

870102

15
20

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACION CONTABILIDAD Y ECONOMIA



"LA MOTIVACION Y EL TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES"

TELIS CON
FALEA LE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
LUIS MANUEL PARTIDA RAMIREZ
GUADALAJARA, JALISCO. MARZO 1990



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 .

	PAGS.
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I ASPECTOS SOBRE LA MOTIVACION.....	3
A) Concepto de motivación.....	4
B) Teorías motivacionales.....	8
CAPITULO II MOTIVACION Y SUS DIVERSAS CONSIDERACIONES.....	33
A) Trabajo y motivación.....	34
B) Empresa y trabajador.....	40
C) Relación entre empresa y trabajador.....	44
D) Relación de trabajo.....	46
CAPITULO III ADMINISTRACION Y MOTIVACION.....	49
A) Los incentivos.....	50
B) El uso de los incentivos económicos.....	54
C) El uso de los incentivos no económicos.....	58
CAPITULO IV OTRA TECNICA.....	65
A) Los círculos de calidad.....	66
B) Los círculos de calidad para mejorar la calidad de la vida laboral.....	69
C) Los círculos de calidad y la motivación.....	72
CONCLUSIONES.....	75
BIBLIOGRAFIA.....	78

INTRODUCCION

Debido a la importancia que para mí tiene el trabajo y los motivos por los cuales la gente se queda en las organizaciones tuve la idea de hacer una investigación acerca de los diferentes tipos de incentivos con que cuenta el empresario para motivar a sus empleados y así poder obtener el máximo resultado por parte de ellos.

Para poder explicar la motivación y sus diferentes consideraciones el objetivo de este seminario es hacer una breve pero sustanciosa presentación, acerca de algunas de las principales teorías motivacionales, las cuales tratan de explicar el comportamiento del individuo, en diversas circunstancias como son, el tipo de trabajo, los salarios, la relación entre empresa y el trabajador, el tipo de dirección que se lleve a cabo, etc.

Ya que cada una de estas teorías tocan puntos importantes de el individuo, como son las necesidades que tienen y la jerarquización para satisfacerlas, la forma de cómo hay que dirigirlos para lograr mayor eficiencia, la interrelación personal, y la madurez que deben de lograr los empleados en el trabajo para su crecimiento entre otras cosas.

Debido a la dinámica de la empresa moderna y la necesidad de supervivencia en la actualidad requiere una correcta conducción de los negocios y ello en gran parte se obtiene a través de una aplica--

ción de los incentivos tanto económicos como los no económicos para que el empleado logre una mayor aceptación de su responsa
bilidad.

C A P I T U L O I

ASPECTOS SOBRE LA MOTIVACION

A) Concepto de motivación.

B) Teorías motivacionales.

A. CONCEPTO DE MOTIVACION

En este capítulo sentaré las bases de lo que es la motivación. Hablaré sobre distintas definiciones que han realizado varios autores y mencionaré a mi juicio cuál es la definición más apropiada, señalando los elementos esenciales como son necesidades, estímulos e incitivos.

Así también mencionaré algunas teorías motivacionales las cuales tratan de explicar la naturaleza de motivación en el individuo.

- 1.-"Joe Kelly define motivación como el comportamiento provocado por necesidades y dirigido hacia las metas que pueden satisfacerlas".
- 2.-"Saul W.Gellerman la define como aquella influencia que por lo regular ejerce un efecto edificante sobre actitudes o el desempeño de los individuos".
- 3.-"Bernard Berelson y Gary A.Steiner dicen que es el estado de ánimo interno que da energía activa o mueve y que dirige o encausa la --
- 4.-"Paul J.Merer dice que motivación es hacer que la gente desee hacer lo que usted desea que haga".
- 4.-"En el diccionario de psicología del fondo de cultura económica de fine a la motivación como las razones que explicarían el acto de un individuo o un agente social cualquiera".
- 4."Los licenciados Oscar García Manzano y Flor de María Martín T. la definen como el estudio de las razones o causas tanto internas --

- 1.-Joe Kelly, Relaciones Humanas en la empresa. 3a.Edición.Ed.C.E.C.S.A.México 1981,P.279.
- 2.-Saul Wigellerman, La Administración de los Recursos Humanos. 2a.Edición. Ed.Continental México 1978. P.432.

como externas que implican el porqué un individuo actúa de una determinada manera en una situación dada".

A mi parecer la definición más completa y más entendible es la de los autores Koontz y O'Donell en la cual definen a la motivación como un 3.-"Estado o condición que induce a hacer algo. Implica considerar necesidades que existen en el individuo o individuo o incentivos u objetivos en el mismo, influidos por el medio ambiente que lo rodea ya que estos se encuentran fuera de él".

En esta definición como en las otras se tocan varios aspectos como son necesidades, estímulos e incentivos.

5.-"Las necesidades se pueden considerar como algo en el individuo -- que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de esos incentivos con lo que el cree que puede satisfacer sus necesidades".

4.-"Los incentivos son estímulos introspectivos que obran dentro de un organismo o actividad nerviosa central combinada con algún estímulo externo y que suscita una reacción".

4.-"Y por Estímulo se entiende la energía externa a un receptor que excita a este".

Se debe de tomar en cuenta que la motivación de los individuos es algo interno, personal y subjetivo como afirma Barnard. Un

3.-Koontz / O'Donnel, Curso de Administración Moderna 6a.edición, Ed.Mc Graw Hill México 1982,P.626.

4.-Lic.García Manzano y de María Maktint.Administración y desarrollo gerencial,2a.edición.Ed.Coparmex,México 1978,Pag.121.

hombre no puede motivar a otro. Tolo que puede hacer es tratar de estimularlo.

Las motivaciones son tantas como los individuos mismos; esto hace para estimular adecuadamente a cada persona se requiere un conocimiento profundo de su personalidad, el problema resulta cuando dentro de una organización un jefe se ve en la necesidad de estimular no a uno ni a dos, sino a docenas de personas.

Edgar Schein sintetiza y clasifica a los individuos de acuerdo a sus motivaciones; en las teorías de los conceptos del hombre y sus características son las siguientes:

A) HOMBRE ECONOMICAMENTE RACIONAL.

- 1.-El hombre está motivado principalmente por incentivos económicos y hará lo que produzca la mayor utilidad.
- 2.-Puesto que los incentivos económicos están bajo el control de la organizacional, el hombre es en esencia un agente pasivo susceptible de ser, manipulado, motivado y controlado por ella.
- 3.-Los sentimientos humanos son básicamente irracionales y se les debe impedir interferir con el cálculo del interés propio del hombre.

4.-Pag.121.

4.-Pag.122.

5.-L.A.E.María Elena Monroy Luna, Administración y Dirección Apuntes, Primera edición. Ed. copyright, México 1988, Pag.28.

4.-Pag.122.

4.-Pag.122.

4.-Las organizaciones pueden ser planeadas, de manera que neutralicen y controlen los sentimientos humanos y por consiguiente, los rasgos de este que no pueden ser considerados por anticipado.

B) HOMBRE SOCIAL.

1.-El hombre está básicamente motivado por las necesidades sociales y obtiene sentido fundamental de identidad, a través de las relaciones con otros.

2.-El hombre responde mejor a las fuerzas sociales de grupo, que a los incentivos y controles de la administración.

3.-El hombre responde mejor a la administración, cuando el supervisor puede satisfacer tanto las necesidades sociales, como de aceptación de un subordinado.

C) HOMBRE AUTORREALIZADO.

1.-Los motivos del hombre corresponden a una jerarquía que sigue una disposición de necesidades

A) Básicas de supervivencia, protección y seguridad.

B) Sociales y afiliación.

C) Auto estima y satisfacción del ego.

D) Autonomía e independencia.

E) Autorrealizado, en el sentido del empleo máximo de todos

los recursos del individuo.

- 2.-El hombre trata de ser completo en el trabajo y es capaz de ser--
lo.
- 3.-El hombre actúa, principalmente automotivado y autocontrolado.
- 4.-No hay conflicto inevitable entre la autorrealización y un rendi
miento más efectivo en la organización.

D) HOMBRE COMPLEJO.

- 1.-el hombre no solo es complejo sino profundamente voluble.
- 2.-El hombre es capaz de encontrar nuevos motivos, mediante sus expe
riencias de organización.
- 3.-Los motivos del hombre en distintas organizaciones o subdivisio--
nes de la misma, pueden ser diferentes.
- 4.-El hombre puede responder a diferente clases de estrategias admi
nistrativas.

B) TEORIAS MOTIVACIONALES

TEORIA "X" TEORIA "Y", DOUGLAS MC GREGOR

Según Mc Gregor, la organización tradicional, con su efecto de piramidación, basado en una estructura de jefe subordinado, y en - una centralización del proceso de toma de decisiones, y su control externo del trabajo, se basa en una serie de supuestos acerca de la naturaleza y la motivación humana.

Mc Gregor presenta dos modelos del trato que se da al personal y los fundamentos en que descansa cada uno.

Al primero lo llama Teoría "X", y de antemano señalaremos que hace una crítica muy seria de este sistema.

Al segundo lo designa como teoría "Y", y constituye un criterio que él considera el más adecuado.

La teoría "X", supone que la mayoría de las personas preferirían ser dirigidas, no se interesan en asumir responsabilidades y desean seguridad antes que nada.

Cree que las gentes son esencialmente perezosas, no les gusta trabajar y harán un gran esfuerzo por evitar el trabajo, siempre que sea posible. Tienen que conseguir empleo para comer, pero como odian tanto el trabajo, deben ser siempre estrechamente vigilados.

Esta filosofía va acompañada por la creencia de que las personas son motivadas por el dinero, las prestaciones y la amenaza de castigo.

Los administradores que aceptan los supuestos de la teoría "X", tratan de estructurar, controlar y supervisar estrechamente a sus empleados.

Estos administradores creen que el control externo es sin_ duda lo apropiado para tratar con personas indignas de confianza, -- irresponsables e inmaduras. Está seguro de que sus empleados sabotea_ rán deliberadamente sus esfuerzos siempre que puedan. Se aliarán pa_ ra impedir que él logre sus metas, y estas le serán, automáticamente antipáticas.

Se afiliarán en sindicatos para presentar un frente unido_ contra los esfuerzos de la administración, y, en consecuencia, des-- plegarán todo su ingenio para subvertir las metas de la empresa.

¿Qué descubre el hombre de la teoría "X", durante su carga_ administrativa? Que está en lo cierto. Sus gentes en efecto no lo aprecian y desconfían de él; se impone la supervisión estrecha de -- sus actividades; Ellos engrosan las filas de los sindicatos en gran_ número, y los sindicatos asumen una actitud militante en sus reunio_ nes con la dirección.

El tortuguismo contra las normas de producción fijadas por la compañía, es cosa corriente; el sabotaje deliberado de la propie_ dad de la compañía no es algo insólito.

Toda proposición de cambio en la administración, tropieza_ con actitudes que van de la desconfianza, ceñida a la franca hostili_ dad. La amenaza de huelga está presente en todas las negociaciones - serias entre obreros y dirección. Todo progreso real por parte de la

empresa es abrumadoramente lento y arduo.

En la teoría "Y" Douglas Mc Gregor dice que el hombre tiene las siguientes características.

El gasto físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y será ejecutado voluntariamente) o una fuente de castigo (y se evitará si es posible).

El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios para producir el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. El hombre ejercerá autodirección y autocontrol, en el servicio de los objetivos a los cuales está comprometido.

El compromiso hacia los objetivos, es una función de las recompensas asociadas con su logro. Las más importantes de tales recompensas, como por ejemplo la satisfacción del ego y la autorrealización, pueden ser productos directos del esfuerzo orientado, hacia los objetivos de la organización.

El ser humano promedio aprende bajo condiciones adecuadas, no sólo a aceptar, sino a buscar la responsabilidad.

La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad, aplicado a la solución de problemas organizacionales, está amplia y no limitadamente, distribuida

entre la población.

Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio, sólo están parcialmente utilizadas.

JERARQUIAS DE NECESIDADES, ABRAHAM MASLOW

Maslow sustenta que las personas estamos motivadas por una serie de necesidades que pueden agruparse en varias categorías principales y que se encuentran jerarquizadas en varios niveles, empezando desde luego con aquellos con carácter de protección y pasando posteriormente, a los de afirmación.

Las necesidades de protección están representadas, en el modelo de Maslow, por las fisiológicas y de seguridad, en ese orden. -- Las necesidades afirmativas, por las de afiliación, estima y autorrealización, también en ese orden.

Veamos, ahora, cada uno de los diferentes niveles y sus características, empezando por la inferior.

NECESIDADES FISIOLÓGICAS. Aunque estas necesidades ocupan el nivel inferior de la pirámide, no por ello son menos importantes; por el contrario, su no satisfacción puede llegar a provocar serias enfermedades y hasta la muerte. Este grupo de necesidades se refiere

a todas aquellas intrínsecas al organismo humano sin algunas de las -
 cuales no se podría mantener con vida. Entre ellas están; el hambre, -
 la sed, el sueño, la evacuación de orina y excrementos, el sexo, la -
 protección contra el medio (vestido y abrigo), etc.

Todos conocemos la importancia que puede llegar a tener una
 conducta cotidiana como, por ejemplo, el dormir. si a un individuo se
 le priva del sueño durante dos o tres días, el satisfacer esta necesi-
 dad se volverá de primordial importancia para él y toda su conducta -
 girará alrededor de ello.

NECESIDADES DE SEGURIDAD. En este nivel, el individuo se --
 preocupa por protegerse contra el peligro o amenazas, tales como epi-
 demias, enfermedades, guerras, etc., al igual que por conservar la po-
 sición que le está permitiendo cubrir sus necesidades fisiológicas.

Muchas organizaciones ofrecen prestaciones relacionadas con
 este nivel de necesidad. Es más, se puede decir que prácticamente to-
 das las prestaciones, ya sea en forma directa como las anteriores, o -
 indirecta como los créditos, se refieren a la satisfacción de la nece-
 sidad de seguridad.

NECESIDADES SOCIALES O DE AFILIACION. El hombre es un ente -
 social: busca ser aceptado y pertenecer a varios grupos, en los cua--
 le podrá dar y recibir amistad y cariño.

Dentro de la organización, los empleados crean grupos informales de trabajo, que con frecuencia son percibidos erróneamente por la administración, temiendo que puedan actuar en contra de la empresa. Por esta razón trata de deshacerlos, provocando únicamente que los miembros vean amenazadas sus necesidades sociales y se vuelvan resistentes, antagonista y poco cooperativos.

Dentro del mismo nivel de necesidades sociales, se encuentra la de sentirse miembro de la sociedad, el estar empleado y tener trabajo. Ginzberg, en 1943, estudió la salud mental y las actitudes de hombres que se encontraban desempleados durante mucho tiempo. Descubrió que, estando cubiertas sus necesidades fisiológicas, estas personas se sentían mal ubicadas, ya que pensaban que no eran miembros de la sociedad; llegando a extremos tales como la depresión y el aislamiento. En otro estudio sobre el mismo tema, se descubrió que los otros miembros de la familia, tales como la esposa y los hijos daban muestras de pérdida de respeto si la desocupación era en el jefe de la familia y se prolongaba más allá de lo esperado. Esta situación, como podría suponerse, afectaba al individuo todavía más en sus necesidades sociales de afiliación, llegando hasta las de estimación.

NECESIDADES DE ESTIMACION. A partir de este nivel, las necesidades son consideradas como superiores, ya que, al contrario de los niveles anteriores, una vez alcanzados nunca llegan a satisfacerse plenamente.

Dentro del nivel de necesidades de estimación, se encuentran dos tipos de categorías: las de auto-estima (la necesidad de auto-respeto, confianza en sí mismo, independencia y logro) y las necesidades relacionadas con la reputación de la persona (Status, reconocimiento, apreciación y respeto). A ambas categorías se les puede satisfacer por medio de elementos materiales que les permitan alcanzar un nivel económico y social mayor; también, mediante logros inmateriales, como el conocimiento o, en el caso de la organización, ocupando puestos de mayor nivel jerárquico, de mayor sueldo, etc.

Es difícil que un individuo satisfaga este grupo de necesidades cuando ocupa un puesto rutinario, como sucede en el caso de la producción en cadena. El administrador puede ayudar al empleado, utilizando, por ejemplo, la rotación de puestos, por medio de la cual el individuo logra conocer y dominar todas las posiciones de esta cadena.

En el caso, no poco frecuente, de que esto no resulte motivo de estimación para el empleado o para sus compañeros, el supervisor puede valerse de otros medios, como el de formar grupos fuera de las horas de trabajo, tales como, los deportivos en los cuales los individuos tengan la oportunidad de sobresalir en campos importantes para ellos y sus compañeros.

Así como resulta importante el nivel jerárquico en el cual se encuentra la persona, la organización a la cual pertenecen también

influye en la determinación del grado de estima.

Tradicionalmente, dentro de la organización los factores físicos tienen un papel primordial. Así, el tamaño de la oficina, el número de secretarías y teléfonos, el modelo de escritorio, etc., son símbolos que actúan positivamente en este sentido. Aunque ello con frecuencia no este explícito en las políticas organizacionales, son factores que todos conocemos y valoramos por más que comúnmente finjamos no percibirlos.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACION. Maslow habló de este nivel de personas saludables, definiéndolas como aquellas que han satisfecho suficientemente sus necesidades básicas de seguridad, afiliación, amor, estima, respeto y auto-estima, de tal forma que están motivadas principalmente por tendencias de autorrealización. La autorrealización es una continua actualización de potenciales, capacidades y talentos...la realización de una misión... un conocimiento más completo y aceptación de la naturaleza intrínseca de la persona,...Una tendencia incesante hacia la unidad, integración o sinergia dentro de la persona.

Las personas que se encuentran en este nivel presentan características determinadas. Maslow observó a través de estudios clínicos, que una persona saludable en este nivel presenta 13 características:

- 1.-Percepción superior de la realidad.

- 2.-Mayor aceptación del yo, de los otros y de la naturaleza.
- 3.-Mayor espontaneidad.
- 4.-Aumento en la capacidad de centrar los problemas.
- 5.-Mayor superación de los demás y deseo de privacidad.
- 6.-Mayor autonomía y resistencia a la inculturación.
- 7.-Mayor frescura en la apreciación y enriquecimiento de las reacciones emocionales.
- 8.-Mayor frecuencia de experiencias-cúspide.
- 9.-Mayor identificación con la especie humana.
- 10.Mejoría en las relaciones interpersonales.
- 11.Estructura de carácter, más democrática.
- 12.Aumento en la creatividad.
- 13.Algunos cambios en el sistema de valores.

ESTUDIO DE HAWTHORNE, ELTON MAYO

Uno de los primeros y más conocidos estudios fue realizado por Elton Mayo y un grupo de asociados en la escuela para graduados de Administración de Empresas de Harvard entre 1927-1932; su enfoque estuvo en la planta de la western Electric company, situada en Hawthorne, Illinois. La meta de esta investigación era encontrar la forma de aumentar la producción entre los grupos de mujeres ensambladoras. Antes de que Mayo y sus asociados fueran llamados, los Ingenieros de la compañía, habían intentado incrementar la producción, elevando la iluminación en las salas de trabajo. Al principio nada de este -

programa parecía lo suficientemente excepcional, como para despertar un interés especial. Después de todo, los expertos en eficiencia habían estado tratando durante mucho tiempo de encontrar la mezcla --- ideal de condiciones físicas, horarios y métodos de trabajo que estimulara a los trabajadores a producir el máximo de su capacidad. Pero en el momento en que finalizaron éstos estudios (una década después), no cabía duda de que el trabajo de Hawthorne pasaría satisfactoriamente la prueba del tiempo, como uno de los proyectos de investigación --- más importantes hechos en un medio industrial.

La primera serie de estudios, los ingenieros variaron el nivel de la iluminación en tres departamentos diferentes, cada uno de ellos realizando un trabajo diferente y empleando una clase diferente de trabajadora. Los resultados de éstos estudios fueron completamente variables e incongruentes. Pensando que los resultados estaban influenciados por las diferencias en el tipo de trabajo realizado y por las diferencias en las trabajadoras, los ingenieros efectuaron una segunda serie de experimentos en un solo departamento. Para ésta prueba se escogieron cuidadosamente dos grupos de operadoras que eran comparable en edad y experiencia. Un grupo experimental o de ensayo, fue colocado en el salón de pruebas donde los ingenieros experimentaron con diversos niveles de iluminación, mientras un grupo de control, --- trabajó bajo las condiciones normales de iluminación en la planta. --- Cuando compararon los índices de producción de ambos grupos, se desconcertaron ante los resultados; que mostraron que la producción había aumentado en el grupo experimental, como en el grupo de control, ---

independientemente de que las luces fueran más brillantes, más tenues que no se hubieran cambiado.

Con la determinación de explicar éstos y otros sorprendentes resultados de pruebas, los expertos en eficiencia, decidieron extender su investigación en Hawthorne. Pensaron, que, además de los cambios técnicos y físicos, debían explorarse algunos aspectos del comportamiento, de modo que pidieron ayuda a Mayo y sus compañeros. Estos empezaron sus experimentos con un grupo de muchachos que armaban redes telefónicas, y como, los expertos en eficiencia, los hombres de Harvard descubrieron resultados sorprendentes. Durante más de un año y medio, en el transcurso del experimento, los investigadores de Mayo mejoraron las condiciones de trabajo de las muchachas, llevándose a cabo innovaciones, tales como: períodos de descanso programados, almuerzos en grupos, semanas de trabajo más cortas. Desconcertados ante los resultados, los investigadores decidieron súbitamente quitarles todo a las muchachas, volviendo a condiciones de trabajo idénticas a las que existían antes del comienzo del experimento. Se esperaba que este cambio radical tendría un impacto psicológico, sumamente negativo sobre las muchachas y que disminuiría la producción. En vez de ello, su producción saltó a un nuevo record. ¿Por qué?

Las respuestas a estas preguntas no se encontraron en los aspectos humanos. Como resultado de la atención que prodigaban los investigadores a las muchachas, estas llegaron a sentir que eran una parte importante de la compañía, ya que no se consideraban a sí ---

mismas individuos aislados, trabajando juantas sólo en el sentido en que estaban físicamente cerca una de otra. En lugar de ello, se habían convertido en miembros participantes de un grupo de trabajo cohesivo y agradable. Las relaciones que desarrollaron, despertaron sentimientos de afiliación, competencia y logro. Estas necesidades, por tanto tiempo insatisfechas en el trabajo, había sido ahora colmadas. Las muchachas trabajaban más dura y eficientemente de lo que habían trabajado anteriormente.

Dándose cuenta de que habían descubierto un fenómeno interesante, el equipo de Harvard amplió su investigación, entrevistando a más de 20,000 empleados de todos los departamentos de la compañía. Las entrevistas fueron concebidas para ayudar a los investigadores a averiguar lo que los trabajadores pensaban de sus empleos, de sus condiciones de trabajo, de sus supervisores, de su compañía y de cualquier cosa que les molestara, así como de qué manera estos sentimientos se relacionaban con su productividad. Después de varias sesiones de entrevista con una estructura del tipo pregunta y respuesta, era inútil para obtener la información que deseaban. En su lugar, los trabajadores deseaban hablar libremente de lo que ellos consideraban importante. De manera que se descartaron las preguntas preestablecidas y el entrevistar permitió que el trabajador discurriera a su gusto.

Las entrevistas resultaron valiosas de numerosas maneras. Antes que nada; eran terapéuticas; los trabajadores tuvieron una oportunidad de desahogar su pecho. Muchos opinaron que esto era lo

mejor que la compañía había hecho jamás. El resultado fue un completo cambio de actitud. En vista de que muchas de sus sugerencias se estaban realizando, los trabajadores empezaron a sentir que la administración los consideraba importantes como individuos y como grupos; ahora están participando en el funcionamiento y en el futuro de la compañía y no simplemente ejecutando tareas que no eran ni apreciadas.

Las implicaciones de los estudios de Hawthorne señalaron -- que la administración necesitaba estudiar y entender las relaciones -- entre las personas. En estos estudios, así como en muchos otros que si quisieron, se encontró que el factor más importante que afecta la productividad de la organización, eran las relaciones interpersonales que se desarrollan en el empleo, no solo el salario y las condiciones de trabajo. Mayo descubrió que cuando los grupos informales se identificaban con la administración como sucedió con Hawthorne, gracias al -- programa de entrevistas la productividad subía. El aumento de la productividad, al parecer, refleja los sentimientos de competencia de -- los trabajadores; un sentido de dominio sobre su empleo y su ambiente de trabajo. Mayo descubrió también que cuando el grupo sentía que sus propios fines se oponían a los de la administración como ocurría a menudo en situaciones en que los trabajadores eran estrechamente supervisados y en que no ejercían ningún control significativo sobre su -- trabajo o su medio, la productividad permanecía baja o incluso disminuía.

Estos descubrimientos fueron importantes, porque ayudaron a

responder muchas de las preguntas que habían confundido a la administración acerca de por qué algunos grupos parecían ser grandes productores en tanto que otros andaban cerca de un nivel mínimo de producción.

TEORIA DE LOS DOS FACTORES, FREDERICK HERZBERG

Una de las teorías más controvertidas de la motivación es la de Frederick Herzberg. Originalmente basada en la investigación que realizaron él y sus asociados entre 200 ingenieros y contadores. Se conoce comunmente como teoría de la motivación de higiene.

FACTORES DE MOTIVACION Y DE HIGIENE. En su investigación, Herzberg y colaboradores trataron de examinar la relación entre la satisfacción en el trabajo y la productividad. Utilizaron entrevistas semiestructuradas y pidieron a los participantes que recordaran en caso en el que se hubieran sentido excepcionalmente bien respecto a su trabajo. En la segunda serie de entrevistas, les pidieron que relataran un caso en el que se hubieran sentido excepcionalmente negativos respecto a su trabajo.

Con estos resultados, los investigadores llegaron a la conclusión de que la motivación se derivaba de dos conjuntos de factores los primeros, asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo mismo, responsabilidad, avance y crecimiento.

El segundo conjunto de factores, que denominaron de higiene no generaba satisfacción; simplemente, evitaba la insatisfacción. -- Esos factores eran externos al trabajo propiamente dicho y entre los ejemplos se incluyen normas de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y salario.

La relación de los factores que afectan las actitudes en el trabajo como se informó en 12 investigaciones los que se identifican como motivadores conducen casi siempre a una satisfacción extrema. -- Por el contrario, los factores identificados como de higiene caracterizaban eventos que generalmente conducían a una insatisfacción extrema. Los factores generales de la figura dan un total de más de 100 -- por 100, debido a que a veces se atribuían a dos de ellos a un solo evento, por ejemplo, los avances van acompañados a menudo de suposición de responsabilidad.

Herzberg y los que respaldaron sus corra creían que la higiene creaba un nivel de motivación cero. Si los empleados obtienen factores tales como buena supervisión, salarios adecuados y la oportunidad de interactuar con los del mismo nivel, esto no creará ninguna motivación., sino que tan solo evitará la insatisfacción. Si reciben factores tales como reconocimiento, mayor responsabilidad y una oportunidad de adelanto y crecimiento. Esto generará una motivación. Por lo tanto la teoría de los dos factores considera que la satisfacción y la insatisfacción son conceptos independientes y específicos. Cuando mucho los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y ---

pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores - dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos no crean insatisfacción.

TEORIA MADUREZ-INMADUREZ, CHRIS ARGYRIS.

Este autor subrayó, como importante, que los individuos maduren y crezcan psicológicamente dentro de la organización, al mismo tiempo que esta alcanza sus objetivos, mantiene su cohesión interna y se adapta al medio externo. Para ello utiliza la palabra "fusión", -- queriendo indicar el que tanto la organización como sus empleados lleguen a la auto-actualización. Este término (fusión) implica una mezcla ideal de objetivos, de la compañía e individuales, donde se vuelven - indistinguibles unos de otros-literalmente fundidos-.

Argyris hace, ver, en sus exposiciones, que las organizaciones formales normalmente restringen el crecimiento y la actualización de sus empleados. Tres aspectos de la burocracia piramidal nos - dice que son especialmente cruciales: la especialización del trabajo, una cadena de mando rígida y la unidad de dirección. La especialización de las tareas lo es por cuanto su aplicación práctica, generalizada en casi cualquier empresa por pequeña que esta sea; implica que la personalidad de comportará más eficientemente conforme se especialice en la tarea..., que puede encontrarse una forma mejor de definir una tarea, de manera que se desarrolle a una mayor velocidad y que cualquier diferencia individual en la personalidad puede ser ignorada, --

transfiriend9o más habilidad y cuidado a las máquinas. Por otro lado la cadena d emando rígida hace a los individuos dependientes en forma pasiva y subordinada al líder. Y finalmente, la unidad de dirección "viola un don básico de la personalidad..., la posibilidad de definir sus propias metas en relación con sus necesidades internas y con la resistencia de las barreras que debe vencer con el objeto de alcanzar esas metas.

Además de las anteriores restricciones que impone la organización formal, se puede enumerar: 1) el empleado es conformado al puesto y controlado estrechamente en el desarrollo de las actividades que le han sido encomendadas; 2) el superior, normalmente, es quien toma las decisiones, haciendo a un lado la capacidad creativa del subordinado; 3) el empleado, se ve forzado por la división del trabajo, a utilizar en forma parcial sus habilidades; 4) el empleado tiende a perpetuarse no en el trabajo que es bueno y altamente capaz y por el cual fue ascendido, sino en donde su actividad deja mucho que desear; de lo cual es consciente y lo mantiene en estado de tensión constante.

Por todas estas razones y otras más, susceptibles de alargar la lista, los empleados que ocupan niveles inferiores, comprenden que si se envuelven de verdad en la insensatez de su trabajo, podrían realmente volverse locos. Por lo que tienden a volverse apáticos y poco comprometidos. Esta estrategia reduce su capacidad de cuidar de sí mismos como seres humanos y desarrollar lo que Erich Fromm

denomina la orientación al mercado ahora les importa más lo que valen en salario, que el valor intrínseco de lo que están haciendo.

El que lo anterior es rigurosamente cierto, sobre todo en los bajos niveles jerárquicos, lo comprueban los estudios o experimentos que se hizo al colocar en puestos de actividad repetitiva como el armado de ciertos aparatos a personas con retraso mental. Fue impresionante que éstos individuos no sólo alcanzaron rápidamente los mismos niveles de eficiencia que los obreros normales de la sección; sino que, además, los supervisores se expresaron de ellos en mejores términos que de sus subordinados normales. ¿No es esto, parece preguntar Argyris, una prueba irrefutable de la utilización parcial de las capacidades individuales humanas?

La conclusión resultante es que las empresas, al restringir al individuo las oportunidades de desarrollo, influyen directamente en su motivación, al obligarlo a adoptar posiciones de inmadurez con las que lo están condicionando en forma inversa a la que se supone deseada.

TEORIAS DE LOS SISTEMAS GERENCIALES. RENSIS LIKERT.

Otro método para formar un clima organizacional productivo y deseable, se encuentra en un sistema gerencial basado en hallazgos científicos, desarrollado por Liker y sus asociados en el instituto de investigación; de la universidad de Michigan. básicamente este --

método es consistente con las teorías modernas de Mc Gregor, Argyris, y Herzberg, pero abarca un sistema gerencial total, cuyas partes son mutuamente compatibles de acuerdo con Likert, existen cuatro sistemas distintos que puede usar el gerente o el supervisor:

Sistema 1. Autócrata consumado. Estos administradores tienen poca confianza en sus subordinados, motivan a través del miedo y el castigo, prefieren la comunicación descendente; limitando la toma de decisiones a los niveles superiores.

Sistema 2. Autócrata benevolente. Estos administradores tienen una confianza condescendiente con los subordinados, los motivan con recompensas y algunas veces con temor y castigo; permiten un cierto nivel de comunicación ascendente, pero siguen teniendo un estrecho control sobre el trabajo total.

Sistema 3. Consultivo. Aquí los administradores tienen una confianza sustancial, aunque no total, de sus subordinados usualmente tratan de hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de éstos, empleando como motivación las recompensas con castigos ocasionales, fomentando la comunicación ascendente y descendente, tomando las decisiones trascendentes los niveles, dejando a los niveles inferiores, las decisiones no trascendentes.

Sistema 4. Participación de grupo. Los administradores tienen plena confianza en los subordinados en todos los aspectos; --

siempre obtienen ideas y opiniones de éstos, usándolas en forma constructiva, otorgando recompensas como motivación, fomentando, una comu
nicación tanto ascendente como descendente, permitiendo tomar las de-
cisiones a través de toda la organización, operando con sus subordina-
dos como un grupo.

La teoría de los sistemas gerenciales de likert enfatiza la importancia de los recursos humanos al fijar el valor de una organiza-
ción. Puesto que la mayoría de las organizaciones han invertido gran-
des sumas de dinero en el reclutamiento y desarrollo de sus emplea---
dos, la necesidad de saber lo que está pasando con su inversión es de
mucho importancia para el éxito de cualquier organización. Una de las
características de este método es que reconoce la importancia de la -
contabilidad de los recursos humanos.

Por lo antes expuesto yo considero que cada teoría ha sido_
de bastante importancia de su momento, ya que cada una ha aportado --
ciertos aspectos para el estudio del comportamiento humano, de los --
cuales se desprende que el individuos tiene ciertas necesidades y je-
rarquías, de satisfacerlas como lo consideró Mayo.

Los métodos gerenciales modernos de Mc Gregor, Argyris y li
kert subraya la importancia de las relaciones de apoyo y el uso de mé
todos de supervisión de grupo. La habilidades del supervisor para tra
bajar en forma efectiva con sus subordinados como grupo, desempeña --
una parte importante para determinar el clima del mismo.

Estas teorías tratan de explicar la forma de como hay que motivar a las personas de acuerdo a sus características, los puestos y niveles jerárquicos que ocupan dentro de una organización.

Douglas Mc Gregor señala en sus teorías que hay personas -- que no les gusta el trabajo, a estas personas se les tiene que motivar a través del castigo.

También dice que hay otras que les gusta el trabajo y las responsabilidades, a estas se les motiva con reconocimientos y elogios a su desempeño.

Maslow sostiene que todas las personas tienen necesidades y hace una pirámide de estas. Las cuales se tienen que ir satisfaciendo cronológicamente y no se puede alcanzar la última si no han sido satisfechas las anteriores, estas necesidades son: Fisiológicas como son el agua, alimento, aire y sueño. La de seguridad tanto física como económica. Las de afiliación que son el afecto y la aceptación, la estimación tanto propia como de otras personas y por último la superación que es el logro de las aspiraciones y desarrollo de capacidades.

La satisfacción de las dos primeras necesidades es básica -- para alcanzarla en los niveles medios inferiores ya que estos lo que más ocupan es el dinero y es con los incentivos económicos como se les motiva.

En los niveles medios superiores que tienen un nivel económico satisfactorio, sus necesidades son de otra índole y los medios de motivación son el elogio, el reconocimiento a su trabajo y el desarrollo personal.

Estas necesidades que desarrolló Maslow tienen una estrecha relación con los conceptos del hombre que desarrolló Edgar Scheing, ya que él señala que hay hombres económicamente racionales que son motivados básicamente por el dinero, hombres sociales que están motivados por las relaciones con otras personas y poder ser aceptados en grupos sociales. Hombre autorrealizado, estos individuos se les tiene que motivar de acuerdo con el desempeño y logros en las actividades que realizan. Y el hombre psicológico que son aquellos que han alcanzado una estabilidad emocional y social.

Frederick Herzberg en su teoría de los dos factores establece una diferencia entre los que llamó factores motivadores y los que llamó factores higiénicos. Un motivador es una influencia que normalmente tiene un efecto que estimula positivamente las actitudes y la actuación de las personas tanto en los niveles medios bajos y en los medios altos. Un higiénico no produce mejoría, pero previene pérdidas de moral o eficiencia. Los factores higiénicos son prerrequisitos para una motivación efectiva pero no pueden motivar por sí mismos. Sólo pueden ser cimientos para la buena moral, este cimiento previene cualquier insatisfacción verdaderamente seria o bajas en la productividad y hace posible que los motivadores operen. Pero el

punto importante acerca de los factores higiénicos es que no hacen nada por elevar el deseo de hacer un buen trabajo.

Elton mayo en su estudio de Hawthorne señala que para poder mantener motivados a los trabajadores y haya una mejor producción debe de haber una buena interrelación entre los trabajadores y la empresa en la cual la organización sepa que es lo que necesitan sus empleados y estos a su vez sapan los objetivos que la empresa pretende lograr. Esto se logra através de una adecuada comunicación tanto ascendente como descendente.

Rensis Liker como sus sistemas gerenciales señala que a las personas se les puede dirigir de distintas maneras.

Los sistemas que él señala son el autócrata consumado que son los que tienen poca confianza a sus subordinados y motivan a través del miedo y el castigo se utiliza para niveles operativos.

El autócrata benevolente, se les tiene un pco mayor de confianza, se les motiva con recompensas y algunas veces con temor, se utiliza para niveles medios.

El consultivo e s para un nivel jerárquico, mayor en el cual se motiva con recompensas y con castigos ocasionales, a estas personas se les tiene una confianza sustancial y son tomadas en cuenta sus ideas para la toma de decisiones.

Y por último se encuentra la participación de grupo, en donde se toma en cuenta las ideas del grupo y las decisiones se toman entre todos y otorgan recompensas como motivación.

C A P I T U L O I I**"MOTIVACION Y SUS DIVERSAS CONSIDERACIONES"**

- A) Trabajo y motivación.
- B) Empresa y trabajador.
- C) Relación entre empresa y trabajador.
- D) Relación de trabajo.

A) TRABAJO Y MOTIVACION.

El trabajo es en sí una consideración de extrema importancia en la motivación. Históricamente, el trabajo ha sido considerado como un proveedor de la oportunidad de tomar parte en la tarea de desarrollar y mantener el universo y sus habitantes. Influye en los valores culturales y determina las circunstancias bajo las cuales vivimos. La preocupación por el trabajo y su papel en nuestras vidas continúa siendo un asunto importante.

El trabajo es considerado en forma distinta por distintas personas. Algunos lo realizan por su propio bien, pero la mayoría lo ejecuta esencialmente por lo que creen que están obteniendo de él; es decir, hacer el trabajo está, en último término, relacionando a los objetivos personales del individuo. Una persona tiende a trabajar con ahínco si la satisfacción derivada del trabajo es grande y de acuerdo con los deseos de la persona. En esencial, la razón de que uno entregue tanto de uno mismo al trabajo es que éste da a la persona mucho de lo que se busca.

¿Trabaja una persona porque tienen necesidades que no pueden ser satisfechas sin dinero? algunas lo hacen, otras no. Varias personas están en buenas condiciones financieras continúan trabajando duro y mantiene un programa de actividades severo. Otras trabajan mucho, pero no por beneficios materiales, los misioneros, los profesores, los curas y algunos científicos son ejemplos. Es probable que --

pueden ganar más dinero en alguna otra profesión, pero ellos están - sacrificando esto, por lo menos por el momento, por recompensas o beneficios no monetarios. ¿Qué es lo que motiva a estos buenos trabajadores? ¿Es el deseo de poder, es orgullo o es el amor a la acción? - Podría ser cualquiera de esto o cualquiera de varias otras consideraciones.

A la larga, el trabajo no puede ser sólo un acto instrumental para adquirir posiciones materiales, como un auto nuevo, un nuevo sillón o una casa. En última instancia, una persona desea un trabajo que sea personalmente significativo. Cuando esto falta, los esfuerzos motivacionales pueden ser un extremo difíciles de logra. Según lo evalúa el empleado, los 4 aspectos del trabajo que son de importancia son:

- 1.-La naturaleza general del trabajo, su reto y el uso que requiere de los propios talentos.
- 2.-Libertad para ejecutar el trabajo, de usar las ideas -- personales, de sentirse indispensables en los esfuerzos que producen la realización del trabajo y de tomar decisiones respecto al mismo.
- 3.-Oportunidad de progresar y desarrollarse mediante el entrenamiento, la retroalimentación del desempeño, y recibir una variedad razonable de asignaciones.
- 4.-Reconocimiento de la realización del trabajo en una forma directa, sincera y oportuna.

Otro de los elementos que se deben de tomar en cuenta es - la satisfacción con el empleo, de los que tienen que ver con algunas_ situaciones como son el sexo, la edad, la inteligencia y la salud men_ tal.

El sexo. Se ha reportado un nivel general más elevado de sa_ tisfacción con el empleo entre las mujeres, que entre los hombres. Por lo general el trabajo es un elemento menos absorbente en la vida de - la mujer y, por lo tanto, tiene una importancia relativa menor para - su posición dentro de la comunidad.

La edad. Existe cierta evidencia que indica que con la edad del empleado, aumenta su satisfacción en el empleo. Se ha atribuido a esta relación una combinación de factores, incluso el abandono del em_ pleo por los trabajadores de mayor edad insatisfechos, y una especie_ de resignación a las realidades de la vida y al empleo que acompaña a la edad avanzada además, algunos de los factores repsonsables por el_ descontento en el empleo, tales como la falta de oportunidad para el_ ascenso y el salario bajo, tienen un grado menor de importancia para_ los trabajadores de mayor edad, que para los empleados más jóvenes -- que tienen una familia que sostener.

La inteligencia. El nivel de inteligencia no parece ser, en_ sí, factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. - Sin embargo., La inteligencia de un empleado sí tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. -

Los empleados para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que no son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor. La implicación de esta relación para la instrumentación de procedimientos adecuados de selección e personal, es evidente por sí misma.

La experiencia. La experiencia en el trabajo está relacionada con la satisfacción, de una manera bastante interesante. Casi toda empresa tiene empleados que, después de varios años con la organización, sienten que no ascienden ni obtienen aumento de salario con suficiente regularidad, y que están desempeñando una labor sin futuro. El efecto que esto tiene, es provocar un descenso en el nivel de satisfacción prevaleciente durante varios años después del principio del empleo. El nivel de satisfacción parece aumentar de nuevo, después de seis o siete años, y alcanza su máximo para los trabajadores que han permanecido con la compañía alrededor de veinte años. Esto se debe, fundamentalmente, a que los empleados más descontentos han buscado otro empleo, ya que sea voluntaria o involuntariamente.

Adaptación personal. No hay duda que los individuos bien adaptados se conforman, con frecuencia, a las presiones de la sociedad y a las del grupo. Sin embargo, su conformidad debe considerarse como evidencia en favor de la adaptación personal pero no idéntica a ella. La persona bien adaptada es la que, después de examinar el pro y el contra, puede considerarse en libertad de ser discordante, si dicho comportamiento es el que mejor satisface a sus necesidades

fundamentales, y no priva a los demás de su derecho de satisfacer las suyas, por lo tanto, desde un punto de vista psicológico, la adaptación se asemeja más a la satisfacción personal que a la conformidad.

Además de la satisfacción en el empleo, se tienen que considerar otros factores dentro de la organización como es el ambiente de trabajo, en el cual se tiene que tomar en cuenta: el pago, la seguridad del empleo, la participación y el reconocimiento de los méritos personales, así como de un horario y condiciones de trabajo, nivel y posición ocupacional e inspección.

El pago. La administración tiene la tendencia de concederle demasiada importancia al pago como factor determinante de satisfacción en el empleo. Se han desarrollado sistemas muy detallados de pago como incentivo, como base en la producción o en otro criterio por el estilo. Sin embargo, es raro que los empleados consideren el pago como el factor más importante de su satisfacción.

La seguridad del empleado. La importancia relativa de la seguridad en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de los méritos personales, varía en función de la clasificación del empleo y del grado efectivo de seguridad que los empleados sientan en su trabajo. Es probable que los empleados que están bajo la posible amenaza de un despido precipitado consideren otros factores además de la seguridad, como de importancia primordial. Sin embargo, hay muchos empleados que recuerdan el --

abundante desempleo y los aprietos económicos de la inflación y, por consiguiente, le adjudican una importancia muy grande a la seguridad del empleo.

Participación y reconomiento personal. Los mejoramientos de la eficiencia administrativa, vienen, a menudo, acompañados de una fragmentación de la tarea realizada por cada empleado. La sensación de satisfacción y de orgullo personal que necesita el empleado, como la que le produce al artesano su capacidad de transformar la materia prima en un producto acabado. Muy pocas veces la experimenta. Aún cuando a menudo es imposible dar a cada empleado la oportunidad de experimentar el orgullo del artesano, es posible y necesario, proporcionar la clase de instrucción que le permita a cada trabajador comprender el lugar que su labor, a veces mínima, ocupa en la manufactura del producto total.

Horas y condiciones de trabajo. Resulta interesante observar que, en general, los empleados no consideran las horas trabajadas ni las condiciones en que se ejecuta el trabajo como factores de importancia determinanate en la satisfacción del empleo. El bajo valor que consistentemente se asigna a estos factores, indica probablemente que la mayoría de los empleados se realizan con horarios tolerables y en condiciones de trabajo que ofrecen siquiera un mínimo de comodidad.

Posición profesional. Aún cuando la mayoría de los empleados están satisfechos con sus empleos o mantienen una actitud de

relativa neutralidad al respecto, el grado de satisfacción que reportan varía de acuerdo con la posición profesional del empleado. Cuanto más alta sea su posición dentro de la jerarquía profesional, tanto -- más probable es que informe sentirse satisfecho con su empleo.

La supervisión. Uno de los descubrimientos significativos - del estudio de Hawthorne fue, que es posible modificar las actitudes_ de los empleados mediante el desarrollo del espíritu de cooperación - entre empleados y supervisores. Una relación amistosa entre superviso res y subordinados, parecía generalizarse en un clima favorable de -- trabajo. La importancia que los trabajadores le conceden a la supervi sión, probablemente se debe a que, en cierto modo, el supervisor es - un representante de la compañía. cuando se le considera bajo este as- pecto, se convierte en una fuerza primordial que facilita o impide al empleado la satisfacción de sus necesidades de reconocimiento personal.

B) EMPRESA Y TRABAJADOR

CONCEPTO DE EMPRESA.

El núcleo esencial de la convivencia humana en los tiempos_ actuales es la empresa, toda la vida económica d ela sociedad moderna descansa sobre esta institución. La Empresa es la institución más re- presentativa de este siglo. De allí la importancia de entender lo que es la empresa.

"Etimológicamente Empresa viene del latín empredere que significa: asociación de varios individuos para la realización de obras materiales, negocios o proyectos de importancia, concurriendo comúnmente a los gastos que ofrezcan y participando todos de las ventajas que reporten".(6)

De acuerdo con el diccionario ilustrado de la lengua española de la Editorial Sopena, S.A., Empresa "Actuación ardua o dificultosa que se emprende o comienza resultadamente. símbolo alusivo a un intento o a una cualidad de que se hace alarde y, que suele llevar un lema o mote, intento o designio. Sociedad, Compañía Mercantil o industrial que pone en ejecución grandes proyectos. Obras o designios que se han llevado a efecto".(7)

como podrá observarse la palabra "Empresa" no solo tiene un significado, no es un término unívoco. La acción de emprender o que se emprende existe en esta institución que es la Empresa, pero para entender su significado es necesario que se tomen en cuenta otros elementos.

"W.Meller indica que Empresa es la unidad económica de la producción constituida sobre una base capitalista".(8) la empresa es el tipo de economía lucrativa, es decir de una economía orientada hacia el beneficio económico. producido por el comercio de bienes. El afán de lucro, la orientación económica mercantil así como el ajuste de la actividad productora a la inversión de capital son las caracte-

- 6.-Ansoff R.P.Declerck. El planteamiento Estratégico, 3a.Edición, editorial Trillas,Mex.1979.Pag.148.
- 7.-Diccionario de la Lengua española,5a.edición.Ed. Sopena,S.A. P.140.
- 8.-Nueva Ley federal del trabajo, Editores Mexicanos 1989, P.29.

rísticas de la Empresa.

Para Claudio Napoleón "empresa es la unidad económica en la que se desenvuelve el proceso productivo".(8) Los elementos fundamentales de su actividad son: los factores productivos que utiliza, el producto que resulta de tal utilización y la renta; es decir la diferencia entre el valor del producto(ingreso) y el de los factores(costos).

"La ley federal del trabajo en su Artículo 16 define el término Empresa por su acepción económica, como sigue: 'para efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o de distribución de bienes o de servicios'.(8)

Es de importancia hacer notar que dentro del marco capitalista, la empresa se entiende como una institución preponderantemente económica cuyo fin principal es el de obtener utilidades confundiendo se la Empresa con el capital.

La madurez del capitalismo y las circunstancias actuales en que vivimos motivados por el desarrollo económico social acelerado, han hecho necesario que las ideas de carácter social tengan cada vez más una mayor aceptación, modificándose así el concepto de Empresa, rompiendo sus límites y desechando la idea de considerarla como una institución puramente lucrativa para dar paso a una concepción más humana y apegada a la realidad, la empresa efectivamente como un orga--

nismo lucrativo relegando este fin a segundo término y quedando como fin principal una función de servicio a la comunidad, producir bienes a bajo costo para beneficio de la colectividad; entendiendo así la Empresa podemos decir que es una unidad económico social jurídicamente constituida en la que se conjugan el capital, el trabajo y una dirección sana, para realizar y obtener una producción socialmente útil, - que está de acuerdo con las exigencias reales del bien común.

CONCEPTO DE TRABAJADOR.

"La Nueva Ley Federal del Trabajo define en su Artículo 8 - al trabajador al decir que: trabajador es la persona física que presta a otra física o moral, un trabajador personal subordinado".(8) Así mismo nos sigue diciendo que para los efectos de esta disposición se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerida por cada profesión u oficio. De lo anterior se infiere que:

a) Trabajador es siempre una persona física como sujeto del contrato o relación de trabajo, puede ser hombre o mujer.

b) El trabajador es la persona que presta un servicio material o intelectual.

Generalizando se puede decir que trabajador es todo aquel - que presta un servicio personal a otro mediante una remuneración.

C) RELACION ENTRE EMPRESA Y TRABAJADOR.

El trabajador y el empresario tienen interés común, ante todo, en que la empresa subsista. Indiscutiblemente, su desaparición o cierre, sobre todo cuando se da en gran número de empresas, dañan a ambos. Uno de los males más graves en nuestra sociedad, y que más suele existir, es el desempleo.

El empresario y sus trabajadores tienen interés en que la empresa mejore su rendimiento. Cuando existe, por el contrario, disminución de beneficios, esto por lo menos impedirá que los trabajadores puedan recibir mejores salarios, independientemente de que la empresa pueda llegar hasta el cierre. Aún cuando no basta con el rendimiento de una empresa sea mayor ya que podría darse el caso de que este mejoramiento se empleará sólo en reinversiones, o en aumentar las ganancias del empresario, lo opuesto es indiscutible: no podrán hacerse mejoras apreciables y consistentes a los trabajadores, si la empresa disminuye, o al menos estabiliza sus rendimientos.

El abatimiento de los costos, el cuidado y conservación de las instalaciones, maquinaria, equipo, la elevación de la calidad, a base de una mejor capacitación y mayor esmero; los ahorros logrados evitando desperdicios, disminuyendo o eliminando fallas; el mejoramiento los sistemas y de la organización, que haga más fluido el trabajo, son algunos de los muchos elementos que, teniendo como finalidad inmediata aumentar la productividad, constituyen una condición

indispensable para mejorar los rendimientos de la empresa, y consecuentemente para que, empresario y trabajador se beneficien mutuamente.

El desarrollo del personal, principalmente proporcionando a este una mayor capacitación, pero aún a base de adiestrar a todo el personal sobre todo al no calificado en las labores concretas que debe realizar dentro de cada puesto, es otra expresión de un interés común el empresario obtendrá con este desarrollo mayor capacidad del personal, como ya se ha señalado, uno de los fines básicos de la administración de personal. Pero a su vez, los trabajadores obtendrán un beneficio personal, no sólo para mayores posibilidades de ascender, de mejorar sus salarios, sino aún para poder realizar fuera del trabajo, e inclusive en otras empresas, labores con mayor beneficio para ellos. La elevación cultural y el enriquecimiento tecnológico del trabajador, constituyen por sí solos un bien inapreciable.

El cuidado para lograr óptimas condiciones en materia de higiene y seguridad industriales, así como la mejor aplicación de una eficaz medicina del trabajo, constituyen también un interés común. El beneficio del empresario, no se halla tan solo en el hecho de contar con personal cuya inteligencia corporal salud y estado de ánimo, le permiten obtener una labor más eficiente, sino aún en los aspectos directamente económicos que produce la ausencia de riesgos y enfermedades, no sólo por evitar pago de indemnizaciones, aumentos de primas del seguro social, sino por la eliminación de los llamados -

"costos ocultos".

El conseguir que exista en la empresa una convivencia amable y satisfactoria, a base de un ambiente de mutua confianza en las relaciones entre los representantes del capital, los de la administración, y los del trabajo, constituye también un interés común ya que la labor que juntos deben desarrollar será más agradable para todos, porque la natural pesantez del trabajo habrá de ser menor.

D) RELACION DE TRABAJO.

De acuerdo con el Artículo 20 de la Nueva Ley Federal del Trabajo se entiende por "Relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que da origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario".(8)

La relación de trabajo se formaliza mediante un contrato de trabajo, entendiéndose por éste como aquel por medio del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario, así lo establece el artículo 20 de la Ley Federal a que se hace referencia.

El artículo 21 de la mencionada Ley nos dice "se presumen la existencia del contrato y de la relación del trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

En toda relación de trabajo existen dos personal, el que -- presta (trabajador) y el que recibe (patrón), obligado este último al pago de un salario.

El trabajo es la actividad propia del hombre, encaminado a un fin, mediante el cual transforma y adapta los objetos de la naturaleza para dar satisfacción a sus necesidades.

Como ya quedó asentado, trabajador es todo aquel que presta un servicio personal a otro mediante una remuneración.

"Por patrón, entendemos de acuerdo con el Artículo 10 de la Nueva Ley Federal del Trabajo, a la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores".(8)

El trabajo prestado por un trabajador debe ser remunerado - por el patrón por medio de un salario que le permita vivir y hacer vivir a su familia.

"El artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo, define al salario como la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo".(8)

Desde un punto de vista económico el salario es la remuneración de toda actividad productiva del hombre, remuneración que debe ser suficiente para la satisfacción de las necesidades elementales --

del trabajador, destacándose así la función social del salario.

C A P I T U L O I I I
ADMINISTRACION Y MOTIVACION

- A) Los incentivos.
- B) El uso de los incentivos económicos.
- C) El uso de los incentivos no económicos.

A) LOS INCENTIVOS.

El incentivo es una meta objetiva capaz de satisfacer lo -- que subjetivamente consideramos una necesidad, impulso o deseo.

INCENTIVOS REALES Y SUPLENTE.

Para satisfacer una necesidad, el hombre debe tener ante sí un incentivo externo que sirva como satisfactor. Cuando la necesidad es concreta y la persona está consciente de cual es el incentivo que satisface esa necesidad, ese incentivo determinado es un incentivo -- real; con frecuencia los incentivos reales no pueden obtenerse, entonces el sujeto dirige su atención ala obtención de otro incentivo que sustituye al real.

Los incentivos sustitutos evitan las frustraciones que ocasiona a la persona el no alcanzar un objetivo real. Si analizamos las peticiones de los empleados de una empresa, observaremos que en muchas ocasiones el fin que persiguen no es propiamente el incentivo -- real sino uno sustitutivo. Desde el punto de vista del superior, este puede ofrecer muchas veces incentivos sustitutivos a sus empleados -- siempre y cuando éstos tengan alguna relación con el incentivo real, de esta forma puede evitarse problemas difíciles de resolver.

Al otorgar a los empleados incentivos sustitutivos, debe estudiarse primero cual es la necesidad que la persona quiere satisfa--

cer. Así los empleados que deseen ser ascendidos pueden tener diversos motivos para desear el ascenso; puede ser que la razón de su petición sea la necesidad de reconocimiento de su labor, o bien el prestigio que le dará el nuevo puesto, también es factible que desee una mayor remuneración o más seguridad en las condiciones de trabajo.

De ahí se desprende que tan variados como son sus motivos - al hacer su petición pueden ser los incentivos sustitutivos que les puede otorgar. Así el que desea reconocimiento se conformará con el elogio, el que necesita mayor recompensa económica se le darán horas extraordinarias de trabajo; se pueden ofrecer un sin fin de satisfactores para sus necesidades sin vernos en el caso de tener que ascenderlos y evitarles la frustración de no ver colmados sus deseos.

INCENTIVOS POSITIVOS Y NEGATIVOS.

Los incentivos positivos son aquellos factores agradables, asociados a una situación de trabajo que impulsan al trabajador a esforzarse para alcanzar a sobrepasar los niveles u objetivos que se le han señalado.

Los incentivos negativos son aquellos factores desagradables en una situación de trabajo que evitan el que el trabajador se esfuerce en alcanzar los niveles requeridos.

El incentivo positivo se asocia con el premio mientras que

el negativo, supone castigo y ambos son utilizados en la empresa porque los sujetos trabajan ya sea para ganar un premio o para esquivar el castigo.

Sin embargo, a pesar de que los dos tipos de incentivos son utilizados, se debe tender a buscar formas positivas de motivación -- que reemplacen a las negativas. A medida que las relaciones humanas vayan avanzando, cambiarán los puntos de vista sobre dirección y control y por lo tanto la motivación negativa tenderá a hacerse menor.

En la actualidad existen marcadas diferencias con la opinión tradicional de lo que es el empleado, de sus aspiraciones y su papel en la empresa.

Anteriormente se hacía trabajar al empleado por medio del temor y se requería una atención continua y directa del individuo, -- pues consideraban que el trabajo por ser algo desagradable para él, -- trataba de evitarlo. Por lo tanto el individuo era controlado, coaccionado y amenazado con castigos para lograr que se esforzase en realizar un buen trabajo.

Afortunadamente los tiempos han cambiado y hoy el empleado es capaz de autodirigirse y controlarse con tal de alcanzar los objetivos deseados, pues el logro de estos objetivos representa en sí una satisfacción. El trabajo, en situaciones controladas es una fuente de satisfacción y un empleado bajo condiciones apropiadas busca las --

responsabilidades y desarrolla su ingenio y su creatividad para resol
vers los problemas. ante estas perspectivas el control externo, ejer
cido de una manera opresiva y el temor al castigo, son utilizados s~~ó~~
lo en casos extremos.

A pesar de haber cambiado la imagen de empleado dentro de -
la organización, es difícil lograr las situaciones controladas y con-
diciones apropiadas que hagan del castigo una motivación obsoleta.

Las razones por las cuales es difícil lograr la motivación
positiva, son sencillas pero difíciles de dominar: en una situación -
de dificultad las personas generalmente se irritan por lo tanto no --
tienen paciencia para responder favorablemente y una persona que se -
sienta frustrada se inclinará a castigar. Otro motivo que dificulta -
la motivación positiva es el hecho de que el método negativo es mucho
más sencillo, pues no se debe investigar si es factible mejorar el --
trabajo para evitar errores, sino únicamente se culpa a los demás y -
se les castiga.

El énfasis en subrayar que los incentivos positivos deben -
ser utilizados, no implica la total desaparición de los incentivos ne
gativos, pues se ha comprobado que el castigo o la amonestación son -
medios efectivos para obtener la obediencia de los empleados especial
mente cuando se acompañan de un paternalismo que los equilibre.

Al usar métodos negativos, existe el peligro de frustrar al

empleado, en especial, si él considera que el castigo es injusto. Por otra parte al usar este sistema se le hace notar al empleado lo que no debe hacer sugiriéndole tal vez, acciones que a él no se le habrían ocurrido. Además el castigo produce miedo y hostilidad en el empleado, de lo que resulta frecuentemente actitudes desfavorables para el trabajo.

Por lo tanto los incentivos negativos tales como amonestaciones, multas monetarias, degradación o despido, deben usarse en una forma reflexiva, inteligente y con mucho tacto, en tanto que no se encuentren formas positivas de controlar la conducta.

B) EL USO DE LOS INCENTIVOS ECONOMICOS.

EL DINERO.

Actualmente en las sociedades industrializadas se ha dado una creciente importancia y se ha enfatizado considerablemente al dinero como un incentivo para aumentar la producción. Si se les pide sugerencias a los empleados acerca de lo que esperan recibir a través de sus empleos, no es generalmente salario generalmente el que se encuentra en la cabeza de la lista. Esto puede parecer desconcertante sobre todo porque las demandas de los sindicatos obreros a menudo enfatizan los aumentos de salario, esto es explicable ya que muchas veces los empleados se sienten insatisfechos, experimentan un malestar del cual tal vez no conocen ni ellos mismos las causas reales y como

resultado piden aumento de sueldo.

Reconocemos no obstante lo anterior, que el dinero es un medio sumamente efectivo como incentivo. Los métodos incentivos que relacionan el salario con la producción dan resultados positivos si los estándares de producción han sido fijados cuidadosamente y si el sistema está bien administrado.

EL REPARTO DE UTILIDADES.

Muchos gerentes consideran la participación de utilidades - como una de las formas más efectivas de incentivos económicos.

De esta manera los empleados tienen la sensación de que pertenecen a la compañía, se sienten socios de la empresa, lo que constituye un estímulo para trabajar arduamente y contribuye a que los empleados satisfagan en parte su necesidad de participación.

La participación en las utilidades produce beneficios como un medio demotivación, pero tiene también graves limitaciones, proporciona una mejor relación entre el esfuerzo individual y la retribución final que aquella que brindan los planes de bonificaciones individuales; esto se debe a que el empleado sabe que el monto de esa participación depende de diversos factores en los que no intervienen su actuación individual, a saber: el estado del mercado, la eficiencia en ventas, etc.

Desde otro punto de vista, la participación se paga sólo -- una vez al año, por lo tanto la demora en la remuneración tiende a -- disminuir la sensación del empleado de que trabaja por una meta.

El éxito que pueda tener la participación de utilidades como método incentivo, depende en gran parte de las políticas de personal de la empresa y de las relaciones de la empresa con el sindicato.

LAS PENSIONES.

Uno de los principales temores de los empleados en los medios de subsistencia que tendrán él y su familiar cuando llegue a la vejez. La perspectiva de una pensión lo alienta a conservar su empleo y desarrollarlo satisfactoriamente por el sentimiento de seguridad -- que le proporciona. Los planes privados, es decir dentro de la misma empresa, son arreglos por los que el trabajador recibe una cierta compensación económica de una manera regular desde que se jubila hasta -- que muere. El costo de esta pensión es pagado por el patrón; por el -- empleado o por ambos. Algunas veces se forman fondos de retiro cuando la participación de utilidades se hace por planes diferidos.

Este incentivo, como los anteriores, tiene sus pro y sus -- contras. Entre las ventajas que más destacan se presenta:

a) El sentimiento de seguridad económica que se desarrolla -- en el empleado.

b) El hecho de que los trabajadores que tienen edad de --

jubilarse, dejen sus puestos para que los más jóvenes puedan ascen--
der.

c) Se mejoran las relaciones públicas produciéndose una ima
gen favorable de la empresa como un buen lugar para trabajar.

En contraste con lo anterior están los siguientes puntos:

a) el empleado debe conservar su trabajo en la empresa para
lograr los beneficios de la pensión pues al separarse, disminuirán o_
se perderán, por lo que puede sentirse presionado.

b) El valor real de la pensión que recibirá el empleado, es
menor que la cantidad que aportó debido a que con el tiempo baja el -
poder adquisitivo del dinero.

c) si la compañía no es bien adminitrada, puede fracasar,_
con lo que se perderían el ahorro para pensión que hizo el empleado,_
frustrándose sus esperanzas de seguridad económica.

LAS BONIFICACIONES.

Los motivos por los cuales se otorgan las bonificaciones ex
tras a los empleados, son muy diversos, pero cualquiera que sea la ra
zón, éstas representan un estímulo para los trabajadores que se han -
distinguido por alguna razón. Puede ser que se otorguen por algún ser
vicio especial o con motivo de aniversario o navidad o bien por su --
feil permanencia y labor en la empresa. Ahora bien, es necesario par-
ticiparles a los empleados la razón por la cual han sido premiados --
económicamente, para evitar que lo consideren como pago normal que la

empresa debe seguir otorgando.

C) EL USO DE LOS INCENTIVOS NO ECONOMICOS.

Si los incentivos económicos utilizados no motiva la producción, esto puede remediarse, al menos en parte, utilizando otros métodos de motivación. si ya se emplean salarios con incentivos, pueden utilizarse incentivos no económicos adicionales para satisfacer otras necesidades:

La utilización del Elogio: El elogio es una forma de satisfacción del "yo", y puede motivarse fácilmente con él a los empleados. Con demasiada frecuencia, la reprimenda es el procedimiento más natural. El jefe requiere que se trabaje bien; cuando esto ocurre desdeña expresar su opinión acerca de tal conducta, pero ataca los errores porque éstos le frustran en su programa de trabajo.

LA COMPETICION.

Los individuos compiten con los demás, no sólo por los incentivos, cuando éstos son limitados en número, sino por la mera satisfacción de ganar. Cuando no existen premios ni recompensas monetarias para los triunfadores, el factor motivación debe basarse en alguna forma de necesidad del yo. La persona que vence puede ganar posición o prestigio social o experimentar la satisfacción de una necesidad, pero debe también considerarse que el que pierde, experimenta fracaso y puede perder posición.

Por consiguiente, la competición puede crear al mismo tiempo satisfacción y privación. Se puede alegar que ambos efectos son posibilidades motivacionales, puesto que existe esfuerzo por parte de cada competidor, pero no se puede desempeñarse el hecho de que estos efectos opuestos puedan impedir la cooperación. Algunas veces la competición implica la utilización de fuerzas contrarias a la moral.

Cuando ganar es cuestión de destreza, el interés disminuye tan pronto como la persona empieza a ganar sin cesar. Si ha de existir la motivación en la competición, es necesario que exista incertidumbre. Frecuentemente la motivación es tan elevada que se falsean los datos, y el objetivo llega a ser la historia en vez de la seguridad. En tales campañas es frecuente que no se informe sobre los accidentes y que los lesionados continúen trabajando para no tener accidentes y que los lesionados continúen trabajando para no tener accidentes con pérdida de tiempo.

Es también importante apreciar que existe menor probabilidad de sospecha si los empleados compiten por cifras o puntuaciones que no representan a la producción. Estas puntuaciones pueden referirse a la asistencia, puntualidad, calidad, seguridad, sugerencias, etc. Es siempre importante tener presente el problema de la equidad, y deben examinarse los factores que contribuyen a los estados de presión y relajación. Una cierta cantidad de presión es motivadora y agradable, pero demasiada presión produce frustración.

El progreso. Una de las mayores dificultades para apreciar el progreso que se realiza es que, cuando más se denomina un trabajo, más difícil es llegar a preciarlo. El esfuerzo extraordinario poco puede hacer para reducir los accidentes. Mejorar la calidad o incrementar la producción, si éstos están ya cerca del máximo. Si se premia el esfuerzo, la mejora debe aparecer claramente en los resultados.

Las encuestas revelan con frecuencia que los empleados quieren que se les diga dónde se han destacado o cuándo están mejorando. Los resultados de estas encuestas son ejemplos del principio de motivación, conocimiento de los resultados o experiencias del progreso. Considerando de esta forma, el método de valorar a los empleados y entrevistarlos luego sobre su progreso, se convertirá en un sistema para motivarlos, particularmente en trabajos donde no se pudiesen obtener medidas objetivas de los resultados.

Un sistema muy práctico para que las personas puedan apreciar mejor su progreso, es planear el trabajo de un día y establecer luego los objetivos en función de esperanzas reales. Lo importante es situarse por encima del conocimiento; si se ha planeado el trabajo, se puede apreciar el progreso a medida que se realiza. Establecer un nivel de aspiración para cada día, por consiguiente, nos ayuda a apreciar con mayor facilidad nuestros progresos.

La participación. Una persona, al considerarse miembro de

un grupo, experimenta algunas formas de participación, pero cuales--- quiera de ellas produce interés, y el interés realmente es una forma de motivación. La participación sirve para eliminar la motivación --- opuesta. A menudo se pide a los comités de empleados y a los representantes de los sindicatos que participen en el planeamiento de la dirección, y los resultados muestran que existe una mayor aceptación. - Por supuesto, la forma más completa de participación es la que tiene lugar en la toma de una decisión.

La decisión de grupo. Ya se ha tratado con detalle la efectividad de la decisión de grupo, como método para incrementar el esfuerzo de grupo. Es quizás el procedimiento motivacional más efectivo. Aunque no se han aislado las fuerzas que operan en la decisión de grupo, es probable que las enumeradas a continuación sean importantes para dar la eficacia:

- 1.-La participación de lleva hasta la determinación. No solo pueden participar los miembros en la discusión, sino que participan en la determinación de la acción que se debe tomar. Esta es una motivación verdadera y completa.
- 2.-Se eliminan las motivaciones opuestas. cuando un grupo toma una decisión, existe una aceptación total.
- 3.-Se establece un objetivo aceptable y específico. Los objetivos específicos son más efectivos que los generales. Los objetivos específicos y aceptables permiten que se -

aprecie con mayor calidez el progreso.

4.-La presión social se utiliza constructivamente. La discusión de grupo cristaliza la opinión del grupo, y los miembros se sienten motivados positivamente no sólo a contribuir, sino también a ayudar a los otros menos capaces a realizar su parte.

5.-La libertad y el derecho a participar, satisface el yo de los miembros. Esto a su vez, estimula el sentido de responsabilidad. La restricción es una forma de reglamentación y estimula la conducta de subordinación.

El castigo. En la medida en que los incentivos satisfacen las necesidades, tienen una influencia positiva o atrayente, y producen placer. Los objetos desagradables tienen un efecto opuesto, teniendo nosotros por consiguiente, a apartarnos de ellos. Estos objetos pueden llamarse incentivos negativos. Estos no satisfacen las necesidades, amenos que deseemos decir que el cuerpo tiene una necesidad de huír del dolor.

Debido a que las personas tienden a dirigirse hacia los incentivos positivos y a huír de los negativos, podemos considerarlos como que empujan hacia ciertas actividades y alejan de otras. Existen, por lo tanto, dos formas de influir sobre la conducta: una asociada con el premio, y la otra asociada con el castigo.

Aunque el castigo es efectivo para motivar una conducta, es

te objetivo puede perderse debido a que algunos factores incontrolados pueden haber introducido condiciones no deseables. Damos a continuación, brevemente, algunos de los posibles efectos:

- a) El castigo puede frustrar a la persona castigada, especialmente si lo considera injusto, y producir por consiguiente, una actitud hostil e infantil.
- b) Puede formarse una asociación equivocada cuando una persona castiga a otra.
- c) La amenaza de castigo pone de relieve lo que no se debe hacer, sugiriendo de esta forma una acción no considerada previamente por el individuo amenazado. En la utilización del castigo, el objetivo es con frecuencia, parar o impedir una conducta en lugar de preparar una respuesta que la evite. Esto no es una formación constructiva, sino por el contrario, destructiva.
- d) El castigo y la idea de ser castigado crea un estado de mente hostil, produciéndose una actitud desfavorable.
- e) La amenaza de castigo produce temor y reduce la aceptación de las ideas.

El hecho de que la utilización del castigo implique peligro no significa que no deba utilizar nunca, por el contrario, significa que el castigo debe utilizarse reflexiva e inteligentemente. Deben buscarse formas positivas de motivación que reemplacen a las negativas, pero hasta que se encuentren formas positivas de controlar la --

conducta, deben conservarse las negativas.

C A P I T U L O I V**OTRA TECNICA**

- A) Los círculos de calidad.**
- B) Los círculos de calidad para mejorar la
calidad de la vida laboral.**
- C) Los círculos de calidad y la motivación.**

A) LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

En este capítulo haré una breve presentación de una de las técnicas más recientes de la dirección, como son los círculos de calidad, de los cuales considero, que de acuerdo a su aplicación es un sistema muy efectivo para motivar al personal, ya que éste permite que el trabajador pueda opinar, y llevar a cabo las soluciones sobre problemas que se presenten en su trabajo.

"Un círculo de calidad está integrado por un pequeño número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor que se reúnen voluntariamente para estudiar técnicas de mejoramiento del control de calidad y de productividad con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados en sus trabajos".(9)

el círculo de calidad es una novedad relativamente reciente, en la aplicación de las teorías de la motivación a las plantas industriales. Este concepto nació en el japon en 1962.

El círculo de calidad fue presentado en los estados unidos en 1974 a través de los esfuerzos de un ingeniero industrial llamado donald Dewar, quien viajó al Japón a estudiar el programa de círculos de calidad. A su regreso a los Estados Unidos, creó la asociación Internacional de Círculos de calidad.

9) Philip c.Thompson. Círculos de calidad cómo hacer que funcionen. Primera edición, Ed. - Norma, colombia 1984.

El círculo de calidad consiste en un grupo de empleados del mismo lugar de trabajo, que han sido adiestrados para identificar y analizar problemas vinculados a sus propias tareas. Se cree que los trabajadores son los verdaderos expertos en cuanto al trabajo que cumplen. Por lo tanto, si a los obreros se les adiestra en el reconocimiento y solución de problemas, pueden hallar una mejor manera de trabajar.

Los círculos son motivadores auténticos, nada interesa y entusiasma más a la gente respecto a su trabajo que la facultad de decir cómo puede hacerse. El trabajador con frecuencia por primera vez, se encuentra hablando con la administración superior de problemas reales. Descubre que sabe cómo hacer mejor su trabajo, y a menudo puede convencer a la administración que cambie los procedimientos. Es un gran refuerzo de moral y proporciona a los trabajadores una gran sensación de orgullo.

SEIS ASPECTOS IMPORTANTES DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

- 1.-Debe adiestrarse a la gente en medir el trabajo antes y después de instituidos los cambios propuestos.
- 2.-Muchos trabajadores están dispuestos a hacer sugerencias pero son pocos quienes tienen fe en sus ideas para analizarlas y hacer que se pongan en práctica.
- 3.-La empresa tiene que acostumbrarse a permitir que los obreros traten de resolver sus propios problemas.
- 4.-Hay resultados mensurables en los departamentos en que actúen los

círculos de calidad.

5.-Ninguna empresa puede esperar que el 100% del personal se interese pero un 80% es un resultado excelente.

6.-El programa no curará todos los problemas.

LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN LA PRACTICA.

En algunas compañías se celebran reuniones semanalmente durante horas de trabajo, en las cuales se identifican los problemas y se halla una solución para recomendar a la administración. Después de la reunión, los miembros preparan cuadros, gráficas y otras ayudas visuales, organizan su presentación, deciden qué miembros hablarán de la propuesta y realizarán la presentación formal a la administración superior.

Esto es sumamente estimulante para trabajadores que difícilmente hayan hablado anteriormente ante ningún grupo, menos aún ante el presidente y los vicepresidentes de la empresa. Estos integrantes de los círculos son expertos en sus respectivos terrenos. Exponen lo que está mal y cómo su solución corregirá el problema.

Los trabajadores que han convencido a la administración de una idea, se enorgullecen de sí. Sienten que controlan sus vidas y que hacen una aportación real a la administración. Este sentimiento genera el deseo de trabajar mejor aún.

ESTA TESIS NO DEBE
MEDICION. SALIR DE LA BIBLIOTECA

Los círculos de calidad producen resultados mensurables. -- allí donde actúa un círculo, se encuentran importantes aumentos de la productividad, además de mejoras en la calidad de los productos.

Por otra parte, una vez que un círculo se muestra activo en un departamento, despierta interés en los departamentos contiguos, lo cual representa una gran ventaja, ya que los trabajadores que inicialmente se sienten apáticos al sistema poco a poco comprueban por sí -- mismos cómo esta idea aprovecha a los demás y dan entonces el primer paso para la formación de otro nuevo grupo.

B) LOS CIRCULOS DE CALIDAD PARA MEJORAR
LA CALIDAD DE LA VIDA LABORAL.

En la mayoría de los casos, la administración no le da la -- debida importancia a las dificultades que trae consigo el querer in-- troducir un concepto tan diferente como el de los círculos de calidad en una organización firmemente establecida. Para empezar, los geren-- tes ven al círculo de calidad como otra herramienta para manipular al trabajador e inducirlo a hacer lo que desean. Esta actitud es contra-- productiva. El círculo de calidad es un modo de vida novedoso y bas-- tante perturbador para todos los participantes.

No es un programa impuesto a los trabajadores por arbitra-- riedad de la administración; ni tampoco se apremia para lograr --

resultados.

Para hacer eficaz el concepto del círculo de calidad, la administración debe facilitarle seis cosas:

- 1) Debe haber buenas comunicaciones.
- 2) Debe haber participación voluntaria.
- 3) Debe haber una recompensa para los participantes.
- 4) Debe haber reconocimiento para los participantes.
- 5) Debe haber un esfuerzo positivo de la administración a - aceptar y poner en práctica las ideas del círculo de calidad.
- 6) Debe haber continuidad.

MÉTODOS DE APLICACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

El objetivo del círculo de calidad, desde el punto de vista de la administración, consiste en hacer que el trabajador haga las cosas como deben hacerse. Esto no quiere decir hacer las cosas como las quiere la administración; quiere decir de la mejor manera, y el concepto de los círculos de calidad proclama que nadie sabe cuál es la - mejor manera como la persona que hace el trabajo.

Por otra parte, la gente no puede mejorar la manera antigua de hacer las cosas a menos que tenga tiempo de meditar sobre qué anda mal en la manera cómo se hacen. Por lo tanto, se debe dar tiempo a --

los miembros del círculo para que se reúnan sin perder su sueldo. Un integrante de un círculo debe pasar parte de su tiempo de trabajo recopilando datos. Además se debe recordar que ésta es una experiencia nueva para el trabajador. Por primera vez se le pide que identifique un problema, que recopile datos y formule una solución realista.

Cada círculo de calidad entraña mucho trabajo, capacitación reformulación de programas y aplicación de propuestas de cambio.

El programa inicial de capacitación es muy importante; primero, se debe formar al capataz para que sea un verdadero conductor. En el círculo de calidad no hay jerarquía. El conductor debe serlo -- por sus conocimientos y por la fuerza de personalidad. Debe ser árbitro, maestro y sintetizador. Una vez que se haya capacitado al conductor, se deben obtener voluntarios para que participen y dediquen tiempo a entrenarse en la identificación de problemas, recopilación y evaluación de datos, y métodos de presentación.

El círculo de calidad debe actuar dentro de los lineamientos establecidos por la empresa. así pues, una vez identificado un problema y formulada su solución, la recomendación debe hacerse primero al nivel de administración inmediatamente superior. si dicho nivel no muestra interés, el círculo debe repetir sus recomendaciones al nivel siguiente. Hacerlo de otro modo destruiría las líneas de control operativo y crearía resentimientos.

EL PAPEL QUE DESEMPEÑA EL FACILITADOR.

A cada reunión de cada círculo asiste un facilitador, al cual se adiestra para encauzar las reuniones e identificar los obstáculos. No participa activamente en los debates pero sí se le pide asesoramiento y orientación, lo proporciona. También lleva constancia de lo que ocurre en cada reunión.

Una vez que el círculo ha hecho una recomendación, el facilitador se cerciora de que la administración ponga en práctica el cambio. La puesta en práctica es vital. Si no ocurre nada los miembros del círculo considerarán muy pronto que sus esfuerzos han sido una molestia vana, se desmotivarán. Por lo tanto, si la propuesta no puede llevarse a cabo, la administración debe proporcionar al círculo una explicación detallada.

El facilitador jamás debe criticar o corregir al conductor ante el grupo. Si caben sugerencias o críticas, deben hacerse en privado. El conductor del círculo no debe tratar de imponer su voluntad durante las reuniones; las decisiones son mayoritarias, y él no posee más que un voto.

RESULTADOS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

Desde la puesta en marcha de los círculos de calidad, se han advertido resultados concretos.

Se ha comprobado que los obreros de los departamentos en -- que se han organizado círculos, incluso los no miembros, se interesan más por lo que hacen. El hecho de que los integrantes de los círcu-- los, compañeros de trabajo, pasen a hacer preguntas mientras recopi-- lan datos, hace que la gente comprenda que alguien escucha realmente lo que ellos piensan de su trabajo, así los no miembros empiezan a ha-- cer preguntas. Se intercambia mucha información en provecho de miem-- bros como de no miembros. La gente se siente agradable estimulada por esto y con frecuencia los no miembros piden ser admitidos como miem-- bros después de enterarse cómo funciona el círculo de calidad.

Otro resultado que se ha percibido es que los círculos pue-- den proporcionar alternativas de solución aplicables a los problemas que se presenten, comprobando también que al confiar la empresa en -- los círculos, los miembros trabajan con mayor empeño, logrando así me-- jores resultados.

C) LOS CIRCULOS DE CALIDAD Y LA MOTIVACION.

En los círculos de calidad los trabajadores participan en -- la toma de decisiones. La gente se interesa por lo que hace. Los tra-- bajadores preguntan a la administración acerca de los costos incurri-- dos y llegan a entender las limitaciones que imponen los elementos fi-- nancieros. En fin, la idea de los círculos de calidad es una buena -- respuesta al antiguo interrogante ¿Cómo hacer que el trabajador se de-- dique a hacer su trabajo del mejor modo? Además, está comprobado que--

el costo del tiempo de reuniones de los miembros es mucho menor que el rendimiento redituado por los círculos de calidad.

Por otro lado, los círculos de calidad son un medio excelente para obtener la participación del trabajador en la mejora de la calidad de la vida laboral. En consideraciones ideales, satisface muchas de las necesidades de Maslow y los motivadores de Herzberg. Los participantes obtienen el reconocimiento, asumen responsabilidad, cumplen una labor útil, llegan a comprender cómo son las cosas en realidad en el medio industrial dentro del cual realizan sus tareas y ejercen un efecto positivo sobre sus propios empleos.

Un círculo de calidad representa un compromiso a largo plazo para la administración, pues quizás se necesiten varios años para demostrar de manera definitiva que la vida es eficaz después de su introducción en la empresa.

Se ha comprobado que las empresas que han ensayado el concepto de círculos de calidad están complacidas con sus resultados y que proponen seguir desarrollándolos, tanto en las funciones manufactureras como administrativas.

De acuerdo a lo anterior, puedo determinar que los círculos de calidad son de bastante utilidad para el industrial, porque puede motivar a sus empleados sin hacer un desembolso financiero ya que esta técnica es un incentivo no económico y que además le da la --

oportunidad al trabajador de que se sienta como parte integral de la organización.

Para que los círculos de calidad puedan tener éxito la gerencia debe tener fe a sus empleados, debe desafiarlos a actuar con responsabilidad y al mismo tiempo, confiar en que lo hacen, un proceso de círculos de calidad no puede funcionar si no existe el elemento de sincera confianza.

En segundo lugar la gerencia no renunciaría a su autoridad para tomar decisiones a su responsabilidad por el solo hecho de establecer los círculos de calidad, simplemente permite a los empleados hacer sus contribuciones con madurez y responsabilidad, la gerencia se reserva en última instancia el derecho de decidir a través del mecanismo de presentación de las propuestas.

Por último la gerencia no debe establecer un proceso de círculos de calidad sin una buena preparación de su personal.

CONCLUSIONES

En este estudio he tratado de concebir un esquema del comportamiento de las personas, los factores que influyen en este, y de los motivos que pueden controlar y encausar de manera positiva este comportamiento, con el fin de lograr una eficaz estabilidad organizacional, que sirva de base para alcanzar los objetivos fijados tanto por la empresa como de los trabajadores.

La motivación tiene como propósito aumentar la eficiencia de los empleados, instándolos por diversas formas a que desarrollen al máximo sus aptitudes y conocimientos, y fomentar el entusiasmo -- por su labor.

La motivación la considero como básica para aumentar la -- eficiencia del personal, pero el rendimiento y actitudes humanas dependen de una innumerable cantidad de factores que no son sólo de carácter motivacional, por lo tanto es necesario que la empresa cuente con un personal de alta moral, eficaz y dinámico, se relice en todas las áreas de la empresa moderna.

El hombre cuenta con necesidades que no se satisfacen económicamente, éstas pueden tener solución dentro del ambiente de trabajo si se reconoce la dignidad que el empleado tiene como persona y se le induce a identificar sus objetivos individuales con los de la empresa.

Para esto es necesario planear debidamente los motivos y -- los incentivos con el fin de darles una aplicación practica más efectiva, debe recordarse que el dinero no es siempre es el motivo más importante; hay otros como el elogio, la participación y el reconocimiento que bien aplicados, pueden dar mejores y mayores resultados -- que el dinero.

Para llevar esto al cabo, el indicado es el licenciado en ad ministración ya que cuenta con los conocimientos y las herramientas -- necesarias para aplicar los programas de motivación y así tanto la em presa como los trabajadores logren sus objetivos.

Motivar a los individuos es muy difícil de realizarse, básicamente lo que se hace para que una persona realice una función -- cualquiera, es proporcionarle incentivos que satisfagan sus necesidades y así esta persona lleve al cabo lo que la empresa requiera. Los incentivos pueden ser positivos o negativos y depende de qué individuos se quieran motivar en su aplicación.

El licenciado en administración de empresas debe saber --- aplicar los incentivos, pero es básico que antes de llevarlos al cabo, debe de conocer qué necesidades tienen las personas.

el Lic. en administración debe de infundir a los trabajadores a que realicen sus labores con cariño, amor a su trabajo, dedica ción, realizar las cosas adecuadamente. Debe de hacerlos sentir que

son parte importante dentro de la organización y esto se logra con una buena comunicación, teniéndoles consideración ya que los administradores que muestran consideración eliminarán la tensión, promoverán la confianza y mejorarán la actitud y la moral, sin llegar a usar una administración paternalista y sobreprotegerlos, sino hacerlos razonar que de acuerdo a su esfuerzo van a lograr los objetivos que se han fijado, tanto en la empresa como con ellos mismos.

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

- 1.-JOE KELLI, "Las relaciones humanas en la empresa". 3a.edición, Ed. C.E.C.S.A., México 1981.
- 2.-SAUL W.GELLERMAN, "La administración de los recursos humanos", 2a. edición, Ed.Continental, México 1979.
- 3.-KOONTZ/O'DONNELL, "Curso de administración moderna", 6a.edición. - Ed.Mc Graw Hill, México 1982.
- 4.-LICS.GARCIA MANZANO Y DE MARIA MARTIN T. "Administración y desarrollo gerencial", 2a.edición, Ed.COPARMEX, México 1978.
- 5.-L.A.E.MARIA ELENA MONROY LUNA, "Administración y Dirección", apuntes', 1a.edición, Ed.Copyright, México 1988.
- 6.-ANSOFF R.P.DECLERCK, "El planteamiento estratégico", 3a.edición. - Ed.Trillas, México 1982.
- 7.-"Diccionario de la lengua española", 5a.Edición, Ed.Sopena, S.A.
- 8.-"Nueva Ley Federal del Trabajo", Editores Mexicanos, Ed.Porrúa, - 1989.
- 9.-PHILIP C.THOMSON. "Círculos de calidad, cómo hacer que funcionen", 1a. Edición, Ed.Norma, Colombia 1984.