

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

La motivación como herramienta de productividad dentro de la pequeña y mediana empresa

Autor: Alma Adriana Cardenas Hernandez

**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. En Administración de empresas [sic]**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.



UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA, A. C.



SISTEMA MOTIVACIONAL

«La Motivación como Herramienta de
Productividad dentro de la Pequeña
y Mediana Empresa»

Tesis Profesional

que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

P r e s e n t a :

ALMA ADRIANA CARDENAS HERNANDEZ

94

AVALA



T794

MORELIA, MICH.

MARZO DE 1994

UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA, A. C.



SISTEMA MOTIVACIONAL

«La Motivación como Herramienta de Productividad dentro de la Pequeña y Mediana Empresa»



que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

P r e s e n t a :

ALMA ADRIANA CARDENAS HERNANDEZ

MORELIA, MICH.

MARZO DE 1994

He pensado la forma de agradecer a mis padres el apoyo que me brindan en todo momento y la única manera es a través de este medio y por su significado.

Por todo lo que me han dado.....

G R A C I A S !

Para todas aquellas personas, a quienes sus ideales los han llevado a la cumbre del éxito.

A aquellas personas, que inspiraron en mi la aventura de la amistad.

A los profesionistas que me dieron una mano para lograr mi meta.

Pero sobre todo, gracias a la VIDA por permitirme llegar al día de hoy, ! hasta este momento. !

SISTEMA MOTIVACIONAL

"LA MOTIVACION COMO HERRAMIENTA DE PRODUCTIVIDAD DENTRO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA".

	PAG.
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION HUMANA DENTRO DE LA PRODUCTIVIDAD.	
1.1.- CONCEPTO DE MOTIVACION.....	4
1.2.- CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD.....	6
1.3.- OBJETIVO DE LA MOTIVACION HUMANA.....	8
1.4.- TRABAJO Y MOTIVACION.....	9
CAPITULO II.- CONOCIMIENTO DE LA SITUACION ORGANIZACIONAL.	
2.1.- ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO: PREVISION, PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION, CONTROL.....	12
2.2.- DESARROLLO DE PLANES Y PROGRAMAS.....	17
2.3.- ANALISIS DE PUESTOS.....	20
2.3.1.- TIPOS DE ORGANOGRAMAS.....	20
2.3.1.1.- ESTRUCTURALES.	
2.3.1.2.- OCUPACIONALES.	
2.3.1.3.- FUNCIONALES.	
2.3.2.- PERFILES DEL PUESTO.....	22
2.3.3.- SISTEMAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	22
2.4.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	24
-RECLUTAMIENTO, SELECCION, CONTRATACION, INDUCCION, (A LA EMPRESA Y AL AREA DE TRABAJO), CAPACITACION Y DESARROLLO.	

2.5.- SUELDOS Y SALARIOS.....	26
-------------------------------	----

CAPITULO III.- CONOCIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACION PARA LA IMPLANTACION DE UN MODELO MOTIVACIONAL.

3.1.- ALGUNAS ACTITUDES DEL SER HUMANO.....	29
3.2.- TEORIAS DE LAS NECESIDADES.....	31
3.2.1.- JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW.....	34
3.2.2.- TEORIA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND.....	38
3.2.3.- TEORIA DE MOTIVACION-HIGIENE DE HERZBERG.....	41
3.2.4.- TEORIAS DE LA EXPECTATIVA.....	44
3.2.4.1.- MODELO DE VROOM.	
3.2.4.2.- MODELO DE LA EXPECTATIVA DE PORTER-LAWER.	
3.2.5.- TEORIA EQUITATIVA DE LA MOTIVACION.....	46
3.2.6.- UN PUESTO MOTIVADOR.....	47
3.2.7.- TEORIAS "X" "Y" "Z".....	48
3.3.- LIDERAZGO.....	53
3.4.- EVALUACION DE LAS NECESIDADES DEL PERSONAL.....	55

CAPITULO IV. BARRERAS PARA EFECTUAR UNA MODELO MOTIVACIONAL.

4.1.- LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL.....	56
4.2.- ANALISIS TRANSACCIONAL.....	59
4.3.- CAMBIO: EL MIEDO A EL.....	61
4.4.- PROBLEMATICA ENTRE GRUPOS.....	63

CAPITULO V.- LA MOTIVACION HUMANA COMO HERRAMIENTA PARA LA PRODUCTIVIDAD DENTRO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

5.1.- CALIDAD TOTAL DEL PERSONAL.....	65
---------------------------------------	----

5.2.- LA FUERZA IMPULSORA: "EL TRABAJO EN EQUIPO".....	68
5.3.- METODOS MOTIVACIONALES APLICABLES AL TRABAJADOR.....	70
5.3.1.- EL ENFOQUE TRADICIONAL.....	70
5.3.2.- EL ENFOQUE DE RELACIONES HUMANAS.....	71
5.3.3.- LA NEGOCIACION IMPLICITA.....	72
5.3.4.- LA COMPETENCIA.....	73
5.3.5.- LA MOTIVACION INTERIORIZADA.....	74
5.3.6.- CIRCULOS DE CALIDAD.....	75
5.4.- EL CICLO MOTIVACIONAL.....	77
5.5.- ADMINISTRACION DE UN ENTORNO MOTIVACIONAL.....	80
5.6.- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS:	
ESTRATEGIA EN LA PRODUCTIVIDAD.....	82
5.7.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	84
CAPITULO VI. CONCLUSIONES SOBRE CIERTAS INVESTIGACIONES RESPECTO AL TRABAJADOR Y A LA MOTIVACION.....	87
CASO PRACTICO.....	89
1.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	89
2.- FORMULACION DE HIPOTESIS.....	91
3.- FORMULACION Y EXPLICACION DEL CASO.....	92
4.- DETERMINACION Y EXPLICACION DE DATOS.....	93
5.- CUESTIONARIO.....	94
6.- TABULACION DE LA INFORMACION, RESULTADOS, SUGERENCIAS Y CONCLUSIONES DEL CASO.....	98
CONCLUSIONES GENERALES.....	129
BIBLIOGRAFIA.....	131

INTRODUCCION.

La motivación como parte esencial dentro de las herramientas de productividad juega un papel muy importante, puesto que se ha comprobado que el hombre es ambicioso por naturaleza y busca mejorar su condición de vida, éste siempre tratará de localizar y responderá a aquellos estímulos que le permitan tener un desarrollo y mejoría personal como un mejor medio de trabajo, y una de las formas para que lo pueda obtener es a través del seguimiento y logro de las metas impuestas por el empresario. Utiliza la motivación de acuerdo al logro de sus objetivos como: un incremento en el nivel de productividad; pero no sólo la utiliza en esta área sino también en todas aquellas que integran la empresa, así como para establecer un agradable ambiente de trabajo.

Por eso se dice que todo acto o conducta, manifestada o no, está motivada y motivaciones son: "LAS FUERZAS CONOCIDAS O DESCONOCIDAS POR LAS QUE EL PROPIO SUJETO ASUME CUALQUIER COMPORTAMIENTO SEA O NO APARENTE". (1

En el desarrollo de este trabajo de investigación, se observará y se tratará de comprobar que el uso de un buen sistema de motivación, permitirá al empresario la consecución de sus objetivos organizacionales, así como la conciliación de intereses y objetivos individuales o grupales.

En años recientes las palabras motivar y motivación se han puesto de moda. En los diversos ambientes se les ha utilizado en muy variadas acepciones.

1) Luis Haro Leeb. Manual de R.H. Pag. 44

Para muchas personas motivar es:

"-PERSUADIR, TENTAR, SUGESTIONAR, MENTIR, ESTIMULAR, ENGAÑAR, MOVER, EMPUJAR, AVIVAR, PROVOCAR, INSTAR, SUGERIR, APREMIAR, ETC".(2

Pero es muy diferente la connotación que tiene esa palabra en la parte de la psicología que estudia el fenómeno. Por ejemplo si:

-Una persona tiene sed y para saciarla dispone de:

*CERVEZA,

*REFRESCO

*AGUA -----> Y ELIGE ESTA -----> NO POR SU SED,

sino por sus "motivaciones" (necesidades o impulsos), puesto que la gente actúa, piensa y sueña por estos.

Muchos analistas y expertos en la materia nos describen en una forma muy vasta el significado de la motivación humana, por ejemplo

Gary Dessler en su libro "ADMINISTRACION DE PERSONAL" nos dice:

"MOTIVAR A LOS EMPLEADOS HA SIDO UNA FUENTE IMPORTANTE DE PREOCUPACION PARA LOS GERENTES, PUESTO QUE ESTOS LOGRAN QUE LAS COSAS SE HAGAN A TRAVES DE OTROS Y SI NO SE LOGRA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS, PARA QUE LAS HAGAN, FRACASARAN COMO GERENTES".

El modelo de conducta que hace énfasis en que la gente se siente motivada a cumplir con aquellas tareas que piensa que le producirán recompensas, subraya que se requiere tanto de capacidad como de deseo para que se produzca la motivación.

2) Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Selecciones del Reader's Digest. Tomo 8. Pag. 2498.

Terry y Franklin en "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION" nos dicen:
"MUCHOS CREEN QUE LA CLAVE PARA UN DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD
MEJORADOS EN CUALQUIER ESFUERZO ES LA MOTIVACION MAS QUE LA
HABILIDAD. EL RETO DE LA ADMINISTRACION ES ADMINISTRAR LOS
PROGRAMAS DE MOTIVACION Y LAS VARIABLES QUE ESTIMULARAN A LOS
EMPLEADOS A MEJORAR SU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO".

En tanto que Otto Klineberg en "PSICOLOGIA SOCIAL", dice:

"QUE LA MOTIVACION SON LOS MOTIVOS E IMPULSOS CANALIZADOS, ES
DECIR LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES A TRAVES DE EXPERIENCIAS
REPETIDAS, DIRIGIDO GENERALMENTE HACIA CLASES CONCRETAS DE
SATISFACCION".

El implantar un buen sistema de motivación puede llevarnos a
la consecución de las metas y objetivos establecidos dentro de cada
organización. Puesto la motivación está íntimamente ligada con las
necesidades de afectividad del hombre, ya que si se analizan tanto
el comportamiento del ser humano como sus necesidades más
primordiales, se puede concluir que existe una necesidad urgente de
motivación hacia él; el empresario puede utilizar diversas
herramientas o métodos motivacionales los cuales pueden tener como
resultado el extraer el potencial que un trabajador posee; a la vez
que este resultado permite tener un nuevo estilo de vida para los
trabajadores. Por lo tanto la motivación puede lograr que el
hombre-trabajador tenga una nueva visión o percepción distinta a la
actual, aumentando su nivel de productividad.

CAPITULO I. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION HUMANA DENTRO DE LA PRODUCTIVIDAD.

1.1.- CONCEPTO DE MOTIVACION.

La palabra Motivación tiene tantas definiciones como las tiene la palabra Administración, se verán algunas definiciones de esta palabra para tener un concepto más claro de ella.

"Motivación es la predisposición a actuar de cierta manera específica dirigida a un objetivo (Hellriegel y Slocum).

La Motivación se refiere a dedicar un esfuerzo hacia un objetivo (Dubrin).

El término Motivación se refiere a un comportamiento dirigido a un objetivo caracterizado por el proceso de seleccionar y dirigir ciertas acciones, entre actividades voluntarias para alcanzar objetivos (Chung)". (3

Se caracteriza a la Motivación como una necesidad interna que energiza y activa al comportamiento humano, el impulso es el que mueve al comportamiento en una dirección específica y los objetivos son los resultados que refuerzan la satisfacción privada. Y se define a la Motivación como:

"LA NECESIDAD O IMPULSO INTERNO DE UN INDIVIDUO QUE LO MUEVE HACIA UNA ACCION ORIENTADA A UN OBJETIVO, DONDE EL GRADO DE IMPULSO DEPENDERA DEL NIVEL DE SATISFACCION QUE PUEDE LOGRARSE POR EL". (4

3) Principios de Administración. Terry and Franklin; Don Hellriegel y John W. Slocum, Organizational Behavior; Gibson, Managing Organizational Behavior.; Chung, Motivational Theories.

4) Gran Diccionario Enciclopédico Reader's Digest. Pag. 587.

Cuando los empleados disfrutan de sus trabajos encuentran al trabajo retador y les agrada el entorno del trabajo, por lo común ponen su mejor esfuerzo y desempeñan sus tareas con dinamismo. En otras palabras están motivados para rendir una producción óptima, de lo contrario los empleados harán el mínimo requerido para conservar sus trabajos, es decir, no estarán muy motivados para desarrollarse bien dentro de su área LABORAL.

Cuando se desea un cambio en la conducta de una persona o de un grupo es frecuente decir: "ES NECESARIO MOTIVAR", A:

-LOS CLIENTES, ALUMNOS, EMPLEADOS, COMPRADORES, AL PUBLICO, A LOS HIJOS, ETC.

¿ COMO SE PODRIA HACER ESTO SI LAS MOTIVACIONES SON FUERZAS QUE ESTAN DENTRO DE LOS INDIVIDUOS Y DETERMINAN SUS ACTOS?. Esto se analizará en el transcurso del desarrollo de este trabajo.

1.2.- PRODUCTIVIDAD.

Productividad es la relación que existe entre la producción obtenida o los servicios proporcionados y los recursos que se utilizan para ello.

La medición de la productividad es la base con que se puede medir la competencia de la gerencia y hacer posible la comparación entre las gerencias de distintas unidades dentro de la empresa, porque la productividad incluye todos los esfuerzos que esta realiza y excluye todo lo que ella no controla y la única forma de medir este factor crucial, es hacerlo por medio de una medición de la productividad que muestra como se utilizan los recursos y cuanto rinden estos.

Sin embargo Peter Drucker dice que en los últimos años se ha encontrado un concepto básico sobre la productividad conocido como el valor aportado y su definición:

"EL VALOR APORTADO ES LA DIFERENCIA ENTRE LA ENTRADA BRUTA RECIBIDA POR UNA COMPAÑIA DE LA VENTA DE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS Y LA CANTIDAD PAGADA POR LA COMPRA DE MATERIA PRIMA Y SERVICIOS PRESTADOS POR PROVEEDORES DE AFUERA: EL VALOR APORTADO EN OTRAS PALABRAS, INCLUYE TODOS LOS COSTOS DE TODOS LOS ESFUERZOS DEL NEGOCIO Y TODA LA RECOMPENSA OBTENIDA POR ESOS ESFUERZOS. DA CUENTA DE TODOS LOS RECURSOS QUE EL NEGOCIO MISMO APORTA AL PRODUCTO FINAL Y DE LA VALORIZACION DE TALES ESFUERZOS EN EL MERCADO". (5

El tiempo pasa más rápidamente cuando el obrero se absorbe en lo que está haciendo que cuando esta tratando de evitar el trabajo. En nuestra sociedad un individuo sano se siente perdido sin algún

5) Peter Drucker. Administrar para producir.

oficio o entrenamiento, pues normalmente el ejercicio de las facultades mentales y físicas es una experiencia agradable.

Pero si todo esto es cierto: ¿COMO PODREMOS EXPLICAR QUE A VECES LOS TRABAJADORES HARAGANEAN EN EL OFICIO Y HACEN TODO LO QUE PUEDEN POR EVITAR EL TRABAJO?.

Semejante comportamiento implica generalmente insatisfacción en el empleo, con la supervisión, o con la compañía como un todo, los trabajadores que se sienten injustamente tratados, dirigen sus energías a compartir el sistema y muestran gran destreza en realizar el menor trabajo posible. Esta reacción es síntoma seguro de que la organización tiene problemas graves.

El sentido de productividad y realización es especialmente importante para los ejecutivos, quienes se ven a si mismos como personas muy trabajadoras que necesitan estar produciendo constantemente para sentirse contentas. Se relaciona la producción o servicios con los materiales utilizados, con el trabajo humano.

Es importante señalar que para lograr incrementos efectivos en la productividad no es suficiente medirla con una fórmula, sino que es necesario fomentar en el elemento humano un estado de ánimo y una actitud mental que hagan que el hombre busque el incremento a través de una mejor utilización de los recursos de que dispone. De hecho al incrementar la productividad se logra una mayor eficiencia y un mejor rendimiento, ya que se aprovecha el esfuerzo actual para obtener un mejor servicio. Normalmente el progreso se obtiene a través de los años, y se logra porque hay un esfuerzo común y una cooperación del personal que contribuyen con los esfuerzos de la dirección para incrementar la productividad, de ahí que se desee motivar a los empleados para lograr esa cooperación tan necesaria e importante.

1.3.- OBJETIVO DE LA MOTIVACION HUMANA.

CON LA MOTIVACION SE BUSCA:

- * CONOCER LAS MOTIVACIONES BASICAS DE LA PERSONA O GRUPO.
- * DETERMINAR CUAL O CUALES SE RELACIONAN CAUSALMENTE EN LA CONDUCTA QUE SE QUIERE MODIFICAR O ESTABLECER.
- * APELAR A ELLAS PARA LOGRAR EL COMPORTAMIENTO DESEADO.

Las necesidades de amor, de agradar a los padres, de lograr su aplauso, de ser protegido, de no ser rechazado, son utilizadas por los padres para lograr que un niño estudie. El deseo que tiene la joven de gustar al sexo opuesto, de ser bella, de tener piernas atractivas y el temor de que las propias sean feas, es aprovechado por el fabricante para inducirla a comprar una marca de medias.

EXISTEN DOS TIPOS DE MOTIVACIONES:

- LAS MOTIVACIONES BIOLÓGICAS, que son todas aquellas que permiten satisfacer un impulso como: el dormir, los sexuales, alimenticios, evitar el dolor, ETC, y;

- LAS MOTIVACIONES SOCIALES, que nacen de un antecedente de instinto o de una urgencia biológica. (Gregarismo).

El conocimiento de la existencia de estos procesos psicológicos nos permite no utilizar explicaciones simplistas cuando tratamos de encontrar las causas de la conducta de quienes nos rodean, particularmente de los que por razón de su cercanía, nos es indispensable comprender mejor. Las motivaciones sociales, aunque no están al servicio de la supervivencia como las biológicas, tienen con mayor frecuencia, más fuerza que las biológicas tales como necesidades de prestigio, de status, de seguridad, de aprobación, pero sobre todo necesidades de

ACEPTACION.

1.4.- TRABAJO Y MOTIVACION.

Idealmente el trabajo debería proporcionar al empleado algo más que la subsistencia, también debería proporcionar satisfacción y la oportunidad de poner en juego su talento y su energía. Al buscar trabajo por primera vez el trabajador busca algo más que dinero, busca un trabajo significativo y retador que le permita participar, por lo menos, en un grado limitado en los procesos de la toma de decisiones, puesto que el trabajo está considerado como proveedor de la oportunidad de desarrollar esa inquietud.

Parece ser que el trabajo proporciona un ingreso psíquico a los trabajadores de acuerdo a los aspectos anteriores, y para lograr esta satisfacción se utiliza a la motivación; los administradores pueden, comprendiendo la motivación de los administrados, influir en su comportamiento de trabajo, también pueden influir directamente en el trabajo conociendo las reacciones distintivas del grupo y los modelos de comportamiento conformando el medio de trabajo y pueden impulsar a los trabajadores a que desarrollen su propia motivación.

Existen muchas clases de motivación tales como el enfatizar los aspectos físicos (iluminación, calor, ventilación, limpieza, maquinaria, instalaciones, edificios, etc...), o las relaciones personales y de supervisión, políticas, programas y controles, proposiciones sobre disminución de faenas arduas, proporcionar lugares agradables de trabajo y satisfacer deseos y necesidades sofisticados. La manipulación del medio ambiente, se convierte en una estrategia administrativa para desarrollar la motivación en el trabajo. Realizando ajustes en el trabajo, se hace atractiva la actividad dentro del mismo proporcionando oportunidades de

satisfacción y a la vez generando motivación para el trabajador: es decir, que para que haya satisfacción hay necesidad de, cumplir y atender las necesidades no satisfechas de los individuos y para interesar al trabajador en el puesto y en el campo de acción debe asegurarse satisfacción a las mismas. Las personas se sienten motivadas a realizar aquellas tareas que piensan que les producirá recompensas.

Los factores de trabajo que producen satisfacción y motivación en el puesto son separados y diferenciados de los que producen la insatisfacción del mismo. Los que producen insatisfacción son los higiénicos como: la supervisión, las condiciones de trabajo y el salario. Los factores que producen satisfacción y motivación son el logro y el reto. Motivar a alguien depende de lo que esa persona desee.

Y puesto que las personas tienen necesidades diferentes y una necesidad satisfecha no es un motivador. El dinero responde a varias necesidades diferentes. Los trabajadores que no están satisfechos con su trabajo pueden enajenarse con respecto a él y a la organización en general. La enajenación es una condición en la cual el empleado tiene poco o ningún sentimiento de identificación con su trabajo, con la Organización o con la Sociedad. Es una condición que también puede presentarse entre ciertos grupos de individuos, en especial entre quienes creen que se ven privados de la oportunidad de formar parte en las instituciones sociales o influir en la forma en que estas operan y cuando esto pasa los esfuerzos motivacionales pueden ser en extremo difíciles de lograr.

Existen aspectos del trabajador dentro de la empresa y en su trabajo que se deben considerar:

1.- La naturaleza general del trabajo (su reto y el uso que requiere de los propios talentos del trabajador).

2.- Libertad para ejecutar el trabajo, el uso de ideas personales, de sentirse indispensable para la Organización.

3.- Oportunidad de progresar y desarrollarse mediante el entrenamiento, la retroalimentación del desempeño, etc...

4.- Reconocimiento por la realización de su trabajo en forma directa, oportuna y sincera.

Este tema se relaciona con los anteriores porque, un plan o programa de incentivos ha de servir para motivar la actuación de un grupo o de un individuo. Un programa de incentivos generalmente se da en recompensas monetarias (pagos de incentivos o primas en efectivo), pero también podrá incluir una gran cantidad de premios o recompensas no monetarias. El empleo de incentivos parte del supuesto de que los actos de las personas están relacionados con su capacidad para alcanzar metas importantes a largo plazo; el empleo efectivo de incentivos depende de muchos factores ambientales e individuales (plan de incentivos, situación de trabajo y del propio individuo) y pueden ser empleados de una forma efectiva y productiva.

CAPITULO II.- CONOCIMIENTO DE LA SITUACION ORGANIZACIONAL A EFECTOS DEL TEMA.

Siempre es necesario conocer la situación organizacional actual de una empresa para tener conocimiento sobre los problemas y características que prevalecen en ella; ya que de acuerdo a ello se podrá crear un sistema motivacional adecuado, que ayude a fortalecer el ambiente productivo de la organización. Esta situación se conocerá estudiando las áreas con que cuenta la empresa, sus objetivos, planes, programas, y procedimientos administrativos.

2.1.- ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO: PREVISION, PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL.

Este proceso reconoce que la administración es de naturaleza dinámica y está integrada por componentes que interactúan y están interrelacionados. Este se creó para hacer frente a la complejidad en la toma de decisiones mediante el uso de métodos y técnicas de administración más refinadas y complicadas.

Considerando que el concepto de la organización constituye un sistema, las decisiones administrativas pueden tomar en cuenta las interrelaciones de diversas variables que afectan al funcionamiento y a la gerencia de una organización. Y entre las etapas, o componentes que integran este proceso administrativo se encuentran: la planeación, la organización, integración del personal, la dirección y el control.

En estas etapas, desde el ejecutivo hasta el supervisor de primera línea, deben aplicarse en el desempeño de sus puestos. Así

que la efectividad con que cualquiera de estas etapas se ejecute, afectará la forma en que todos los demás pasos del proceso se realicen. Lo más importante en el proceso es el intentar que se presenten las condiciones que sean favorables para la empresa.

PLANEACION:

Es la primera etapa del proceso y en ella, se implica de terminar los objetivos que deben lograrse y los procesos con que se deban ejecutar estos; para su logro, se requiere de datos pasados para proyectar tendencias y eventos futuros. Una planeación efectiva debe estimular y utilizar el talento creativo del personal de todos los niveles de una empresa con técnicas de participación que puedan ayudar a la gerencia a originar nuevos cursos de acción (para el caso de esta investigación a efectos de motivación).

La planeación esta integrada por:

- * objetivos,
- * planes,
- * programas,
- * procedimientos,
- * pronósticos, y
- * presupuestos.

La planeación del personal proporciona los cimientos para la organización del mismo, dirección y control de las actividades de los empleados que puedan ser ejecutados en orden para los objetivos establecidos a alcanzar. La realización de esta etapa conlleva ventajas tales como que: los planes formulados con cuidado y que son entendidos por completo sirven de base para organizar y coordinar las actividades de los empleados y aclarar sus relaciones interpersonales. La planeación efectiva también contribuye a la

creación de un clima más favorable para las relaciones humanas con el resultado de un desempeño más eficiente de los empleados, y en la obtención, por ellos mismos, de más satisfacción en su trabajo, también por medio de la planeación se disminuye las quejas y casos disciplinarios. La planeación de nuevos cambios puede requerir de entrenamiento de los empleados y ayudarlos a prepararse para los varios ajustes que se necesiten por los cambios en los requerimientos de sus puestos.

ORGANIZACION:

"Este es el proceso de identificar y agrupar el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y compartiendo responsabilidad y delegando autoridad, así como estableciendo relaciones para el propósito de hacer que el personal trabaje unido en forma más efectiva en la consecución de los objetivos." (6

Implica la construcción de una estructura en la cual puedan dividirse las funciones que se van a desempeñar y asignarse a los departamentos, divisiones, puestos y posiciones adecuadas. La organización también comprende la definición de las obligaciones, autoridad, responsabilidades y relaciones de cada una de las unidades. La efectividad con la cual puedan organizarse y asignar el trabajo a los individuos más calificados ayudará a determinar la eficiencia con la cual puedan hacer su trabajo y la satisfacción que sean capaces de derivar de él.

A grandes rasgos Organización es: asignar a cada subordinado una tarea específica, establecer departamentos, establecer canales

6) Louis a. Allen, Management and Organization (New York, McGraw - Hill Book Co. 1958, pag. 57).

de autoridad y comunicación y coordinar el trabajo. La distribución del trabajo está guiada por: la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles. Estas actividades están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre.

INTEGRACION DEL PERSONAL:

Este proceso está relacionado con los requerimientos de potencialidad humana de la organización; se debe asegurar no sólo que haya personal disponible para desempeñar cada puesto, sino que este plenamente calificado para hacerlo. La integración de personal está estrechamente interrelacionada con el proceso de planeación ya que requiere que se anticipen las necesidades de Relaciones Humanas, con tiempo suficiente, de manera que haya personal calificado disponible cuando se presentan vacantes.

Como una de las principales responsabilidades del departamento de personal, la integración comprende el desempeño de funciones, sobre todo: La evaluación del desempeño para tomar decisiones relativas a transferencias, promociones o despidos.

DIRECCION:

Es el lograr que los demás hagan el trabajo, el mantener la moral elevada y sobre todo motivar a los subordinados.

Este proceso implica vigilar y supervisar las actividades y el personal de una organización. Proporciona la guía para convertir en acciones los planes de la organización y para asegurar que sean observadas las relaciones organizacionales establecidas, incluye el entrenamiento, la motivación, el consejo y la disciplina de los empleados, con el propósito de obtener su contribución máxima.

Esta actividad trata de proporcionar poder estimulante, o mantener un ambiente de trabajo en el cual los miembros quieran desempeñarse mejor. Es conveniente que el personal cuente con la mayor independencia posible para que ejerzan su autodirección, así como que el gerente debe contribuir a la motivación de sus subordinados. Sin embargo debe reconocerse que el grado de libertad que un gerente pueda conceder a sus subordinados, estará determinado por los controles que haya desarrollado para asegurarse de que desempeñarán con eficacia las responsabilidades que les hayan asignado.

CONTROL:

El fijar estándares tales como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción, compara la forma en que el desempeño real corresponde a estos estándares y de acuerdo a ello tomar acciones correctivas cuando se requiera. Es el proceso de revisar y medir el desempeño con el objeto de determinar el grado hasta el cual se están logrando los planes y objetivos de la organización. Los controles dentro de una organización proporcionan una fuente valiosa de información para ayudar a los gerentes a tomar decisiones y les proporciona un medio para estimular y evaluar la eficiencia en la ejecución del trabajo. En la Administración del personal, los controles son requisito esencial para la delegación de autoridad. Establecer un buen plan, distribuir sus actividades y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa sea un éxito.

2.2.- DESARROLLO DE PLANES Y PROGRAMAS.

En la primera parte de este tema se consideró el concepto de planeación siendo este de la siguiente manera: "La planeación es el seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular, las actividades necesarias en la consecución de los objetivos organizacionales". Muchas veces algunos objetivos, se alcanzan con poca planeación, pero en ocasiones existe la necesidad de desarrollar planes estratégicos para su consecución, ya sean planes a corto, mediano o largo plazo, dependiendo de la importancia y complejidad de las metas fijadas.

Se planea definiendo primeramente los objetivos, reuniendo y analizando la información, evaluando el entorno de fuerzas y debilidades así como amenazas y oportunidades, desarrollando una auditoría de recursos, estableciendo alternativas y por último eligiendo una estrategia.

Para realizar un plan es necesario considerar ciertos pasos:

- * definición del problema.
- * Obtención de información completa sobre las actividades.
- * Análisis y clasificación de información.
- * Establecimiento de premisas. (hipótesis).
- * Determinación de planes alternos.
- * Elección del plan propuesto.
- * Arreglo de la secuencia detallada y la oportunidad para el plan propuesto.
- * Y Previsión de una comprobación agresiva para el plan propuesto.

Para que esta planeación sea efectiva, se debe cuestionar sobre los planes existentes preguntandose el: ¿Porqué se deben

hacer?, ¿Qué acción es necesaria?, ¿Dónde tendrá lugar?, ¿Cuándo tendrá lugar?, ¿Quién lo hará? y, ¿Cómo se hará?.

Los planes muchas veces suelen salir mal debido a que tienen demasiadas metas por cubrir y son poco realistas, se deja de desarrollar planes actuales tanto estratégicos como tácticos, se ignora la planeación en las actividades diarias, se deja de estimular la creatividad en la planeación, se utilizan planes estandarizados para todos, y porque sólo se centran en los planes a corto plazo. Pero sobre todo porque, para poder desarrollar un plan se deben considerar ciertos puntos, y muchas veces no se hace. Estos puntos son:

- 1.- Tipo de Organización.
- 2.- Tamaño de la Organización.
- 3.- Dispersión de la Organización.
- 4.- Exactitud de la información.
- 5.- Y los Planes institucionales específicos.

"Los programas son planes amplios que incluyen el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado y que establece una secuencia de acciones requeridas y programas cronológicos para cada uno con el fin de alcanzar los objetivos estipulados". (7)

El formato de un programa puede incluir, objetivos, políticas, procedimientos, métodos, estándares y presupuestos. Los programas trazan las acciones que se deben emprender, por quién se van a emprender, cuando se van a emprender, y donde se van a emprender.

La orientación de las actividades de la Organización se proporciona por medio de programas establecidos para facilitar la

toma de decisiones. En la Administración de una Organización es el programa de personal el que hace que las decisiones que involucran a los empleados puedan llevarse a cabo en forma consistente y racional. Un programa formal de personal que consiste en declaraciones que cubran sus objetivos, políticas, procedimientos, y otros elementos, también capacita a los empleados a comprender mejor lo que se espera de ellos y para anticiparse a las decisiones y acciones que los afectan. Estas cláusulas proporcionan la evidencia de la validez del programa de personal, su mejor medida está determinada por las prácticas de personal que genera el programa y por lo efectivamente que sirva a las necesidades de la Organización.

2.3.- ANALISIS DE PUESTOS.

El propósito de organizar es dar a cada persona un puesto diferente y separado y asegurarse de que estos puestos están coordinados de tal forma que la Organización cumpla sus objetivos. Las Organizaciones nunca son fines por si mismas, sino que son medio para alcanzar un fin; y éste fin es el logro de las metas de la Organización, por lo tanto una Empresa está integrada por personas que desempeñan trabajos diferenciados y que están coordinados para contribuir a las metas de la Organización.

El análisis de puestos en muchos sentidos es la primera actividad de personal que afecta a la motivación, puesto que la mayoría de las personas no están suficientemente motivadas para realizar un trabajo cuando se dan cuenta que no tienen la capacidad y la destreza para realizarlo y por consecuencia se ve reflejado en su productividad; es mediante el análisis de puestos que se determina lo que representa el trabajo y la capacidad y destreza a buscar en los candidatos para el puesto.

2.3.1.- TIPOS DE ORGANOGRAMAS.

La manera más común de describir una Organización es a través de un organograma, mismo que es una instantánea, es decir, una gráfica que muestra el esqueleto de la estructura organizacional. Muestra el título de la posición de cada puesto y a través de líneas conectoras, muestra quien reporta a quien y quien está a cargo de cada departamento. El organograma nos dice todo sobre la organización, pero no ofrece descripciones de puestos. Describen las especificaciones de cada puesto en términos de las actividades, de las responsabilidades reales y cotidianas que se espera que

desempeñe la persona (análisis de puestos). No muestra la forma en que se supervisa a los empleados. La mayoría de las organizaciones deben tener un organograma, (Org. Estructurales, funcionales y/u Ocupacionales), debido a su utilidad para informar a los empleados, sobre cuales son sus puestos y de que manera estos puestos están relacionados con otros dentro de la Organización.

2.3.1.1.- LA ESTRUCTURA DE TIPO FUNCIONAL:

Este ha sido diseñado para proporcionarle al personal una máxima especialización funcional. En este tipo de estructura cada administrador tiene autoridad sobre todo el personal de cada departamentò, con respecto al desempeño de la función de la cual es responsable. Desafortunadamente en esta estructura, los empleados reciben ordenes de varios jefes, lo que conduce a confusiones y a un control inadecuado.

2.3.1.2.- EL TIPO ESTRUCTURAL:

Permite que se mantenga una clara línea de autoridad desde el nivel más alto hasta el más bajo dentro de la estructura. Cada miembro de la Organización responde directamente a un superior único. El tipo estructural se adapta mejor a las necesidades de las pequeñas organizaciones, cuyas operaciones generalmente pueden dividirse en las funciones de producción, ventas, finanzas, mercado técnica, etc... Los gerentes tienen autoridad y responsabilidad, sólo sobre las actividades y el personal de su departamento y de aquellas que no pertenecen a su departamento pero contribuyen indirectamente al desempeño de la función primordial de su departamento.

2.3.1.3.- LA ESTRUCTURA DE TIPO OCUPACIONAL:

Se agrupa a los trabajadores por sus objetivos, por productos, por servicios, clientes y clase de trabajo que realizan.

2.3.2.- PERFILES DEL PUESTO:

El análisis del puesto proporciona datos sobre los requerimientos del mismo que más tarde se utilizan para desarrollar sus descripciones y especificaciones. Las descripciones son la lista de deberes, responsabilidades, relaciones de subordinación, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión del puesto. En tanto que las especificaciones del puesto son la lista de los *requisitos humanos* de un puesto, es decir, la educación, capacidad, personalidad y otras características requeridas que son indispensables para la ejecución del cargo.

La descripción también es esencial para la selección, adiestramiento, carga del trabajo, incentivos y la administración salarial. Un empleado nuevo querrá saber que se espera de él y cuando haya problemas, el supervisor tendrá que saber que funciones son las que desempeña cada trabajador. Las especificaciones del puesto se basan en los juicios experimentales de los gerentes y en un enfoque estadístico más preciso para desarrollarlas; los puntos cubiertos en esta parte son habilidades, responsabilidad, habilidad manual, y requerimientos físicos. La ventaja de esta especificación es la selección del personal idóneo y la determinación de un salario.

2.3.3.- SISTEMAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis del puesto que se determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tienen que realizar. El sistema de evaluación juega un papel de socialización.

y juega un papel importante en cuanto a mejorar la motivación en el trabajo. Es importante que el subordinado considere justa la evaluación.

Las evaluaciones del desempeño son el punto en que se determina que tan eficaz ha sido el supervisor para lograr motivar y que los colaboradores tengan un buen desempeño. Después hay que realizar retroalimentación a los subordinados en torno a la manera en que se desempeñan e identificar problemas y tomar medidas correctivas. Los planes de evaluación de puestos tienen consideraciones técnicas, también aquellos aspectos que atraen a las personas a las Organizaciones. La comparación de las evaluaciones de las necesidades de las personas y de las expectativas, tanto actuales como futuras, proporcionan una verificación muy útil acerca de la eficiencia de los programas de evaluación de puestos.

Este tema está ligado a la motivación y productividad, porque de acuerdo a la retroalimentación que tenga un trabajador sobre su trabajo se podrán detectar insatisfacciones y tener medidas correctivas y mejorar su desarrollo laboral.

2.4.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La Administración de Recursos Humanos se refiere a los conceptos y técnicas requeridos para desempeñar adecuadamente lo relacionado a la gente en el trabajo administrativo. Se incluyen análisis de puestos, planeación de mano de obra, y reclutamiento de los candidatos a ocupar los puestos, selección de los candidatos, inducción y capacitación y la compensación a los empleados.

1.- ANALISIS DE PUESTOS:

Se explico ampliamente en el punto anterior.

2.- RECLUTAMIENTO:

Es en el que una vez conocido el puesto, ya sea por medio de fuentes internas o externas de reclutamiento se buscará al elemento humano más adecuado a las características del mismo puesto.

La planeación y reclutamiento del potencial humano afecta directamente a la motivación del empleado; esto es que la motivación depende de contratar empleados que tengan aptitudes para hacer calificadamente el trabajo. Y por regla será que entre más calificados sean los aspirantes más altos serán los estandares de selección.

3.- SELECCION:

La selección es importante porque el desempeño del gerente dependerá en gran parte del de los subordinados, puesto que estos si no tienen las características pertinentes no se desempeñarán con eficacia; por eso el momento de rechazar a personas inadecuadas es antes de su contratación. El proceso de selección implica la obtención de toda la información que sea posible acerca de un solicitante, con el fin de tomar una buena decisión de emplear a la

persona idónea. El Departamento de Personal desempeña la función principal en el proceso de selección.

4.- CONTRATACION.

La contratación se da cuando se tiene al elemento adecuado al puesto y se ha dado paso a todos los arreglos para que sea parte integrante de la organización en su faceta de elemento humano.

5.- INDUCCION, CAPACITACION Y DESARROLLO.

La inducción son todos aquellos procedimientos para presentar a los nuevos empleados en la organización y ayudarles a ajustarse a las exigencias de la empresa. Esta está dirigida a minimizar ciertos problemas que se puedan presentar en los nuevos empleados por causa de su novatez.

La capacitación es el proceso de enseñar al nuevo empleado las habilidades básicas que necesita para realizar su trabajo, aquí se escogen las técnicas reales de capacitación y se lleva a cabo el entrenamiento. Con un programa de orientación, debe hacerse sentir a los empleados que su contribución es importante y se deben tomar las medidas necesarias para evaluar sus necesidades de información y destreza.

El desarrollo está realizado por medio de un plan de educación debidamente diseñado con el entrenamiento y experiencia de trabajo, que mueve a los individuos al logro de sus objetivos de carrera de una manera eficiente. Este desarrollo crea nuevas habilidades, nuevos conocimientos y perspectivas y cuando se persigue un objetivo de desarrollo, habrán de buscarse los medios para alcanzar el éxito. El desarrollo es la aplicación de esfuerzos planeados para ayudar a su apoyo y mejoramiento, para que puedan lograr con más efectividad los objetivos de la empresa.

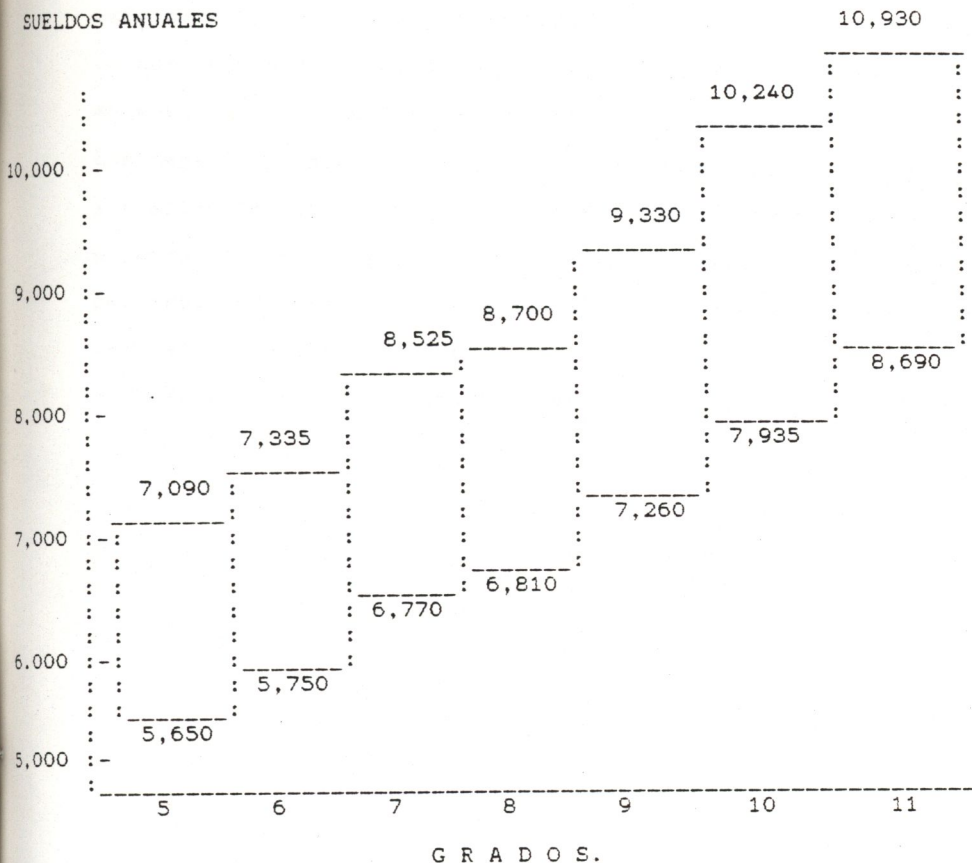
2.5.- SUELDOS Y SALARIOS.

Los términos sueldos y salarios describen muchas variaciones en los métodos de pago. En su uso popular, los sueldos son los pagos por hora a los trabajadores de producción y los salarios a los de oficina, supervisores y administradores.

Las políticas frecuentemente proponen enfatizar las características impersonales de los salarios y por lo tanto evitar acusaciones de favoritismo y discriminación en los pagos. Las tarifas se establecen para cada puesto y todos los trabajadores que ocupan el mismo nivel y puesto reciben tarifas similares. La progresión a través de los cuatro o cinco pasos usuales en cada escala puede basarse en méritos, eficiencia o calificaciones personales, o bien, en las recomendaciones de los supervisores. Ver cuadro no. 1

Los administradores pueden hacer uso de bastantes técnicas para la programación de sueldos y salarios tales como los salarios prevalescientes, estructuras y diferenciales de salarios (grados de trabajo), los diferenciales por sexo, las escalas deslizantes, etc.. a la vez que durante su administración puede usar ciertos incentivos que ayuden a elevar el nivel motivacional de los trabajadores como: planes de salarios incentivos, participación de utilidades, planes de compra y acciones para empleados, participación negociada, así como premios y vales de despensa, etc.. Si la cuantía de un salario determinado está de acuerdo con el tipo que se paga generalmente en la comunidad puede servir como único incentivo necesario para motivar a los trabajadores, pero no es el único incentivo. Para mucha gente la industria no sólo proporciona el medio de ganarse la vida: es una parte vital de la vida misma.

ESCALAS DE SUELDOS Y GRADUACION DE TRABAJOS.



NOTA:

La estructura de sueldos y salarios en una industria o planta es la jerarquía de tarifas, desde el trabajo de labores varias y de custodia que recibe el pago más bajo hasta los trabajadores administrativos con las más altas aptitudes. En tal estructura, las diferenciales representan las cantidades en que cada nivel de salarios excede al que se encuentra en un nivel más bajo.

CUADRO NO. 1

Los incentivos positivos son aquellos factores agradables asociados a una situación de trabajo que impulsan al trabajador a esforzarse para alcanzar o sobrepasar los niveles u objetivos que le han enseñado, tales como: el salario, la expectación del ascenso, la continuidad del empleo, la aprobación del jefe, etc.. Los negativos son aquellos factores desagradables que en una situación de trabajo evitan que el trabajador se esfuerce para alcanzar los niveles requeridos, como: el temor a una reducción de personal, al despido, a la reducción de salario, a la desaprobación del jefe o de los compañeros, etc.

Este tema va íntimamente ligado a la evaluación de puestos.

CAPITULO III.- CONOCIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACION PARA LA IMPLANTACION DE UN MODELO MOTIVACIONAL.

3.1.- ALGUNAS ACTITUDES DEL SER HUMANO.

"Existen cuatro formas puras y todas sus combinaciones en grados posibles de la actitud fundamental de todo ser humano hacia el hecho de pensar respecto a su desempeño futuro.

1.- *INACTIVISMO: Sus características son:*

* Está satisfecho de la forma como están las cosas y como van: Cualquier intervención los empeorará. Su postura es no hacer nada.

* La organización inactiva requiere considerable actividad para evitar sufrir cambios. Las decisiones importantes se toman lo más alto posible, y la recomendaciones nunca llegan.

* Se hacen documentos y palabras en vez de acción.

* Ajustan los fines a los medios.

* Miedo al hacer, responder sólo a serias amenazas.

* No creen en la planificación, ni solución de problemas.

2.- *REACTIVISMO. Características:*

* Prefieren un estado como el anterior y creen que todo va peor. Tratan de evitar lo indeseable más que lograr lo deseable. Reaccionan negativamente a las proporciones: lo intentamos y no sirve.

* Confían sólo en su sentido y en la experiencia, rechazan la complejidad, reducen las soluciones a simples y sencillas.

* El enredo actual dicen, es la consecuencia de la planeación de otros y no viajan con la marea sino, nadan en contra de ella.

3.- Preactivismo. Características:

* El futuro será mejor pero depende de lo que nos preparemos. Desean optimizar, crecer no sólo sobrevivir. Tratan de detectar los problemas, predecirlos, y de ser posible controlar sus efectos. Hacen planes para el futuro, no planifican el suyo.

* Su planificación se basa en la lógica, ciencia y experimentación. Se preocupan por la asignación de recursos, son de carácter competitivo más que cooperativo. No van en la corriente, ni en contra sino viajan delante de ella. Su función es hacer planes pero no implementarlos, lo que suceda a sus planes es responsabilidad de otros.

4.- Interactivismo. Características:

* No a lo actual ni al pasado desean diseñar un futuro deseable e inventar la forma de lograrlo. No sólo se preparan sino previenen y crean. Buscan autodesarrollo, autorealización y autocontrol.

* Reformulación continua de formas de llegar a un ideal inalcanzable, pero si acercable paulatinamente. Experimentan, todo se puede cambiar, se considera al mundo como un sistema. Intentan introducir cambios cooperativos, cambian las bases y la superestructura de la sociedad. No van en la corriente, ni en su contra, ni delante de ella: la encauzan.

* Tienen cuatro principios de planificación: Por participación (todos participan), coordinada (todo simultáneamente), integrada (todos los niveles) y continua (todo el tiempo)". (8

3.2.- TEORIAS DE LAS NECESIDADES.

El análisis de las necesidades refleja también una variedad de conceptos relacionados, esencialmente con el individuo. La motivación para el trabajo puede ser presumiblemente generada por condiciones que prometen una reducción de tales tensiones. Las teorías sobre la satisfacción de necesidades representan también un moderno refinamiento de la antigua teoría sobre el instinto. El comportamiento en el trabajo era el tema favorito de tales análisis, con teorías elaboradas sobre el impacto de los instintos en la habilidad para los oficios, el orgullo, la creatividad y la destreza del trabajador. La teoría moderna también está cercanamente relacionada con la teoría de la autorrealización (Carl Rogers), la cual sugiere que el comportamiento del individuo expresa una determinación para alcanzar el cumplimiento de su autoexpresión ejercitando todas sus capacidades personales. La realización no deja de estar relacionada con lo que ha sido descrito como necesidad de obtener logros. McClelland ha enfatizado esta fuerza impulsora como un factor importante en el trabajo así como en la educación, recreación y otros comportamientos (como se analizará en el inciso pertinente). (9)

La motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que les produzca recompensas. Y es aquí donde se presenta la complejidad de la motivación debido a que lo que sucede es que lo que una persona considera importante otra podría considerarlo

9) DAVID C. McCLELLAND, The Achieving Society (Princeton, 1961).

como inútil e inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los va a motivar. La razón en si es que la recompensa no motivará a la persona a menos que ese individuo sienta que el esfuerzo que realiza probablemente lo llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren enormemente en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos, por esto se verá que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas quizá sea vista por otra como imposible. Es decir, de esta manera están relacionados la motivación, los incentivos y la frustración.

Ver cuadro no. 2

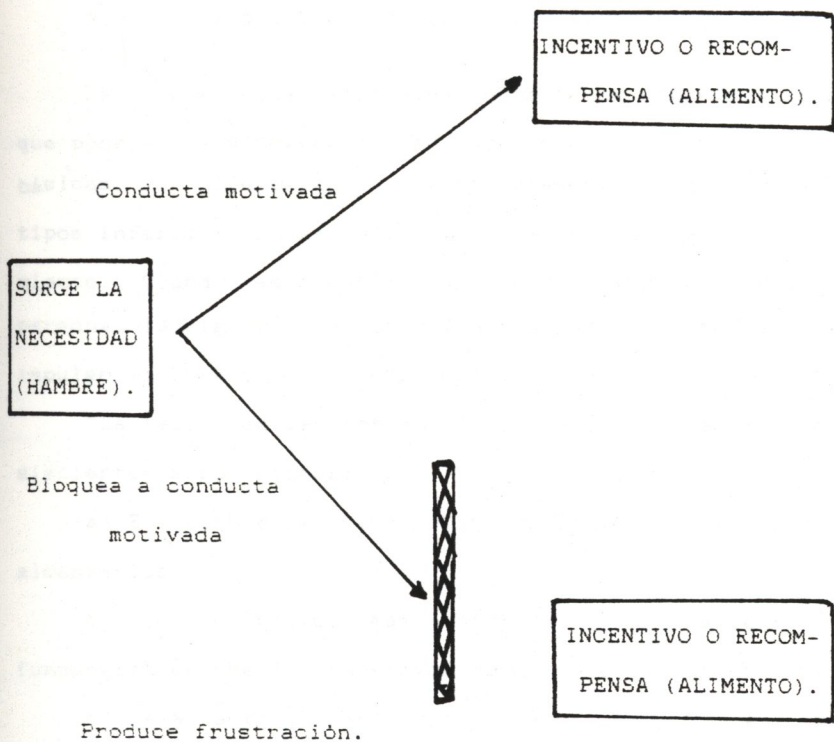


Fig. 1 Incentivo o recompensa.

NOTA:

La motivación ocurre cuando se ve un incentivo o recompensa que puede satisfacer una necesidad que surge. La frustración se presenta cuando hay una barrera entre la persona y ese incentivo o recompensa.

Después de la introducción sobre las necesidades humanas se analizarán las teorías más comunes y conocidas de las necesidades de acuerdo a varios expertos psicólogos dentro de esta área.

3.2.1.- TEORIA Y JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.

La teoría actual sobre las necesidades comienzan asumiendo lo que podría considerarse como una jerarquía de las necesidades básicas. Los diferentes niveles representan categorías, clases o tipos inferidos o derivados por la interpretación del comportamiento. Cuando está satisfecha la necesidad más urgente de una persona, la siguiente necesidad más urgente se torna en el primer impulso motivador, etc. Ver cuadro no. 3

"La teoría de la motivación según Maslow esta basada en las siguientes suposiciones:

a) El hombre se basa sobre objetivos y no en medios para alcanzarlos.

b) Los objetivos más básicos e inconscientes son más fundamentales que los objetivos conscientes y específicos.

c) Cada acto humano puede tener más de una motivación, cualquier comportamiento motivado es como un canal por el cual muchas necesidades fundamentales pueden ser expresadas o satisfechas simultáneamente.

d) Todo estado del organismo es motivado o motivador.

e) Las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía de valor o de importancia, una nueva necesidad solamente se manifiesta cuando la necesidad más importante ha sido satisfecha.

f) La teoría de la motivación debe centrarse en el hombre.

h) La teoría de la motivación no es sinónimo de una teoría del comportamiento. Las motivaciones constituyen sólo una de las clases de determinación del comportamiento". (10

10) Abraham H. Maslow Una teoría de mot. humana pag. 337-366.

ABRAHAM MASLOW.

El esquema jerárquico de las necesidades según este autor es el siguiente:

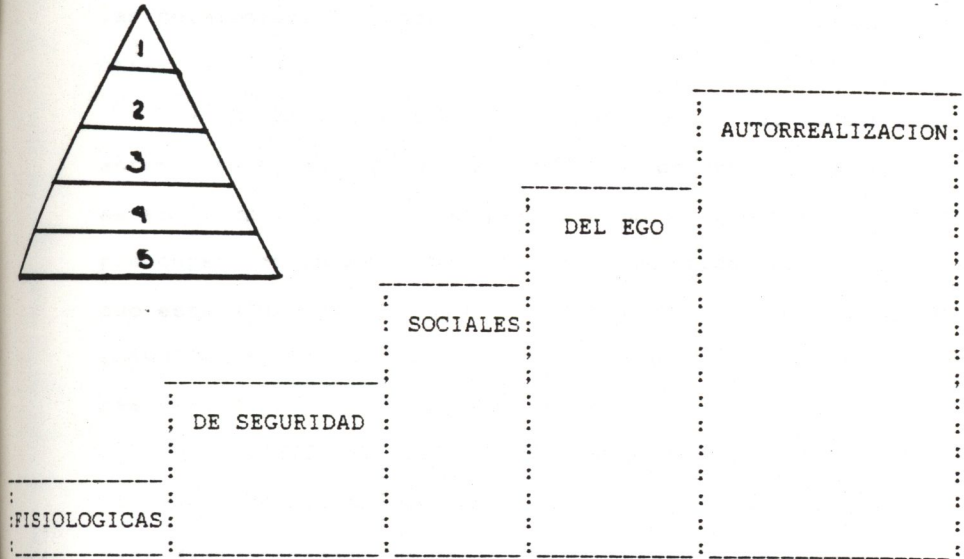


Fig. 2 Pirámide de las necesidades según Maslow.

NOTA:

Estos han sido descritos en forma diferente pero cinco son la clasificación que mantiene Abraham Maslow, en forma piramidal o en una jerarquización de cinco niveles.

CUADRO NO. 3.

Maslow propone la siguiente descripción de las necesidades:

1) *NECESIDADES FISIOLÓGICAS*: Constituyen el punto de partida para el estudio de la motivación. Son las más importantes de todas las necesidades fundamentales y pueden servir de canales para las otras.

2) *NECESIDADES DE SEGURIDAD*: Una vez satisfechas las anteriores surgen estas. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad y la huida del peligro hacen que ciertas personas se preocupen por un mundo previsible y bien ordenado. Cuando un individuo está dominado por ellas el organismo actúa como un mecanismo de búsqueda de seguridad y estas necesidades funcionan como organizadores casi exclusivos de comportamiento.

3) *NECESIDADES SOCIALES*: En nuestra sociedad, la frustración de las necesidades de amor o afecto conducen a la falta de adaptación social. Las necesidades de dar y de recibir afecto son importantes fuerzas motivadoras del comportamiento humano.

4) *NECESIDADES DE ESTIMACION*: Son las necesidades relacionadas con la autoevaluación estable, firme y generalmente alta así como de autoestima y de respeto por parte de otras personas. La necesidad de auto-estimación cuando es satisfecha llevará sentimientos de auto-confianza, valor, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, de debilidad, desamparo, que a su vez, pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias.

5) *NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN*: Se relacionan con el deseo de cumplir la tendencia de realizar el potencial. Esta tendencia general se expresa a través del deseo de la persona de ser siempre

más de lo que es y de llegar a ser todo lo que puede ser; varían enormemente de persona a persona. "Las personas que logran llenar dichas necesidades quedan fundamentalmente satisfechas y es en ellas en quienes pueden surgir plenamente la facultad creadora".

(11

En general, Maslow destaca, que "cualquier frustración o posibilidad de frustración de los objetivos humanos fundamentales y cualquier amenaza a las defensas que los protegen o a sus condiciones fundamentales pasan a convertirse en amenazas psicológicas".

(12

Esas amenazas fundamentales son las que producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano. Es decir, que de acuerdo a lo que el ser humano considera como indispensable para él, considerará la importancia, urgencia y seguimiento de su satisfacción.

Si un empleado está preocupado con las necesidades básicas fisiológicas, de hacer el pago de su casa y comprar alimentos para la familia, debe dedicarsele atención a los sueldos y salarios para ese empleado. Las felicitaciones y ofertas de futuros avances no harán mucho por motivar a ese individuo hasta que están satisfechas las necesidades fisiológicas. Incluso cuando las necesidades de compensación están satisfechas, los empleados desean tener una sensación de seguridad en el trabajo y no llegar a trabajar todos los días preguntándose si serán cesados. Los gerentes pueden hacer mucho para aliviar tales necesidades de seguridad por medio de una comunicación propia y adecuada y con las relaciones personales.

11) Idalberto Chiavenato Int. a la Teoría G. Admva. 358-360.

12) Abraham Maslow A Psychology of Being. Princeton N.Y. 1962

3.2.2.- EL ENFOQUE DE McCLELLAND.

Identificó tres motivos en la dinámica del comportamiento:

1) *NECESIDADES DE LOGRO*: Las personas que pasan el tiempo pensando como pueden mejorar en su trabajo, que se preguntan como pueden lograr algo valioso y que obtienen gran satisfacción al esforzarse por hacer un buen trabajo se consideran que tienen una alta necesidad de logro. Estos individuos no sólo piensan en los objetivos sino también en los obstáculos que pueden encontrar, en la forma de superarlos y en como se sentirán si triunfan o fracazan.

"Según McClelland las personas con gran necesidad de logro poseen las siguientes características:

a) Les agradan las situaciones en las que ellos pueden asumir una responsabilidad personal para la solución de problemas.

b) Tienden a establecer objetivos de logro realistas y moderados y corren riesgos calculados.

c) Desean retroalimentación concreta sobre su trabajo". (13

La mayoría de los empresarios de éxito tienen necesidad de logro, establecen objetivos realistas, quieren conocer a cuánto ascienden las utilidades mensuales de la empresa y con frecuencia están orientados a las ventas.

2) *NECESIDAD DE PODER*: Las personas que ocupan la mayor parte de su tiempo pensando sobre la influencia y control que tienen sobre otros y como pueden utilizar esta influencia para cambiar el comportamiento de las personas, obtienen autoridad y status y dominan las decisiones, tienen gran necesidad de poder. Se

satisfacen sus necesidades manipulando y controlando a otros, por lo general buscan puestos de liderazgo en las organizaciones, son articulados, en ocasiones argumentativos, enérgicos y exigentes y no es raro que sean tercicos. Una persona con una gran necesidad de poder disfruta estando en puestos que requieren hablar con persuasión o viajar, y busca puestos en organizaciones que controlan el medio de influir en otros.

3) *NECESIDAD DE AFILIACION*: Muchas personas ocupan la mayor parte de su tiempo pensando en crear relaciones cálidas, amistosas y personales con otros en la organización. Tienen una elevada necesidad de afiliación y por lo general son más sensibles a los sentimientos de otros, buscan establecer relaciones amistosas siendo agradables y apoyando ideas y buscan puestos con un entorno social agradable que conduzca a la interacción personal.

Los gerentes de quienes dependen empleados que tengan una fuerte necesidad de poder deben ser en extremo creativos al diseñar los proyectos y actividades que proporcionen realización y satisfacción, pero es probable que experimenten una considerable presión y conflictos continuos con estos individuos. Estos tres motivos definidos por McClelland están relacionados íntimamente con la necesidad de solucionar problemas. Como cada individuo está continuamente enfrentado a sus problemas, algunos comportamientos se encuentran reiteradamente adecuados, o sea que propician soluciones para los problemas con los cuales se enfrenta el individuo. Como resultado cada vez que el individuo tenga que resolver un problema intentará nuevamente el mismo patrón de comportamiento. El éxito llevará al individuo a confiar en aquel patrón del comportamiento.

Si una persona se motiva para competir y luchar teniendo presente un patrón de excelencia o si tiene una necesidad fuerte de relaciones cordiales y calurosas, como resultado de dicho proceso de aprendizaje, desarrollará diferentes patrones de esos motivos. De esta forma, se supone que el individuo con elevada motivación de realización desempeñará mejor aquellas tareas que juzgue de dificultad intermedia y con probabilidades de éxito o fracaso más o menos iguales. Por otro lado un individuo con miedo al fracaso será atraído por tareas que solamente impliquen una alta probabilidad de ser realizadas. McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas necesidades en cierto grado, sin embargo no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones.

3.2.3.- TEORIA DE MOTIVACION-HIGIENE DE HERZBERG.

Frederick Herzberg divide la jerarquía de Maslow en un nivel de necesidades inferior (higiénicos: fisiológicos, de seguridad y social) y uno superior (motivacional: ego, autorrealización), y afirma que la mejor manera de motivar a alguien es ofrecer las satisfacciones de las necesidades de nivel superior. El afirma que el ofrecer a una persona un aumento o mejores condiciones de trabajo, no es la manera de motivarlo, ya que las necesidades de nivel bajo quedan satisfechas rápidamente, y una vez satisfechas, la única manera de motivarla es ofrecerle más dinero o condiciones de trabajo aún mejores en un proceso interminable, según el la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. El estudio de la motivación exige también la consideración del trabajo que el empleado realiza y las tareas que ejecuta.

Herzberg dice que antiguamente se consideraba el trabajo como una actividad desagradable pero imprescindible. De ahí el hecho que la administración haya incentivado a las personas por medio de premios o por medio de castigos o coacciones o ambos medios, por lo tanto alega Herzberg que el trabajo constituye por si mismo un factor de motivación siempre que se propicien oportunidades de satisfacción personal y de desarrollo profesional y de esta manera surge una poderosa fuerza motivacional. Motivar requiere la oportunidad de satisfacer la necesidad de los empleados de autonomía, competencia y logro. Y aquí es donde entran en juego los factores motivacionales. Estos son los aspectos de tarea o del trabajo en si.

HIGIENICOS.

Corresponden a la perspectiva ambiental y se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja. Abarcan, por ejemplo, las condiciones físicas de trabajo, los salarios, los beneficios sociales, las políticas de supervisión, el clima de relación entre la dirección y los empleados, el reglamento interno, etc., por lo tanto, significan aquellos factores utilizados tradicionalmente para conseguir motivación. Con todo, destaca Herzberg, que son limitados en su capacidad de influir sobre el comportamiento de los empleados. Herzberg, escogió la expresión higiene para referirse a estos factores, porque ellos son esencialmente preventivos y se destinan a remover fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Las investigaciones demuestran que cuando tales factores son deficientes es muy probable que los empleados se vuelvan insatisfechos y que lleguen a manifestar esa insatisfacción por medios que perjudiquen la organización, como por ejemplo a través de reivindicaciones laborales, disminución de la productividad y hasta huelgas. También comprobó que las personas en su mayoría no se dejan influir por su salario, a menos que lo consideren inadecuado es entonces cuando se sienten insatisfechas, y son capaces de tomar acciones que corrijan esta situación: trabajarán más o menos de acuerdo a la solución que consideren como correcta. La satisfacción que resulta del aumento salarial no dura mucho ya que con el tiempo surgirá un nuevo sentimiento de insatisfacción salarial si no son propiciados al individuo nuevos aumentos salariales. El ofrecer más elementos higiénicos no son la mejor manera de reforzar la motivación, ya que solamente evitan la insatisfacción.

"Los factores de higiene son disatisfactorios porque si todos ellos están presentes en una situación de trabajo, el empleado no estará inconforme pero si se retira alguno entonces se notará su ausencia y puede ocurrir una disatisfacción extrema". (14

MOTIVACIONALES.

Los factores motivacionales; incluyen reto, oportunidad para el avance personal y retroalimentación del desempeño. El análisis de Herzberg se refiere a que la apatía y mero esfuerzo son resultado natural de la existencia de tareas que no son capaces de ofrecer al trabajador nada más que un lugar decente para trabajar, los factores higiénicos pueden evitar que el se queje pero no podrán lograr que quiera trabajar más o con mayor eficiencia.

"Las inversiones en higiene alcanzan rápidamente el punto de disminución de retorno y no representan por lo tanto, una sólida estrategia de motivación". (15

El enriquecimiento del puesto consiste en ampliar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas. A medida que cada empleado se desarrolla, se eliminan las tareas más simples de su cargo y se agregan paulatinamente tareas más complejas, acompañando su desarrollo profesional y dándole siempre condiciones de desafío y satisfacción en el cargo. Pero de esta forma cortan la iniciativa del empleado y restringen su actividad a un contenido de cargo previamente fijado y poco flexible. Y al no haber una comprobación de como los factores motivacionales pueden provocar motivación, este método parece más una teoría sobre la satisfacción en el trabajo que una teoría motivacional.

(14) Terry and Franklin. Principios de administración. Pag. 384

(15) M. Scott Myers. Que hacen los trabajadores motivados? P. 63-92.
Pag. 43

3.2.4.- TEORIAS DE LA EXPECTATIVA.

Estas teorías intentan identificar las relaciones entre variables dinámicas según afectan al comportamiento individual, y sus determinaciones del desempeño son:

- * Niveles motivacionales.
- * Habilidades y rasgos.
- * Percepciones del papel.

El deseo es el arranque de cualquier esfuerzo para lograr un éxito reconocible. Pero no basta desearlo para que una persona tenga un resultado óptimo, se deben tener las habilidades necesarias y un entrenamiento así como una educación y experiencia. Los malos entendidos crean esfuerzo desperdiciado, frustración y mal desempeño, incluso si el empleado está altamente motivado y tiene una pericia superior. En esta fase se incluye dos modelos que estudian las necesidades cada uno en forma individual, los cuales son: el Modelo de Vroom y el de la expectativa de Porter - Lawler.

3.2.4.1.- MODELO DE VROOM.

Vroom afirma que la motivación para el trabajo es una función multiplicativa de las esperanzas de los empleados respecto a los resultados futuros por el valor personal que ellos dan a estos resultados. La expectativa es el grado hasta el cual un individuo cree que una acción específica dará un resultado en particular.

"Hay dos tipos de expectativas" : (16

- * Esfuerzo-desempeño.
- * Desempeño-resultado.

16) Victor Vroom. Trabajo y motivación. 1967.

Las primeras implican para una persona que cree que el esfuerzo incrementado conducirá en realidad a un desempeño incrementado. En tanto que, las segundas es creer que cierto desempeño conducirá a un resultado particular. En resumen, Vroom afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que siente que les darán recompensas.

3.2.4.2.- MODELO DE EXPECTATIVA DE PORTER - LAWLER.

Este modelo incorpora las relaciones entre percepción, esfuerzo, recompensa y satisfacción (motivación). El esfuerzo individual de un empleado depende del valor de la recompensa esperada y de la percepción del esfuerzo involucrado en el desempeño y obtención de la recompensa. Entonces, el desempeño se convierte en resultado de un esfuerzo, en las habilidades y los rasgos de la persona y en una percepción exacta del papel. El nivel del desempeño produce recompensas intrínsecas tales como autoestimación o un sentido de logro, o recompensas extrínsecas como un aumento de salario, promoción o elogios de parte del gerente. Esto dará como resultado la satisfacción del empleado o la motivación e influirá en forma positiva o negativa en los valores personales futuros de ciertos tipos de recompensas.

3.2.5.- TEORIA EQUITATIVA DE LA MOTIVACION.

Esta teoría asume que las personas tienen además una gran necesidad de mantener un balance entre lo que perciben como sus insumos o contribuciones y recompensas. Básicamente se cree, que si una persona recibe una desigualdad entre su contribución y lo que obtiene, surgirá una tensión o impulso en su mente, y esta persona estará motivada por la necesidad de reducir o eliminar la tensión y la desigualdad percibida. Es decir, si una persona piensa que le pagan muy poco reducirá su esfuerzo. Y por lo contrario si piensa que le pagan más de lo debido redoblará su esfuerzo. Uno de los aspectos de estas desigualdades es que la mayoría de las personas tienen una percepción inflada de su propio desempeño y también tienden a sobreestimar lo que otras personas obtienen. La mayoría de los empleados tienen una predisposición interna a ver las situaciones desiguales. El rendimiento baja marcadamente durante el período en que se les paga menos a los empleados.

3.2.6.- UN PUESTO MOTIVADOR.

Va ligado al tema. Primero, porque el puesto debe consistir en una adecuada serie de tareas que permitan al empleado conocer el principio y el fin de lo que se está logrando; y segundo porque, el puesto debe permitir al empleado decidir y administrar su trabajo todo lo que sea posible. La libertad para utilizar la creatividad, para sugerir y adoptar mejores formas y soluciones a los problemas, todo dentro de las restricciones mutuamente entendidas entre uno mismo y el superior, hace un trabajo muy motivador para la mayoría de las personas, proporcionandose una retroalimentación frecuente, objetiva y adecuada al empleado.

La comunicación adecuada y el rediseño del puesto de manera que el trabajo en si proporcione una retroalimentación adecuada son medios adicionales y efectivos a seguir. Un puesto puede ser motivador también, elevando los objetivos personales y demostrando que pueden alcanzarse la mayoría de ellos, si el empleado está dispuesto a satisfacerlos. Para formar un puesto motivador el gerente puede tener en cuenta varias acciones para ello:

- * Formar grupos de trabajo naturales, Combinar las tareas.
- * Establecer responsabilidades hacia el cliente.
- * Capacidad del trabajador para planear y controlar su propio trabajo.
- * Abrir canales de retroalimentación.

3.2.7.- TEORIAS X, Y, Z, SEGUN DOUGLAS MCGREGOR.

Esta teoría es importante conocerla debido a que explica en una forma más detallada el comportamiento de las personas respecto a su actitud frente al trabajo. Esta teoría así como la supervisión o liderazgo son estilos de administración donde se destacan características, ventajas y desventajas respecto al comportamiento que puede presentar el personal dentro de la organización. Douglas McGregor divide esta teoría administrativa en dos partes: *LA TEORIA X, LA TEORIA Y y EL NUEVO ENFOQUE LA TEORIA Z.*

TEORIA X. (CONCEPTO TRADICIONALISTA).

Marca el conjunto de suposiciones que señalan que no se puede confiar en los trabajadores y que se les debe obligar a hacer su trabajo. Tiene varios puntos de vista, tal vez inadecuados e incorrectos, tales como:

* El hombre está motivado por incentivos económicos.

* Como esos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que necesita ser administrado, motivado y controlado por la organización.

* El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado por incentivos externos.

* Los objetivos individuales en general se oponen a los objetivos de la organización.

* Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es incapaz de auto-control y de auto-disciplina". (17

17) Gary Dessler. Administración de Personal. PHH. 4 Edic. Pag. 19-22.

McGregor afirma que la administración también es un proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la organización. Sin esta intervención activa por parte de la administración, las personas serían pasivas a las necesidades de la organización o se resistirían a ellas. Por lo tanto, las personas deben ser recompensadas, persuadidas, castigadas, controladas, y sus actividades deben ser dirigidas.

"Todo esto está basado en las siguientes premisas:

- El hombre es indolente por naturaleza; él evita el trabajo o trabaja el mínimo posible, quiere ser dirigido.
- Le falta ambición, no le gusta la responsabilidad y prefiere estar libre de encargos.
- Es fundamentalmente egocéntrico con respecto a necesidades de la organización.
- Es crédulo, no muy brillante y siempre dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
- Su propia naturaleza lo conduce a resistirse a los cambios.
- Debido a su pereza la gente debe ser coaccionada, amenazada y estrechamente dirigida y controlada para asegurar un desempeño.
- A la mayoría de la gente le agrada ser administrada en base en políticas, reglas, y un estrecho control por alguien superior.
- La mayoría de las personas son pasivas, aceptan pocos riesgos y, en consecuencia, prefieren la seguridad en el trabajo a cualquier otro elemento en la vida de la organización". (18

18) Terry and Franklin. Principios de Administración. CECSA. Pag. 409-410.

"Cuando el personal de una empresa posee estas características existen dos estrategias para hacer trabajar a esta gente:

* En una la administración puede ser dura o fuerte y los métodos de dirigir el comportamiento, abarcan "coacción y amenaza" (generalmente disfrazadas), supervisión severa y control rígido. Es un intento de corrección de las deficiencias humanas mediante amenazas, castigos, disciplina rígida y fiscalización.

* En la Otra, la administración puede ser suave o débil y los métodos de dirigir el comportamiento incluyen: libertad, satisfacción de las solicitudes de las personas, obtención de armonía y elogios. Es un intento de persuadir a las personas mediante gratificaciones, elogios, permisos y premios". (19

Pero el poner en práctica cualquiera de estas dos estrategias conlleva varios problemas tales como restricción de la productividad, sindicalismo, para el caso de la primera estrategia, en tanto que para la segunda trae ausencia de disciplina, desempeño indiferente, así como el esperar sacar ventaja de la empresa dando cada vez menos y esperando recibir cada vez más.

El propio empleo, los salarios, las condiciones de trabajo y los beneficios son medios a través de los cuales el individuo puede ser controlado por la organización mientras este buscando la satisfacción de sus necesidades primarias. Pero al momento de satisfacerlas este medio de control no tiene ya ningún resultado para la empresa, puesto que para lograr motivar al empleado tiene que ser a través de algún medio donde se satisfagan las necesidades sociales y egoísticas. Y cuando se ven privadas del logro de esta satisfacción tienden a actuar de acuerdo a las expectativas mencio

nadas anteriormente: con indolencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, solicitud excesiva de beneficios.

TEORIA Y.

Esta teoría es totalmente contraria a la anterior puesto que en ella se afirma que los trabajadores no sienten aversión al trabajo y son capaces del autocontrol en una situación laboral.

"Dentro de esta teoría se destaca que el comportamiento humano se basa en las siguientes características:

* El hombre medio no siente fastidio al trabajar. Dependiendo de condiciones, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción.

* El hombre debe ejercitar la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que le son confiados.

* La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis sobre la seguridad personal son generalmente consecuencias de la experiencia de cada uno.

* El potencial intelectual del hombre medio apenas es parcialmente utilizado.

* La forma como se comprometen las personas a objetivos organizacionales está en función de recompensas recibidas para su realización.

* En un ambiente adecuado, las personas buscarán responsabilidades y serán muy creativas en su trabajo". (20

La teoría Y promueve una serie de ideas innovadoras que actualmente se ponen en práctica dentro de las organizaciones, y son:

- 1.- Descentralización y delegación.

20) Gary Dessler. Admón. de Personal. PHH. Pag. 21-22.

2.- Ampliación del cargo y la significación del trabajo: La reorganización y ampliación del trabajo traen innovación.

3.- La participación y la administración consultiva: impulsan a las personas a dirigir sus energías hacia los objetivos de la organización.

4.- Autoevaluación de desempeño: así el trabajador se sentirá impulsado a tomar una responsabilidad de planear y evaluar su propia contribución a los objetivos de la organización.

Cuando se ha aplicado cualquiera de estas ideas y no se tienen los resultados esperados, esto es probablemente porque se aplicaron dentro del concepto y esquema tradicional. Es fácil ver como el predominio de las hipótesis X o Y o Z, respecto a las personas en general afectará la actitud, comportamiento y conducción de los individuos. Muchos autores han conceptualizado la teoría Z, donde se sugiere que las dos teorías antes mencionadas (X, Y) son correctas pero en tiempos diferentes para diferentes personas -ordenando así diferentes enfoques de liderazgo, dependiendo de ciertas variables en la organización-. Cualquiera que sea la teoría correcta ya sea X, Y o Z, es esencial que el gerente de la organización esté consciente de sus teorías básicas sobre sus subordinados y entienda que estas teorías pueden tener un impacto al conformar un estilo de liderazgo formal.

3.3.- LIDERAZGO.

El liderazgo es la relación en la cual una persona influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo. Este liderazgo implica influir e interactuar con la gente para realizar los objetivos de la Organización. Es de gran importancia este tema, debido a que se debe conformar un estilo de liderazgo personal para cada organización. Su existencia se justifica puesto que es un agente mediador para lograr que la elección de los objetivos sea compartida por el conjunto, que exista deseo de colaborar y un sentimiento de libertad y que el resultado final engrandezca las finalidades de la organización.

Los líderes informales asumen las normas y expectativas del grupo y mantienen estricto control sobre su comportamiento, ayudando a los operarios a actuar como un grupo social, cohesionado e integrado. El liderazgo más recomendado es el democrático puesto que se adecua a la mayoría de las empresas. Sus características son:

- Todo procedimiento es decidido a través de discusiones de grupo, orientados y auxiliados por el líder.

- Los objetivos de los procedimientos y tareas son aclarados de antemano. El líder presenta alternativas de elección y de acción. El grupo escoge la que le parece más adecuada.

- El grupo escoge a sus compañeros de trabajo.

- Y las críticas y elogios hechos por el líder son de carácter objetivo o impersonal, basados estrictamente en los hechos.

A través de este tipo de liderazgo se aumenta la calidad en el trabajo y en la producción, aunque no en una gran escala.

El liderazgo es una reducción a la incertidumbre del grupo, así como es función de las necesidades existentes en una situación dada y consiste en la relación entre un individuo y un grupo. El grupo puede seleccionar, elegir o aceptar al líder espontáneamente porque el posee características que el grupo quiere aprovechar para conseguir sus objetivos, es decir, para obtener un aumento en la satisfacción de las necesidades.

Para saber que tipo de liderazgo se debe desarrollar en la organización, se deben considerar tres aspectos o fuerzas:

- * Fuerzas en el administrador (fuerzas internas de su personalidad: su sistema de valores, su confianza en los subordinados, sus inclinaciones personales respecto del liderazgo y sus sentimientos de seguridad ante una situación incierta).

- * Fuerzas en los subordinados (aspectos que afectan el comportamiento del grupo).

- * Fuerzas en la situación (el tipo de organización, eficiencia grupal, el problema y la premura del tiempo).

También se mencionó que el personal se motiva de acuerdo a la libertad que se les otorga para intervenir en la toma de decisiones dentro de la empresa, y para facilitarle la magnitud de esta intervención por parte de los supervisores a los subordinados existe un método o programa de desarrollo para las personas en capacitación de administración centrado en la toma de decisiones con diversos grados de insumos por parte de los subordinados, es decir la magnitud de su participación.

Después de este análisis, sólo basta conocer aquellas técnicas y métodos que permitan alcanzar un nivel de motivación adecuado a cada empresa.

3.4.- EVALUACION DE LAS NECESIDADES DEL PERSONAL.

Hasta aquí, se han expresado algunas de las teorías contemporáneas más importantes en donde sus principios y conceptos son altamente valiosos, sin embargo, en la realidad a pesar de los esfuerzos de algunas empresas nacionales por fomentar las buenas relaciones entre la gerencia y el personal, los resultados han sido incipientes. La psicología de la motivación es sumamente compleja y la funesta proporción existente entre el conocimiento y la especulación no ha disminuido el entusiasmo con que son recibidas las nuevas teorías, especialmente si son importadas.

El clima actual de las organizaciones es cada vez más presionante a dar responsivas tanto ante sus miembros como ante la sociedad, y sus directivos están ávidos de obtener respuestas rápidas y concretas. De ahí, que para muchos gerentes, la motivación y la manipulación signifiquen la misma cosa; pero los empleados conocen perfectamente la diferencia.

CAPITULO IV.- BARRERAS PARA EFECTUAR UNA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA MOTIVACIONAL DENTRO DE LA ORGANIZACION.

Se han analizado las características y razones que justifican el comportamiento humano dentro de la organización, por lo que se tiene una idea a grandes rasgos de la cantidad de métodos que permiten lograr que el comportamiento de los empleados sea el adecuado para que la productividad de la empresa mejore, así como el cómo se les puede motivar para lograr su satisfacción de necesidades y como consecuencia que el mismo sea un elemento importante para disminuir los conflictos inherentes a la empresa. Hay aspectos importantes a considerar para poder implantar un sistema motivacional dentro de una empresa y estos son: la comunicación, el miedo al cambio producto de nuevas situaciones, la problemática grupal, etc. mismos aspectos que representan cuando se encuentran mal canalizadas, barreras que dificultan el desarrollo de la empresa como entidad social y económica.

4.1.- LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL.

La comunicación es el elemento principal dentro de la organización que permite que los niveles de responsabilidad estén bien definidos y que se puedan satisfacer las exigencias que la empresa tiene tanto para con su personal así como para el establecimiento de nuevos proyectos y estrategias. Ya que afirmamos que es el proceso que permite enviar y recibir mensajes; no existen comunicaciones exactas a menos que el emisor emita correctamente y el receptor reciba el mensaje de forma no distorsionada. Sin embargo existe un sin número de posibles interrupciones y filtros que pueden ocasionar

malas interpretaciones dentro de la organización y no permitir la realización de sus objetivos.

La comunicación es uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas. Sin ella no se pueden intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente a otras mentes. La efectividad de esta transmisión determina y condiciona las realizaciones administrativas; es esencialmente una transacción humana y toda persona que desee comunicarse con otra se enfrenta a la influencia y comportamiento del ser humano, por lo que se puede palpar la importancia que tiene dentro de la organización. De manera específica, la comunicación capacita al gerente para obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber que acciones son necesarias, también ayuda en la planeación administrativa, y en la organización administrativa.

La empresa se puede auxiliar tanto de la comunicación formal (aquella que se basa en escritos, memos, etc) como de la informal (que se basa en el rumor y chisme). Y estas son importantes porque intentan minimizar el tiempo y costo en el esfuerzo total de intercambio de información. También se puede tener comunicación hacia abajo, hacia arriba y lateralmente. Es importante considerar a la comunicación porque uno de sus propósitos es:

** Obtener mayor dedicación a los objetivos organizacionales motivando, controlando y evaluando el desempeño del personal organizacional.*

Que en última instancia es el tema central de investigación.

Ahora bien, la falta de entendimiento respecto a lo que en realidad se transmite en el intercambio de comunicación es una de

las principales barreras a la buena comunicación en las organizaciones, pero también se encuentran: *"Falta de franqueza, Filtración, grado de Motivación, Pensamiento de esto o.., Suposiciones, Reacciones Precipitadas, Temor, Lenguaje, Restricciones de Tiempo, Percepción, Estereotipos, Efecto de halo, Proyección.*

Estudios limitados muestran que el 75% de una comunicación se puede perder en el flujo hacia abajo desde la cumbre hasta el fondo de una organización a través de cinco niveles. (21)

La mala comunicación es fácil mejorarse si se apegan los gerentes a ciertas reglas:

* *Reconocer su Escencialidad; uso de la herramienta de: "las relaciones Humanas; planificar; crear un clima positivo; usar los rumores; reclutamiento de grupos especiales; empatía; usar fotografías; estar abierto a la retroalimentación; evitar una sobrecomunicación.*

21) Daniel Katz. La Psicología Social de Organizaciones. P.245-46.

4.2.- ANALISIS TRANSACCIONAL.

Siempre es necesario tener un conocimiento básico sobre el comportamiento humano y organizacional para saber el contenido y significado de las reacciones del trabajador ante las ordenes o mandatos de que pueda ser objeto por parte de un supervisor o de los mismos dirigentes superiores, así como del personal de mismo nivel al suyo, sin entrar en conflictos graves que dañen a la organización.

El análisis transaccional es una técnica dirigida a analizar las "transacciones" interpersonales o comunicaciones entre el gerente y sus subordinados. Ayuda a analizar mejor cualquier situación interpersonal en la que se encuentre un gerente. Estas transacciones hacen que los participantes se sientan cómodos y libres para trabajar o pueden hacer que los individuos se sientan incómodos y atrapados en conflictos emocionales. Existen tres posiciones de reacción de la personalidad humana conocidos como estados del ego o del YO. Cuando una persona se encuentra en un estado en particular se comporta de cierta manera característica. Por ejemplo:

Una persona que actúa dentro de su estado del YO padre es: demasiado protector, distante, dogmático, indispensable y firme. Una persona en este estado tiende a discutir no con base en hechos lógicos, sino en reglas y caminos que tuvieron éxito en el pasado.

Una persona en el estado del Yo niño posee características de infantilismo. Tiende a tomar acciones ilógicas y precipitadas que le proporcionan satisfacción inmediata. En una discusión las acciones de esta persona podrán incluir berrinches temperamentales, una aceptación en silencio, timidez y risas falsas. Y una persona que se encuentra en el estado del Yo adulto actúa con un enfoque racional y lógico. Procesa datos nuevos, busca cuidadosamente

información novedosa, considera ampliamente esos datos y posteriormente basa su discusión en hechos. Un supervisor o gerente que adopta esta posición siempre tendrá la capacidad de influir positivamente en sus subordinados así como el poder tomar una decisión en una mejor condición.

Un conocimiento sobre este tema, permite comunicarse con una persona en una forma más precisa e influir en ella. Es decir se puede motivar a una persona también por el trato cotidiano, diciéndole lo que quiere escuchar, puesto que la gente actúa por sus propias razones. El análisis transaccional también incluye el identificar y analizar las etapas de ego de las dos personas que participan en la transacción y poder hacerlo puede ser útil debido a que ayuda a entender lo que provoca la actitud del otro, y por lo tanto la manera en que se debe estructurar el argumento o respuesta a las afirmaciones de la otra persona. Un supervisor debe tener conocimientos sobre este tema para efecto de encontrar solución a conflictos o para explicarse el porque de las reacciones del personal ante ciertas ordenes. Y surgen conflictos porque alguna de las partes se encuentra en un estado inadecuado para dar una respuesta positiva, obteniendo sólo negativas que llevan a originar un problema menor pero que aunado a antipatías puede volverse de índole mayor. Si un supervisor comunica una orden o sugerencia en su estado del YO adulto y el subordinado se encuentra en su YO niño ocurrirá un cruce de comunicación negativa donde se originará una transacción no complementaria. En tanto, que si la hubiera recibido en su estado de adulto sería una transacción complementaria, puesto que puede dar origen a que conjuntamente encuentren una solución en beneficio para ambas partes.

4.3.- CAMBIO : EL MIEDO A EL.

Ninguna organización permanece estancada en la sociedad de hoy o crece o se encoje en numerosas dimensiones. Existen por lo menos cuatro razones de por que las organizaciones cambian con el tiempo:

1.- Cambios al haber nuevos proyectos.

2.- Cambios de personal.

3.- Cambian el producto, el servicio y los métodos. Las fluctuaciones en la demanda de productos o servicios proporcionados.

4.- Se buscan mejoras.

Un aspecto de gran importancia es mejorar el entorno de la organización de manera que no sólo sea conductivo sino también que estimule el libre intercambio de ideas, la creatividad y la pronta resolución de las dificultades. La mejora organizacional se refiere a la concentración en lo que podría convertirse la organización, no en lo que es o ha sido, siempre viendo hacia adelante. Cuando existe esta actitud, las oportunidades de mejoramiento por el cambio organizacional, resultarán en el máximo progreso.

El cambio trae consigo una evolución que surge al considerar razones y metas como organización, sobre todo considerando las características del personal. El personal de una empresa siempre tiene una cierta resistencia al cambio por varias razones:

* *Habito, interés propio, malentendido y falta de confianza, baja tolerancia a las inconveniencias, amenaza a la estima y a las relaciones sociales, atención sobre el poder administrativo.*

Los gerentes deben considerar al cambio como inevitable en la vida organizacional y buscar formas para influir en individuos y

grupos durante los cambios mayores o menores y para lograrlo se puede apoyar en:

- * Educación por medio de la comunicación.
- * Participación y dedicación.
- * Facilidades y apoyo administrativo.
- * Incentivos y negociaciones.
- * Manipulación y coerción.

Así como también puede utilizar varios métodos, (individuales o en combinación), tales como:

- * La forma en como la organización se sostiene y logra sus objetivos.
- * Comparar a la organización con las de los competidores y con otras empresas similares.
- * Visualizar a la organización ideal y suponer las razones para su existencia.
- * Usar medidas, en especial las obtenidas al calcular varias relaciones.
- * La utilización de la auditoría organizacional: que es un enfoque más detallado para producir el cambio. Incluye el análisis de todas las políticas escritas y materiales de la firma, la revisión de estas para evitar duplicaciones, el desarrollo de los nuevos requisitos del trabajo para cada puesto organizacional y compararlos con las aptitudes individuales, y la proposición de nuevos patrones organizacionales y criterios para el desempeño.

4.4.- PROBLEMATICA ENTRE GRUPOS.

Es muy común que en grupos existan diferencias debido a una variedad de culturas por parte de sus integrantes, y como cada individuo es una personalidad altamente diferenciada influye en el comportamiento y actitudes de aquellos con quienes se mantiene en contacto y también es influenciado por los otros. Cada individuo procura ajustarse a otros individuos y a otros grupos definidos, pretendiendo ser comprendido, bien aceptado y participar en el sentido de atender a sus intereses y aspiraciones más inmediatas.

Cuando un conflicto es inevitable, el gerente puede utilizarlo, para que pueda ser un medio efectivo para alcanzar las metas, para obtener más productividad. Seleccionando a los miembros integrantes de un grupo se producen mejores resultados, tienen menos conflictos personales y disfrutan más de la experiencia. El comportamiento del grupo tiende a ser más irracional, más emocional que el comportamiento individual. La acción de un grupo es por lo general de unificación u oposición. Algunos grupos tienen poca cohesión; sus miembros van a la deriva y existe poca estabilidad. Otros grupos tienen una elevada cohesión y reciben el apoyo fuerte y continuo de la mayoría de sus miembros. La presión para conformarse a un grupo aumenta y es más efectiva en el grupo de alta cohesión que el de baja cohesión. Típicamente cuando se presentan diferencias en un grupo, algunos miembros estarán enérgicamente a favor y otros en contra, pero la gran mayoría sostendrá una opinión conciliatoria, esto es se mantendrá en un nivel medio de intervención. Los trabajadores que se resisten al grupo son tratados para acatar su formación, y sus normas ya establecidas, pero al no lograrlo, este trabajador origina problemas dando paso a su

Pag. 63

eliminación. Una forma de solucionar conflictos intergrupales, (cuando es demasiado grave) será disolver el grupo colocando a sus miembros en otros grupos seleccionandolos de acuerdo a actitudes y comportamientos. El conflicto tiene 5 pasos de conducta:

- 1.- Se origina una crisis.
- 2.- El desacuerdo aumenta.
- 3.- La confrontación ocupa el centro de atención.
- 4.- Se recurre a acelerar la crisis.
- 5.- Se resuelve el conflicto.

El conflicto puede ser originado por diferencia de metas: los recursos limitados que deben aplicarse crean una competencia de ganar o perder entre grupos dando como resultado un conflicto disfuncional, por la interdependencia antes mencionada, así como las diversas percepciones del status del grupo. Los conflictos interpersonales entre los miembros de grupos son inevitables, los choques de personalidad, los estereotipos, los desacuerdos en metodos y procedimientos y varios otros problemas pueden contribuir al conflicto interpersonal. Al enfrentarse a un conflicto, es probable que una persona adopte lo que es llamado un "mecanismo de defensa" esta es la manera que tiene una persona para soportar el conflicto o de vivir con el problema, que está ejemplificada por una barrera insuperable que impide la obtención de la satisfacción deseada por los esfuerzos del trabajo. Todo esto depende de la situación particular y especialmente de la persona.

A veces el conflicto puede estimular la creatividad y mejorar la administración. En muchos casos, estimula el deseo de autodefensa y aumenta la energía para hacer las tareas. También una gran diversidad de puntos de vista puede ayudar a revelar las mejores ideas.

CAPITULO V.- LA MOTIVACION HUMANA COMO HERRAMIENTA PARA LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS.

Lo que se analizará a continuación son las herramientas motivacionales de las cuales un administrador puede elegir la más adecuada a su empresa. Se estudiará la forma como se dará la motivación, cuando se dará, cuando habrá renovación de ella (ciclo motivacional), y cuáles motivaciones darán mejoras en la calidad total de su trabajo. Posteriormente se desarrollará el Caso Práctico.

5.1.- CALIDAD TOTAL DEL PERSONAL.

Es verdad que una empresa para que funcione como tal deberá estar formada por ciertos elementos, como: los financieros, materiales y la mano de obra. Pero también es verdad que una empresa sin el último elemento mencionado no puede funcionar como tal. También para que una empresa tenga un lugar competente en el mercado deberá tener un personal totalmente capacitado, con las habilidades requeridas para el desempeño de sus labores, pero sobre todo un personal con calidad debiendo ser proporcionada por la propia empresa a través de su trato diario, incentivos motivacionales, y crear que ellos "se pongan la camiseta", así como aunarlos un entendimiento de que además de servir a la empresa también deben servir a sus clientes, ya que sin ellos no habrá trabajo a desarrollar. Por esta importante razón es necesario conocer los aspectos de calidad que deben tener tanto la empresa como su personal.

Definimos la Calidad como: El conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización, para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad

de un producto, con el fin de hacer posibles fabricación y servicio, a satisfacción del consumidor y al nivel más económico. Desglosándose, básicamente calidad total es:

"Satisfacer plenamente las necesidades del cliente, cumplir expectativas del cliente y algo más, despertar nuevas necesidades al cliente, hacer bien las cosas desde la primera vez, diseñar, producir y entregar un producto o servicio de satisfacción total, una solución, producir un artículo o servicio de acuerdo a normas establecidas".

El trabajador debe entender que el cliente es nuestra razón de ser y que se trabaja para él, y el gerente debe hacer que además de que este motivado de un esfuerzo más, un "valor agregado", puesto que el objetivo a alcanzar dentro de la empresa es la satisfacción total de sus necesidades. La motivación que un gerente puede otorgar a su personal debe ser tal que los obligue y convenza a no ser incompetentes y tender a la perfección en el desarrollo de su trabajo, evaluando permanentemente el costo de sus errores. Dentro de la empresa se deben tener ciertos principios básicos para fomentar la calidad del personal:

"Toda persona en la empresa está dedicada a hacer todo mejor, ya sea algo grande o pequeño".

"El mejoramiento empieza con el concepto de que la perfección puede lograrse y que vale la pena buscarla".

Algunas sugerencias que se pueden poner en práctica son por ejemplo:

* Definir el control de la calidad que se busca en términos de los objetivos de la compañía. Orientarse a los resultados.

Considerar el control de calidad en términos de las contribuciones del personal y costo para el objetivo final.

- * Que la empresa comparta la responsabilidad de la calidad.

- * Usar reportes del costo de la calidad.

- * Investigar cada detalle al buscar respuesta a ¿Qué puede salir mal? y ¿Qué salió mal?.

- * Para la implementación de un producto o servicio nuevo, insistir en una corrida de prueba de la producción bajo condiciones normales de desarrollo.

Como se ha mencionado anteriormente la administración se preocupa por obtener una mayor participación o compromiso del trabajador, estimulando su intervención en el mejoramiento de los programas de trabajo que tengan beneficios mutuos para los trabajadores y la administración.

Aunque están todavía en la etapa de desarrollo, los métodos innovadores tales como los círculos de control de calidad, la calidad de la vida de trabajo y los programas de participación de utilidades, han tenido éxitos iniciales al "empujar" la autoridad al nivel de los empleados de operaciones y en cosechar las recompensas de la innovación, de la iniciativa y de niveles más altos de productividad que tales programas están diseñados a proporcionar.

5.2.- LA FUERZA IMPULSORA: EL TRABAJO EN EQUIPO.

El nivel de producción es el resultado de la integración social: se comprobó que este no está determinado exclusivamente por la capacidad física o fisiológica del empleado, sino por las normas sociales y por las expectativas que lo rodean. Es la capacidad social del trabajador la que establece su nivel de competencia y de eficiencia y no su capacidad de ejecutar correctamente los movimientos eficientes dentro de un tiempo previamente establecido. Cuanto más se integre socialmente en su grupo de trabajo, tanto mayor será su capacidad de producción. Si el empleado reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo, pero no está integrado socialmente, su eficiencia sufrirá la influencia de su desajuste social.

Como miembro de un grupo, la producción de trabajo de una persona y su eficiencia por lo general sobrepasa a lo logrado cuando esa persona trabaja sola. El comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. En general, los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos sino como miembros de grupos. El comportamiento de los empleados sufre enorme influencia de las normas y valores desarrollados por los grupos sociales en que participan. Al expresar deseos y obtener satisfacciones se comportan distinto como individuo y como miembro de un grupo.

Satisfaciendo las demandas del grupo también se satisfacen en varios grados las necesidades de los individuos que lo integran. Todo individuo no empieza sólo a satisfacer sus necesidades sin consideración a los demás del grupo. Más bien uno busca satisfacer las propias necesidades trabajando junto con otros como grupo. Cada uno

depende de los demás, y todo el grupo está unido en este interés mutuo para alcanzar el objetivo predeterminado. Los trabajadores no reaccionan ante la administración, sus decisiones, normas, recompensas o castigos como individuos aislados sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes son influidas por códigos grupales de conducta. La amistad y la agrupación social de los trabajadores tienen un significado trascendental para la organización y se deben considerar como aspectos importantes para una buena administración.

La formación de grupos es un impulsor importante en el aumento de la productividad de la empresa, por lo tanto un grupo en la empresa es: el elemento vital para su subsistencia. Ya que la mayoría de las personas son motivadas esencialmente por la necesidad "de estar junto a", "de ser reconocida", "de recibir adecuada comunicación", casi siempre busca que las necesidades de sus demás compañeros de grupo y las suyas sean satisfechas y lucha por ello. Como resultado de la integración se comprueba que el nivel de la producción no está determinado exclusivamente por la capacidad física o fisiológica del empleado, sino también por las normas sociales y expectativas que lo rodean; es la capacidad social del trabajador la que establece su nivel de competencia y de eficiencia. Cuanto más se integre mayor será su capacidad de producción. La energía y entusiasmo de los trabajadores al ser concentrados, en un producto o servicio o línea de productos permite que, se logre una mayor coordinación que en el caso de una organización funcional, y también, este grupo no presta atención a otros grupos responsables de otro producto de la compañía, ya que cada quien se concentra en hacer su parte del negocio con éxito, y es posible mantener en mayor medida, una amplia responsabilidad por las utilidades en cada grupo.

5.3.- METODOS MOTIVACIONALES APLICABLES AL TRABAJADOR DE UNA EMPRESA.

5.3.1.- EL ENFOQUE TRADICIONAL.

Muchas personas argumentan que el método tradicional de motivación aún opera en la actualidad. Este método es el conocido como "zanahoria y palo", es decir, que la zanahoria es el dinero y el palo es un castigo físico, financiero o social. La gente trabajará más y producirá más si se recompensa financieramente o si se amenaza con el despido o avergonzarlos ante sus iguales o con un castigo.

" La investigación organizacional ha demostrado que el dinero es un motivador si satisface tres condiciones por lo menos:

- La cantidad de dinero debe percibirse como sustancial y suficiente para justificar el esfuerzo extra requerido para obtenerlo.

- El dinero debe percibirse como relacionado directamente al desempeño extra requerido y debe recibirse inmediatamente después de su realización.

- La recompensa monetaria debe percibirse como justa y equitativa por la mayoría de los miembros organizacionales, incluso por los que nunca buscarán el ingreso extra.

La suposición motivadora fundamental de este modelo era que, por un precio, los trabajadores tolerarían los trabajos rutinizados y altamente fraccionados en la fábrica". (22

22) Richard M. Steers. Motivación y Desarrollo del trabajo. McGraw-Hill. Pag. 16

5.3.2.- EL ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS.

En lugar de la actitud tradicional los gerentes orientados hacia las buenas relaciones humanas pretenden motivar a los trabajadores mediante la satisfacción de sus necesidades de seguridad y sociales (aunque sin desconocer las de paga). Las primeras trataron de satisfacerlas mediante prestaciones que ofrecen cierta protección contra la enfermedad, la vejez, el desempleo y las vicisitudes de la vida, lo mismo que mediante políticas gerenciales de tratar a los trabajadores con equidad. La segunda debía llenarse con actividades de recreación y el desarrollo de fuertes grupos cohesivos. Así como adiestrar a supervisores y consultores para escuchar los problemas de los empleados y mostrar interés en ellos.

La gerencia puede utilizar dos tipos de relaciones humanas llamadas "paternalismo y gerencia higiénica" (el segundo se maneja en la teoría de Herzberg en el Cap. I). El primero tiene grandes actitudes y desarrollo de actividades positivas pero trae también como consecuencia ciertas actitudes negativas por parte del personal subordinado. Puesto que en el paternalismo se da énfasis al aspecto positivo del regalo, llevando implícita una amenaza: "si no hacen bien su trabajo como se ordena, se retiran los regalos". En la mayoría de los casos, como las recompensas se distribuyen indiscriminadamente a todos los que figuran en la nómina, hay muy poco incentivo para que el trabajador individual desempeñe más del mínimo de trabajo requerido para no ser despedido. Ahora bien, en el segundo tipo, una política de administración higiénica puede proporcionar un medio ambiente grato para el trabajo y considerables satisfacciones en torno al oficio, pero muy pocas satisfacciones derivadas del oficio mismo, y así poco sentido de entusiasmo o creatividad.

5.3.3.- LA NEGOCIACION IMPLICITA.

Una de las formas más comunes de motivación hoy en día es la negociación. La administración alienta a los trabajadores a producir un volumen "razonable" de trabajo, acordando proveer, en compensación, supervisión "razonable" (aunque la negociación es por lo general cuestión de un entendimiento implícito, más que de un acuerdo explícito sobre condiciones) -a veces, desde luego, la gerencia y el sindicato realizan negociaciones explícitas sobre producción y hasta ponen sus acuerdos por escrito-.

La principal diferencia entre este método y los demás es, que las condiciones de la negociación se acuerdan de una manera más o menos voluntaria por ambas partes. No es el gerente quien determina el nivel de producción ni las condiciones bajo las que trabaja el empleado, sino que se estipulan en un acuerdo no escrito entre superior y subalternos. Dentro de este método cada parte dispone de ciertas armas para defenderse, por ejemplo los empleados se defienden de acuerdo a: ellos pueden o bien mostrarse amables y colaboradores, manteniendo la producción alta o sino cometer actos de torpeza excesiva, abierta lentitud en el trabajo o tomar parte de huelgas. En tanto que, el administrador puede utilizar como arma su poder de castigar a los trabajadores que no producen.

El cuadro que se nos presenta en este método no es el del trabajador sojuzgado por la empresa, sino de uno que se defiende de ella, le hace frente y conserva su autonomía. Pero si la negociación no se adhiere a otras formas más positivas de motivación sufrirá de muchas desventajas ya que desde el punto de vista gerencial ofrece muy poca oportunidad de elevar la producción. Por lo demás se hace muy difícil introducir cambios.

5.3.4.- LA COMPETENCIA.

Otra forma de motivación es la competencia por aumentos de sueldos y ascensos a quienes destacan en su trabajo. Ofrece diversas formas de satisfacer las necesidades. La perspectiva de ganar una promoción o una alza de salario es una meta significativa a la cual aspirar. Y llegar finalmente a la meta significa disfrutar de la recompensa económica, y de un sentido de realización y cumplimiento, un sentido de progreso y mayor prestigio social. Sin embargo, la competencia no tiene singular éxito entre los trabajadores de fábrica, en donde se está afiliado a un sindicato, el principio de antigüedad reduce la posibilidad de ganar ascensos. La tendencia de reservar los puestos de supervisor sólo para personas con estudios universitarios ha reducido la posibilidad de un obrero a pasar a la administración.

En teoría el sistema de incentivos proporciona al obrero la oportunidad de competir entre sí, y en la práctica, el grupo coopera para restringir la producción y evitar la competencia. La competencia es la forma tradicional de motivación a los vendedores. La competencia como motivación sufre de limitantes y efectos laterales indeseables. El énfasis excesivo en ella, causa frustración especialmente al perdedor, y son más los perdedores que los ganadores, puede hacer más mal que bien. En su forma más pura, la teoría de la motivación por medio de la competencia parece suponer que el trabajo en sí es falta de interés. Empleada con moderación, sin embargo y junto con otras formas de motivación, la competencia entre individuos puede ser útil.

5.3.5.- LA MOTIVACION INTERIORIZADA.

Otra modalidad de la motivación es proporcionar oportunidades para la satisfacción de necesidades por medio del propio desempeño del trabajo y así interiorizar la motivación, de modo que el trabajador disfrute de hacer un buen trabajo -llamado cooperación espontánea-. Requiere que la administración acepte la responsabilidad de crear condiciones en las que los empleados por su propia voluntad y con gusto trabajen por los objetivos organizacionales, porque les gusta el trabajo en sí y no sólo el lugar de trabajo y sienten que es importante realizar una buena labor. Este sistema requiere que la administración descarte la suposición de que el trabajo es necesariamente desagradable. Hace menos énfasis en la motivación económica y más en las necesidades egocéntricas. Y considera, que los trabajadores poseen habilidades creativas no aprovechadas, y que podrían contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Aquí la administración da al trabajador la recompensa, generalmente por que el mayor esfuerzo en el trabajo es el elemento que conduce a mayor satisfacción. Para ponerla en práctica se desarrollan aspectos para mejorar la productividad de los trabajadores: rediseñar oficios, aumentar la participación, una supervisión general, dedicación a metas superiores, libertad de escoger carrera, etc. Puede ser demasiado costoso para la empresa. El aumentar el trabajo en equipo puede no ser útil si los trabajadores se coligan para mantener baja la producción. Funciona mejor donde el oficio permite al empleado disfrutar de autonomía (la hay más en el ámbito profesional); en donde los empleados aceptan los objetivos de la empresa y hacen de su oficio el foco central de su vida.

5.3.6.- CIRCULOS DE CALIDAD.

En 1962 el doctor Kauro Ishikawa, bajo los auspicios de JUSTE (Japanese Union of Scientists and Engineers) inició la publicación de una revista bajo el nombre de "Gemba to Oc" (Control de Calidad para Supervisores) donde se proponía la organización de Círculos de Lectura. Estos grupos fueron transformándose en sesiones de estudio y práctica y en ocasiones de resolución participativa de problemas; así fue como se iniciaron los primeros Círculos de Calidad apoyados en actividades y programas de educación. El Círculo de Calidad es una novedad relativamente reciente en la aplicación de programas motivacionales para las empresas, pero que se ha ido implantando en muchas organizaciones de nuestro país, con las limitaciones propias de nuestro medio.

El Círculo de Calidad es un grupo de trabajadores de la misma área de trabajo, que se reúnen voluntariamente para resolver problemas vinculados a sus propias tareas. EL Círculo de Calidad no es un sistema, es una forma de vida en la organización; no es una forma de entender al hombre; es un compromiso de la organización por intentar crear circunstancias que produzcan una mayor autorrealización y felicidad en el individuo a través del trabajo mismo.

Sus objetivos son el mejorar los niveles de efectividad (productividad + satisfacción), a través de la involucración del personal de la empresa así como el fortalecer el respeto humano creando un ambiente de trabajo digno y adecuado y por último el desarrollar la capacidad y el potencial humano de tal manera que le produzca una mayor autorrealización y felicidad por medio del trabajo mismo.

Todas las personas se interesarían más por su trabajo si fueran involucradas en la toma de decisiones acerca de su propio

trabajo. Esto crea en el individuo un sentido de responsabilidad y una actitud positiva en la solución de problemas. Los Círculos de calidad otorgan a la empresa un mejoramiento en la calidad y la productividad, requieren poco o ningún cambio en la estructura organizacional, mejoran la comunicación interpersonal e interdepartamental, reducen los conflictos y aumentan la satisfacción en el trabajo. Los Círculos de Calidad para que sean exitosos deben tener elementos tales como: una participación voluntaria, apoyo de la administración, se da el entrenamiento necesario, los miembros trabajan en equipo, los miembros no sólo identifican problemas, sino que los resuelven, y la administración reconoce públicamente los resultados de los círculos, cuando son positivos.

La filosofía motivacional de los Círculos de Calidad está basada en la premisa de que la gente se interesará más por su trabajo si se le permite influir en las decisiones que le afecten. Este aumento de interés trae como resultado un mejor desempeño y por tanto mejor calidad y reducción de costos. Cuando a un trabajador se le reconoce como individuo, ser humano inteligente, capaz y deseoso de participar en la solución de problemas, entonces los resultados que se logran benefician tanto al individuo como a la organización.

5.4.- EL CICLO MOTIVACIONAL.

A partir de la teoría de las relaciones humanas, todo el acer-vo de teorías psicológicas sobre la motivación humana pasó a ser aplicado dentro de la empresa, se verificó que todo comportamiento humano es motivado. Que la motivación en el sentido psicológico, es la tensión persistente que lleva al individuo a alguna forma de comportamiento con miras a la satisfacción de una o más necesidades determinadas. De aquí se desprende el concepto de ciclo motivacional, puesto que el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico hasta que un estímulo lo rompa y cree una nueva necesidad. Esta necesidad provoca un estado de tensión en sustitución al anterior estado de equilibrio. La tensión conduce a un comportamiento o acción capaz de alcanzar alguna forma de satisfacción de aquella necesidad. Si se satisface la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio inicial, hasta que sobrevenga otro estímulo.

Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión, una descarga tensional que permite el retorno al equilibrio. Pero, no siempre se obtiene la satisfacción de las necesidades. Puede existir alguna barrera u obstáculo para lograr su satisfacción, y siempre que es bloqueada por alguna barrera u obstáculo ocurre la frustración y cuando esta existe la tensión no es liberada a través de la satisfacción y esta tensión acumulada en el organismo mantiene un estado de desequilibrio. Por otra parte, el ciclo motivacional puede tener otra solución además de la satisfacción de la necesidad o de su frustración: la compensación o transferencia.

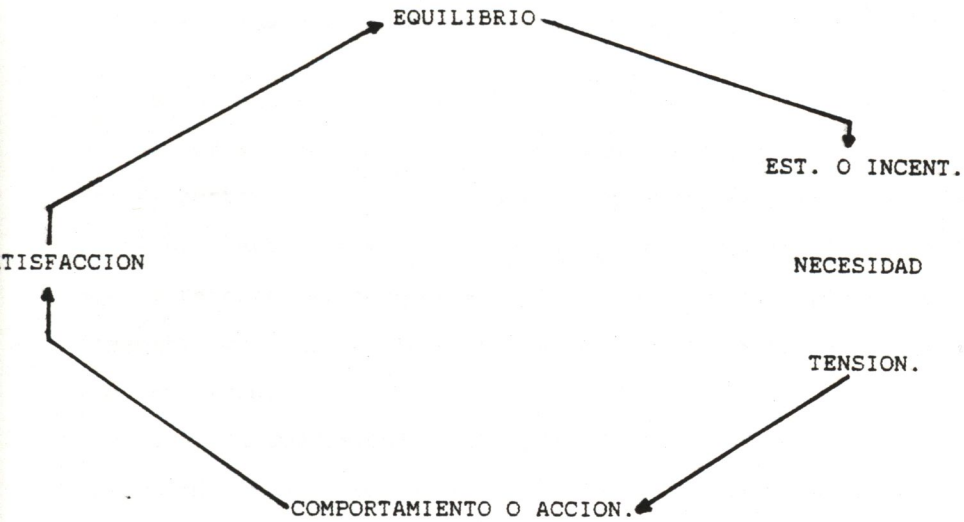
Estas ocurren cuando el individuo intenta satisfacer alguna necesidad imposible de ser satisfecha, a través de la satisfacción de

otra necesidad complementaria o sustitutiva. Así la satisfacción de otra necesidad aminora la necesidad más importante y reduce o evita la frustración. De ésta manera toda necesidad humana puede ser satisfecha, frustrada o transferida. Cada una de estas soluciones envuelve una infinidad de alternativas y de variaciones intermedias. Para las necesidades vegetativas, los objetivos están relativamente fijados y casi no tienen sustitutos: el hambre sólo se satisface con alimentación, la sed con la ingestión de líquidos, si estos son los motivos a ser satisfechos. Para las necesidades psicológicas y sociales, los objetivos son más flexibles y dan la posibilidad de transferencias y de compensaciones. La necesidad de prestigio por ejemplo, puede satisfacerse por la preeminencia social, por el éxito profesional, por el poder del dinero e incluso por la conducta física. Toda necesidad no satisfecha origina un determinado comportamiento, sin embargo, cuando esto es dentro de algún tiempo razonable, se convierte en un motivo frustrado.

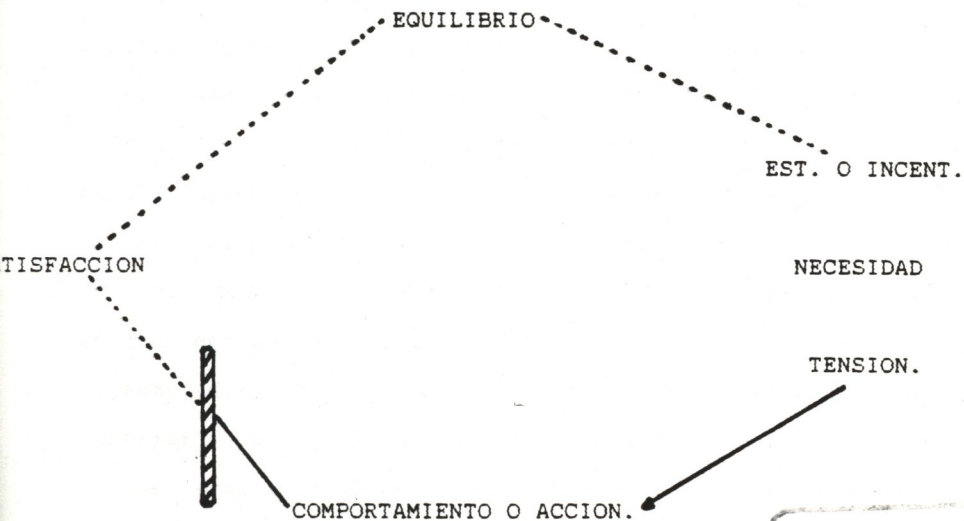
La frustración puede llevar a reacciones generalizadas:

- * Desorganización del comportamiento. (ilógica y sin explicación aparente).
- * Agresividad. (física, verbal, simbólica, etc.).
- * Reacciones emocionales. (ansiedad, aprehensión, nerviosismo, insomnio, disturbios digestivos, etc.).
- * Alienación y Apatía. (desinterés por la consecución de los objetivos frustrados como forma o mecanismo inconsciente de defensa del ego).

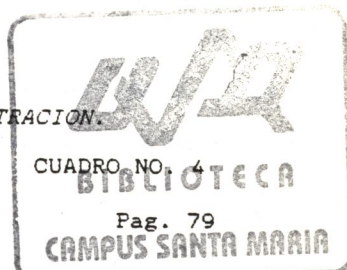
Ver cuadro no. 4



ETAPAS DEL CICLO MOTIVACIONAL.



ETAPAS DEL CICLO MOTIVACIONAL CON BARRERA Y FRUSTRACION.



5.5.- ADMINISTRACION DE UN ENTORNO MOTIVACIONAL.

Se ha manifestado que no se puede motivar a nadie, lo único que se puede crear es un entorno donde salga cualquier motivación innata perteneciente al empleado y que esta pueda expresarse en la forma de trabajo efectivo. Las variables siguientes son aspectos que le permiten al gerente el poder crear un entorno adecuado a una organización así como para resultar un gran desempeño por parte de los empleados.

1.- *ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO Y ROTACION:* Esta variable otorga que el empleado en su puesto vaya de una asignación a otra, provoca una minimización en el aburrimiento y desinterés.

2.- *PARTICIPACION:* La base motivacional es: a la gente le agrada que pidan su opinión y saber que sus ideas y convicciones tienen cierto valor en la acción administrativa que se emprenda. La participación no se puede emplear a todas las personas. Hay buenos resultados cuando los empleados están dispuestos a asumir responsabilidades, los objetivos de la empresa están bien definidos, hay comunicación efectiva, y se dispone de tiempo para la participación de los empleados.

3.- *ADMINISTRACION POR RESULTADOS:* Bien manejada resulta ser un gran método motivacional. La forma en que la persona intenta alcanzar sus propios objetivos, junto con la aprobación final del superior y la evaluación de los esfuerzos del subordinado con base en los resultados y usando como estándar los objetivos del empleado tiene integrada muchas cualidades motivacionales.

4.- *EL GERENTE MULTIPLICADOR:* Este actúa en el contexto de cómo su comportamiento ayuda a otros del grupo haciendo un mejor y

más efectivo trabajo. Estimula y ayuda en la confianza en si mismo a sus subordinados. Forma una estrecha relación entre los intereses y habilidades de cada subordinado y las exigencias de la empresa.

5.- *RELACIONES HUMANAS REALISTAS*: La gran mayoría de empleados quieren contribuir y cumplen con el trabajo que para ellos es satisfactorio. Inherentemente desean agradar a sus supervisores, a sus superiores y al mismo tiempo obtener satisfacción de sus esfuerzos de trabajo y relaciones. Responden a un sentido de equidad, de deber y de trabajo.

6.- *ENTORNO PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO*: Se incluye un entorno de presión para que se hagan las cosas, cuando este existe en un alto grado la motivación tiene éxito. La necesidad de lograr, de terminar los proyectos y el valor del tiempo son atributos prominentes que favorecen el desempeño eficiente del trabajo. Este influye en la forma de vida de la organización y caracteriza a su grupo administrativo y a su modo de desempeñar el trabajo. Este entorno varía en cada compañía o en cada departamento.

7.- *HORARIOS FLEXIBLES DE TRABAJO*.

8.- *CRITICAS EFECTIVAS*: Adoptando un enfoque positivo hace que las críticas sean menos difíciles de manejar, y si más efectivas.

9.- *CERO DEFECTOS*: Diseñados para motivar a los empleados para que se apeguen en forma persistente en altos estándares de excelencia en el trabajo, han sido muy efectivos. Se basan en el conocimiento de la importancia del elemento humano, en la disposición del personal con deseos de hacer un trabajo de excelente calidad. Enfatiza la automotivación para tener orgullo y trabajo manual y para producir partes y productos de calidad aceptable.

5.6.- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS:

"ESTRATEGIA PARA LA PRODUCTIVIDAD".

"El trabajo en una Organización no es la suma de muchas tareas individuales sino que es el logro de una serie de objetivos especificados y que estos, ya sean constantes o de cambio, normalmente exigen las contribuciones coordinadas de varios individuos de diferentes departamentos". (23)

La Administración por Objetivos (A.P.O.), es una estrategia que permite fijar metas específicas y verificables con cada colaborador y analizar periódicamente sus progresos en la consecución de estas, casi siempre se refiere a un amplio programa para toda la Organización que consiste en seis pasos principales:

- * Fijar metas Organizacionales (plan para el año siguiente)
- * Fijar metas departamentales (jefe departamento-superiores).
- * Analizar metas departamentales (fijar metas individuales)
- * Definir resultados esperados (jefe-subordinado, cto. plazo).
- * Revisiones del desempeño: (desempeño real contra el esperado)
- * Ofrecer retroalimentación (juntas periódicas de revisión).

La A.P.O. se fundamenta primero en la fijación de metas: puesto que los empleados que tienen metas claras generalmente se desempeñan mejor, segundo en la participación (los motiva) y tercero en la retroalimentación: ayuda a satisfacer la necesidad de la mayoría de las personas para saber cual es su posición. La A.P.O. es exitosa porque se esperan beneficios como:

"Mejorar el compromiso y la motivación, dirige el trabajo hacia metas Organizacionales, identifica mejor los problemas, ayuda en el desarrollo del personal".

Si se sabe suficiente sobre la habilidad de la persona es posible asignar un objetivo lleno de retos. Para motivar el desempeño de los objetivos deben ser justos y alcanzables.

En definitiva lo que se debe hacer en la A.P.O. es:

- * Definir responsabilidades y deberes personales del puesto.
- * Aprender lo que sea posible sobre objetivos difíciles.
- * Fijar objetivos específicos y evaluables.
- * Hacer que el subordinado se esfuerce.
- * Asegurarse de que el objetivo es justo y alcanzable.

"Las aplicaciones de la administración por objetivos pueden ir desde la fijación informal de persona a persona de metas y sesiones de retroalimentación, hasta los formales a nivel Organización. Para aprovechar sus beneficios se necesita un programa formal a nivel Organización y así se puede asegurar que las metas que se fijan son compatibles con las de otros departamentos, y es probable que la eficacia del programa se fortalezca cuando los empleados reconozcan el compromiso de la gerencia de alto nivel". (24

La Organización de funciones es una estrategia para la operación de los sistemas rutinarios, fragmenta el trabajo y separa las funciones sin indicar como deben unirse después para alcanzar objetivos. Y exige que los empleados pertenecientes a diferentes grupos combinen sus funciones. Los procesos de A.P.O., de acuerdo a su práctica se derrotan así mismos ya que están basados en una psicología de premios y castigos que intensifican la presión sobre el individuo, y proporciona una escala muy reducida para escoger objetivos. (25

24) Gary Dessler Administración de Personal. Pag. 519 Ed. P.H.H.

25) Harry Levinson. La A.P.O. de quién? Biblioteca Harvard.

5.7.- EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL INCLUIDO COMO ESTRATEGIA PARA LA PRODUCTIVIDAD.

El desarrollo organizacional (D.O.) consiste en una estrategia de intervención que utiliza el proceso de grupo para modificar la cultura de la organización, con el objeto de hacer que ocurra el cambio planeado. Se propone cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a su tecnología y al rápido ritmo del cambio y de esta manera motivar a sus trabajadores.

Cuando el ambiente laboral de trabajo no se consideraba adecuado lo aconsejable era cambiar completamente la organización para que esta apoyará la capacitación y con ello incrementar la productividad. El objetivo general del desarrollo organizacional es cambiar todas las partes de la organización para hacerla más humana, más eficaz y capaz de renovarse a si misma.

El cambio es tan dinámico que las organizaciones requieren que, todas sus partes trabajen juntas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que acarrea el cambio. El D.O. también es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, aplicado a una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa.

El desarrollo organizacional exige la participación activa, abierta sin manipular a los elementos relacionados con su proceso y ante todo, muestra un profundo respeto por la persona humana.

El Desarrollo Organizacional se sustenta en:

"Respeto por la gente, igualdad y apoyo, igualdad del poder, confrontamiento, participación".

5.7.1.- TECNICAS UTILIZADAS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

Debido a alteraciones estructurales y comportamentales que hay en la empresa, los especialistas en D.O. muestran preferencia por modificar el comportamiento humano y la estructura organizacional.

EN MODELOS ESTRUCTURALES.

a) *CAMBIOS EN LOS METODOS DE OPERACION.* Maneras de realizar el trabajo, localización del trabajo, etc.

b) *CAMBIOS EN LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.* Las empresas tratan de satisfacer deseos y necesidades de la sociedad por medio de la innovación, producción y distribución de productos/servicios, realizando cambios.

c) *CAMBIOS EN LA ORGANIZACION.* Estructura de la organización y atribuciones de responsabilidades, niveles de supervisión, etc.

d) *CAMBIOS EN EL AMBIENTE DE TRABAJO.* Condiciones de trabajo, sistemas de recompensa y castigo, estándares de desempeño, etc.

EN MODELO SOBRE PROCESOS HUMANOS: ACTITUDES Y COMPORTAMIENTO.

a) *DESARROLLO DE EQUIPOS.* Desarrollo de un uso selectivo y adecuado concepto de equipo, utilización adecuada de las habilidades de sus miembros, desarrollo de un adecuado liderazgo.

b) *SUMINISTRO DE INFORMACIONES ADICIONALES:* Es una técnica de cambio de comportamiento que parte del principio: cuantos más datos cognoscitivos reciba el individuo mayor será su posibilidad de organizar los datos y actuar creativamente.

c) *LABORATORIO DE SENSIBILIDAD*: "Este puede resultar eficaz: ya que los participantes se tornan más abiertos y capaces de entender y en la situación adecuada, el desempeño y utilidad de la compañía puede mejorar como resultado de una mayor sensibilidad". (26

El D.O. parte de una filosofía acerca del hombre: el Ser Humano tiene aptitudes para la productividad y estas pueden permanecer inactivas si el ambiente en que él vive y trabaja le es restringido y hostil y le impide el crecimiento y la expansión de sus potencialidades. Si la organización tiene un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, estos podrán crecer, desarrollarse y encontrar su mayor satisfacción y autorrealización en promover los objetivos de la empresa. Es bueno considerar que las personas aún cuando sean excelentes en la realización de sus metas y objetivos no lo sean al buscar los pertenecientes a la organización.

Un programa de desarrollo organizacional se puede aplicar cuando la empresa presenta las necesidades sentidas de cambio:

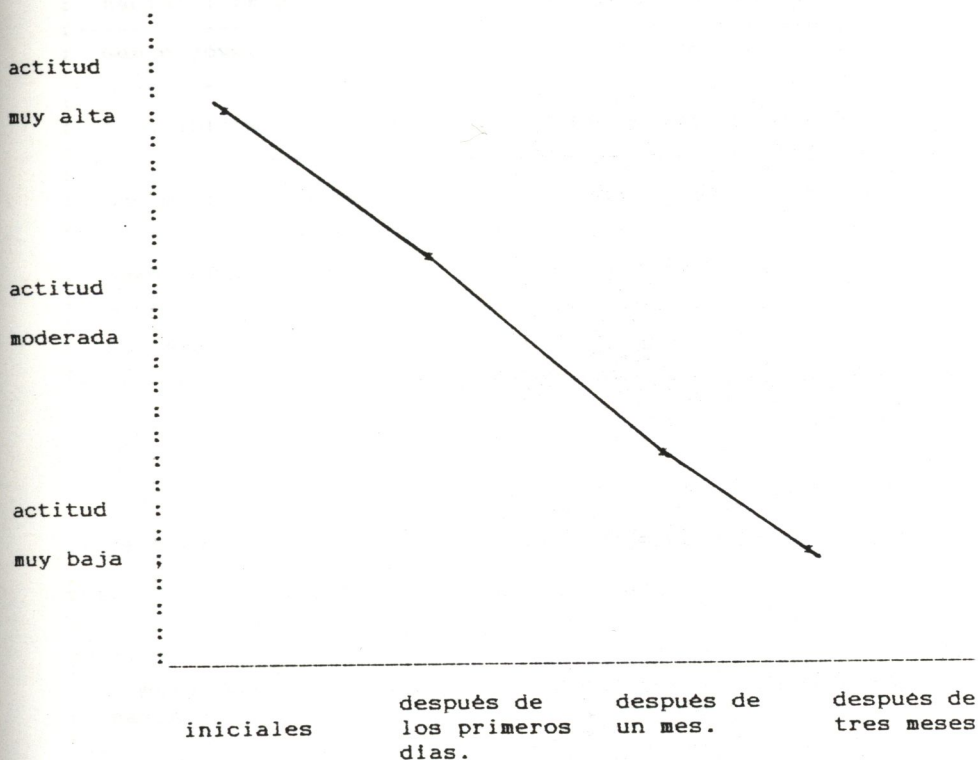
- * Necesidad de mejorar la colaboración interpersonal.

- * De perfeccionar el sistema de comunicación en cuanto a estructura o calidad.

- * Necesidad de cambio en la motivación del equipo de trabajo con miras a cambiar la manera como está organizado el trabajo y como están definidas las funciones. (Que es el punto que a nosotros nos interesa).

CAPITULO VI.- CONCLUSIONES ACERCA DE DIVERSAS INVESTIGACIONES REALIZADAS RESPECTO AL TRABAJADOR Y A LA MOTIVACION.

Como cambia la actitud hacia el trabajo.



NOTA:

Con frecuencia, cuando el individuo está por ingresar al trabajo, su actitud motivadora es alta, tiene grandes expectativas, pero al empezar a trabajar se sufre una fuerte baja de motivación, hay desilusión, desencanto.

LAS ACTITUDES NEGATIVAS HACIA EL TRABAJO.

Según investigaciones realizadas y de acuerdo al proceso de investigación de este trabajo, se deriva lo siguiente:

Mayores actitudes negativas hacia el trabajo en:	Menores actitudes negativas hacia el trabajo en:
Gente joven.	Gente adulta.
Niv. interm. en la organiz.	Niv. alto y bajo en la organ.
Con menores ingresos.	Con mayores ingresos.
Sexo femenino.	Sexo masculino.
Soltero (a)	Casado (a)

Como resultado de muchos estudios, cuando se le preguntaba a la persona el motivo de sus malos o buenos sentimientos hacia el trabajo, generalmente las respuestas fueron:

Malos sentimientos por razones de:	Buenos sentimientos por razones de:
	logros
	reconocimientos
	por el trabajo mismo
	avance, progreso.
las políticas de la Compañía	
la supervisión técnica	
los salarios	
las relaciones interpersonales	
las condiciones de trabajo.	

CASO PRACTICO.

1.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

El lugar donde se va a realizar el análisis es en la Promotora de " ESTUDIOS NIVEL MEDIO Y SUPERIOR, A.C.", dedicada a la prestación de un servicio como lo es la impartición de estudios académicos a los miembros de la sociedad a la que pertenecen.

En segundo término, se procedió a la obtención de la hipótesis que surgió del análisis anteriormente desarrollado, cabe mencionar que existe un párrafo introductorio que puede ser considerado como la hipótesis general (la cual es imposible comprobar hasta este momento debido a que para que se ponga en marcha un sistema motivacional requiere tiempo para su seguimiento y poder plasmar los resultados en esta investigación), para que de ella se desprenda la o las hipótesis que se busca comprobar dentro del caso. Pueden ser consideradas como hipótesis secundarias.

Para obtener la información necesaria para este caso se utilizará como principal herramienta un cuestionario donde se establecieron las necesidades más primordiales del empleado así como la situación organizacional que existe en la Promotora. También se hará uso de métodos y técnicas estadísticas.

Este cuestionario deberá ser analizado en dos secciones, para obtener la información que sea la pauta para llegar a conclusiones e implantar una motivación adecuada a la organización de la Promotora.

En la primer sección se medirán aspectos de índole organizacional para encontrar fallas y dar posibles soluciones, así como

identificar las necesidades no atendidas. Y en la segunda sección se medirán las características de personalidad como son las de poder, afiliación o de logro individual.

Al término de la aplicación de los cuestionarios, de la tabulación de la información y de acuerdo a la aplicación estadística se procederá a dar los resultados, comentarios y conclusiones pertinentes al caso.

Es conveniente señalar que muchos puntos pueden ser el resultado de una mala comunicación o información insuficiente que distorsione la imagen de la empresa ante sus colaboradores (analizado en el tema de comunicación organizacional). En otros casos sería conveniente reflexionar si la dirección general está aportando lo necesario para poder exigir más a sus trabajadores o si esta exigencia está dentro de lo razonable. Es recomendable que antes de circular un cuestionario de esta naturaleza, cada jefe hiciera un auto-análisis de su actuación.

Lo más importante es que el análisis del cuestionario se haga con toda objetividad y buscando sinceramente la autorealización del personal a su cargo, como condición para el mejor desempeño de sus funciones.

2.- FORMULACION DE LA HIPOTESIS.

HIPOTESIS GENERAL. O INTRODUCTORIA.

Esta busca completamente satisfacer objetivos tanto para la empresa como para el trabajador y esta se resume de la siguiente manera:

** El uso correcto de los estudios sobre el Ser Humano aunado con los objetivos organizacionales que se persiguen, así como el tratamiento adecuado a las necesidades y exigencias del individuo como ser independiente y a la vez como ser participe de un grupo, permite al empresario o director adecuar un sistema de motivación con buenos resultados que incremente la productividad del personal de una empresa u organización.*

HIPOTESIS SECUNDARIAS A COMPROBAR EN EL CASO PRACTICO.

** El cuestionario nos reflejará algunas fallas organizacionales en que está incurriendo la Empresa, y que son palpables por el personal.*

Debido a que la Promotora tiene antecedentes religiosos y que en la actualidad mantienen nexos con el sector religioso desprendemos la hipótesis en cuanto a la personalidad del personal que predomina en ella.

** La personalidad predominante en el personal de la Promotora es de tipo social o con necesidad de afiliación social.*

3.- FORMULACION Y EXPLICACION DEL CASO PRACTICO.

La Promotora "ESTUDIOS NIVEL MEDIO Y SUPERIOR A.C.", tiene como actividad primordial ofrecer a la comunidad servicios escolares como: estudios de primaria y secundaria, estudios de técnico en turismo, diseño gráfico y en la rama de artes plásticas.

Su personal académico es de 250 profesores (de los cuales 180 están contratados en base a nómina y el resto por honorarios (70) y de acuerdo a las horas de clase que imparten será el monto de su percepción). el personal administrativo es de 15 entre los que se cuentan: el director general, directores de escuela, subdirectores, contador, secretarias y auxiliares (en donde la escala de salarios es de acuerdo al nivel, jerarquía y responsabilidades que cada persona tiene; de ellos 10 personas están registrados por nómina y el resto por honorarios).

El personal académico de la Promotora solo recibe sus percepciones y algún otro incentivo al momento de destacarse en alguna actividad, ya fuere que lo determine la propia Promotora o por los estudiantes de la Promotora (determinado en base a evaluaciones que son aplicadas en cada ciclo escolar).

A través de este análisis se buscará encontrar el origen de las fallas dentro de aspectos organizacionales, así como los medios por los cuales se podrá dar una mayor motivación a los profesores.

4.- DETERMINACION DE LA MUESTRA Y EXPLICACION DE LOS DATOS.

El libro "ESTADISTICA APLICADA A LA ADMINISTRACION Y A LA ECONOMIA" de Shaum, sirvió como base en este caso práctico. La población total del personal académico y administrativo es de 265, y explicando que cada persona es diferente en cuanto a opiniones y necesidades, se aplicará el cuestionario a todo el personal. Se hará una tabla de los resultados por escuela y área organizacional.

Ya que los datos a analizar será de índole organizacional y de personalidad se hará una gráfica por cada uno.

INFORMACION ADICIONAL.

Nos fue proporcionada por la Promotora la calificación de desenvolvimiento del personal académico por escuela otorgada al final del ciclo escolar, son datos ajenos para nuestro análisis pero que en cierto momento muestran su desempeño pedagógico, el cual puede ser parámetro para percatarse que hay cierto desequilibrio entre lo que esperan, dan y lo que realmente reciben.

RAMA	NO. PROF.	TOT. ALUM.	CAL. PROM.	PRODUCTIVIDAD
PRIMARIA	68	628	8.955	9.24
SECUNDARIA	87	735	7.810	8.45
ARTES PLASTICAS	30	48	7.966	1.60
TEC. EN TURISMO	43	60	8.372	1.40
DISEÑO GRAFICO	22	42	8.180	1.90
	250	1513	8.256	4.52

La productividad es el No. total de estudiantes entre el No. total de maestros de cada rama. La calificación promedio fue proporcionada por la Promotora que como ya se había mencionado anteriormente, está en base a una evaluación practicada por los mismos estudiantes.

5.- CUESTIONARIO.

"PROMOTORA DE ESTUDIOS NIVEL MEDIO Y SUPERIOR, A.C."

Nombre. _____ Edad _____ Sexo _____
Escolaridad _____
Puesto actual _____ Antigüedad _____
Jefe Inmediato _____ No. Subordinados _____
Fecha _____

Objetivo de este cuestionario. Conocer los diversos aspectos de la empresa así como, los gustos y aficiones del personal académico ya sean profesionales o de autorealización.

Instrucciones:

- * Conteste sinceramente todas las preguntas que a continuación se le presentan.
- * Marque solamente una de las respuestas.
- * En caso de no entender alguna de las situaciones por favor, pregunte a la persona que le dio a llenar este documento.
- * En caso de que su respuesta en algunas preguntas sea negativa escriba también el porqué.
- * No deje sin contestar ninguna pregunta ya que todas son de importancia.
- * Este cuestionario consta de dos secciones.

- De antemano agradecemos su cooperación y respuesta a nuestra petición, al contestar verazmente este documento, para conocer sus inquietudes y darle posibles soluciones a sus necesidades.

PRIMERA SECCION.

- 1.- Conoce los objetivos de la empresa? SI_____ NO_____.
- 2.- Conoce los fines que persigue su área de trabajo? SI_____ NO_____
- 3.- Conoce Ud. el reglamento Interno de Trabajo? SI_____ NO_____
- 4.- Existen procedimientos de sanciones por falta de cooperación, y a la vez compensaciones por la colaboración prestada?SI_____ NO_____
- 5.- Estima que su sueldo actual es adecuado? SI_____ NO_____
- 6.- Las instrucciones sobre el trabajo se le comunican por escrito? SI_____ NO_____.
- 7.- Considera que hay armonia con el resto de los profesores y demás empleados? SI_____ NO_____
- 8.- Le gusta el ambiente de trabajo de la Promotora? SI_____ NO_____
- 9.- Considera que la comunicación con los directivos es buena? SI_____ NO_____
- 10.- Considera que existe un ambiente de chismes y rumores en la Promotora? SI_____ NO_____
- 11.- Considera que la mayoría de los directivos, se preocupan como personas de sus empleados y sus necesidades? SI_____ NO_____
- 12.- Cree que hay trabajo en equipo en la empresa? SI_____ NO_____
- 13.- El trabajo que desempeña es supervisado? SI_____ NO_____.
- 14.- Existen programas de capacitación por parte de la empresa? SI_____ NO_____.
- 15.- Los considera adecuados? SI_____ NO_____.
- 16.- Se llevan a cabo reuniones de coordinación y evaluación de su desempeño? SI_____ NO_____
- 17.- Existe en la Promotora algún otro trabajo que a Ud. le gustaria realizar? SI_____ NO_____ CUAL_____

18.- Considera que su trabajo tiene el reconocimiento por parte de los directivos? SI_____ NO_____ PORQUE_____

19.- Considera que vale la pena hacer un esfuerzo especial para realizar su trabajo? SI_____ NO_____

20.- Tiene Ud. posibilidades de mejorar en su área? SI_____ NO_____

21.- Piensa que la mayoría de los directivos apoyan a su personal? SI_____ NO_____ PORQUE_____

22.- Le gustaría que la empresa le proporcione algunos otros incentivos? SI_____ NO_____ CUALES_____

23.- La empresa le proporciona los instrumentos necesarios para desarrollar sus labores académicas: papelería, libros de apoyo, así como la iluminación correcta y limpieza, entre otros?

SI_____ NO_____

24.- Le dan facilidades para que pueda desarrollarse en su trabajo?

SI_____ NO_____ PORQUE_____

25.- Le son satisfactorias las condiciones físicas y materiales de trabajo? SI_____ NO_____ PORQUE_____

SEGUNDA SECCION.

1.- Cuando inicia una tarea se apeg a ella? SI_____ NO_____

2.- Trata saber como se desempeña y obtener tanta retroalimentación como sea posible? SI_____ NO_____

3.- Responde a situaciones difíciles y con retos? Trabaja mejor cuando hay plazo o algún reto? SI_____ NO_____

4.- Se muestra ansioso por aceptar responsabilidades? SI_____ NO_____

5.- Le gusta sostener una buena discusión (plática)?

SI_____ NO_____

6.- Busca posiciones de autoridad donde pueda dar órdenes en lugar de recibirlas? SI _____ NO _____

7.- Trata de tener control? SI _____ NO _____

8.- Los símbolos de status son particularmente importantes para Ud., y los utiliza para tener influencia sobre los demás?
SI _____ NO _____

9.- Se muestra especialmente ansioso por ser su propio jefe, aún cuando necesita asistencia o cuando se requiere un esfuerzo conjunto? SI _____ NO _____

10.- Se siente incómodo cuando lo obligan a trabajar sólo?
SI _____ NO _____.

11.- Interactúa con otras personas en su trabajo?
SI _____ NO _____

12.- Hace lo que sea por hacer amistad con los nuevos?
SI _____ NO _____

13.- Siempre se involucra en proyectos de grupo?
SI _____ NO _____

14.- Se muestra sensible ante los demás?
SI _____ NO _____

15.- Sobre todo cuando están enojados con Ud.?
SI _____ NO _____

COMENTARIOS _____

Análisis

6.- TABULACION DE LA INFORMACION, RESULTADOS Y SUGERENCIAS.

Se hizo una tabla de concentración de resultados por área (organización, comunicación, etc.). Por ejemplo:

ORGANIZACION.		PREGUNTAS															
		1		2		3		4		5		6		7		ETC.	
RESPUESTA		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
FREC.		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
%		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

En la parte superior de la tabla, cada uno de los números corresponde al número de pregunta que de acuerdo a la numeración en el cuestionario se refiere a cada área, por lo tanto para saber lo que se analiza es necesario acudir al cuestionario. En la parte de las respuestas sólo hay dos respuestas factibles, un Si o un No; se indicará la frecuencia, es decir, cuantas personas respondieron a ella y cuál es su porcentaje para efectos de graficación. Solamente se consideraron 5 áreas, esto no quiere decir que las que faltan sean de menor importancia, sino que se consideró que con las analizadas bastaba para darse cuenta de la situación real de la empresa. Su tabulación es la siguiente:

- 1.- AREA DE ORGANIZACION: Pregunta no. 1 a no. 5.
- 2.- AREA DE COMUNICACION: Pregunta no. 6 a no. 13.
- 3.- AREA DE CAPACITACION: Pregunta no. 14 a no. 17.
- 4.- AREA DE RECONOCIMIENTO: Pregunta no. 18 a no. 22.
- 5.- AREA CONDIC. FISICAS Y MATERIALES: Pregunta no. 23 a no. 25.

En los aspectos de personalidad también se hizo una tabla general quedando los rangos de tabulación de la siguiente manera:

- 1.- PERSONAS CON NECESIDADES DE LOGRO. Preg. 1 a la 5.
- 2.- PERSONAS CON NECESIDADES DE PODER. Preg. 6 a la 10.
- 3.- PERSONAS CON NECESIDADES SOCIALES. Preg. 11 a la 15

CONCENTRADO DE RESULTADOS ORGANIZACIONALES.

PREG.	PRIMARIA		SECUNDARIA		A. PLAST.		TURISMO		DISEÑO		P.ADMVO.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	69	31	78	22	67	33	56	44	50	50	87	13
2	75	25	83	17	87	13	88	12	91	9	80	10
3	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100
4	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100
5	82	18	68	32	73	27	81	19	86	14	93	7
6	79	21	79	21	70	30	65	35	82	18	73	27
7	99	1	83	15	80	20	74	26	91	9	87	13
8	93	7	87	13	84	16	91	9	86	14	80	20
9	100	0	94	6	94	6	95	5	95	5	100	0
10	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100
11	90	10	80	20	74	26	79	21	82	18	80	20
12	87	13	79	21	70	30	81	19	73	27	87	13
13	100	0	90	10	84	16	91	9	68	32	100	0
14	90	10	91	9	90	10	88	12	82	18	87	13
15	90	10	91	9	90	10	88	12	86	14	80	20
16	88	12	83	17	80	20	81	9	73	27	73	27
17	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100
18	82	18	84	16	76	24	84	16	82	18	80	20
19	79	21	80	20	70	30	79	21	73	27	73	27
20	90	10	91	9	90	10	93	7	91	9	93	7
21	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0
22	82	18	84	16	76	24	84	16	82	18	80	20
23	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0
24	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0
25	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0

NOTA:

Las cifras representan el porcentaje de frecuencia en las respuestas positivas y negativas. Las cifras están cerradas en cuanto a decimales.

PRIMARIA.

ORGANIZACION:

:R :		PREGUNTAS.										:
: E												:
: S		1	2	3	4	5						:
: P.		SI : NO		SI : NO		SI : NO		SI : NO		SI : NO		:
: FREC.		49	19	51	17	0	68	0	68	56	12	:
: %		72	28	75	25	0	100	0	100	82	18	:

COMUNICACION:

:R :		PREGUNTAS.										:					
: E												:					
: S		6	7	8	9	10	11	12	13				:				
: P.		SI:NO		SI:NO		SI:NO		SI:NO		SI:NO		SI:NO		:			
: FREC.		54	14	67	1	63	5	68	0	0	68	61	7	59	9	68	0
: %		79	21	99	1	93	7	100	0	0	100	90	10	87	13	100	0

CAPACITACION:

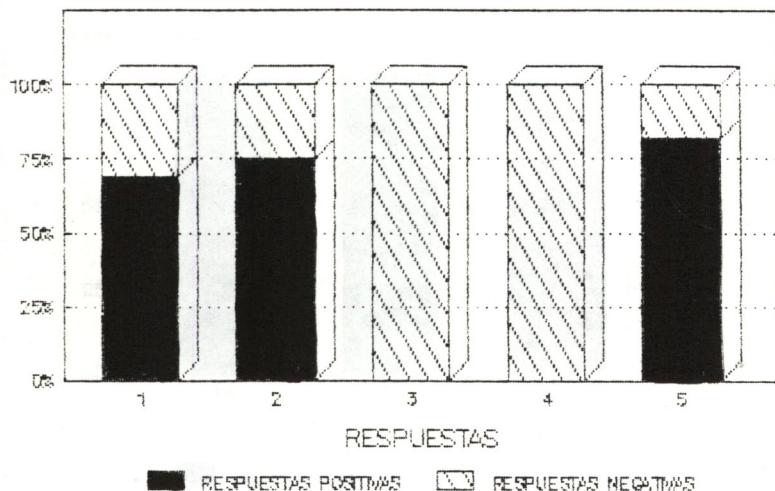
:R :		PREGUNTAS.								:
: E										:
: S		14		15		16		17		:
: P.		SI : NO		SI : NO		SI : NO		SI : NO		:
: FREC.		61	7	61	7	60	8	0	68	:
: %		90	10	90	10	88	12	0	100	:

RECONOCIMIENTO:

:R :		PREGUNTAS.										:
: E												:
: S		18	19	20	21	22						:
: P.		SI : NO		SI : NO		SI : NO		SI : NO		SI : NO		:
: FREC.		56	12	54	14	61	7	68	0	56	12	:
: %		82	18	79	21	90	10	100	0	82	18	:

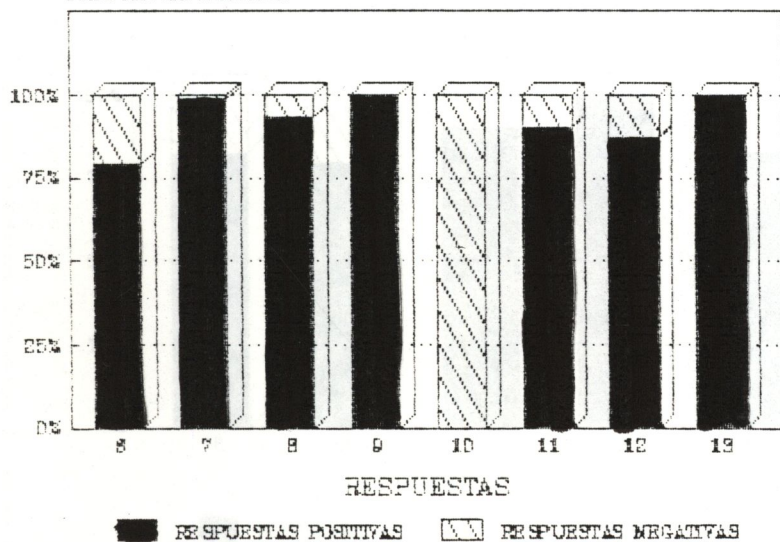
PRIMARIA ORGANIZACION

FRECUENCIA RELATIVA



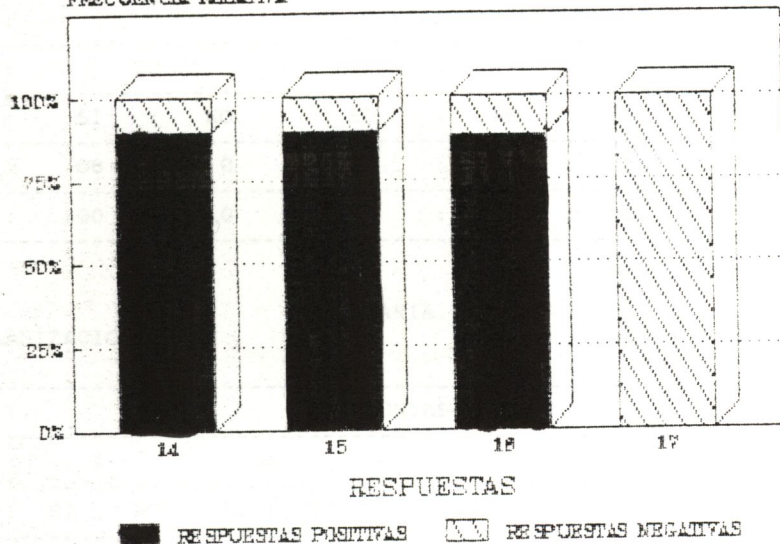
COMUNICACION.

FRECUENCIA RELATIVA



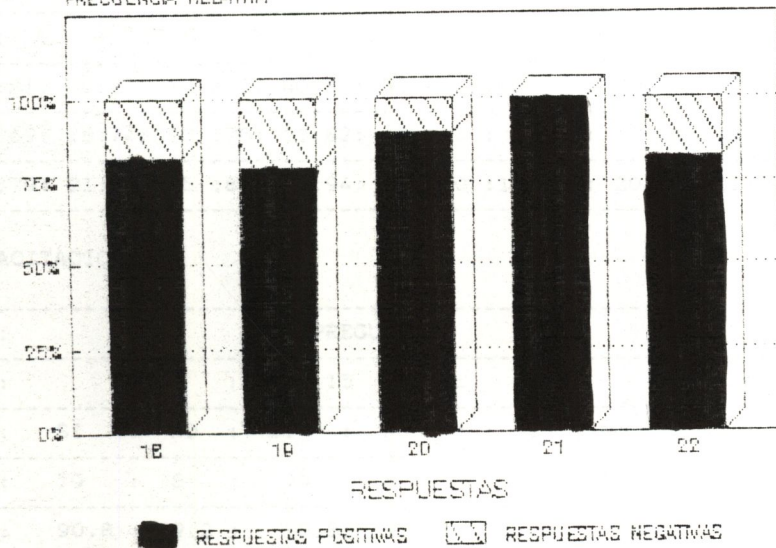
CAPACITACION.

FRECUENCIA RELATIVA



RECONOCIMIENTOS.

FRECUENCIA RELATIVA



CONDICIONES FISICAS Y MATERIALES:

		PREGUNTAS.							
R	:								
E	:								
S	:	23	:	24	:	25	:		
P.	:	SI	:	NO	:	SI	:	NO	:
FREC.	:	68	:	0	:	68	:	0	:
%	:	100	:	0	:	100	:	0	:

SECUNDARIA.

ORGANIZACION:

		PREGUNTAS.									
R	:										
E	:										
S	:	1	:	2	:	3	:	4	:	5	:
P.	:	SI	:	NO	:	SI	:	NO	:	SI	:
FREC.	:	68	:	19	:	72	:	15	:	0	:
%	:	78	:	22	:	83	:	17	:	0	:

COMUNICACION:

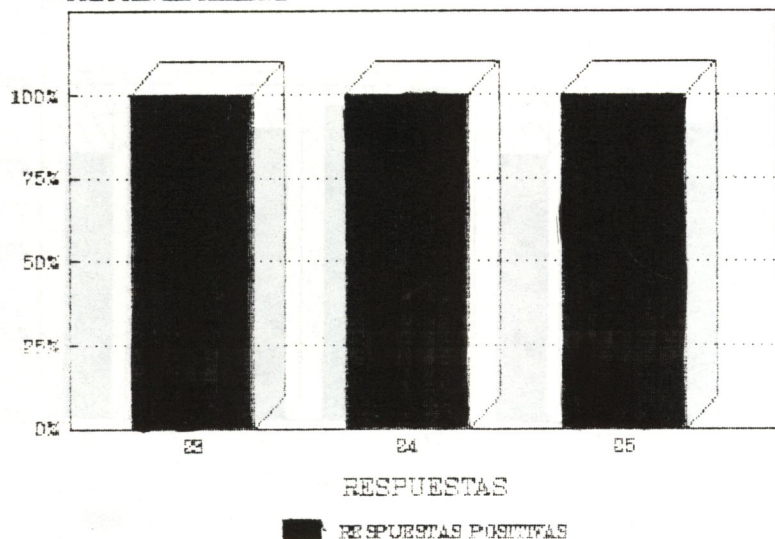
		PREGUNTAS.															
R	:																
E	:																
S	:	6	:	7	:	8	:	9	:	10	:	11	:	12	:	13	:
P.	:	SI	:	NO	:	SI	:	NO	:	SI	:	NO	:	SI	:	NO	:
FREC.	:	69	:	18	:	74	:	13	:	76	:	11	:	82	:	5	:
%	:	79	:	21	:	83	:	15	:	87	:	13	:	94	:	6	:

CAPACITACION:

		PREGUNTAS.							
R	:								
E	:								
S	:	14	:	15	:	16	:	17	:
P.	:	SI	:	NO	:	SI	:	NO	:
FREC.	:	79	:	8	:	79	:	8	:
%	:	90.8	:	9.2	:	90.8	:	9.2	:

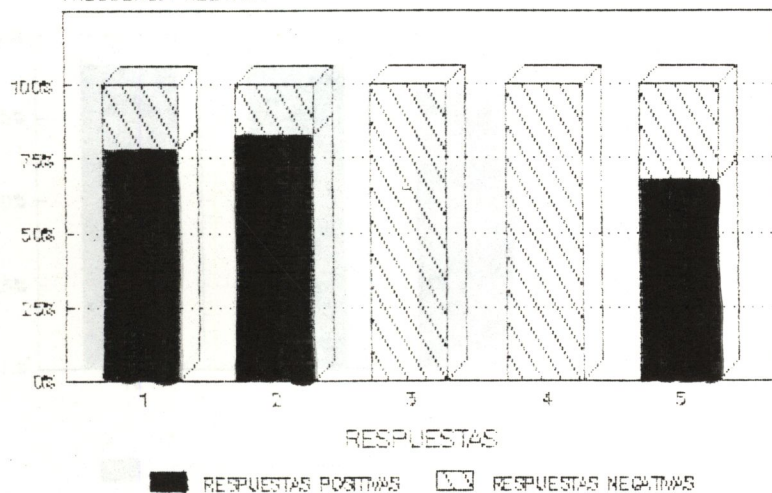
COND. FISICAS Y MATERIALES

FRECUENCIA RELATIVA



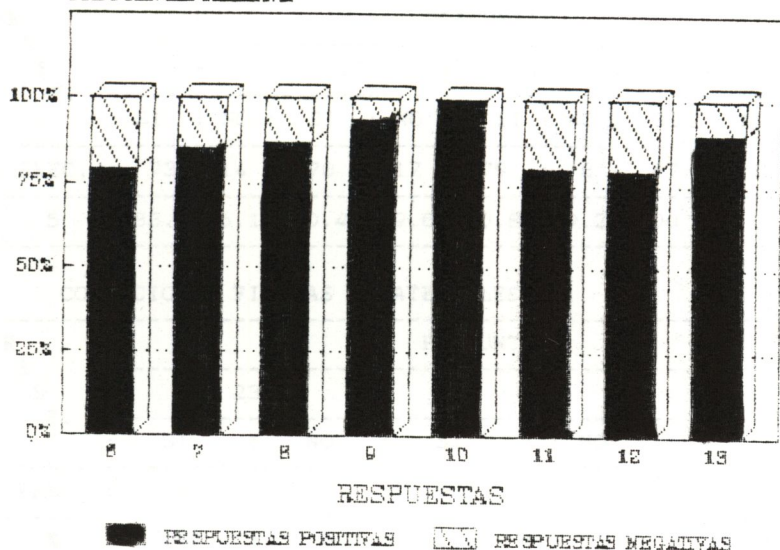
SECUNDARIA ORGANIZACION

FRECUENCIA RELATIVA



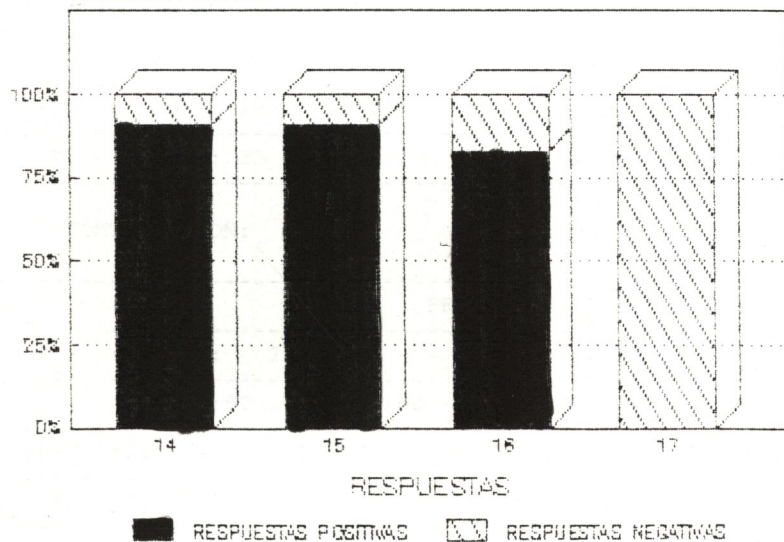
COMUNICACION.

FRECUENCIA RELATIVA



CAPACITACION.

FRECUENCIA RELATIVA



RECONOCIMIENTO:

R	PREGUNTAS.									
E										
S	18	19	20	21	22					
P.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
FREC.	73	14	70	17	79	8	87	0	73	14
%	83.9	16.1	80.4	19.6	90.8	9.2	100	0	83.9	16.1

CONDICIONES FISICAS Y MATERIALES:

R	PREGUNTAS.					
E						
S	23	24	25			
P.	SI	NO	SI	NO	SI	NO
FREC.	87	0	87	0	87	0
%	100	0	100	0	100	0

ARTES PLASTICAS.

ORGANIZACION:

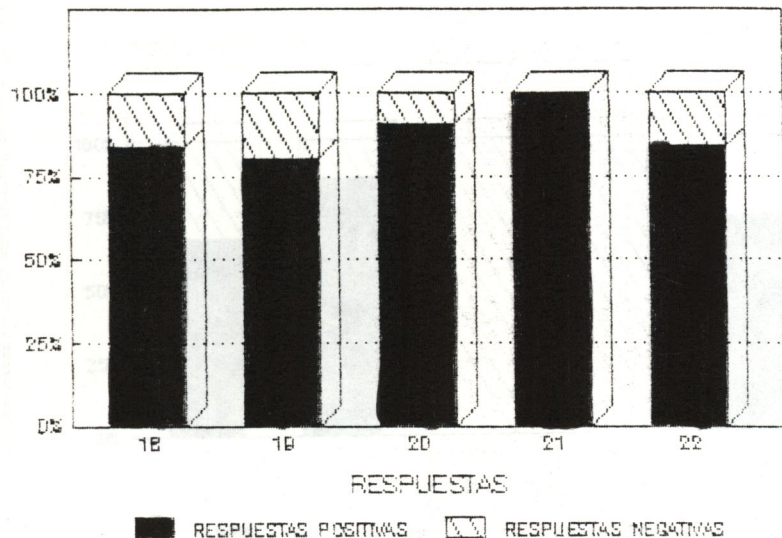
R	PREGUNTAS.									
E										
S	1	2	3	4	5					
P.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
FREC.	20	10	26	4	0	30	0	30	22	8
%	67	33	87	13	0	100	0	100	73	27

COMUNICACION:

R	PREGUNTAS.															
E																
S	6	7	8	9	10	11	12	13								
P.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
FREC.	21	9	24	6	25	5	28	2	0	30	22	8	21	9	25	5
%	70	30	80	20	84	16	94	6	0	100	74	26	70	30	84	16

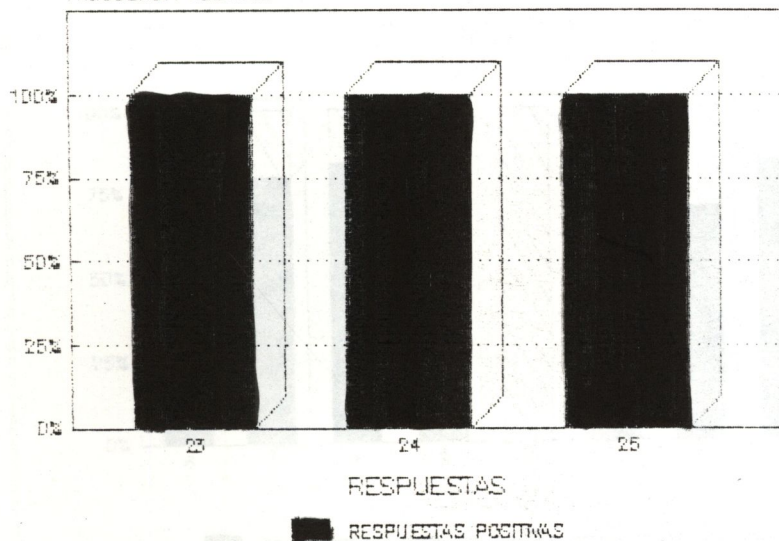
RECONOCIMIENTOS.

FRECUENCIA RELATIVA



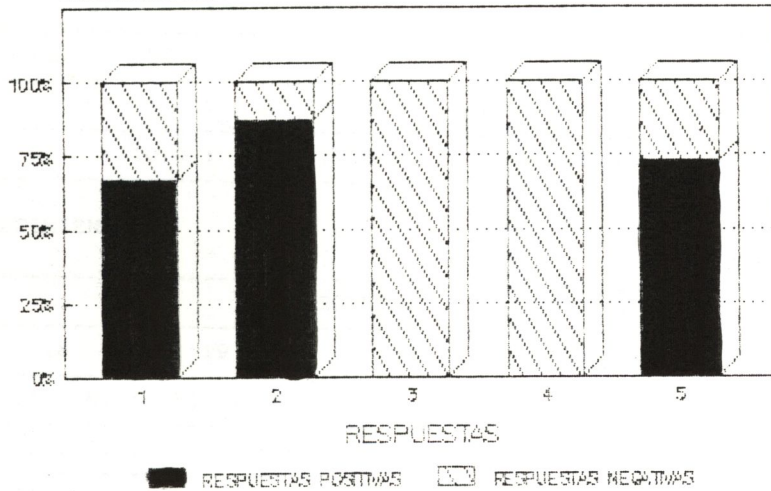
COND. FISICAS Y MATERIALES.

FRECUENCIA RELATIVA



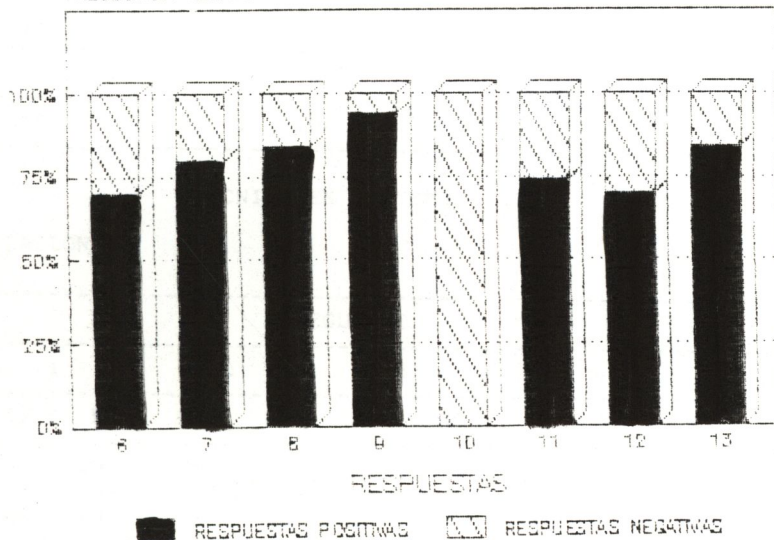
ARTES PLASTICAS ORGANIZACION

FRECUENCIA RELATIVA



COMUNICACION.

FRECUENCIA RELATIVA



CAPACITACION:

R		PREGUNTAS.							
E		14		15		16		17	
S									
P.									
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
FREC.		27	3	27	3.0	24	6.00	0	30
%		90	10.0	90	10.0	80	20.00	0	100

RECONOCIMIENTO:

R		PREGUNTAS.									
E		18		19		20		21		22	
S											
P.											
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
FREC.		23	7.0	21	9.0	27	3.0	30	0	23	7.0
%		76	24.0	70	30.0	90	10.0	100	0	76	24.0

CONDICIONES FISICAS Y MATERIALES:

R		PREGUNTAS.							
E		23		24		25			
S									
P.									
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
FREC.		30	0	30	0	30	0	0	0
%		100	0	100	0	100	0	0	0

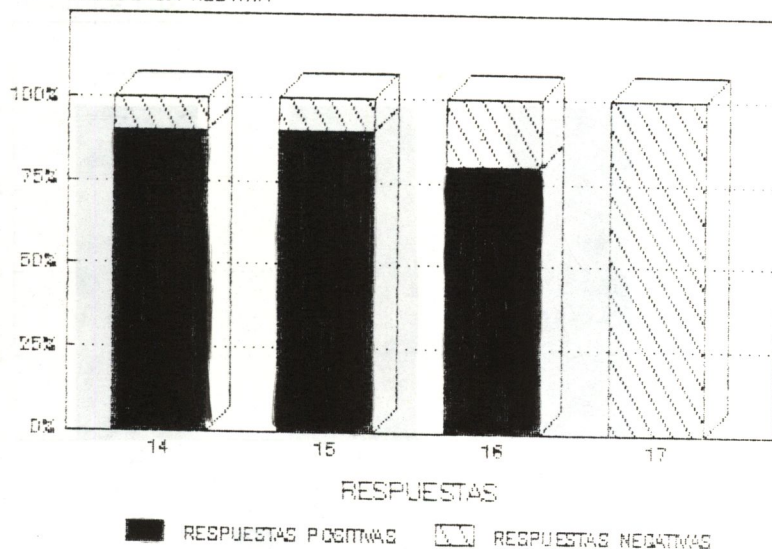
TECNICO EN TURISMO.

ORGANIZACION:

R		PREGUNTAS.									
E		1		2		3		4		5	
S											
P.											
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
FREC.		24	19	38	5	0	43	0	43	35	8
%		56	44	88	12	0	100	0	100	81	19

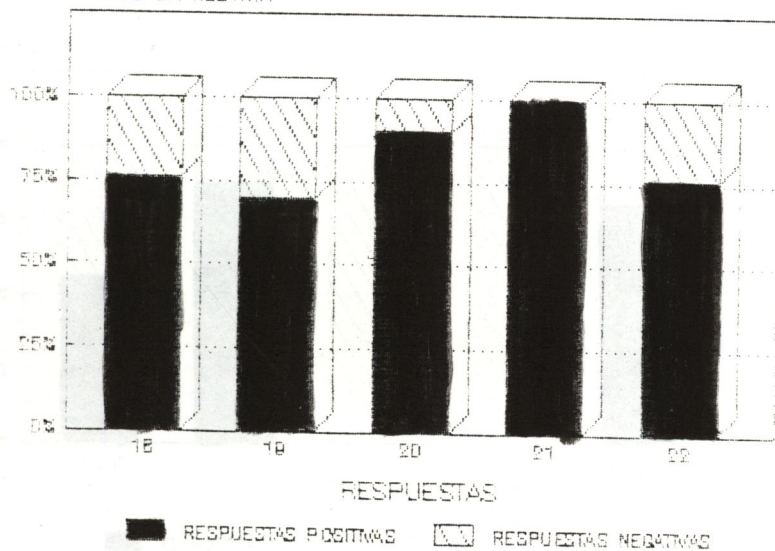
CAPACITACION.

FRECUENCIA RELATIVA



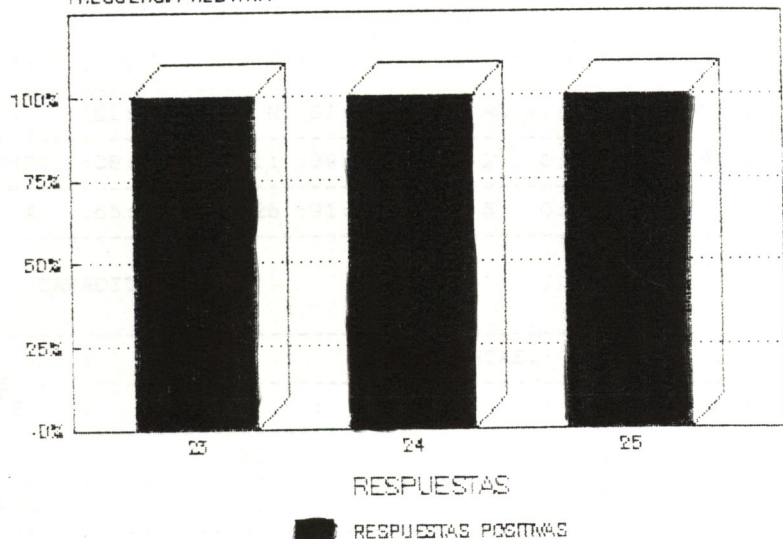
RECONOCIMIENTOS.

FRECUENCIA RELATIVA



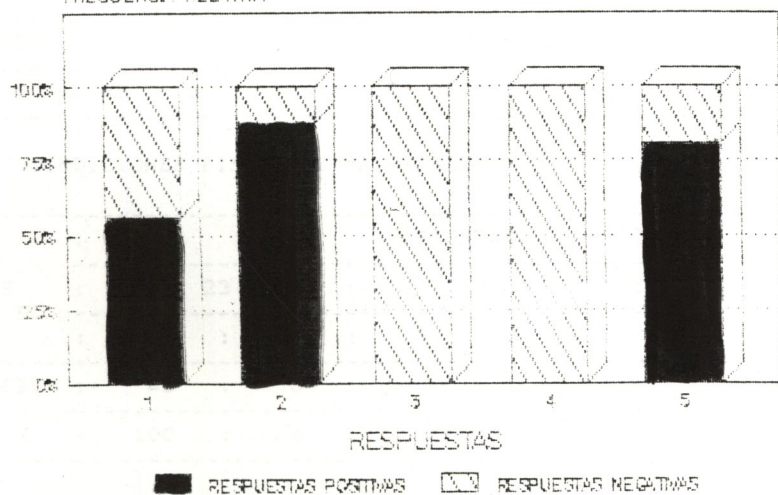
COND. FISICAS Y MATERIALES.

FRECUENCIA RELATIVA



TECNICO EN TURISMO ORGANIZACION

FRECUENCIA RELATIVA



COMUNICACION:

R	PREGUNTAS.															
E																
S	6	7	8	9	10	11	12	13								
P.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
FREC.	28	15	32	11	39	4	41	2	0	43	34	9	35	81	39	4
%	65	35	74	26	91	9	95	5	0	100	79	21	81	19	91	9

CAPACITACION:

R	PREGUNTAS.							
E								
S	14			15			16	17
P.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
FREC.	38	5	38	5	35	8	0	43
%	88.4	11.6	88.4	11.6	81.40	18.60	0	100

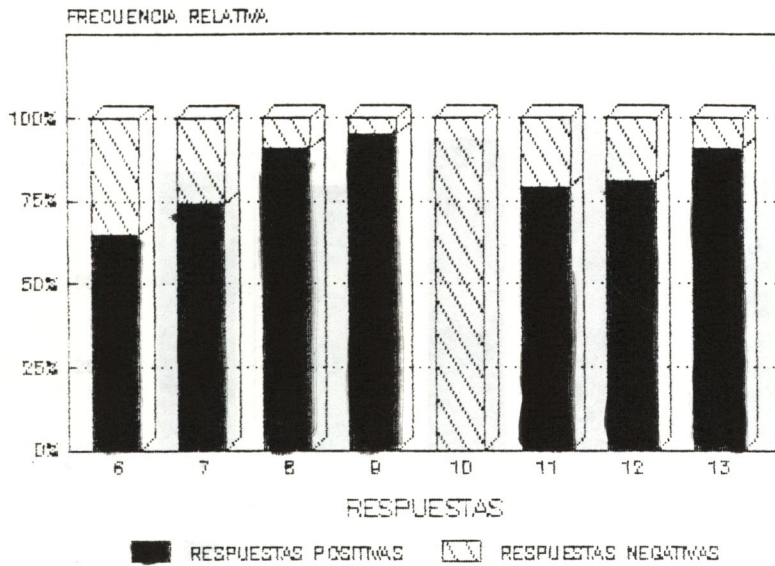
RECONOCIMIENTO:

R	PREGUNTAS.									
E										
S	18	19	20	21	22					
P.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
FREC.	36	7	34	9	40	3	43	0	36	7
%	83.7	16.3	79	21.0	93.2	6.8	100	0	83.7	16.3

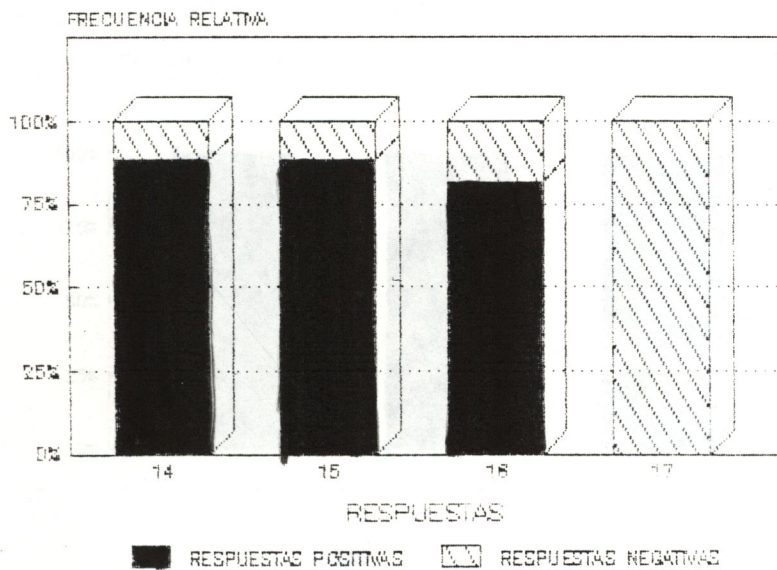
CONDICIONES FISICAS Y MATERIALES:

R	PREGUNTAS.					
E						
S	23	24	25			
P.	SI	NO	SI	NO	SI	NO
FREC.	43	0	43	0	43	0
%	100	0	100	0	100	0

COMUNICACION.

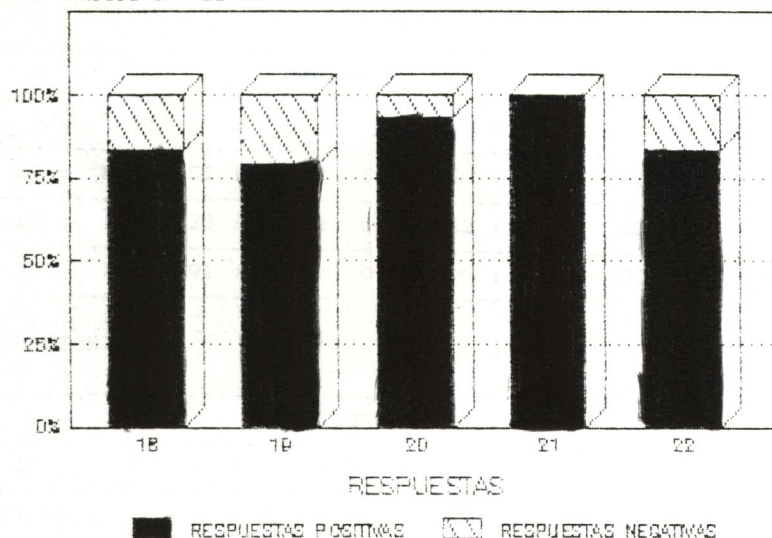


CAPACITACION.



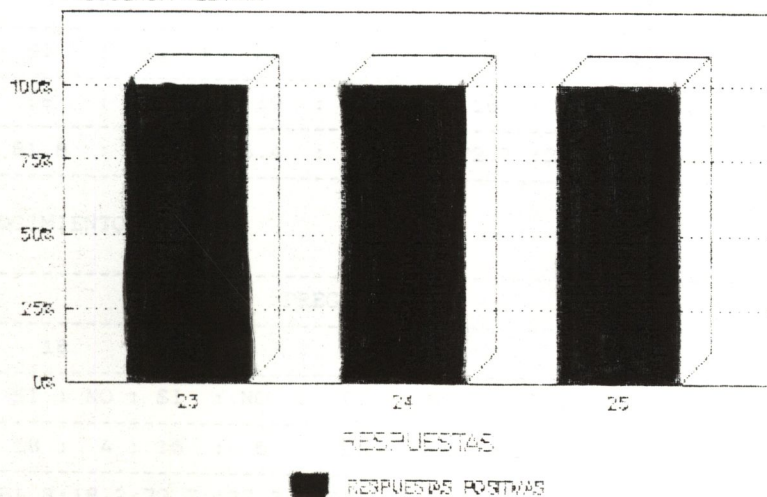
RECONOCIMIENTOS.

FRECUENCIA RELATIVA.



TECNICO EN TURISMO. COND. FISICAS Y MATERIALES.

FRECUENCIA RELATIVA.



DISEÑO GRAFICO.

ORGANIZACION:

		PREGUNTAS.									
		1		2		3		4		5	
P.		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
FREC.	:	11	11	20	2	0	22	0	22	19	3
%	:	50	50	91	9	0	100	0	100	86	14

COMUNICACION:

		PREGUNTAS.															
		6		7		8		9		10		11		12		13	
P.		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
FREC.	:	18	4	20	2	19	3	21	1	0	22	18	4	16	6	15	7
%	:	82	18	91	9	86	14	95	5	0	100	82	18	73	27	68	32

CAPACITACION:

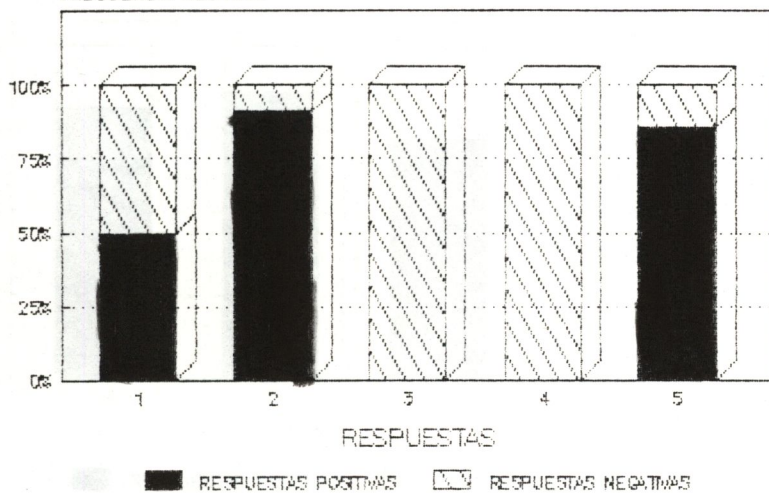
		PREGUNTAS.							
		14		15		16		17	
P.		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
FREC.	:	18	4	19	3	16	6	0	22
%	:	81.8	18.2	86.4	13.6	72.7	27.3	0	100

RECONOCIMIENTO:

		PREGUNTAS.									
		18		19		20		21		22	
P.		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
FREC.	:	18	4	16	6	20	2	22	0	18	4
%	:	81.8	18.2	72.7	27.3	90.9	9.1	100	0	81.8	18.2

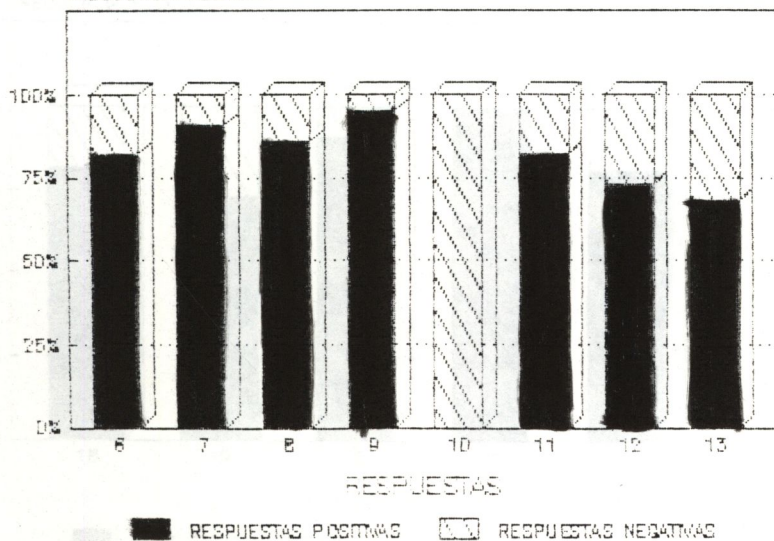
DISEÑO GRAFICO ORGANIZACION

FRECUENCIA RELATIVA



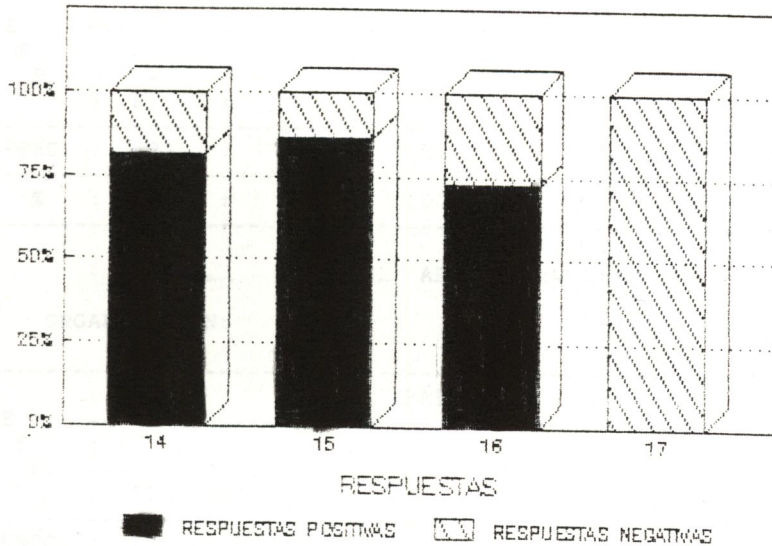
COMUNICACION.

FRECUENCIA RELATIVA



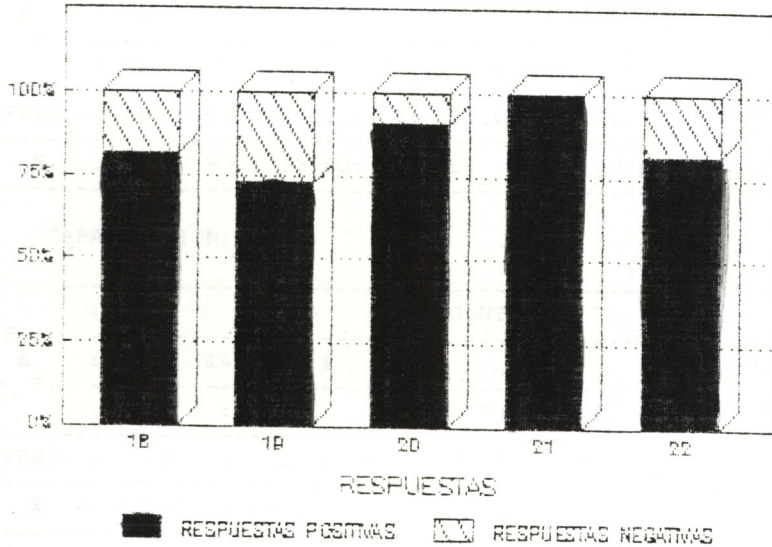
CAPACITACION.

FRECUENCIA RELATIVA



RECONOCIMIENTOS.

FRECUENCIA RELATIVA



CONDICIONES FISICAS Y MATERIALES:

:R :		PREGUNTAS.									
: E :											
: S :		23		:		24		:		25	
: P. :											
:		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
: FREQ. :		22	0	22	0	22	0	22	0	22	0
: % :		100	0	100	0	100	0	100	0	100	0

PERSONAL ADMINISTRATIVO.

ORGANIZACION:

:R :		PREGUNTAS.																	
: E :																			
: S :		1		:		2		:		3		:		4		:		5	
: P. :																			
:		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
: FREQ. :		13	2	12	3	0	15	0	15	14	1	13	2	12	3	0	15	0	15
: % :		87	13	80	20	0	100	0	100	93	7	87	13	80	20	0	100	0	100

COMUNICACION:

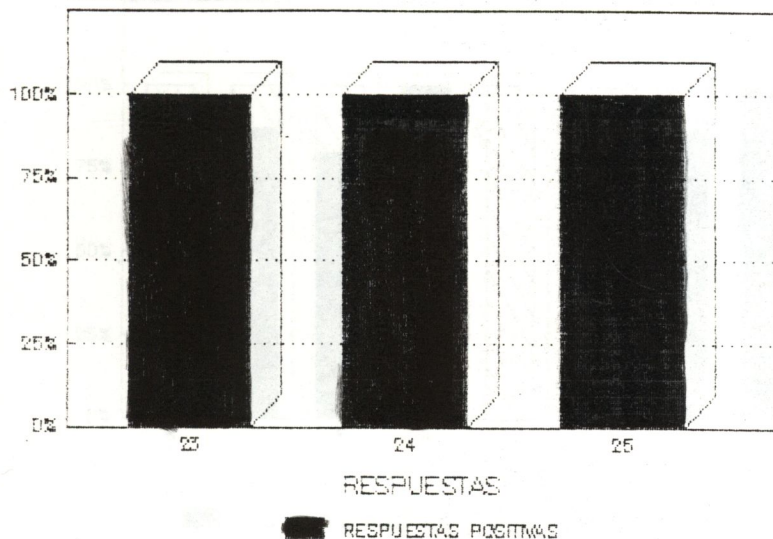
:R :		PREGUNTAS.																															
: E :																																	
: S :		6		:		7		:		8		:		9		:		10		:		11		:		12		:		13			
: P. :																																	
:		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
: FREQ. :		11	4	13	2	12	3	15	100	0	15	12	3	13	2	15	0	11	4	13	2	12	3	15	100	0	15	12	3	13	2	15	0
: % :		73	27	87	13	80	20	100	0	0	100	80	20	87	13	100	0	73	27	87	13	80	20	100	0	0	100	80	20	87	13	100	0

CAPACITACION:

:R :		PREGUNTAS.													
: E :															
: S :		14		:		15		:		16		:		17	
: P. :															
:		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
: FREQ. :		13	2	12	3	11	4	0	15	13	2	12	3	11	4
: % :		86.6	13.4	80.0	20.0	73.3	26.70	0	100	86.6	13.4	80.0	20.0	73.3	26.70

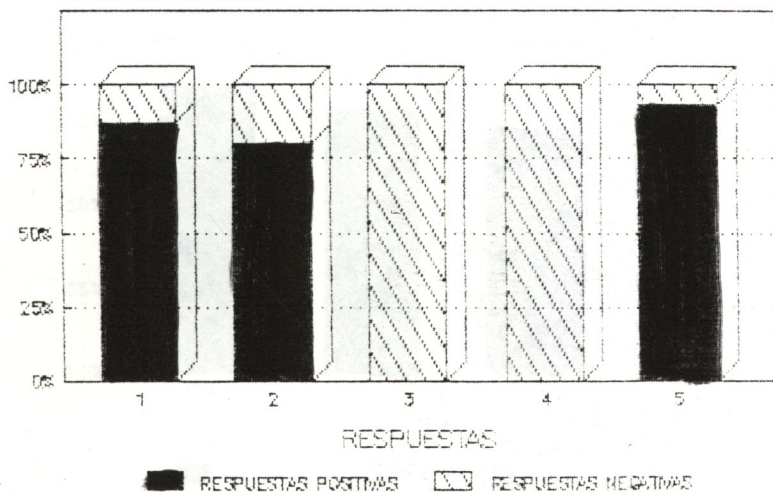
COND. FISICAS Y MATERIALES.

FRECUENCIA RELATIVA

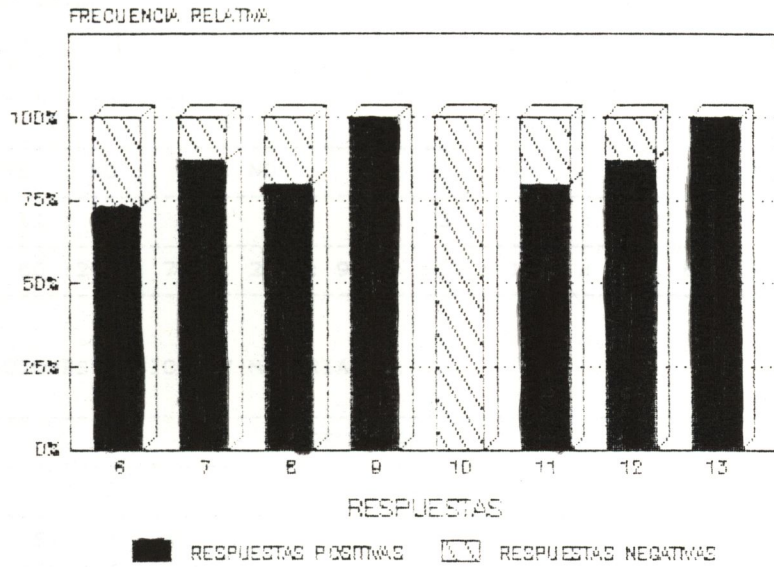


PERSONAL ADMINISTRATIVO ORGANIZACION

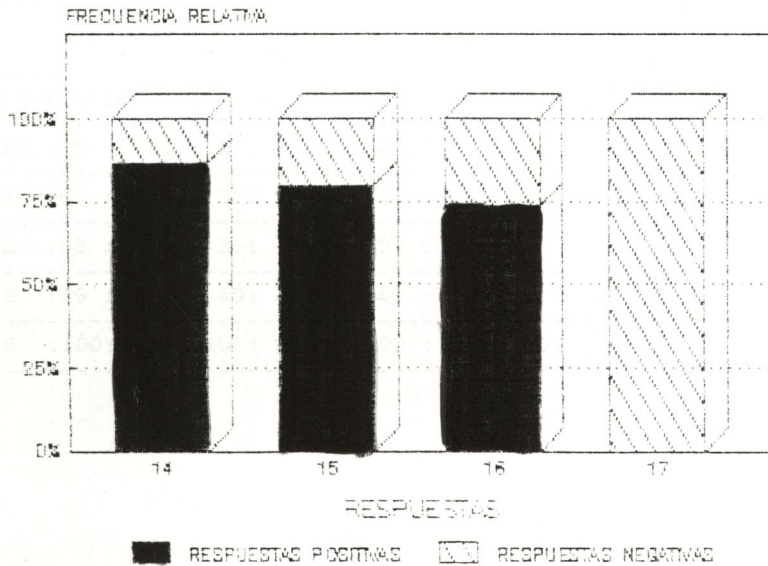
FRECUENCIA RELATIVA



COMUNICACION.



CAPACITACION.



RECONOCIMIENTO:

:R :		PREGUNTAS.										:									
: E :												:									
: S :		18	:	19	:	20	:	21	:	22	:										
: P. :		SI	:	NO	:	SI	:	NO	:	SI	:	NO									
: FREC. :		12	:	3	:	11	:	6	:	14	:	3	:	15	:	0	:	12	:	3	:
: % :		80	:	20.0	:	73.3	:	26.7	:	93.3	:	6.7	:	100	:	0	:	80	:	20.0	:

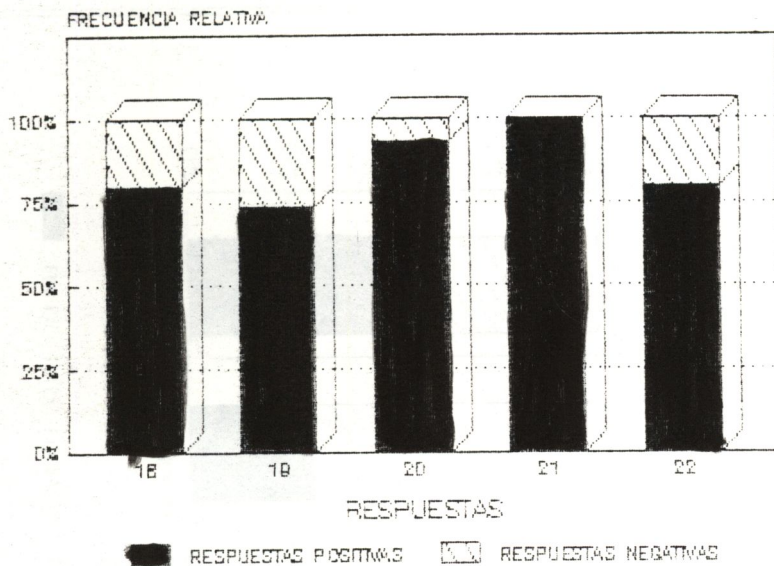
CONDICIONES FISICAS Y MATERIALES:

:R :		PREGUNTAS.										:	
: E :												:	
: S :		23			:	24			:	25			:
: P. :		SI	:	NO	:	SI	:	NO	:	SI	:	NO	:
: FREC. :		15	:	0	:	15	:	0	:	15	:	0	:
: % :		100	:	0	:	100	:	0	:	100	:	0	:

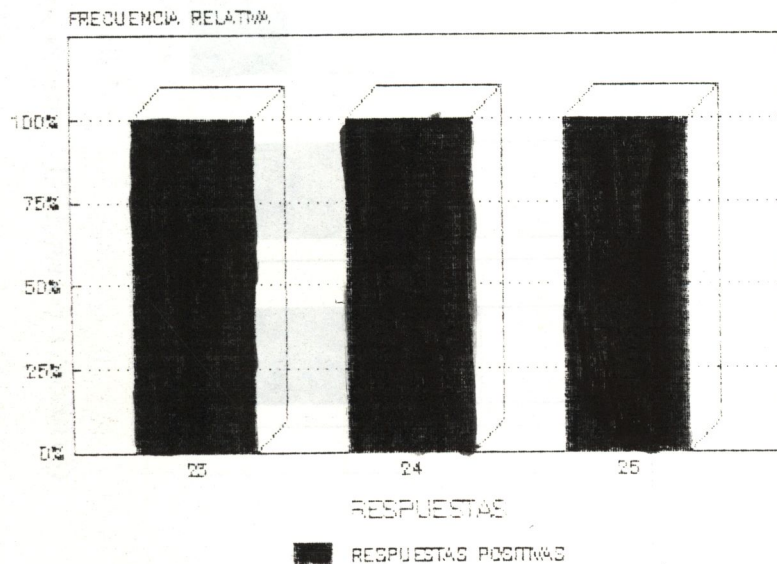
ASPECTOS DE PERSONALIDAD:

:RANGO: PRIMARIA:SECUNDARIA:ARTES PL. : TURISMO : DISEÑO : P. A. :																							
: : FREC.: %: FREC.: % : FREC.: % :FREC.: % :FREC.: % :FR.: % :																							
: 1 :	43	:	63	:	26	:	30	:	10	:	33	:	10	:	23	:	8	:	36	:	7	:	47
: 2 :	12	:	18	:	18	:	21	:	8	:	27	:	9	:	21	:	4	:	18	:	5	:	23
: 3 :	13	:	19	:	43	:	49	:	12	:	40	:	24	:	56	:	10	:	45	:	3	:	30
: TOTAL:	68	:	100	:	87	:	100	:	30	:	100	:	43	:	100	:	22	:	100	:	15	:	100

RECONOCIMIENTOS.

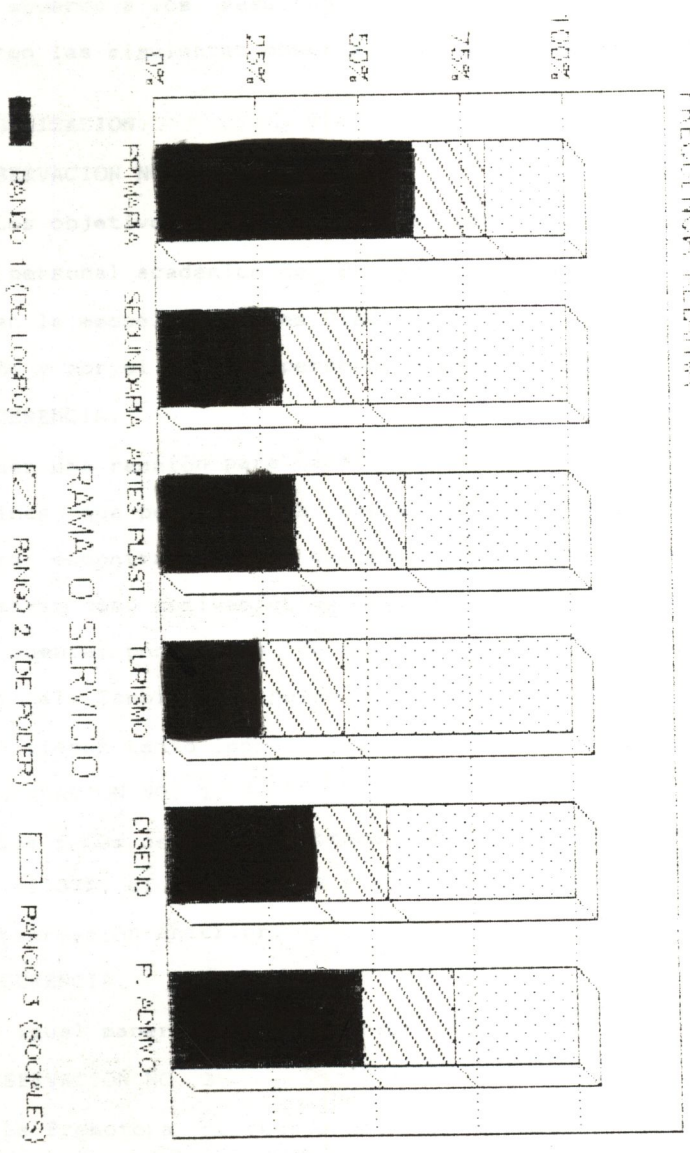


COND. FISICAS Y MATERIALES.



ASPTOS. DE LA PERSONALIDAD. PERSONAL DE LA PROMOTORA.

FRECUENCIA RELATIVA



OBSERVACIONES, SUGERENCIAS Y CONCLUSIONES DEL CASO PRACTICO.

De acuerdo a los resultados obtenidos y a su graficación se obtuvieron las siguientes observaciones y recomendaciones:

ORGANIZACION.

OBSERVACION NO. 1.

* Los objetivos de la empresa solamente son conocidos por el 69% del personal académico de Primaria, el 78% del de Secundaria, el 67% en la escuela de Artes Plásticas, el 50% en Turismo, el 50% en Diseño y por el 87% del personal administrativo.

SUGERENCIA.

Hacer una reunión para hacer saber al personal de los objetivos y fines que persiguen la empresa, permitiendole su participación para encontrar medios que permitan lograrlos; esta reunión puede servir como motivación al hacerle ver al personal que se le toma en cuenta, poniendose de esta manera en práctica un entorno motivacional. También se puede hacer a través de circulares pero estas no tienen tanto impacto como lo tiene una reunión.

OBSERVACION NO. 2.

* Los fines del área de trabajo son conocidos sólo por el 75%, el 83%, el 87%, el 88%, el 91% y el 80%, de acuerdo a la secuencia de la observación anterior.

SUGERENCIA.

De igual manera que el anterior.

OBSERVACION NO. 3.

* La Promotora no cuenta con un reglamento de trabajo. Fue opinión general.

SUGERENCIA.

Si bien no se desea hacer un Reglamento de Trabajo, si se pueden desarrollar políticas que reglamente el desarrollo del personal académico y del administrativo y a la vez que se redacten dadas a conocer a todo su personal.

OBSERVACION NO. 4.

* El sueldo esta considerado como adecuado solamente por el 82%, el 68%, el 73%, el 81%, el 86% y el 93% manejando la secuencia inicial.

SUGERENCIA.

Analizar la inconformidad del personal que lo considera injusto para así mismo conocer su situación económica actual y de esta manera tratar de llegar a un arreglo para su satisfacción y hacer o no los ajustes necesarios. Se recomienda no olvidar esta sugerencia ya que como se analizó, el dinero si bien, no es el único motivador si influye mucho en la satisfacción del personal.

COMUNICACION.

OBSERVACION NO. 1.

* El 79%, el 79%, el 70%, el 65%, el 82% y el 73%, respectivamente observó que las instrucciones se les daban por escrito.

SUGERENCIA.

Tratar de hacer llegar a todo el personal tanto académico como administrativo, aquellas instrucciones que sean de su incumbencia. La base motivacional de esta sugerencia es que a toda persona le gusta ser tomada en cuenta.

OBSERVACION NO. 2.

* Consideran que hay armonía y buen ambiente de trabajo el siguiente porcentaje del personal: el 99, el 83, el 80, el 91, el 86 y el 87% siguiendo con la secuencia inicial.

SUGERENCIA.

El ambiente es bueno pero se puede mejorar a través del uso de las relaciones Humanas. Todos aquellos eventos que permitan su aplicación.

OBSERVACION NO. 3.

* La comunicación está considerada como casi excelente por parte de todo el personal.

SUGERENCIA.

Tratar de quitarle el casi, y elevarla a la excelencia.

OBSERVACION NO. 4.

* El siguiente porcentaje considera que los directivos se preocupan por el personal como seres humanos: el 90%, el 80%, el 74%, el 79%, el 82% y el 80% también con la secuencia de áreas inicial.

SUGERENCIA.

Mostrar un poco más de preocupación por el personal, al momento de su supervisión.

OBSERVACION NO. 5.

* En las siguientes áreas se da el siguiente porcentaje a la supervisión: el 90% en secundaria, el 84% en Artes Plásticas, el 91% en Turismo y el 68% en Diseño. En las otras ramas se consideró a un 100% la supervisión.

SUGERENCIA.

Efectuar en las ramas de bajo porcentaje una supervisión con mayor frecuencia a la actual.

CAPACITACION.

OBSERVACION NO. 1.

* El personal que considera que se han puesto en practica programas de capacitación y los consideran adecuados son el 89.7% en primaria, el 80.8% en secundaria, el 90% en artes plásticas, el 88.4% en turismo, el 86.4% en diseño y el 80% por parte del personal administrativo.

SUGERENCIA.

Analizar que los programas de capacitación sean acordes a las expectativas del momento en que se impartan tanto para el personal como de la organización.

OBSERVACION NO. 2.

* En cuanto al tema de incentivos el 82.3%, el 83.9%, el 76%, el 83.7%, el 81.8% y el 80% opinaron que si les gustaria que les dieran otros incentivos. Entre ellos se encuentran: premios, conuivios, medidas posibles de disminucion de impuestos, prestamos con bajo interes, mayor reconocimiento por parte de directivos, etc.

SUGERENCIA.

Estudiar la conveniencia de otorgarlos y de igual manera decidir si se deben de dar.

CONDICIONES FISICAS Y MATERIALES.

El personal en su totalidad opinó que son adecuadas y se les otorgan todas las facilidades para desarrollar su trabajo.

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD DEL PERSONAL.

* Como se puede observar en las gráficas de personalidad la que predomina en la primaria son personas con necesidad de logro, en la secundaria, artes plásticas, turismo y diseño personas con

necesidad de afiliación o social y en el personal administrativo personas con características de logro. Es importante establecer eventos motivadores para cada personalidad, puesto que se sabe que son diferentes caracteres a motivar, es decir, a los primeros se les puede motivar con toda clase de eventos en los que intervengan las Relaciones Humanas: en tanto que a los demás con aquellas actividades que tengan un nivel de responsabilidad.

CONCLUSIONES PERTINENTES DEL CASO PRACTICO.

* De acuerdo a las tablas y gráficas se puede observar que en todas las escuelas o áreas hace falta dar a conocer en gran parte aspectos organizacionales tales como: los objetivos, la comunicación no es considerada como excelente ya que se puede mejorar, mejorar los sistemas de capacitación que se imparten, pero sobre todo se puede mejorar el nivel de reconocimientos que se le dan al personal académico y al administrativo. Esto se puede hacer de forma más fácil a través de reuniones periódicas con el personal donde se analicen estas situaciones y en las que el personal analizado pueda ser participe para encontrar soluciones. Esta sería una forma más de motivación para ellos.

La motivación que se implanta tiene que ser cambiante y de beneficios para ambas partes.

CONCLUSION ADICIONAL.

* Es recomendable formular estrategias que permitan vender los estudios ofrecidos, buscar nuevas ideas para solucionar esta situación. En caso de no tener la respuesta esperada es necesario volver a analizar los factores que están paralizando su crecimiento.

CONCLUSIONES GENERALES.

* La motivación final es toda recompensa que nos produzca una equidad en lo hacemos y en lo que recibimos.

* Las recompensas que se ofrezcan a las personas deberán ser tales que la persona misma obtenga una sensación de logro a partir de la realización de una tarea difícil que nos pongamos, es decir que se deberán buscar elementos de complejidad y reto y sean integrados al puesto para considerarlos como recompensas al momento de su logro.

* Todas las actividades de la Administración de personal afectan directamente la motivación de los empleados (análisis de puestos, planeación de los Recursos Humanos, reclutamiento, pruebas y selección de personal, inducción y capacitación, establecimiento de planes de remuneración, prestaciones y servicios, técnicas motivacionales no financieras, evaluación del desempeño, etc....)

* El trabajo es un derecho y un deber social, exigente del respeto a la libertad y dignidad de quien lo presta y que solo efectuándose bajo condiciones altamente propicias y que no denigren el desarrollo de una persona eleva la calidad de vida, garantiza su salud y sobre todo garantiza la productividad en una empresa a través de su personal.

* Todas las teorías y herramientas que hacen que el personal sea involucrado en una mayor responsabilidad y que logran como respuesta una actitud más participativa, lógicamente están relacionadas con un incremento en la producción de una organización.

* Por los resultados anteriores, es aconsejable que antes de aplicar cualquier teoría sobre motivación, se realice una evaluación de las necesidades del personal.

* Todos los empleados no se motivan de igual manera y en la misma intensidad, por lo que se deben establecer objetivos retadores con los empleados, comunicárselos y aconsejarlos para alcanzar el nivel de desempeño deseado por ambas partes (la Organización y ellos mismos).

* Cuando los objetivos organizacionales son congruentes con los personales, las personas estarán altamente motivadas para trabajar y desempeñar sus funciones.

* Se debe establecer un modelo motivacional con características acordes a las necesidades y exigencias de la organización que lo requiere, un mismo sistema no tendrá los mismos resultados para varias empresas, debido a su estructura y a la problemática que cada una conlleva.

* Cuando un programa de motivación ya no puede dar más satisfactores es necesario crear nuevas formas que lo logren para que el trabajador mantenga su nivel productivo, por lo tanto la motivación tiene un principio más no un final, ya que debe ser evolutiva y cambiar de acuerdo a las necesidades que se exigen.

* Las personas siempre desearán obtener más beneficios de los que se les brinda actualmente, por lo que siempre un administrador deberá estar en una búsqueda continua para encontrar aquellos que provoquen en el Ser Humano experiencias nuevas de gratificación y los orille a desarrollar la conducta esperada por parte de la organización.

BIBLIOGRAFIA.

- * Personal: Problemas Humanos de la Administración.
Strauss / Sayles.
Trad. Jorge Cárdenas Nannetti. México, Edit. Prentice Hall, 1981.
Primera Edic. al español.
- * Psicología Social.
Otto Klineberg.
Dir. Ramón de la Fuente Trad. Victorino Pérez. México, Ene. 1988.
- * Administración de Personal.
Herbert J. Chruden / Arthur W. Sherman J.
Trad. Alfonso Vasseur Walls. México, Edit. CECSA. Marzo 1986.
Décima Impresión.
- * Manual de Relaciones Humanas.
Luis Haro Leeb.
México, Edit. EDICOL, S.A., 1977. Tercera Edic. Primera Reimp.
- * Dirección de Personal: Principios, Prácticas y Puntos de vista.
Scott / Clothier.
México, Edit. Prentice Hill. Segunda Edición, 1988.
- * Productividad del Factor Humano.
C.P. Jose Antonio Fernandez Aparicio / Lic. Angelina Cazona
Castro
México, Segunda Edición.
- * Administración de Personal.
Burack / Smith.
México, Edit. CECSA. Tercera Edición. 1989.
- * Manejo de Personal y Relaciones Humanas.
Dale Yoder.
México, Edit. CECSA, 1978.

- * El Comportamiento Humano en el Trabajo:
Comportamiento Organizacional.
Davis / Newstrom.
México, Edit. Mc Graw Hill. Segunda EDición. 1989.
- * Estudios de Psicología Industrial y del Personal.
Edwin A. Fleschman / Alan R. Bass.
México, EDit. Trillas.
- * Administración de Recursos Humanos en Empresas.
Silkula.
México, Edit. Limusa, Novena Edición.
- * Administración de Recursos Humanos.
Harris.
México, EDit. Limusa, Marzo de 1989. Tercera edición.
- * Administración de Personal.
Gary Dessler.
México, Edit. Prentice Hall. Cuarta edición. 1991 respecto a la primera edición en español por P. Hall Hispanoamericana, S.A.
- * Apuntes particulares del Lic. Juan Jose Sanata Ayala.
U.V.A.Q.
- * Administrar para producir. Conceptos Básicos en la Administración
Gonzalez Hernandez.
México, Edit. ECASA.
- * Principios de Administración.
Terry / Franklin.
México, EDit. CECSA. Cuarta impresión. Julio 1987.
- * Las Relaciones Humanas.
Jesús Antonio Alvarez Román.
México, Edit. JUS. Dícimaprimerá Edición. Diciembre 1985.
- * Introducción a la Teoría General de la Administración.

Idalberto Chiavenato.
México, Edit. Mc Graw Hill. Trad. Ma. Isabel Fittipaldi de Ruiz.
Trad. de la Segunda Edición, en 1986.

Ley Federal del trabajo.

México, Edit. PAC, S.A. de C.V.

Curso superior de estrategias administrativas tomo I y II

Biblioteca Harvard. 1979.

Administración por Objetivos.

Douglas S. Sherwin
Idem. 177

Planeación Estratégica.

Consultoria Estratégica en Mercadotecnia.