

870102

46
2eg.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TEJIS CON
FALLA DE ORIGEN

"PAPEL DE LA MOTIVACION DENTRO
DE LAS ORGANIZACIONES"

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

MARIO RAMON TOLEDO CASTRO

GUADALAJARA, JALISCO. 1986



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 está 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.

INTRODUCCION:

CAPITULO 1.-ASPECTOS GENERALES SOBRE LA MOTIVACION.

- 1.1 NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION.
- 1.2 CONCEPTO.
- 1.3 TEORIAS ACERCA DE LA MOTIVACION, COHENTARIOS GENERALES
- 1.4 TEORIA DE DOUGLAS MCGREGOR.
- 1.5 TEORIA DE ARGYRIS.
- 1.6 TEORIA DE MASLOW.
- 1.7 TEORIA DE HERZBERG.
- 1.8 TEORIA DE MCCLELLAND.
- 1.9 SU APLICACION EN NUESTRO MEDIO EMPRESARIAL.

CAPITULO 11.-LAS NECESIDADES HUMANAS.

- 2.1 CONCEPTO DE NECESIDAD
- 2.2 LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES HUMANAS, SU DETECCION E IMPORTANCIA.
- 2.3 INCENTIVOS POSITIVOS
 - 2.3.1 DINERO
 - 2.3.2 SEGURIDAD
 - 2.3.3 COMPETENCIA
 - 2.3.4 PARTICIPACION
 - 2.3.5 RECONOCIMIENTO
 - 2.3.6 CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS
- 2.4 INCENTIVOS NEGATIVOS
 - 2.4.1 AMONESTACION VERBAL, ESCRITA
 - 2.4.2 MULTAS MONETARIAS
 - 2.4.3 DEGRADACION
 - 2.4.4 SUSPENSION TEMPORAL
 - 2.4.5 DESPIDO
- 2.5 PROBLEMAS DE LA SATISFACCION DE NECESIDADES.
- 2.6 FRUSTACION, CONCEPTO E IMPORTANCIA.

2.6.1 AGRESION VERBAL O FISICA.

2.6.2 REGRESION

2.6.3 FIJACION

2.6.4 RESIGNACION

2.7 SITUACION DE CONFLICTO

2.8 EL MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACION

CAPITULO III.- ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION.

3.1 CONCEPTO DE PROGRAMA

3.2 ETAPAS O PASOS BASICOS DE LA ELBORACION DE UN --
PROGRAMA DE MOTIVACION.

3.2.1. DETECCION DE NECESIDADES

3.2.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

3.2.3 TIPOS DE INCENTIVOS

3.2.4 NIVEL O NIVELES DE APLICAR

3.2.5 EVALUACION DEL PROGRAMA

3.3 INCENTIVOS FACTIBLES A ESTABLECER

3.4 COMPENSACION

3.4.1. CONSIDERACIONES BASICAS SOBRE LA COMPENSACION

3.4.2 LA COMPENSACION Y LA EVALUACION DEL EMPLEADO

3.5 COMPENSACION DIFERIDA

3.6 FORMAS FUTURAS DE COMPENSACION

3.7 PROMOCIONES

3.8 BONOS Y COMISIONES

3.9 PRESTACIONES ADICIONALES

3.10 REPARTO UTILIDADES

CAPITULO IV LA MOTIVACION DENTRO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

4.1 LUZ

4.2 MUSICA, COLOR, RUIDO

4.3 TEMPERATURA

4.4 OTROS FACTORES AMBIENTALES

4.5 EXPLICACION SOBRE LA FATIGA.

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA.

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

Una de las áreas más trascendentales y significativas en el campo de los recursos humanos que más me han despertado el interés y llamado la atención desde que inicié mis estudios de la carrera de Licenciado en Administración, lo han constituido los principios y técnicas de la motivación es por ello que al ponerme a reflexionar y seleccionar el tema de mi tesis, en la inteligencia de poder presentar mi exámen profesional, me decidí con sumo entusiasmo proyectarme a los aspectos fundamentales de la motivación.

Además considerando que en la actualidad es probable que no exista un elemento más decisivo en el desempeño óptimo de una empresa, que aquel que está enfocado a despertar el interés de la masa laboral, es decir motivándola a trabajar con mayor entusiasmo para alcanzar los objetivos planeados

Cuantas veces nos habremos preguntado hasta donde podrá llegar el límite del progreso de una empresa cualquiera, y pensamos que una adecuada organización equivale a mayores beneficios; sin embargo se olvida la participación del elemento humano como elemento esencial de una empresa considerar al trabajador como algo sencillo y sin mayores problemas, es causa inmediata de fracaso de innumerable empresas, puesto que el trabajador, de cualquier nivel, es un ser humano como cualquier otro que sufre y anhela, ríe y llora, que desea y merece una motivación que lo impulse a luchar, que despierte su interés por la empresa misma, integrándose así al grupo que en conjunto realiza su mejor esfuerzo para alcanzar mejores objetivos.

En nuestros días un número cada vez mayor de empresas llegan a la conclusión de que la forma más efectiva de obtener la colaboración del empleado es motivándolo es decir satisfaciendo sus necesidades y tomándolo en cuenta resulta prácticamente imposible hacer mención a todos los aspectos

Tos inherentes a la motivación, pues está sigue siendo objeto de estudio que nos llevará a la búsqueda de nuevas formas de motivar y crear el medio ambiente organizacional adecuado para la consecución de los objetivos de la empresa. Así pues al considerar todos estos aspectos, estimo que el principal interés de éste estudio, es el de proporcionar una síntesis de los enfoques tradicionales y modernos en el campo de la motivación, así como también poner la debida atención en los conceptos básicos y en las técnicas de aplicación más importantes.

Antes de finalizar la presente introducción, quiero agradecer infinitamente a todos los catedráticos que me supieron guiar adecuadamente por la senda de la comprensión y del orden durante el tiempo que me dedique a estudiar mi carrera profesional.

En especial hago extensivo mi agradecimiento a mi maestro señor Licenciado Alejandro Bolaños Gil de Montes, que me supo dirigir y aconsejar en la investigación de mi tesis profesional.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES SOBRE LA MOTIVACION

I.1 NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION.

En una sociedad de competencia, la habilidad de la administración para obtener utilidades depende no solamente de su propia capacidad, sino de la ejecución del trabajo de todos los empleados del negocio. Si bien el conocimiento y las habilidades pasadas por el empleado, son importantes para determinar la ejecución del trabajo, estos factores por sí solos no son suficientes, se requiere una comprensión de la motivación humana para revelar que habilidades y cualidades se activan para obtener su potencial.

Desafortunadamente la comprensión de la motivación no es tan fácil la motivación de los empleados de la empresa es uno de los aspectos más importantes pero menos entendidos de la Psicología social.

La motivación es importante en la industria porque abarca la fase de acción de la conducta.

Yo pienso que el estudio de la motivación es importante para el administrador, ya que en la actualidad las empresas están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el ser humano; por lo tanto funcionarán de acuerdo con el esfuerzo, o sea con el comportamiento de los miembros, por eso es importante conocer los resortes que mueven la acción humana, en esto estriba lo importante que es para el administrador manejar todos estos elementos a fin de que la empresa funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos y mejoren su trabajo.

CONCEPTO 1.2 Es indudable que la motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades, puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni método universales para motivar a la gente pero a pesar de las complejidades que reviste el tema se han logrado importantes avances en la materia lo cual trataremos de comprender de la mejor manera.

Y donde el dinero juega un papel fundamental en la existencia de las organizaciones, las empresas, los sindicatos, y los trabajadores mismos han dado una importancia relevante al dinero (salario) para producir más y adentrarse de una mejor manera en su trabajo. Si bien los incentivos financieros son importantes y no pueden ser minimizados el cuadro general de los incentivos debe ser examinado esto dentro de la motivación de los trabajadores si se desea llegar a una comprensión completa acerca de porque el hombre vive y trabaja en la compleja sociedad actual.

1.3 TEORIAS ACERCA DE LA MOTIVACION (COMENTARIOS GENERALES).

En el fondo de cualquier teoría sobre la motivación existen determinadas suposiciones sobre la motivación humana. Este tema se ha prestado a confusiones debido a la diversidad de opiniones entre los científicos sociales. Sin embargo en los últimos años han surgido diversas conclusiones debido a las diversas investigaciones y se han ido aceptando cada vez mas, ideas fundamentales y específicas sobre la motivación. Estos conceptos tienen indudablemente una fuerza considerable ayudan por ejemplo a explicar las inexactitudes de la teoría y así como en que es acertada.

El hombre es un animal insatisfecho, en cuanto queda satisfecha una de sus necesidades tendrá otra para la que exigirá el mismo trato.

El esquema es interminable y no se interrumpe desde el nacimiento hasta que le llega la muerte. El hombre está constantemente esforzándose, trabajando para tratar de satisfacer sus necesidades.

Estas constituyen una serie de jerarquías o categorías por orden de importancia, en el nivel inferior, aunque de trascendencia primordial, están las necesidades orgánicas, si no están satisfechas claro, excepto en circunstancias,

Extraordinarias, su necesidad de amor, de prestigio, de categoría, quedan reproducidas a un segundo término cuando su estómago han venido estando vacío por algún tiempo, pero cuando come regular y suficiente, el hambre deja de ser una necesidad importante. Esto quiere decir que la necesidad satisfecha ya no determina o estimula la conducta del hombre, esto es un hecho de profunda significación, reconocido por la teoría y por lo que se le pasa por alto en la doctrina convencional de las relaciones públicas.

Cuando las necesidades orgánicas están más o menos satisfechas comienzan a dominar la conducta humana las de mayor nivel, es decir empiezan a motivarlas.

Son las necesidades de seguridad, de protección contra el peligro, la amenaza y la privación. Algunos creen erróneamente que estas son necesidades que pudiéramos "llamar de garantía". Pero el hombre no necesita éste tipo de garantía, si no se encuentra en una relación de dependencia, expuesto a privación arbitraria, lo que necesita es "la solución más equitativa posible" por ejemplo cuando se siente más amenazado o dependiente la necesidad más apremiante que experimente es la de protección y garantía.

Cuando están satisfechas las necesidades de protección del hombre y ya no tiene porque preocuparse respecto a su bienestar físico. Sus necesidades sociales al pie de una importancia mayor como motivadoras de la conducta. A ésta categoría pertenece el sentirse miembro de una organización o de una asociación o de ser bien recibida y estimado por sus compañeros, la de dar y recibir afecto y amistad.

Por encima de las necesidades sociales en el sentido de que no suelen ser motivadoras de la conducta hasta que las necesidades inferiores quedan razonablemente satisfechas están las de mayor importancia para el administrador y para el individuo mismo, son las necesidades del yo que pueden clasificarse en dos categorías.

1.-Las que se refieren al concepto personal: necesidades de respeto y confianza en su mismo, de autonomía, perfeccionamiento, competencia, y saber.

2.-Las que se refieren al propio prestigio: necesidades -- que se refieren a un reconocimiento de la categoría del individuo, de estimación y respeto por las personas que lo rodean.

A diferencia de las necesidades inferiores, están raras veces satisfechas de estas necesidades, una vez que ha advertido y sentido su importancia, sin embargo regularmente no suelen ponerse en primer plano hasta que han quedado cubiertas las necesidades físicas, de seguridad, y sociales en un grado más o menos razonable.

La organización industrial corriente brinda solo oportunidades limitadas para la satisfacción de las necesidades de personalidad a los miembros de los niveles inferiores. Los métodos ordinarios para la organización del trabajo, sobre todo en las industrias de la producción en serie, no se ocupan gran cosa de estos aspectos de la motivación humana.

1.4 TEORIA DE DOUGLAS MCGREGOR.

La teoría X: es el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control, la teoría Y es el criterio de Douglas McGregor.

TEORIA X

La teoría X establece que el trabajo es algo así como un castigo para el ser humano y que se trabaja por decisión ajena para castigarnos o para que alguien nos castigue.

2).- El personal es dirigido, controlado y motivado externamente.

3).- Tradicionalmente se dice

TEORIA Y

1). McGregor establece el trabajo es una actividad tan natural como el juego o el descanso y que las personas no trabajan por castigo ya que la mayoría de los adultos trabajan.

2).- La teoría Y propone lo que se conoce como la

que la forma de compensar a los trabajadores es única y exclusivamente en los niveles fisiológicos a través de las necesidades de seguridad y fisiológicas.

4).- El ser humano no es ambicioso y por ello evita responsabilidades y busca solo su seguridad.

Teoría de la Interpretación - que es sinónimo de auto control autodirección y automotivación.

3).- McGregor nos dice, la satisfacción de las necesidades de los niveles fisiológicos, de seguridad, de afiliación, de estima, y de auto realización son los que motivan al trabajador.

4).- El ser humano acepta y busca responsabilidades y ante todo es creativo e imaginativo.

Hay suficientes pruebas para afirmar que las potencialidades del ser humano en la industria son muy superiores a las que se reconocen según los principios de la teoría X, ni siquiera podríamos imaginar la existencia de tales capacidades ni habría motivo para dedicar dinero, tiempo, y esfuerzo a su descubrimiento y explotación pero de conformidad con las ideas contenidas en la teoría, y sentiríamos impulsos de introducir cambios, de descubrir nuevos estilos para organizar y orientar los esfuerzos humanos, aun reconociendo que la organización perfecta es prácticamente imposible.

Son hoy en día numerosas las aplicaciones de la teoría y para las actividades de los administradores de las empresas, dentro de la jerarquía ejecutiva pueden comprobarse y perfeccionarse las ideas, pueden inventarse nuevas técnicas y adquirir habilidad para utilizarlas, Al irse acumulando los conocimientos, algunos problemas de aplicación al nivel obrero de las grandes organizaciones

Resultaran más o menos complicados, desde luego, la integración perfecta de los objetivos de la organización con las aspiraciones y las necesidades individuales no es una finalidad realista, al adoptar este principio trataremos de llegar a un grado de integración en que el individuo puede conseguir sus metas con mayor con mayor eficacia, orientando sus esfuerzos hacia la prosperidad de la organización.

Al decir con "más eficacia" queremos significar también que de esta manera encontrará mayores satisfacciones que por otros muchos procedimientos, como la indiferencia, la irresponsabilidad, el rendimiento mínimo, la hostilidad y el sabotaje.

Queremos decir que experimentará constantemente más vivos estímulos para desarrollar y poner en juego con gusto sus capacidades, su saber su habilidad y su ingenio de maneras distintas que contribuyan al éxito de la empresa.

La aceptación de la teoría Y no quiere decir que tenga -- que haber blandura en la administración como ya hemos dicho, estas ideas derivan del concepto autoridad como único medio de la gerencia para ejercer el control sobre los empleados y de los intentos de reducir al mínimo sus consecuencias negativas, la teoría y de por hecho que el individuo va a ejercer la dirección y el control de sí mismo para lograr los objetivos de la organización en el grado en que se comprometa al logro de dichos objetivos, si este compromiso no es vigoroso solo se producirá un margen pequeño de auto dirección y auto control, por lo que será necesario un volumen considerable de influencia exterior. pero si el compromiso es sincero y profundo saldrán sobrando relativamente muchos controles externos convencionales que no tendrán razón de ser, las tácticas y prácticas de la gerencia influyen notablemente en la fuerza del compromiso.

La autoridad no es un medio adecuado para lograr la entrega entusiasta a los objetivos de la empresa, se necesitan

Otras formas de influencia para lograr éste fin como, por ejemplo, el esfuerzo por obtener la integración, la teoría y señala la posibilidad de ir presindiendo poco a poco de las formas externas de control, según vaya lográndose un compromiso vigoroso de luchar por los objetivos de la empresa.

Las ideas que la integran subrayan la capacidad de autocontrol que tienen los seres humanos y consiguientemente, la posibilidad de que la gerencia pueda hechar mano de otros medios de influencia, no obstante es evidente que la autoridad constituye de hecho el medio más conveniente de control en determinadas circunstancias, sobre todo cuando no puede lograrse la dedicación genuina de los empleados a los fines de la empresa.

La ideas de la teoría y no niegan la eficacia de la autoridad, pero sostiene que no es conveniente para todos los efectos ni para todas las circunstancias.

Se ha escrito y hablado mucho de que hemos adquirido los conocimientos suficientes para resolver virtualmente cualquier problema tecnológico que pudiera plantearse y se ha asegurado que los mayores progresos industriales de los 15 años que tenemos por delante van a producirse en el campo de los aspectos humanos de las empresas, pero no habrá grandes probabilidades de estos grandes progresos mientras los administradores de empresas sigan organizando, dirigiendo, y controlando los recursos humanos en base a principios implícitos y explícitos análogos a los de la teoría X, la innovación auténtica no requiere en primer lugar la aceptación de ideas menos limitadoras sobre la naturaleza de los recursos humanos que intentamos controlar, y en segundo la voluntad de adaptarse selectivamente a las derivaciones de esas nuevas ideas, la teoría y es una invitación a la innovación.

A primera vista, parece que ésta teoría y es, tan sistemáticamente optimista, como sostenidamente pesimista lo es la teoría X.

Una primera salvedad que hace McGregor da sin embargo a nuestro juicio un sano realismo a sus ideas: señala el hecho de que los avances realizados en las ciencias del hombre - antropología, Sociología, Psicología etc. de unos años a ésta parte son de una trascendencia y de una magnitud no soñadas anteriormente, por consiguiente, hace notar que la práctica de la administración ésta descansando todavía sobre todo en nuestro País yo pienso sobre principios y conceptos sumamente adecuados, en que para nada se aprovechan los avances que ha habido en estas ciencias del hombre pero McGregor hace notar que, así como los avances en las ciencias físico-matemáticas, etc. habrá unas veces que puedan aplicarse, mientras habrá otras que esperan años para ser aplicables, con esto no quiere decir que pretende que se lleven a cabo todos los descubrimientos de la ciencia del hombre de inmediato a la administración de personal.

A nuestro juicio, señala un camino nuevo, una tendencia, e inclusive una meta, pero sin idealismos infundados. " la integración perfecta de los objetivos de la organización con las aspiraciones y necesidades individuales, no es una finalidad realista". La teoría da por sentado que el individuo va a ejercer la dirección y el control de sí mismo para lograr estos objetivos que la empresa busca, en el grado en que se vea comprometido en el logro de dichos objetivos. Señala, la posibilidad como ya lo dijimos anteriormente de las formas externas de control.

1.5. TEORIA DE ARGYRIS.

Argyris hace notar cuales son las diferencias que existen entre el hombre maduro y el inmaduro, señalando que estas últimas se presentan con mayor claridad en el niño, esto como ejemplo;

a) - mientras que el niño se subordina a cualquier fácilmente, el adulto, puede desempeñar, tanto el papel de

Subordinado como de jefe, por eso, no suele gustarle que se le diga exactamente y con todo detalle lo que debe de hacer y como debe de hacerlo, si nomás bién siente esto como una carga desagradable.

b).- El niño y el hombre maduros, son fundamentalmente pasivos. Un adulto maduro, es básicamente activo: gusta y busca extraer prácticamente sus propias conclusiones sobre aquello que debe hacer y sentirse capaz de poder iniciar sus propias actuaciones. Lo que necesita es solo que se le indique con precisión que es lo que se requiere de él y porque : a él le complace hacerse cargo del resto

c).- El niño y el inmaduro son más bién dependientes, entantanto que el adulto maduro gusta de ser independiente al máximo posible. La razón de ésta dependibilidad del niño radica en que al no saber lo que es adecuado e inadecuado busca que otros en quienes el confía, le indiquen lo que ha de hacer. El hombre maduro por el solo hecho de serlo, en cambio, esta normalmente en la posibilidad de desarrollar sus propios interés y los que se encomienden.

d).- El adulto maduro está en mejores condiciones que el inmaduro para provechar las experiencias del pasado, sus mismos errores y con mayor razón sus aciertos, le hacen saber en que forma puede y debe enfrentar en futuro y es, por ello, capaz aún de hacer sacrificios, siempre que vea que valen la pena para lograr algo.

e).- Mientras que el niño y el inmaduro solo pueden responder a una situación concreta en un número limitado de formas, el adulto prefiere sus métodos, no gusta ordinariamente de que se muestre el único procedimiento para hacer algo, y aún más de aburre y se desanima cuando tiene que repetir una serie de acciones sin variación.

CRITICA:

Aún cuando las observaciones de Argyris no sean ---

Totalmente exactas por lo que hace a la críticas de la administración actual ya que por una parte, en muchos casos - niveles, empresas, no son exactamente descriptivas de la situación real .

Y por la otra su misma distinción entre lo que se una persona madura y la que no lo es, puede en algunos casos - justificar para algunos la forma actual de dirección, tiene la ventaja de que señala precisamente aquellos capítulos en los que es necesario poner énfasis para impulsar y desarrollar precisamente, aunque es imposible hacerlo instantáneamente, por la madurez de los trabajadores y de los jefes intermedios.

Hay que notar, además, que ésta responsabilidad y preparación de los jefes intermedios y aún de los trabajadores, no se logrará jamás mientras las empresas persistan - en señalarles en detalles lo que han de hacer y la forma - en que han de realizarlo, desarrollar la responsabilidad - no es problema solamente de teoría y conocimientos, sino - de práctica y delegación gradual prudentemente intensificada

1.6 TEORIA DE MASLOW

El doctor Abraham Maslow (1954) postuló y trató demostrar en sus estudios que hizo, que el hombre posee dentro de sus necesidades una escala que él la desarrollo de la siguiente manera:

Fisiológicas.- Las necesidades fisiológicas son aquellas - que son indispensables para la conservación de la vida: -- alimentarse, respirar, dormir, etc. Pueden saciarse, a diferencia de las secundarias, que éstas últimas son específicamente humanas.

De seguridad.- El hombre desea estar en la medida de lo posible cubierto a las contingencias que se le puedan presentar en lo futuro, requiere sentir seguridad futuro aprovisionamiento de satisfactores para él y para su familia de personas que lo rodean, de acuerdo a las necesidades ----

Primarias, necesita igualmente sentir seguridad en cuanto al respeto y seguridad de los demás grupos sociales, además esta seguridad se debe reflejar primordialmente de una manera especial en el trabajo, es decir, en donde el proporciona sus servicios, ya que a él se le debe asegurar esa fuente de sustento cuando menos por algún tiempo (contratos colectivos de trabajo), para que el no tenga la insertidumbre y pueda desarrollar su trabajo de una manera eficiente, y de ésta manera logre satisfacer completamente ésta necesidad de seguridad.

Pertenencia y Afiliación (Sociales).- Desde tiempos remotos se ha comprobado que el hombre ha tratado de vivir en sociedad y que es necesario para sobrevivir salvo raras excepciones vivir dentro de una comunidad es decir aliarse con las demás personas que integran esa sociedad. Hasta aquí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero además el ser humano necesita sentir que pertenece a grupo y que además que el grupo al que ésta perteneciendo lo acepte dentro del mismo.

De estima (Auto Estimación).- Al ser humano le es imprescindible emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no solamente necesita sentirse apreciado y estimado sino que además le presisa destacar, contar con cierto prestigio (Status) entre los integrante de sus grupos en una jerarquía, es decir que sea reconocido dentro del grupo al que pertenece.

De Autorealización.- El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congeneres, verterse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas así mismo, requiere trascender desea dejar huella de su paso en éste mundo, una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra a través de la creación. Esta necesidad, especialmente se ve frustrada en el trabajo industrial, la producción en serie, fragmentada en diversas --

Operaciones repetitivas, impone un obstáculo a la satisfacción de ésta necesidad,

Es importante hacer notar que en las brevísimas descripciones anteriores se han tomado las generalidades dejando a un lado las acepciones, conviénden acentar, igualmente que la satisfacción de éstas necesidades no se distinguen diáfánamente en muchas ocasiones, sino se mezclan y se confunden, ofreciendo complejas formas de satisfacción, moldeadas éstas en gran parte por la sociedad. Además, precisa enfatizar que las necesidades secundarias se manifiestan en grado diferente en los diversos individuos y en las diversas edades.

Un concepto básico para la teoría de Maslow es de prepotencia, según él, cuando las primeras necesidades es tan razonablemente satisfechas surge el segundo grupo, el tercer grupo de necesidades no es prepotente sino hasta que el segundo está razonablemente satisfecho, y así sucesivamente, en otras palabras se establece una jerarquía en la cual las necesidades superiores no motivan, sino -- hasta que las anteriores han alcanzado un nivel adecuado de satisfacción.

Una salvedad enderessada contra la teoría de Maslow es que no ha sido provada, se haría necesario realizar un estudio longitudinal en el tiempo con diversos grupos de personas y determinar si a medida que se van satisfaciendo sus necesidades se cumple el principio de prepotencia. De hecho existe un estudio en este sentido que no ha aprovado la verasidad de la teoría, sin embargo, antes de descartarla, es requisito contar con un mayor número de investigaciones en éste sentido.

Otra crítica de ésta teoría es que las definiciones de las necesidades no son operacionales, en otra palabras que no presenta las operaciones y manipulaciones necesarias

Para obtener las necesidades.

1.7.- Teoría de Herzberg.- Herzberg y sus colaboradores - Mausner y Snyderman (1965) pidieron en una ocasión a 200 personas entre ingenieros y contadores, que describieran brevemente un episodio que le hubiera causado mucha satisfacción en su trabajo (Señalando que si esto los había llevado a laborar con mayor intensidad, con menor o con igual intensidad), y otro que les hubiera sido particularmente insatisfactorio (Señalándose también el nivel del trabajo posterior).

Basicamente la teoría dual dice que los factores intrínsecos o partes del puesto, tales como responsabilidad e iniciativa etc, cuando están presentes motivan favorablemente al personal, es decir, causan satisfacción pero que su ausencia no ocasiona insatisfacción, en cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros limpieza, etc. - están ausentes, en otras palabras, la teoría dice que carencia experimentadas por la persona en el medio (físico o social), de trabajo, le causa insatisfacción pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuado no le causan satisfacción.

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contra partida la insatisfacción, apunta que, por lo contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes, por ésta razón se les denomina también teoría dual.

Una implicación inmediata de ésta teoría es que las prestaciones de tipo social (seguros de vida, fiestas de fin de año, eventos deportivos, etc), y el modelo de supervisión basada en "relaciones humanas" y enfatizado por muchas empresas así como la labor de las comisiones mixtas de higiene y seguridad que deben de ser instituidas en cada organización por disposiciones legales, solo tenderán,

Ha evitar la insatisfacción, pero no lograrán la satisfacción; para llegar a ella se requeriría buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, dar mayor oportunidad para el despliegue de iniciativa, aunque no deja de ser atractiva para muchas personas la teoría dual de Herzberg ha sido muy combatida especialmente en el aspecto metodológico.

En primer lugar, se le sensura que los resultados solo pueden obtenerse si se sigue el método descrito, lo ideal es por el contrario, que atacando un problema de conocimiento desde distintos puntos puede llegarse a resultados semejantes. Otro argumento esgrimido contra la teoría y para la cual existen muchas comprobaciones en la vida cotidiana, así como experimentos en que tendemos a adjudicarnos el crédito por los éxitos y en cambio a culpar a alguien por los fracasos ajenos a nosotros. En éste caso los sujetos tendrían a indicar que la satisfacción se debió a que pudieron poner en juego algún aspecto personal, mientras tendrían a arrojar la responsabilidad de su insatisfacción a los compañeros, al supervisor, a las políticas de la empresa, es decir a factores existentes en el medio.

Por otro lado, algunos críticos han hecho notar que Herzberg y sus seguidores han pasado por alto y aparentemente no se han preocupado por el hecho de que, tanto en los estudios de Herzberg como en otros, algunos factores intrínsecos han sido señalados como fuentes de insatisfacción en un porcentaje mayor que factores extrínsecos.

Algunos críticos se quejan también se que el método de clasificación de respuesta es muy objetivo y que por lo tanto pueden verse resultados viciados por los prejuicios de los investigadores.

Tal vez entre todas las teorías de la motivación ---

Ninguna se ha visto envuelta en tantas polémicas como la teoría dual de Herzberg.

1.8 TEORIA DE MC CLEALLAND.- Formula su teoría sobre la motivación bajo lo siguiente: Para él las personas están motivadas primordialmente por tres factores: Uno de realización de logro, otro de afiliación y otro de poder.

Las personas motivadas por el primer factor, desean lograr cosas, se plantean metas estas metas se persiguen con el fin de lograr algo con todo la intención de alcanzarlas. Las personas motivadas por la afiliación en cambio, están más interesadas en establecer contactos sociales, es decir para ellas son más importantes las relaciones que pudieran tener con otras personas.

La persona motivada por la realización desea especial y específicamente lograr sus metas u objetivos que se trazó, aunque ello implique en no ser aceptada plenamente por un grupo, por ejemplo: un gerente quiere imponer ciertas normas nuevas de producción y lucha por lograrlo, aunque por ello tenga que ganarse algunas antipatías de los trabajadores, los realizadores son los jefes de las empresas, los ejecutivos interesados en lograr ganancias, en establecer compañías bien acreditadas, en fincar industrias, según Mc Clelland, las personas motivadas por el poder tratan de infundir sobre los demás.

Tal teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en éste su deseo de superarse o realizarse; según él las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo del país; lo importante es la motivación del logro que los individuos de tal nación posean, éste autor hace del factor "logro" el centro del desarrollo económico; dicho factor se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejersan sobre él

Factores tales como la confianza, la libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro, también se puede deber a los padres de igual manera el desarrollo del motivo del poder.

Para probar su teoría McClelland realizó una serie de estudios por diversos países, dichos estudios consisten en pedir a las personas que relaten ciertas historias o una historia que se les ocurra al serle presentada una lamina, los contenidos de las historias, son clasificadas despues, éste autor ha encontrado con estas investigaciones que en los países industrializados la motivación del logro es mayor que en algunos países no industrializados y que en estos últimos la motivación de afiliación resulta más elevada que en los primeros.

Entre otras cosas ha encontrado que en los Estados Unidos los ejecutivos relatan mayor número de historias con contenidos de realización que las personas que ocupan puestos inferiores, todo esto arguye McClelland es prueba de su teoría.

CRITICAS.- Uno de los puntos debiles del método de McClelland es precisamente el de la interpretación del contenido de las historias, este constituye el mismo problema de todas las técnicas proyectivas usadas y utilizadas en Psicología y aunque McClelland ha desarrollado un larguísimo cuestionario que pretende garantizar la objetividad de la interpretación, la verdad es que simplemente hace más sofisticada la subjetividad de las interpretaciones.

El hallazgo de que los gerentes denotan esto en los subordinados, esto plantea creo una interrogante muy especial, cabe preguntarse si en verdad la mayor motivación del logro los hizo llegar a ocupar puestos elevados en la jerarquía de las empresas; o bien, si por el contenido de las presiones a las que ven sometidos en estos puestos -- los hace fantasear con un contenido de logro o realiza---

lón, en otras palabras, como dato curioso que contradice su teoría y que no a explicado más a fondo creo yo es -- que en sus investigaciones Mc Clelland ha hallado que -- los mas altos ejecutivos denotan menos motivación de logro que algunos de los subordinados, la teoría tuviera -- más validez si aquellos es decir los subordinados deberian de denotar un mayor índice de motivación de logro -- Mc Clelland señala que.

1.9 LOGRO DE LA EXPECTATIVA DE VROOM.

En los últimos años se han considerado muchas teorías de motivación, que ha veces se describen como de expectativa o instrumentales, Vroom ha formulado una de -- las más populares y su interpretación se basa en tres -- conceptos; valencia, instrumentalidad y expectativa. La valencia representa el valor o importancia que tiene para una persona un resultado específico. Refleja la fuerza del deseo de la persona o del atractivo que para ella tengan los resultados de una vía particular de acción.

La instrumentalidad refleja la percepción que la -- persona tiene de la relación entre "un resultado de primer nivel" (como alto rendimiento) y un "resultado de segundo nivel" (como una promoción, por ejemplo, podría reflejar el grado en que una persona cree que el rendimiento puede ser instrumental para ganarle una promoción.

La expectativa se refiere al grado en que cree que sus esfuerzos le alcanzan, el resultado de primer nivel, en éste caso, rendimiento. En resumen Vroom cree que la motivación comprende un proceso consciente o inconsciente de 3 pasos.

1.- ¿Cree el individuo que una meta de segundo nivel, -- tal como la promoción, es importante para el o de alta valencia?

2.- ¿Cree que un alto rendimiento, en éste caso el resultado de primer nivel, será instrumental para ganarle su promoción?

3.- ¿Cree que el esfuerzo que haya le dará efectivamente - por resultado un aumento de rendimiento?

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION Y DISCUSION.- Muchos de los resultados de la investigación apoyan la teoría de la expectativa de Vroom sobre la motivación.

En uno de estos estudios Vroom encontró que el 76% de los estudiantes que investigo preferían ir a trabajar para patrones a quienes consideraban los más instrumentales para alcanzar sus metas.

1.10.- La motivación y su aplicación en nuestro medio empresarial.- En las breves descripciones anteriores se pone de manifiesto que las teorías emboga en el campo de la administración han surgido en los Estados Unidos, actualmente, muchas personas aceptan lo dicho en estas teorías, sin detenerse a pensar cual es la situación cultural en nuestro medio que, sin duda deberá ser considerada para un tratamiento serio de este problema.

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

En México investigaciones que se han hecho indican -- que los intereses máximos de una muestra compuesta por -- obreros, vendedores y oficinistas consistieron en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en su actividad y en tener oportunidad de poner en práctica las propias ideas en el trabajo, respectivamente, si pensamos que estos intereses están revelando una insatisfacción, resultaría que la necesidad más insatisfecha y, por tanto, la de más intensa motivación sería la de estima, seguida por la de seguridad en otro estudio hecho por Arias Galicia hecho con gerentes estos mostraron sentirse muy insatisfechos en el factor seguridad en el empleo, lo cual es sorprendente si se tiene-

En cuenta que debido al desarrollo económico del país --- existe una demanda muy superior a la oferta de ejecutivos. En segundo y tercer lugares de insatisfacción estuvieron la necesidad de autonomía y la de autorrealización respectivamente, se empleo la escala de Maslow, modificada para incluir una necesidad de "autonomía" pues se supone --- que los gerentes deben tomar decisiones y para ello requieren cierta libertad.

En otro estudio realizado con empleadas de oficinas y obreras, el interés máximo de la muestra estudiada fué tener un jefe comprensivo y justo para las primeras, mientras las segundas acentuaron la seguridad de contar con su empleo.

Como conclusión podemos asegurar que la motivación - cada vez mayor importancia en nuestro medio empresarial.

CAPITULO II

LAS NECESIDADES HUMANAS.

CAPÍTULO II.- LAS NECESIDADES HUMANAS

2.1.- CONCEPTO DE NECESIDAD.- Los seres humanos deseamos muchas cosas, todas precisamos aire, alimento, habitación, otras necesidades, tan justas como reales, son la posición social-económica, el reconocimiento de nuestros esfuerzos, y un sentimiento de pertenencia; pero frecuentemente estas son más difíciles de satisfacer.

Una razón de nuestra falta de progreso en lograr que el hombre adquiera destreza y la utilice en el desarrollo de su potencial completo reside en el hecho de que las necesidades humanas cambian con el tiempo y con las circunstancias.

Según Hull concibe las necesidades "como aquellas sustancias que deben incorporarse (por ejemplo: aire, agua, comida) o eliminarse, para que el individuo sobreviva, y aquellas interacciones (como son: cortejo, apareamiento y conducta maternal), necesarias a la sobrevivencia de la especie".

Las necesidades del organismo antes que nada hacen surgir y modifican la conducta. Hull dice que las condiciones de necesidad "activan órganos receptores más o menos característicos" (Hull, 1943:18).

En general consideremos a las necesidades como todas aquellas que se refieren al proceso biológico, a la propia estimación, confianza, independencia, conocimiento, competencia y a sentirse parte del grupo, asociarse, ser aceptado por los compañeros y en una palabra, recibir y dar amistad y amor que son un imperativo del funcionamiento del organismo.

Las necesidades no solo varían de una persona a otra a veces varían de un grupo a otro.

Las tentativas de alcanzar la satisfacción de las necesidades y deseos se enfrentan frecuentemente con obs---

Táculos, precindiendo del status al trabajo de cada uno - muchas veces estos bloqueos solo son temporales y se superan fácilmente.

Las diferencias e importancia relativa de las necesidades se deben primordialmente a las características personales: Personalidad, antecedentes, convicciones y necesidades, por ejemplo: Desempeñan un trabajo que sea interesante, aumenta en importancia en la medida que la educación y los ingresos aumentan.

Las necesidades parecen seguir una secuencia o serie de niveles.

2.2.- LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES HUMANAS, - SU DETENCION E IMPORTANCIA.- La aportación es la clave para la satisfacción de las necesidades humanas, lo que el hombre hace, los logros en su trabajo, las gestiones que se ofrecen y el impacto de sus esfuerzos son, finalmente la consideración importante para que este satisfecho en su trabajo, también son importantes las relaciones con sus superiores, sus asociados y subordinados, así como su habilidad y capacidad para utilizar efectivamente las mejores técnicas y ayudas para su trabajo en particular la investigación muestra que es difícil que una persona reúna los atributos que satisfacen todas las necesidades, parece que en lo general están relacionadas al puesto y están sobre una base individual.

Numerosos directores y supervisores ignoran las necesidades y deseos que tiene el empleado en relación con su trabajo. Creen que motivar se reduce a proporcionar incentivos económicos, "la mejor forma de motivar a nuestra gente es pagándole más" y eso constituye un grave error - Es cierto que si en dichos renglones (salario y prestaciones) se satisfacen las necesidades del personal; dos importantes fuentes de descontento se eliminarán; pero con-

Ello no se garantizará una producción por encima del promedio.

¿Qué espera de su trabajo?

¿Cómo jerarquizaría sus deseos según su importancia?

Después se pidió a directores y supervisores que clasificarán los deseos expresados por los trabajadores, en el orden de importancia que ellos creyeran que tenían para los trabajadores. En la table que se presenta a continuación se observan las amplias y a menudo muy contrastadas diferencias de opinión expresadas por ambos factores-productivos:

Area de Satisfacción con el trabajo ¿desean más los trabajadores?	Clasificación de trabajadores en Orden de Importancia.	Clasificación de administradores en orden de importancia.
Crédito por el Trabajo que hacen	1	7
Comprensión y rendimiento	4	5
Condiciones físicas de trabajo	7	6
Interés en el trabajo	2	3
Asesoramiento en problemas personales.	6	8
Seguridad en el trabajo.	8	2
Salario justo y aumentos en el mismo.	3	1
Promoción a base de meritos.	5	4

Como puede verse, los administradores opinaron que el salario y la seguridad en su empleo era lo que primordialmente interesaba a los trabajadores y estos en cambio expresaron como su deseo más importante, el de estar orgullosos de su labor. En tanto que los administradores pensaban que eso no importaría a los trabajadores, estos señalaron que precisamente lo que más deseaban era que se les reconociera el trabajo bien hecho que ellos habían realizado.

En si la motivación implica una condición dentro del individuo considerada como una necesidad y algo exterior a él que se conoce como incentivo o meta. La necesidad está acompañada por un estado de inquietud o tensión que origina que el comportamiento sea dirigido hacia una meta -- que satisfaga la necesidad y en esta forma reduzca la inquietud o tensión. Esta secuencia puede ser mostrada en forma diagramática como sigue.

NECESIDAD SENTIDA	COMPORTAMIENTO DIRIGIDO	INCENTIVO O META	DISMINUCION DE LA NECESIDAD
(Crea sentido de tensión, angustia).			(Eliminación de la tensión, angustia).

Si un gerente desea de mejorar su trabajo, decidir tratar de satisfacer en forma más efectiva las necesidades humanas de sus empleados, el primer paso lógico es identificar cuales son las necesidades en un caso específico para este propósito, puede ser de gran ayuda la experiencia y la eficiencia en el arte de la administración, pero la tarea puede ser muy difícil las necesidades del empleado son dinámicas; no pertenecen constantes durante

Períodos más o menos prolongados.

2.3 INCENTIVOS POSITIVOS.- Los incentivos que más ampliamente son usados en los negocios y en la industria consisten en (1) dinero, (2) seguridad, (3) reconocimiento, (4) competencia, (5) conocimiento de los resultados y (6) participación. El dinero y la seguridad se han sobreenfatizado a menudo y en muchos casos la administración ha supuesto que esto es todo lo que el trabajador espera de su trabajo. Mayo llamó en alguna ocasión a esta suposición errónea la "Hipótesis de la chusma".

Los incentivos no financieros de apreciación y reconocimiento, competencia, conocimiento de los resultados y participación, nunca tomarán el lugar de los incentivos financieros de dinero y seguridad, pero pueden ser usados efectivamente para suplantar estos y para motivar el comportamiento hacia la dirección de alcanzar metas que sean recompensantes y satisfagan a la administración y a los empleados.

2.3.1.- Una sociedad industrial, el dinero es el incentivo usado más frecuentemente para estimular al trabajador a una mayor producción, cuando a los empleados se les pide que expongan lo que preferirían recibir a través de sus empleos, sin embargo, el salario se encuentra muy rara vez en la parte superior de la lista. Esto establece un constante con las demandas que hacen los sindicatos que ha menudo demandan un incremento de salario para sus agremiados, si bien pueden ser algo tanto suponer que los empleados no están interesados en un salario justo, algunas demandas de incrementos de salario, pueden ser el resultado de su imposibilidad de reconocer o expresar verbalmente otras necesidades que no están siendo satisfechas a través de sus trabajos, Además, los sindicatos solicitan, a menudo, más dinero como parte de su estrategia de negociación, para obtener más seguridad y otros -

Beneficios. no obstante generalmente el dinero es efectivo como incentivo. Los sistemas de salarios incentivos, que relacionan los salarios directamente con la producción, siempre y cuando los estándares se hayan desarrollado apropiadamente y el sistema esté administrado en forma efectiva. El apoyo y la confianza de los empleados son factores importante para determinar el éxito de tales sistemas, la participación de utilidades, por tanto, es efectiva como un incentivo para una mayor producción tiene efectos positivos sobre las actitudes de los empleados.

2.3.2.-SEGURIDAD.- La mayoría de los empleados desean obtener seguridad en sus empleos, desean sentir que están protegidos contra la pérdida de su empleo o de sus utilidades, ya sea debido a un accidente, una enfermedad trabajo insuficiente para mantenerlos ocupados, despedidos arbitrarios, u otras razones. Están interesados en su seguridad para los años siguientes a su retiro. Así pues la seguridad es indudablemente un incentivo positivo para el trabajo. El empleado que se encuentra razonablemente seguro goza de tipo de libertad e independencia que le estimula a participar más entusiastamente en el trabajo y a trabajar hacia el alcance de los objetivos de la organización. Se encuentra en la posición de verse libre para dirigir sus energías principales hacia las metas de la empresa, más bien hacia el logro de su seguridad personal.

2.3.3.- COMPETENCIA.- La competencia puede ser usada como incentivo para estimular ciertos tipos de comportamiento favorable. Un empleado puede competir consigo mismo, con otros grupos al competir con uno mismo, tal como es el caso cuando un empleado trata de mejorar sus propios registros, la satisfacción puede provenir del mismo individuo y nadie se enfrenta a pérdidas por no ser el ganador. La competencia entre los empleados individuales y los grupos de empleados puede ser ventajosa para estimular una creciente seguridad y mejores formas de vida y para mejorar la asistencia así como la produc-

Clón.

La competencia entre los empleados para lograr una mejor producción puede ser estimulada usando graficas de progreso. Debe enfatizarse sin embargo que dichas graficas no deben usarse como una base para penalidades o reproches, más bien deberán usarse positivamente como una base para impulsar y ayudar una autoridad reporta que -- cuando los hombres se encuentran compitiendo contra sus propios registros pasados, cualquier cosa que tienda a -- disminuir la producción se hace tan importante para los trabajadores como para el supervisor. El desarrollo del interés y entusiasmo personal para la obtención de los estándares de trabajo, requiere, no solamente la práctica de buenas relaciones humanas en la supervisión, sino una comunicación cuidadosa con el empleado que se encuentra en el nivel de la ejecución desada. En muchos casos, los sindicatos laborales han intentado minimizar la competencia entre los trabajadores, estableciendo límites para -- las cargas de trabajo enfatizando la antigüedad para promover y despedir a los empleados.

2.3.4.- PARTICIPACION.-La participación se reconoce como uno de los mejores incentivos para estimar la producción del empleado y para proporcionarle satisfacción en su trabajo. Además de proporcionar oportunidades al empleado para participar en juntas y conferencias, en comites o a -- traves de los buzones de sugerencias, necesita darse una mayor atención a la necesidad de participación para tomar decisiones acerca del trabajo mismo y de las condiciones bajo las cuales se efectúan dentro del grupo de trabajo.

Debido a la implicación del empleado y de su compromiso personal con respecto al éxito del cambio la participación, al tomar decisiones puede ayudar a disminuir la resistencia al cambio. Es normal que los miembros de un grupo de trabajo, así como en otras áreas, áreas relacio-

Nadas con su empleo, debido a que los patrones habituales deben ser revisados y, a menudo, el cambio se percibe como algo que afecta la seguridad del empleado. En adición cuando se efectúan cambios, a menudo varían las relaciones sociales entre los empleados, afectando en ésta las satisfacciones normalmente obtenidas a través de la asociación y la interacción, como resultado, la mayoría de los empleados, amenos que hayan tenido cierta voz en voz en el cambio, responderán al cambio mismo con cierto grado de resistencia.

2.3.5.- RECONOCIMIENTO.- Es importante que los empleados sean reconocidos y - apreciados en su trabajo y más cuando el trabajo ha sido bien hecho. La apreciación sin embargo, debe reservarse para aquellos casos en que verdaderamente se merece y cuando puede ofrecerse sinceramente si la apreciación se usa frecuentemente puede caer en el error de convertirse en un especie de opio, que debe ser usado en cantidades crecientes con objeto de ser efectivo si la apreciación se proporciona en forma sincera, deberá eventualmente ir acompañada de forma más tangible de reconocimiento, tales como aumentos de salarios o promociones en otra forma, su sinceridad puede ser sospechosa.

2.3.6. CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS.- Conforme progresa el entrenamiento del empleado la motivación debe ser mantenida e inclusive incrementada informándolo sobre su progreso a través del entrenamiento su progreso, tal como queda determinando por las pruebas y otras registros puede ser trazado en una gráfica, a la que comúnmente se le llama curva de aprendizaje. En una curva de aprendizaje, se expresa la relación entre el tiempo (en días y semanas) y las unidades de producción.

En muchas situaciones de aprendizaje se presentan ocasiones en las que no ocurre ningún progreso, tales períodos sin resultados, se muestran en una línea prácticamente horizontal, la cual recibe el nombre de meseta. Una

Meseta puede ser el resultado de métodos poco efectivos de trabajo, o puede deberse también a una reducción de la motivación. Una guía apropiada por parte del instructor puede revelar la causa de una meseta y puede permitir al instructor ayudar al entrenado, mediante medios tales como sugerencias sobre los procedimientos de trabajo o ayuda para establecer nuevos incentivos.

Si bien el conocimiento de los resultados proporciona un fuerte incentivo en todas las etapas del aprendizaje, especialmente necesario después que ha disminuido el entusiasmo inicial de la situación de aprendizaje. Es importante, por consiguiente que los empleados sean informados de su progreso durante todas las fases del entrenamiento.

2.4.- INCENTIVOS NEGATIVOS.- Los incentivos negativos implican el castigo o la amenaza de castigo para motivar el comportamiento del empleado hacia la dirección deseada.

Los problemas implicados en el manejo de situaciones adversas varían según cada caso, con todo, hay determinadas cosas que deberán hacerse en el trámite de cada uno de los casos, tanto si el mismo implica una reprimenda verbal como incluso, la destitución.

Los castigos típicos en los negocios son:

- 1.- Amonestación verbal, escrita.
- 2.- Multas monetarias.
- 3.- Degradación.
- 4.- Suspensión temporal.
- 5.- Despido.

2.4.1. AMONESTACION VERBAL, ESCRITA; La amonestación es el método que más comúnmente se usa para castigar al trabajador por un desempeño insatisfactorio de su trabajo o por un comportamiento inadecuado.

Una de las primera cosas que aprendemos en la administración de recursos humanos es que a los hombres no les gusta que se le reprenda.

Si una persona es amonestada, su sentido de la seguridad resulta afectado y esto se refleja en su trabajo.

En la amonestación es conveniente que se convenga al trabajador de que se no trata de castigarlo sino de ayudarlo a mejorar mostrándole que es lo que hace mal.

Las personas sometidas constantemente a las amonestaciones llegan a estar sumamente perturbadas y emocionalmente alteradas. Las amonestaciones son una situación que puede dañar la salud emocional de las personas que la sufren, seguramente motivará al personal a trabajar de mala manera y estar en contra del jefe para vengarse de él.

Un hombre que es amonestado cuando comete un error - por lo regular se resiste, algunas personas trabajan en contra del supervisor y tratan de reducir sus dimensiones, otros ocultarán sus resentimientos pero finalmente dejarán el trabajo.

Antes de cualquier tipo de amonestación hacia un trabajador, es muy importante tener a la mano todos los hechos y conocer todas las circunstancias; tales como; ¿Cuáles fueron -- las circunstancias que intervinieron cuando el trabajador hizo mal de trabajo o cometió el error? ¿Cuáles fueron las dificultades bajo las cuáles trabaja en ese momento? ¿Cuáles -- son sus antecedentes en cuanto a su posición como trabajador?

Poco se ha hecho hasta donde concierne a las amonestaciones (como el tono rasposo y malhumorado de la voz de alguien, pero los experimentados sí han usado el insulto y el ataque, según estudios hechos hace años se ha encontrado que - el insulto verbal o el ataque alertaban más agresión que la -- frustración en la ejecución de una tarea.

2.4.2 MULTAS MONETARIAS.- El dinero es un incentivo en - extremo complejo que puede significar distintas cosas para diferentes personas.

En una sociedad en donde la satisfacción de las necesidades materiales de un individuo depende del dinero proveniente ya sea de salario o de otra fuentes al disminuirlo, debido a las multas monetarias por incurrir en algún error, hace que - los trabajadores pierdan su propio respeto, es probable que -- afecten su composición y sus relaciones con los demás miembros de la organización

Los empleados temen que esas multas puedan lesionar o reducir la satisfacción que han estado obteniendo por su trabajo.

Se ha observado que mientras la mayor paga representa -- una motivación las multas monetarias son factores negativos - que pueden compensar cualquier fuerza positiva de motivación-

Ejercida por el aumento de la paga.

2.4.3 DEGRADACION.- Una degradación consiste en si, en un cambio de asignación a un puesto de nivel organizacional inferior y que implica menos aptitud, responsabilidad, status y paga.

Los empleados pueden ser degradados debido a una reducción en el número de puestos del tipo que están ocupando, o debido a que su desempeño no ha sido satisfactorio. Los descensos también pueden usarse como medidas disciplinarias para castigar a los empleados por su fracaso en corregir sus deficiencias o por no cumplir por las políticas establecidas, los reglamentos o los estándares existentes. Un descenso puede crear más problemas de personal en una empresa que cualquier otro tipo de asignación, debido principalmente a los efectos psicológicos que ésta acción puede repercutir sobre el empleado degradado o sobre sus compañeros. Es difícil para la mayoría de los empleados aceptar y ajustarse a la disminución de salario y de posición relativa que generalmente origina un descenso, aún cuando un empleado pudiera ser más efectivo y eventualmente sentirse más agradable o mejor en un puesto de nivel más bajo, le será difícil ajustarse a lo que él considera una pérdida de status.

Es importante por consiguiente, que un empleado degradado reciba ayuda para ajustarse a lo que él considera una pérdida de supuesto anterior y que se le proporcione cualquier estímulo que le pueda ser garantizado en relación a sus oportunidades de volver a su nivel anterior.

Si las dificultades de un empleado se deben a una actitud hostil o a un desorden emocional, un descenso puede servir solamente para agravar el problema.

2.4.4. SUSPENSION TEMPORAL.- La reducción en la fuerza de trabajo algunas veces requiere la terminación perma-

Nente de los servicios de algunos empleados, en ocasiones puede llevarse a cabo suspendiendo los servicios de ciertos empleados por un período temporal, dependiendo su recontratación de las actividades de los negocios.

Tanto las políticas de la empresa, como las cláusulas del acuerdo laboral, deberán definir claramente los derechos de empleo de cada individuo.

II.- Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad y honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón - sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, salvo que media provocación o que obre en defensa propia.

III.- Cometer el trabajador contra algunos de sus -- compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en la que se desempeñe el trabajo.

IV.- Cometer el trabajador, fuera de servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo o administrativo alguno de los actos a que se refiere la Fracción II, si son de tal manera graves que se hagan imposibles el cumplimiento de la relación de trabajo.

V.- Ocasionar el trabajador intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinarias, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo.

VI.- Ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la Fracción anterior siempre que sean graves; sin dolo, pero con negligencia tal, que ella sea la única causa del perjuicio.

VII.- Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento-

O de las personas que se encuentren en el..

VIII.- Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo.

IX.- Revelar el trabajador los secretos de la fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado con perjuicio de la empresa.

X.- Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un período de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada.

XI.- Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.

XII.- Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas para evitar accidentes.

XIII.- Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga, enervante, salvo que en este último caso exista prescripción médica, antes de iniciar su servicio el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentar su prescripción médica.

XIV.- La centesima ejecutoriada que imponga el trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo; y

XV.- Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que el trabajo se refiere.

Y las bases sobre las cuales se le suspendió temporalmente, también deberán aclararse los derechos de los empleados sometidos a suspensiones, las condiciones relativas a su elegibilidad para ser recontratados y sus obligaciones para la reintegración de su puesto.

2.4.5 DESPIDO.- El despido es la acción administrativa más drástica que pueda tener lugar dentro de la empresa para un trabajador se usa contra un empleado que ha cometido una serie falta o que tiene un registro de violaciones repetidas de los reglamentos de la empresa también -

Se usa para eliminar a los trabajadores que no pueden ser utilizados en ningún puesto debido a su incompetencia o a su inhabilidad de desempeño adecuado o de no tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo o sus jefes.

Son causa de despido de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón:

1.- Engañarlo al trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de 30 días después de prestar sus servicios de trabajador.

2.5.-PROBLEMAS EN LA SATISFACCION DE NECESIDADES.- La discusión o estudio hasta este punto se ha enfocado -- hacia la naturaleza de las necesidades humanas y los diferentes incentivos mediante las cuales pueden ser satisfechas. simplemente, podemos examinar nuestra vida diaria, sin embargo, para darnos cuenta que la satisfacción de necesidades no es un proceso sencillo y que no puede ser alcanzado sin enfrentarnos a ninguna dificultad, las realidades de la vida originan frustraciones y conflictos que perturbando el sentido de bienestar del individuo y causan que reaccione en formas que frecuentemente son mal entendidas por consiguiénte una comprensión de las frustraciones y los conflictos, así como de sus efectos sobre el individuo es esencial para la administración de recursos humanos .

2.6.- FRUSTRACION.- La frustración es una barrera u obstaculo a la satisfacción de las necesidades de una persona, usando el diagrama original de sucesos motivacionales la barrera permanece entre la necesidad y el incentivo.

DIAGRAMA:

NECESIDAD SENTIDA

COMPORTAMIENTO
DIRIGIDO.

INCENTIVO
O
META

DISMINUCION DE
LA NECESIDAD

BARRERA (FRUSTRACION)

Como resultado del fracaso para alcanzar una meta la tensión o falta de balance continuará persistiendo hasta que la barrera sea sobrepasada, o hasta que se encuentre una meta sustituta que satisfaga la necesidad. Las barreras para satisfacer las necesidades pueden ser internas o externas, algunas barreras u obstáculos externos a la satisfacción de las necesidades, son encontrados por muchos empleados en forma de prácticas discriminatorias supervisores hostiles, trabajos monótonos, condiciones de trabajo desagradables, inseguridad económica y situaciones similares, algunas de las posibles barreras internas que pueden frustrar al empleado son hábitos deficientes y personalidad o aptitudes inadecuadas para un empleo en particular una inconveniencia percibida (barrera imaginaria), es tan real para la persona que así la considera, como una barrera real, considerando el hecho de que en los asuntos humanos la realidad es o puede ser asunto de interpretación personal.

Quando el deseo de alcanzar una meta particular es fuerte y la barrera es otra individual, es bastante común encontrar que el individuo frustrado se empeña en cierto tipo de comportamiento agresivo hacia la persona que causa el conflicto, el cual puede variar desde hablar mal del frustrador, hasta cometer ataques físicos reales contra él. A pesar de la forma en la cual responden los individuos frustrados dependerá considerablemente de su personalidad, la agresión es un tipo común de reacción a la frustración.

La frustración como tal influye en:

1.- Actuación en el trabajo: Un individuo que padezca cualquiera de las reacciones a las frustraciones efectuará un esfuerzo reducido afectando por tanto la producción esto no implica que necesariamente que la persona que gose de una moral positiva producirá en grandes cantidades.

2.- Accidentes y enfermedades en el trabajo:

El asalariado afectado estará más sujeto a cualquiera de estas situaciones, ya que su predisposición consistirá -- básicamente en un abandono o carencia de interés positivo

2.- Neurosis o enfermedades mentales:

Estas son manifestaciones patológicas de las frustraciones, siendo muchos los casos que sobre el mismo se podrían comentar.

Son muy variadas las perturbaciones Psíquicas:

- a).- Obsesiones.
- b).- Fobias.
- c).- Neurastenia.
- d).- Paranoia.
- e).- Estados maniaco- depresivos.
- f).- Esquizofrenia.
- g).- Demencia Precoz

El estudioso en problemas Industriales Elthon Mayo opinó; "Cada trabajador o ejecutivo, en la mayoría de los casos, padece una pena o descontento, cuando las condiciones de trabajo no son propicias, físicas o mentales, el efecto inmediato parece ser un incremento de pesimismo. Esta opinión queda apoyada con los datos alarmantes siguientes: De cada dos camas en los hospitales de Los Estados Unidos, una se destina a un paciente con problemas mentales, además se calcula que anualmente se someten a tratamiento 600,000 alcohólicos.

2.6.1 AGRESION VERBAL O FISICA.- El sujeto frustrado se -

1
encuentra ante un obstáculo y debiendo adoptar una solución al comprobar que no ha podido salvar la barrera, toma la determinación de efectuar un ataque verbal o físico, he aquí el porque este tipo de sujetos son peligrosos, ya que una serie de sujetos aquejados por frustraciones, pueden generalizar un estado caótico y peligroso, dando como consecuencia la reacción del anonimato solapado por el grito tan general.

2.6.2 REGRESION.- Retorno al pasado, queriendo en esta forma facilitar el estado de las cosas, rehuyendo los problemas actuales y sus soluciones relativas, es en éste grupo en el que encajan todos aquellos que defienden con ahínco la idea de que todo tiempo pasado fué mejor, dificultades concatenadas históricamente han hecho que el comportamiento del mexicano puede adolecer, si no es que ya de: a).- pérdida de un control emocional, b).- seguir al llder, como el borrego al pastor, c).- Falta de respesponsabilidad.

2.6.3 FIJACION.- Es la continuación de una tarea claramente ineficaz o defensa de una posición, más absurda, inconveniente en el plan constructivo. Este tipo de frustración se puede señalar en los siguientes ejemplos.

a).- Empleados de edad avanzada, para los cuales el trabajo ha alcanzado una situación ideal perfecta, que no permite ninguna modificación,

b).- Asalariados que han sido castigados en forma equivocada, adoptando la fijación como política, creen protegerse,

c).- El burócrata, pretendiendo defenderse de las reclamaciones o situaciones diferentes al reglamento, adoptan una idea fija de inflexibilidad.

Una desmedida tasa impositiva, aunada a una creciente multiplicación de la burocracia, puede dar como consecuencia una fijación anti-estatal.

2.6.4.- RESIGNACION.- Es la apatía en el desempeño de las actividades, por aceptar como irremediable el estado de las cosas si en varias ocasiones se ha tratado de mejorar la tarea que se realiza, sintiendo el resultado un fracaso, es muy probable que surgiera una frustración resignativa. Este tipo de anomalía, es común en las empresas con un estilo de dirección autocrático, que no permite ningún tipo de decisión por otra parte o de otras personas. En el medio mexicano hay grandes núcleos principalmente de población indígena y campesina que sufren frustraciones de éste tipo.

2.7 SITUACION DE CONFLICTO.- Hemos hecho notar que en las situaciones de frustración, la persona no obtiene una respuesta adecuada que le permita sobre pasar la barrera. En una situación de conflicto, -- sin embargo, existen demasiadas maneras de responder, con el resultado de que la persona afectada se encuentra imposibilidad para decidir que curso de acción seguir. El empleado que tiene urgencia de pedir a su jefe un ascenso, pero que tiene temor de hacerlo, esta experimentando un conflicto. La urgencia se debe a las oportunidades que podría tener de ser promovido y el temor a que se le diga que no esta calificado y ambas cosas se presentan fuerzas opuestas. El empleado, en cierto sentido, esta siendo tirado en dos direcciones, una -- característica de situaciones de conflicto.

Resulta inútil decir que la frustración y el conflicto se presentan en nuestras vidas diarias y, generalmente, son resultados con éxito. Sin embargo cuando la frustración y el conflicto persisten y el estado de ajuste emocional del individuo se ve afectado se requiere cierto tipo de ayuda, si bien la ayuda a los individuos con problemas emocionales es una función importante de personal, la atención deberá enfocarse hacia crear un medio de trabajo efectivo que disminuya las prestaciones y los conflictos y aumente la satisfacción de las necesidades.

Cuando se trata de alcanzar una meta pero algo interfiere haciendo necesario pensar en otra solución, y aun así no se obtiene lo que se deseaba, surge una frustración más o menos pronunciada. -

En las actividades cotidianas, a cada momento nos encontramos en situaciones que nos pueden causar frustraciones, claro está que dependerá de los sujetos y circunstancias específicas.

Al tratar de indentificar una situación de profesión es vital -- reconocer diferencias tanto en los grados de intensidad como en las personas afectada.

En la época actual, pletórica de grupos y agrupaciones, los grupos primeros han sido desplazados: La familia, la terturía, el consejo de la villa. Siendo reemplazados por enormes grupos anónimos, don de la significación personal se diluye.

Las diversas agrupaciones pueden poseer cada una de ellas una meta definida, pero, no obstante, es factible que los participantes del grupo están frustrados, por lo que la idea común será de odio.--

2.8 EL MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACION.- La administración no debe esperar que los empleados alcancen un alto nivel de producción y sean responsables y leales a la compañía, simplemente, debido a las oportunidades de trabajo que se les han proporcionado. Lo que se requiere es un reconocimiento de las necesidades de -- los empleados, como grupo y como individuos y de lo que puede hacerse para relacionar estas necesidades con el trabajo.

El desarrollo de un medio ambiente organizacional que origina -- una motivación sostenida hacia las metas de la organización, es, por consiguiente, una tarea de la administración. Deben combinarse los -- Incentivos en tal forma que se cumpla una variedad de necesidades -- humanas, concurrentemente con la obtención de las metas de la organización.

El medio ambiente Psicológico y social de la organización esta -- considerablemente-determinado por los individuos que ocupan las posiciones claves en la organización. Las actitudes y el comportamiento de bienes se encuentra en la parte superiores, tienen un efecto determinante sobre los patrones motivacionales de los individuos en todos los niveles de la organización, puede estar en posibilidad de ignorar las influencias de la administración sin que se vea afectada su propia posición o su seguridad individual, el "tono" establecido --

Por la administración superior afecta fuertemente las actitudes y el comportamiento de la mayoría de los empleados. Como resultado, cualquier intento para mejorar el desempeño del trabajo del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de ésta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los subordinados, influyen la eficiencia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades del trabajo.

Posiblemente se obtendrá un alto nivel de motivación de los empleados cuando se comprendan los deberes y responsabilidades de los individuos, cuando se indican claramente las líneas de autoridad y cuando los objetivos se definen con claridad.

Cuando se proporcionan amplias oportunidades para tomar decisiones dentro de un empleo se estimula interés y la iniciativa. Tal interés de iniciativa originan el cumplimiento de las necesidades de participación prestigio y autorealización. Desafortunadamente, un fracaso en la delegación de responsabilidades generalmente se inicia en la parte superior y se filtra hacia abajo, afectando a la humanización completa.

Relacionado con la delegación de autoridad, se encuentra el asunto del control. Debe ejercerse un esfuerzo consciente para evitar el sobre control y la sobre supervisión de personal en todos los niveles de la organización. El sobrecontrol puede ser evitado mediante la preparación de descripciones de puestos precisos, programas de trabajo apropiadamente planeados y un sistema de comprobación interna.

CAPITULO III

ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION

CAPITULO III

ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION.

3.1 CONCEPTO DE PROGRAMAS.- En muchas compañías los problemas y las crisis de personal consumen demasiado tiempo a la administración- la cual tiene una oportunidad relativamente pequeña de tomar medidas- necesarias para prevenir la ocurrencia de problemas futuros.

Se debe preveer el desarrollo de un programa que guie el desempeño de las actividades o funciones necesarias para llevar la acción - en los planes.

Un programa es un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos que han de darse recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar adelante una - forma de acción determinada; de ordinario: (Koontz, o' Donell, 1977 ; 59).

Otro concepto de programa es que puede ser considerado como un - plan general para ejecutar las funciones que estan señaladas al departamento, los proyectos se componen de los trabajos detallados asignados al personal.

Un programa primario puede requerir muchos programas derivados, - por ejemplo: Un programa de una compañía de aviación para invertir en nuevos Jets, de aparatos y repuestos que cuestan muchos millones de - dolares, requiere muchos programas derivados. Debe desarrollarse en- detalle un programa que brinde el mantenimiento y las bases de opera- ción de repuestos y partes, se debe preparar los locales o departamen- tos especiales, hay que entrenar y capacitar al personal de manteni- miento , así mismo, se debe entrenar mejor a los pilotos e ingenieros de vuelo y, y los nuevos Jets, implican una adición neta a las horas- del vuelo, se debe contrar personal de vuelo. En cuanto - los servi- cios se extiendan a otras ciudades del sistema aereo, hay que revisar- itinerarios de vuelo y hay que entrenar al personal de las estaciones de tierra para atender las naves.

Los programas publicitarios deberán de dar mayor difusión al ----

nuevo servicio, Deben desarrollarse planes para finalizar y asegurar los nuevos aviones.

Algunos de los programas escíamente los qué implican contratación y entrenamiento pueden desarrollarse demasiado pronto o demasiado tarde puesto que el resultado de alistar y entrenar personal antes de requerir sus servicios puede traer gastos innecesarios.

Por tanto muy raras veces se encuentra un programa de importancia en la planeación de los negocios que se sostenga por si mismo. En general son partes de una estructura completa de programas, se subordinan a unos y afectan a otros.

3.2 ETAPAS O PASOS BASICOS EN LA ELABORACION DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION.- Un programa de instrucción con una estructura adecuada tienen ciertos objetivos bien definidos, estos objetivos bien definidos se deducen de una determinación de necesidades de enseñanza dentro de la empresa y, a su vez señala la manera de realizar la instrucción, que personas deben recibirla, y un esquema para la evaluación de la eficacia del programa.

Con frecuencia la existencia de un problema pone de relieve la necesidad de enseñarles a los trabajadores cierta clase de instrucción, por ejemplo, la automatización puede traer como consecuencia despidos y la consiguientes necesidad de enseñarles a los trabajadores desplazados a desempeñar otros empleos. Es posible que la expansión rápida de la producción de ciertos cambios en el mercado de la mano de obra hagan necesario enseñarles a los empleados relativamente inexpertos de los conocimientos o habilidades que requiere un trabajo.

Ha veces una empresa descubre que la introducción de un nuevo equipo implica un incremento marcado de accidentes y necesita establecer un programa de enseñanza de medidas de seguridad.

El programa empieza con ciertas preguntas relacionadas con la necesidad: ¿En que campo se necesita la instrucción?, ¿Cuáles son las necesidades específicas de enseñanza de estos trabajadores?. No es sino después de contestar a esta clase de interrogaciones que la empresa puede comenzar a pensar de la clase de programas que requieren sus necesidades.

Los pasos basicos son:

- 1.- Detección de necesidades.
- 2.- establecimiento de objetivos.

Inidicios.

3.2.2.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.- Un programa acertadamente concebido alcanza a todos los niveles y actividades de una organización Industrial.

Su impacto afecta a los trabajadores con distintos grados de experiencia y diversos niveles de clasificación.

La diversidad de las necesidades de instrucción nos permite presentar una línea exhaustiva de los objetivos que pueden alcanzarse como resultado de la enseñanza.

Estos objetivos se determinan a través de la elaboración de cursos de capacitación lo cual el objetivo principal serían el de tener y lograr una magnífica armonía en la empresa así como poder desarrollar todas las políticas, programas y procedimientos, para la obtención de los principios de la administración.

Una vez que nos hemos trazado nuestros objetivos en base a estos podemos desarrollar un programa de cursos en base a :

- a).- Temas a resolver.
- b).- Local
- c).- tiempo.
- d).- Técnicas que se van a seguir.
- e).- instructores.
- f).- Participantes.
- g).- Costo.

a).- Temas. - Serán de acuerdo al número de necesidades que haya en la empresa, existen temas con finalidades:

1.- Correctivas. - Cuando se tiene un alto grado de accidentes sobre el mejor uso de erramientos.

2.- Promocionales o de desarrollo. - Influyen en el mejor manejo del personal y administración general de sistemas etc.

3.- De inducción. - cuando combina la empresa votaciones tanto internas como externas.

b).- Locales. - Deberán poseer el mejor ruido posible adecuada iluminación y pueden ser:

1.- Tipo teórico.- Cuando la instrucción es principalmente teórica y de relaciones humanas.

2.- Tipo medio ambiente del trabajo.- Cuando la instrucción es práctica.

c).- Tiempo.- Puede distribuirse en dos formas:

1.- Tiempo completo.- es conveniente por el mejor aprovechamiento pero es muy costoso, además no se puede impartir más de cinco horas, aún dando descansos pues es muy peligroso

2.- Dentro de las horas de trabajo.- Aquí el trabajador no deja de laborar y se utilizan las horas de la mañana o sea la primera hora de la jornada, se imparten en una o dos horas.

d).- Técnicas que se van a seguir: Técnicas didácticas.

- 1.- Análisis de puesto.
- 2.- Análisis de tiempos y movimientos
- 3.- camino crítico.
- 4.- Pert.
- 5.- Encuestas.
- 6.- Pruebas o test.
- 7.- Auditoría administrativa.
- 8.- Evaluación del personal.
- 9.- Entrevistas.
- 10.- Observación.
- 11.- Análisis de conocimientos.
- 12.- Cuestionarios.
- 13.- Accidentes.
- 14.- Errores.
- 15.- Arreglo de sistemas.

e).- Instructores pueden ser:

- 1.- Internos.
- 2.- Externos.

f).- Participantes:- Los participantes deberán tener las características siguientes:

- 1.- Deben ser homogéneos.

2.- El número será alrededor de 20 personas.

3.- Algunas veces de la misma area y en otras diferentes.

g).- Costo:- El costo está en función de todo.

3.2.3.-TIPOS DE INSENTIVOS.- La motivación de los empleados para que sean más productivos y para que produzcan con un alto nivel de calidad requiere que se use una pluralidad de incentivos en proporciones variables, como mejor lo estimen los gerentes.

Debido a la diferencia en los esquemas de necesidades y a su naturaleza siempre cambiantes los incentivos que son los mejores para un grupo o para un individuo pueden no resultar efectivos para otro en un momento determinado. La comprensión de la variada gama de incentivos de que se dispone proporcionará al gerente la base para determinar los enfoques más apropiados para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo. Sin embargo debe reconocerse que en un individuo, en un momento dado, compiten muchas necesidades y que la satisfacción de éstas necesidades dependerá de que se encuentren presentes varios incentivos en un momento.

MOTIVACION

DECISION

<u>INCENTIVOS</u>	<u>NECESIDADES.</u>
1.- Monetarios	1.- Fisiologicas.
2.- Seguridad	2.- Ego personales.
3.- Reconocimiento	3.- Ego proyectadas.
4.- Agrupación.	4.- Sociales.

MOTIVACION

ACCION

OBLIGACION

<u>SATISFACCION</u>	<u>INSATISFACCION</u>
1.-Espiritu de grupo	1.- Celos y envidia.
2.- Productividad	2.- Esfuerzo limitado.
3.- Entusiasmo.	3.- Pesimismo.
4.- No. frustraciones.	4.- Frustraciones.

3.2.4.- NIVEL O NIVELES A APLICAR.- La organización moderna está compuesta de individuos cuyos antecedentes educacionales y de trabajo los han preparado para emplearse en varios tipos de trabajo en los distintos niveles de una organización.

No debe suponerse que los individuos que caen en una categoría en particular sean todos iguales, sin embargo ofrecen suficientes características comunes para poder ser ciertas generalizaciones de ellos. Esto es en especial cierto en grupos tales como personal gerencial; el personal profesional, científico y técnico; y los obreros.

Personal generencial:- La necesidad de logro es prominente entre los ejecutivos exitosos. Estos individuos por lo general se consideran ellos mismos como personas trabajadores y de resultados, que deben lograr algo para quedar satisfechos. Los puestos ejecutivos típicamente proporcionan oportunidades de incentivos mediante las cuales pueden satisfacer sus necesidades. De acuerdo con Mc Clelland, que ha estudiado la motivación de logro en varios grupo de individuos el ejecutivo en las organizaciones lucrativas exhibe las características siguientes:

- 1.- Gusta de las situaciones en las que asume las responsabilidad personal de encontrar soluciones a problemas.
- 2.- Tiene la tendencia a fijar objetivos de desempeño moderados y a correr "riesgos calculados".
- 3.- Desea informaciones concretas respecto a lo bien que se está desempeñando.

En los últimos años muchas organizaciones han padecido proporciones agudamente ascendente de fricciones entre el personal gerencial-joven y el profesional éste hecho es el resultado no solo de la actividad económica y de la escases de personal talentoso sino también del tipo de supervisión que reciben. Por lo general, los nuevos graduados universitarios están supervisados por los gerentes de primera línea que tienden a ser los menos experimentados y los menos efectivos en la organización. Les suelen faltar conocimientos y habilidad -

Para desarrollár las capacidades productivas de sus subordinados.

Lo que necesitan los Jovenes es la supervisión de aquellos que no teman que sus subordinados los opaquen y que tengan la voluntad y capacidad de ayudar a sus subordinados a mejorar su desempeño y sus -- oportunidades de carrera.

Personal profesional, científico y técnico: Las organizaciones modernas de todo tipo (desde las de industria pesada hasta las que - proporcionan algún tipo de servicio social), útilizan el talento de cierto personal profesional, científico o técnico. Entre estos encontrará médicos, químicos, geólogos, ingenieros, abogados, contadores y muchos otros. Estos individuos difieren de la mayoría de los otros empleados de una organización no solo en el tipo y extensión de su - preparación sino también en su identificación con su grupo profesional. Además los ideales y objetivos de su grupo profesional en ocasiones pueden estar en conflicto con los objetivos y métodos de la - organización que los emplea a menos que la alta gerencia- tenga los mismos antecedentes profesional que los del empleado. El personal -- profesional y científico está motivado para desempeñarse al máximo si existen oportunidades de obtener logros, reconocimiento y status identificable, y, si sus asignaciones implican empeños constructivos están diversificados en naturaleza y conducen al progreso.

Con el fin de que el personal profesional y científico pueda -- progresar en una organización que está compuesta principalmente de - personal de otras categorías, suele establecerse una jerarquía dual de manera que la persona profesionalmente esté orientada, pueda avanzar a puesto de mayor autonomía y salarios más elevados sin tener -- que asumir responsabilidades administrativas. Para el personal profesional y científico, la promoción a un puesto administrativo suele -- ser considerada como pérdida de competencia profesional.

Obreros:- El hecho de que muchos obreros reciban salarios elevados aunque no ocurra frecuentemente, esto no sirve necesesariamente para motivarlos o para proporcionarles un elevado nivel de satisfacción en el trabajo. Un número cada vez mayor de estos trabajadores -

Parece sentir que se encuentran en puesto estáticos, con su auto-estima en disminución y desvaneciéndose en interés en desempeñar bien el puesto por el interés intrínseco del mismo, muchos empleados han tratado de enriquecer sus puestos de nivel obrero. Esto comprende muchos métodos, incluyendo la ampliación del puesto. Los estudios han demostrado que los obreros que tenían responsabilidad de tomar alguna decisión (Aunque menor), reportaban más interés y menos aburrimiento que en su trabajo.

3.2.5. EVALUACION DEL PROGRAMA.-El proyecto básico de investigación para la evaluación de un programa de instrucción requiere que se obtengan evaluaciones de algún criterio referente a la eficacia de la enseñanza.

Cualquier tipo de programa deberá ser evaluado para determinar su efectividad.

Es responsabilidad del director de entrenamiento no solo de determinar la necesidad de entrenamiento, sino obtener la prueba de que las necesidades están siendo satisfechas a través del programa. Infortunadamente la información relativa al logro de metas y a los métodos más efectivos de alcanzar éstas, se obtiene solo en unos cuantos casos, y en algunos mediante métodos de investigación que a menudo son inadecuados.

Existen ciertos principios básicos:

En primer lugar, es esencial que se empleen controles experimentales en la investigación de la evaluación. No solamente deberán hacerse pruebas a los entrenados antes y después de reabrir el entrenamiento, sino que las mismas pruebas o evaluaciones deberán ser hechas a individuos de un grupo de control que no haya recibido entrenamiento y cuyos miembros se igualan con los entrenados sobre la base de variables pertinentes, tales como inteligencia, experiencia y nivel de trabajo.

Algunos de los criterios que se emplean para evaluar la efectividad del entrenamiento son: Incremento de la productividad, total de ventas, disminuciones en los costos y el desperdicio, y evidencias

Similares de un mejor desempeño, si se planeó un curso para cambiar ciertas conductas de los supervisores, la evaluación deberá hacerse en términos de esa conducta y no de su conocimiento. Las medidas usadas para evaluar el entrenamiento, tales como registros de producción, calificaciones de méritos, registros de costos, accidentes, etc. deberán ser suficientemente confiables o consistentes para servir como indicadores adecuados. Deberán también estar libres de prejuicios, si es que esto es posible solo por el hecho de que un supervisor sepa -- que un trabajador asistió a un curso particular de entrenamiento, -- no existe seguridad de que ese trabajador realmente se benefició con el curso, en términos de los objetivos de la compañía, el desempeño de su trabajo, después del entrenamiento, deberá ser observado y deberán hacerse comparaciones con su desempeño antes del entrenamiento, considerando cualquier característica medible que resulte pertinente. Tampoco resulta conveniente preguntarle si se benefició con el entrenamiento, debido a que la respuesta generalmente será afirmativa y no representará otra cosa más que la declaración de su apreciación por la oportunidad que recibió.

La efectividad del entrenamiento puede ser determinada estudiando las curvas de aprendizaje preparadas sobre la base del desempeño del trabajo individual y por grupo (siendo la última una combinación de los registros individuales), la observación visual de los registros que señalan los efectos del entrenamiento sobre el desempeño del trabajo durante la secuencia del entrenamiento puede ser usada para dar al entrenado un conocimiento de su progreso, tal como mencioné anteriormente también puede proporcionar a la gerencia un cuadro del grado hasta el cual se están obteniendo las metas.

3.3. INCENTIVOS FACTIBLES A ESTABLECER.- Incentivos para grupos especiales: En los últimos años ha habido un aumento en las oportunidades de empleo para aquellas personas que de alguna manera tienen -- una educación limitada y poca experiencia en el trabajo, aunque debido a la crisis por la que atraviesa el país actualmente ha orillado a las empresas a hacer ajustes presupuestales y recortes de personal-

Trayendo esto como consecuencia que opten por dejar en la compañía a los que tienen más educación y experiencia, cuando entran a la organización éste tipo de gentes con experiencia y poca educación requieren una atención especial por parte de los supervisores si se quiere que tengan éxito. El auge de los negocios ha indicado la necesidad de entender las diferencias culturales y a su impacto sobre las personas que están empleadas en organizaciones administrativas de acuerdo con las políticas y procedimientos de las empresas.

Trabajadores desventajados: Los individuos clasificados como desventajados están siendo entrenados para el mercado de trabajos industrial, puesto que muchos de estos individuos son nuevos en el escenario industrial, poco se conoce acerca de los factores de trabajo que sean de importancia para ellos. En un estudio que se hizo hace tiempo del special training for economic progress (entrenamiento especial para el progreso económico), sobre los que estaban siendo entrenados en el estado de Carolina del sur demostraron que, si bien había diferencia entre subgrupos blancos y negros, hombres y mujeres de distintas ubicaciones geográficas, existían ciertas características que se aplicaban a todos ellos. Se encontró que en todos los grupos los factores intrínsecos de trabajo, incluyendo el deseo de hacerlo mejor que se pueda y la satisfacción personal, por lo general se clasificaban más alto que los factores extrínsecos tales como paga, alabanza recibida de los superiores era de más importancia que la ganada en los grupos de compañeros. El temor a perder el trabajo o de ser reprendido era muy bajo, indicando que las técnicas de inducir miedo probablemente no sean efectivas con individuos similares a los estudiados.

Ciudadanos extranjeros: Las compañías que emplean a los nacionales de los países en los cuales están ubicadas sus subsidiarias han aprendido la importancia de entender las subculturas locales. Debido a que los ambientes sociales políticos y económicos son distintos en el extranjero, ciertas prácticas motivacionales que tienen éxito en los Estados Unidos pueden no tener éxito cuando se aplican a los nacionales de otros países.

Debido a la fuerte influencia que la cultura de cada país, e - incluso de cada país tiene sobre las necesidades de su gente y de efctividad y de los múltiples incentivos, es importante que los gerentes entiendan los antecedentes de sus subordinados y que conozcan -- los métodos más efectivos de motivación.

3.4 COMPENSACION.- La compensación es una oportunidad a largo - plazo; no es un problema a corto plazo. Manejada con propiedad, la - compensación puede servir como medio de obtener un valor positivo de sueldo en dinero.

Son necesarias tres condiciones para que la compensación pueda - servir como motivador:

1.- La persona debe tener el deseo el conocimiento y la actitud re- queridos para aumentar el calibre de su trabajo y aportaciones, ya - sea en cantidad o en calidad. Si ya está operando a su máximo o muy - cerca de el la compensación adicional o la oportunidad para obtener - la dará como resultado poca diferencia en su producción.

2.- El objetivo u objetivos determinados con la administración debe- rán tener mayor valor y significado para el empleado de cualesquie- ra otros objetivos disponibles, si una compensación elevada es la má - xima meta de la compañía la persona debe pensar y actuar con entu- siasmo en la misma - forma respecto a la compensación elevada. Por -- ejemplo si coloca su prestigio personal por arriba de una elevada -- compensación puede sufrir un desengaño y se le da más dinero pero se le niegan privilegios y un título impresionante.

3.- El empleado debe estar completamente convencido de que la aplica - ción de su energía, aptitud, y conocimiento al objetivo conducirá a - un razonable cumplimiento del mismo. Si duda de que un desempeño me- jorado será recompensado con una compensación mayor no sigue en abso - luto ese camino. En otras palabras, la confianza que el empleado o- - torga al comportamiento sugerido para lograr el objetivo de la compa - ña, determina si se esfuerza por alcanzar dicho objetivo.

La compensación total está formada por el sueldo base, mas ----

Cualesquiera de una variedad de pagos adicionales que incluyen el pago de incentivos, bonos, comisiones, reparto de utilidades y prestaciones.

El sueldo base por lo general se ajusta periódicamente de acuerdo con los méritos del empleado o la evaluación de su desempeño, el tiempo que haya permanecido en el puesto, la inflación o el costo de la vida los elementos sobre los que elige la compensación total están representados por el sueldo base.

El nivel de posición administrativa, o la clase de puesto en la cual el ejecutivo y el no ejecutivo, respectivamente estén ubicados; está determinado por el sueldo base. Del mismo modo es éste el que determina la cantidad (1) del bono en efectivo (2) del seguro de vida pagado por la compañía (3) de la pensión que recibirá el empleado, y (4) de la compensación diferida.

Más aún el sueldo base es el que es públicamente conocido si se revela la compensación; y proporciona el símbolo de prestigio y la medida de la aprobación de una persona entre sus asociados.

3.4.1.- CONSIDERACIONES BASICAS SOBRE LA COMPENSACION .-Existen varias formas para compensar a los individuos por el trabajo ejecutivo fundamentalmente podemos basar la compensación a un individuo sobre:

Su tiempo solamente.

Solamente su desempeño.

Una combinación de tiempo y desempeño.

El primero esta ilustrado por un sueldo anual a un director de investigación o al vigilante de una planta. Este metodo se aplica en ocasiones en las que es dificil o costoso medir el desempeño. El segundo, el pago solamente por el desempeño, está representado por el vendedor a comisión o por un obrero al que se le paga a destajo de lo que hace, sin ninguna garantía o mínimo de tiempo. El tercero una combinación de tiempo y desempeño puede ser, el sueldo base que representa la compensación solo por tiempo, el pago de incentivos, por lo --- bién que se haga el trabajo, o sea el desempeño. Existen numerosas --

Combinaciones, especialmente en los métodos seguidos para evaluar el desempeño y para calcular el importe del pago debido al nivel de desempeño alcanzado.

La compensación para el trabajo administrativo, especialmente en los niveles más elevados, es igualmente el resultado de diversas causas. Las más importantes son tres consideraciones básicas:

- 1).- El tamaño de la empresa.
- 2).- La industria, y
- 3).- La contribución de las decisiones tomadas.

Lo anterior está interrelacionado. La primera el tamaño de la compañía, ha sido completamente estudiada y está confirmado por estudios estadísticos y por encuestas.

Las compañías más grandes normalmente tienen mayores activos y por lo general mayores utilidades, y las decisiones que se ponen en acción tienen más alcance y son de mayor impacto que las de compañías pequeñas.

Segundo, la industria parece ser importante, ciertas industrias parecen ser empresas con salario elevados, en tanto que otras son lo contrario. El modo de operar instalaciones, crecimiento, grado de la competencia, que sea impulsada corrientemente o funcione por inercia y las políticas que se sigan, de entre los factores más importantes respecto a las diferencias.

La tercera consideración, la contribución de las decisiones hechas, reafirma el axioma de que al administrador se le paga por administrar. Más claro es el hecho de que una compensación administrativa elevada parece estar asociada con empresas que tratan con productos y servicios que cambian rápidamente, en donde se requiere un elevado grado de creatividad, en donde el efecto de las decisiones se traslada rápidamente al estado de pérdidas y ganancias, en donde no hay amparo contra la competencia, en donde el ambiente es individual, no centrado en un grupo y donde el ejecutivo trabaja bajo presión y desarrolla un esfuerzo total y febril semana tras semana.

Estos son indicadores generalizados y no son válidos para todas-

Las empresas. Hay excepciones, pero la evidencia parece demostrar que el ejecutivo que toma decisiones requeridas bajo las condiciones mencionadas tiende a recibir una compensación relativamente elevada.

Debido a varias razones socioeconómicas, las diversas empresas varían ampliamente en la calidad de la compensación pagada a sus empleados, como ejemplo, la tabulación de sueldos en la universidad y -- del gobierno suelen ser menor que la comercial. Otras consideraciones aparte del dinero, forman cuando menos parte de las diferencias presente. Además las exigencias del trabajo pueden no ser totalmente comparables.

Al mismo tiempo, para el trabajo no administrativo la compensación tiende a ser igual por el mismo trabajo en una zona geográfica dada significa que se cubren los sueldos al nivel competitivo o predominante para la comunidad y así mantenerse en línea y conservar a los empleados sin embargo, existen diferencias entre distintas zonas geográficas, se dice que la compensación es alta en una zona y más baja en otras. Nuevamente, las razones son numerosas, pero otra vez debe observarse que existen los diferenciales de compensación entre los -- distintos tipos de trabajo, dentro de toda zona geográfica.

Más aún, las necesidades de compensación de un individuo cambian con el tiempo, puede usarse su edad como guía para el estímulo monetario. Si bien dos hombres no son exactamente igual, ni siquiera dos en el mismo grupo de edad es posible generalizar bajo ésta base.

El hombre en el grupo de edad de los 20 a 29 años, por lo general necesita autoestimación, busca las oportunidades es ambicioso y agresivo. Quiere una oportunidad para progresar y buscar la satisfacción de sus deseos demostrando su capacidad para ganar una compensación elevada. Posteriormente, en el grupo de los 30 a 45 años, es posible que haya demostrado logros definidos, para probarse así mismo, el contraste puede desear una nueva experiencia representada por una compensación atractiva por lo general a ésta edad el hombre está motivado por los ingresos corrientes no por los diferidos pues tiene hijos que educar y pagos que hacer sobre la hipoteca de su casa.

En el grupo de edades de 45 a 55 años aprecia las prestaciones adicionales, pero en general, la compensación es de menor importancia para él. Después de los 55 años, la mayoría visualiza el final de su carrera de trabajo y desea hacer "algo" con sus vidas antes de retirarse más importante para ellos que la compensación, son los llamados a su experiencia, así como las consultas en asuntos que requieren un criterio maduro. Los incentivos que difieren el pago hasta -- después de cumplidos los 65 años, cuando posiblemente se encuentre en la clasificación de menores impuestos sobre la renta, normalmente -- son de interés

3.4.2 LA COMPENSACIÓN Y LA EVALUACIÓN DEL EMPLEADO.- La evaluación del empleado es parte de la asignación de compensaciones. La evaluación se emplea para justificar un aumento en el sueldo base, para incluirlo en el grupo bonificado y, en algunos casos, para ayudar a determinar la proporción de su participación en las compensaciones adicionales que se distribuirán. Se presentan algunos problemas en este trabajo de evaluación entre los obstáculos más importantes que hay que vencer en el trabajo de evaluación están: La discriminación entre colegas y un amigo de toda la vida, criterios que -- pueden no estar bien fundados, y el sentimiento de incapacidad para evaluar el desempeño de un empleado individual. La evaluación no es tarea fácil los intangibles son numerosos y existe cierta duda de -- que la compensación sea el reflejo del verdadero desempeño de los -- individuos.

Algunos creen que la evaluación, en conexión con la compensación, se hace mejor informalmente con especialidad en el caso de -- una compañía pequeña. Sin embargo, en una compañía grande es más urgente la necesidad de una base consistente para juzgar los logros -- por un tiempo se adoptó el enfoque que podrá llamarse de "evolución de características", esto es, calificar al individuo por la confianza que se podía depositar en él por su criterio, ambición, facilidad de trato con otras personas, si el individuo poseía estos rasgos o características, se concluía que debía desempeñar satisfactoriamente su trabajo, pero existe la duda en muchos funcionarios sobre si estas características miden necesariamente la eficacia de un

Individuo en su trabajo. Tal vez las características hagan destacar al hombre y no a sus hechos. Del mismo modo éste enfoque para evaluar depende mucho de lo que evaluador piense del individuo. Esto puede provocar prejuicios, ignorancia y favoritismo en la evaluación. También es posible seguir la línea de menor esfuerzo; dar el empleado una calificación favorable de manera que reciba una compensación adicional. Esto es un gesto amistoso, pero no es discriminatorio de pago o reconocimiento.

Más recientemente, la tendencia en evaluar ha sido hacia las "evaluaciones ponderada". Esto es especialmente aplicable a los gerentes. De acuerdo con este método se evalúa el desempeño en términos objetivos y cuantitativos tales como reducción de la pérdida por desperdicio de un 5% el aumento en la calidad de la producción es de un 98% "aceptable" y vender un 125% de la cuota. El desempeño se mide en términos del cumplimiento de estos objetivos por el que está siendo calificado. Las evaluaciones medidas o ponderadas reducen al mínimo el criterio subjetivo y expresan lo logrado en términos universalmente comprendidos. Sin embargo pueden tender a acentuar excesivamente determinados objetivos y a introducir demasiada rigidez en los esfuerzos de un individuo como miembro de un grupo de la organización.

En cualquier empresa deberán cumplirse y estudiarse en los datos relacionados a las operaciones de incentivos. La tabulación y la estructura de los sueldos es inadecuada se requiere información anual sobre cosas tales como números de empleados, número de aumento de méritos, el perfil de las evaluaciones de desempeño partiendo de tales datos se pueden determinar tendencias y variaciones significativas y utilizarse para ayudar a formar un buen programa de compensaciones.

En algunas compañías, una práctica que se ha encontrado ventajosa es estudiar los méritos y clasificar al empleado en una fecha específica, tal como el aniversario de su contratación. Esto tiende a impedir "aumentos e incrementos de masa", en ciertas épocas del año una alternativa a esto es hacer la apreciación de todos los empleados al mismo tiempo, pero concediendo los aumentos en su caso, en el aniversario de contratación de la persona.

3.5 COMPENSACION DIFERIDA.-Aún cuando alguno de los incentivos tienen características de compensación diferida, todavía quedan dos planes importantes que se caracterizan por el "pago posterior" y que no han sido estudiados aún. Estos incluyen los planes de pensión y los pagos contractuales. Ambos son administrados por la empresa o por una agencia externa, existiendo la convicción de que estos planes harán por el empleado individual lo que no puede o no podrá hacer por sí mismo debido a falta de ánimo, determinación, conocimiento de las finanzas o leyes fiscales.

El pensamiento general sobre las pensiones es considerar seriamente otros incentivos, bonos, prestaciones adicionales, promociones antes de adoptar una pesada obligación por concepto de pensiones. Las pensiones tienen valor como incentivo sencillamente porque responden a la necesidad básica del hombre; ver por su seguridad económica al retiro. La compensación diferida hasta después del retiro, por lo general permite al que la recibe, beneficiarse pagando un impuesto bajo sobre ella. Y con ello asegura que contará con un ingreso después del retiro o que hayan terminado sus días laborales para la empresa, las pensiones tienen una ventaja ya que no cuesta más de lo que costaría un probable aumento, en primer lugar y además, las pensiones aumentan el poder de retención de la compañía sobre sus empleados.

Las ventajas de los planes de pensión de la empresa incluyen los siguientes: (1) los empleados están libres de preocupaciones económicas, (2) La empresa puede comprar más que el empleado, (3) Los empleados más ancianos son retirados sobre una base ordenada, y se les da oportunidad a los jóvenes de progresar en la organización, (4) desaparición de la necesidad de efectuar colectas y aportaciones para ayudar al empleado retirado, y (5) relaciones externas beneficiosas: buena voluntad de parte de la familia y buena reputación para la compañía por ser un buen lugar para trabajar. En contraste, pueden citarse ciertas desventajas de los planes de pensión de la empresa:

1.- Suele exigirse que el empleado permanezca al empleo de la pensión (si abandona la compañía no recibe nada o un pago muy pequeño como pago finiquito).

2.- El empleado recibe menos dinero, ya que en época de inflación recibe los pagos de unidades monetarias más baratas en comparación con las aportadas.

3.- Las pensiones representan costos que en última instancia -- son pagados por los consumidores en forma de precios más elevados.

4.- La esperada seguridad económica de una pensión puede perderse o reducirse seriamente si la empresa fracasa o desaparece.

Los pagos contractuales están asociados principalmente con los gerentes y los representantes de ventas. Un pago contractual es un convenio entre la empresa y el empleado por medio del cual éste, al retiro o término del empleo, recibe periódicamente una cantidad de dinero estipula sobre un período determinado.

El método de compensación diferida puede ser mutuamente beneficioso para el empleado y la empresa permite al empleado con ingresos variables lograr nivelarlos reduciendo así los impuestos sobre las percepciones actuales para la empresa, los pagos contractuales representan un gasto conocido en un período de tiempo definido.

3.6 FORMAS FUTURAS DE COMPENSACIONES.- Durante los años, los ingresos monetarios han ido aumentando paulatinamente en promedio año tras año. Al proyectar esta tendencia hacia el futuro se podría predecir que dentro de unas dos décadas el dinero se piensa que disminuirá como motivador. Parece que serán necesarias nuevas formas de compensación para motivar a los empleados.

Una posibilidad es el seguro sobre la pérdida del trabajo. Mediante, éste, se pagaría una compensación transitoria por la pérdida del trabajo, sin culpa por parte del empleado, hasta que se coloque nuevamente si abandona el empleo por su propia voluntad, renuncia a sus derechos a ésta compensación. Se han sugerido un plan de prestaciones adicionales múltiples. De acuerdo con este plan, el empleado examinará varios conjuntos de beneficios, cada uno de ellos con un

Valor real equivalente y elegiría el conjunto que considerará como -- mejor un conjunto podría acentuar la cobertura del seguro, disminuir el valor de la pensión y ser liberal en el pago de tiempo libre. El empleado podría cambiar de conjunto según variarían las circunstancias -- en su carrera también se está pensando en proporcionar una compensación anticipada, el objeto de esta forma es pagar más deliberadamente cuando el empleado es joven y pagar menos al final de su carrera. La idea básica es que sus necesidades son mayores cuando es joven que -- cuando llega a viejo. Esto es debatible, y si se pone en práctica, es dudoso que se lleve a cabo el pagar menos al final de la carrera de -- un individuo. Además el plan parece presentar difíciles problemas administrativos y el comportamiento de los beneficiados se desconoce. -- También se están haciendo estudios sobre el uso de acciones de "segunda generación", que se emitirán a opción de los miembros administrativos, éstas acciones no estarían sujetas a las fluctuaciones a corto -- plazo del mercado de valores; es decir, podrían eliminarse de las diarias fluctuaciones de precio, pero si variaría a largo plazo.

3.7 PROMOCIONES.- Cuando un empleado es promovido, generalmente recibe más prestigio y categoría social, además de dinero. La promoción tiene un atractivo universal. Con nota reconocimiento y es conocida por un número de personas relativamente grande., proporciona una publicidad altamente favorable, por lo general las promociones no son de naturaleza transitoria pocos son los gerentes que degradan a un empleado ascendido que no está cumpliendo. Tal acción podría destruir la futura buena disposición del interesado y también existe la renuncia por parte del gerente a admitir públicamente que ha cometido una equivocación. El remedio más común es proporcionar adicional o reducir las exigencias del puesto.

Debe observarse que una sola promoción puede provocar una serie de promociones. Así, los beneficios del incentivo se multiplican. Por ejemplo, una promoción, al nivel superior, quizá pueda dar origen a -- otras diez promociones en línea recta descendente en toda la organización. El darse cuenta de este hecho ha obligado a algunas compañías --

A adoptar una política de crecimiento planeado, por el cuál el retiro debe tener lugar a una edad específica para proporcionar oportunidades a los candidatos a desarrollar sus aptitudes y ganar promociones.

El ingreso por concepto de sueldo, base resultante de una promoción, puede ser grande o pequeña, dependiendo esencialmente de si la promoción es un riesgo orientado individual o empresarialmente se sigue cualquiera de esos extremos o una transacción entre ellos, dependiendo de las características de la industria y de los hábitos administrativos. De acuerdo con la práctica denominada por el riesgo individual, se deja a sí mismo a la persona promovida, o casi, para que demuestre su capacidad en el desempeño de su nuevo puesto. No está abandonado, sin embargo, tampoco está "maniatado" ni se le proporciona toda suerte de dispositivos protectores. La promoción llevada consigo un aumento sustancial en el sueldo, destinado a proporcionar el incentivo necesario para desempeñar bien el puesto. En contraste, el riesgo individual puede ser mínimo, de modo que el riesgo implicado en la promoción sea principalmente orientado hacia la compañía, - por ejemplo el resultado de una mala decisión por la promoción se derrama entre toda la compañía, de manera que su efecto práctico es absorbido por algo considerablemente más que un individuo. El sentido de urgencia y dependencia no es muy notable en ésta situación de promoción a riesgo de la compañía.

Al seguir una política de promoción desde dentro de una empresa se da importancia a la antigüedad como el principal factor para la promoción. De acuerdo a esto frecuentemente se asciende al más antiguo en el servicio de la empresa, pero quizás no al más hábil. Mientras que la promoción por antigüedad asegura a los miembros actuales la oportunidad de progresar y expresa lealtad y consideración al elemento humano de una empresa sin embargo, tal política presenta serias desventajas. Un hombre competente prefiere renunciar a esperar su turno de promoción y, algunas veces cuando finalmente es ascendido el empleado a perdido el empuje. Normalmente ese tipo de-

promoción debe ser modificada para que sea seguido cuando existe un candidato calificado para el puesto. Además, puede colocarse en puestos administrativos candidatos de fuera de la empresa. La justificación para esta práctica es que el candidato sea el mejor de que se dispone, que no exista dentro de la empresa el talento o la especialidad necesaria y que la "nueva sangre" tiende a aportar nuevas ideas y vida en las operaciones.

3.8 BONOS Y COMISIONES. - Los bonos y comisiones son tipos comunes de pago de incentivos, representan la compensación corriente basada en un empeño pasado. Deben considerarse selectivamente, recompensando solo a quienes justamente lo merecen. Cualquier factor o conjunto de factores pueden servir como base para la recompensa pero por lo general se emplean el importe del sueldo base o la evaluación del desempeño. Los bonos y comisiones no necesitan relacionarse con las utilidades aún cuando en el caso de los miembros de la gerencia de venta, los bonos que pueden usarse en forma efectiva para mover los productos que tienen los márgenes más amplios o para lograr un equilibrio deseado entre la línea de un producto. En algunos casos se emplea una escala graduada, no un porcentaje fijo para determinar el importe del bono. Desde el punto de vista administrativo es una acción única con poca responsabilidad para el futuro, si se paga cada año, el empleado puede formarse la noción de que el bono es "una cosa segura". Sin embargo, no existe la obligación de pagarlo y la base sobre el cual se paga debe ser perfectamente bien entendida por el beneficiario.

Un procedimiento común es utilizar un 6 ó 7 por ciento de las utilidades en exceso de una cantidad determinada para un fondo de bonos y dividir este fondo entre los beneficiarios. Las opiniones difieren respecto al monto del bono para que pueda servir eficazmente como incentivos. Muchos creen que una cifra de aproximadamente el 10% del sueldo base.

El bono como incentivo no carece de desventajas, puede quedar bastante alejado de lo verdaderamente logrado y para quien recibe el

Bono, puede ser difícil asociarlo con un trabajo excelente. Cuando se paga al final del año, el beneficiario no puede ni hacer algo para ahorrase impuestos, ni planear prudentemente sus gastos. Además un empleado puede no sentirse inclinado a aceptar una opinión minoritaria no está de acuerdo o ejerce osadía administrativa cuando sabe que su superior tiene la facultad de otorgar o negar un bono de importancia.

Las comisiones son en realidad un cierto tipo de bonos, como normalmente se pagan como parte de la venta en unidades monetarias, están confinadas casi exclusivamente al personal de ventas. Las comisiones están directamente relacionadas con el desempeño del beneficiario y están influidas por lo que es responsable directo de ejecutar. De aquí que las comisiones sean una forma de incentivo efectiva. Más aún sus costos solo se elevan cuando las ventas suben.

3.9 PRESTACIONES ADICIONALES. - Estas se han convertido en el depósito de diversos incentivos, incluyen varios tipos de pagos (algunos en curso otros diferidos, algunos pequeños, otros grandes, individuales, de grupo, financieros y no financieros).

La gran mayoría de las prestaciones adicionales son socialmente convenientes pero parece que se pierde el impacto del incentivo en muchos casos debido a que los activos humanos se tratan en forma parecida a la maquinaria. Existe una falta de personalización de las prestaciones para el empleado. En su mayor parte, las prestaciones son consideradas por todos como una ayuda esperada y mecánica. Se toma en poco o en nada el desempeño del trabajo y también, en una industria dada existen pocas diferencias entre las prestaciones concedidas entre las empresas. No existe afán competitivo; el empleado puede obtener los mismo beneficios con cualquier otro de diversos patrones y los adquiere automáticamente. No parece que las prestaciones adicionales sean estimulantes ni que proporcionen un gran valor de los pagos de compensación en realidad, las prestaciones adicionales son más bien de la naturaleza de ajustes ascendentes, socialmente ---

Convenientes en el sueldo base .

3.10 REPARTO DE UTILIDADES .-- El reparto de utilidades se hace en base al Artículo 123 constitucional el cual dice que la utilidad repartible se dividirá en dos partes iguales: La primera se repartirá por igual entre todos los trabajadores, tomando en consideración el número de días trabajados por cada uno en el año, independientemente del monto de los salarios. La segunda se repartirá en proporción al monto de los salarios devengados por el trabajo prestado durante un año.

Tienen derecho los trabajadores a participar en las utilidades de las empresas, de acuerdo con las siguientes bases.

a).- Una comisión nacional, integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, fijará el porcentaje de utilidades que deba repartirse entre los trabajadores.

b).- La comisión nacional practicará las investigaciones y realizará los estudios necesarios y apropiados para conocer las condiciones generales de la economía nacional. Tomará así mismo en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del país, el interés razonable que deba percibir el capital y la necesaria reinversión de capitales.

c).- La misma comisión podrá revisar el porcentaje fijado cuando existan nuevos estudios e investigaciones que lo justifiquen.

d).- La ley podrá exceptuar el monto de las utilidades de cada empresa, se tomará como base la renta gravable de conformidad con las disposiciones de la ley del impuesto sobre la renta. Los trabajadores podrán formular ante la oficina correspondiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las objeciones que juzguen convenientes, ajustándose al procedimiento que determine la ley.

El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de las empresas.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CAPITULO IV

LA MOTIVACION DENTRO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

CAPITULO IV

LA MOTIVACION DENTRO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Consideramos que uno de los aspectos más importantes que conllevan un rendimiento de las personas, en la realización efectiva de las actividades que llevan a cabo son el medio ambiente físico y en general las condiciones de trabajo que prevalecen en la empresa. Nos hemos dado cuenta a través de investigaciones hechas respecto a éste tema que la mayoría de las empresas no lo toman debidamente en cuenta, aunque se ha logrado importantes avances a éste respecto. Aunque las empresas que cometen el error de no tomar en cuenta olvidan por completo que el medio ambiente organizacional constituye una de las bases más sólidas de una organización efectiva.

A continuación se expondrán los factores ambientales más comunes que afectan las condiciones de trabajo.

4.1 LUZ.- Estimo que la luz es uno, sino el más importante factor dentro de las instalaciones físicas de la empresa. Pues si no existe una buena iluminación va a ser difícil ver la mayoría de los materiales que hay en la empresa.

Una integración balanceada de la iluminación y alrededores en una empresa crea un clima visual que ayuda a los empleados a ver fácilmente, cómoda y rápidamente.

Sin luz no puede hacer visión; y para que la misma luz se vea debe estar asociada con superficies. Esto significa que todo el ambiente de trabajo debe ser tomado en cuenta, cuando se consideran las cuestiones de iluminación porque las superficies afectan a la luz que a su vez regula la capacidad de ver. En cuanto a la cantidad de luz apropiada puede decirse que es necesaria la medición de la luz. Una medida que se ha usado para esto es la bujía-pre, que técnicamente es la cantidad de luz directa distante aún pie de vela estar dar.

La cantidad de la luz depende también de la distribución de las

Fuentes de luz, aunque actualmente hay metodos más modernos. La cantidad de la luz es también muy importante como la cantidad de ésta. En la calidad se consideran la brillantez, difusión y deslumbramiento. La brillantez es una cualidad determinada por la cantidad de luz reflejada de un objeto. La luz efectiva para ver es una luz reflejada no la luz de una fuente. Si el objeto que ha de verse, refleja muy poca de la luz que se arroja sobre el.

Las fuentes de iluminación para la organización incluyen la natural la fluorescente y las de foco de filamento aunque no cabe duda que la luz natural es la mejor fuente, pero puede variar a travez del día la luz natural tiene efectos psicologicos benéficos un empleado generalmente se siente mejor y tiene un sentido de menos con finamiento cuando puede mirar hacia afuera en ocasiones y ver la luz del día y observar el tiempo. Por consiguiente, es aconsejable tener una luz natural visible, aun en casos cuando la fuente de luz es muy pequeña.

Una agradable apariencia física hace que los empleados se identifiquen cada vez más con su empresa y que crean que ésta les considera lo suficientemente importante como para merecer tal medio ambiente también se sienten bien si pueden ir a el limpios y arreglados y dejarlos en condiciones similares. hay que dar facilidades de esparcimiento, la instalación de duchas es un buen medio para lograr que los empleados en un momento dado se relajen y se sientan más limpio, esto dependiendo del trabajo desempeñado, estamos hablando en el caso del personal operativo en una fabrica en el caso del personal de oficinas unos baños bien acondicionados y limpios hará que los trabajadores se sientan más agusto en su trabajo, una dirección sensible al bienestar de sus empleados, puede confiar en que estos tengan una moral muy elevada cosa que yo considero muy importante ya que repercute en beneficio de la empresa y de ellos mismos.

4.2.1 COLOR.-El color no solo embellece una compañía sino que mejora de una manera determinante las condiciones en las que se lleva a cabo el trabajado. Por lo tanto las ganancias del uso adecuado del color no son solamente estéticas y psicológicas, sino también económicas. El color no puede usarse indistintamente. El empleo inteligente del color requiere atención constante y comprensión de la armonía y compensación del color.

La comprensión completa del efecto psicológico del color sobre los seres humanos, debe merecer la más perfecta determinación de la ciencia y filosofía del color, pero debido ha estudios que se han hecho, se ha establecido que el color afecta las emociones humanas, los sentidos y procesos de pensamiento. Por ejemplo, usualmente el color ejerce influencia importante sobre la presión sanguínea de uno y la disposición al relajamiento. Un color impresiona las mentes de algunos individuos con el sentido o pensamiento especialmente favorable otro color tendrá efecto opuesto.

Algunos colores tienden a apresurar la acción mental otros colores tienden a retardarlos.

Los colores de la gama del amarillo, naranja y rojo son considerados como colores calientes y tienen el efecto de alentar el calor y la alegría. Por lo contrario los colores fríos, como el azul, violeta y verde oscuro, por lo general produce un efecto suavizante de sujeción y calma. Los violetas pálidos y azules son depresivos.

Los colores se dividen en primarios, secundarios - y complementarios. Los primeros incluyen el rojo, amarillo y azul. Los colores secundarios se obtienen mezclando algunos colores primarios; por ejemplo, el rojo y el amarillo producen color naranja. Los colores complementarios son aquéllos que están directamente opuestos el uno al otro por ejemplo el verde es complementario del rojo; el azul del naranja. cuando se emplean con discreción los colores los colores complementarios tienden a enriquecer uno al otro y permiten contraste sin choque de colores.

Los efectos de color agradables y armoniosos se obtienen asegurando el equilibrio entre los colores empleados. El color tiene una -

Influencia significativa sobre la iluminación de la organización por lo tanto es indiscutible la importancia que el color tiene en la organización.

4.2.2. RUIDO.- Una oficina ruidosa rara vez es una oficina eficiente. El ruido es desagradable, distrae y es costoso. Hace que sea difícil la concentración en el trabajo. De acuerdo con los médicos, - el ruido causa cambios transitorios en la presión sanguínea y cerebral, aceleración del pulso e indigestión, como resultado del ruido durante un lapso de tiempo, una llega a fatigarse e irritarse excesivamente.

Además de los beneficios de comodidad humana probablemente la ventaja más grande del control del ruido en la oficina es el incremento de la productividad. En un estudio de control de ruido realizado en una gran oficina de seguros la producción total aumentó en un 8.9 %, los errores de las mecanógrafas disminuyeron el 2.9% y los errores de los operadores de máquinas disminuyeron en un 5.2%.

Los medios de controlar el ruido incluyen los siguientes:

- 1.- Reducir y, si es posible, eliminar la fuente del ruido las almohadillas de fieltro colocadas debajo de las máquinas de escribir y de las máquinas sumadoras, los cojines de caucho colocados debajo de varios tipos de equipo de oficinas, ayudará considerablemente a la reducción del ruido.
- 2.- Ubicar la oficina en un espacio apacible los pisos superiores de un edificio por lo general son menos ruidosos, ya que están alejados del tránsito callejero.
- 3.- Separe las fuentes de ruido del resto de la oficina. Mucho puede lograrse colocando todo el equipo ruidoso en un lugar.
- 4.- Use materiales aboserventes de ruido para los pisos, cielos y paredes de la oficina, cuando se emplea un tratamiento acústico o materiales absorbentes del sonido, este se muere más rápidamente. Existe el mismo sonido que antes, pero se permite que se refleje repetidamente hasta que se disipe de manera natural. Las alfombras eliminan casi todo el ruido del piso y sirven como secante del sonido, absorbe la mayor parte de los ruidos nacidos en el aire, al igual que el hielo seco o plafones en los techos, también las tapicerías y cortinas.

Hechas de telas suaves ayudan a absorber el ruido.

4.2.3. MUSICA.- La música sirve como una ayuda al medio ambiente de trabajo porque emplea el poder fisiológico y psicológico del sonido en forma musical para producir un patrón de conducta mejorada. Hay programas de música que están precisamente programados para que mientras la gente trabaja alivian la fatiga mental y visual, reducen la tensión nerviosa y hacen que el empleado se sienta mejor; es decir eliminan las monotonías.

Los resultados de numerosas pruebas que involucran a miles de empleados de varias empresas, donde hay acondicionamiento de música, señalan de manera concluyente y determinante los beneficios favorables que se están obteniendo, tanto para los patrones como para los empleados. Para ejemplificar se ha informado un incremento de la productividad del 6% al 21% dependiendo del tipo de trabajo.

En una encuesta realizada entre más de 35,000 empleados entrevistados, el 90% declaró que les gusta la música mientras trabajan, un 6% les da igual y el resto no les gusta la música. La música está arreglada, orquestada y gravada en forma especial para lograr una meta específica. Actualmente se encuentran empresas que precisamente se dedican a prestar e instalar este servicio; como un ejemplo está la empresa Programusic, S. A.

4.3 TEMPERATURA.- La fase más común del acondicionamiento del aire es el control de la temperatura, que puede exigir tanto el enfriamiento como el calentamiento del ambiente. La temperatura que prevalezca dentro de los locales u oficinas no debe ser tan bajas que los trabajadores se tengan que poner guantes, bufandas, u otras prendas que impidan que el trabajador se mueva libremente, aunque existen en algunas ocasiones diferencias entre los trabajadores respecto al deseo de una temperatura determinada del local, esto está determinada por la edad, sexo y posiblemente la raza.

El control de la temperatura incluye la refrigeración del aire durante las épocas calurosas, así como su calefacción durante el invierno. A través de estudios que se han hecho se ha comprobado que la temperatura ideal es de 22°C.

El monto de la humedad del aire está estrechamente vinculado a la temperatura y la temperatura del cuerpo está controlada por la evaporación del sudor del cuerpo.

Así pues la temperatura como los otros factores que pueden rodear a las personas que trabajan en la empresa es en demasía importante para un ambiente ideal dentro de la empresa, para que las personas trabajen de una manera óptima y así llegar a los objetivos preestablecidos.

4.4 OTROS FACTORES AMBIENTALES EN LA EMPRESA.-

Los trabajadores son más interesados en su trabajo y muestran un sentido de lealtad y de cooperación cuando sienten realmente su trabajo y se sienten orgullosos de la empresa. Y ahí debe hacer un esfuerzo la organización por medio de la dirección para tratar de aumentar lo atractivo de su trabajo. Los servicios limpios y adecuados y el que se les proporcione facilidades para ir al cuarto de aseo, aunque esto se cree es más importante para las mujeres, también para los hombres suele tener importancia. El que una fábrica u oficinas tenga.

4.5 EXPLICACION SOBRE LA FATIGA.

La fatiga es el efecto de la actividad física sobre la mente y el cuerpo del individuo, que se manifiesta por una menor capacidad del trabajo. Se haya vinculada estrechamente a la creación de ciertos productos químicos en el cuerpo, como subproductos derivados de la actividad muscular y mental. Los efectos de la fatiga también alcanzan las diversas partes del sistema nervioso. Algunas experiencias han demostrado que la actitud es un factor dominante. Por ejemplo sin un obrero simpatiza con su supervisor y le tiene confianza, trabajar sin tensión nerviosa. La fatiga es afectada por todas las condiciones de trabajo, tales como iluminación-temperatura, ruido música. Una manera de reducir la fatiga consiste en diseñar la maquinaria con el propósito de reducir la exigencias físicas y mentales del trabajador, y también de la buena disposición de la dirección para con el trabajador.

CONCLUSIONES

Es indiscutible que las técnicas modernas en la administración de Recursos Humanos se encaminan a la obtención de relaciones humanas satisfactorias, preparando a aquellos que tienen la obligación de guiar a otros para que asuman tal responsabilidad. Las relaciones humanas satisfactorias, son aquellas que estimulan a los empleados para que desarrollen y conserven una actitud favorable hacia su departamento, hacia la empresa y hacia las políticas de ésta.

Las prácticas directivas se enfocan a buscar medios más efectivos para el manejo de personal y es a través de mejores técnicas de comunicación como se puede aspirar a éste fin. Mantener al personal debidamente informado equivale a esperar un mayor rendimiento y cooperación en su trabajo, despierta el interés del trabajador y eleva la moral del grupo.

Podemos considerar a la motivación como el proceso por el cual se despierta una necesidad o deseo. El problema principal que deriva de éste proceso consiste en crear una situación en la que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades individuales mientras trabajan.

Un sistema de motivación adecuado debe encaminarse a satisfacer las necesidades del individuo, cualesquiera que estas sean y de acuerdo a la importancia que representen en el grupo que pretende motivar. Satisfacer las necesidades, alentar las aspiraciones y fomentar el compañerismo, son las bases principales para mantener a un grupo adecuadamente motivado.

El uso de incentivos como medio para incrementar el rendimiento de los trabajadores es eficaz, siempre y cuando estos medios sean cuidadosamente seleccionados y aplicados de acuerdo con las necesidades de cada empleado.

El trabajador en su carácter de ser humano es cien por ciento motivacional y para que pueda contribuir al logro del objetivo u objetivos que persigue la empresa deberá estar motivado para de que ésta forma contribuya al concierto de la eficiencia del grupo de trabajo al que pertenece.

Las tentativas de alcanzar la satisfacción de las necesidades se encuentran frecuentemente con obstáculos, estos se deben principalmente a que las necesidades no solo varían de una persona a otra sino que cada grupo de trabajo tiene necesidades propias de acuerdo al medio y las circunstancias que lo rodean.

No es suficiente comprender a los empleados, con sus necesidades y deseos, es necesario hacerles saber que se les intenta ayudar.

La motivación por tanto, descubre, sostiene y dirige la conducta humana, contribuyendo así a la formación de grupos de trabajo productivos, armónicos y satisfechos.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ARIAS GALICIA FERNANDO
Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas 1977
- 2.- STONER
Administración
Prentice / hall internacional.
- 3.- KOONTZ Y O' DONNELL
Curso de Administración Moderna
Ediciones Libros Mc Graw Hill, 1979
- 4.- TERRY GEORGE.
Principios de Administración
Editorial CECSA 1981
- 5.- BAREAU BUSINESS PRACTICE
Guía de Acción para la Motivación del personal
Editorial Diana, S. A. 1977
- 6.- CHURUDEN Y SHERMAN.
Administración de personal.
Editorial CECSA
- 7.- FRANCISCO RAMIREZ FONSECA.
Ley Federal de Trabajo
4a Edición Editorial Pac, S.A. de C. V.