino que no les resultaría motivante, y finalmente el 4% les resulto indiferente.

En relación a los programas de calidad de vida de trabajo se obtuvo que el 68% de lo encuestados dijo que si consideraba importante la interrelación de la ingeniería industrial, la psicología la sociología y el liderazgo como factor motivacional.

mientras que un 16% dijo no ser motivante y el 16% restante le resulto indiferente la relación.

En relación al la subvariable de refuerzo positivo se obtuvo que un 94% de los encuestados opino que les resultaria motivante el tener un medio ambiente de trabajo digno en el desarrollo de sus labores, y a un 6% les resulto indiferente el medio ambiente en el cual se desenvuelven sus labores

Lo referente a la participación se obtuvo que el 84% opino que el sentirse apoyado por sus compañeros de trabajo provocaria que estuviera a gusto en su trabajo, a un 8% dijo que no seria este un factor para estar a gusto en su trabajo y finalmente un 8% opino que seria indiferente el sentir o no apoyo por parte de sus compañeros.

CONCLUSION DE LA VARIABLE TECNICAS DE MOTIVACION

De lo anterior podemos concluir que un 84% esta de acuerdo en las técnicas de motivación aplicadas por los directivos de la empresa Siendo de preocuparse el tener el 9% de personal indiferente no siendo atractivo en ningún sentido estas técnicas y un 7% no esta de acuerdo con las técnicas de motivación empleadas.

CONCLUSIONES

La presente investigación, como se expone en el diseño de la misma, se llevo a cabo en el Ingenio SANTA ROSALIA, DE LA AZUCARERA DE LA CHANTALPA.S.A. de la Industria Azucarera con mas de 458 obreros, empleados y personal directivo, la cual presenta un alto indice de falta de motivación del personal y ante tal problemática se decide efectuar esta investigación.

Las variables que se utilizaron para comprobación de la hipótesis fueron: DIRECCIÓN ANALISIS DE PUESTOS, POLÍTICAS DE SALARIOS, y TÉCNICAS DE MOTIVACION. Los resultados arrojados fueron los siguientes.

Aunque la comunicación con los empleados y obreros por parte de la dirección es aceptable, pues el 61% considera estar a gusto, es impresionante que un 39% del personal encuestado no manifiesta ningún interés por tener una comunicación con la dirección, considero que esta debe tratar de hacer un análisis de su sistema de comunicación y poder alcanzar el personal a manera de poder lograr los objetivos de la empresa de manera mas coordinada, pues de lo contrario esta parte del personal que no se integra a la empresa, se encuentra potencialmente desmotivado.

El mismo caso se presenta en el análisis de puestos y funciones, existe una gran apatia por parte de los empleados en

trabajar en una empresa donde las funciones esten, o no esten, bien asignadas, pues casi un 31% del personal encuestado no le presta atencion a este hecho, sin embargo una parte el 13% esta dispuesta a cambiar su aptitud si mejoran estos procesos

Con relacion a las politicas de salarios, el 22% de las personas encuestadas no esta a gusto con estos aspectos y es aqui donde se da el porcentaje mas critico de todas las variables investigadas, aunque tal porcentaje disminuye bastante por el hecho de que la empresa les otorgue seguridad en el trabajo atravez de proporcionales herramientas y uniformes para llevar a cargo su trabajo

Consideramos que tambien deberia tener un programa de incentivos, que de manera gradual recompensara aquellos trabajadores eficientes que realicen bien su trabajo correctamente y a tiempo.

Por ultimo tenemos las tecnicas de motivacion, esta variable se encuentra baja, se debe dar impulso a otras tecnicas de motivacion que estimulen al personal para lograr los objetivos de la empresa.

De todo lo anterior, podemos concluir que efectivamente, como se expresa en la hipotesis, en la Industria Azucarera la motivacion se debe basicamente a la falta de un metodo de incentivo apropiado y a la falta de un buen liderazgo de los gerentes de area.

Asi como los procesos de comunicacion no han sido los adecuados para poder transmitirle al personal la mision de

objetivos de la empresa de tal forma de que los trabajadores se sientan orgullosos de trabajar en el Ingenio SANTA ROSALIA. DE LA AZUCARERA DE LA CHANTALPA, S.A.

Por otro lado urge un programa completo sobre la administración de los recursos humanos donde abarque programas de comunicación y motivación y la creación de un programa de incentivos y remuneraciones gradual para todos los obreros y empleados.

BIBLIOGRAFIA

''ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS''
ARIAS GALICIA FERNANDO
EDITORIAL TRILLAS. 2ª EDICION.

''ADMINISTRACION DE PERSONAL''
DALTON E Mc FARLAND
EDITORIAL FONDO DE CULTURA ECONOMICA. 1ª EDICION.

''TECNICAS DE DIRECCION DE PERSONAL''
DE LUCAS ORTUETA RAHON
EDITORIAL LIMUSA. 5ª EDICION.

''MANUAL DE CAMPO EN CAÑA DE AZUCAR''
GARCIA ESPINOZA ALFONSO
AZUCAR. IMPA. 3ª EDICION.

''ADMINISTRACION DE PERSONAL. ORGANIZACION, CONTRATACION Y
REMUNERACION DE TRABAJO''
HERNANDEZ / SUERALIK / CHRUDEN / SHERMAN
EDITORIAL IBEROAMERICANA. 1ª EDICION

''ADMINISTRACION DE PERSONAL''. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
HERNANDEZ / SUERALIK / VAREZA / CHRUDEN / SHERMAN
EDITORIAL IBEROAMERICANA. 1ª EDICION.

''ADMINISTRACION''
KOONTZ / O'DONNELL / WEIRICH
EDITORIAL Mc GRAU HILL. 8ª EDICION.

''TEORIA Z''
OUCHI WILLIAM
EDITORIAL FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO
UNICA EDICION.

''EL ANALISIS DE PUESTOS''
REYES PONCE AGUSTIN
EDITORIAL NORIEGA LIMUSA. 5ª EDICION.

"PERSONAL, PROBLEMAS HUMANOS DE LA ADMINISTRACION"
STRAUSS / SAYLES
EDITORIAL PRENTICE HALL. 1ª EDICION