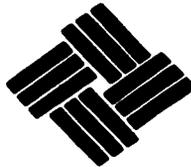


881202

7



UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ASPECTOS MOTIVACIONALES
DE LA TEORIA Z APLICABLES
AL PERSONAL EN LA
INDUSTRIA DEL PLASTICO**

EJEMPLAR UNICO

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

LUIS MIGUEL MUZQUIZ GOMEZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO
C.P.Y LA. MANUEI RANAI LUANA

MEXICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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

INDICE.

INDICE.

	Página

PROLOGO.	VII
INTRODUCCION.	X
CAPITULO 1. PLANEACION DE LA INVESTIGACION.	1
1.1 Objetivo.	2
1.1.1 General.	2
1.1.2 Especificos.	2
1.2 Planteo del Problema.	3
1.3 Diseño de la Hipótesis.	3
1.3.1 Identificación de Variables.	5
1.4 Diseño de la Prueba.	5
1.4.1 Investigación Documental.	5
1.4.2 Investigación de Campo.	6
1.4.2.1 Delimitación del Universo.	7
1.4.2.2 Diseño de la Muestra.	7
1.4.2.3 Tamaño de la Muestra.	8
1.4.2.4 Instrumento de Prueba.	9

1.4.2.5	Justificación del Cuestionario.	14
1.4.2.6	Aplicación del Cuestionario.	15
1.4.2.7	Tabulación.	15
1.4.2.8	Limitaciones en la Aplicación del Cuestionario.	15
1.5	Mecanismos de Control.	16
CAPITULO 2. MOTIVACION - CONCEPTOS GENERALES.		17
2.1	Conceptos Básicos e Importancia.	18
2.2	Las Necesidades del Trabajador.	23
2.3	La Relación Motivación-Desempeño.	26
2.3.1	Supervisión.	31
2.3.2	Aspectos de la Supervisión Relacionados con la Productividad y el Desempeño.	40
CAPITULO 3. PRINCIPALES TEORIAS MOTIVACIONALES.		44
3.1	Abraham Maslow y la Jerarquía de Necesidades.	45

3.2	David C. McClelland y la Motivación del Logro.	52
3.3	Douglas Mc Gregor y las Teorías X y Y.	55
3.4	Hertzberg y la Teoría de los Dos Factores.	59
3.5	Porter y Lawler y el Modelo de Satisfacción y Desempeño.	61
3.6	Chris Argyris y la Teoría de la Madurez-Inmadurez.	63
CAPITULO 4. CONCEPTOS SOBRE LA TEORIA Z.		69
4.1	Introducción.	70
4.2	Características.	72
4.2.1	Los Valores Colectivos.	73
4.2.2	Evaluación y Promoción de Empleados.	75
4.2.3	Empleo de por vida.	81
4.2.4	La no-especialización.	85
4.3	Comparación entre Oriente y Occidente.	89

CAPITULO 5. TRABAJO DE GRUPO Y CONFIANZA. 93

5.1	Definición de Grupo de Trabajo.	94
5.2	El Grupo de Trabajo dentro de la Organización.	96
5.3	La Motivación del Grupo.	99
5.3.1	Motivadores del Grupo.	100
5.3.2	Desmotivación del Grupo.	103
5.4	Desarrollo de las Relaciones de Confianza.	105

CAPITULO 6. TEORIA Z EJEMPLIFICADA-CASO MATSUSHITA. 109

6.1	Antecedentes.	110
6.2	Estrategia.	112
6.3	Estructura Organizacional.	114
6.4	Motivación a Través de los Valores Espirituales.	118
6.5	Políticas al Personal.	122

CAPITULO 7. INVESTIGACION DE CAMPO. 125

**7.1 Resultados de la Investigación
de Campo. 126**

CONCLUSIONES. 150

BIBLIOGRAFIA. 157

PROLOGO.

PROLOGO.

El presente estudio ha sido llevado a cabo después de investigar acerca del por qué del increíble desarrollo de un país tan pequeño y falto de recursos materiales como es Japón. La elevadísima productividad del empleado japonés de cualquier nivel, su sólida lealtad a la compañía, y la filosofía con la que toma su trabajo, y en general orienta su vida, son el secreto de cómo se puede lograr un avance tan impresionante contando prácticamente sólo con el recurso humano.

En México se tiene una carencia en las características mencionadas del empleado japonés. Por esta razón es interesante observar qué aspectos son los que motivan al trabajador japonés y cuáles de éstos pueden ser aplicados en nuestro medio.

La aplicación en México de aspectos motivacionales utilizados en Japón, puede conducir a un mejor uso de los recursos humanos, lo que traería enormes beneficios tanto a los trabajadores, como al país en su totalidad. El deseo de encontrar alguno o algunos de estos conceptos motivacionales de la llamada teoría Z japonesa factibles de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

aplicar en nuestro país, ha impulsado la realización de este trabajo.

Se desea hacer patente el agradecimiento al Maestro, C.P. y L.A. Manuel Rafael Luaña, director de esta investigación, pues gracias a su ayuda, motivación y dirección fue posible la realización y terminación de la misma. Se desea agradecer también al Lic. Hugo Aveytua, quien a lo largo de la carrera, instruyó a los alumnos de la Escuela de Contaduría y Administración de la Universidad Anáhuac en cómo realizar metódica y ordenadamente, trabajos de investigación.

Asimismo, se agradece a todas aquellas personas e instituciones a las que fue requerida información, y se espera que la presente investigación sea una contribución útil, para la planeación y desarrollo de trabajos en esta Área de la administración de recursos humanos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION.

INTRODUCCION.

El objetivo al desarrollar el presente trabajo ha sido el de proporcionar una descripción de los aspectos referentes a los recursos humanos y en especial a la motivación presentada en la teoría Z utilizada actualmente en las más avanzadas organizaciones japonesas. Se pretende presentar al lector un panorama de los principales conceptos expuestos en esta teoría relacionándolos con la motivación como la conocemos en Occidente.

Este trabajo puede ser de interés para personas relacionadas con las áreas de recursos humanos y de planeación, así como para estudiantes de administración. Estando basado principalmente en la experiencia de muchas personas en el campo de la motivación.

El primer capítulo presenta detalladamente la metodología utilizada en el desarrollo de la presente investigación. Se presenta el plan de estructuración tanto en su parte documental como de campo.

El segundo capítulo esboza los conceptos básicos de lo que es la motivación, así como las relaciones que tiene con las

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

necesidades de las personas, la supervisión, la productividad y el desempeño.

El tercer capítulo presenta las principales teorías motivacionales. Se tratan las teorías propuestas por los autores más renombrados cuyos trabajos son pilares en el Área de la motivación.

El cuarto capítulo se enfoca en lo que es la teoría Z. Se presentan las características de dicha teoría, así como los valores que la sostienen y las políticas particulares de las empresas que la practican.

El quinto capítulo trata de lo que es el trabajo de grupo, fundamental en la implementación de un modelo tipo "Z". Se mencionan también la importancia de las relaciones de confianza en una organización.

El sexto capítulo presenta lo que es la teoría "Z" en funcionamiento. Es ejemplificada con el caso de Matsushita Electric, una representativa compañía japonesa. Se tocan puntos tales como sus antecedentes, estrategias, estructura, política, etc.

El séptimo capítulo trata sobre los resultados obtenidos en

la investigación de campo realizada para efectos de medir la factibilidad de la utilización de herramientas motivacionales propias de la teoría "Z". Se exponen los resultados obtenidos, así como su análisis e interpretación.

Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones, basadas en la comparación de los objetivos y los resultados obtenidos en la presente investigación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PAGINACION DISCONTINUA

CAPITULO I.

PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

CAPITULO I.

PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

1.1 OBJETIVO.

1.1.1 GENERAL.

El objetivo general es el de extraer los aspectos motivacionales de la teoría "Z" japonesa cuya aplicación sea factible en el personal que trabaja en la industria del plástico en México.

1.1.2 ESPECIFICOS.

Estudiar los modelos propuestos por los principales autores en el área de la motivación al personal.

Estudiar las herramientas motivacionales de la teoría "Z" utilizadas en la industria japonesa actualmente.

Investigar los aspectos motivacionales del grupo de trabajo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dentro de la organización.

Analizar las estrategias, estructura organizacional, políticas y estilo directivo de una organización japonesa en relación al alto grado de motivación existente en su personal.

Explorar la opinión acerca de los aspectos motivacionales de la teoría "Z" en personal de la industria mexicana del plástico.

1.2 PLANTEO DEL PROBLEMA.

¿Es posible incrementar la productividad del personal de la industria mexicana del plástico mediante la aplicación de aspectos motivacionales de la teoría "Z" utilizada en Japón actualmente?

1.3 DISEÑO DE LA HIPOTESIS.

Existen aspectos motivacionales en la teoría "Z" aplicables

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en México que pueden incrementar la productividad en el personal de la industria del plástico.

Hipótesis específicas:

- Algunos de los valores colectivos que motivan al trabajador japonés pueden ser implementados en México para lograr una mayor lealtad a la compañía e incrementar la productividad.
- Existen ciertos aspectos en la forma de evaluación y promoción utilizadas en Japón aplicables en nuestro medio que se pueden traducir en mejores rendimientos.
- La no-especialización de la teoría Z puede ser aplicada en México con resultados favorables a las empresas.
- Existen estrategias utilizadas en Japón que de ser aplicadas en México conducirían a una mayor competitividad en los mercados tanto nacionales como extranjeros.
- La utilización en México de ciertas políticas al personal de uso difundido en Japón puede conducir a un valioso

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

incremento en la motivación del trabajador mexicano.

1.3.1 IDENTIFICACION DE VARIABLES.

Variable independiente: Los aspectos motivacionales de la teoría Z.

Variable dependiente: Incrementar la productividad de la industria mexicana del plástico.

1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA.

Para la comprobación o disprobación de las hipótesis presentadas en esta investigación, se llevará a cabo la realización de dos tipos de investigación: documental y de campo.

1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL.

Las fuentes de información a utilizar para la realización de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

este trabajo son:

Biblioteca de la Universidad Anáhuac.

Biblioteca Benjamin Franklin.

Biblioteca del Instituto Tecnológico Autónomo de México.

Bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Biblioteca personal del L.A. y C.P. Manuel Rañal Luafra.

Material adquirido para asistencia en la realización de este trabajo.

Con el objeto de mantener una confiabilidad adecuada en la presente investigación, el número de libros de consulta revisados y de los cuales se obtendrán citas bibliográficas será de 21, número considerado adecuado para este efecto de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Escuela de Contaduría y Administración de la Universidad Anáhuac. Estos libros serán referidos en la bibliografía.

1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO.

Con el objeto de una obtención eficiente y ordenada de la información recopilada durante la investigación de campo, los datos serán obtenidos directamente de las personas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sujetas a la investigación por medio de una encuesta.

La encuesta será de tipo estructurado por medio de un cuestionario para así lograr una mayor objetividad en la tabulación y los resultados. Por las mismas razones, las preguntas contenidas en el cuestionario serán dicotómicas o de elección múltiple.

Procedimiento utilizado:

1.4.2.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO.

El total de las personas sujetas a investigación serán trabajadores de la industria del plástico de la zona metropolitana de la ciudad de México. Todos deben estar laborando bajo las condiciones de trabajo actuales en la mencionada industria, con el objeto de obtener información reciente y confiable.

1.4.2.2 DISEÑO DE LA MUESTRA.

La proporción del universo seleccionada para entrevistar,

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

será tomada por Área geográfica, entrevistando únicamente a trabajadores de la zona metropolitana de la ciudad de México, por ser ésta el área con mayor cantidad de empresas en esta rama.

~
1.4.2.3 TAMANO DE LA MUESTRA.

El tamaño de la muestra para el presente trabajo, y considerando lo especificado por el Centro de Investigación, será de 80 trabajadores, todos laborando en la industria del plástico actualmente, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 (P.Q)}{e^2}$$

donde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza

e = error de la muestra o probabilístico.

P = probabilidad favorable del evento

Q = probabilidad desfavorable del evento

Utilizando una confiabilidad del 92.5%:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

$Z = 92.5$ en donde $.925 / 2 = .475$ en tablas de
 $e = 10 \%$ distribución normal = 1.78
 $P = 50 \%$
 $q = 50 \%$

así:
$$n = \frac{1.78^2 (.5)(.5)}{.1} = 79.21 \text{ cuestionarios.}$$

1.4.2.4 INSTRUMENTO DE PRUEBA.

Se utilizará un cuestionario piloto. Después de ajustes al cuestionario piloto, el definitivo es el siguiente.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD ANAHUAC.
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.

DATOS GENERALES

Razón social:

DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre:

Puesto:

Antigüedad en la empresa:

Antigüedad en el puesto:

INFORMACION DE LA EMPRESA

Número de empleados:

Número de obreros:

Fecha de iniciación de labores:

1) ¿ Se siente usted presionado por los métodos de supervisión?

SI

NO

2) ¿ Es usted responsable del desempeño de la empresa en

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

algún grado?

SI

NO

- 3) ¿Siente usted que es parte de la empresa siendo su trabajo importante para alcanzar los fines de la misma?

SI

NO

- 4) ¿Tiene usted interés en que su compañía se desarrolle y crezca?

SI

NO

- 5) ¿Se vería usted beneficiado si esto sucediera?

SI

NO

- 6) ¿Se siente usted orgulloso de trabajar en esta empresa?

SI

NO

- 7) ¿Siente usted satisfacción cuando la empresa alcanza

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sus metas de producción, ahorro, etc.?

SI

NO

8) ¿Opina usted que las huelgas dañan a usted tanto como a la empresa?

SI

NO

9) ¿Le agradaría saber que la compañía desea contratar sus servicios hasta el día de su jubilación?

SI

NO

10) ¿Se sentiría más responsable por lo que ocurre en la empresa si esto sucediera?

SI

NO

11) ¿Si esto sucediera permanecería en la empresa hasta el día de su jubilación?

SI

NO

12) ¿Cree usted que los resultados que la empresa

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

obtiene se deben al trabajo de usted y sus
compañeros?

SI

NO

13) ¿Siente usted el deseo de superar su trabajo para
que tanto la empresa como usted se superen?

SI

NO

14) ¿Siente usted que mientras su empresa sea fuerte,
usted lo será también?

SI

NO

15) ¿Siente usted que al estar en mejor posición su
empresa y ser más fuerte está usted más seguro con
su trabajo?

SI

NO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.4.2.5 JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO.

El cuestionario está orientado a detectar cuáles aspectos motivacionales utilizados en Japón serían aceptados por el personal mexicano.

La relación preguntas-hipótesis-objetivos, se demuestra en el siguiente cuadro:

Pregunta	Objetivos	Hipótesis
1	4	H
2	2-4	H
3	2-4	H
4	3-4	H
5	3-4	H
6	2-4	H
7	2-4	H
8	4	H
9	4	H
10	4	H
11	4	H
12	2	H
13	2	H
14	3	H
15	3-4	H

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las preguntas incluidas en el cuestionario cubren los objetivos que no pueden ser alcanzados en la parte documental de la presente investigación.

1.4.2.6 APLICACION DEL CUESTIONARIO.

El cuestionario será aplicado al personal operativo de empresas del ramo del plástico localizadas en la zona metropolitana. Será aplicado a una persona a la vez siendo todas las anotaciones anotadas en el cuestionario realizadas por el entrevistador a manera de entrevista.

1.4.2.7 TABULACION.

El resultado del agrupamiento de todos los datos obtenidos durante la encuesta será hecho en forma manual. Los resultados serán presentados en el séptimo capítulo en porcentajes base 100.

1.4.2.8 LIMITACION EN LA APLICACION DEL CUESTIONARIO.

Existieron limitaciones en el sentido que no todas las

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

empresas visitadas estaban dispuestas a cooperar, sin embargo, ante esto se localizaban más empresas para cubrir el número de cuestionarios deseado.

Debido a experiencias obtenidas en cuanto a los datos personales de los entrevistados, se ha dado la libertad a los entrevistados de responder los datos personales sólo si así lo desean. Esto provoca un mayor entusiasmo por parte de los entrevistados y probablemente un mayor grado de sinceridad en las respuestas.

1.4.3 MECANISMOS DE CONTROL.

Con el propósito de obtener la información más confiable, el principal mecanismo de control utilizado fue que el mismo entrevistador fuera el que hiciera todas las anotaciones en el cuestionario. De esta manera, se evitan los cuestionarios contestados a la ligera y se toma una posición mucho más seria. Todas las entrevistas, de igual manera, fueron realizadas por la misma persona.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO II.

MOTIVACION - CONCEPTOS GENERALES.

CAPITULO II.

MOTIVACION - CONCEPTOS GENERALES.

2.1 CONCEPTOS BASICOS E IMPORTANCIA.

Si se observa una organización, resulta evidente que ésta es un sistema, esto es, "un conjunto de partes, o de elementos interrelacionados, planeado para alcanzar un objetivo específico" (1)

Dentro de este sistema, no obstante el grado de automatización de una organización el hombre es un elemento esencial que siempre se encontrará detrás de este sistema, y es por esto, que el elemento humano es tan importante.

El manejo de los recursos humanos es una de las funciones primordiales que realiza el administrador dentro de las organizaciones. La importancia de esta función está dada porque es necesario que el administrador dirija y coordine

(1) Forkner y McLeod. Aplicaciones de la Computadora a los Sistemas Administrativos, pág. 22.

al elemento humano para que este realice todo tipo de actividades para así lograr los objetivos organizacionales, departamentales y personales.

La motivación, se convierte en una herramienta del administrador para impulsar al elemento humano a realizar las funciones que le correspondan dentro de la organización. Así, es de vital importancia conocer los resortes que impulsan la acción humana, para que el administrador pueda actuar manejando al elemento humano a fin de que la organización funcione y cumpla con sus objetivos, así como lograr que los integrantes de la organización se sientan satisfechos.

Un hombre no es capaz de hacer por sí solo todo el trabajo dentro de una organización, por lo tanto, depende de más hombres para que trabajen con él y para él. El rendimiento de un administrador está directamente relacionado con el rendimiento de los hombres que trabajan para él, "y sus propios resultados son esencialmente los de sus trabajadores." (2) Es por esto, que el administrador se preocupa por lo que hacen sus subordinados, cómo lo hacen y por qué lo hacen.

La palabra motivación se deriva del vocablo latino "motio",

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que es movimiento. De tal forma que motivación es algo que incita o mueve a actuar.

La motivación es un proceso en el cual se pueden identificar tres fases:

Fase 1: Motivos propiamente dichos - Son la consecuencia de una necesidad o deseo, que pueden ser de origen fisiológico, psicológico, social o cultural.

Fase 2: Conducta desencadenada - Esta conducta es consecuencia también de la necesidad o el deseo.

Fase 3: Satisfacción de la necesidad.

Existe una diversidad de definiciones de motivación, por lo que tomaremos sólo las dos más completas:

*Motivación es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo. Si se impulsa a las personas, reaccionarán simplemente a las presiones.

(2) Odiorne S. George. Administración por Objetivos, pág. 20.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Actuarán porque sienten que deben hacerlo. Sin embargo, si están motivadas harán la elección positiva de realizar algo, porque consideran que ese acto es importante para ellas". (3)

"Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo". (4)

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, es importante subrayar la relación motivación - conducta, ya que el hecho de ser factible una modificación en la conducta por medio de la motivación, convierte a ésta en una importante herramienta en la administración de recursos humanos, puesto que el objetivo de la motivación es el de "desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal. (5)

-
- (3) Davis, Keith. El Comportamiento Humano en el Trabajo, pág. 293.
 - (4) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, pág. 65.
 - (5) Arias Galicia, Fernando. ob. cit. pág. 164.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cabe hacer una observación, la motivación de un individuo está fuertemente influenciada por dos aspectos; la moral del grupo y los incentivos a utilizar. Aspectos de vital importancia en la teoría Z utilizada en Japón.

Actualmente, las compañías japonesas toman ventaja de la moral del grupo, que provoca que aún cuando alguno de los trabajadores se desaliente, los demás lo animan a continuar en busca de su objetivo. Es importante que exista una conciencia de grupo y más aún, una conciencia, y una confianza que implique que el bien del grupo y el bien de la organización es uno.

En cuanto a los incentivos, que pueden o no ser de carácter económico, producen en el trabajador la satisfacción de que su esfuerzo es observado y aquilatado por la dirección, lo que satisface las necesidades de estima y de reconocimiento. En Japón, hay un fuerte énfasis en la satisfacción de necesidades de carácter psicológico, social y cultural más que económico, lo que en muchas ocasiones logra que el trabajador de más para conseguir sus objetivos, y por ende, los de la empresa.

Finalmente, para redondear lo que sería un marco básico acerca de la importancia y concepto de la motivación, cabe

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mencionar que para lograr una motivación adecuada se deben tomar en cuenta a las dos fuerzas que dictan la moral del grupo y los incentivos dentro de la organización, que son la dirección y el sindicato.

2.2 LAS NECESIDADES DEL TRABAJADOR.

Antiguamente se tenía el concepto de que el único motivador para el hombre era el dinero. Conforme se fue avanzando en el campo de la motivación se pensó que si bien el dinero no era el motivador único, sí era el más importante. Hasta que se llegó al punto actual, en donde los especialistas en la materia arguyen que existen otros motivadores tan importantes o más importantes y profundos que el dinero.

El hombre tiene necesidades, las cuales en el campo de la motivación, son identificadas con motivos que provocan una forma determinada de conducta. Por esta razón existen móviles que pueden influenciar a la conducta del hombre, por lo que se puede afirmar que la conducta es causada, y es motivada, sin olvidar que se dirige a un fin.

Las necesidades del hombre pueden ser clasificadas en dos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

categorías: las fisiológicas y las psicológicas.

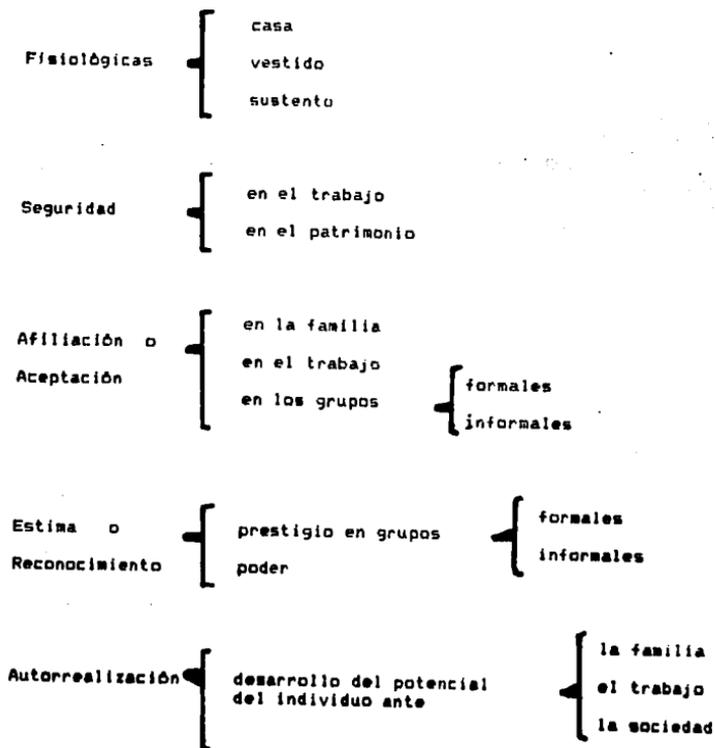
Las necesidades fisiológicas son aquellas que el hombre debe satisfacer para vivir, esto es, son necesidades de subsistencia y por lo tanto siempre ocupan un primer plano en el orden de importancia, por lo que no se puede pensar en satisfacer otro tipo de necesidades si no han sido éstas cubiertas.

Las necesidades psicológicas, de acuerdo a A. H. Maslow, son las de seguridad, afiliación o aceptación, estima o reconocimiento y autorrealización. Estas necesidades, aunque no son tan definidas como las fisiológicas, forman parte del yo psicológico, y deben también ser satisfechas. Siempre están latentes en el hombre y se manifiestan principalmente cuando las necesidades de carácter fisiológico han sido satisfechas total o parcialmente.

A medida que las necesidades de un nivel se satisfacen, las necesidades del siguiente nivel emergen haciéndose predominantes. De esta forma, si por ejemplo las necesidades fisiológicas y de seguridad son satisfechas (total o casi totalmente) las necesidades de amor y autoestimación cobrarán fuerza, subordinando a un segundo plano a las necesidades fisiológicas y de seguridad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Si un individuo no logra la satisfacción de alguna necesidad sobreviene en él el estado anímico de la frustración. Existen muchas clasificaciones de las necesidades humanas, de las cuales, se presenta un esquema que engloba las necesidades según Maslow:



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Por todo lo expuesto anteriormente, es necesario que la dirección preste atención a las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización, no sólo por el bien de los mismos, sino también por el bien de la organización. Intentando de esta manera buscar una actitud más positiva hacia la empresa, y no una actitud frustrada de apatía y recelo por parte de los trabajadores. En capítulos posteriores se expondrá cómo se han conseguido actitudes más positivas hacia la empresa utilizando conceptos motivacionales de la teoría Z.

2.3

LA RELACION MOTIVACION-DESEMPEÑO.

Existen numerosas teorías acerca de las relaciones que pueden existir entre la motivación y el desempeño de la persona dentro de su trabajo. A este respecto se han elaborado una serie de estudios como los realizados por Vroom, Herzberg, Likert, McClelland y otros autores de renombre en el área administrativa. Dichos estudios no siempre han llegado a las mismas conclusiones.

Aparentemente, estos estudios han obtenido diferentes

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

resultados por el hecho que la relación existente entre la motivación y el desempeño de los trabajadores no es simple y directa, sino que por el contrario es compleja y en ella influyen muchos factores, que al estar presentes en distintas proporciones producen variaciones en los resultados. Además, existen dificultades en cuanto al grado de precisión con que es posible cuantificar la motivación, así como, considerar el desempeño no sólo en relación a la cantidad de motivación, sino también a la calidad de la misma.

El hecho de que la relación motivación-desempeño existe, está claro, el problema es medir qué nivel de motivación es óptimo. La intensidad de la motivación debe ser tal, que el individuo pueda trabajar tranquilamente sin estar concentrado exclusivamente en lograr una meta determinada, ignorando otros factores y otra información importante que le permita observar objetivamente todas las características de las situaciones, para así poder solucionar los problemas que se le presenten en el trabajo.

El problema que se le presenta al administrador es el encontrar la proporción de la adecuada cantidad y calidad de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

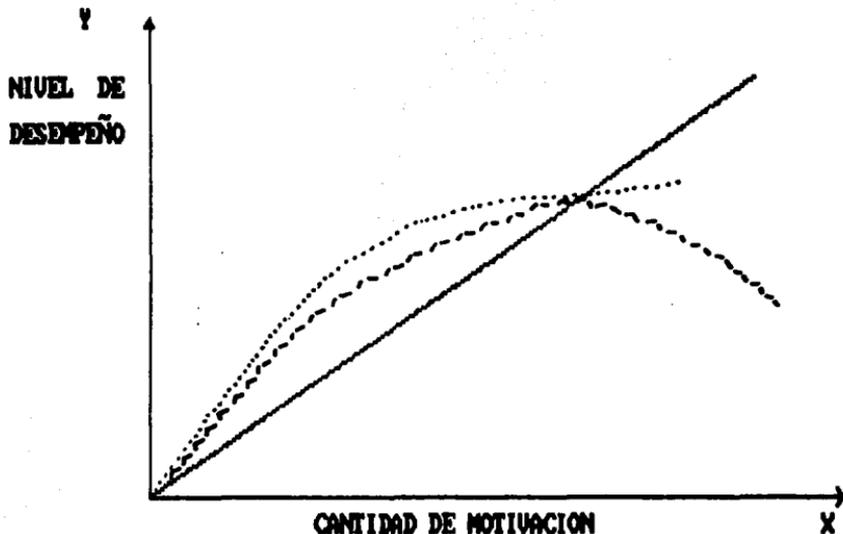
motivación para poder conseguir el máximo desempeño de sus empleados.

Las investigaciones realizadas por McClelland muestran que conforme se va incrementando el nivel de motivación, el rendimiento de los trabajadores aumenta, hasta llegar a un punto en el cual dicho rendimiento decrece a medida que la intensidad de la motivación sigue en aumento. Por lo tanto, el nivel óptimo de motivación es aquel en el cual el rendimiento aún no comienza a caer, como se explicará con la función de U invertida de Vroom.

Victor H. Vroom, supone tres alternativas distintas sobre la relación existente entre la cantidad de motivación dada a una persona, y el nivel de desempeño que dicha persona tendrá.

Las tres alternativas que Vroom nos presenta se pueden observar en la siguiente gráfica:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Línea recta: función directamente proporcional.

Línea punteada: función acelerada con cambios no proporcionales.

Línea quebrada: función de U invertida.

* Fuente: Victor H. Vroom y E. Deci; Motivación y Alta Dirección, pág. 212.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Explicación de las tres curvas de Vroom:

Función directamente proporcional - Esta es una recta que parte del origen con una inclinación de 45°. Como cualquier recta con dichas características, un cambio en la cantidad de motivación (X) traerá como consecuencia un cambio directamente proporcional en el nivel de desempeño (Y), esto es, que un aumento de una unidad en cantidad de motivación, forzosamente ocasionará un aumento también de una unidad en el nivel de desempeño.

Función acelerada con cambios no proporcionales - En esta curva, se observa una ley de rendimientos decrecientes, esto es, que un aumento en cantidad de motivación (X) ocasiona un aumento menos que proporcional en el nivel de desempeño (Y), y que conforme se avanza, los aumentos en cantidad de motivación (X) producirán aumentos cada vez menores en el nivel de desempeño (Y) hasta llegar a un punto en que desaparecen. En otras palabras, el primer aumento de una unidad en X producirá un aumento de menos de una unidad en Y. El siguiente aumento en X, producirá un incremento menor que el anterior en Y, y así sucesivamente hasta que un incremento en cantidad de motivación conduzca a un incremento de cero en el nivel de desempeño.

Función de U invertida - Esta función tiene un comportamiento similar a la función con cambios no proporcionales, excepto que en ésta, se llega a un punto máximo (en donde la función anterior llega a ser incremento en Y) y si se sigue incrementando la cantidad de motivación, el nivel de rendimiento comenzará a bajar. Esta curva nos dice que a niveles moderados de motivación se alcanzan los mayores rendimientos, y que a niveles muy altos de motivación el rendimiento baja.

De las tres curvas que Vroom nos presenta, la función de U invertida es la más apegada a la realidad. Es en donde se tiene un nivel óptimo de motivación, y a incrementos o decrementos en la cantidad de motivación, el rendimiento bajará, tal y como McClelland también afirma.

2.3.1 SUPERVISION.

La palabra supervisión proviene de dos vocablos latinos que significan "sobre" y "ver", por lo que el supervisor es la persona que vigila a los trabajadores. Desde este ángulo se puede ver que la supervisión es vista por los trabajadores como algo malo, como algo que los fuerza a hacer

lo que no quieren.

Tradicionalmente ha existido un choque entre los trabajadores y la dirección representada por el supervisor, que como nos lo dice el maestro Arias Galicia "los supervisores simbolizan algo negativo, asumen el papel de verdugos". (6)

El hecho de que los trabajadores sientan esta antipatía y en algunas ocasiones incluso odio hacia el supervisor, y por ende, la dirección representada en él, es algo extremadamente negativo para la organización, ya que el trabajo se convierte en un juego en el cual un equipo obliga al equipo contrario a realizar una serie de tareas, y a su vez, el equipo obligado opone la máxima resistencia posible.

Este divorcio entre la dirección y los trabajadores debe ser evitado, intentando, por el contrario, que tanto trabajadores como directivos sientan que "juegan en el mismo equipo".

(6) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, pág. 139.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Falta Página

33

obtengan beneficios tanto económicos como psicológicos para trabajadores y empresa.

Un estilo de supervisión basado en la persuasión busca coordinar el esfuerzo de los trabajadores y de la dirección, lo que implica que ambas partes tengan objetivos comunes. El bien de la empresa y del trabajador debe ser el mismo.

La teoría Z, no propone de ninguna manera la pérdida de autoridad o de control por parte de la dirección, al contrario, en la empresa japonesa las líneas de autoridad son muy rígidas. Lo que sí se propone, es lograr una armonía entre los objetivos de la empresa y de los trabajadores, persuadiendo a los segundos en lugar de obligarlos, y por supuesto permitiendo que los trabajadores obtengan beneficios palpables, ya sea económicamente o psicológicamente cuando la empresa alcanza sus objetivos.

En la teoría Z, el hablar de persuasión no implica manipulación, lo que busca es una colaboración no impuesta por la fuerza. Las tres formas de dirigir a un grupo son: mediante la autoridad, la manipulación y la colaboración. Detrás de cada una de estas formas de dirigir al grupo, se encuentra un tipo o estilo de supervisor. A continuación se analizarán los tipos de supervisor de acuerdo a Arias Galicia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.1.1 AUTOCRATA CONSUMADO.

El supervisor de este estilo, se apoya únicamente en la autoridad que le confiere la organización formal para dirigir al grupo. Esta persona no busca la fuente de su autoridad en la razón, sino que por el contrario, sólo "utiliza en forma irracional la autoridad que le da su puesto". (7)

Este tipo de supervisión por presión, miedo y amenazas tiene como consecuencia en el grupo de trabajo:

- "a) Sumisión y resentimiento.
- b) Aceptación mínima de responsabilidad.
- c) Irritabilidad.
- d) La gran satisfacción es "hacer tonto" al supervisor". (8)

Es evidente que bajo estas circunstancias el choque entre los trabajadores y la dirección es inevitable. Se provoca

(7) Arias Galicia, Fernando. Ob. cit. pág. 145.

(8) Ibidem. pág. 145.

una enemistad entre las partes tal, que la empresa que se encuentre bajo estas circunstancias estará en desventaja con respecto a una en la que exista unión entre dichas partes. En este caso, los objetivos de la empresa son diametralmente opuestos a los objetivos de las personas que trabajan en la misma.

2.3.1.2 AUTOCRATA BENEVOLO.

Este tipo de supervisor es manipulador, ya que adquiere una actitud paternalista hacia las personas bajo su mando y trata de manejarlas lavándoles el cerebro, con el fin de obtener lo que desea. "El autócrata benévolo trata de usar no la autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia". (9)

Las reacciones del grupo a este tipo de supervisor de acuerdo a Arias Galicia serían:

"a) La mayoría siente simpatía hacia el supervisor, pero

(9) Ibidem, pág. 146.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

algunos detectan su verdadera actitud y les antipatiza profundamente.

b) La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del supervisor.

c) Se registra también sumisión y falta de desarrollo personal.

d) Nadie desarrolla ideas positivas". (10)

Ante esta situación se puede observar una falta de creatividad. Sólo existirá una unión de los objetivos de la empresa con algunos trabajadores, mientras que muchos otros grupos informales opondrán resistencia hacia los objetivos de la misma. Existe el peligro de resentimientos de muchos trabajadores a la empresa.

2.3.1.3 SUPERVISOR INDIFERENTE.

Los dos anteriores tipos de supervisores debido a sus

(10) Ibidem, pág. 146.

características, y cada uno a su manera, tienden a hacer irresponsable al trabajador a su cargo. El supervisor indiferente es irresponsable en sí. Este tipo de supervisor evade sus responsabilidades y en lugar de motivar a los trabajadores, necesita él ser motivado. Las posibles reacciones del grupo ante esta actitud son:

- a) La moral de trabajo y la productividad al mínimo.
- b) Descuido en el trabajo, rendimiento bajo.
- c) El empleado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar.
- d) No hay espíritu de grupo ni trabajo en equipo.
- e) Nadie sabe qué hacer ni qué esperar". (11)

2.3.1.4 EL DEMOCRATA.

Este tipo de supervisor tiende a manejar al grupo en base a la autoridad informal más que apoyándose en la autoridad que

(11) Ibidem, pág. 146.

le confiere su puesto. A su vez, tiende a tener consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos de los trabajadores a su cargo.

Un supervisor de este tipo no rehuye a sus responsabilidades, y no sólo esto, sino que reparte y respeta las responsabilidades de las personas bajo su mando, a las cuales proporciona los medios para superarse. Encontramos en él una tendencia a conceder autonomía a sus trabajadores brindándoles la oportunidad de sentirse sus propios jefes.

Las probables reacciones que el grupo de trabajo tendría ante este supervisor son las siguientes:

- a) Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- b) Producción de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y los procedimientos de la organización son adecuados).
- c) Excelente trabajo en grupo.
- d) Sienten que hay éxito en el trabajo, y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- e) Menos problemas de rendimiento y motivación.
- f) El supervisor está más descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.
- g) Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.
- h) Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo". (12)

No se puede afirmar que con este tipo de supervisión se obtengan forzosamente las reacciones del grupo de trabajo mencionadas, sin embargo, la tendencia es favorable, ya que se reduce el divorcio que existe entre la dirección y el trabajador.

2.3.2 ASPECTOS DE LA SUPERVISION RELACIONADOS CON LA PRODUCTIVIDAD Y EL DESEMPEÑO.

En este apartado, se tratarán aspectos de la supervisión que

(12) Ibidem, pág. 147.

influyen de manera determinante en la actuación del personal. Habiendo estudiado ya los diferentes tipos de supervisores, se expondrán razones por las cuales el tipo democrático de supervisión tiende a una productividad más elevada en el personal.

Existen muchas características del supervisor democrático que está básicamente orientado hacia el trabajador que hacen que la productividad sea mayor a la obtenida por supervisores orientados hacia la producción. Entre estas características destacan:

- a) Asume a un grado mayor las funciones relacionadas al liderazgo, lo que a su vez le da ventaja en lo que a relaciones interpersonales respecta.
- b) Tiende a delegar responsabilidades, por lo que puede emplear su tiempo más efectivamente en supervisar, que es su función básica.
- c) Presta más atención a la motivación de las personas bajo su mando.
- d) Otorga más libertad al trabajador, lo que le motiva en alto grado al sentir que su conocimiento del trabajo es

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

reconocido.

e) Toma en cuenta las necesidades del trabajador como ser humano individual, lo que crea una relación más personal y una atmósfera de trabajo más propicia.

f) Da un lugar al trabajador, lo que hace que se sienta más responsable de su trabajo individual.

g) Tiene tiempo para discutir con sus hombres sobre problemas personales.

h) Forma una atmósfera de trabajo tal, que contribuye a facilitar la discusión de problemas relacionados con el trabajo.

i) Se puede esperar de él que en algún momento defienda a sus trabajadores, lo que le confiere una posición de liderazgo altamente motivadora para las personas a su cargo.

Estas características promueven una mayor motivación en el trabajador, lo que indudablemente conduce a una productividad superior a la obtenida bajo estilos convencionales de supervisión. Esta supervisión más democrática, que observa al trabajador como un individuo con

una enorme diversidad de necesidades tanto físicas como psicológicas, aminora el divorcio entre la empresa y sus objetivos y el trabajador.

El estilo de supervisión más democrático busca cambiar la actitud del personal hacia la empresa, objetivo que se ha obtenido en considerable grado en las empresas japonesas actualmente. Lo que ha tenido como consecuencia una penetración importante de productos japoneses en mercados occidentales. Esta penetración con artículos de calidad excelente a bajos costos no es sólo producto de una avanzada tecnología, sino que, se debe en gran parte a la alta productividad y la actitud de los trabajadores japoneses hacia sus empresas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III.

PRINCIPALES TEORIAS MOTIVACIONALES.

CAPITULO III.

PRINCIPALES TEORIAS MOTIVACIONALES.

3.1 ABRAHAM MASLOW Y LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES.

"Aunque casi todos los científicos de la conducta están de acuerdo en que a la mayoría de las personas las motiva el deseo de satisfacer una serie de necesidades, no todos están de acuerdo en cuáles son dichas necesidades y cómo afecta cada una la creencia de un individuo en su importancia relativa". (13)

Maslow es uno de los autores que más han aportado en el campo de la teoría motivacional. Su mayor contribución es la jerarquía de las necesidades. Un fundamento de esta teoría es el concepto que Maslow tiene del hombre. Dice que se le debe considerar como un todo integrado y organizado, cosa que la mayoría de los psicólogos aceptan,

(13) Myers y Myers. Administración Mediante la Comunicación, pág. 140.

pero que al hacer sus experimentos ignoran. Al respecto comenta que "en teoría motivacional esta proposición significa muchas cosas específicas. Por ejemplo, que todo el individuo es motivado, y no sólo una parte de él. En teoría no existe una entidad como la necesidad de un estómago o de una boca, o una necesidad genital. Sólo existe una necesidad del individuo". (14)

"La necesidad está acompañada por un estado de inquietud o tensión (falta de balance) que origina que el comportamiento sea dirigido hacia una meta que satisfaga la necesidad y en esta forma reduzca la inquietud o tensión". (15)

Maslow basa su teoría en dos supuestos fundamentales:

Primero, que todo individuo tiene una serie de necesidades básicas ordenadas en una jerarquía de importancia, y que sólo después de satisfacer las necesidades del primer nivel,

(14) Maslow, Abraham. Motivation and Personality, pág. 19.

(15) Chruden y Sherman. Administración de Personal, pág. 340.

es posible cubrir las del siguiente.

Segundo. que sólo una necesidad insatisfecha es capaz de motivar un comportamiento. Una vez que la necesidad es satisfecha, deja de actuar como motivador.

Maslow identificó cinco niveles de necesidades, los que explica de la siguiente manera:

Necesidades fisiológicas Estas son las necesidades más elementales que sirven para el sostenimiento de la vida. Incluyen aire, agua, alimento, sueño, etc. Son las necesidades básicas y siempre preponderan sobre las otras. Si un individuo no come durante varios días, su comportamiento tenderá a estar motivado exclusivamente por su deseo de obtener comida. Es difícil que a dicho individuo le interese otra cosa hasta que no esté satisfecha su necesidad de alimento.

Necesidades de seguridad - Este es el siguiente nivel que Maslow identifica después de las necesidades fisiológicas. Estas necesidades son de seguridad o protección contra el peligro, la amenaza y las privaciones. "Desde el punto de vista organizacional, las necesidades de seguridad laboral y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de un ingreso monetario sostenido o creciente". (16)

Necesidades sociales - Cuando el bienestar físico ya no le preocupa al hombre y sus necesidades de seguridad han sido más o menos bien cubiertas, las necesidades sociales se vuelven importantes motivadores de su comportamiento. Estas necesidades están relacionadas con las personas que lo rodean y son las de pertenencia, aceptación, asociación, amistad y amor.

Muchas investigaciones han demostrado que, como se puede apreciar en las organizaciones japonesas, un grupo homogéneo y coherente puede ser mucho más efectivo que un número igual de individuos que trabajan por separado para alcanzar las metas de la organización. En las firmas japonesas se tiene buen cuidado de mantener las necesidades sociales de sus empleados bien satisfechas.

Necesidades de estima - Sobre las necesidades sociales, en el sentido que no llegan a ser motivadores hasta no ser razonablemente cubiertos los niveles inferiores, Maslow

(16) Myers y Myers. Administración Mediante la Comunicación, pág. 140.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

coloca las necesidades de estima.

"Las necesidades de estima consisten en: 1) la necesidad de autoestima que se caracteriza por un deseo de confianza en sí mismo, sentimientos de competencia, mérito e independencia y 2) la necesidad de estima por parte de los demás que incluye el deseo de reconocimiento, status, apreciación y prestigio". (17)

Estas necesidades son raramente cubiertas, las organizaciones por lo general ofrecen pocas oportunidades a los empleados de los niveles jerárquicos más bajos de satisfacerlas. Es importante destacar que en la organización japonesa este problema se ha corregido en gran parte, como se podrá observar al estudiar el funcionamiento de dicha organización.

Necesidades de autorrealización - Estas necesidades ocupan el nivel más alto de la jerarquía. Incluyen las de realización de las propias potencialidades, la expresión creativa y la realización propia. Es común encontrar el caso de personas que han cubierto por completo todas las

(17) Myers y Myers. Ob. cit. pág. 141.

necesidades de los niveles inferiores que, sin embargo no han logrado la satisfacción de éstas, por lo que sienten inquietud y descontento. "El ejecutivo triunfador que de repente se convierte en artista y el eminente académico que emprende un negocio, son ejemplos habituales de personas motivadas por la necesidad de realizarse a sí mismas que cambian de rumbo a la mitad de sus carreras". (18)

Las organizaciones en general, han logrado en sus miembros una satisfacción relativa de las necesidades de los primeros niveles. Permiten también satisfacer más o menos bien las necesidades sociales y de pertenencia proporcionando oportunidades de asociación, interacción y comunicación en el trabajo. Si esto es correcto y la teoría de Maslow acertada, dichas necesidades han dejado de ser motivadores. Esto tiene tremendas implicaciones en el área de la administración de empresas. "Una mayor cantidad de dinero, más prestaciones a los empleados y más oportunidades para socializar contribuirán poco a alentar a la gente a que produzca más o mejor. Si una necesidad satisfecha ya no representa un motivador, es claro que los administradores deben intentar satisfacer las necesidades

(18) Ibidem. pág. 141.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Falta Página

51

superiores de los miembros de la organización". (19)

Maslow no ignoraba la existencia de numerosas excepciones a esta tendencia general, ya que no forzosamente se tienen que satisfacer las necesidades de un nivel para que las de otro superior surjan como más importantes. Una necesidad es un motivador sólo si la persona misma lo percibe así. Hay ocasiones en las que un individuo renuncia a la satisfacción de una necesidad por la consecución de otra de más alto nivel. Es común que una persona elija privarse del sueño y de las actividades sociales con el fin de lograr metas profesionales. Obviamente no todas las personas optarán por ello. En última instancia, la motivación es algo muy personal. Lo importante es que la teoría de Maslow describe la tendencia general, lo que constituye una herramienta muy útil para el administrador.

3.2 DAVID C. McCLELLAND Y LA MOTIVACION DEL LOGRO.

McClelland, autor que al igual que Maslow hizo brillantes

(19) Ibidem. pág. 142.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

aportaciones en el campo de los recursos humanos, elaboró la teoría de la motivación del logro. En sus estudios, junto con sus colaboradores de Harvard. Identificó diversos motivos que se relacionan estrechamente con el comportamiento del hombre en la organización. Estos motivos son tres:

1) La necesidad de logro, que define como "la necesidad de hacer algo mejor de lo que ha sido hecho anteriormente".

(20)

2) La necesidad de afiliación, que es la necesidad de relacionarse estrechamente con otras personas.

3) La necesidad del poder, que es la necesidad de influir o no controlar a otras personas, ya sea de una manera directa o indirecta.

McClelland descubrió en las personas con gran necesidad de logro las siguientes características:

(20) McClelland y Steele, Human Motivation, pág. 300.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

*1. Tienden a imponerse metas moderadas y a trabajar con mayor ahinco cuando las probabilidades de triunfar sólo son moderadamente grandes. La razón de ello parece ser que están tratando de maximizar su satisfacción del éxito". (21)

*2. Prefieren situaciones de trabajo en las que puedan asumir la responsabilidad personal de la realización necesaria para alcanzar la meta". (22)

*3. Gustan recibir retroalimentación respecto de cómo les va, y son sensibles a esa retroalimentación concreta". (23)

*4. Demuestran típicamente más iniciativa en la investigación de su medio. Viajan más y generalmente ensayan más cosas nuevas". (24)

(21) McClelland y Winter. Cómo se motiva el éxito económico, pág. 54.

(22) Mc Clelland y Winter, Ob. cit. pág. 55.

(23) Ibidem, pág. 55.

(24) Ibidem, pág. 56.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De tal manera que las personas que reúnen varias de estas características tienden a ser motivadas por los logros. Las personas que sienten la necesidad de desarrollar relaciones agradables con los que les rodean y valoran la amistad, son personas que tienen una alta necesidad de afiliación. Son personas que se preocupan más por tener interacción con los demás que por salir adelante.

Por último, las personas que tienen una gran necesidad de poder constantemente intentan controlar e influir a otras personas. Buscan posiciones que les proporcionen status y autoridad.

3.3 DOUGLAS MCGREGOR Y LAS TEORIAS X y Y.

La más destacada contribución de McGregor fue la formulación de las teorías X y Y. Estas ven al ser humano desde dos puntos de vista totalmente diferentes, por lo que la motivación que recibiría el personal de acuerdo a cada una de estas teorías cambia por completo. Las proposiciones en las que se apoya la teoría X son las siguientes:

1. La gerencia es responsable de la coordinación de los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

elementos que integran la empresa productora-dinero, materiales, equipo, personas- para servir a sus fines económicos.

2. En cuanto a las personas, este es un proceso de dirigir sus esfuerzos, estimularlos, controlar sus acciones, modificando su conducta para ajustarla a las exigencias de la organización.

3. Sin esta intervención activa de la gerencia el elemento humano se mostraría pasivo - y hasta contrario - a las necesidades organizacionales. Por tanto, hay que persuadir a las personas, premiarlas, castigarlas, controlarlas; es preciso dirigir sus actividades. Tal es la tarea de la gerencia en dirigir a los gerentes, subordinados o trabajadores. Con frecuencia se sintetiza esta idea diciendo que la gerencia consiste en lograr que se hagan las cosas por medio de otros individuos.

4. El hombre ordinario es indolente por naturaleza; trabaja lo menos posible.

5. Carece de ambición, le disgusta la responsabilidad, prefiere ser dirigido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. Es esencialmente egocentrista, indiferente a las necesidades organizacionales.

7. Es por naturaleza resistente al cambio.

8. Es crédulo, no muy brillante, víctima propicia del charlatán y del demagogo". (25)

Como se puede observar, la teoría X contempla al hombre desde un punto de vista negativo. Esta teoría asume al hombre como un ser flojo, indolente, manipulable, etc. por lo que "los instrumentos de control que la teoría X le recomienda emplear: compensaciones, promesas, incentivos, o bien, amenazas y demás procedimientos coercitivos". (26)

De acuerdo a la teoría X, los instrumentos motivacionales quedan prácticamente reducidos a los económicos. Sin embargo, el autor, apoyándose en gran parte en la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow propone la teoría Y. Las proposiciones de esta teoría son:

(25) McGregor, Douglas. Mando y Motivación, pág. 23.

(26) McGregor, Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas, pág. 51.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

4. El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.

5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes sectores de la población.

6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

siendo utilizadas sólo en parte". (27)

McGregor, en la teoría Y considera al hombre como un ser completo, con necesidades de muchos tipos. En su obra "El Aspecto Humano de las Empresas", adopta, bajo el encabezado "algunas ideas sobre motivación", una posición muy similar, si no idéntica a la de Maslow, y propone soluciones muy parecidas en lo que a motivación respecta.

3.4 HERTZBERG Y LA TEORIA DE LOS DOS FACTORES.

Hertzberg construye su obra basándose en los trabajos de Maslow, sin embargo se concreta a la motivación laboral. Realizó sus investigaciones en los años cincuenta, tomando como muestra a 200 empleados de la ciudad de Pittsburgh. Al tabular sus encuestas, surgieron dos resultados bastante definidos. Asoció los buenos sentimientos con el contenido del trabajo, y los malos con el contexto del mismo. Denominó motivadores a los satisfactores y factores de higiene a los insatisfactores; de ahí la teoría de los dos factores.

(27) McGregor, Douglas. Ob. cit. pág. 57-58.

Los motivadores constan de elementos como el mérito, el reconocimiento, la posibilidad de crecimiento personal, el avance, la responsabilidad y el trabajo mismo.

Los factores de higiene incluyen la compañía y la administración, las relaciones interpersonales con sus compañeros y con el supervisor, la vida personal, las condiciones de trabajo, el salario, la seguridad en el trabajo y la supervisión técnica.

Lo más interesante de la teoría de los dos factores es que Herzberg descubrió la existencia de una relación entre la satisfacción, la insatisfacción y la motivación. Los factores de higiene son equivalentes a los niveles inferiores de la jerarquía de las necesidades de Maslow. Estos evitan la insatisfacción, pero no producen satisfacción, por lo que no son motivadores. Los elementos de contenido en el trabajo, son similares a los niveles más altos de Maslow y sí son motivadores.

De acuerdo a esta teoría, el empleado necesita un trabajo cuyo contenido sea desafiante para poder estar motivado. Este análisis representa una valiosa aportación al entendimiento de los factores relacionados con la satisfacción o insatisfacción de los empleados en la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.5 PORTER Y LAWLER Y EL MODELO DE SATISFACCION Y DESEMPEÑO.

Esta teoría representa un enfoque distinto al de las teorías del contenido de la motivación. Tanto la teoría de Maslow, como la de Hertzberg se ocupan del concepto de empuje del comportamiento humano, esto es, que existe algo que lleva al hombre a actuar de determinada manera. Porter y Lawler, en cambio manejan el concepto de la atracción de la acción humana, o sea, que un individuo actúa de cierta manera, o lleva algo a cabo cuando piensa que el resultado de dicha acción le proporcionará recompensas positivas. Así, la relación esfuerzo-desempeño-recompensa es una de las principales fuerzas que determinan la conducta humana.

Porter y Lawler, subrayan la noción de la recompensa esperada, el resultado que el individuo espera obtener de la acción. Pero también toman en cuenta factores tales como las habilidades y las expectativas. Sostienen que además de la motivación, existen otros elementos determinantes de la conducta. Por ejemplo, una persona puede tener muchos deseos de convertirse en un gran pintor, sin embargo puede no tener la habilidad o el talento

necesarios para hacerlo.

La teoría de los dos factores y la teoría de satisfacción y desempeño tienen puntos de partida diametralmente opuestos. En tanto que el modelo de Herzberg plantea que la satisfacción conduce a un mayor rendimiento, Porter y Lawler sostienen que es el rendimiento el que lleva a la satisfacción.

En el modelo de Porter y Lawler se plantean dos tipos de recompensas que pueden ser generadas por la acción, las intrínsecas y las extrínsecas. Las primeras provienen de la organización y desde el punto de vista de la jerarquía de las necesidades, correspondería a los niveles más bajos. Nacen de la apreciación del individuo de sí mismo como resultado de su manera de actuar.

Las recompensas extrínsecas incluyen la seguridad en el trabajo, el status, las promociones y las gratificaciones monetarias. Estas son relacionadas con el rendimiento sólo si el individuo las percibe como recompensas. Si a un supervisor le disgusta, o le da miedo la función de planeación o la elaboración de presupuestos y es ascendido al puesto de gerente, la promoción más que una recompensa puede parecerle un castigo.

La percepción del empleado es el problema principal en las recompensas, ya que puede darse el caso que una recompensa de acuerdo al superior sea una causa de insatisfacción para el subordinado. Por ejemplo, si un empleado recibe \$40,000 al mes, y su sueldo es aumentado a \$50,000 cuando espera que el aumento sea de \$20,000 pesos, más que una recompensa, puede significar para él una injusticia.

3.6 CHRIS ARGYRIS Y LA TEORIA DE LA MADUREZ-INMADUREZ.

Argyris basa su obra en el supuesto que las políticas y controles administrativos obstaculizan el desarrollo integral del empleado, en otras palabras, que no le permiten madurar. En su crítica a los sistemas de dirección, sostiene que éstos suprimen la libertad del empleado para seleccionar posibilidades y adaptar las reglas a las circunstancias, esto es: pensar.

Este autor indica que son los propios sistemas de dirección, los que impiden al personal comportarse como gente madura. Al restringir la actividad creativa del hombre y adoptar una posición paternalista, se promueve la inmadurez de los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

empleados, que por lo tanto pierden la capacidad de decisión y son inútiles en circunstancias no rutinarias a menos que se les indique paso a paso lo que deben hacer.

Argyris sostiene que "los controles administrativos, tienden a crear situaciones en las cuales los empleados sienten dependencia hacia sus superiores" (28). Así, tanto los empleados como los supervisores, perciben los sistemas de control como instrumentos de castigo y mecanismos coercitivos para incrementar la producción. Dice que en la actualidad aún existe un gran número de organizaciones en las que se trata al hombre como un ser inmaduro, tal y como si fueran regidas por los supuestos de la teoría X de McGregor. Es por esto que se desperdicia una enorme cantidad de los recursos humanos con que cuentan las firmas en términos de entusiasmo, creatividad, eficiencia y capacidad.

En cuanto a la situación en la que se encuentra el empleado, opina que "estas condiciones tienden a incrementar la posibilidad de un fracaso psicológico, y a disminuir la

(28) Argyris, Chris. Integrating the Individual and the Organization, pág. 241.

posibilidad de éxito" (29). Pero no sólo piensa que los sistemas de dirección utilizados actualmente afectan el desarrollo del personal, sino que crean conflictos internos, pues "tienden a crear hostilidades y rivalidades interdepartamentales que conducen a una competencia que consume mucha energía" (30). La consecuencia de este tipo de estilo directivo, es que se pierde la unidad de la empresa como sistema, ya que "ocasiona que los subordinados se defiendan al centrarse en los intereses de su propio departamento y olvidando los intereses de la organización como un todo" (31).

Argyris piensa que la manera de medir los costos en una organización está mal diseñada, pues "los controles administrativos están enfocados a los costos en los que una organización incurre en cuanto a máquinas, y no dan importancia a los costos humanos" (32). Esto es un verdadero problema, ya que los recursos humanos de una organización son tan importantes como los recursos materiales o financieros.

(29) Argyris, Chris. Ob. cit. pág. 242.

(30) Ibidem, pág. 242.

(31) Ibidem, pág. 242.

(32) Ibidem, pág. 242.

El autor piensa que esta situación es irónica, ya que "si los presupuestos han de ser efectivos, dependen de la gente cuyo comportamiento están diseñados a controlar" (33). Esta falta de confianza en el personal es la que lo conduce a la inmadurez. Hablando sobre el personal y los presupuestos, dice que "muchos están diseñados y son utilizados de manera que el empleado puede ser confiado para proporcionar información precisa, pero es considerado incompetente para utilizarla". (34)

Argyris afirma que la mayoría de las organizaciones actualmente desperdician un enorme potencial en sus empleados al reprimir el desarrollo de su madurez. Entre los aspectos que se desperdician de los recursos humanos se tienen:

1. La eficiencia que se genera al madurar, pues el hombre adulto es básicamente activo.
2. La creatividad que surge cuando el individuo busca extraer sus propias conclusiones.

(33) Ibidem, pág. 242.

(34) Ibidem, pág. 242.

3. La capacidad de decisión en circunstancias poco comunes, ya que una persona adulta es en alto grado independiente.

4. Un interés más profundo en el trabajo realizado.

5. La experiencia que se adquiere cuando se tiene la oportunidad de aprender de situaciones pasadas.

6. El entusiasmo que se provoca cuando no sólo se hacen trabajos repetitivos.

7. Un número muy elevado de ideas generadas por empleados realmente interesados en su trabajo.

De acuerdo a la teoría de madurez-inmadurez, siguiendo una secuencia lógica, se plantea que los problemas que se tienen en las organizaciones debidos a la apatia en el trabajo y la falta de esfuerzo se deben a la inmadurez del trabajador. La forma de solucionar dichos problemas seria por medio del diseño de sistemas directivos que promuevan la maduración del trabajador.

La tendencia hacia la especialización que comienza en la época de la administración científica es un típico ejemplo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de un sistema administrativo que obstaculiza la madurez de los empleados.

La exagerada especialización a que se ha llegado, en donde el individuo sólo es capaz de desarrollar una función específica en un departamento específico, y que al dejar de ser indispensable este puesto, queda fuera por no saber realizar otro tipo de funciones. Es prácticamente imposible que una persona le encuentre un verdadero significado a su trabajo si no tiene una perspectiva general del resto del sistema.

En el campo de los recursos humanos es muy difícil obtener exactitud en las mediciones. Por ejemplo, aún y cuando se pudiera medir el nivel de satisfacción que algo le produce a un individuo, no es posible aplicar esto a la generalidad, ya que cada persona percibe las cosas de acuerdo a sus experiencias personales. Es por esto que aunque las observaciones de Argyris no sean del todo exactas, constituyen una valiosa contribución en el área de los recursos humanos, pues dan un nuevo enfoque a los problemas del personal y plantea soluciones en cuanto a cómo desarrollar o al menos no evitar la madurez de los trabajadores en las organizaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO IV

CONCEPTOS SOBRE LA TEORIA Z

CAPITULO IV.
CONCEPTOS SOBRE LA TEORIA Z.

4.1 INTRODUCCION.

Existen muchos modelos acerca de la motivación en las empresas. Aunque estos modelos pueden parecer excluyentes entre sí, existe la posibilidad de compararlos en base a una jerarquía de las necesidades humanas, ya que cada modelo satisface hasta cierto nivel dicha jerarquía. "A medida que la sociedad ha ascendido por esa jerarquía de necesidades, se han elaborado modelos nuevos que satisfagan las necesidades de más alto orden que adquieren importancia con el tiempo." (35)

Utilizando la jerarquía de las necesidades de Maslow para establecer una comparación, se puede observar que un modelo de tipo autocrático cubre razonablemente las necesidades de subsistencia. Así, ascendiendo un escalón más, un modelo de

(35) Werther, William y Davis, Keith. Dirección de Personal y Recursos Humanos, pág. 125.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

custodia sería un esfuerzo por satisfacer las necesidades de un segundo nivel como lo serían las de seguridad. De tal forma, un modelo de apoyo ascendería un escalón más por encima del modelo de custodia, ya que intentaría satisfacer las necesidades del nivel más elevado, tales como las de afiliación y estimación, que un modelo de custodia sería incapaz de cubrir.

"Varias personas han supuesto que la preferencia con respecto a un modelo de comportamiento organizacional representa un rechazo automático a los demás; pero la comparación con la jerarquía de las necesidades sugiere que cada modelo se construye basándose en los logros del otro". (36) Ejemplificando se puede decir que la adopción de un método de apoyo no implica el abandono de prácticas de un modelo de custodia que cubre las necesidades de seguridad de los empleados. Lo que sucede es que tales prácticas destacan en forma secundaria, ya que los empleados han ascendido por la jerarquía de las necesidades a una condición en la que predominan las más elevadas. Esto es, que el modelo de apoyo sería apropiado dado que las necesidades de subsistencia y seguridad han sido más o menos

(36) Werther, William y Davis, Keith. ob. cit. pág. 125.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

bien cubiertas.

"Cada modelo de comportamiento organizacional sobrepasa en cierto sentido su preeminencia satisfaciendo gradualmente ciertas necesidades, despertando otras nuevas que le satisfacen aplicando un modelo más avanzado" (37), de tal manera que expertos en la materia opinan que la teoría Z constituye el siguiente peldaño por encima de los modelos anteriores.

4.2 CARACTERISTICAS.

La teoría Z tiene una serie de características. Estas no son sólo en el sentido de medidas directivas, como lo podrían ser la evaluación del trabajo o las promociones dentro de la empresa. También existen muchas características relativas a la idiosincracia japonesa, como lo son los valores colectivos, o la mentalidad del individuo que ingresa a una compañía pensando en el empleo de por vida.

(37) Ibidem. pág. 125.

En el presente capítulo se analizarán las características más relevantes de la teoría Z.

4.2.1 LOS VALORES COLECTIVOS.

Un aspecto que resulta muchas veces incomprensible a la mentalidad occidental, es la marcada orientación de los japoneses hacia los valores colectivos. Dentro de estos valores, el más significativo es el sentido colectivo de la responsabilidad. La aceptación de la responsabilidad colectivamente implica un concepto de la empresa como un sistema, en donde cada trabajador es parte de dicho sistema y responsable de cumplir con sus tareas, a fin de que el siguiente eslabón de la cadena pueda realizar sus labores.

La mentalidad japonesa, en lo que a la aceptación colectiva de la responsabilidad concierne, provoca una fuerte desviación en cuanto al uso de incentivos. Se han elaborado muchos estudios a este respecto, los cuales indican "que las firmas japonesas prácticamente no hacen uso de incentivos individuales, como serían por ejemplo, el trabajo a destajo o las evaluaciones de desempeño relacionadas con los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

aumentos de salarios". (38)

El concepto de la empresa como sistema está íntimamente relacionado con el sentido colectivo de la responsabilidad. Para un japonés, la idea de que un individuo sea más productivo que otro, es errónea. Piensan, que por ejemplo, nadie en la sección de ensamblaje final podría hacer algo a menos que el resto del personal hubiera hecho un buen trabajo antes.

La mentalidad colectiva del trabajador, trae consigo beneficios para la empresa, ya que "el colectivismo japonés es eficaz desde un punto de vista económico. Hace que las personas trabajen en armonía y se motiven entre sí para brindar su mejor esfuerzo". (39)

El sistema japonés, de esta manera, evita conflictos obrero-patronales, ya que el trabajador adquiere un genuino interés por lograr el bien de la empresa. Cuando los objetivos del trabajador y la empresa se encuentran divorciados, "los obreros tienen buenas razones para

(38) Ouchi, William. "Teoría Z", pág. 61.

(39) Ouchi, William. ob. cit. pág. 63.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

desconfiar de los incentivos. Constituyen legión los abusos perpetrados por directores de espíritu negro apoyándose en esta útil herramienta. Las interpretaciones defectuosas de la política de salarios de la alta dirección por parte de capataces dictatoriales de primera línea han hecho a muchos obreros percatarse por sí mismos de la posibilidad de "arbitrariedades". (40)

Para el japonés, el colectivismo es un proceso natural, no es ni una meta corporativa ni un objetivo individual por el cual se tenga que luchar. Es un colectivismo en el sentido de aceptar la responsabilidad perfectamente compatible con el sistema de libre empresa, como se puede observar en Japón. "El valor que el japonés atribuye al colectivismo encaja de modo natural en un medio industrial" (41)

4.2.2 EVALUACION Y PROMOCION DE EMPLEADOS.

Gran parte de lo que caracteriza a la organización japonesa

(40) L. L. Bethel, F. S. Atwater, G. Smith y H. A. Stackman. Organización y Dirección Industrial, pág. 64.

(41) Ouchi, William. "Teoría Z", pág. 64.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en contraste con la occidental son los enfoques adoptados en cuanto a la evaluación y promoción de personal. En Japón, estos procesos son vistos en una forma muy distinta a la usual en occidente.

En la organización japonesa, el individuo no es evaluado formal e individualmente sino hasta después de un largo periodo de tiempo, generalmente de diez años. Por ejemplo, suponiendo que cinco individuos ingresaran a una determinada empresa japonesa, estos cinco nuevos empleados, recibirán los mismos aumentos y ascensos durante los diez primeros años, y no será, sino hasta transcurrido este lapso, que serán evaluados individualmente y reciban aumentos y promociones diferentes.

La lentitud en estos procesos tiene varias ventajas:

- Se desestimulan ciertos juegos corporativos a corto plazo. Por ejemplo, un individuo en un puesto de mando, no se encuentra motivado a aprobar proyectos o ejercer presiones para que se tomen decisiones aparentemente buenas a corto plazo, que pudieran ser inaceptables si se analizaran a largo plazo.

- Evita que algún individuo intente hacer avanzar su

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

carrera a expensas de otro. Esto es, en parte, debido a que como consecuencia de la política de empleo de por vida, todos están conscientes de que cualquiera que sea tratado injustamente, continuará trabajando en la organización por mucho tiempo. La presión en este aspecto también disminuye cuando el individuo sabe que no será evaluado sino hasta mucho tiempo después.

- Se propicia una actitud abierta hacia la cooperación en el grupo de trabajo, lo que favorece que el nivel real de desempeño pueda ser apreciado.

No sólo es esta política de evaluación y promoción lo que promueve una atmósfera propicia para la cooperación del individuo en los grupos de trabajo. La distribución del espacio en la típica oficina japonesa está también dirigida a lograr este objetivo.

Una oficina modelo está distribuida de la siguiente forma: El área de trabajo es una, sin muros o cancelas divisorios de ningún tipo. Este enorme salón, lleno de hileras de mesas, en la cabecera de las cuales se sienta el jefe de la sección. Alrededor de ellas se sientan, lado a lado, los empleados y sus secretarías. El Gerente General de la división tiene un escritorio al frente del salón.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La distribución de las oficinas japonesas, conduce a una forma de vida tan pública que puede llegar a ser opresiva para los empleados. Sin embargo, el gerente de división pasa todo el tiempo de trabajo con su personal. Esto hace que sepa exactamente todo lo que ocurre en su oficina, sin necesidad que los jefes de sección pierdan su tiempo elaborando informes para impresionarlo con el desempeño de su grupo. El gerente tiene información de primera mano y una visión más objetiva cuando llegue el momento de la evaluación y promoción de los empleados.

La manera en que son realizados los procesos formales en la evaluación y promoción en Japón, parece poner obstáculos a que los puestos importantes sean ocupados por los más capaces desde un principio. Esto hace que en muchas ocasiones, los títulos formales y las responsabilidades reales parezcan no concordar en las compañías japonesas.

Es esta incongruencia entre títulos formales y obligaciones reales la que inhibe un peligro potencial dentro del lento proceso de evaluación y promoción. Los más aptos reciben fácil y rápidamente las responsabilidades; sin embargo, el paso irreversible de la promoción solamente llega cuando éstos ya han probado más profundamente lo que son capaces de hacer. Por otro lado, los que más hayan contribuido al

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

éxito en el pasado tienen asegurado el título y un mejor sueldo, a pesar de la amenaza que significa alguien más joven. Este hecho, observado por todos, hace que los empleados estén más dispuestos a esperar su turno". (42)

La mencionada incongruencia existente entre los títulos formales y las obligaciones reales en las empresas japonesas, muestra una marcada diferencia con respecto al concepto de puesto que se tiene en occidente. Con objeto de ejemplificar lo anterior, se citará el concepto de puesto dado por Agustín Reyes Ponce:

"Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de éstas 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'". (43)

Se puede observar una rigidez en las funciones que acompañan al puesto de acuerdo a Agustín Reyes Ponce, en

(42) Ouchi, William. ob. cit. pág. 40.

(43) Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos pág. 15.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

contraposición al concepto más flexible que la teoría Z presenta.

Es importante mencionar que para que un individuo acepte más responsabilidad y presión sin una remuneración proporcionada, la teoría Z utiliza la participación de dicho individuo en los grupos de trabajo.

En la organización japonesa, todo empleado, desde el nivel más bajo al nivel más alto, pertenece a un grupo de trabajo, en donde existe un arraigado sentimiento de solidaridad. Un factor importante es que todos saben que a lo largo de su carrera siempre continuarán funcionando en estos grupos de trabajo.

El hecho de funcionar dentro de grupos de trabajo es sumamente importante, como lo demuestran investigaciones en el campo de las ciencias sociales. Los resultados que estos estudios han arrojado indican que pertenecer a un grupo tiene más influencia sobre la actitud, motivación y conducta de un individuo que cualquier otro fenómeno social. Lo que los compañeros piensen de él, es trascendental y de gran influencia para el individuo. "Más que el salario, los ascensos o el control jerárquico, es formar parte de un

grupo, lo cual repercute sobre nuestro comportamiento". (44)

Una observación que se puede hacer con respecto a la forma de promoción que postula la teoría Z, es que evita en gran parte el riesgo que las personas lleguen rápidamente a sus niveles de incompetencia como se puede observar en el Principio de Peter, que dice "Viendo incompetencia en todos los niveles de todas las jerarquías - políticas, legales, educacionales e industriales - formulé la hipótesis de que la causa radicaba en alguna característica intrínseca de las reglas que regían la colocación de empleados". (45) La promoción en el sistema japonés, garantiza la colocación de la persona más capaz para el puesto a largo plazo.

4.2.3 EMPLEO DE POR VIDA.

La característica más importante de la organización japonesa, y no sólo esto, sino también uno de los pilares

(44) Ouchi, William. Teoría Z, pág. 40.

(45) Peter. Laurence y Hull, Raymond. El Principio de Peter, pág. 25.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

del estilo de vida japonés, es que el trabajador cuenta con un empleo de por vida.

"Aunque el empleo de por vida es el ideal de los trabajadores y el objetivo de los patrones, no es algo universal en el Japón. No todas las empresas pueden crear la estabilidad necesaria para estar en posición de ofrecer un trabajo vitalicio. Es posible que un 35% de la fuerza laboral del Japón trabaje bajo este acuerdo en las grandes compañías y dependencias gubernamentales". (46) Y son precisamente estas grandes organizaciones las que constituyen el estudio de esta investigación.

El funcionamiento de la política de empleo de por vida, implica que las grandes organizaciones hagan sus contrataciones de personal una vez al año. Esto sucede en la primavera, época en que los estudiantes se gradúan de las secundarias, preparatorias y universidades. Las compañías japonesas, de esta manera contratan una larga lista de nuevos empleados, aún y cuando no tenga trabajo inmediato para todos ellos, las evaluaciones y ascensos dependen totalmente de las políticas internas de la compañía, y por

(46) Ouchi, William. Teoría Z, pág. 28.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

lo general, un individuo que haya trabajado en otra compañía no es ni siquiera considerado. El trabajador japonés, de esta forma, ingresa a una compañía y conserva su empleo hasta los 55 años de edad, cuando viene el retiro obligatorio.

Debido a que la mayoría de las grandes corporaciones japonesas sólo contratan novatos, el despido es un asunto de suma gravedad, ya que es imposible para un individuo que haya sido despedido encontrar trabajo en otra gran corporación, por lo que se vería obligado a buscar trabajo en una compañía de menor categoría, con mucho menos prestaciones. Ningún empleado será despedido a no ser que incurra en un delito importante.

En el Japón, todos los empleados deben retirarse a la edad de 55 años, excepto los pocos directores administrativos de la empresa. Llegada la edad de jubilación, la firma paga al jubilado una cantidad considerable, que generalmente equivale a cinco o seis años el valor de su salario. Esta medida es necesaria, ya que en ese país no hay ni pensiones ni seguro social.

En Japón, es muy común la existencia de compañías satélite alrededor de las grandes corporaciones. Estos satélites por

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

lo general son proveedores únicos de algún material o parte para la gran corporación. Los nexos entre la compañía satélite y la firma son estrechos, y es por esto que en un gran número de ocasiones, los jubilados de las grandes corporaciones entran a trabajar a las empresas satélite después de los 55 años. Este movimiento de personal ayuda a cimentar los lazos, y a propiciar un trabajo armónico entre los satélites y las corporaciones.

El sistema de jubilación japonés es completamente distinto al utilizado en México, en el Japón "en vez de pagar impuestos a un sistema de seguridad social, las empresas japonesas y sus empleados financian su propio sistema de seguridad social, en el cual no hay una participación directa del gobierno". (47) Es por esta razón que un empleado desea trabajar en el lugar donde pueda tener mejores opciones al llegar el momento del retiro.

Otro factor importante dentro de la política del empleo de por vida, consta en el pago de una bonificación semestral a todos los trabajadores. Esta bonificación asciende cada año al valor de cinco o seis meses de trabajo. Gran parte de

(47) Ouchi, William. ob. cit. pág. 31.

la compensación recibida por los empleados de las grandes corporaciones es vía esta bonificación. Puesto que todos los trabajadores reciben la misma fracción de su salario, la cantidad no depende del desempeño personal, sino del rendimiento de la empresa. Dadas las características de esta bonificación, el trabajador llega a sentirse parte integral de la firma, lo que le motiva a poner en su labor todo lo que esté de su parte.

"Este método de compensación traslada, en parte, los riesgos empresariales del negocio al transferirlos de los accionistas a los empleados, quienes sufren en las épocas malas y prosperan en los tiempos de bonanza" (48), en contraste con lo que sucede en México.

4.2.4 LA NO ESPECIALIZACION.

Uno de los principales aspectos en los que Oriente y Occidente se han separado es en el campo de la especialización. En Occidente, en prácticamente todas las

(48) Ibidem. pág. 35.

Áreas de trabajo, existe un especialista. Esta tendencia hacia la especialización del trabajo, hasta nuestros días, comienza con la administración científica de Taylor y Gilbreth, en donde "se creía que entre más se pudiera especializar y mecanizar determinada labor más se incrementaría la productividad". (49)

En contraposición con la tendencia occidental de la especialización, las empresas japonesas logran desarrollar carreras individuales. En estas corporaciones, se les asignan toda una variedad de puestos, desempeñando diversas funciones a los nuevos empleados, de tal forma, que obtienen una visión más global de la empresa. Cuando el empleado ha trabajado durante varios años en la firma, es un experto en relacionar armónicamente cada función, especialidad y oficina de la corporación.

La típica empresa japonesa, no contará con una persona que posea conocimientos detallados sobre un solo aspecto del trabajo. En este sentido, el sistema japonés muestra una debilidad, sin embargo, ese punto débil se compensa en el

(49) Scanlan, Burt. Principios de la Dirección y Conducta Organizacional, pág. 44.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

momento en que surge la necesidad de una persona que sea capaz de coordinar todas las funciones para obtener un trabajo armónico entre todas las partes de la organización.

"En el caso japonés, prácticamente todos los departamentos contarán con alguien que conozca a las personas, los problemas y los procedimientos de cualquier otra área dentro de la organización" (50), de tal forma, que la persona de otro departamento que pide ayuda en un momento determinado, puede llegar a ser compañero o incluso superior a la persona a quien se pide ayuda en un futuro. De tal forma, que existen incentivos para adoptar una perspectiva amplia de lo que la organización es, así como de la cooperación de los demás.

Si se comparan las trayectorias de las carreras potenciales de empleados, uno en una corporación japonesa, y otro, en una organización norteamericana, se puede observar, que el japonés trabajó en las diferentes áreas de la empresa y tiene la oportunidad de llegar a la cúspide de cualquier área. Por el contrario, el empleado de la firma norteamericana, por lo general nunca desempeña más de una

(50) Ouchi, William. Teoría Z, pág. 43.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

función. Por ejemplo, el empleado que estudió una especialidad en mercadotecnia, nunca sale del departamento de mercadotecnia, y por lo tanto sólo puede aspirar a la gerencia de dicho departamento.

"Cuando los individuos dedican toda su vida a una sola especialidad, tienden a establecer sus objetivos relacionándolos con su campo específico y olvidando las necesidades de la firma en general. Además, no poseen información sobre el resto del personal ni sobre sus problemas, de suerte que se ven imposibilitados a ayudar eficazmente a otros especialistas dentro de su propia organización". (51)

Este proceso de rotación de puestos en forma lateral es muy diferente al que tenemos en México, en donde prácticamente no se considera otro tipo de cambio que no sea promocional. La política de empleo es de por vida, ya que un empleado que tenga conocimientos en varias áreas de la empresa, tendrá más oportunidades de desempeñar tareas diferentes bajo las circunstancias en las cuales su puesto deje de

(51) Ouchi, William. ob. cit. pág. 44.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tener razón de existir. La rotación lateral da flexibilidad en la utilización de los recursos humanos de una empresa ante los cambios en el medio ambiente que la rodea.

En México, la rotación lateral de personal puede ser aplicable con resultados positivos. Cuando la economía del país crecía a un ritmo acelerado, la expansión de las empresas permitía la creación de nuevos puestos y existían muchas posibilidades de ascensos, pero ahora se tiene la perspectiva de una economía que crece más lentamente, por lo que es posible encontrar alternativas valiosas, ya sea en el aspecto de la no especialización como en la rotación lateral del personal que se observa en el ejemplo japonés.

4.3 COMPARACION ENTRE ORIENTE Y OCCIDENTE.

Al describir características de las organizaciones japonesas, como el empleo de por vida, la forma de evaluación y promoción, los valores colectivos, etc., se pueden apreciar notables diferencias con respecto a las empresas occidentales. Tales diferencias se pueden observar

en el siguiente cuadro:

ORGANIZACIONES JAPONESAS	ORGANIZACIONES OCCIDENTALES
- Responsabilidad colectiva.	- Responsabilidad individual.
- Alto grado de lealtad a la empresa.	- Bajo grado de lealtad a la empresa.
- Carreras no especializadas	- Carreras especializadas
- Proceso lento de evaluación y promoción.	- Proceso rápido de evaluación y promoción.
- Empleo de por vida.	- Poca estabilidad en el empleo.

Comentando el cuadro anterior, se puede decir que por lo general, las empresas occidentales ofrecen empleos a corto plazo. La inversión en la capacitación del personal es

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mínima y muy rápida, ya que la expectativa de permanencia en el empleo es baja, incluso a niveles directivos.

"los estudios conducidos por el profesor Robert Cole, de la Universidad de Michigan, han demostrado que los porcentajes de rotación de las empresas norteamericanas son de cuatro a ocho veces más elevadas que en todas las organizaciones japonesas". (52)

Debido a la rápida rotación de personal, es lógico que se suscite una diferencia más; el rápido proceso de evaluación y promoción.

Una constante necesidad de reemplazar empleados, trae forzosamente consigo la necesidad de un proceso de evaluación y promoción ágil.

La rápida rotación de personal también repercute en la especialización y no-especialización de los empleados. Una empresa con un alto índice de rotación debe capacitar a un elevado porcentaje de su fuerza de trabajo cada año. La única manera de lograr esta capacitación es dividiendo el

(52) Ibidem. pág. 71.

trabajo en tareas lo suficientemente sencillas como para ser aprendidas en un periodo muy corto de tiempo.

Debido a la poca relación interpersonal en el trabajo en las organizaciones de tipo occidental, los mecanismos de control se vuelven más de tipo formal y explícito. En la organización japonesa, con la existencia de un sentimiento más arraigado tanto de lealtad con el grupo, como una intensa relación interpersonal y una norma de trabajo muy pública, los controles tienden a ser más implícitos.

Entre las organizaciones japonesas y mexicanas, existen una serie de diferencias que no pueden ser olvidadas. Estas diferencias en cuanto al desarrollo histórico, social y económico, la idiosincracia de los dos pueblos, y una serie de factores externos como el geográfico, hacen imposible una imitación exacta del productivo sistema japonés. No obstante, el estudio de las organizaciones japonesas puede revelar algunos aspectos que sean aprovechables en el medio mexicano.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO V.

TRABAJO DE GRUPO Y CONFIANZA.

CAPITULO V.
TRABAJO DE GRUPO Y CONFIANZA.

5.1 DEFINICION DE GRUPO DE TRABAJO.

Si se produce una interacción continua y por largos periodos de tiempo entre un conjunto de trabajadores, es probable que estas interacciones adquieran un patrón; que se desarrollen ciertas normas respecto a la conducta de los individuos de este conjunto y, que finalmente, lleguen a identificarse entre si como miembros de un mismo grupo. De tal manera que se pueden observar cinco características que diferencian a un grupo de un conjunto de personas:

- 1) La existencia de una interacción mutua de sus miembros.
- 2) La existencia de motivos o metas que los miembros comparten.
- 3) El desarrollo de una atracción interpersonal con base en el agrado y desagrado que sienten los miembros hacia los demás.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4) El desarrollo de normas que establecen los límites dentro de los cuales puedan establecerse relaciones interpersonales.

5) De continuar la interacción viene una estabilización en el conjunto de papeles de cada individuo y el grupo se diferencia de otros.

De acuerdo a varios autores, el grupo se define como un todo dinámico basado más bien en la interdependencia que en la similitud. Esto significa que los miembros de un grupo pueden ser muy distintos entre sí, y que el grupo existirá siempre y cuando haya interdependencia entre sus partes.

Según Myers, el grupo se puede definir como "la unión de dos o más personas en interacción, que tienen metas identificadas y normas establecidas, que actúan entre sí en relaciones de roles, con una red de atracción interpersonal". (53)

Son tres los criterios por medio de los cuales se puede

(53) Myers y Myers. Administración Mediante la Comunicación, pág. 199.

formar un grupo. Estos son:

- 1) Por frecuencia de interacción entre sus partes.
- 2) Porque elementos ajenos al grupo definan a las personas interactuantes como miembros del grupo.
- 3) Porque las personas que interactúan entre sí se definan a sí mismas como miembros.

La gran diferencia entre las organizaciones japonesas y las occidentales en cuanto a grupos de trabajo, es que en las occidentales basta con que un elemento ajeno al grupo defina a los interactuantes como grupo (criterio 2). En la organización japonesa se busca, y se consigue, que los integrantes del grupo realmente se consideren como miembros de tal (criterio 3).

5.2 EL GRUPO DE TRABAJO DENTRO DE LA ORGANIZACION JAPONESA.

La formación de grupos dentro de la organización es un aspecto que debe tomar en cuenta todo administrador, ya que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la necesidad de relacionarse es uno de los más fuertes impulsos que siente el hombre. Los grupos de trabajo son algo que no se debe pasar por alto en el momento de la toma de decisiones, ya que los fines de la organización sólo se pueden conseguir mediante el trabajo de las personas, que generalmente trabajan en grupos.

El grupo de trabajo es la estructura básica de la organización japonesa. Todo el trabajo se realiza por medio de grupos, que están fuertemente unidos no sólo por su función sino emocionalmente. En Japón, el grupo de trabajo se toma más en términos de moral que en términos de la función que debe realizar.

El principal requisito que debe tener el líder japonés es la aceptación de su grupo, aceptación basada sólo en parte en sus méritos profesionales. Los miembros de los grupos de trabajo esperan mucho de sus líderes, por lo que pueden surgir graves problemas si éste no los mantiene satisfechos. La armonía y el espíritu de grupo son su principal preocupación.

Los japoneses saben que la formación de grupos tan unidos es una amenaza potencial para la organización, y es por esto que son tratados con gran cuidado. La eficiencia y calidad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de trabajo de estos grupos es tan alta, que para ellos bien vale la pena el riesgo.

La participación activa de los miembros del grupo aumenta la carga tanto para el líder, como para los participantes, ya que toma mucho tiempo adicional para juntas, discusiones, relaciones, etc. A menos que esta inversión de tiempo sea recompensada con mejores opciones y cooperación del grupo, el resultado será de desmoralización. Es de notar que el grupo japonés siempre se encuentra en el rango de ocho a diez miembros, ya que con una cantidad mayor se dificulta la cohesión del grupo.

En Japón, dado que el desempeño es valuado en función del grupo, es más fácil para sus miembros ceder al bien de la mayoría. Incluso los grandes industriales japoneses, aunque posiblemente tan motivados por el rendimiento de su capital como en cualquier otra parte del mundo, persiguen sus propios intereses en nombre del interés social. Así, los organigramas de las corporaciones japonesas, sólo presentan unidades colectivas, y no posiciones, títulos o nombres individuales.

La lealtad al grupo es vista como una apreciable cualidad. Los individuos apáticos o sin aspiraciones, generalmente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

responden, ya sea al reconocimiento por parte de sus compañeros o a las sanciones sociales impuestas por los mismos, lo que le mantiene atado a las normas de su grupo.

Para que el grupo de trabajo se mantenga saludable, se necesita un constante contacto personal. "Por cada veinticinco horas de trabajo, el japonés socializa durante una con sus compañeros después de la hora de salida". (54)

"Las necesidades sociales figuran entre las motivaciones más poderosas y más compulsivas. Las personas que integran las organizaciones se comportan como miembros de grupos, y su pertenencia a dichos grupos ayuda a dar forma a su comportamiento de trabajo y a sus actitudes respecto a la organización y sus labores". (55)

5.3 LA MOTIVACION DEL GRUPO.

La clave para que un individuo se sienta motivado en su

(54) Pascale, Richard Tanner. The Art of Japanese Management, pág. 127.

(55) Straus y Sayles. Los Problemas Humanos de la Dirección, pág. 66.

grupo, es que esta persona acepte la meta o fines por los cuales el grupo fue formado. Una vez que la meta ha sido delineada y aceptada por los miembros del grupo éstos se sienten motivados, y quieren contribuir para que la meta sea alcanzada. De acuerdo a los objetivos, así como a la personalidad del grupo, en éste se van formando criterios de conducta que llevan a la creación de normas aceptadas de actuación para los integrantes del grupo.

La delimitación de metas y objetivos es vital para que el grupo no se desintegre. Si éstos no son precisados, el grupo no se moverá unido hacia ninguna parte, por lo que sus miembros se desmoralizan y sienten que pierden su tiempo. Sin embargo, cuando el fin del grupo está definido, sus integrantes se sienten altamente motivados a permanecer juntos, alcanzar sus objetivos y contribuir por el bienestar del grupo.

5.3.1 MOTIVADORES DEL GRUPO.

Al hablar de motivadores del grupo, es indispensable hablar de metas. Las metas que fija un grupo son el motivador más importante para sus integrantes, ya que estas metas provocan

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en el individuo un deseo para alcanzarlas. La meta es precisamente lo que el grupo quiere lograr, y como en muchas ocasiones estas metas no pueden ser alcanzadas por individuos aislados constituyen no sólo un motivador del grupo, sino también un motivador para formar grupos.

Muchos motivadores del grupo provienen de la necesidad del hombre de interrelacionarse con otras personas. Otros motivadores del grupo nacen de las necesidades individuales de sus integrantes. Los motivadores que se exponen en este apartado van íntimamente relacionados con la jerarquía de las necesidades de Maslow, y son:

- Metas Económicas.
- Metas de Desarrollo del Individuo.
- La Protección Proporcionada por el Grupo.
- La Posición Relativa del Individuo.

Metas Económicas:

Las metas económicas son parte primordial de la motivación del grupo, ya que por medio de éstas se pueden satisfacer las necesidades de los primeros niveles de la jerarquía de Maslow. Por medio del dinero se pueden adquirir los bienes

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

necesarios para cubrir las necesidades de subsistencia. En los grupos formales es donde estas metas revisten gran importancia, no así en los informales, en donde si bien son importantes, no lo son tanto.

En muchas ocasiones, son este tipo de metas las que propician la creación del grupo. Las metas de carácter económico son tan importantes para el grupo como tal, como para cada uno de sus integrantes.

Metas de Desarrollo del Individuo:

Las metas de desarrollo que un individuo persigue, son muy importantes pues cubren necesidades de alto nivel de acuerdo a la jerarquía de Maslow. Para el hombre, al cubrir sus necesidades de autorrealización es importante recibir retroalimentación de los individuos con quienes se relaciona, y es por esto que el grupo es importante. Estas metas constituyen motivadores importantes para el grupo.

La Posibilidad de Tener Poder.

Existen muchos grupos cuyo objetivo es el de conseguir

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

poder. Uno de los beneficios que se obtiene al agruparse es el incremento de éste. Un típico ejemplo de una agrupación con este objetivo es la OPEP, por lo que el poder constituye un fuerte motivador del grupo. Muchas veces existirán elementos dentro del grupo que tiendan a acumular más poder por medio del dominio de los otros elementos. Esto es, en muchas ocasiones un motivador del individuo dentro del grupo.

La Posición Relativa del Individuo.

Por medio de la posición relativa que un miembro puede alcanzar dentro de un grupo, se pueden satisfacer las necesidades sociales que Maslow presenta en su jerarquía. La satisfacción de esta necesidad puede ser un fuerte motivador, tanto para el individuo como para el grupo, ya que al igual que un individuo puede alcanzar una determinada posición dentro del grupo, un grupo puede obtener un lugar entre otros.

5.3.2 DESMOTIVACION DEL GRUPO.

La desmotivación del grupo es algo muy peligroso, ya que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

puede incluso conducir a la desintegración del mismo. Existen cuatro razones por las cuales un grupo puede perder su motivación o ser desmotivado:

1) La Carencia de un Líder. El líder no sólo constituye la cabeza del grupo, sino que es también la principal fuerza que mantiene la cohesión del mismo. Sin un líder, el grupo tiende a desintegrarse, ya que no existe una cabeza que lo una y le motive a mantenerse unido.

2) El Cambio en las Metas Personales por Parte de Uno o Varios de los Miembros del Grupo. Cuando esto sucede existe una fuerte desmotivación en él o los individuos cuyas metas cambian, ya que dejan de coincidir con las del grupo. Esto lleva a una desmotivación de todo el grupo, pues inevitablemente perderá parte de sus miembros. En muchos casos, los grupos nunca logran recuperarse y terminan desintegrándose.

3) Falta de Comunicación. Cuando hay problemas en la comunicación del grupo, existe la tendencia a no delimitar las metas, y el grupo comienza a moverse sin rumbo fijo, lo que desalienta y desmotiva a sus integrantes. La falta de comunicación también conduce a graves conflictos internos, pues cuando no hay discusiones y juntas en los momentos

necesarios, se crean, inevitablemente, tensiones entre los miembros. Es obvio que bajo estas circunstancias, no se puede lograr el trabajo armónico y en conjunto que constituye la ventaja del grupo.

4) Factores Externos. Muchos factores externos pueden desmotivar o desintegrar al grupo. Una desmotivación de este tipo, sería por ejemplo, cuando la dirección no remunera o aprecia justamente la labor de un grupo. Si el esfuerzo de un grupo no es reconocido, generalmente es desmotivado. Una desintegración por causa externa, sería la disolución del grupo por orden de la dirección.

5.4 DESARROLLO DE LAS RELACIONES DE CONFIANZA.

Ganar la confianza de una persona o un grupo no es algo que se consigue fácilmente. No existe una fórmula que indique cómo puede alguien ganar confianza, de hecho, no hay manera segura de lograrlo. En ocasiones, cuando se confía en alguien, se logra que ese alguien confíe en uno, así como la desconfianza en alguien propicia que ésta sea mutua.

La confianza entre dos o más personas se establece asumiendo

riesgos. Por lo general, la primera parte en confiar asume un riesgo mayor al hacerse vulnerable a la otra. Si esta persona acepta el acercamiento inicial sin explotar la situación de ventaja, ello la vuelve un poco vulnerable y se comienza a balancear la relación. Es así como se inicia el proceso de estructuración de la confianza. Tal vez una persona se vuelva más vulnerable y la otra responda de igual manera, lo que continúa reforzando este proceso.

Rossiter y Pearce sostienen que existen tres factores para que se establezca una relación de confianza, son los siguientes:

1) Usted debe involucrarse en un comportamiento de confianza, aunque no esté por completo seguro de que la otra persona actuará en forma recíproca. Debe asumir el riesgo.

2) Tanto usted como la otra persona deben ser capaces de confiar, es decir, que ninguno de ustedes debe seguir sus impulsos de explotar al otro, y cada uno debe interpretar el comportamiento del otro como algo digno de confianza más que como algo tonto.

3) Ambos deben estar dispuestos a negociar el proceso

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a través de etapas progresivas, otorgando un poco de confianza cada vez". (56)

La confianza no es algo que se pueda lograr por la fuerza, si una persona insiste en tener desconfianza, siempre encontrará motivos por que desconfiar. Lo único que se puede hacer en estos casos es "confiar con la esperanza de que el otro pueda y quiera responderle de la misma manera" (57), pero al no haber garantía de esto, es posible que la otra persona aproveche la vulnerabilidad que se está mostrando.

La confianza es difícil de obtener e implica un riesgo, por lo tanto la decisión de tomar la iniciativa y volverse vulnerable ante otros no es fácil. El conseguir tener relaciones de confianza en el trabajo, es importante, ya que se puede obtener una mayor respuesta por parte del personal. Esta respuesta puede ser medida en términos de creatividad, eficiencia, interés en el trabajo y responsabilidad.

(56) Myers y Myers. Administración Mediante la Comunicación, pag. 156-157.

(57) Myers y Myers. Ob. cit. pág. 157.

La confianza es esencial en los grupos de trabajo, sin ella, no se pueden obtener resultados positivos. Es por esto, que el administrador debe ingeniárselas para obtener la confianza de sus subordinados, siempre cuidando que el grado de confianza no exceda los límites que a criterio se consideren aconsejables.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO VI.

TEORIA 2 EJEMPLIFICADA - CASO MATSUSHITA.

CAPITULO VI.

TEORIA Z EJEMPLIFICADA - CASO MATSUSHITA.

6.1 ANTECEDENTES.

Junto con otros cuatro gigantes en su ramo (General Electric, Siemens, Phillips y Hitachi), Matsushita se encuentra entre las 50 corporaciones más grandes del mundo. Sus productos se venden bajo las marcas National, Panasonic, Quasar y Technics.

El crecimiento que ha permitido a Matsushita estar entre estas 50 corporaciones es impresionante. Se ha convertido en una firma que hace más que dinero, ya que se ha convertido en un sistema organizacional que satisface las necesidades de su sociedad, sus consumidores, sus ejecutivos y sus empleados.

Es una compañía "programada" para adaptarse como sea necesario a los cambios que puedan ocurrir. Este impresionante desarrollo no puede lograrse en tan pocos años por una compañía que defina sus metas a corto plazo, y que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sean principalmente financieras, como ocurre en occidente.

Los factores que han contribuido al crecimiento de Matsushita, así como a su posición actual de empresa líder se deben principalmente al estilo japonés de dirección. Esta compañía en particular atrae la atención de Occidente, ya que su éxito ha sido logrado, en gran parte, por el uso de herramientas administrativas que se pensaba habían sido inventadas en Norteamérica.

El fundador de esta enorme corporación fue Kunosuke Matsushita, hombre de gran visión que empezó como aprendiz en una tienda de bicicletas ganando el equivalente a veinticinco centavos de dólar al día. Conforme las noticias de los descubrimientos de Tomás Edison llegaban al Japón, Matsushita vio la posibilidad de una nueva industria. Dejó su empleo y comenzó a trabajar por cuenta propia. Su primer producto fue lo que se conoce como un "ladrón". Este artefacto se conectaba al portafocos, lo que permitía a las casas japonesas, que por lo general contaban con una sola salida de electricidad, duplicar su capacidad. De tal forma que podrían contar con un foco y un enchufe adicional para otro aparato eléctrico. Esto sucedió en 1918, diez años más tarde, Matsushita se había convertido en una empresa líder en su ramo, posición que ha conservado hasta

nuestros días.

6.2 ESTRATEGIA.

Matsushita constantemente violaba las reglas estratégicas usadas en su país. En lugar de usar el nombre Matsushita (lo usual en Japón), introdujo la marca National, y la promovió fuertemente a través de la publicidad. Creó sus propios canales de distribución y atacó directamente a los minoristas, con los que estableció fuertes lazos y ofreció financiamiento, estrategia revolucionaria en su tiempo.

Un segundo elemento de la estrategia de Matsushita, fue que dio gran importancia a su participación en el mercado. En los años treinta, lo normal era la recuperación de la inversión lo más pronto posible, por medio de la reducción de costos mientras se mantenía el precio tan alto como se pudiera.

Matsushita se inspiró en la estrategia de bajar precio que Henry Ford usó con el modelo T, por medio de la cual ganó participación en el mercado y desalentó la entrada de competidores que verían los pequeños márgenes de utilidad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

poco atractivos. De tal forma que cuando sus altos volúmenes de producción generaron disminución de costos, transmitió este ahorro a sus consumidores via reducción de precios. El tercer elemento de la estrategia de Matsushita fue el de no aventurarse en una nueva tecnología, sino poner énfasis en los aspectos de precio, calidad y estilo. Matsushita muy rara vez origina un nuevo producto, lo que hace es tomar el de la competencia, mejorarlo y mercadearlo más eficientemente. Esto se puede ver en el caso de las videograbadoras, en donde SONY desarrolló la nueva tecnología y la lanzó al mercado bajo el nombre Betamax. Matsushita analizó el nuevo producto, lo mejoró en ciertos aspectos que el mercado demandaba (como el de aumentar el tiempo de grabación de los cassettes) y logró colocarlo en el mercado "a un precio entre 10 y 15% menor al de Betamax. Actualmente, Matsushita utilizando Panasonic y RCA produce dos de cada tres videograbadoras vendidas". (58)

La estrategia de Matsushita se basa en la aplicación de sus recursos. "Tienen 23 laboratorios de investigación equipados con la más avanzada tecnología. Su concepto de

(58) Pascale, Richard Tanner. The Art of Japanese Management, pág. 31.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

investigación y desarrollo es analizar los productos de la competencia y mejorarlos. Matsushita consistentemente invierte el 4% de sus ventas a investigación y desarrollo. En 1980, ese porcentaje representó la suma de 400 millones de dólares". (59)

6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Un aspecto que ha influido enormemente en el éxito de Matsushita es la estructura de la organización en sí. Esta firma siempre ha estado a la vanguardia en la innovación organizacional, en el periodo 1933-36, paralelamente al esfuerzo de Pierre DuPont de desarrollar una organización divisional en los Estados Unidos. Konosuke Matsushita y su asistente Arataro Tadahashi desarrollaban un concepto similar en Japón. Durante este periodo, Matsushita producía radios y otros pequeños artículos electrodomésticos. Lo que le atraía al sistema divisional no eran sólo las ventajas de una mayor claridad organizacional, sino también las ventajas que este sistema traía consigo en cuanto al comportamiento de los empleados.

(49) Pascale, Richard Tanner. Ob. cit. pág. 31.

Cada división podía funcionar con una cierta autonomía, lo que motivaría a los gerentes de división a cuidar su propio mercado.

Según Konosuke Matsushita existían cuatro fuertes motivos por los cuales el sistema de divisiones era adecuado:

Primero: Deseaba tener gerentes de división independientes, que manejaran categorías de productos distintas para poder medir la actuación de cada una de estas categorías claramente.

Segundo: Como resultado de su autosuficiencia, los gerentes, cada uno de acuerdo a sus productos, podían tener una orientación hacia las necesidades del consumidor.

Tercero: A través de este sistema de divisiones, esperaba obtener las ventajas de las compañías pequeñas, especialmente la flexibilidad.

Cuarto: El sistema divisional serviría para preparar a una serie de gerentes generales que serían necesarios al ir creciendo la compañía. La teoría Z propone la preparación de personal en las distintas divisiones de la organización para poder, de esta manera, contar con personal con

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

conocimientos generales de la empresa para coordinarla.

Matsushita no obstante las ventajas que el sistema por divisiones traía consigo, contemplaba las deficiencias del mismo. Al volverse las divisiones independientes, habría una tendencia a alejarse centrifugamente del control central, lo que traería dificultades por falta de cooperación interdivisional. El otro problema inherente al sistema es que divisiones altamente especializadas pierden la perspectiva del todo de la empresa, así como la fuerza que tendría este todo unido.

La manera en que Matsushita contrarrestó las deficiencias del sistema por divisiones fue por medio de la centralización de cuatro funciones clave. En primera instancia, creó equipos de controladores para reportar a las oficinas centrales. Aquí se pueden apreciar claramente las ventajas de la no-especialización analizada anteriormente, ya que estos controladores eran generalistas con una amplia perspectiva de toda la empresa. Matsushita también centralizó la contabilidad de toda la empresa.

La segunda función centralizada fue la financiera, creando un "banco" para todas las divisiones. Las utilidades de las diversas divisiones fluyen a este banco, del cual, a la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

vez, obtenían todos los recursos financieros que necesitaban.

La tercera función centralizada fue la de los recursos humanos. Matsushita vela a la gente como el principal recurso de su compañía. Hasta este día, ningún individuo con preparación mayor a la secundaria es contratado si no es por medio del control central. Toda promoción está controlada también centralmente.

Finalmente la capacitación y entrenamiento del personal fue centralizado. Todo empleado de Matsushita tenía que pasar por un sistema centralizado de entrenamiento, en el que los valores morales de la compañía reciben un énfasis especial.

El hecho de considerar al personal como el recurso más importante de la empresa, es típico de la teoría Z. También la política de empleo de por vida le da la tranquilidad a la organización de invertir fuertes sumas en el desarrollo del personal, pues sabe que éste no se irá a otra empresa. Es por esto, que la función de capacitación y entrenamiento adquiere un lugar preponderante como función clave y es centralizada en Matsushita. La estructura organizacional, así como la rotación de empleados y su entrenamiento muestran en Matsushita un ejemplo claro

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

del funcionamiento de la teoría Z.

6.4 MOTIVACION A TRAVES DE LOS VALORES ESPIRITUALES.

"Espiritual" no es un término muy común al hablar de una corporación. Sin embargo, es la palabra adecuada para describir el sistema a base de firmes creencias fundamentado por la filosofía de Matsushita.

En el año de 1932, cuando la recesión mundial se intensificaba, el señor Matsushita se encontró con un movimiento religioso que ganaba adeptos y crecía rápidamente. Esto lo impresionó profundamente. "Ahora lo veo claramente", escribió "la gente necesita una manera de relacionar sus vidas productivas con la sociedad". Matsushita reconsideró el propósito de su organización bajo esta luz" (60). De lo cual nació una filosofía administrativa que unía lo lucrativo de un negocio con el

(60) Ibidem, pág. 49.

bien social.

Matsushita pensaba que las utilidades producidas por una firma, no eran consecuencia de la avaricia de la misma, sino un voto de confianza de la sociedad que valoraba lo que la compañía ofrecía. De tal forma que si una compañía no obtenía utilidades, debía desaparecer, al igual que una firma nunca debía adoptar una actitud paternalista hacia una división y subsidiaria.

En una época en que los derroches y subsidios por parte de los gobiernos son cosa común, el razonamiento acerca de las utilidades del Sr. Matsushita puede parecer muy idealista. Sobre esto un ejecutivo de Matsushita comenta: "Al pensar sobre esto no-ideológicamente, sociedades construyen organizaciones que satisfacen sus necesidades y las recompensan por dicho servicio. Muchos occidentales tienden a dudar de los nobles propósitos que las organizaciones japonesas afanosamente persiguen asumiendo que dicha persecución no es sino una forma disfrazada de manipulación. Pero, cuando una de sus organizaciones - como la IBM por ejemplo- realmente consigue que sus miembros piensen o crean que "IBM significa servicio", esta frase deja de ser un anuncio publicitario. Se convierte en una verdad para miles de empleados que trabajan para dicha compañía - un valor humano más allá del beneficio económico que obtienen, al

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cual sus vidas productivas están dedicadas. Esto es la filosofía Matsushita". (61)

Matsushita fue la primera compañía japonesa en tener una canción y un código de valores. Cada mañana a las 8:A.M. 87,000 empleados en Japón recitan el código y cantan la canción de esta empresa. El Sr. Matsushita, con su mentalidad previsor, observó que una vida de experiencia organizacional moldea el carácter indeleblemente. Pensaba que el trabajo, que absorbe al menos la mitad de las horas que un individuo pasa despierto, tiene un papel determinante.

Como se puede ver, la motivación en las compañías japonesas está basada en la influencia del grupo sobre la conducta del individuo. En Japón es de vital importancia que el trabajador se sienta parte integral de la organización. La lealtad a la compañía prácticamente llega al nivel del fanatismo.

En Matsushita se imparten dos distintos tipos de entrenamiento. El primero es para ejercitar las

(61) Ibidem, pág. 50.

habilidades básicas, y el segundo y más importante trata sobre los valores de la compañía. Estos valores son inculcados a través de toda la carrera en la empresa. Como miembro del grupo de trabajo, cada mes, se le pide a todos los empleados que expongan a sus compañeros, por al menos diez minutos una plática sobre los valores de Matsushita y su relación con la sociedad. Se piensa que nada convence más a una persona que el tratar de persuadir a otros. Esta es la manera de persuadir al personal en la compañía japonesa.

Como un ejemplo de esta manera de convencer a la gente se citará el credo de los empleados de Matsushita:

"El progreso y el desarrollo sólo pueden ser alcanzados mediante el esfuerzo combinado y la cooperación de cada miembro de nuestra organización. Por lo tanto, cada uno de nosotros siempre debe tener en mente esta idea al dedicarse al mejoramiento continuo de nuestra compañía" (62).

(62) Ibidem, pág. 51.

Si se compara a Matsushita con firmas norteamericanas creadas en la misma década, como General Motors, Westinghouse, RCA, etc., es difícil una que haya mantenido su vitalidad original a través del tiempo. Esto demuestra la efectividad del sistema de motivación de la organización japonesa.

6.5 POLITICAS AL PERSONAL.

El estilo administrativo, así como los valores espirituales de Matsushita Electric están firmemente arraigados en la gente que trabaja en la compañía. Esto refleja el pensamiento del Sr. Matsushita. Según él, una organización no vale más que la gente que trabaja para ella, y que mediante la disciplina, las partes individuales se unian para cumplir el propósito general.

Existen varios aspectos en las políticas de Matsushita Electric que son dignos de mencionarse. El primero tiene que ver con el extraordinario proceso de entrenamiento por medio del cual se "moldea" a los nuevos elementos. "La preocupación obsesiva por el entrenamiento es de hecho, una

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cualidad japonesa". (63) Virtualmente cada uno de los más de 200,000 empleados del grupo Matsushita y sus filiales ha adquirido una buena experiencia en su entrenamiento. Todos los profesionistas que trabajan para esta firma, han trabajado seis meses en ventas al menudeo, así como en la línea de ensamblaje.

En segundo lugar, se tiene la rotación de personal. Esta política nació cuando Konosuke Matsushita quería crear una estructura divisional autónoma, pero que a la vez existiera una fuerte integración de la compañía. Así se instituyó el programa de rotación de puestos. Cada año, el 5% de los empleados rota de una división a otra. Este 5% está compuesto por gerentes, supervisores y trabajadores por partes iguales.

En tercer lugar, Matsushita promueve una continuidad gerencial a través de la política de empleo de por vida. Esta política produce gerentes que han sido probados una y otra vez a través de periodos de más de veinte años de servicio en la compañía. Esta política no sólo cubre las necesidades de seguridad en el trabajo sino que motiva a la gente que sabe que Matsushita es y será su única fuente de

(63) Ibidem, pág. 52.

trabajo, y que si la compañía avanza, ellos avanzan. Por medio de esta política, también se perpetúan las tradiciones de la compañía.

Otra política de Matsushita Electric, es que no se debe sacrificar la eficiencia por la antigüedad. El criterio de promoción pesa tanto el desempeño, como los años de servicio, sin embargo no se duda en colocar gente joven en puestos clave.

Finalmente, la crítica constructiva se toma como un parte importante en la filosofía de la corporación. En 1979, Matsushita recibió más de 25 sugerencias por empleado (algunas divisiones promediando más de 60). Cada sugerencia es tomada en cuenta y se califica en una escala de uno (sobresaliente) a nueve. Aproximadamente el 90% de estas sugerencias reciben alguna recompensa económica. Las mejores reciben reconocimientos especiales y sustanciales cantidades de dinero. Al ver la cantidad y calidad de estas sugerencias se puede observar el alto nivel motivacional que existe en esta corporación. Observando este sistema de sugerencias y comparándolo con la jerarquía de las necesidades de Maslow, se puede afirmar que en Matsushita se están satisfaciendo las necesidades de hasta el quinto nivel, esto es, creatividad y autorrealización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO VII.

INVESTIGACION DE CAMPO.

CAPITULO VII.
INVESTIGACION DE CAMPO.

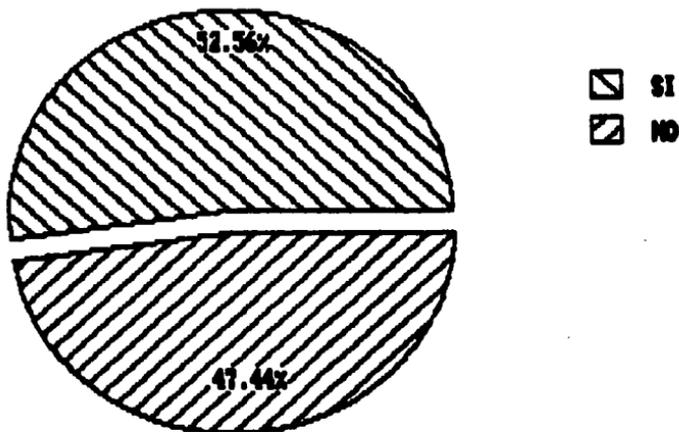
7.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

El objetivo del presente capitulo es el de presentar tanto gráfica como interpretativamente el resultado de la investigación de campo realizada para efectos del presente trabajo. Para una mejor comprensión, se presentará primero la pregunta realizada al personal encuestado, seguida de una gráfica que represente el resultado obtenido con los porcentajes arrojados por la encuesta. Finalmente, se dará una interpretación al resultado obtenido en relación al propósito de este trabajo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTA NUMERO UNO.

¿Se siente usted presionado por los métodos de supervisión?



En esta primera pregunta, cuyo objeto era el de comparar el sentimiento de los trabajadores mexicanos y japoneses hacia los métodos de supervisión, se puede observar que las opiniones están muy divididas, ya que un 32.56% de las personas encuestadas respondieron que si se sentían presionadas, mientras que el 47.44% respondió que

no.

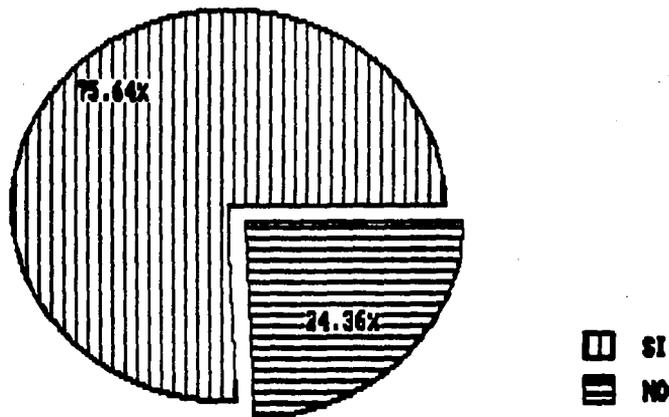
La presión que un trabajador siente por parte de la supervisión se encuentra relacionada en alto grado con su sentimiento de pertenencia a la empresa, de tal forma que para una persona cuyo único objetivo es el de ir a cobrar, prácticamente todo tipo de supervisión será presionante, ya que trata de dar lo menos de sí, y siente que le obligan a hacer lo que no desea. Por otra parte, para una persona que se siente parte de la empresa, y está consciente de la importancia de su trabajo para lograr los fines de la misma, la supervisión no representará una fuerza coercitiva que le obligue a hacer algo desagradable. Más aún, si la persona tiene alguna satisfacción con su trabajo, o siente una realización personal al sentirse parte de la empresa, y alcanzar sus objetivos, la supervisión será más una medida de su trabajo, que un enemigo.

El resultado arrojado por esta primera pregunta, demuestra que el grado de realización que el trabajador tiene en su trabajo es bastante deficiente, así como una falta de sentimiento de pertenencia del trabajador hacia la organización en la que presta sus servicios.

ANÁLISIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA NUMERO DOS.

¿ Es usted responsable del desempeño de la empresa en algún grado?



El resultado de esta pregunta es bastante positivo de acuerdo a lo expuesto en la parte teórica de este trabajo, ya que un alto porcentaje de las personas encuestadas respondió afirmativamente. El 75.64% respondió que sí, mientras que sólo el 24.36% de los trabajadores no sienten que su trabajo es importante para el desempeño de la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

empresa.

En este aspecto, se puede decir que el trabajador mexicano está consciente de la responsabilidad que tiene hacia su empresa, lo que es bueno, ya que es un paso hacia el logro de un sentimiento de responsabilidad colectiva como el obtenido en la industria japonesa, sentimiento que ha contribuido en gran parte al desarrollo acelerado de la industria en aquel país, así como a sus altos índices de productividad.

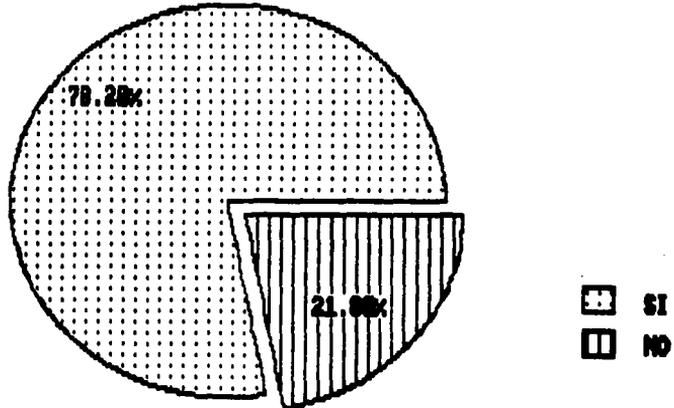
El sentimiento de responsabilidad colectiva, debe ser apoyado con una retribución al trabajador, tanto económica como motivacional, para que así este sentimiento de responsabilidad hacia lo que ocurre en la empresa se vea reforzado, y el trabajador vea también la conveniencia de que la empresa progrese.

De acuerdo al resultado obtenido en esta pregunta, es bastante factible la aplicación en México de motivación basada en la responsabilidad que los trabajadores sienten con respecto al desempeño de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA NUMERO TRES.

¿Siente usted que es parte de la empresa siendo su trabajo importante para alcanzar los fines de la misma?



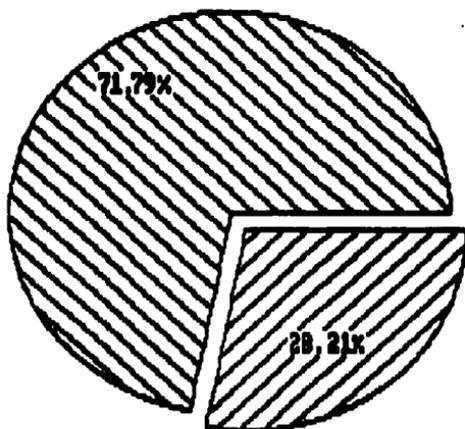
El resultado obtenido al tabular las respuestas a esta pregunta fue el siguiente: 78.20% afirmativo, 21.80% negativo.

Esta pregunta refuerza a la pregunta anterior, a la vez que toca también el sentimiento de pertenencia a la empresa, el cual, de acuerdo al resultado obtenido, está a buenos niveles.

De acuerdo a lo obtenido con esta pregunta, se puede observar que es factible motivar al personal mexicano, como al japonés, basándose en el aspecto de pertenencia a la empresa.

PREGUNTA NUMERO CUATRO.

¿Tiene usted interés en que su compañía se desarrolle y crezca?



SI
 NO

La tabulación a las respuestas a esta pregunta arrojó los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

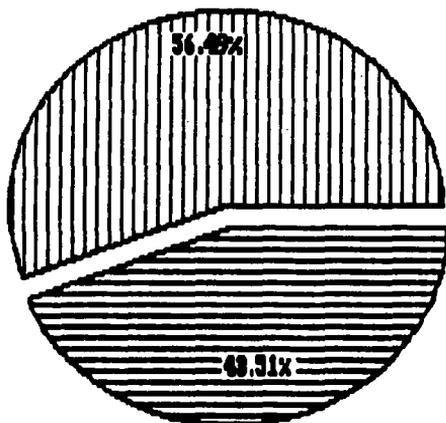
siguientes resultados: 71.79% afirmativo, 28.21% negativo.

En esta pregunta se buscaba sondear el grado en el que el trabajador mexicano siente relacionado su progreso con el de la organización en la que trabaja. Esto se encuentra muy relacionado tanto con el sentimiento de pertenencia a la empresa, como al sentido de responsabilidad colectiva, y como se puede ver, el resultado es congruente con los resultados obtenidos anteriormente.

Se puede ver que la mayoría de los trabajadores si relacionan al desarrollo de su compañía con el propio, quizás no a un grado tan alto como en el Japón, sin embargo, el sentimiento existe y si se trabaja en él, a la vez demostrándole al trabajador que es cierto, se puede obtener una motivación mayor. En este aspecto, es importante luchar en contra del divorcio que existe entre los objetivos de la organización y las personas que trabajan en la misma. Como se puede ver, no es descabellado pensar en aplicar conceptos motivacionales como los usados en Japón en la industria mexicana.

PREGUNTA NUMERO CINCO.

¿ Se vería usted beneficiado si esto sucediera?



☐ SI
☐ NO

El resultado obtenido en esta pregunta resulta interesante, ya que parece lógico pensar que los porcentajes deberían ser los mismos que en la pregunta anterior. Sin embargo, el porcentaje de respuestas afirmativas es bastante menor:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

56.41% afirmativo, 43.59% negativo.

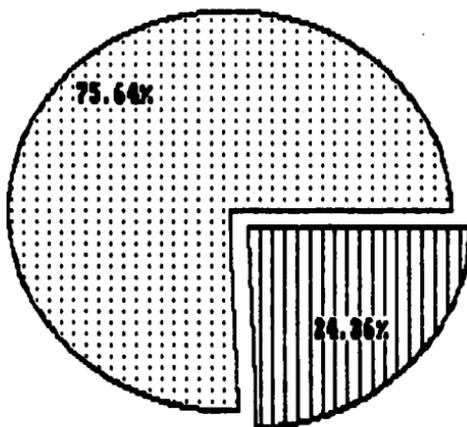
Al observar la diferencia entre los resultados de las preguntas números cuatro y cinco, se puede afirmar que el trabajador mexicano, aunque relaciona su desarrollo personal con el de la empresa en la que trabaja, no espera verse beneficiado si hace que su compañía progrese. Esto es muy malo, ya que desmotiva a las personas a dar más de sí. En este aspecto, se puede observar una marcada diferencia con el Japón, en donde el trabajador es remunerado de manera proporcional al desempeño de la empresa como un todo. En lo que a esto respecta, pensamos se debería alentar al trabajador mexicano a dar más de sí por su empresa respondiendo ésta en igual manera.

Se puede observar que el trabajador mexicano si se siente parte de la empresa en la que trabaja, así como responsable de lo que en ésta sucede, sin embargo, para que sea motivado por conceptos más profundos que el económico, como en Japón, debe lograrse una confianza muy superior a la que se tiene en México entre la empresa y el trabajador. Si se logran desarrollar estas relaciones de confianza, es factible tanto la aplicación de conceptos motivacionales japoneses, como una productividad y desarrollo superiores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA NUMERO SEIS.

¿Se siente usted orgulloso de trabajar en esta empresa?



■ SI
■ NO

Los resultados obtenidos fueron los siguientes: 75.64% afirmativo, 24.36% negativo.

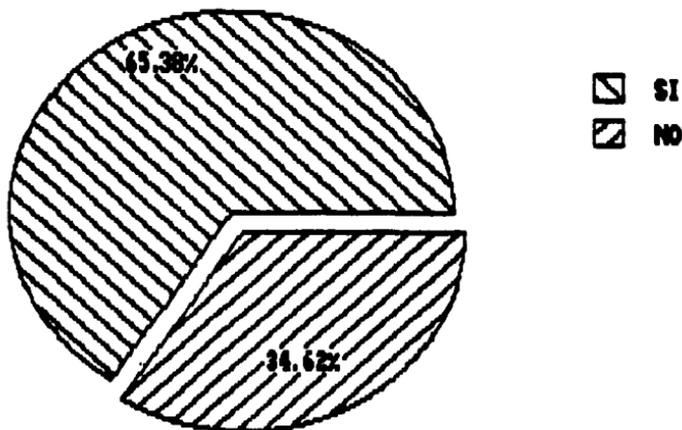
Los porcentajes obtenidos en esta respuesta, no hacen más que reafirmar lo obtenido con la pregunta anterior, esto es, que el "amor a la camiseta" existe, así como los sentimientos de responsabilidad y de pertenencia. Lo que ha fallado hasta el momento es que el trabajador realmente reciba algo a cambio de un esfuerzo mayor. La motivación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que la teoría Z nos muestra si puede ser aplicada en México, de acuerdo a lo que se ha expuesto en la parte teórica, así como con los resultados hasta el momento obtenidos.

PREGUNTA NUMERO SIETE.

¿Siente usted satisfacción cuando la empresa alcanza sus metas de producción, ahorro, etc.?



Los resultados son: 65.38% afirmativo, 34.62% negativo.

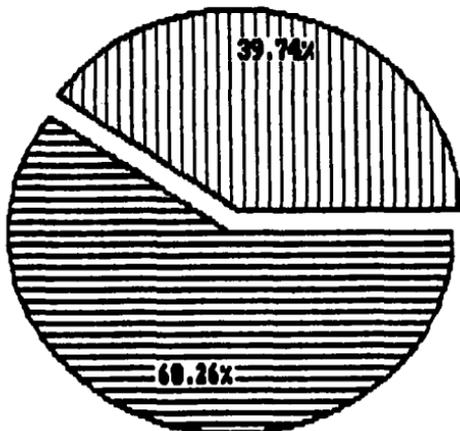
Se puede observar una mayoría que siente su relación con la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

empresa lo suficientemente importante como para que los resultados de la misma signifiquen satisfacción, este 65% es más susceptible a motivación no económica que el 34% indiferente. Se puede observar que una mayoría sí tienen satisfacción en el trabajo.

PREGUNTA NUMERO OCHO.

¿Opina usted que las huelgas dañan a usted tanto como a la empresa?



☐ SI
☐ NO

El resultado obtenido es: 39.74% afirmativo, 60.26%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

negativo.

El principal problema para una motivación que no sea estrictamente económica, como es la japonesa, en donde hay una profundidad muy superior de conceptos y la motivación llega a niveles de autorrealización, se puede observar en el resultado obtenido con esta pregunta. Se observa un divorcio muy pronunciado entre lo que es la empresa y sus trabajadores. Por el bajo porcentaje de afirmación, se puede ver que el trabajador percibe la huelga como un arma en contra de la empresa, y no a la empresa como aliado.

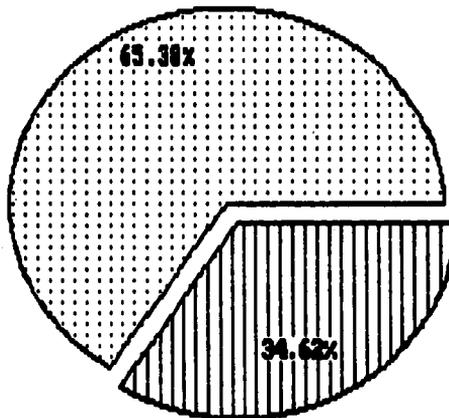
Se aprecia también una diferencia entre Japón y México, ya que en Japón, las huelgas no son paros, sino al contrario, el trabajador produce más en señal de protesta. La percepción de la empresa como enemigo es un fuerte obstáculo para la producción y la productividad. El resultado a esta pregunta demuestra que el trabajador percibe a la huelga como algo que sólo daña a la empresa y no a él, sin pensar quizá que la desaparición de la empresa es la desaparición de su fuente de trabajo. Se respalda con este resultado, la posición anterior, en donde se sostiene que para que el trabajador realmente se sienta parte de la empresa, ésta debe de darle más cuando éste se esfuerce más, de tal forma que si existiera una huelga, la empresa y trabajador sufren,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

al igual que si la producción es óptima ambos se ven beneficiados.

PREGUNTA NUMERO NUEVE.

¿Le agradaría saber que la compañía desea contratar sus servicios hasta el día de su jubilación?



SI
 NO

Resultado: 65.38% afirmación, 34.62% negación.

En esta pregunta se sondea el aspecto de empleo de por vida de uso muy difundido en las grandes corporaciones japonesas. Los resultados obtenidos, con un porcentaje de afirmación de 65.38% nos muestran una marcada diferencia en este renglón

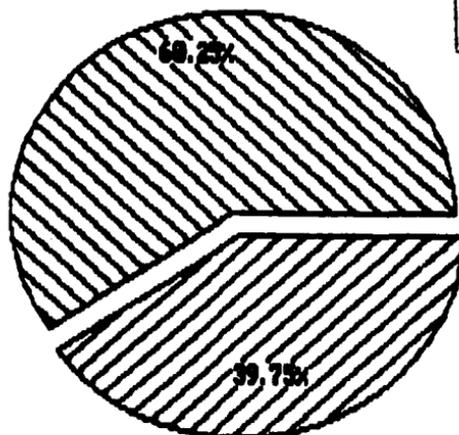
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

entre el trabajador mexicano y el japonés, ya que este último, al ingresar a una compañía tiene en consideración el empleo de por vida como una de las principales ventajas de trabajar en dicha compañía. El bajo porcentaje obtenido en esta encuesta refleja una inseguridad en el trabajo y un deseo de buscar mejores opciones en distintas compañías.

Se puede afirmar después de analizar estos resultados, que la política de empleo de por vida no es factible de funcionar en México bajo las condiciones imperantes actualmente, ya que el trabajador no se encuentra preparado para ella.

PREGUNTA NUMERO DIEZ.

¿Se sentiría más responsable por lo que ocurre en la empresa si esto sucediera?



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SI
 NO

El resultado obtenido al tabular las respuestas a esta pregunta fue el siguiente: 60.25% afirmativo, 39.75% negativo.

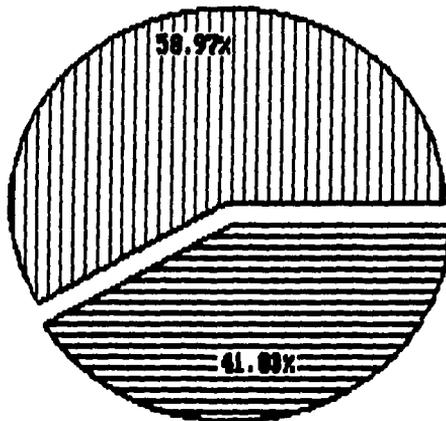
En esta pregunta se buscaba redondear el aspecto de empleo de por vida con el de responsabilidad colectiva, sin embargo, como se puede observar, debido al bajo porcentaje de afirmación obtenido en la pregunta anterior, lo mismo ha pasado en ésta.

El bajo porcentaje de afirmación es consecuencia de que el trabajador mexicano, como se pudo observar en la pregunta anterior, no desea en general contratar sus servicios permanentemente con una empresa. Es lógico que una persona no se responsabilice si en realidad no está segura de que quiere permanecer en la empresa hasta el día de su jubilación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA NUMERO ONCE.

¿ Si esto sucediera, permanecería en la empresa hasta el día de su jubilación?



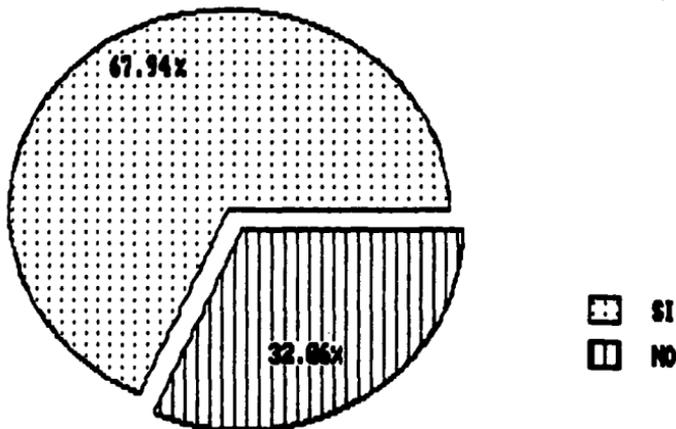
Los resultados obtenidos fueron los siguientes: 58.97% afirmativo, 41.03% negativo.

Esta pregunta es la tercera cuyo objetivo era el sondeo del empleo de por vida, y como es lógico, el porcentaje de afirmación es muy bajo, en congruencia con los resultados de las dos preguntas anteriores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA NUMERO DOCE.

¿ Cree usted que los resultados que la empresa obtiene se deben al trabajo de usted y de sus compañeros?



Resultado: 67.94% afirmativo, 32.06% negativo.

El objetivo buscado al elaborar esta pregunta era el de sondear el grado de sentido que los trabajadores le

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

encuentran a su trabajo, así como la pertenencia a la empresa en el aspecto de si su trabajo influye en los resultados obtenidos.

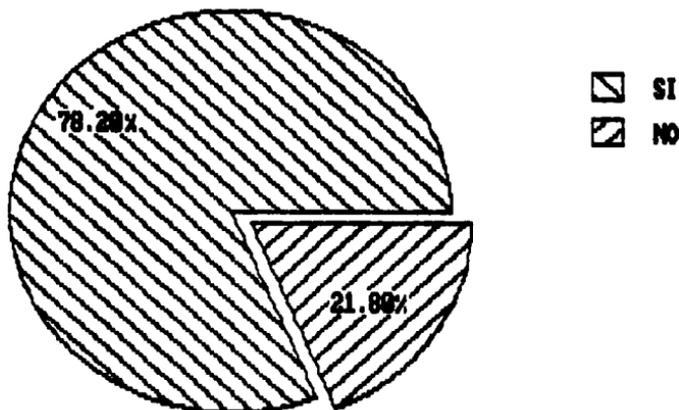
El porcentaje de afirmación, aunque no muy alto, al menos se encuentra 18 puntos sobre la mitad. Lo ideal sería obtener un resultado que oscilara entre el 85 y el 100%. Sin embargo, aunque el resultado de esta encuesta no alcanza estas cifras, se puede observar que una mayoría de los trabajadores encuestados sí encuentra sentido al trabajo que realiza.

En este aspecto, es factible la aplicación de aspectos motivacionales empleados en el Japón, si antes se logra que el trabajador encuentre un sentido más amplio al trabajo que realiza. En motivación, es de suma importancia el aspecto que el hombre le encuentre sentido al trabajo que realiza, por lo tanto, opinamos que se debe prestar especial atención a este renglón.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA NUMERO TRECE.

¿ Siente usted el deseo de superarse en su trabajo para que tanto la empresa como usted se superen?



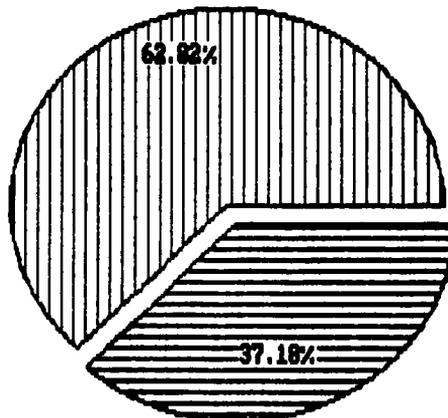
Los porcentajes obtenidos al tabular los resultados de la encuesta son: 78.20% afirmativo, 21.8% negativo.

En esta pregunta es donde se han obtenido más altos índices de respuestas afirmativas. esto da a entender que el trabajador mexicano si tiene deseos de superarse junto con su empresa. Lo que muestra congruencia con los resultados obtenidos en preguntas anteriores, y da a pensar en una

factibilidad de aplicación de aspectos motivacionales de la teoría Z en los campos de pertenencia a la empresa, superación y "amor a la camiseta".

PREGUNTA NUMERO CATORCE.

¿ Siente usted que mientras su empresa sea fuerte usted lo será también?



Resultado: 62.82 afirmativo, 37.18% negativo.

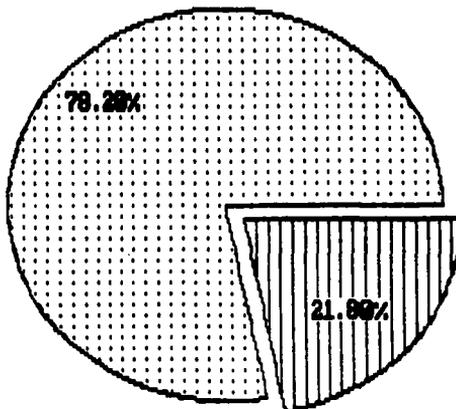
El objetivo de esta pregunta es el de encontrar el grado en el cual el trabajador se siente unido a la empresa. Los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

porcentajes obtenidos, aunque no muy elevados en afirmación, muestran que una mayoría de los trabajadores sienten esta unión con su empresa. Como en la mayor parte de los aspectos sondeados, es posible la implantación de motivación tipo Z para una mayoría de los trabajadores, aunque se puede observar que el grado de desarrollo de las empresas con respecto a sus relaciones laborales es bajo.

PREGUNTA NUMERO QUINCE.

¿ Siente usted que al estar en mejor posición su empresa y ser más fuerte, está más seguro con su trabajo?



Resultado: 78.20% afirmación, 21.80% negativo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los resultados obtenidos son perfectamente congruentes con los de las preguntas anteriores, demostrando que una mayoría de los trabajadores son susceptibles de motivación en los aspectos sondeados, aunque los porcentajes demuestran un bajo grado de desarrollo en las relaciones con los trabajadores por parte de las empresas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Al considerar las dos partes que integran la presente investigación, la documental y la de campo, se estructurarán las conclusiones y recomendaciones ordenándolas de acuerdo también a cada parte.

Después de profundizar en las teorías motivacionales más destacadas, como lo son las de Maslow, McClelland, McGregor, Argyris, etc., nos damos cuenta que todas tienen bases firmes y fuertes argumentos que no llegan a ser excluyentes entre sí, es decir, todas son verdaderas. Por lo tanto, ya que se han logrado grandes avances y buenos resultados sobre la motivación humana por una serie de caminos diferentes, podemos afirmar que la naturaleza de la motivación no ha sido identificada con la exactitud que los distintos autores desearían. Una cosa es segura, y es que el hombre es tan complejo que no existe una teoría que logre explicarlo por completo.

Los conceptos motivacionales de la teoría "Z" implementados en el Japón, han arrojado excelentes resultados. Han funcionado exitosamente debido en parte a las características del pueblo japonés, sin embargo, el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

empleado japonés comparte muchos aspectos de y en el trabajo con cualquier empleado en otras partes del mundo.

A continuación, se expondrán los aspectos más relevantes de acuerdo a las hipótesis específicas presentadas en el primer capítulo:

En lo que a la primera hipótesis específica respecta, se puede observar, que los valores colectivos del japonés son más profundos que los del mexicano, sin embargo, no se puede descartar la posibilidad de implementar en nuestro país políticas como las expuestas en los capítulos cuarto y sexto, que conducen a un incremento en el nivel motivacional aumentando "el amor a la camiseta". Esta hipótesis específica, se prueba parcialmente de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo, y es de todas las hipótesis presentadas en la presente investigación, la más subjetiva y difícil de probar.

La segunda hipótesis específica postula la posibilidad de implementar en nuestro medio ciertos aspectos en la forma de evaluación y promoción de empleados. De acuerdo a lo obtenido en la parte de campo, y reforzado teóricamente en la parte documental, esta hipótesis ha sido probada, ya que la promoción lateral de uso difundido en el Japón es

perfectamente viable en México. A este respecto, así como la promoción lateral es posible, no hay que olvidar que otros aspectos como lo sería un muy lento proceso de evaluación no sería operante, debido a la alta rotación de personal y el "pirateo" de los mejores elementos común en nuestro medio. No obstante, en la presente investigación no se busca una imitación del sistema japonés, sino el tomar los aspectos que puedan ser tanto benéficos como compatibles en nuestro medio, por lo que en realidad esta hipótesis específica si es probada.

En lo que la no-especialización a la que se refiere la tercera hipótesis específica, queda probada en ambas partes de este trabajo, la documental y la de campo. La especialización en nuestro medio se encuentra en etapas retrasadas si la comparamos con países como EE. UU. o Europa en general, por lo que en lugar de intentar emular la especialización de estas regiones, hay que tomar en cuenta las ventajas de la no-especialización, tal y como se hizo en Japón, lo que además es más similar y propio de nuestro medio.

La cuarta hipótesis específica trata de las estrategias japonesas como las ejemplificadas con el caso Matsushita en el sexto capítulo de esta investigación. Se puede observar

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que existen muchas nuevas ideas que son compatibles con nuestra situación. Entre estas se tiene la de no competir contra una tecnología que no se tiene, sino aprovechar la situación y tomar ventaja de los avances realizados por quienes si pueden desarrollar nueva tecnología, tomar ventaja de mano de obra más barata, el bajo valor de la moneda, y producir con menores costos, y precios más competitivos, por lo que esta hipótesis específica queda probada.

La quinta hipótesis queda probada también, como las anteriores, al observar, tanto en la parte documental, como la de campo, que si existen políticas al personal que son compatibles en nuestro medio, y que pueden llevar a incrementos en la productividad del trabajador mexicano.

Debido a la comprobación casi total de las hipótesis específicas, se puede afirmar que la hipótesis general presentada en el primer capítulo del presente trabajo, ha sido probada parcialmente, ya que aunque no es posible copiar completamente el sistema japonés, si se puede afirmar que existen aspectos motivacionales en la teoría Z aplicables en México que pueden incrementar la productividad en el personal.

En cuanto a los objetivos propuestos en el primer capítulo de esta investigación, han sido alcanzados todos, ya que fueron estudiados los principales modelos propuestos por los distintos autores en el Área, han sido estudiadas también las herramientas motivacionales de la teoría Z, así como los aspectos motivacionales del grupo de trabajo. Se analizaron las estrategias, estructura organizacional, políticas y estilo directivo de la organización japonesa, y en el capítulo séptimo, se presentan los resultados de la exploración acerca de la opinión de los aspectos motivacionales de la teoría Z en personal de la industria del plástico en México.

Las recomendaciones personales a las que se han llegado a través de esta investigación, incluyen el buscar las mejores opciones en cuanto a la aplicación de la no-especialización, ya que nuestro medio así lo requiere, pues aparte de ser una característica general del mismo, es inútil competir contra países más desarrollados con sus mismas armas. Se debe buscar, como en el ejemplo japonés, tomar ventaja de las características que son propias del medio.

De la misma manera, se recomienda el estudio de una implantación en las empresas nacionales de capacitación y adiestramiento superiores, como se puede observar en las

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

empresas japonesas, así como la utilización de la rotación lateral de puestos utilizada en Japón, como una alternativa al período de crecimiento desacelerado por el que atraviesa nuestro país.

La recomendación general es la de estudiar la factibilidad de implementar sistemas, políticas y estrategias como las utilizadas por las corporaciones japonesas en los casos reales y empresas en nuestro país.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA.

BIBLIOGRAFIA.

1. ARGYRIS, CHRIS
Integrating the Individual and the Organization
John Wiley & Sons. Inc.
E. U. A. 1964

2. ARIAS GALICIA, FERNANDO
Administración de Recursos Humanos
Segunda edición
Trillas
México. 1976

3. BETHEL. L.L. | ATWATER. F.S. | SMITH. G.
STACKMAN, H. A.
Organización y Dirección Industrial
Décima reimpresión
F.C.E.
México. 1981

4. CHRUDEN Y SHERMAN
Administración de Personal
Séptima impresión
Continental
México. 1973

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. DAVIS. KEITH
El Comportamiento Humano en el Trabajo
Sexta edición
McGraw Hill
México. 1983
6. FORKNER, IRVINE ; McLEOD, RAYMOND
Aplicación de la Computadora a los Sistemas
Administrativos
Limusa
México. 1982
7. MASLOW. A.H.
Motivation and Personality
Segunda edición
Harper & Row. Publishers
E. U. A. 1970
8. McCLELLAND. DAVID C.; STEELE. ROBERT S.
Human Motivation
General Learning Press
E. U. A. 1973

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. McCLELLAND. DAVID C. ; WINTER. DAVID
Cómo se Motiva el Exito Económico
UTHEA
México. 1973
10. MCGREGOR. DOUGLAS
Mando y Motivación
Diana
México. 1974
11. MCGREGOR. DOUGLAS
El Aspecto Humano de las Empresas
Octava impresión
Diana
México. 1979
12. MYERS. M.T. ; MYERS. G.E.
Administración Mediante la Comunicación
McGraw Hill
México. 1978
13. ODIORNE. GEORGE S.
Administración por Objetivos
Sexta reimpresión
Limusa
México. 1982

14. OUCHI. WILLIAM
Teoría Z
Fondo Educativo Interamericano, S.A.
México. 1982
15. PASCALE. RICHARD TANNER
The Art of Japanese Management: Applications for
American Executives
Simon & Schuster
E.U.A. 1981
16. PETER. J. LAURENCE; HULL, RAYMOND
El Principio de Peter
Rotativa
España. 1976
17. REYES PONCE. AGUSTIN
El Análisis de Puestos
Quinta edición
Limusa
México. 1982
18. SCANLAN. BURT K.
Principios de la Dirección y Conducta Organizacional
Limusa
México. 1978

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

19. STRAUSS. GEORGE; SAYLES, L.
Los Problemas Humanos de la Dirección
Herrero Hnos. y Sucesores, S.A.
México. 1976

20. VROOM. H. VICTOR; DICI L. EDWARD
Motivación y Alta Dirección
Trillas
México. 1979

21. WERTHER. WILLIAM. B.; DAVIS. KEITH
Dirección de Personal y Recursos Humanos
McGraw Hill
México. 1982