

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD EN
UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N**

**LAURA PATRICIA ALVARADO ESCARCEGA
VIRGINIA VERNIS ALVAREZ**

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

Lic. en Psic. MANUEL CABRERA LOPEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

Pág.

INTRODUCCION

CAPITULO I

LA MOTIVACION Y LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS
HUMANOS.

A. Definiciones	1
B. Importancia de la Administración en la organi- zación.	6
C. La función de la Administración de Recursos Humanos.	12
D. Importancia de la Motivación.	18
E. Principales Teorías Motivacionales.	32
1. Teoría de Abraham Maslow	32
2. Teoría de Mc Clelland	36
3. Teoría de Federico Herzberg	38
4. Teoría de Murray Douglas Mc Gregor	41

CAPITULO II

FACTORES MOTIVACIONALES

A. Principales Factores Motivacionales	46
1. Económicos	47
1.1. Dinero y otras compensaciones	47
1.2. Prestaciones	52
2. No Económicos	54
2.1. Seguridad en el trabajo	54
2.2. Apreciación y reconocimiento	55
2.3. Ambiente de trabajo	56
2.4. Capacitación y adiestramiento	58
2.5. Logro	60
2.6. Participación	60
2.7. Integración e identificación	61

CAPITULO III

LA PRODUCTIVIDAD

A. Definición	63
B. Importancia de la Medición de la Productividad.	68

C. Factores que influyen en la Productividad	73
D. Papel que juega la Motivación en la Productividad de la organización	76

CAPITULO IV

INVESTIGACION DE CAMPO

A. Marco teórico de la empresa	81
B. Hipótesis de la investigación	84
C. Marco conceptual	85
D. Metodología de la investigación	90
1. Objetivo de la investigación	90
2. Recolección de los datos	90
Diseño de cuestionario	91
3. Análisis e interpretación de los datos	108
4. Comprobación de la Hipótesis	126
5. Sugerencias a los factores que resultaron críticos	127

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

En el mundo empresarial como en cualquier otra actividad que realice el ser humano, nada que tenga efecto sucede sino hasta que una persona decide actuar. Lo que logre depende considerablemente del porque quiere hacerlo.

Cada individuo tiene objetivos o metas las cuales influyen en la forma en que trabaja. A esto se debe el que haya existido un gran número de investigaciones por parte de los sociólogos sobre los motivos que impulsan a las personas en su trabajo.

Tomando en cuenta lo anterior el Licenciado en Administración considera que la Motivación es uno de los elementos fundamentales para alcanzar los objetivos. Por ello es importante conocerla, para poder entender el porque de la conducta del hombre y en un momento dado saber cómo reaccionará ante un estímulo determinado y a su vez poder encausar esta reacción hacia una meta deseada.

La razón del porque de este estudio fue que durante las investigaciones realizadas a diferentes empresas nos inquietó saber porqué la mayoría de las personas de una or

ganización se mostraban tan a disgusto con su trabajo y que como consecuencia esto trajera problemas de ausentismo, de rotación, frustración, conflicto, etc. a la organización.

En cualquier tipo de organización el hombre es y será siempre lo más importante ya que sin su cooperación no será posible lograr los objetivos tanto particulares (satisfaciendo necesidades individuales) como institucionales (logrando mayores utilidades).

Una de las formas para que el individuo colabore con la empresa, es proporcionándole los factores motivacionales que ayuden de alguna manera a la satisfacción de sus necesidades y de este modo lograremos que el empleado no se sienta manipulado.

Obtener una mayor productividad en el empleado es de importancia para el desarrollo del mismo trabajador, de la organización y del país.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos:

El primer capítulo comprende la importancia que tiene la Motivación como una de las funciones principales de la

Administración de Recursos Humanos. Así como algunas teorías Motivacionales.

En el segundo capítulo se estudia los factores motivacionales que consideramos contribuyen de alguna forma a la satisfacción de las necesidades del individuo.

Se explica en el tercer capítulo lo que es la productividad, así como el papel que juega la motivación en la productividad de la empresa.

El último capítulo comprende la investigación de campo, la cual se llevó a cabo en una empresa de servicios.

Lo que se pretende con este estudio es saber si existe influencia de los factores motivacionales (económicos y no económicos) en el trabajador para incrementar la productividad.

Esperamos que esta investigación sea de utilidad y dé pie para seguir estudios más amplios en relación a este tema.

C A P I T U L O I

LA MOTIVACION Y LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

A. DEFINICIONES

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Es conveniente recordar algunos conceptos de Administración para tomar conciencia de la importancia de los recursos humanos en la organización.

Definición Etimológica.

La palabra "Administración" se forma del prefijo "ad" que significa hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", el cual se compone de "minus" comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

La etimología de "minister" es contraria a la de "magister" de "magis" comparativo de superioridad, y de "ter". Por lo tanto magister (magistrado) se refiere a una función de superioridad o autoridad - el que ordena o dirige a otros en una función - "minister" expresa lo contrario, subordinación u obediencia, el que presta un servicio a otro.

A continuación enunciamos algunas definiciones de los principales autores sobre Administración.

- Koontz and O'Donnell

Nos dicen que la Administración es "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

- George Terry

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".

- Henry Fayol

"Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

- Agustín Reyes Ponce

Considera la Administración como "La técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coor-

dinación de las cosas y personas que integran una empresa.

- Francisco Laris Casillas

"La Administración tiene algo de ciencia porque sigue un razonamiento científico, con principios poco inmutables como son los de autoridad y responsabilidad, coordinación, centralización y descentralización, normalización, división del trabajo y especialización; que es una técnica al utilizar métodos uniformes de desarrollo para la solución de problemas, como es el caso de las pruebas psicotécnicas, el estudio de tiempos y movimientos, experiencia, intuición y habilidad para conducir los elementos humanos y disponer de los materiales en forma productiva para la consecución del objetivo común".

- José Antonio Fernández Arena

"La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado".

Tomando en consideración las definiciones anteriores, concluimos que la Administración es:

Una técnica que trata de lograr objetivos predeterminados, mediante la coordinación y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos con los que cuenta una organización.

Una vez teniendo claro el concepto de Administración, procederemos a enunciar lo que se entiende por Administración de Recursos Humanos:

"..., la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización, y del país en general".⁽¹⁾

"La Administración de Personal es el planeamiento, organización, dirección y control de la consecución, de-

(1) Citado por Fernando Arias Galicia en su obra Administración de Recursos Humanos, Trillas, 1980.

sarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa". (2)

De las dos definiciones anteriores deducimos que:

La Administración de Recursos Humanos es planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el mejoramiento y estabilidad del esfuerzo, conocimientos, habilidades, actitudes y las buenas relaciones de las personas para el logro de los objetivos tanto particulares como institucionales.

(2) Citado por Edwin B. Flippo en Principios de Administración de Personal, Mc Graw Hill Latinoamericana, S. A. 1978.

B. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION EN LA ORGANIZACION

Reyes Ponce considerado como una de las figuras más representativas del desarrollo de la Administración en México, nos dice que la administración se da necesariamente en un organismo social por lo tanto comenzaremos por introducirnos al término organización.

La organización es un sistema en el cual se conjugan recursos humanos, materiales y técnicos, para alcanzar los objetivos establecidos. Esta, transforma los insumos recibidos en bienes o servicios, los cuales son demandados por la sociedad.

Como sabemos todo sistema se interactúa con su medio ambiente el cual impone ciertas restricciones y presiones al sistema; para soportar debe adecuarse, debe introducir modificaciones en su funcionamiento, pero tendrá que hacer lo posible por conservar su esencia fundamental. Así como los diversos elementos que forman el propio sistema; los insumos recibidos se transforman y dan origen a las respuestas. (Ver fig. No. 1)

MEDIO AMBIENTE

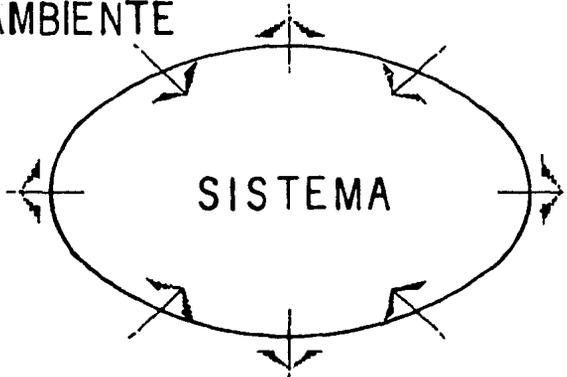


fig.1 Existen relaciones entre los diversos componentes del sistema, y entre éste y el medio ambiente.

En cualquier sistema existe una gran variedad de insumos y específicamente en las organizaciones estos pueden ser: capital, materia prima, conocimiento, habilidades, energía eléctrica, energía humana, etc. Una vez transformados estos insumos, los resultados pueden ser de varios tipos: un bien o servicio, satisfacción del personal, contaminación ambiental, sueldos y salarios, impuestos, utilidades, etc. (Ver fig. No. 2)

Para llevar a cabo los objetivos de una organización, se requiere de una serie de técnicas y procedimientos (ejemplos: técnicas contables y financieras, proceso de producción, proceso de programa de facturación,

SISTEMA DE TRANSFORMACION.

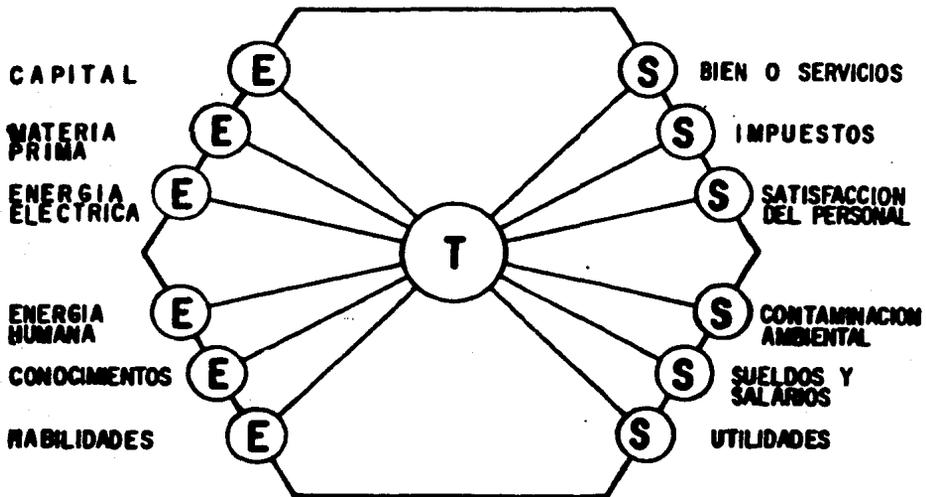


fig.2 Entradas , Transformacion , y Salidas .

etc.) que son necesarios para el mejor aprovechamiento y funcionamiento de los recursos con los que cuenta la organización. Razón por la cual el Proceso Administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) juega un papel sumamente importante, ya que en caso de que no se llevara a cabo dicho proceso se correría el riesgo de desperdiciar infinidad de activida-

des y recursos que son indispensables para el buen desarrollo de la organización.

Es fundamental que el Proceso Administrativo se lleve a cabo en toda la estructura orgánica, así como en cada una de las áreas funcionales existentes dentro de la organización. Es por ello que a continuación daremos un esbozo de cada fase del Proceso Administrativo:

Planeación. "Es la determinación de lo que va a hacerse incluyendo decisiones de importancia como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, determinación de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de cédulas diarias de trabajo".⁽³⁾

Organización. "Es el agrupamiento de las actividades necesarias para realizar los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en sentidos vertical y horizontal".⁽⁴⁾

(3) Citado por A. Ríos Szalay y A. Paniagua Aduna en Orígenes y Perspectivas de la Administración, Trillas, 1981.

(4) Ibíd., (3) pág. 163

Integración. "Consiste en la obtención para uso de la empresa del capital, del personal ejecutivo, terrenos, construcciones y demás elementos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo los planes. La integración agrupa elementos tales como comunicación, reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entrenamiento, compensación al personal". (5)

Dirección. "Es la expedición de instrucciones, indicación de los planes a los responsables de efectuarlos, establecimiento de la relación personal diaria entre jefe y subordinados, etc. La dirección incluye los elementos de comunicación de órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones". (6)

Control. "Consiste en medir la operación para que resulte conforme a los planes o lo más cerca posible de ellos; también incluye el establecimiento de estándares, comparación de los estándares reales con los propuestos y la acción correctiva para así adecuarla al plan original.

(5) Ibidem (3), pág. 163

(6) Ibidem (3), pág. 163-4

El control comprende establecimiento de estándares, medición de la ejecución-interpretación y acción correctiva". (7)

En el mundo moderno la Administración es indispensable tanto en las empresas e industrias como en toda clase de organización; sin embargo, el papel que juega la Administración en las organizaciones productivas es de vital importancia, ya que los complicados procesos y relaciones que se dan en ésta, hacen necesario que todo el trabajo sea organizado socialmente.

(7) *Ibidem*⁽³⁾, pág. 164

C. LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones requieren para su funcionamiento objetivos institucionales e individuales dados por el medio y la propia organización. Para ello es necesario la conjugación de los recursos con los que cuenta la empresa; uno de estos recursos es el humano y de él dependerá en gran parte el futuro de la organización, ya que si éste se encuentra dispuesto a dar su esfuerzo, la organización funcionará, sino se detendrá. Motivo por el cual toda organización debe contar con una adecuada administración de sus recursos humanos.

Cabe recordar lo que entendemos por Administración de Recursos Humanos. La Administración de Recursos Humanos es planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el mejoramiento y estabilización del esfuerzo, conocimientos, habilidades, actitudes y las buenas relaciones de las personas para el logro de los objetivos tanto particulares como institucionales.

Ahora bien, Fernando Arias Galicia nos dice que el objetivo de la función de la Administración de Recursos Humanos es "Desarrollar y administrar políticas, progra-

mas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad".

Además, es conveniente mencionar las funciones que todo departamento de personal debe llevar acabo, para evitar el desperdicio del esfuerzo humano, trayendo como consecuencia serios problemas para la organización.

Las funciones de la Administración de Recursos Humanos
(8) son:

1. Reclutamiento
2. Selección de personal
3. Aspectos disciplinarios
4. Prestaciones al personal
5. Compensaciones suplementarias

(8) Ibidem⁽¹⁾, pág. 159, Fernando Arias Galicia.

6. Servicio médico
7. Inducción
8. Motivación al personal
9. Capacitación y Desarrollo
10. Seguridad e Higiene industrial
11. Relaciones con el sindicato
12. Análisis de puestos
13. Valuación de puestos
14. Calificación de Méritos
15. Contratación colectiva y otras

Si se llevara a cabo las funciones antes mencionadas se lograría que el trabajador de un mayor esfuerzo, es decir, que sea productivo y a la vez realice sus labores con agrado. Desafortunadamente en algunas empresas no se llevan a cabo totalmente.

La persona indicada para realizar las funciones del área de Recursos Humanos es el administrador, el cual debe reunir las características que a continuación se mencionan:

1. Iniciativa: Ausencia de rutina, gran previsibilidad del comportamiento humano.

2. Capacidad coordinadora: Establece un ordenado patrón de trabajo en grupo y conseguir la unidad de acción hacia un objetivo común.
3. Capacidad intelectual: Facilidad y rapidez de comprensión en los problemas humanos.
4. Capacidad administrativa: Habilidad para seleccionar, organizar, dirigir y controlar al personal. Idear métodos y conseguir que se observen.
5. Criterio: Poseer sentido de la proporción y don de razonamiento lógico, capacidad para solucionar problemas en situaciones difíciles.
6. Memoria: Retentiva de nombres y facciones.
7. Sentido de responsabilidad: Ser digno de confianza. Guardar discreción en los asuntos que lo requieran.
8. Sensibilidad: Ser comprensivo de la forma de pensar de los demás, sentido de equilibrio y ser considerado.
9. Progreso de los demás: Crear y mantener un personal

capaz. Delegar la autoridad y compartir responsabilidad. Promover el talento de su personal; criticar de manera constructiva y no reparar en elogios.

10. Conocimientos generales: Contar con amplia cultura general y tratar de aplicar conocimientos de otras ciencias.
11. Rectitud: Sinceridad, espíritu de justicia y lealtad.
12. Motivación: Mostrar interés y entusiasmo en lo que hace. Estar dispuesto siempre a admitir nuevas tareas y responsabilidades.
13. Habilidad para convencer: Orden y claridad al hablar. Paciencia.
14. Confianza en sí mismo: Demostrar seguridad en sus convicciones y capacidad, pero al mismo tiempo estar dispuesto en todo momento a escuchar lo que tienen que decir o enseñar los demás.
15. Diplomacia: Obrar con tacto, utilizar la estrategia ante situaciones conflictivas.

16. Flexibilidad: Poseer espíritu flexible, que piensa con claridad y estudia los hechos. Adaptarse con rapidez a las situaciones cambiantes.
17. Realizaciones: Obtener buena productividad y el buen empleo del tiempo, tener acierto en el cumplimiento de los objetivos.
18. Cualidades personales: Integridad. Control de las tensiones, conciencia de su presentación personal.

D. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION

¿Qué se entiende por Motivación?

- Fernando Arias Galicia considera que la motivación "es es tá constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo".
- P. T. Young considera a la Motivación "... el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en pro greso y regular el patrón de actividad".
- Abraham Maslow nos dice "una sólida teoría motivacional debería ... suponer que la motivación es constante, que nunca termina, fluctúa y que es compleja, y que casi es una característica universal de prácticamente cualquier situación del organismo".
- N. R. F. Maier entiende por Motivación "el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona".

- Edwin B. Flippo define a la motivación "como la capacidad de conciliar los intereses del empleado y de la organización, de tal manera que el comportamiento resultante vaya en interés, tanto de la ejecución de los deseos de los empleados, como simultáneamente de la obtención de los objetivos de la organización".

- Nerici piensa que la motivación "es una condición interna, mezcla de impulsos, propósitos, necesidades e intereses que mueven al individuo a actuar".

Teniendo como base las anteriores definiciones daremos nuestra propia definición de lo que entendemos por Motivación.

Es un proceso que mueve, permanece y conduce la conducta humana hacia un fin determinado.

Para los administradores es de suma importancia conocer qué es lo que motiva a la gente a realizar determinada conducta, y para ello es necesario saber cuales son esas necesidades que lo hacen actuar de esa forma.

La labor del administrador es identificar y activar

los motivos de los trabajadores encaminándolos para una me jor realización de su trabajo.

Los motivos son expresiones de las necesidades de los individuos, son por lo tanto personales e internos.

Las necesidades crean tensiones que se transforman mediante la cultura de la persona para originar ciertos deseos. Esos deseos se interpretan por medio de incentivos positivos y negativos y de la percepción que el individuo tenga del ambiente, de manera que se produce una secuencia determinada de motivación y acción. Para ejem plificar esta situación diremos que la necesidad de alimento produce una tensión que es el hambre. La cultura afecta la forma de satisfacer el apetito que siente la persona por la comida, un estadounidense desearía comer hamburguesas, en tanto que un mexicano querrá comer unas enchiladas.

Para que se comprenda mejor lo anteriormente dicho se ilustrará en el cuadro siguiente un modelo de motivación de Keith Davis, en su obra "El Comportamiento Humano en la Organización".

PASOS

1

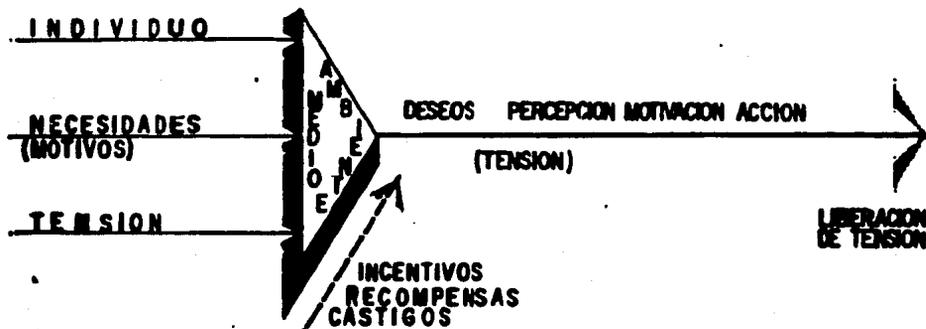
2

3

4

5

6



Las necesidades pueden clasificarse de la siguiente manera:

- a) Las necesidades fisiológicas básicas, denominadas necesidades primarias.
- b) Las necesidades sociales y psicológicas, clasificadas como secundarias.

Las necesidades primarias comprenden el hambre, la sed, respirar, descansar, sexo, vestir, etc. Estas necesidades surgen de la fisiología básica de la vida y son importantes para sobrevivir y preservar la especie. Por lo tanto son universales pero suelen diferir en intensi-

dad de una persona a otra. Por ejemplo un bebé necesita menos alimento que un adulto. Esas necesidades están también condicionadas por la práctica social. Si la costumbre exige que se tomen tres alimentos al día, el cuerpo responde a este sistema, pero de igual forma podría pasar la bien con dos o cuatro alimentos.

Las necesidades secundarias, representan necesidades de la mente y del espíritu. La gran mayoría de estas necesidades se desarrollan a medida que se madura. Como ejemplo podemos citar el sentido del deber, el recibir y dar afecto, la autoestimación, etc. Estas necesidades son las que complican los esfuerzos de motivación de los dirigentes.

Variación de las Necesidades

Las necesidades sociales y psicológicas varían entre las personas tanto o más que las necesidades fisiológicas básicas. Inclusive existen como puntos contrarios en dos gentes distintas. Quizá una persona necesite algo para reafirmarse y se comporte de manera agresiva con la gente. Por otra parte, es factible que otra persona trate de ser sumisa y ceda ante las agresiones de los demás. Las nece

sidades también se modifican de acuerdo con el tiempo y las circunstancias. En seguida se da un ejemplo de cómo el dinero adoptó un significado distinto para una persona cuando fue ascendida.

Juan Carlos García entró a trabajar para AUTOMEX después de que finalizó sus estudios de secundaria. Era inteligente, trabajador y tomaba decisiones con eficacia, de modo que fue ascendido rápidamente. A nadie le extrañó que se convirtiera en Gerente de Producción, a partir de lo cual tuvo derecho a participar en un plan liberal de opción de acciones. Aún teniendo dicho ascenso pronto cambió completamente su actitud con relación a su trabajo. La calidad de sus decisiones bajó en gran medida y ya no las tomaba con la misma objetividad. Cualquier decisión relacionada con el dinero, se sentía incapaz de autorizar una salida de dinero; sin embargo, durante los años de sus promociones anteriores, había tomado decisiones semejantes con mayor facilidad. Era lógico que algo andaba mal.

En poco tiempo admitió que tuvo un problema y trató de encontrar su causa. Un compañero de trabajo descubrió que durante su juventud Juan Carlos había sido muy pobre

y había desarrollado un bloqueo emocional contra el hecho de gastar dinero. Cuando se inició como parte del plan de operación de compra de acciones, identificó el dinero de la Compañía como suyo y no se arriesgaba a gastarlo. En años pasados, le parecía que sólo gastaba el dinero de la empresa, y no el suyo; pero ahora con cada erogación le parecía estar derrochando sus propios ahorros. Cuando finalmente se dio cuenta de su problema, pudo solucionar lo y así convertirse nuevamente en un gerente de gran calidad.

Las necesidades sociales y psicológicas producen diferentes motivos en cada individuo. Hay motivos de todos los tipos y todas las intensidades que influyen unos en otros y mueven a una persona. El resultado es que la Administración, al igual que Sherlock Holmes, debe de andar siempre en busca del "motivo" que al igual que el trabajo detectivesco, siempre es difícil de encontrar porque un mismo motivo puede crear distintas conductas en momentos diferentes y viceversa. Por ejemplo: La misma conducta -el ausentismo- éste se da por la falta de interés en el trabajo, por problemas internos con compañeros o jefes, etc.

Sin embargo, los motivos tienen límites porque no

pueden generar de forma súbita una conducta para la que no se tenga capacidad, por ejemplo, tocar la guitarra o hablar alemán. Claro está que con el tiempo, los motivos pueden alentar al individuo a aprender tales acciones.

Las necesidades secundarias con frecuencia están ocultas, de modo que el individuo no puede reconocerlas. Este hecho por sí solo hace que la motivación sea más difícil.

Para fines explicativos las necesidades humanas son clasificadas como primarias y secundarias, aunque en realidad no pueden separarse dentro de una misma persona. El estado del cuerpo afecta la mente y el estado de ésta afecta al organismo. Cada persona se debe tratar en forma total.

Conflicto y Frustración en la Empresa

Cuando el ambiente organizacional no tiende a satisfacer las necesidades del personal, puede ocasionar problemas. Dos de las formas que se presentan con más frecuencia son: el conflicto y la frustración.

a) Conflicto. Es una lucha individual e interna que se crea cuando un individuo desea algo que tiene tanto aspectos positivos como negativos, o bien, cuando está frente a dos alternativas radicalmente opuestas entre sí y la persona se ve obligada a escoger.

Un tipo de Conflicto es el de Atracción.- Atracción es en el que la persona se ve obligada a elegir entre dos alternativas que desea pero que son opuestas. Por ejemplo, a una persona se le otorga un préstamo para comprarse un carro o irse de vacaciones. Ambas alternativas tienen aspectos positivos, y la persona se encuentra en una situación difícil para evaluar cuál será la decisión más adecuada.

Lo contrario del conflicto anterior se presenta en el Conflicto Evasión.- Evasión cuando las dos opciones son negativas y desfavorables. Por ejemplo cuando a un empleado se le ordena que debe cambiarse a una de dos oficinas regionales para obtener mayor experiencia. Ninguna de las dos oficinas regionales le parece conveniente. Cualquier elección le causará daño y tendrá que elegir la que menor problemas le cause.

Por último se tiene el Conflicto Atracción - Evación que es el más común de los tres. En esta situación, la persona puede desear alcanzar un objetivo concreto; que desea pero que le ocasionará cierto daño. Por ejemplo; a una persona se le ofrece un trabajo con mayor sueldo, mayores prestaciones, etc., pero en un lugar lejano de donde vive.

b) Frustración. Es la incapacidad de satisfacer necesidades particulares. Las dos direcciones en que se puede dirigir la frustración son la conducta constructiva, y la conducta defensiva.

1) Conducta Constructiva. Es el resultado que se obtiene cuando una persona, incapaz de satisfacer una necesidad, se enfrenta a la realidad de la situación y no siente la necesidad de proteger su ego o su yo.

2) Conducta Defensiva. Está encaminada a defender o proteger nuestro yo contra fracasos, daños al ego o pérda de autoestima. Por lo regular, la conducta defensiva es inconsciente en el sentido de que reaccionamos casi automáticamente.

La conducta defensiva puede tomar varias formas como son:

- Racionalización. Buscar excusas por los fracasos.
- Proyección. Culpar a otros o atribuirles los sentimientos propios.
- Compensación. Substituir con una meta alcanzable otra inalcanzable.
- Represión. Rechazar de la mente ideas o pensamientos.
- Evasión. Ceder, alejarse psicológica o físicamente de una situación desagradable.
- Regresión. Reversión a una conducta infantil.
- Agresión. Tratar de dañar o perjudicar a alguien o algo.

Las formas antes mencionadas fueron extraídas del libro de Richard M. Hodgetts y Steven Altman en su obra El Comportamiento en las Organizaciones.

El Comportamiento Humano

La unidad fundamental de comportamiento es una actividad. De hecho, todo comportamiento es una serie de actividades.

Para predecir el comportamiento debe saberse qué motivos o necesidades de las personas llevan a que se produzca determinada acción en cierto momento.

El comportamiento se orienta fundamentalmente hacia metas, aun cuando el individuo esté consciente o inconsciente de su acción. Esto puede deberse a una falta de esfuerzo por parte de los individuos para lograr un conocimiento de sí mismo.

No únicamente una persona es diferente a otra en su capacidad para actuar, sino también en su voluntad de actuar o motivación. La motivación de una persona depende de la fuerza de los motivos, los cuales pueden definirse como: necesidades, anhelos, tendencias, deseos o impulsos en el interior del individuo.

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

Los motivos y las necesidades son las razones que fundamentan el comportamiento. Cada individuo tiene diversas necesidades. Todas estas necesidades compiten por su comportamiento.

En general, el comportamiento puede clasificarse en dos categorías, la actividad dirigida hacia una meta y la actividad meta. La primera es en esencia un comportamiento que se dirige hacia el logro de una meta. Si la necesidad más fuerte de una persona en un momento dado es el hambre, diversas actividades tales como buscar un lugar donde comer, comprar comida o prepararla, se considerarían como actividades dirigidas hacia una meta, y por último la actividad meta sería comer el alimento.

En la figura (No. 3) se ilustra un ejemplo de la necesidad del hambre.

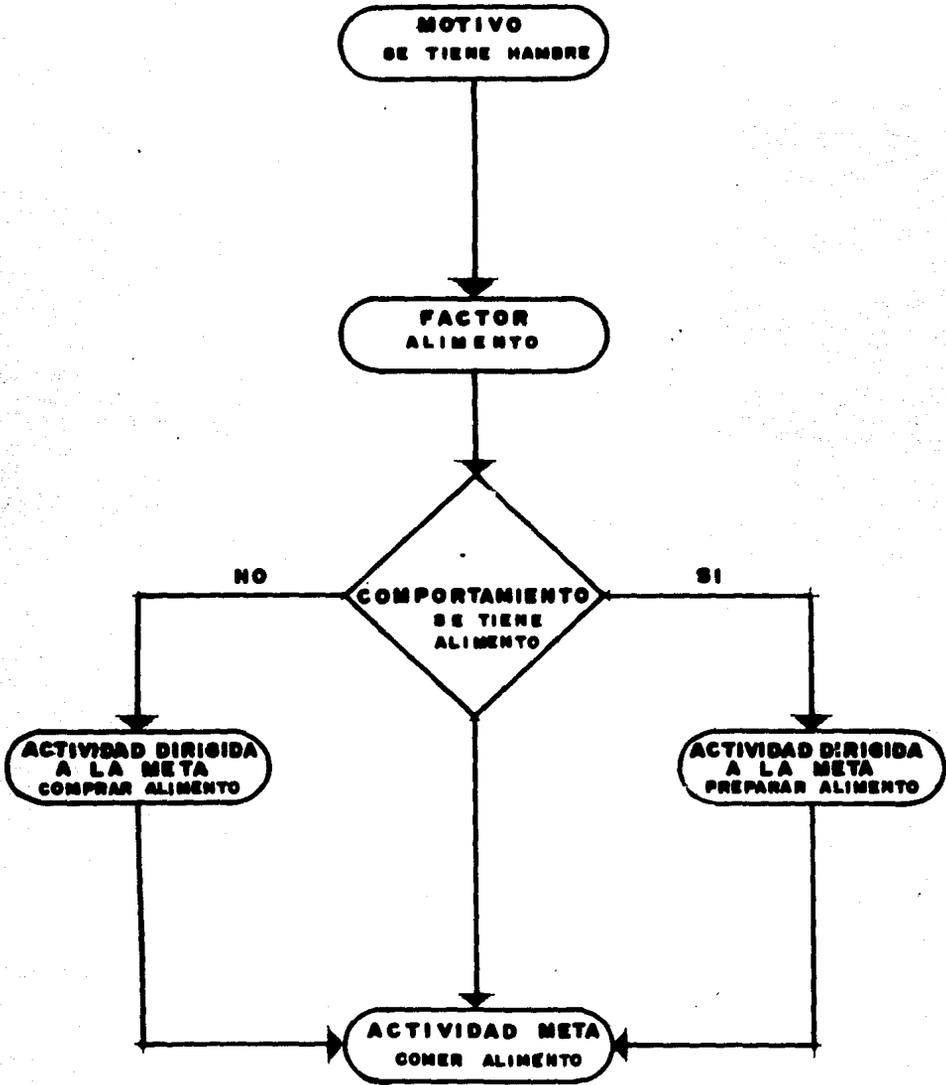


fig.3

E. PRINCIPALES TEORIAS MOTIVACIONALES

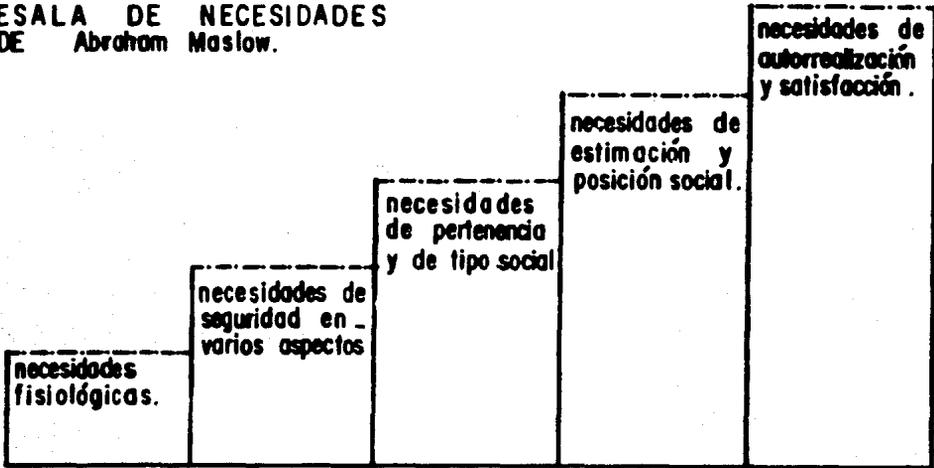
Es útil conocer cuales son las necesidades primarias y secundarias de un individuo, pero saberlo no contesta la interrogante de cuáles son más importantes en un momento dado y lugar en particular. Los psicólogos aceptan que las necesidades tienen una prioridad específica. En la medida que se satisfacen las necesidades primarias, las personas tratan de satisfacer las de niveles más elevados. Si las necesidades básicas de un individuo no quedan satisfechas, solicitan prioridad, por lo cual es preciso suspender los esfuerzos encaminados a satisfacer las necesidades de más alto nivel.

1. Las necesidades según la Teoría de la Motivación Humana del psicólogo Abraham Maslow las clasifica de la siguiente forma:

1. Necesidades Fisiológicas
2. Necesidades de Seguridad en varios aspectos
3. Necesidades de Pertenencia y del tipo social
4. Necesidades de Estimación y Posición social
5. Necesidades de Autorrealización y Satisfacción

En seguida se muestra un cuadro donde se ilustra la escala anterior:

**ESALA DE NECESIDADES
DE Abraham Maslow.**



1. Necesidades Fisiológicas: Comprenden la supervivencia básica y un bienestar razonable como son: el hambre, la sed, el vestido, respirar, sexo, etc. Se les debe poner atención especial para su satisfacción, ya que de otra manera, sino hemos satisfecho razonablemente el hambre sería imposible pensar en satisfacer cualquier otra necesidad.

2. Necesidades de Seguridad en varios aspectos: Una vez satisfecha la necesidad fisiológica surge entonces la necesidad de seguridad. Se puede encontrar de diversas

formas, tales como una sociedad organizada y pacífica (que hace que quienes la forman se sientan a salvo de la inclemencia del tiempo, de los problemas sociales, económicos y políticos) así como asegurar la satisfacción de las necesidades fisiológicas tanto en el presente como en el futuro y la seguridad propia del individuo de tener un trabajo estable, un seguro de vida, una cuenta de ahorros, religión, etc.

3. Necesidades de Pertenencia y del tipo social: Tan pronto como han sido satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, aparece a tomar preeminencia las necesidades de amor, la cual incluye la necesidad de afecto (amigos, novio, esposa) y el deseo de asociación, es decir, encontrarse integrado en un grupo (club deportivo, un grupo de estudiantes, grupos informales. Estos últimos desempeñan un papel importante en la organización).

Cabe aclarar que el amor no es sinónimo de sexo, sino que es una necesidad fisiológica como anteriormente se mencionó. Comúnmente el comportamiento sexual está determinado no sólo por las necesidades sexuales, sino también por las necesidades de amor y afecto.

4. Necesidades de Estimación y Posición Social: Todos y cada uno de los individuos de una sociedad desean tener un alto grado de autoestimación y de aprobación de los demás.

La satisfacción de la necesidad de autoestimación nos lleva a sentimientos de autoconfianza, valor, prestigio, capacidad y de ser útil y necesario a los demás.

5. Necesidades de Autorrealización y Satisfacción: Finalmente la necesidad de más alto nivel jerárquico y de menor prioridad es la autorrealización, la cual se refiere a llegar a ser todo aquello para lo que se tiene capacidad, es decir, el hombre tiende a estar consciente de lo que potencialmente puede ser. Las personas eligen determinadas ocupaciones que les gustan y obtienen algunas satisfacciones al desarrollar sus actividades como por ejemplo; puede ser, un maestro debe enseñar, un arquitecto debe diseñar, etc. En la medida en que se pueda satisfacer esta necesidad, los individuos encontrarán que su trabajo es un desafío y gozarán la satisfacción interna.

Conforme una necesidad es satisfecha razonablemente surge otra de más alto nivel, y así sucesivamente. A esto

se le denomina preeminencia o prioridad.

Se dice que una necesidad puede ser satisfecha parcialmente, es decir, no es satisfecha totalmente (en un 100%), sino que es razonablemente satisfecha de modo que ésta deja de ser motivante para dar lugar a otra necesidad.

Para finalizar la teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow, daremos nuestro punto de vista.

La escala de necesidades que presenta, es el modelo más apropiado, ya que todo ser humano requiere de satisfacer necesidades (fisiológicas, de seguridad en varios aspectos, de pertenencia y del tipo social, de estimación y posición social y de autorrealización y satisfacción). Se puede motivar a una persona solamente descubriendo qué es lo que necesita, pero de acuerdo al medio sociocultural en que se desenvuelve el hombre cambiará el modo y el orden de satisfacción de cualquier necesidad.

2. Teoría de Mc Clelland

Para exponer la teoría de Mc Clelland comenzaremos por definir lo que se entiende por motivo. "Un motivo es

el establecimiento por un indicio de un cambio en una situación afectiva. La palabra establecimiento significa en esta definición que hay incluido un aprendizaje previo ..." (9)

Según su teoría, dice que la gente está motivada primordialmente por tres factores: del logro, de afiliación y de poder.

Los individuos que están motivados por el factor poder, tratan de influir sobre los que los rodean. Y las personas que prefieren tener relaciones amistosas con los demás están motivados por el factor de afiliación.

Se sabe más sobre el factor de logro para motivar al individuo que de cualquier otro factor. Este factor logro es sumamente importante para el éxito o fracaso de las empresas.

Es visto que las personas que están motivadas por el factor logro, son más constantes, objetivas y activas de las que son motivadas por otra clase de factores de motivación.

(9) Ryle G. Psicología de la Motivación, pág. 147

Para que una persona sea productiva no basta sólo con estar motivado por el factor logro, sino que la tarea asignada debe requerir de iniciativa y creatividad personal. Si se dan las condiciones anteriores, el trabajador será productivo, en caso contrario se volverá común y falto de imaginación.

3. Teoría de Federico Herzberg

Una de las teorías más discutibles acerca de la naturaleza del hombre ha sido estudiada por Federico Herzberg y sus colaboradores (Mausner y Synderman).

Herzberg y sus asociados realizaron una investigación en la cual pidieron a doscientas personas, entre ellos contadores e ingenieros que relataran un hecho que les hubiera causado satisfacción y otro que les causara insatisfacción en la labor que desempeñan. Señalando si esto influyó para trabajar con mayor, menor o igual intensidad, obteniendo como resultado la Teoría conocida como los motivadores y los factores higiénicos.

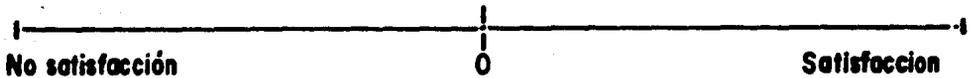
La Teoría Dual dice que los factores pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, etc.,

cuando se manifiestan motivan al personal, pero en caso de que no se manifiesten no producen insatisfacción.

Por otro lado cuando nos referimos a la ausencia de factores extrínsecos al puesto, como son las buenas relaciones con los compañeros, buena iluminación, limpieza, ventilación, causan insatisfacción y contar con estos factores no le causan satisfacción.

Entendiéndose que la satisfacción no tiene como contrapartida la insatisfacción. También se le denomina Teoría Dual porque a la satisfacción e insatisfacción debe medirse en diferentes escalas, como puede apreciarse en la figura No. 4.

Un ejemplo de esto sería si una persona debe cierta cantidad de dinero y se ve obligada a pedir dinero para solventar la deuda, esto le causa insatisfacción, pero el saldar la deuda no le causa satisfacción.



ESCALA DE SATISFACCION



ESCALA DE INSATISFACCION

fig.4 Escala Dual, según Herzberg.

Crítica:

En primer término la Teoría de Herzberg utiliza un so lo método para llegar a una solución, lo cual creemos que no es conveniente, ya que si nos desviamos de los pasos a seguir de dicha Teoría no se llegaría a una solución similar.

Por otro lado, creemos que cuando se da un mismo estímulo no siempre se obtendrá una misma respuesta. Un ejemplo de esto sería hablar de las prestaciones que se dan en una empresa, como sería la fiesta de fin de año para

los empleados. Para algunas personas les causará satisfacción, y a otras insatisfacción. Es aquí donde se puede apreciar la subjetividad de la Teoría de Herzberg.

4. Teoría de Douglas Murray Mc Gregor

Mc Gregor contribuyó de una manera eficaz con la propuesta de la "teoría X" y la "teoría Y" las cuales creía que contribuirían a las necesidades actuales y futuras.

Expondremos a continuación el concepto tradicional de la tarea administrativa para sujetar la fuerza humana a las necesidades de la organización:

1. La organización de los recursos humanos, materiales y técnicos con los que cuenta una empresa productiva, son responsabilidad de la Administración, en beneficio de los objetivos económicos.

2. En relación a los recursos humanos, se deben conducir fuerzas, motivándolos, controlándolos, y cambiando parcialmente su comportamiento para adaptarse a las necesidades de la organización.

3. Sin esta forma de participación de la Administración activa, las personas serían inactivas, negativas a las necesidades de la organización. Hay que hacer uso del convencimiento, de los premios, de las sanciones, del dominio y de la dirección de sus actividades.

La Administración consiste en lograr que se hagan las cosas a través de otras personas.

4. Al ser humano no le gusta trabajar y trata de evitarlo a como de lugar.

5. La mayoría de los seres humanos prefieren que los dirijan, les desagrada la responsabilidad, no tienen ambiciones, y desean tener seguridad ante todo.

6. El hombre sólo quiere el bien de sí mismo y no le importan las necesidades de la empresa.

7. Es renuente al cambio, por naturaleza.

8. Es confiado.

Tal vez la mejor forma de señalar porque es incorrecto

ta la "teoría X" sea estimando el punto de la Motivación.

La "teoría X" - "fracasa porque la dirección y el control son métodos inútiles para motivar a las personas cuyas necesidades fisiológicas y de seguridad están satisfechas en forma razonable, y cuyas necesidades sociales, egoístas y de autosatisfacción son predominantes". (10)

Esta es una de las razones por las cuales se necesita una teoría diferente para la Administración de Recursos Humanos, la cual esté basada en suposiciones en relación a la naturaleza humana.

No obstante, se busca razonables mejoras, más que cambios extraordinarios, es conveniente estudiar lo que Mc Gregor denomina "teoría Y".

1. La organización de los recursos materiales, técnicos y humanos con los que cuenta una empresa productiva son responsabilidad de la Administración en beneficio de los objetivos económicos.

(10) Citado por Merrill F. Harwood en su obra Clásicos en Administración, Limusa, 1975.

2. Las personas no son pasivas por naturaleza a las necesidades de la organización. Se comportan de esta forma como producto de sus vivencias en las organizaciones.

3. La Administración tiene como responsabilidad hacer posible que las personas se den cuenta y desarrollen por sí mismas la motivación, el potencial de desarrollo, capacidad para responsabilizarse y la disposición para conducir su comportamiento hacia los objetivos de la organización.

4. Es fundamental que la Administración adecue las condiciones organizativas y los métodos de funcionamiento de tal forma que la gente pueda alcanzar sus metas de la mejor manera posible, encaminando sus propios esfuerzos hacia las metas de la organización.

El trabajador es capaz de mantenerse trabajando sin necesidad de que el supervisor lo esté observando, pues no ocuparía su tiempo e ingenio buscando una forma de evitarlo. Sería mucho menos costoso que el individuo contara con una disciplina intrínseca y conseguiría más que la disciplina impuesta por la organización.

Por último diremos que la Teoría X pone toda su confianza en el control del comportamiento humano, en cuanto a la Teoría Y confía profundamente en el autocontrol y la autodeterminación.

Comentario de la Teoría Y

La Teoría Y es sumamente ambiciosa, puesto que el cambio radical de cualquier organización no es posible que se de en un tiempo breve, sino que es una tarea a largo plazo que requiere de la colaboración de todos y cada uno de los que trabajan en la misma, así como del apoyo económico, para que la empresa pueda lograr el cambio deseado.

Para finalizar este punto diremos que no es posible unificar criterios de varias personas, ya que cada una tiene pensamientos y necesidades diferentes.

CAPITULO II

FACTORES MOTIVACIONALES

A. PRINCIPALES FACTORES MOTIVACIONALES

Toda organización puede obtener la colaboración de un individuo, ofreciéndole factores motivacionales que coadyuven de algún modo al logro, sino de todos, de la mayoría de sus objetivos. Los factores motivacionales establecidos por una organización son diversos y si dan buenos resultados para mantener la colaboración de los trabajadores, deben estar enfocados hacia las necesidades de las personas que forman la organización.

Es por ello que el administrador es el responsable de implantar un adecuado sistema motivacional, para que se lleve a cabo el trabajo en forma eficaz, para el logro de los objetivos tanto institucionales como individuales. Evitando caer en el error de considerar a los incentivos y a la motivación como la misma cosa, lo cual está lejos de ser el caso. Razón por la cual los programas de incentivos tienen muchas veces resultados decepcionantes.

La motivación es un proceso psicológico interno, y por otro lado los incentivos son externos al empleado. Se puede elaborar un plan de incentivos para un grupo de empleados; pero no todas las personas reaccionaran de la

misma forma al incentivo.

Para fines de estudio, clasificaremos a los factores motivacionales en dos ramas, la primera en factores económicos y la segunda en factores no económicos.

1. Factores Económicos

Los factores económicos son los que incrementan los ingresos y el poder adquisitivo de los trabajadores para que puedan satisfacer sus necesidades primordiales (alimento, vestido, habitación, seguridad, etc.).

Dentro de estos factores englobaremos todo aquello que se relaciona con el dinero, ya sea en forma directa o indirecta.

1.1. Dinero y otras compensaciones financieras.

Si le preguntáramos a cualquier persona ¿Cuál es la razón por la que ésta trabaja, hay un alto grado de probabilidad de que su contestación sea: "para ganar dinero" ya que la necesidad de ganarse la vida es la razón primordial por la que el hombre trabaja, como posteriormente se verá, los factores no económicos son de igual importancia.

El dinero para el trabajador es de suma importancia ya que por medio de éste puede obtener una serie de bienes y servicios para satisfacer sus necesidades físicas y de seguridad; sin embargo es también un medio de intercambio social, ya que es una denotación de la posición relativa de un trabajador en comparación con la de otros de sus compañeros de labores.

Es conveniente subrayar que los términos sueldos y salarios definen muchas variaciones en los métodos de pago. Usualmente los salarios son los pagos por hora a los trabajadores de producción. Los sueldos son los pagos otorgados a los empleados de oficina, supervisores y administradores.

Otro aspecto a tomar en consideración es el reparto de utilidades que "es la parte de los rendimientos obtenidos por la empresa en cada ejercicio de operación, que corresponde a los trabajadores por su intervención en el proceso productivo." (11)

El papel que juega el reparto de utilidades es crear

(11) Instructivo básico sobre participación de utilidades, Instituto de Educación Obrera, México, 1982.

la colaboración y beneficio mutuo entre los empleados, la administración y los accionistas.

En general el reparto de utilidades tiende a dar mejores resultados en el caso de las organizaciones rentables y de crecimiento rápido en las que se encuentran oportunidades favorables para los empleados.

La razón principal para el uso de compensaciones financieras es clara: por lo regular incrementa la productividad, de igual forma reducen los costos de trabajo unitarios.

Las compensaciones financieras deberán ser lo más sencillas posibles como para que los empleados tengan espectativas de que las compensaciones seguirán al desempeño. En caso contrario habrá menor probabilidad de que se dé una motivación más elevada.

Los tres sistemas ilustrados en la figura número 5 (Pagos básicos, recompensas por desempeño y recompensas por utilidades) son complementarios porque dejan ver un conjunto diferente de factores en la situación total. El salario o sueldo base motiva a los recursos humanos con los

que cuenta una organización para tratar de ascender a un puesto de mayor aptitud y responsabilidad. Las remuneraciones por rendimiento son compensaciones para perfeccionar el desempeño de una labor. El reparto de utilidades hace que la gente trabaje en equipo para un mejor rendimiento de la organización.

Hay otras formas de retribución como son: los ajustes de pago por antigüedad los cuales se dan como recompensa a las personas que tienen mucho tiempo laborando en la empresa.

También se le recompensa al trabajador por sacrificar su tiempo trabajando horas extras... Hay períodos en los que los trabajadores no laboran y se les debe de pagar, como son: vacaciones, días festivos, etc.

Un programa eficiente de pagos debe equilibrar la mayoría de los factores antes mencionados. De esta manera se satisfacen varias necesidades de las personas.

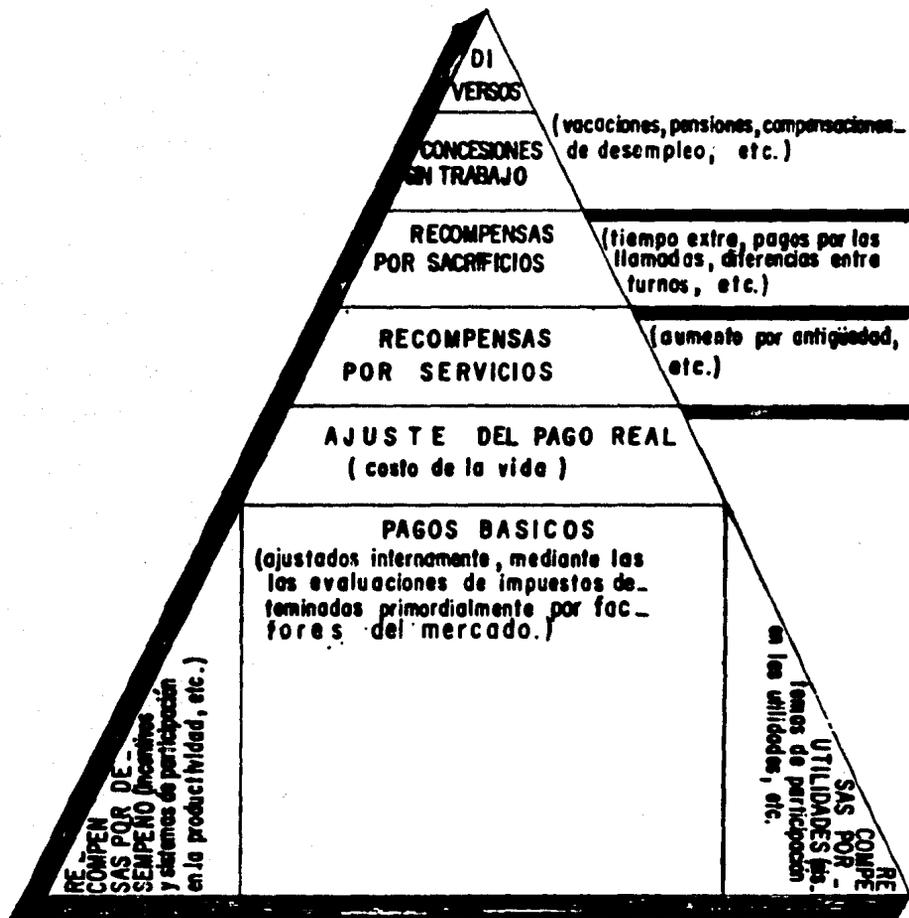


fig.5 **PIRAMIDE DE PAGOS. CONSTITUCION DE UN PROGRAMA COMPLETO DE PAGOS** (léase a partir de la base)
 este esquema fue tomado de Keith Davis, Ph.D, en el comportamiento humano en el trabajo, pag.536.

1.2. Prestaciones

Hoy en día los ejecutivos les es imposible planear y controlar sus costos de trabajo sólo basándose en los sueldos y salarios calculados. Por cada hora remunerada existe un cargo complementario, conocido ampliamente como prestaciones. Las prestaciones son aportaciones financieras con las que la empresa aumenta indirectamente el salario que recibe el trabajador.

Las prestaciones se dan a los empleados por la simple razón de formar parte de la organización, también son útiles a los gerentes ya que les ayudan a mantener y a obtener mejores trabajadores, pero lo más importante es el valor que tiene para el mismo trabajador, ya que por su propia cuenta le sería difícil conseguirlas.

Lo más relevante de las prestaciones es que satisfagan las necesidades de los trabajadores y ayuden a elevar su nivel económico, social y cultural.

Las prestaciones que establecen algunos organismos de manera adicional a las señaladas por la Ley Federal de Trabajo son múltiples y variadas. La cantidad de prestaciones

difiere de una a otra organización, dependiendo de sus políticas, programas y obligaciones.

A menudo las prestaciones que se encuentran en las organizaciones son las siguientes:

- a) Préstamos personales
- b) Anticipos de sueldos
- c) Anticipo de gratificación
- d) Caja de ahorro
- e) Compensación por salario insuficiente
- f) Premios por razones diversas, concursos, sugerencias, antigüedad, etc.
- g) Dote matrimonial
- h) Seguro de vida
- i) Tiendas
- j) Despensas
- k) Servicios de comedor
- l) Descuentos en compras de artículos de la empresa
- m) Actividades culturales diversas: conciertos, museos, etc.
- n) Actividades sociales diversas
- o) Facilidades de horario para estudio
- p) Permisos con goce de sueldo
- q) Seguro de automóvil, etc.

Los factores económicos tienen sus limitaciones. Es imposible que proporcionen todas las retribuciones indispensables para un individuo sano psicológicamente. Muchas veces nos preguntamos, qué es más importante para los empleados, los factores económicos o los no económicos? La respuesta sería que los dos factores son importantes, puesto que cada uno de ellos influye al otro en forma entrelazada.

Lo esencial no es si son primordiales los factores económicos o los no económicos, sino cómo se pueden integrar juntos en forma adecuada.

2. Factores No Económicos

Los factores no económicos son aquellos que se dan en forma intangible que hace que los integrantes de la organización se sientan satisfechos al realizar sus labores.

2.1. Seguridad en el Trabajo

Para muchas personas la seguridad en el trabajo es de mayor importancia que el obtener un mejor sueldo o un ascenso.

Algunos factores que influyen en este tipo de necesidad son: la sindicalización, miedo al cambio tecnológico, problemática de los trabajadores con sus superiores.

No es suficiente saber que nuestras necesidades fisiológicas han sido satisfechas por un sólo día, sino que quemos estar seguros de poder satisfacerlas en el futuro.

A las personas de edad avanzada, a los que tienen conocimientos limitados o una anticuada especialización, les resulta casi imposible hallar de nuevo un trabajo seguro. Como consecuencia de lo anterior, la pérdida del trabajo puede ocasionar un desastre tanto físico como psicológico.

Por último diremos que el factor seguridad en el trabajo interviene con gran fuerza para incrementar la productividad, puesto que el empleado al sentirse con seguridad desechará una serie de inquietudes que repercuten, sin lugar a duda, en la productividad del trabajo.

2.2. Apreciación y Reconocimiento

Para conseguir la participación de los trabajadores es necesario tomar en cuenta su opinión, estimar en lo que vale

su colaboración y apreciar su valor. A la mayoría de los empleados les agrada saber cómo están desempeñando su trabajo, lo cual les motivaría a realizar más eficientemente sus labores.

La apreciación se hará en aquellos casos en que realmente se merezca y se pueda ofrecer. Es conveniente que el reconocimiento se haga a través de premiaciones, reconocimientos en público, aumentos salariales y ascensos.

En el momento en el que se reconoce al trabajador su buen desempeño en las labores que tiene a su cargo, éste se motiva en forma positiva y en consecuencia se obtiene un incremento en la productividad.

2.3. Ambiente de trabajo

Para que un trabajador pueda efectuar sus labores con agrado es necesario que las condiciones físicas de lugar sean las adecuadas, es decir, el lugar tiene que estar limpio, ventilado, sin ruido y bien iluminado para que pueda sentirse y andar con libertad y la fatiga física sea mínima. Claro está que estas condiciones serán fáciles o difíciles para adaptarse según sea la clase de trabajo.

Una de las formas para reducir la fatiga y la monotonía e introducir ritmo en el trabajo, es la aplicación de programas musicales para acompañar el trabajo. Regularmente la música es bienvenida por los trabajadores, sobre todo las personas que realizan trabajos monótonos. Varias investigaciones demostraron que la música aumenta la producción y algunas veces se mejora la calidad del trabajo. "La música parece impulsar el aumento de producción entre los trabajadores jóvenes, los inexpertos y los trabajos de rutina". (12)

Ahora bien, otro aspecto importante en el ambiente de trabajo son las relaciones humanas, las cuales son "el curso de una motivación efectiva de los individuos en una situación dada con el fin de obtener equilibrio en los objetivos que rendirán una mayor satisfacción humana y ayudarán a obtener las metas de la empresa". (13)

(12) Dale Yoder, Manejo de Personal y Relaciones Industriales Ed. C. E. C. S. A., 1980. pp 720.

(13) Citado por Joseph L. Massie en Bases Esenciales de la Administración, Ed. Diana 1973, pp 177.

La armonía de las relaciones entre el individuo-grupo y empresa, son indispensables para la creación de un ambiente que haga compatible la satisfacción de las necesidades del trabajador con el logro de los objetivos de la organización.

Las relaciones humanas no constituyen un fin en sí mismas. El objetivo de las empresas es lograr sus objetivos de productividad y rentabilidad.

2.4. Capacitación y Adiestramiento

Como sabemos la capacitación es la obtención de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo. Y el adiestramiento es otorgar destreza en una habilidad para tareas. El adiestramiento se refiere a la suma de conocimientos y destrezas que el individuo usa regularmente en su labor específica para realizarla con eficacia.

En cambio, la capacitación es también la adquisición de conocimientos y habilidades que junto con el cambio conveniente de actitudes posibilita y prepara a la persona para que se desempeñe mejor en su lugar de trabajo.

La capacitación tiene un mayor ámbito en cuanto a las posibilidades de desarrollo del recurso humano.

Para incrementar la productividad, un factor de importancia es la eficiencia en el trabajo, la capacitación y el adiestramiento son elementos necesarios para que éste se lleve a cabo de la mejor forma posible.

Aún siendo una obligación para el empresario, capacitar y adiestrar a su personal, éste resulta beneficiado al perfeccionar los niveles de calidad y aprovechamiento de sus recursos.

Con la capacitación y adiestramiento se da la oportunidad al trabajador de elevar su nivel de vida, siempre y cuando se efectúen adecuadamente.

Los empresarios no deben considerar a la capacitación y al adiestramiento como una imposición más, sino como una

resolución a sus problemas.

2.5. Logro

Una de las necesidades con mayor poder que siente el hombre, es la de tener un sentido de logro o plenitud, la impresión de que está haciendo algo y de que su labor sea trascendental.

Para ilustrar lo anterior citaremos la forma en que un obrero expresaba su descontento por el trabajo que desempeñaba, "lo malo de este trabajo es que no tengo la sensación de realizar nada. Soy un don nadie, no hago nada y no voy a ninguna parte. No soy más que un engranaje demasiado pequeño para que lleguen a echarme nunca de menos". (14)

2.6. Participación

La participación es un incentivo que sirve para motivar los intereses del grupo y además brinda confianza en sus variadas formas de expresión. Si las organizaciones

(14) Citado por Leonard R. Sayles y Georges Strauss en El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Ed. Herreros Hermanos Sucesores, S. A., Editores, pp 14.

pidieran la participación de los trabajadores y empleados para la toma de decisiones, los beneficios se verían reflejados en la productividad. La toma de decisiones se considera como el nivel de más alta colaboración de los trabajadores de la empresa. Esto trae como consecuencia que los trabajadores no se opongan al cambio cuando la organización lo requiera.

2.7. Integración e Identificación

El recurso humano estará integrado e identificado con la empresa en la medida que sienta responsabilidad conjunta hacia las metas y objetivos de la empresa de la cual forma parte.

La persona debe saber cómo contribuye su trabajo al logro de los objetivos empresariales así como saber cómo está organizada y conocer los productos y/o servicios que brinda.

El empleado además de encontrar satisfacciones materiales y afectivas en la empresa, trata de satisfacer sus necesidades de participación social en el seno de la agrupación de la cual forma parte. Para que el trabajador se sienta

integrado en forma libre y positiva en la empresa, se requiere que dicha agrupación, en razón de su estructura y finalidad, de lugar a la satisfacción de esta necesidad a través de un clima constante de verdadera y franca colaboración entre sus miembros.

Para que un individuo se sienta integrado a la empresa, es indispensable que también esta organización esté integrada, es decir, que exista cohesión entre sus miembros, que se encuentren debidamente estructuradas y que persigan objetivos comunes y bien determinados.

C A P I T U L O I I I

P R O D U C T I V I D A D

A. DEFINICIONES

El significado del término "productividad" tiene como antecedente el "principio hedonístico" de la Economía que se manifiesta como propósito deseable en las actividades económicas "lograr el máximo de rendimiento con el mínimo de esfuerzo", de donde resultan tantas combinaciones de factores productivos como a los que a continuación enunciamos:

1. "El máximo de producción con el mínimo de insumos físicos" (bienes de capital, suministros, trabajo humano).
2. "El máximo de producción en el mínimo de tiempo".
3. "El máximo de ingresos con el mínimo de costos".
4. Por lo que respecta a beneficio social: "El máximo de bienestar con el mínimo de tiempo".⁽¹⁵⁾

(15) Revista Productividad CENAPRO (Año 1978, Núm. 1) pp. 75 y 76.

En todos los renglones anteriores se pretende llegar a un resultado máximo, que sólo puede conseguirse mediante un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles con los que cuenta la organización.

Para el Lic. en Administración y C. P. Francisco Javier Laris Casillas la "productividad" es producir el máximo de unidades con el mínimo de esfuerzo, en relación con el capital invertido".

Otro punto de vista al respecto es el que señala Luis Alvarez B. "productividad es la capacidad de producir insumos y productos: la medida en que se puede incrementar la producción, crear y acrecentar la riqueza pública y privada; la potencia productora de un país, de una región, de una localidad: la de una industria, la de una fábrica: la de una plantación, de un rancho, de un ejido: La potencia-lidad productiva del trabajo, del capital y de la tierra". (16)

Una definición más de "productividad" sería: "La Productividad es hacer más con lo que se tiene. Mas implica can

(16) Martínez Martínez, Jaime Humberto. Motivación y Pro-
ductividad (Tesis) México, D. F. 1973 F.C.A., U.N.A.M.

tidad; sin menoscabo de la calidad; podría interpretarse también, como la misma cantidad con mejor calidad; pero lo ideal sería mayor cantidad y calidad más alta, al mismo tiempo". (17)

Un último concepto es el elaborado por el Comité Nacional de la Productividad el cual dice "La productividad es la relación que resulta de dividir la producción entre la combinación oportuna de los factores necesarios para obtenerla".

En términos generales "productividad" es producir más y mejores resultados con los mismos recursos o con el mínimo esfuerzo. Como se puede apreciar el concepto anterior resulta claro y conciso, razón por la cual estamos de acuerdo con el mismo. También existe productividad cuando se disminuyen los recursos y se mantiene la misma producción o resultados.

La productividad de la mano de obra es la que más se debería estudiar en forma extensa e intensamente, ya que el recurso humano es un elemento indispensable para el fun

(17) Productividad (Revista) CENAPRO (Año 1978, Núm. 2)

cionamiento de la organización.

Existe mucha gente que relaciona el concepto de "productividad" en términos generales con la "productividad de la mano de obra" en particular, por lo anterior es conveniente aclarar que nuestro estudio se ubicará en la productividad del recurso humano.

Para tener una idea más clara de lo que es la productividad, citaremos a continuación dos ejemplos:

Si un alfarero producía 30 platos por hora y al adoptar métodos de trabajo más perfeccionados logra producir 40, su productividad habrá aumentado en un 33.33%. (18)

Martha es la única persona que trabaja en el departamento de envoltura de regalos del almacén "El Greco" y por lo mismo no se da a basto con todos los regalos que se tienen que envolver, ya que el hacer moños le quita demasiado tiempo el cual se puede utilizar para envolver mejor cada uno de ellos.

(18) OIT Introducción al Estudio del Trabajo, 1973 pp 6.

Martha decidida habla con su jefe comentándole lo anterior por lo que le pide la ayuda de otra persona. Su jefe comprendiendo el problema le contesta que no estan en posibilidades de contratar a otra persona para ayudarle, pero que sin embargo sí estan en posibilidades de comprar una máquina que sirve para hacer moños en muy poco tiempo, con la cual se solucionaría su problema produciendo más y mejor en menos tiempo.

B. IMPORTANCIA DE LA MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD

La Administración de los Recursos Humanos se encuentra con un inquietante problema el cual radica en el diseño de procedimientos para medir la potencialidad de trabajo de las personas que conforman la organización y su efectividad en el logro de sus objetivos. En resumen, se buscan métodos para la medición de la productividad del recurso humano de la organización. Los objetivos de la administración de los recursos humanos abarca la planeación y el control de dichos recursos, sin deterioro en la conservación y desarrollo de sus potenciales de trabajo; por lo tanto, los métodos de medición de la productividad deberán proporcionar información adecuada para una planeación que busque los incrementos de productividad solicitados; y que permita encontrar oportunamente tendencias que manifiestan probables resultados futuros, dañinos a la productividad.

En general, la medición de la productividad nos proporciona información sobre los grados de eficiencia, en un tiempo determinado, del esfuerzo de los directivos, del trabajador y de la utilización del recurso material.

La medición de la productividad nos sirve para detectar

tar los factores que inciden en la baja productividad de la organización. Es necesario llevar a cabo estas mediciones frecuentemente como procedimiento de diagnóstico para tratar de corregir los factores limitantes, que frecuentemente son causados porque no se han cubierto correctamente las necesidades de capacitación y adiestramiento; porque las medidas de seguridad de las operaciones no son las adecuadas; porque el personal no está debidamente remunerado, etc.

También el diagnóstico orientará sobre las alternativas que deberán adoptarse para superar los procedimientos y para la estimación de las proyecciones futuras.

La fórmula general de productividad es la relación entre los productos y servicios obtenidos y los recursos materiales, técnicos y humanos utilizados para su obtención.

La fórmula antes mencionada es la siguiente:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto y/o Servicio}}{\text{Recursos (Materiales, Técnicos y Humanos)}}.$$

La productividad se calcula para un período determinado, es decir tanto los resultados como insumos deben referirse a aquellos obtenidos o utilizados durante un tiempo para el cual se pretende medir la productividad.

La productividad es esencialmente un cociente, es importante señalar que las cantidades que se presenten en el numerador y en el denominador deberán ser homogéneas en ambos casos, es decir: para obtener la suma de productos o servicios será necesario referir cada uno de ellos a una base común, por ejemplo número de órdenes, toneladas, cajas, valor monetario, etc.

Sólo con un cuidadoso análisis de los puntos que se incluirán en el numerador y denominador, se logrará obtener medidas de productividad que expresen la realidad del sistema u organización, y proporcionen un marco de referencia con respecto a períodos pasados o futuros.

En realidad el problema no es sólo medir la productividad, sino encontrar la manera en que una productividad conocida se incremente constante y ordenadamente, o bien, en detectar los problemas que hayan producido un descenso en la productividad con respecto a períodos anteriores en

caso de que se tengan.

Mediante la expresión matemática se puede establecer como se manifiesta la productividad, siendo ésta la resultante de la relación existente entre los resultados obtenidos y los esfuerzos aplicados.

Las unidades físicas elaboradas (producción lograda, resultados obtenidos, etc.) se colocan en el numerador de esta expresión que un hombre ha logrado fabricar en un lapso determinado, normalmente referido a una hora, quedando este factor hombre como denominador.

La fórmula antes mencionada es la siguiente:

$$\text{Productividad de trabajo} = \frac{\text{Producción física}}{\text{Horas-Hombre trabajadas}}$$

Para el Licenciado en Administración la medición de la productividad es una herramienta muy útil, porque aplicándola le permitirá hacer comparaciones con los resultados obtenidos por otras personas del mismo ramo, así mismo le servirá para aprovechar al máximo la capacidad y habilidades de los miembros de la organización para incrementar

la productividad, lo cual beneficiará tanto a la empresa como al trabajador.

La medición de la productividad representa sólo el primer paso para perfeccionarla. El segundo paso consiste en comprender cuales son los factores que afectan la productividad y en escoger los más apropiados para mejorarla en cualquier situación determinada.

C. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD

La productividad de la organización está directamente unida con una serie de factores que funcionan de una forma interdependiente y que constituyen puntos vitales para el buen funcionamiento de la empresa. A cada factor de operación le corresponde una tarea o función específica, de tal forma que el funcionamiento inadecuado de alguno de ellos puede repercutir en el resultado total. Estos son:

1) Medio ambiente

Mantener oportunamente informada a la empresa sobre el desarrollo y situación de las condiciones físicas, económicas, políticas y sociales que atañen a su operación e informar al exterior sobre las propias actividades.

2) Política y dirección (administración gral.)

Fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de los medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.

3) Productos y procesos

Seleccionar para su producción los artículos que al mismo tiempo presten servicios a los consumidores, rindan beneficios a la empresa, y determinar los procesos adecuados de producción.

4) Financiamiento

Proveer los recursos monetarios adecuados, por su cuantía, para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones de la empresa.

5) Medios de producción

Dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo que le permitan efectuar sus operaciones eficientemente.

6) Fuerza de trabajo

Seleccionar y adiestrar un personal idóneo y organizarlo tratando de alcanzar la óptima productividad en el desempeño de sus labores.

7) Suministros

Suministrar a la empresa una corriente continua de materiales, servicios de calidad y precios convenientes.

8) Actividad productora

Organizar y efectuar las operaciones de producción en forma eficiente y económica.

9) Mercado

Adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.

10) Contabilidad y estadística

Establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.

D. PAPEL QUE JUEGA LA MOTIVACION EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACION

Una mayor productividad brinda posibilidades de aumentar el nivel general de vida, primordialmente mediante:

1. Mayores cantidades, tanto de bienes de consumo como de bienes de producción, a un costo menor y a un precio menor.

2. Mayores ingresos reales.

3. Mejoras de las condiciones de vida y de trabajo con inclusión de una menor duración del trabajo.

4. En general, un refuerzo de las bases económicas del bienestar humano. (19)

La dirección tiene la responsabilidad principal en lo que respecta al aumento de la productividad de una empresa. Sólo ella puede llevar a cabo un programa de productividad en la empresa y sólo ella puede crear buenas relaciones hu

(19) Obra citada (18)

manas y obtener así la cooperación de los trabajadores, mediante la motivación, que es esencial para el éxito. Los sindicatos pueden estimular activamente a sus afiliados a prestar dicha cooperación si están convencidos de que el programa será beneficioso tanto para los trabajadores como para la empresa.

Uno de los mejores medios para incrementar la productividad es la asignación verticalmente total de la responsabilidad en un trabajo organizado a la persona que lo realiza, de ser posible en el nivel jerárquico más bajo, siempre y cuando el individuo sobre el cual recae dicha responsabilidad tenga la capacidad suficiente para realizarlo y para ello es conveniente que se lleve a cabo un programa motivacional adecuado.

La persona que realiza un trabajo es la que mejor conoce las características del mismo y, por lo tanto es la más capacitada para percibir e implantar nuevos métodos o forma de hacerlo más eficiente.

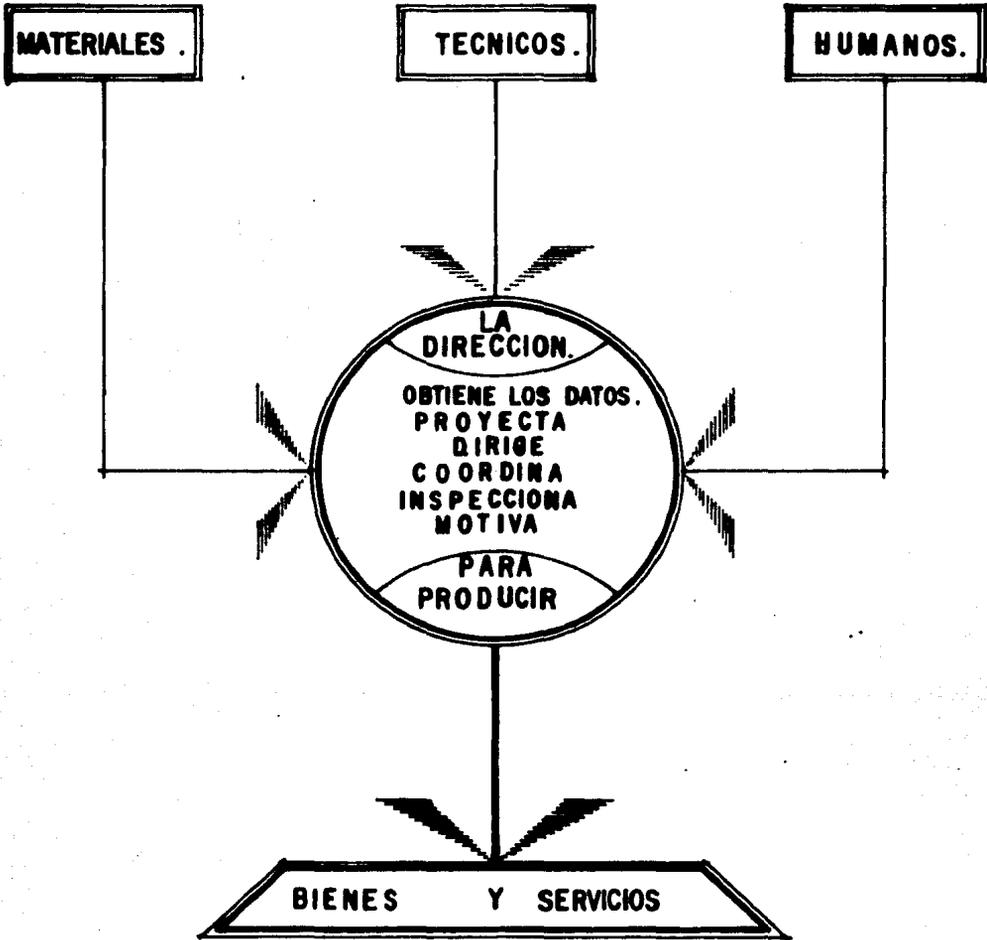
Como sabemos la productividad es la relación entre los productos o servicios obtenidos y los recursos materiales, financieros y humanos utilizados para su obtención.

El uso que se hace de todos los recursos (materiales, técnicos y humanos) combinados determinan la productividad de la empresa.

El objetivo de la dirección de la empresa es el ocuparse de que los recursos se aprovechen en forma adecuada y se combinen de la manera que rinda la mayor productividad posible. (Ver fig. No. 6)

El papel que juega la motivación en la productividad es de vital importancia ya que de nada sirve que la dirección reúna datos, prepare planes y lleve a cabo otras actividades si las personas a quienes encomienda la realización de los planes no desean ejecutarlos y sólo lo hacen por obligación. La coerción no da el mismo resultado que la acción voluntaria. Por eso una de las funciones de la dirección tal vez la más difícil, consiste en inspirar a otras personas al deseo de cooperar; conseguir la participación gustosa y activa de los trabajadores de toda categoría, es decir, la motivación es necesaria en el trabajador para que éste se sienta satisfecho con la labor que desempeña y de esta forma la empresa logrará sus objetivos obteniendo mayor productividad. Evitándose así el ausentismo, la rotación, la frustración y otros problemas. (Ver fig. No. 7)

R E C U R S O S



P R O D U C T O S

PAPEL DE LA DIRECCION, EN LA COORDINACION DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.

fig. 6

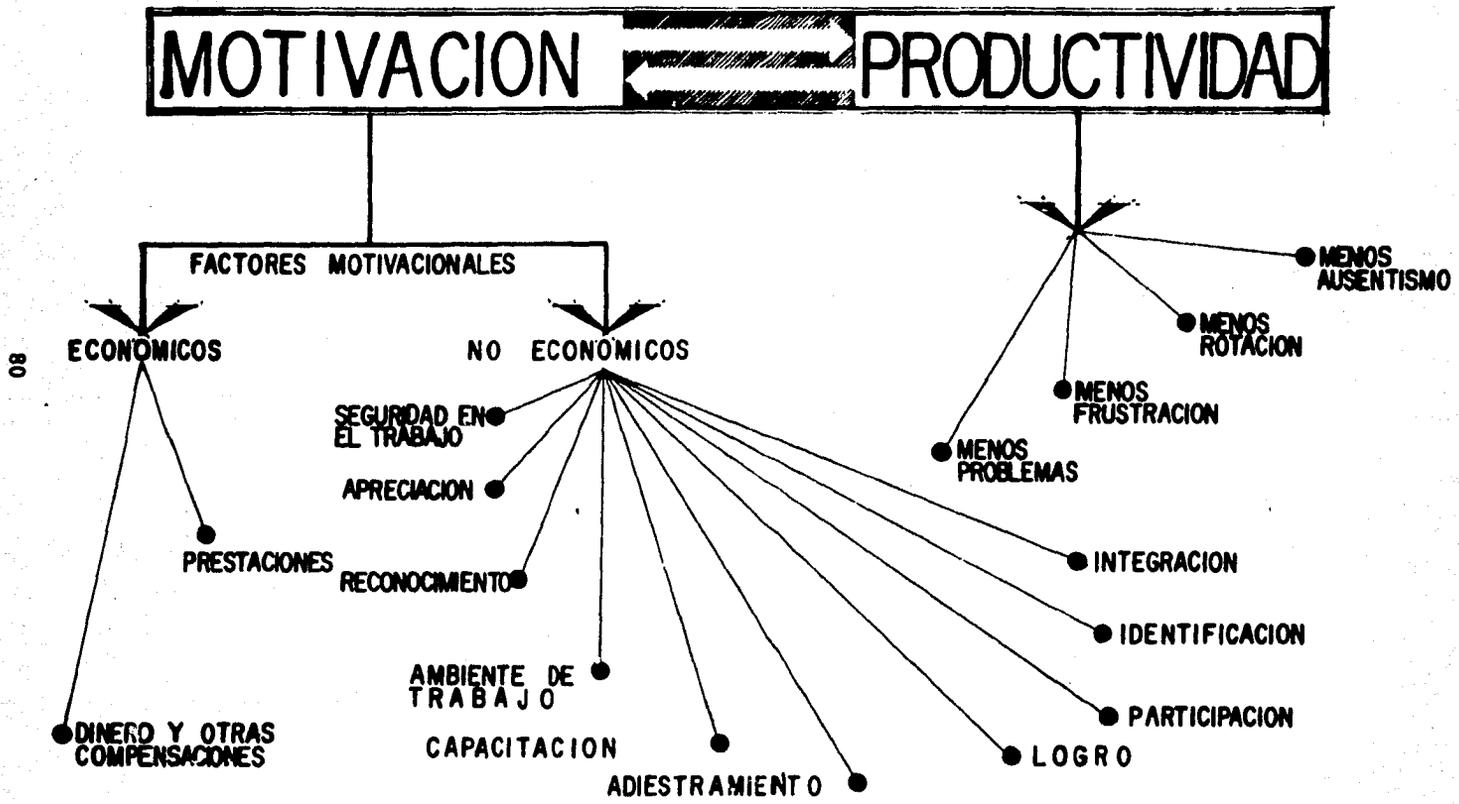


Fig. 7

C A P I T U L O I V

INVESTIGACION DE CAMPO

A. MARCO TEORICO DE LA EMPRESA

La investigación de campo se realizó en una holding (consiste en la unión de dos o más empresas bajo una dirección común con la finalidad de cumplir de la mejor manera el objetivo para el que fueron creadas), la cual es una empresa de servicios que cuenta actualmente con 50 personas, por lo que es considerada como mediana empresa y es 100% mexicana.

El nombre de la empresa investigada no se dará a conocer porque así fue requerido por ésta.

El grupo fue fundado en el año de 1979 con el propósito de satisfacer las necesidades de automatización de las empresas, por medio de equipos de cómputo, sistemas de programación, servicio de procesamiento de datos, y otros servicios afines a esta área.

Para integrar el grupo, se buscaron accionistas que tuvieran interés en promover el negocio a través de recomendarlo y de hacer los contactos necesarios, así como que estuvieran en un nivel alto y que tuvieran prestigio en el medio.

Actualmente existen aproximadamente veinte accionistas, pero la filosofía del grupo promueve que las personas que colaboran en él, tengan la oportunidad de adquirir acciones del mismo, lo que les permite tener una parte de la empresa en que colaboran y de esta manera convertirse en socios de la Holding.

El Consejo de Administración cesiona cada tres meses y está formado por los accionistas que consideran tienen un especial interés en el negocio, así como la experiencia y conocimientos necesarios que puedan desempeñar adecuadamente sus funciones. Es en estos consejos donde se revisan los resultados de las empresas del grupo, se analizan sus perspectivas futuras y se obtienen lineamientos generales para las mismas.

La Holding agrupa cuatro compañías en la capital de la República y actualmente cuatro en provincia. La empresa fue formada con el propósito de facilitar la apertura de oficinas en el interior de la República y en el extranjero.

Ofrecen asesorías para auditorías en Informática, estudios de viabilidad para la selección de equipo y la implan

tación de sistemas computarizados, organización de centro de cómputo que generen ahorros significativos en sus costos, etc.

B. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

Comprobar si existe influencia de los factores motivacionales (económicos y no económicos) en el trabajador para incrementar la productividad.

C. MARCO CONCEPTUAL

Una vez analizadas y discutidas las ventajas y desventajas de cada una de las teorías de Maslow, Herzberg, McClelland y Mc. Gregor, consideramos que la teoría de Abraham Maslow es la más apropiada debido a la naturaleza y características de nuestro estudio aunque es conveniente subrayar que dicha teoría posee ciertas limitaciones.

Nos hemos basado en la teoría de Motivación de Abraham Maslow, porque consideramos que es la que más se ha acercado a la naturaleza humana del individuo, ya que ésta toma en cuenta las necesidades primordiales que toda persona posee.

Pero de acuerdo al medio sociocultural en que se desenvuelve el hombre cambiará el modo y el orden de satisfacción de cualquier necesidad.

La teoría de A. Maslow ofrece una clasificación de cinco niveles (fisiológico, de seguridad, sociales, de estimación y de autorrealización). Estos tienen una relación recíproca con el ambiente para moldear a las necesidades en el trabajo y constituyen la base de la motivación. Es-

ta jerarquía brinda a los administradores conocimientos útiles sobre las necesidades que tienden a dominar a una persona en situaciones determinadas.

A continuación se presentará un cuadro en el cual se dá la relación existente entre la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow y los factores motivacionales que a nuestro juicio consideramos que se deben tomar en cuenta para satisfacer la mayoría de las necesidades de las personas.

JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW	FACTORES MOTIVACIONALES	RELACION EXISTENTE ENTRE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE A. MASLOW Y LOS FACTORES MOTIVACIONALES
N. Fisiológicas	Dinero	Por medio de este factor se puede obtener bienes y servicios para que la persona satisfaga sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Ejemplo el hambre, habitación, vestido.
	Medio Ambiente	Con este factos se pretende que las condiciones físicas sean las adecuadas para que la persona se sienta agusto. Ej. ventilación, limpieza, comodidad, etc.
N. Seguridad en varios aspectos	Seguridad	La persona necesita contar con un trabajo estable para poder satisfacer sus necesidades fisiológicas tanto en el presente como en el futuro,

<p>N. Seguridad en varios aspectos</p>	<p>Prestaciones</p>	<p>así como su seguridad propia.</p> <p>Sirven también para sentir <u>estabilidad</u> en el trabajo, y <u>para</u> satisfacer necesidades fisiológicas, por ejemplo: <u>préstamos</u>, <u>despensas</u>, <u>dote matrimonial</u>, <u>caja de ahorros</u>, <u>seguro de vida</u> en algunos casos, etc.</p>
<p>N. de pertenencia y del tipo social</p>	<p>Participación</p> <p>Relaciones Humanas</p>	<p>Es conveniente que las personas sean informadas y que tomen parte en cualquier asunto en el que se encuentren relacionados.</p> <p>Las personas por naturaleza necesitan asociarse con otros individuos así como contar con su comprensión y afecto.</p> <p>Es fundamental que la persona sienta <u>responsabilidad conjunta</u></p>

	Integración e Identificación	ta hacia las metas y objetivos del grupo del cual forma parte.
N. Estimación y posición social	Apreciación y Reconocimiento	Es importante que se admita en lo que vale su colaboración de la persona y se estime su valor.
N. Autorrealización y satisfacción	Capacitación Logro	Uno de los aspectos que contribuyen al desarrollo individual es la capacitación. Si a las personas se les permite tener retos y por medio de esto obtener logros, esto les permitiría tener una mayor satisfacción en el trabajo.

D. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1. Objetivo

- Conocer el sentir del personal que conforma la empresa con respecto a los factores motivacionales para incrementar su productividad.

- Lograr la comprobación de la hipótesis.

2. Recolección de los datos

En el presente estudio se utilizó el cuestionario como instrumento de investigación, debido a su diversidad y velocidad. El cuestionario fue aplicado en forma anónima, es decir, se les dijo a los encuestados que no escribirían ningún dato personal, esto se hizo con la finalidad de que contestaran con la mayor veracidad posible.

Una vez elaborado el cuestionario se escogió una pequeña muestra de diez personas a las cuales se les aplicó dicho cuestionario.

Posteriormente se analizaron los resultados y se hi-

cieron las correcciones pertinentes.

Lo anteriormente mencionado tuvo como objeto darse cuenta de la necesidad de profundizar el estudio y conocer si dicho cuestionario cumple con su cometido.

- Diseño del cuestionario

El cuestionario consta de veintitres preguntas cerradas y cada una de ellas cuenta con una pregunta adicional, la cual se utilizó con el fin de relacionar ambas preguntas para saber si existe influencia de cada factor motivacional para incrementar la productividad.

CUESTIONARIO

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una "X" la respuesta que usted crea conveniente.

1. El contar con un trabajo permanente, es para mí

- () Muy importante
- () Importante
- () Algunas veces importante
- () Poco importante
- () Sin importancia

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- () Totalmente
- () Bastante
- () Considerablemente
- () Poco
- () Nada

2. Los cambios que se realizan en la organización de la em presa y que afectan mi relación de trabajo con ésta, son para mí

- () Muy importantes
- () Importantes
- () Algunas veces importante
- () Poco importante
- () Sin importancia

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- () Totalmente
- () Bastante
- () Considerablemente
- () Poco
- () Nada

3. Mis superiores toman en cuenta mi opinión para cualquier actividad en la que me encuentre relacionado

- () Siempre
- () La mayoría de las ocasiones
- () Algunas ocasiones
- () Pocas ocasiones
- () Nunca

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- Totalmente
- Bastante
- Considerablemente
- Poco
- Nada

4. Mis superiores me dan información de como estoy realizando mi trabajo

- Siempre
- La mayoría de las ocasiones
- Algunas ocasiones
- Pocas ocasiones
- Nunca

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- Totalmente
- Bastante
- Considerablemente
- Poco
- Nada

5. Mis superiores reconocen ante mí y ante los demás el es
fuerzo que realizo en mi trabajo

- () Siempre
- () La mayoría de las ocasiones
- () Algunas ocasiones
- () Pocas ocasiones
- () Nunca

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- () Totalmente
- () Bastante
- () Considerablemente
- () Poco
- () Nada

6. Me siento integrado a la empresa

- () Totalmente
- () En gran parte
- () Considerablemente
- () Poco
- () Nada

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- Totalmente
- En gran parte
- Considerablemente
- Poco
- Nada

7. Considero que mi lugar de trabajo en cuanto a ventilación, ruido, limpieza, comodidad, etc., es

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Pésimo

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- Totalmente
- Bastante
- Considerablemente
- Poco
- Nada

8. Considero que las relaciones entre mis superiores y yo son

- Excelentes
- Buenas
- Regulares
- Malas
- Pésimas

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- Totalmente
- Bastante
- Considerablemente
- Poco
- Nada

9. Considero que las relaciones entre mis compañeros y yo son

- Excelentes
- Buenas
- Regulares
- Malas
- Pésimas

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- Totalmente
- Bastante
- Considerablemente
- Poco
- Nada

10. Considero que existe un ambiente de respeto y ayuda mu
tua entre mis compañeros y yo

- Siempre
- La mayoría de las ocasiones
- Algunas ocasiones
- Pocas ocasiones
- Nunca

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- Totalmente
- Bastante
- Considerablemente
- Poco
- Nada

11. Considero que mi jefe cuando me llama la atención lo hace con tacto y con justicia

- () Siempre
- () La mayoría de las ocasiones
- () Algunas ocasiones
- () Pocas ocasiones
- () Nunca

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- () Totalmente
- () Bastante
- () Considerablemente
- () Poco
- () Nada

12. Tengo libertad y confianza para comunicarme y/o quejarme con mi jefe inmediato o superiores

- () Totalmente
- () En gran parte
- () Considerablemente
- () Poco
- () Nada

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- Totalmente
- Bastante
- Considerablemente
- Poco
- Nada

13. Que tan importante es para mí la capacitación en la empresa

- Muy importante
- Importante
- Algunas veces importante
- Poco importante
- Sin importancia

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- Totalmente
- Bastante
- Considerablemente
- Poco
- Nada

14. La empresa estimula mi desarrollo y progreso

- Totalmente
- En gran parte
- Considerablemente
- Poco
- Nada

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- Totalmente
- Bastante
- Considerablemente
- Poco
- Nada

15. Considero que en la empresa existen oportunidades de desarrollo de acuerdo a la capacidad y méritos propios de las personas

- Totalmente
- En gran parte
- Considerablemente
- Poco
- Nada

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- Totalmente
- Bastante
- Considerablemente
- Poco
- Nada

16. Que tan bien conozco la manera como contribuye mi trabajo al logro de los objetivos de la empresa

- Totalmente
- En gran parte
- Considerablemente
- Poco
- Nada

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- Totalmente
- Bastante
- Considerablemente
- Poco
- Nada

17. Considero que la labor que desempeño significa un reto para mí

- Totalmente
- En gran parte
- Considerablemente
- Poco
- Nada

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- Totalmente
- Bastante
- Considerablemente
- Poco
- Nada

18. Considero que participo en la toma de decisiones que afectan a la empresa

- Totalmente
- En gran parte
- Considerablemente
- Poco
- Nada

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- Totalmente
- Bastante
- Considerablemente
- Poco
- Nada

19. Considero que conozco cómo esta organizada la empresa
y lo que produce

- Totalmente
- En gran parte
- Considerablemente
- Poco
- Nada

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- Totalmente
- Bastante
- Considerablemente
- Poco
- Nada

20. Considero que el sueldo que percibo en base a la labor que desempeño es

- Muy superior
- Superior
- Adecuado
- Inferior
- Muy inferior

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- Totalmente
- Bastante
- Considerablemente
- Poco
- Nada

21. Considero que mis compañeros de trabajo que realizan labores similares reciben sueldo comparado con el mio

- Muy superior
- Superior
- Similar
- Inferior
- Muy inferior

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- () Totalmente
- () Bastante
- () Considerablemente
- () Poco
- () Nada

22. Los sueldos que pagan en otras empresas en puestos similares al mío, es

- () Muy superior
- () Superior
- () Adecuado
- () Inferior
- () Muy inferior

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- () Totalmente
- () Bastante
- () Considerablemente
- () Poco
- () Nada

23. Las prestaciones que otorga la empresa, son para mí

- Excelentes
- Buenas
- Regulares
- Malas
- Pésimas

Lo que puede llegar a influir en mi desempeño

- Totalmente
- Bastante
- Considerablemente
- Poco
- Nada

3. Análisis e Interpretación de los datos

El procedimiento que se utilizó para obtener los resultados de la investigación es el siguiente.

Se obtuvo el promedio de cada una de las preguntas del cuestionario, los cuales son:

En la columna A se encuentran los promedios de las veintitres preguntas que se relacionan con cada factor motivacional, y en la columna B se localizan los promedios de las preguntas que se relacionan con lo que puede llegar a influir cada factor en el desempeño del empleado.

	A	B
1.	1.68	2.40
2.	1.72	2.38
3.	2.48	2.20
4.	2.90	2.52
5.	3.18	2.56
6.	2.94	2.48
7.	2.26	2.38
8.	1.98	2.08

9.	1.62	2.20
10.	1.52	2.06
11.	2.40	2.32
12.	1.74	2.10
13.	1.12	1.46
14.	3.20	1.92
15.	2.56	1.94
16.	2.26	2.28
17.	1.68	1.80
18.	4.06	2.92
19.	2.40	2.62
20.	3.54	2.14
21.	2.82	3.08
22.	2.50	2.88
23.	4.00	2.69

El siguiente paso fue obtener el rango

Promedio mayor de la columna A

$$4.06 + .5 = 4.56$$

Promedio menor de la columna A

$$1.12 - .5 = .62$$

$$4.56 - .62 = 3.94 \quad 3.94 \div 3 = 1.31$$

$$\text{Rango} = 1.31$$

.62	-	1.93	Area Fuerte
1.93	-	3.24	Area Oportunidad
3.24	-	4.55	Area Crítica

Para un mejor entendimiento de los términos que a continuación se utilizan se dará una breve explicación.

Entendiéndose por Area Fuerte aquella que se encuentra en un grado máximo de desarrollo y sobre la cual se puede apoyar tanto el área de oportunidad como el área crítica para aumentar su grado de desarrollo.

Area de Oportunidad es aquella que se encuentra en un grado medio de desarrollo, sin embargo hay posibilidades de una mejora.

Area Crítica es aquella área que se encuentra en un grado de desarrollo bajo y en la cual urge que se tomen las medidas necesarias.

Cada pregunta del cuestionario antes mencionado se colocará en el área que le corresponda según el factor y el rango.

SEGURIDAD

AREA	AREA	AREA
FUERTE	OPORTUNIDAD	CRITICA
1		
2		

1. El contar con un trabajo permanente, es para mí

2. Los cambios que se realizan en la organización de la empresa y que afectan mi relación de trabajo con ésta, son para mí

PARTICIPACION

AREA	AREA	AREA
FUERTE	OPORTUNIDAD	CRITICA
12	3	
		18

3. Mis superiores toman en cuenta mi opinión para cualquier actividad en la que me encuentre relacionado

12. Tengo libertad y confianza para comunicarme y/o quejarme con mi jefe inmediato o superiores.

18. Considero que participo en la toma de decisiones que afectan a la empresa

APRECIACION Y RECONOCIMIENTO

AREA	AREA	AREA
FUERTE	OPORTUNIDAD	CRITICA
	4	
	5	
	11	

4. Mis superiores me dan información de cómo estoy realizando mi trabajo

5. Mis superiores reconocen ante mí y ante los demás el esfuerzo que realizo en mi trabajo.

11. Considero que mi jefe cuando me llama la atención lo hace con tacto y con justicia.

MEDIO AMBIENTE

AREA	AREA	AREA
FUERTE	OPORTUNIDAD	CRITICA
	7	

7. Considero que mi lugar de trabajo en cuanto a venti
lación, ruido, limpieza, comodidad, etc., es

RELACIONES

AREA	AREA	AREA
FUERTE	OPORTUNIDAD	CRITICA
9	8	
10		

8. Considero que las relaciones entre mis superiores
y yo son

9. Considero que las relaciones entre mis compañeros
y yo son

10. Considero que existe un ambiente de respeto y ayu-
da mutua entre mis compañeros y yo

CAPACITACION Y DESARROLLO

AREA	AREA	AREA
FUERTE	OPORTUNIDAD	CRITICA
13		
	14	

13. Qué tan importante es para mí la capacitación en la empresa

14. La empresa estimula mi desarrollo y progreso

LOGRO

AREA	AREA	AREA
FUERTE	OPORTUNIDAD	CRITICA
	15	
17		

15. Considero que en la empresa existen oportunidades de desarrollo de acuerdo a la capacidad y méritos de las personas

17. Considero que la labor que desempeño significa un reto para mí

INTEGRACION E IDENTIFICACION

AREA	AREA	AREA
FUERTE	OPORTUNIDAD	CRITICA
	6	
	16	
	19	

6. Me siento integrado a la empresa

16. Que tan bien conozco la manera como contribuye mi trabajo al logro de los objetivos de la empresa.

19. Considero que conozco cómo está organizada la empresa y lo que produce

DINERO

AREA	AREA	AREA
FUERTE	OPORTUNIDAD	CRITICA
		20
	21	
	22	

20. Considero que la remuneración que percibo en base a la labor que desempeño, es

21. Considero que mis compañeros de trabajo que realizan labores similares reciben remuneración comparada con la mía

22. La remuneración que pagan en otras empresas en puestos similares al mío, es

PRESTACIONES

AREA	AREA	AREA
FUERTE	OPORTUNIDAD	CRITICA

23

23. Las prestaciones que otorga la empresa, son para mí

FACTORES MOTIVACIONALES	GRADO DE DESARROLLO QUE SE TIENE EN LA EMPRESA	GRADO EN QUE SE INFLUYE LA PRODUCTIVIDAD	CONCLUSIONES
Seguridad	1.70	2.39	El factor seguridad en la empresa se encuentra en un grado alto y el grado en que los empleados manifiestan su productividad está a un nivel medio.
Participación	2.76	2.41	En este factor tanto el grado de desarrollo que exista en la empresa como el grado en que los empleados consideran que influye en su productividad está a un

FACTORES MOTIVACIONALES	GRADO DE DESARROLLO QUE SE TIENE EN LA EMPRESA	GRADO EN QUE SE INFLUYE LA PRODUCTIVIDAD	CONCLUSIONES
Apreciación y Reconocimiento	2.82	2.47	<p>nivel medio.</p> <p>En este factor tanto el grado de desarrollo que se tiene en la empresa como el grado en que los empleados estiman que influye en su productividad está a un nivel medio.</p>
Medio Ambiente	2.26	2.38	<p>En este factor tanto el grado de desarrollo que existe en la empresa como el grado en que los empleados</p>

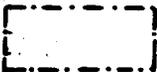
FACTORES MOTIVACIONALES	GRADO DE DESARROLLO QUE SE TIENE EN LA EMPRESA	GRADO EN QUE SE INFLUYE LA PRODUCTIVIDAD	CONCLUSIONES
Relaciones	1.71	2.11	consideran que influye en su productividad está a un nivel medio. El factor relaciones se encuentra en la empresa en un grado alto y el grado en que los empleados manifiestan su productividad está a un nivel medio.
Capacitación y Desarrollo	2.16	1.69	Los empleados consideran que este factor existe en un nivel medio en la empresa pero

FACTORES MOTIVACIONALES	GRADO DE DESARROLLO QUE SE TIENE EN LA EMPRESA	GRADO EN QUE SE INFLUYE LA PRODUCTIVIDAD	CONCLUSIONES
Logro	2.12	1.87	<p>manifiestan altamente en la productividad, lo que implica una área de oportunidad para la empresa que permitiría la motivación y el crecimiento del personal y a través de esto incrementar la productividad.</p> <p>Los empleados estiman que el factor logro existe en un nivel medio en la empresa pero manifiestan altamente en la productividad</p>

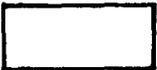
FACTORES MOTIVACIONALES	GRADO DE DESARROLLO QUE SE TIENE EN LA EMPRESA	GRADO EN QUE SE INFLUYE LA PRODUCTIVIDAD	CONCLUSIONES
Integración e Identificación en el trabajo	2.53	2.46	<p>lo que implica que si a través del trabajo se le permite a la gente el tener retos y por este medio obtener logros influiría en una mayor productividad.</p> <p>En este factor tanto el grado de desarrollo que existe en la empresa como el grado en que los empleados consideran que influye en su productividad es a un nivel medio.</p>

FACTORES MOTIVACIONALES	GRADO DE DESARROLLO QUE SE TIENE EN LA EMPRESA	GRADO EN QUE SE INFLUYE LA PRODUCTIVIDAD	CONCLUSIONES
Dinero	2.95	2.70	En el factor dinero tanto el grado de desarrollo que existe en la empresa como el grado en que los empleados estiman que influye en su productividad está a un nivel medio.
Prestaciones	4.00	2.70	Las prestaciones se consideran que están muy bajas en la empresa y lo que puede influir en la productividad, está a un nivel medio, lo que implica que si se mejorará este factor

FACTORES MOTIVACIONALES	GRADO DE DESARROLLO QUE SE TIENE EN LA EMPRESA	GRADO EN QUE SE INFLUYE LA PRODUCTIVIDAD	CONCLUSIONES
			existiría una mayor motivación y es posible que se incrementara la productividad.



Se encuentran en un alto grado de desarrollo en la empresa.

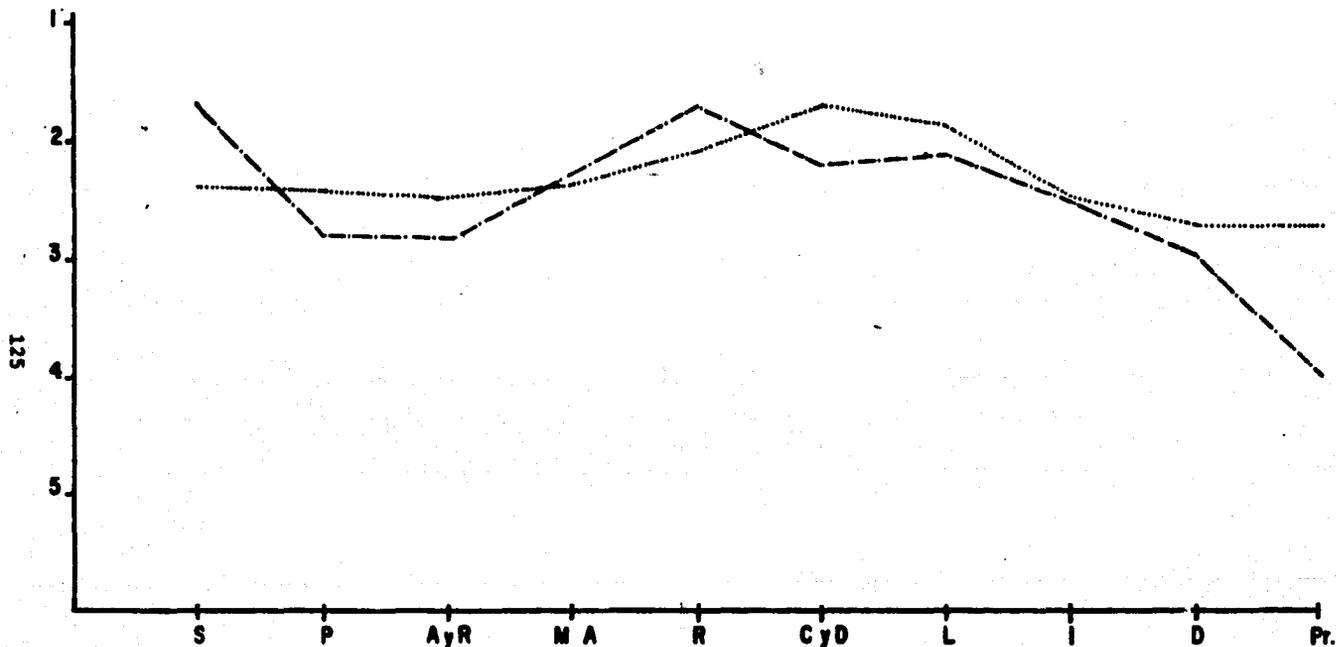


Son factores que a consideración de los empleados influyen mucho en la productividad del individuo, pero que en la empresa no están desarrollados de tal manera que sirvan para motivar al personal.

SIGNIFICADO DE LAS ABREVIATURAS

S	Seguridad
P	Participación
A y R	Apreciación y Reconocimiento
M A	Medio Ambiente
R	Relaciones
C y D	Capacitación y Desarrollo
L	Logro
I	Integración
D	Dinero
Pr	Prestaciones

GRAFICA DE LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN LA PRODUCTIVIDAD.



----- GRADO DE DESARROLLO QUE TIENE LA EMPRESA.
..... GRADO QUE INFLUYE EN LA PRODUCTIVIDAD.

4. Comprobación de la hipótesis

Por medio de los resultados que se obtuvieron en la investigación realizada se afirma que la hipótesis fue comprobada, es decir, que sí existe influencia de los factores motivacionales (económicos y no económicos) para incrementar la productividad en el trabajador.

5. Sugerencias a los factores que resultaron críticos

Factor Participación

De acuerdo a los resultados obtenidos se afirma que los empleados no participan en la toma de decisiones de la empresa por lo que afecta su comportamiento dentro de la organización. Motivo por el cual se sugiere que:

En la toma de decisiones los empleados deben proporcionar y discutir con su jefe la información respectiva, tanto de las alternativas relevantes como de las consecuencias de las diferentes alternativas específicas.

Algunas de las ventajas que pueden obtenerse a través de la participación son:

a) Una mayor producción y un incremento en la calidad del producto y servicio

b) Una reducción en la rotación, el ausentismo y la impuntualidad.

c) Una reducción en el número de quejas y unas relaciones más pacíficas entre la administración y los empleados.

d) Una mayor facilidad para aceptar los cambios.

Por lo dicho anteriormente se puede ver que el factor participación es de suma importancia. Es por ello que se debe estimular a las personas para que participen en forma conjunta tanto con sus jefes como con sus compañeros, y de esta forma se puedan alcanzar los objetivos de la organización.

Factor Dinero

Considerando que la mayoría de los empleados no están de acuerdo con el sueldo que perciben en base a la labor que desempeñan, se sugiere que se utilice la técnica de Calificación de Méritos para evaluar el desempeño del personal.

La calificación de méritos se refiere únicamente a una persona concreta y determinada, contrariamente a lo que sucede con el análisis y la evaluación de puestos que son impersonales.

A continuación se mencionan dos aspectos importantes de la Calificación de Méritos:

a) Una mejor apreciación del desempeño de cada trabajador, juzgando sobre las cualidades del individuo como trabajador.

b) La persona encargada de llevar a cabo la calificación de méritos debe tener validez en sus juicios, objetividad y consistencia de los mismos para que sus conclusiones sean lo más justas posibles.

Factor Prestaciones

En vista de que este factor influye de manera decisiva para motivar a los empleados, se propone que se les de a conocer las prestaciones que otorga la empresa, así como que ésta se preocupe por brindar por lo menos las establecidas por la Ley Federal del Trabajo como son:

- a) Jornada de trabajo
- b) Descanso de media hora durante la jornada de trabajo
- c) Pago de horas extras
- d) Pago de la prolongación del tiempo extraordinario
- e) Un día de descanso a la semana
- f) Ocho días de descanso obligatorios al año
- g) Vacaciones

- h) Aguinaldo
- i) Indemnización
- j) Participación de utilidades
- k) Becas
- l) Capacitación y Adiestramiento
- m) Medicina profiláctica
- n) Fomento de actividades culturales y deportivas
- ñ) Habitaciones
- o) Ayuda para pago de renta
- p) Prima de antigüedad
- q) Protección especial a las trabajadoras en los períodos pre y post natal
- r) Protección especial a los trabajadores menores de edad
- s) Servicio médico en la empresa

Factor Capacitación

El factor capacitación resulta de suma importancia para los empleados.

En vista de que no se les proporciona capacitación a los empleados y a la naturaleza de los servicios que la empresa presta como son sistemas de programación, procesa-

miento de datos y otros servicios afines a esta área, se sugiere que se lleve a cabo un plan de capacitación permanente. Por medio de este plan los empleados obtendrán una mejor preparación técnica para una mayor productividad.

Uno de los medios más eficaces para conseguir altos niveles de motivación y productividad es la Capacitación. La cual es la función educativa de la empresa mediante la cual se satisfacen necesidades actuales, y se previenen necesidades futuras refiriéndose a la preparación y habilidad de los empleados.

CONCLUSIONES

1. Para todo tipo de organización el recurso humano es el elemento más valioso ya que sin su colaboración resultaría imposible su funcionamiento.

2. La persona indicada para llevar a cabo las funciones del departamento encargado de todo lo relacionado con el personal es el Lic. en Administración, ya que éste cuenta con la preparación y conocimientos necesarios que se requieren para realizar una adecuada administración de Recursos Humanos.

3. La motivación no debe ser vista como la solución a todos los problemas que se presentan dentro de la organización, sino como una de las funciones del área de Recursos Humanos que ayuda a que el personal colabore con agrado al logro de las metas de ésta.

4. Se tomó como base la Teoría de Abraham Maslow porque brinda a los dirigentes de las organizaciones conocimientos útiles sobre las necesidades que tienden a dominar a un individuo en situaciones específicas, de tal forma que se pueda encaminar su conducta hacia un fin determinado.

nado.

5. Para que se puedan satisfacer la mayoría de las necesidades de las personas que laboran en la empresa, se hace necesario implantar un adecuado sistema de motivación, tomando en consideración las características de la organización así como las necesidades individuales, y la mejor combinación posible de los factores motivacionales económicos con los no económicos.

6. Por medio de los factores motivacionales (económicos y no económicos) el individuo puede satisfacer sino todas, sí algunas de sus necesidades y de esta manera lograr tanto los objetivos particulares como los institucionales.

7. Los factores motivacionales tendrán como objetivo modificar la conducta de los empleados para disminuir o eliminar los problemas de ausentismo, rotación, conflicto, frustración, etc. existentes en la empresa.

8. La situación actual de México es crítica. Ya que confronta problemas tanto políticos, económicos como sociales. Debido a esto es necesario hacer hincapié en la

productividad como una de las soluciones a estos problemas.

9. La productividad no sólo consiste en producir más sino en hacerlo mejor. Para compartir con igualdad los be neficios de la productividad entre los trabajadores, los patrones, el Estado y el pueblo.

10. Se hace necesario que el trabajador este motivado para que desempeñe su labor con gusto y de esta forma sea una persona productiva para la empresa. Obteniéndose a través de esto beneficios para ambas partes.

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

Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Trillas, 1980.

Bolles, Roberto, Teoría de la Motivación. México, Trillas, 1978.

C.E.N.A.P.R.O., "Productividad". México. núm. 1, 1977, núm. 1 y 2, 1978.

Cofer, M. H. Appley, Psicología de la Motivación. México, Trillas, 1979.

Cubas Hernández, José Roberto, Los incentivos como un factor motivacional para los trabajadores dentro de una empresa privada. (Tesis) U.N.A.M. México, 1982.

Dale, Yođer, Manejo de personal y Relaciones Industriales. México, C.E.C.S.A., 1980.

Dubin, Roberto, Las relaciones humanas en la administración. México, Continental, S. A., 1974.

Edwin, B. Flippo, Principios de Administración de Personal. México, Mc. Graw Hill, Latinoamericana, S. A., 1978.

García Martínez, Magdalena y García Enríquez, Julian, Investigación de los diferentes factores motivacionales y su relación con el comportamiento laboral en el sector Público y Privado. (Tesis) U.N.A.M. México, 1979.

Gellerman, Saul, W., Motivación y Productividad, México, Diana, 1979.

Hodgetts, Richard, M. y Altman, Steven, Comportamiento en las organizaciones. México, Interamericana, S. A. de C. V., 1983.

H. Vroom. Victor y Edward L. Deci, Motivación y Alta Dirección. México, Trillas, 1979.

Instituto de Educación Obrera, "Instructivo básico sobre el reparto de utilidades". México, 1982.

Joseph, L. Massie, Bases esenciales de la Administración. México, Diana, 1973.

Keith, Davis, El comportamiento humano en el trabajo. México, Mc. Graw Hill, 1983.

Leonard, William, P., Auditoría Administrativa. México, Diana, 1981.

López Villeda, Antonio y otros, Investigación de algunos factores motivacionales en los trabajadores de dos empresas mexicanas productoras de artículos de plástico. (Tesis) U.N.A.M., México, 1975.

Martínez Martínez, Jaime Humberto, Motivación y Productividad. (Tesis) U.N.A.M., México, 1973.

Maslow, Abraham Harold, Motivación y Personalidad. Barcelona, Sagitario, S. A. de Ediciones y Distribuciones, 1975.

Merrill, F. Harwood, Clásicos en Administración. México, Limusa, 1975.

Payet, Maurice, La integración del trabajador en la empresa. Barcelona, Ariel, 1964.

Ramos Elorduy Blázquez, Josefina, y Romero Roldán, Ma.
Elena, Las Motivaciones del trabajador mexicano.
(Tesis) U.N.A.M., México, 1978.

Organización Internacional de Trabajo (O.I.T.), Introduc-
ción al estudio del trabajo. 1973. (s.l.), (s.e.).

Reyes Ponce, Agustín, Administración de personal, Primera
Parte. Relaciones Humanas. México, Limusa-Wiley, S.
A., 1971.

Reyes Ponce, Agustín, Administración de empresas, Primera
Parte. México, Limusa, 1981.

Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés, Orígenes
y Perspectivas de la Administración. México, Trillas,
1981.

Ryle, G., Psicología de la Motivación. (s.l.), (s.e.),
(s. a).*

* (s.l.) sin lugar, (s.e.) sin edición, (s.a.) sin año.

Sayles, Leonard, R., y Strauss, Georges, El comportamiento humano en las organizaciones. México, Herreros Hermanos Sucesores, S. A. (s.a.).

Silicio, Alfonso, Capacitación y Desarrollo del Personal, Editorial Limusa, México, 1981.

Werther, William, B. Jr. y Keith, Davis, Dirección de personal y Relaciones Humanas. México, Mc. Graw Hill, 1983.