

308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

4
2ej.



**LA SATISFACCION EN EL TRABAJO Y SU IMPACTO EN
LA INDUSTRIA ELECTRICA**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE
INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS
GEORGINA DIAZ LOZANO CAMPOS
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

DIRECTOR DE TESIS: LIC. LUIS BONNER DE LA MORA

MEXICO, D. F.

1992



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.

INDICE

INTRODUCCION.

CAPITULO 1 MOTIVACION EN LA ORGANIZACION.

1.1	PROCESO DE MOTIVACION.	1
1.2	TEORIA DE MASLOW.	2
1.3	TEORIA DE HERZBERG.	6
1.4	TEORIA DE PEREZ LOPEZ.	10

CAPITULO 2 SATISFACCION EN EL TRABAJO.

2.1	CONCEPTO E IMPORTANCIA.	16
2.2	VARIABLES QUE INTERVIENEN.	19
2.3	MEDICION.	23

CAPITULO 3 PRODUCTIVIDAD Y LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.

3.1	CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD.	29
3.2	FACTORES DETERMINANTES DE LA PRODUCTIVIDAD.	30
3.3	MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD.	35

CAPITULO 4 LA EMPRESA RAYCHEM.

4.1	ANTECEDENTES.	39
4.2	SITUACION ACTUAL.	45
4.3	ESTRUCTURA.	50
4.4	POLITICAS Y ESTRATEGIAS DE SATISFACCION EN EL TRABAJO Y DE PRODUCTIVIDAD.	52

**CAPITULO 5 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE PRODUCTIVIDAD -
SATISFACCION EN LA EMPRESA RAYCHEM.**

5.1	PLAN DE MEJORAMEINTO DE SATISFACCION EN EL TRABAJO.	60
5.2	PLAN DE INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD.	62

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

INTRODUCCION.

La situación por la que atraviesan actualmente las empresas, en momentos de tanto cambio, competencia y situaciones adversas, hace imperiosa la necesidad de organizar todos los sistemas de manera más eficiente, aprovechando al máximo tanto los recursos físicos como humanos.

Cuando se reconoce la necesidad de una satisfacción en el trabajo, se recurre a las funciones de motivación y productividad para anticiparse a los problemas de organización.

El diseño, desarrollo e implantación de un plan de mejoramiento de satisfacción en el trabajo, se lleva a cabo en base a conocimientos de ciencias sociales y administrativas.

Basados en la Teoría General de Motivación, así como en la satisfacción en el trabajo, el objetivo de esta tesis es desarrollar e implantar un plan de mejoramiento en la satisfacción en el trabajo y un plan de incremento en la productividad en una empresa.

El estudio se desarrolla de la siguiente manera:

En primer término, se presenta la motivación en la organización donde se hablará de Maslow, Herzberg y Perez Lopez, seguido de la satisfacción en el trabajo donde se tratará su concepto, variables y medición. Se continúa con la productividad y la satisfacción en el trabajo mencionandose el concepto, sus

factores determinantes, la medición y programas de mejoramiento de la productividad.

En el capítulo cuatro, se da un marco general de la Empresa Raychem respecto al tema que nos ocupa, en base al cual en el último capítulo se elabora un programa de mejoramiento de mejoramiento de la productividad y satisfacción para la misma.

CAPITULO 1

MOTIVACION EN LA ORGANIZACION.

1.1 PROCESO DE MOTIVACION.

En los últimos años los esfuerzos por aumentar la producción, se han concentrado en métodos de fabricación más eficientes, en caudales de trabajo en forma regularizada y en la gestión de los procesos manufactureros u oficinistas, dejando a un lado la motivación de los trabajadores. Sin embargo, se ha hecho evidente que la tasa de rendimiento en tales esfuerzos ha disminuido. Varios especialistas en conducta, ejecutivos, dirigentes sindicales y trabajadores han reconocido que la gestión de los recursos humanos brinda enormes posibilidades de mejorar la producción. El problema fundamental está en como crear una situación en la que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades individuales mientras trabajan para alcanzar las metas de la organización.

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA MOTIVACION

Los principales factores que intervienen en la motivación son los siguientes:

a) Factores sociales de la motivación. Las relaciones entre supervisores y subordinados, así como entre trabajadores del mismo nivel, contribuyen al clima de motivación dentro de una organización. De esta forma, una buena relación lleva a la eliminación de obstáculos y al trabajo productivo, de lo que

resulta la motivación interna.

b) Capacitación. La capacitación continúa brindando a cada obrero el conocimiento adecuado de las normas propias de su labor, así mismo lo actualiza en las nuevas técnicas para su desarrollo.

c) Oportunidades de desarrollo. Las restricciones a las oportunidades de auto-desarrollo deben eliminarse totalmente ya que son un obstáculo para la motivación interna. Sin una oportunidad de desarrollo, el trabajador no podrá experimentar una de las claves de la motivación: la necesidad mutua.

d) El grupo como base de la motivación. El grupo es la fuerza más poderosa que se conoce para influir sobre sus miembros. La mayoría de los problemas vinculados a la productividad y a la motivación, se deben a que el propio grupo se organiza y dirige de manera descuidada, ya que la administración no llega a aclarar metas, a precisar la misión del grupo, ni a escuchar atentamente los problemas cotidianos que se presentan.

1.2 TEORIA DE MASLOW.

Maslow establece que los seres humanos comparten cinco niveles de satisfacción de necesidades en su experiencia vital: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y auto-realización.

Estas necesidades se disponen jerárquicamente de acuerdo con su capacidad para motivar la conducta.

Fisiológicas.- En éstas entran casi todas las necesidades básicas del ser humano como pueden ser biológicas, de sustento,

comida, vivienda y otras necesidades corporales.

La satisfacción de las necesidades fisiológicas, es imprescindible para la preservación de la vida y en la mayoría de las economías industriales, estas necesidades son satisfechas con relativa facilidad. Una vez satisfechas, las mismas cesan de operar como motivadores primordiales de la conducta y son reemplazadas por fuerzas motivantes de un orden más alto.

Seguridad.- Dentro de las de seguridad podemos encontrar las de protección y estabilidad en eventos físicos e interpersonales de la vida diaria.

Las necesidades de seguridad pueden convertirse en motivantes predominantes, cuando las necesidades fisiológicas se han satisfecho.

Dentro de las de seguridad pueden estar la necesidad de amor, afecto, pertenencia en una relación con otra persona, protección contra daño físico y emocional.

Afecto.- Es conocida como la necesidad de pertenecer, no solamente como un miembro querido de una unidad familiar, sino como un miembro de otros grupos sociales tales como grupos de trabajo. La lealtad a un grupo pequeño de trabajo y la necesidad de pertenecer al mismo, sobrepasan con frecuencia los incentivos financieros.

Estimación.- Necesidad de obtener el aprecio de los demás, respeto y prestigio. Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, asimismo comprende factores de estima como estatus. Pocas personas son capaces de continuar un patrón de realizaciones y éxitos sin el apoyo y la motivación adicional proveídas por el reconocimiento del éxito

por otros. El deseo de prestigio y estatus, es un importante aspecto del empuje hacia las realizaciones. El alcanzar metas conduce a sentimientos de auto respeto, de fuerza y de confianza.

Auto-Realización.- Necesidad del orden más alto: es lo que un hombre debe ser, lo que piensa que puede ser.

Es muy raro que se dé por completa, quizás porque todas las otras necesidades deben alcanzar un nivel de satisfacción mínima, antes de que las necesidades de auto-realización se conviertan en la motivación dominante. Se deben usar capacidades en forma completa y creativa.

Las necesidades humanas ascienden a partir del primer plano de las necesidades fisiológicas, una vez colmada está a la de seguridad, de aquí a la de afecto posteriormente a la de estima y en el tope esta la culminación, la de auto-realización.

A medida que van satisfaciéndose estas necesidades, la siguiente se torna dominante, el individuo asciende por la jerarquía. Una necesidad nunca queda satisfecha por completo, una necesidad satisfecha en lo fundamental ya no motiva.

Distingue las necesidades en niveles superiores e inferiores. Las fisiológicas, de seguridad y afecto, se describen como de orden inferior, la de estima y la auto-realización se clasifican como necesidades de orden superior. Las de orden superior se satisfacen en el interior del sujeto; en cambio las de orden inferior se satisfacen en el exterior.

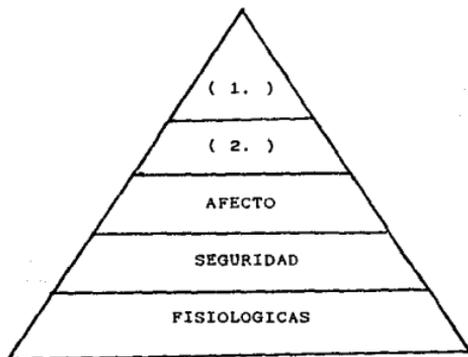
Cuando el nivel de auto-realización ha sido alcanzado, el sujeto es motivado por el interés de lograr una realización

plena. Cuanto más se satisface esta necesidad, más fuerte crecerá

Se puede dar el caso que las necesidades de estima y auto-realización, pueden ser bloqueadas hasta tal punto, que aparentemente, desaparecen y no emergen.

El concepto de sí mismo de una persona y su interpretación del medio ambiente que le rodea, proveen una fuente de consistencia a su conducta a través de toda su vida, y determina en buena parte, los motivos que más le influyen.

A continuación se muestra la jerarquía de las necesidades de Maslow representada en forma de pirámide.



(1.) AUTO-REALIZACION

(2.) ESTIMACION

1.3 TEORIA DE HERZBERG.

Se basa en el concepto de que los individuos tienen esencialmente dos necesidades:

- 1) La necesidad de crecer psicológicamente y lograr.
- 2) La necesidad de evitar el dolor del medio ambiente.

La necesidad de crecer es la que motiva. La de evitar el dolor, dará como resultado infelicidad si se disminuye la satisfacción.

Ciertas características suelen estar relacionadas con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción.

Esta teoría se conoce como bifactorial, diferencia entre factores higiénicos y motivadores.

Los factores de higiene, sólo afectan a la insatisfacción laboral. Si se mejoran esos factores en el trabajo, se pueden reducir los niveles de inconformidad experimentada por los trabajadores, pero esto no va a contribuir a la satisfacción laboral. Los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción.

Las experiencias que crean actitudes positivas emergen de la labor misma y funcionan como motivadores, éstos son intrínsecos en el trabajo y se pueden mencionar: Reconocimiento por el rendimiento, trabajo interesante o importante, responsabilidad, crecimiento o progreso, etc. Estos incidentes están asociados con sentimientos de auto-mejoramiento, de logro, deseo y aceptación de mayor responsabilidad. Los sentimientos generados son de una duración larga y van a dar un incremento en la

productividad.

El segundo conjunto de factores relacionados con la productividad en el trabajo, son condiciones periféricas del trabajo en sí. Son extrínsecas a éste y se les conoce como higiénicas. Son: políticas y administración de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, estatus y seguridad. Son todas partes del medio ambiente pero periféricas del trabajo en sí.

Los factores de higiene producen insatisfacción si se aplican negativamente y van a funcionar como antimotivantes. Al aplicarse positivamente, hará que los estímulos motivadores funcionen.

Los sentimientos positivos animados para esto, tales como una palabra de aliento de un supervisor o un incremento de salario, son de duración relativamente breve.

Una persona puede experimentar simultáneamente satisfacción e insatisfacción ya que son dimensiones separadas.

Un trabajador se puede encontrar en la situación de baja satisfacción y alta insatisfacción, en contraste puede encontrarse en la situación de alta satisfacción y baja insatisfacción que es la más favorable. Para poder llegar a esta condición, se debe tener muy en cuenta que la primera se combate mejorando los factores higiénicos.

Herzberg llega a la conclusión de que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, por lo tanto lo opuesto de "satisfacción" es "no satisfacción" y lo opuesto de "insatisfacción" es "no insatisfacción".

Herzberg habla de algunas prácticas de personal con

sistemas para infundir la motivación como pueden ser:

- Reducción del horario de trabajo: aquí se puede observar que aquellas personas que no están motivadas, aspiran a más horas de trabajo que aquellas que sí lo están.
- Espirales de aumento de salario: van a motivar a la gente ya que van a trabajar con más ganas aquellas personas que pensando en un aumento de salario y que se les proporcione.
- Prestaciones extrasalariales: pueden llegar a motivar en un momento determinado.
- El entrenamiento en relaciones humanas: también puede llevar a una cierta motivación, aunque no siempre se da en todos los casos porque puede suceder que quien imparta el entrenamiento, no esté bien preparado para ello.
- Comunicación bilateral: para que se conozca que es lo que afecta al trabajador y se le pueda dar respuesta a ello, evitándose así la comunicación en un sentido.
- Participación laboral: esto es decirle al empleado lo que vale su trabajo y darle la sensación de que él determina hasta cierto punto, lo que hace en su trabajo. Esto es proporcionarle una meta de realización; y
- Asesoría para los empleados : es un medio por el cual los empleados pueden sacar a fondo sus problemas al contárselos a alguien que les pueda ayudar a solucionarlos, de tal forma que esto constituya una fuente de motivación.

Todas estas prácticas tendrán su resultado como motivadores en un corto plazo.

Herzberg sugiere que, en vez de racionalizar el trabajo para

aumentar la eficiencia, se enriquezca para lograr el aprovechamiento efectivo del personal.

Cuando se menciona el término de que se enriquezca el trabajo, se refiere a que con ello se da lugar al desarrollo psicológico del empleado por lo que implicaría una motivación.

A continuación se mencionan algunas formas para enriquecer el trabajo, éstas son:

- Eliminar algunos controles sin sustraer responsabilidad;
- Aumentar la responsabilidad del empleado en su propio trabajo;
- Dar más autoridad al empleado en su trabajo;
- Poner los reportes periódicos a disposición de los empleados;
- Introducir tareas nuevas y más difíciles; y
- Asignar tareas específicas o especializadas a individuos, brindándoles la oportunidad de convertirse en expertos.

Estos puntos traerían como motivadores implicados: Responsabilidad, realización personal, reconocimiento, desarrollo, aprendizaje y ascenso.

Este enriquecimiento no se puede dar de un día para otro, sino que el administrador lo debe ir dando poco a poco. Lo puede lograr realizando listas en las que se analicen los cambios que se llevarán a cabo, tomando en cuenta también la opinión de los empleados.

Herzberg menciona que la única manera de motivar al empleado, es proporcionarle tareas que constituyan un reto en las que pueda asumir responsabilidad.

1.4 TEORIA DE PEREZ LOPEZ.

Debemos introducirnos dentro de los individuos para conocer las variables que explicarían las relaciones e interacciones entre los seres humanos. Al referirse a circunstancias exteriores, es posible hablar de dos factores: la motivación (aquello que la persona quiere conseguir) y el conocimiento (aquello que la persona es capaz de hacer). El conocimiento es muy importante pues establece los límites entre los cuales va a encontrarse la acción de la persona. El conocimiento es una cualidad ambivalente, ya que las personas pueden llevar a cabo o no determinadas acciones.

La motivación, es la fuerza o impulso que lleva a una persona a elegir una acción concreta, entre aquellas que podría realizar en unas circunstancias dadas.

La motivación es una respuesta interna de la persona ante un valor percibido por él mismo.

Existen tres dimensiones de las cuales van a surgir la fuerza o impulso que dan movimiento hacia una acción éstas son:

- a) Resultados extrínsecos: son las que contienen la reacción del entorno en el cual se llevó a cabo una acción.
- b) Resultados intrínsecos: son los que se dan dentro del individuo que realiza la acción.
- c) Resultados trascendentes: son los cambios que ocurren dentro del entorno por la realización de una acción en ese entorno.

Dado esto, se pueden mencionar tres tipos de motivaciones:

las extrínsecas, las intrínsecas y las trascendentales. Estas darán por resultado la motivación concreta que dará el impulso para llevar a cabo una acción.

Motivación extrínseca : es aquella fuerza que empuja a la persona a realizar una acción (que viene impuesta desde el exterior), debido a las recompensas o castigos que van unidos a su ejecución. Lo que se busca no es la realización propia de la acción, sino las recompensas que conllevan con su ejecución. Es la motivación generada a través del pago de incentivos, atribución de prerrogativas o estatus en organizaciones, etc.

Motivación intrínseca: es la fuerza que lleva a una persona a realizar una acción por la satisfacción que espera obtener por haber ejecutado dicha acción. Lo que mueve a la persona son las consecuencias que seguirán, las cuales pueden abarcar desde la satisfacción ligada a la realización de algo que le gusta hacer, hasta la ligada al logro de un cierto aprendizaje para cuya obtención es necesario padecer la experiencia de dicha ejecución.

Motivación trascendente: es la fuerza que lleva a actuar a las personas por la utilidad o consecuencias de su acción para otro u otras personas.

Lo que identifica a esta motivación, es que las necesidades que se buscan satisfacer son de personas distintas de aquella que realiza la acción, es cuando se habla de generosidad, espíritu de servicio, etc. Los sentimientos de la persona se traducen en las necesidades de otras personas y en las motivaciones de éstas en cierta medida .

Cantidad de motivación - Calidad de la motivación.

Las motivaciones que se mencionaron anteriormente -la extrínseca, intrínseca y la trascendente- van a estar influyendo en distinta manera en las personas. Se puede dar una mezcla de ellas, pero aún cuando esto no suceda, siempre estarán presentes en el individuo, aunque no de manera perfecta, si influirán en el individuo.

La teoría motivacional tiene dos características : la cantidad de motivación y la calidad de la motivación. Al hablar de cantidad, hay una fuerza impulsora que mueve al individuo a realizar una acción en sí. Dicha fuerza se podría llamar el lado cuantitativo de la motivación. Sus resultados pueden ser medidos y observados. También está lo que llamaríamos el lado cualitativo. La cantidad de motivación es el resultado de tres tipos de motivos (extrínsecos, intrínsecos y trascendentes).

La calidad no se puede observar directamente, va a depender de las intenciones de quién realiza la acción. En el corto plazo, es casi imposible detectar las intenciones con las que se ejecuta una acción. Sin embargo, en el largo plazo, es posible detectar la calidad de los motivos que lleva a actuar a una persona.

Una idéntica cantidad de motivación puede ser debida a cualidades motivacionales distintas, pues lo que mueve a la gente a realizar una acción, puede deberse a los tres tipos de motivos (extrínsecos, intrínsecos y trascendentes).

Significado de la Motivación Trascendente.

La motivación trascendente en las decisiones, se encuentra en el plano psicológico. Las fuerzas motivacionales se dan en un

plano de la realidad, y estas fuerzas que el sujeto siente actuar en él no son los resultados reales de la acción, sino los que el sujeto es capaz de percibir. Existen dos transformaciones que padece la realidad para las decisiones del individuo :

- a) La que transforma la realidad en sí; y
- b) La que transforma las percepciones futuras (estimación actual).

En la motivación actual, aquella que es observable directamente y frecuentemente en su vida psíquica, juega la anticipación de resultados, entendiéndose por resultados, la realidad percibida y depende no sólo del valor real de la acción, sino del conocimiento.

Se debe distinguir aquello que el individuo conoce por vía de evidencia subjetiva y lo que conoce por vía de certeza o inferencia.

La diferencia más importante de esto, es la que afecta al plano motivacional. No es lo mismo la motivación por algún objetivo cuando éste ya ha sido alcanzado otras veces, y por ello su contenido en experiencias puede ser anticipado a través de la memoria, que aquella que se siente hacia un objetivo cuyo valor puede ser inferido, pero nunca antes alcanzado.

El individuo reconoce que para que una acción de un resultado, es necesario que la estructura del mundo exterior se encuentre de un modo en particular.

La motivación trascendente es la motivación hacia la conservación, desarrollo, etc. de las condiciones exteriores que garantizan los resultados de la acción que afectan al sujeto.

Esta motivación viene implícita en el hecho de que existen motivaciones extrínsecas o intrínsecas.

La motivación trascendente, evalúa la acción en cuanto a su impacto en las condiciones externas que la propia acción necesita para provocar la reacción. Si el entorno con el que interacciona un sujeto está constituido por otros sujetos, la propiedad más importante del entorno, con el fin de asegurar la conexión entre acción y reacciones, es precisamente, la motivación de esos otros sujetos.

La característica más importante del ser humano, es que puede organizar sus experiencias de modo que cada vez vaya descubriendo afectivamente, estratos cada vez más profundos de la realidad. Pero también puede desorganizarse, lo que viene a significar que el peso subjetivo atribuido a la estructura de la realidad a la hora de decidir, se aleja del peso objetivo que los elementos de la realidad tienen a configurar los resultados. Puede entonces, llegar a valorar más las reacciones, los servicios que se quieren obtener de otras personas y valorarse menos las condiciones motivacionales que son condición necesaria para que dichas reacciones se produzcan realmente.

Los seres humanos son capaces de realizar esfuerzos sobrehumanos, dichos esfuerzos tienen su fundamento en la motivación trascendente.

La fuerza denominada motivación trascendente, está en la estructura decisional de la persona, dando forma a todas las decisiones humanas, siendo ponderada según la calidad de dicha estructura motivacional o decisional conjuntamente con las otras

fuerzas.

La motivación trascendente se encuentra en el ser humano.

CAPITULO 2

S A T I S F A C C I O N E N E L T R A B A J O .

2.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA.

La satisfacción, "es el grado en el que un individuo experimenta sentimientos negativos o positivos en relación con las distintas facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y sus relaciones con sus compañeros". (1)

Es la actitud general del individuo hacia su trabajo.

Su importancia es que con una alta satisfacción, mostrará actitudes positivas hacia el trabajo y podrá tener un mejor desempeño, a la vez de que colaborará más en todo lo que gire alrededor de la empresa. Mientras que si está insatisfecho, exhibirá actitudes negativas.

Es importante conocer la satisfacción por las distintas consecuencias que puede traer. Los administradores pueden interesarse por dos decisiones individuales que tienen que ver con su propio trabajo y el de la organización: la decisión de pertenencia y la de realización.

La decisión de pertenencia: cuando las personas sienten que la organización no está cumpliendo como lo debería de hacer, se nota inmediatamente en el ausentismo ya sea permanente o temporal o por la deserción laboral. En el momento en que sienten que la organización cumple, será una fuente de satisfacción, esto

traerá un mejoramiento del ambiente laboral y por lo tanto, un aumento en la productividad. Cuando se da la insatisfacción, trae como consecuencia una desertión inmediata y una baja en la producción.

Para cualquier empresa, es muy costoso el reemplazar personal faltante, resultando además en una pérdida en la producción.

En la decisión de ejecutar el trabajo, se debe considerar al desempeño, como el resultado del comportamiento del individuo en el trabajo.

Es importante conocer los valores de la gente, ya que éstos van a influir en las actitudes del sujeto, pero podemos entender que los valores de cada persona van a ser diferentes. Se debe reconocer a los empleados potenciales y ver si sus valores corresponden a los de la organización. Se puede observar que el desempeño y la satisfacción mejorarán, a medida que los valores de los individuos encajen con los de la organización.

A los gerentes de una empresa debe interesarles el grado de satisfacción de sus trabajadores, el trabajador tiene mejor salud y vive más tiempo si se siente agusto en el trabajo, ese bienestar se verá reflejado en su vida fuera de éste.

Se puede observar que la satisfacción, guarda una relación estrecha con la decisión del empleado de quedarse en una empresa o irse de ésta.

Varios estudios han demostrado que los trabajadores insatisfechos, tienen problemas de salud, señalan que la insatisfacción no es sólo un problema psíquico. Para una empresa esto es importante ya que podrá disminuir sus gastos médicos y la

pérdida prematura de empleados excelentes.

Otro punto importante, es el efecto que ocasiona en la sociedad. Un empleado satisfecho en su trabajo va a tratar de mejorar su vida fuera de él, por el contrario uno insatisfecho llevará esto fuera del trabajo.

Una fuerza de trabajo satisfecha, se verá reflejada en una mayor productividad, pues se reducirá el ausentismo y la renuncia.

La meta de una alta satisfacción, tiene importancia en que habrá mayores beneficios económicos y también se verá reflejada en la responsabilidad social de la empresa.

El trabajo en sí, puede ser satisfactorio; por ejemplo, el sentido de logro deriva de hacer bien determinado trabajo: Cuando un trabajador realiza la tarea asignada y satisface sus necesidades básicas, disfruta de satisfacciones directas o en el trabajo.

Existen recompensas al trabajo que no van a ser generadas como un aspecto de la actividad. La forma de este tipo de recompensas son el pago, las vacaciones y las pensiones. Las satisfacciones derivadas de éstas, se encuentran fuera del sistema de administración y casi siempre fuera de la compañía.

En nuestra sociedad, las satisfacciones fuera del trabajo derivadas de éste, están basadas en el dinero aunque no siempre dado que el estatus también da una satisfacción.

Las satisfacciones fuera del trabajo son esenciales para llenar determinados tipos de necesidades humanas.

2.2 VARIABLES QUE INTERVIENEN.

Dentro de las variables que pueden intervenir en la satisfacción, están las variables dependientes y las independientes.

Como variables dependientes tenemos: los factores centrales que favorecen la satisfacción, y que originan un trabajo mentalmente interesante premios equitativos, condiciones de trabajo agradables y buenos compañeros, las cuales describiremos a continuación:

- 1.- Trabajo mentalmente interesante: A los trabajadores les interesa aquella actividad en donde tengan la oportunidad de utilizar sus habilidades y destrezas, que cuenten con una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de la eficiencia con que están cumpliendo sus obligaciones. Si tienden al aburrimiento con labores que ofrecen poco reto o interés, y también una dificultad excesiva originará frustración y sentimientos de fracaso; en cambio, con una dificultad moderada, los empleados experimentan placer y satisfacción.
- 2.- Premios equitativos: Se desean sistemas de remuneración y políticas de promoción justos, sin ambigüedades y de acuerdo a sus expectativas. Cuando un trabajador recibe su sueldo justo y que vaya conforme a las exigencias del trabajo, en el nivel de su destreza y de acuerdo a los niveles de sueldo de la comunidad, habrá satisfacción. Hay quienes no les interesa tener un sueldo tan alto. Sin embargo, prefieren trabajar en

un sitio o en un puesto con menos exigencias, o tener mayor libertad en las tareas que llevan acabo o el horario de trabajo. La clave para vincular la remuneración con la satisfacción, estriba en la percepción de la equidad. Los empleados desean políticas y métodos justos de promoción. Los ascensos brindan la oportunidad de lograr el crecimiento personal, de asumir más responsabilidades y de elevar la condición social. Si se piensa que las decisiones sobre la promoción se toman de modo justo habrá satisfacción.

3.- Condiciones de trabajo favorables: Al empleado le interesa el ambiente en donde realiza su trabajo, porque le brinda la comodidad y facilita un buen rendimiento. Le gusta un lugar físico que no sea peligroso ni incómodo. La temperatura, luz, ruido y otros factores ambientales no han de ser extremos. También prefiere trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y modernas con suficiente equipo e instrumentos.

4.- Buenos compañeros: El trabajo satisface la necesidad de la interacción social. Aumentará la satisfacción del empleado cuando tenga buenos y amistosos compañeros de trabajo. Es importante el comportamiento del jefe para la satisfacción, puesto que si es una persona comprensiva, amistosa, elogia el buen desempeño, escucha las opiniones de ellos y muestra interés personal en sus subordinados habrá un aumento en la satisfacción.

En lo que respecta a las variables independientes de satisfacción, tenemos aquellas que suelen centrarse en el efecto que tiene el desempeño de los empleados. Como pueden ser: la

productividad, ausentismo y rotación de personal, las cuales explicaremos a continuación:

1.- Productividad: Se puede decir que un empleado feliz, es un empleado productivo. Para ello se pueden crear equipos de deportivos, cajas de ahorro, organización de convivencias, prestación de los servicios de orientación para el personal, entrenamiento a los supervisores para que sean sensibles a los intereses de los subordinados, etc. Pero esto se ha visto aumentado con la introducción de variables moderadoras, como por ejemplo, cuando el comportamiento del empleado no está siendo limitado ni controlado por factores externos.

Otro punto interesante, es que la productividad origina satisfacción y no a la inversa. Si se realizan bien las cosas el ser humano se siente contento con su desempeño. Además si la empresa premia la productividad, una mayor productividad debería aumentar el reconocimiento verbal, el nivel del sueldo y las probabilidades de obtener una promoción. Y a su vez, esos premios elevan el grado de satisfacción.

2.- Ausentismo: Existe una relación negativa entre la satisfacción y el ausentismo, no obstante esto, la correlación entre ambos factores es baja. Es cierto que un empleado insatisfecho tiende a faltar más al trabajo, pero existen otros factores para ello que aminoraran la correlación.

Las organizaciones que ofrezcan prestaciones por enfermedad

alientan el ausentismo, aún en aquellos empleados que están contentos con su trabajo. De igual forma si las faltas no se sancionan, los empleados se ausentarán por un fin de semana largo o algún día en especial. Esto además se ve influenciado por factores externos.

La satisfacción favorece directamente la asistencia, cuando el impacto de otros factores es mínimo.

- 3.- Rotación de personal: La satisfacción tiene una relación negativa con la rotación de personal. Sin embargo, otros factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre otras oportunidades de empleo y antigüedad en una empresa son restricciones importantes en la decisión concreta de abandonar el empleo.

Una variable importante en la relación satisfacción - rotación es el grado de desempeño. El grado de satisfacción ayuda menos a prever la rotación en las personas de alto rendimiento porque las organizaciones suelen conservar a estos empleados, concede aumentos de sueldos, los elogia, reconoce sus logros, les proporciona mayores oportunidades de promoción, etc. En caso contrario de personas con bajo rendimiento, la organización se abstiene de retenerlos. Por tanto, la satisfacción ejerce mayor influencia en la permanencia de los empleados de bajo rendimiento que en la de altos rendimientos, pero por motivos como los de falta de elogios, y de reconocimiento, los primeros tienden más a la renuncia que los de alto rendimiento, quienes poseen razones para no hacerlo.

2.3 MEDICION.

La evaluación de un empleado sobre su grado de satisfacción o insatisfacción, es una suma compleja de varios elementos discretos de su puesto.

De los métodos más comunes, tenemos el que considera una sola estimación global y una puntuación que se obtiene al sumar varios aspectos del trabajo. La clasificación global consiste en pedirles a las personas que contesten una pregunta; por ejemplo: " ¿Cuál es su grado de satisfacción en su trabajo ? ".

Los entrevistados contestan circulando un número comprendido entre uno y cinco, el cual corresponde a preguntas que incluyen desde " Muy satisfecho " hasta " Muy insatisfecho ".

Otro método, el de una suma de los aspectos del trabajo, es más complejo, ya que éste identifica elementos fundamentales de un trabajo y pide las opiniones del empleado relacionados con cada uno. Los factores que estarían involucrados serían:

- La naturaleza del trabajo;
- El control sobre el trabajo;
- La calidad del ambiente físico;
- El apoyo del supervisor; y
- Los premios.

A su vez, estos factores se dividen en cuestiones específicas (presiones de tiempo, las oportunidades de carrera, la equidad de la remuneración) que se clasifican sobre una escala de uno a cinco y después se suman para obtener una puntuación global de la satisfacción.

Los investigadores tratando de usar instrumentos de medición que comprenden varias respuestas, a fin de captar varias facetas que puedan ser fuente de satisfacción o insatisfacción, utilizan diferentes métodos como el índice descriptivo del trabajo (IDT), el cual es el más utilizado.

Mide cinco aspectos de la satisfacción laboral:

- El trabajo en si mismo;
- La calidad de la supervisión;
- Los compañeros de trabajo;
- Promociones; y
- Pagos.

Cada faceta puede ser una fuente de significado sobre el trabajo, así como una respuesta para un posible estímulo para el trabajo.

Este instrumento (IDT) es importante tanto para los investigadores para conocer fuentes de satisfacción laboral, como para los administradores que buscan predecir y controlar estos resultados.

A continuación se presentan muestras de reactivos del índice descriptivo del trabajo (IDT) (2) :

"Piense en su actual trabajo. ¿Cómo transcurre la mayor parte del tiempo? Escriba en la línea que precede a cada palabra:

S Si concuerda con su trabajo

N Si no concuerda

? Si no puede decidir

EL TRABAJO EN -SU EMPLEO ACTUAL ES

___ Rutinario

___ Satisfactorio

___ Bueno

___ Progresando

Piense en el salario que percibe actualmente. ¿Qué tan bien lo describen cada una de las siguientes palabras? Anote sobre la línea que aparece al lado de cada palabra:

S Si describe su actual salario

N Si no lo describe

? Si no puede decidir

MI SALARIO ACTUAL ES

___ Adecuado a mis gastos normales

___ Inseguro

___ Menor de lo que merezco

___ Muy bien pagado

Piense en las oportunidades de promoción que tiene ahora. ¿Qué tan bien las describen las siguientes palabras? Escriba sobre la

línea que aparece al lado de cada frase:

- S Si describe sus oportunidades de ascenso
- N Si no las describe
- ? Si está indeciso

OPORTUNIDADES DE PROMOCION

- Según mis capacidades
- Ninguna
- Políticas injustas de promoción
- Promociones regulares

Piense en el tipo de supervisión que tiene en su trabajo. ¿Qué tan bien lo describen las expresiones siguientes? Escriba sobre la línea en blanco que aparece al lado de cada enunciado:

- S Si describe la clase de supervisión que hay en su trabajo
- N Si no la describe
- ? Si se halla indeciso

LA SUPERVISION EN MI TRABAJO

- Es de capataz
- Elogia el trabajo bien hecho
- Influye
- No efectúa su función
- Es suficiente

Piense en la mayoría de la gente con la que usted trabaja o con la que tiene alguna relación. ¿Qué tan bien la describe cada una

de las siguientes palabras? Escriba sobre la línea que está al lado de cada palabra:

S Si describe a las personas con las cuales trabaja

N Si no las describe

I Si está indeciso

LAS PERSONAS EN SU ACTUAL TRABAJO SON

 Pelmazos .

 Responsables

 Inteligentes

 Hablan demasiado"

C I T A S B I B L I O G R A F I C Á S

- (1) Schermerhorn, J.R, Hunt, J.G, Osborn, R.N., Comportamiento en las Organizaciones, página 45.
- (2) Schermerhorn, J.R, Hunt, J.G, Osborn, R.N., Comportamiento en las Organizaciones, página 47.

CAPITULO 3

PRODUCTIVIDAD Y LA SATISFACCION EN EL TRABAJO

3.1 CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD.

La productividad es un concepto que se puede aplicar a todas las acciones del quehacer humano. Es evidente que tanto los factores que afectan a la productividad como sus efectos, son muy variados y con diferentes niveles de trascendencia técnica, política, económica y social.

Productividad es "La relación entre cierta producción y ciertos insumos".(1)

Se puede entender como el volumen de producción lograda por unidad de insumo utilizado. A través de ella, se puede ver lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Resultados Logrados}}{\text{Recursos Empleados}}$$

Al hablar de productividad, se incluye la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo.

La productividad puede medirse en forma global, por una entidad o en forma parcial por un área.

En lo que se refiere a la productividad o resultados logrados, van a estar relacionados varios recursos o insumos

como podría ser producción por hora trabajada, producción por unidad de material o producción por unidad de capital. Todo esto va a estar relacionado con una serie de factores como la calidad, disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones, así como el porcentaje de utilización, motivación y efectividad de los administradores, etc.

La productividad afectará a consumidores, contribuyentes y ciudadanos.

Es importante buscar un incremento de la productividad, con ello podemos lograr producir más en el futuro usando lo mismo o menor cantidad de recursos, a la vez de que puede existir un incremento en el nivel de vida, un mayor interés por parte de los clientes, mayores utilidades y un mayor flujo de efectivo.

Al hablar de productividad nos referimos a todos los recursos y sus costos.

3.2 FACTORES DETERMINANTES DE LA PRODUCTIVIDAD.

Los factores que afectan a la productividad pueden ser:

- a) Internos, se tiene control sobre ellos; o
- b) Externos, dados por el medio ambiente, por consiguiente no se pueden controlar.

Dentro de los factores que pueden afectar a la productividad se encuentran:

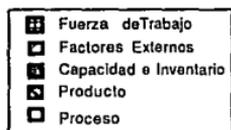
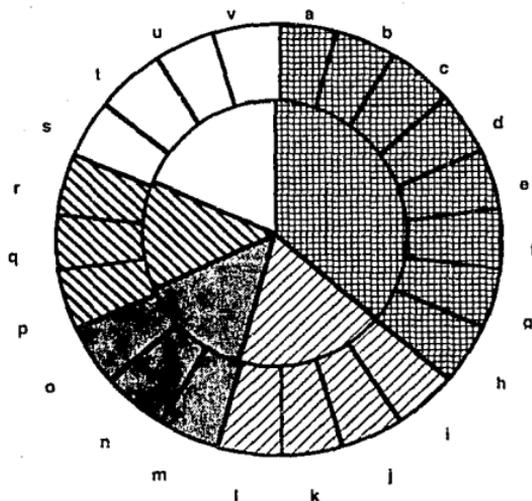
- I Factores relacionados con la fuerza de trabajo;
- II Factores externos;
- III Capacidad e Inventarios;

IV Tipo de producto; y

V Proceso productivo.

Estos factores se resumen en la grafica que se presenta a continuación: (2)

FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD



- I La fuerza de trabajo, se puede ver como el factor más importante. Dentro de esta se pueden contemplar:
- a) Sindicatos.
 - b) Metas.- Pueden motivar a la fuerza de trabajo en base al nivel disponible de entrenamiento.
 - c) Recompensas.- Al igual que el anterior puede motivar con un buen entrenamiento proporcionado a la fuerza de trabajo.
 - d) Supervisión.
 - e) Estructura de la organización.
 - f) Diseño del trabajo.- Es importante llevar a cabo un buen diseño, pues de ello dependerá que se pueda ver alterada la misma organización.
 - g) Entrenamiento.- A través de un buen entrenamiento se pueden convertir en productivos los recursos humanos que se hayan seleccionado.
 - h) Selección y Colocación de personal.- Paso muy importante ya que representa la materia prima de los recursos humanos disponibles en la empresa. A través de una buena selección y colocación, podremos tener un aumento en la productividad. Todos estos factores de la fuerza de trabajo se relacionan entre sí, a la vez que tienen conexión con todos los factores que se mencionaran a continuación.
- II Dentro de los factores externos podemos incluir:
- i) La política de inversiones gubernamentales.
 - j) Regulaciones del gobierno.- El cual podría ser un factor restrictivo. Una reglamentación cada vez mayor del sistema libre empresa, puede traer un decremento en la

productividad. el dinero que se puede invertir dentro de la misma empresa se tiene que malgastar tratando de cumplir con los reglamentos gubernamentales.

k) La competencia de las demás empresas.

l) La demanda de los clientes.- La falta de planeación de la producción provoca aumentos en los inventarios e interrupciones frecuentes del proceso.

Estos factores están fuera del control de la empresa pudiendo afectar al volumen de producción, así como a la disponibilidad de los insumos.

III La administración de la capacidad y los inventarios es un factor que puede afectar a la productividad. En el corto plazo, un exceso de capacidad puede ser una razón de productividad adversa. Dentro de este factor podemos mencionar:

m) La planeación de la capacidad.- La precisión de la capacidad con que se cuenta para realizar el trabajo, se equipara a la cantidad de trabajo a realizar. Es difícil conocer la capacidad con la demanda, pero mediante la planeación puede reducirse tanto el exceso de capacidad, como los cuellos de botella originados por una capacidad insuficiente.

n) Inventarios.- El mantener un inventario pequeño puede conducir a pérdidas de ventas, volumen de producción reducido y a una menor productividad. Por otro lado un inventario grande puede llevar a un mayor costo de capital y baja productividad.

o) Compras.

IV El producto es un factor que puede afectar en forma importante. Se reconocen dentro de este:

p) El análisis del valor.- Se busca mejorar el producto y fabricarlo en forma más económica. Persigue simplificar el producto o sustituir los materiales de tal modo que el producto desempeñe la misma función a un costo más bajo.

q) Diversidad de productos.- Puede conducir a una mayor productividad a través de un aumento en las ventas y un incremento en las economías de escala. Sin embargo, también puede reducir la productividad al esparcir demasiado las operaciones y no fijar la atención en el proceso productivo.

r) La investigación y el desarrollo: Resultante de la interacción de dos elementos:

1) La tecnología.- Siendo el aspecto más importante a largo plazo. La evolución de la productividad dependerá de las tecnologías que se usen.

2) La eficiencia de utilización de la tecnología.- Una alta eficiencia podría llevar la productividad al máximo. A corto plazo, este elemento es determinante de la productividad.

Se dice que una excesiva innovación en el producto puede disminuir la productividad.

V El proceso puede mejorar la productividad y comprende :

e) La distribución de la planta.

t) Flujo del proceso.

u) La automatización de los procesos manuales.- La sustitución de capital por mano de obra, puede ser una herramienta para el mejoramiento de la productividad.

v) La selección del tiempo del proceso.

Es importante que se visualicen todos los factores posibles y se llegue a seleccionar aquellos cuya utilización sea factible e impliquen un incremento en la productividad.

3.3 MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD.

Se debe medir la productividad, para tener un indicador relativo de la efectividad con la que la organización ha venido utilizando los recursos en el proceso de cumplimiento de los resultados deseados. A la vez de que sirven a la dirección para descubrir los problemas y su magnitud.

Dentro de la medición de la productividad en la empresa se puede mencionar la producción o rendimiento por hora.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Producción Realizada}}{\text{Horas Empleadas para Lograr esa Producción}} = \frac{\text{Producción}}{\text{Horas}}$$

Existen cocientes parciales y totales para medir la productividad o nivel de la empresa.

Las fórmulas de cada compañía, deben ser elegidas dependiendo de la disponibilidad de sus datos y sus necesidades específicas.

Es importante que se busque no solo medir a nivel empresa sino en cada nivel de ella.

Las mediciones demasiado generales no indican quienes contribuyen a las metas de la organización.

Existen tres principios para medir la productividad en los

niveles más bajos de la empresa, y éstos son:

- 1.- Solicitar a los gerentes de departamento elijan sus medidas.
- 2.- Todas las mediciones deben vincularse en forma jerárquica, es decir todas las responsabilidades deben de estar vinculadas con las metas de la empresa.
- 3.- Las razones de productividad deben incorporar todas las responsabilidades laborales en el mayor grado posible.

Algunos ejemplos de razones de productividad en la empresa podrían ser:

VENTAS

PERSONAL DE VENTAS

DIBUJOS DE INGENIERIA

DISEÑADOR

REMUNERACION TOTAL

REMUNERACION DEL
DEPTO DE PERSONAL

CUENTAS POR COBRAR

EMPLEADOS DEL DEPTO
DE COMPRAS

Un paso importante para incrementar la productividad, será idear e implementar mediciones significativas.

Es aconsejable comparar las mediciones con los siguientes criterios:

- 1.- Validez: refleja los cambios en la productividad con precisión.
- 2.- Totalidad: encierra todos los componentes, tanto de producción, como del insumo, de un determinado índice.
- 3.- Comparabilidad: permitirá la exacta medición del cambio en la productividad entre un periodo y otro.
- 4.- Exclusividad: mide por separado la productividad de todas las actividades.
- 5.- Oportunidad: asegura que la información se comunique a los directivos con prontitud para poder tomar acciones correctivas en el momento en que surja algún problema.
- 6.- Efectividad en costos: se busca tener el menor número de interrupciones en los procesos productivos continuos de la organización.

Las mediciones de productividad se podrán aumentar, cuanto más se apeguen a estos criterios. No por ello deben cumplirse totalmente para que las mediciones tengan validez, pero si es un punto de partida importante que se debe tomar en cuenta para que el sistema de mediciones tenga validez suficiente.

C I T A S B I B L I O G R A F I C A S

(1) Bain, David, Productividad, página 3.

(2) Heaton Herbert, Productividad, página 546.

CAPITULO 4

L A E M P R E S A R A Y C H E M.

4.1 ANTECEDENTES.

El crecimiento de Raychem ha sido resultado de un espíritu innovador. Siempre ha buscado ser el primero en los productos nuevos. Este espíritu innovador inició con Paul Cook, quien soñó con tener una compañía que estuviera siempre a la vanguardia de la tecnología.

En 1951, Paul Cook se recibió de Ingeniero Químico, preparándose para su primer trabajo en Stanford en la base aérea. Durante su estancia en Stanford, Cook y algunos amigos formaron la empresa Sequoia. La cual funcionaba en los fines de semana y días festivos.

En 1953 la empresa Sequoia tuvo un crecimiento inesperado, por lo que Cook tuvo que dejar Stanford para dedicar tiempo completo a esta compañía.

Este rápido crecimiento, trajo consigo la necesidad de un mayor capital, lo que los condujo en 1956, ha conseguir a una persona que les proporcionara este dinero a cambio de que esta persona se quedara con el 50% de la compañía. Dicha persona, empezó a introducir una serie de cambios en la compañía, los cuales Cook rechazo motivando su salida de este lugar. Con su renuncia Cook y convencido de lo que se podía lograr en la rama

de la química, se junto con varios amigos y fundo la Corporación Raytherm.

En 1957 buscaron un lugar donde poder establecerse. Finalmente lo encontraron en la ciudad de Redwood, y ahí mismo compran todo el material para poder empezar a realizar sus actividades. Ese mismo año, lograron tener un buen nivel de ventas y el número de empleados fue de 25.

El año de 1958 fue muy provechoso para la compañía. A pesar de que hubo un paro en la producción, algunos empleados tuvieron que ser despedidos y el salario se redujo. Ese mismo año se unió a ellos Bob Halperain.

Las ventas de este año se concentraron en el oeste de los Estados Unidos y los empleados ascendían a 75.

En el año de 1959 las facilidades de crecimiento se presentaron. Se construyó un edificio en la misma ciudad de Redwood en la zona norte. La empresa empezó a tener sus propias patentes.

Para recompensar a los empleados que se les redujo el salario en 1958, se les dio una recompensa por este motivo. Se vieron incrementadas las ventas y el número de empleados ascendió a 113 en 1959.

Para 1960, Raytherm decide cambiar de nombre por el de Raychem.

Se suscitaron ciertos problemas con proveedores que fueron resueltos en seis semanas, provocando pérdidas a la empresa.

En ese año Raychem adquiere otra compañía, la Bentley - Harris, situada en Pennsylvania, cuyas condiciones financieras no eran del todo buenas.

El número de empleado se incrementó por la introducción de los empleados de la nueva compañía sumando un total de 295.

Raychem se introdujo en Gran Bretaña en 1961, estableciéndose en Essex. Se aumentó el volumen de ventas y el número de empleados a 420.

Durante 1962 se empezaron a realizar productos en Inglaterra, así como también se abrió la oficina en Chicago. Fue un año en que sus productos ocupaban el primer lugar en el mercado, aumentando así sus ventas y sus empleados a 570.

Para Raychem 1963 significó un buen año, se mantuvieron con sus productos en primer lugar. Se introdujeron en el mercado espacial y tuvieron ventas importantes con la industria de las telecomunicaciones. Se convirtieron en empresa subsidiaria de la Sequia. Crecieron en Europa estableciéndose en países como: Francia, Italia, Bélgica, Holanda y Suiza. En Inglaterra comenzaron a tener sus propias políticas para empleados. Con todo ello, aumentaron los empleados a 680 y sus ventas también tuvieron un crecimiento.

En 1964 se incrementaron las ventas y los empleados crecieron a 740 y se introdujo en el mercado militar.

Se contruyeron las oficinas generales de Raychem en Menlo Park, California en 1965. Abrieron oficinas en Alemania, con lo cual hubo incremento de ventas y sus empleados ascendieron a 825.

Durante 1966 se presentó una extensión de oficinas en países europeos como: Noruega, Dinamarca, Suecia, Austria, Portugal, Irlanda, Luxemburgo y el Commonwealth Británico. Así como también se estableció Raychem en Canadá. Se incrementaron las ventas y

los empleados aumentaron a 1000.

Al igual que en todos los años anteriores en 1967 subieron las ventas los empleados crecieron a 1316 y en Europa se empezaron a fabricar productos Raychem teniendo gran éxito.

En 1968 y 1969 Raychem introduce una serie de productos, teniendo magníficos resultados al presentarse nuevamente un aumento de las ventas y los empleados a 1657 y 1961 respectivamente.

El año de 1970 fue un mal año para Raychem en Estados Unidos, hubo una recesión y tuvieron que ser despedidos algunos empleados. En Europa las operaciones iban cada día mejor. Se abrieron oficinas en Australia y Sudáfrica. Las ventas no se incrementaron tanto como en años anteriores y los empleados crecieron a 2466.

1971 fue un buen año para la compañía, ya que hubo un crecimiento en ventas por la introducción de nuevos productos en todo el mundo y de empleados fueron 2316.

La tragedia para Raychem sucedió en el año de 1972. Año en el cual estaban tratando de introducir un nuevo producto, cuando perdieron la vida dos directivos de la empresa que estaban trabajando en esto, aún así la corporación incrementó sus ventas.

Se abrieron nuevas oficinas en México y Puerto Rico en 1973.

En 1974 Raychem se introduce en Malasia y Korea en donde abre oficinas para esos mercados.

Durante 1976, Raychem tuvo un significativo crecimiento de ventas por la introducción de varios productos en todo el mundo en donde se encontraban establecidos.

En el año 1978 se abren nuevas oficinas en Nigeria, Dubai y

Kuwait. Raychem introduce una serie de productos.

Durante 1979 Raychem ve la posibilidad de abrir una nueva planta en Carolina del Norte (Estados Unidos). Se introdujeron nuevos productos en todo el mundo.

Al comparar los resultados obtenidos contra los planeados, se observó que todas las metas que se habian fijado para la década anterior se habian cumplido. Asimismo constataron que su tecnología era lo suficientemente competitiva por lo que deciden abrir nuevas oficinas en Brasil en 1980. Hubo un gran incremento en ventas por todo el mundo y cada día la corporación tiene mayor prestigio a nivel mundial.

En 1981 el crecimiento en ventas no fue importante, sin embargo éstas fueron considerables. La planta situada en Fuquay-Varina, cerca de Raleigh en Carolina del Norte (E.U.A) empezó a funcionar con bastante eficacia por lo que se decidió que permaneciera en ese lugar.

En 1982 Raychem decide hacer una separación de todos sus productos para tener un mayor control sobre cada uno de ellos. Hizo resaltar entre sus clientes que los productos de la empresa tienen una alta calidad. Raychem celebró su 25 aniversario para lo cual realizó una fiesta para todos sus empleados, en la que se otorgó un reconocimiento a cada uno de ellos.

En 1983 Raychem abre oficinas en Vestal, Nueva York, Argelia, Chile y Líbano. Paul Cook es electo como presidente de la corporación Raychem a nivel mundial. Se introducen una serie de productos nuevos, los cuales tienen gran impacto a nivel mundial por su alta tecnología.

Para 1984 Raychem se introduce en nuevos mercados como el doméstico y tiene grandes ventas en el Área de telecomunicaciones.

Se realizan ventas en la República de China en 1985. Este año se invierte una fuerte cantidad de dinero en nueva tecnología, a fin de lograr un incremento en ventas y la diversificación de los productos ya existentes en el mercado.

Para los años de 1986 y 1987 Raychem tiene un gran incremento en ventas, su tecnología se encuentra en los primeros lugares a nivel mundial. En Tijuana México abre una nueva planta para atender los pedidos de países Centroamericanos. Una vez más se cumplen los objetivos que se habían fijado, asimismo busca introducirse en nuevos países.

Durante 1988 Raychem se consolida en mercados como el automotriz, aéreo, espacial, doméstico, militar, etc. Incrementa sus ventas considerablemente a nivel mundial, se establece en nuevos países como son: India, Pakistán, Damman, Egipto y otros países del continente asiático. Su tecnología se mantiene en los primeros lugares en el mundo, la preocupación por sus clientes es realmente importante.

En ese mismo año el presidente de los Estados Unidos de Norteamérica, entregó a Raychem la medalla nacional de tecnología.

Raychem fue fundada para desarrollar aplicaciones comerciales a la química - radiación, con la idea de abarcar mercados internacionales.

Durante más de tres décadas de crecimiento, Raychem ha seguido una estrategia de negocio.

Los planes para un crecimiento futuro, se desarrollan con fuerza tal, para convertir a la empresa en una organización internacional billonaria.

Su crecimiento ha sido sostenido, y éste se percibe no sólo como una medida para la empresa, sino como una habilidad de la misma para enfrentar retos y resolver problemas.

Los mercados más importantes para Raychem son:

- a) El aereo - espacial;
- b) El militar;
- c) El de telecomunicaciones;
- d) Los medios de transporte;
- e) Industrias procesadoras (petroquímica, refinerías, etc);
- f) La industria de la computación;
- g) Industria para el transporte del petróleo; y
- h) La industria electrónica.

La innovación tecnológica, forma parte esencial de la filosofía de la empresa. Se fomenta la invención de nuevos productos, el abarcar nuevos mercados, siempre buscando satisfacer las necesidades y requisitos del consumidor.

4.2 SITUACION ACTUAL.

Actualmente Raychem se encuentra establecido en países como: Argelia, Argentina, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Canada, Chile, China, Cipres, Dinamarca, Egipto, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hong Kong, India, Indonesia, Irlanda, Israel, Italia, Japón, Korea, Kuwait, Malasia, México, Holanda, Nueva

Zelanda. Irán. Iraq, Nigeria, Noruega, Pakistan, Puerto Rico, Arabia Suadita, Katar, Singapore, SudAfrica, España, Suecia, Suiza, Taiwan, Tailandia, Turkia, Emiratos Arabes Unidos, Reino Unido, Venezuela, Escocia, Bahrain. Teniendo tambien contacto y ventas con algunos países comunistas.

1989 significó para Raychem un año de progreso. Se incrementaron las ventas considerablemente. En algunos mercados a nivel mundial están en primer lugar. Para finales de año Raychem ha podido demostrar que financieramente se encuentra en uno de sus mejores momentos.

Su estrategia de crecimiento la han basado en su constante desarrollo e investigación tecnológica, la cual está en los primeros lugares a nivel mundial, y buscando día con día mejorarla.

Todas las divisiones de Raychem están involucradas de manera activa, en su mejoramiento por la calidad de sus productos y la innovación de ellos.

Se buscó como siempre responder a los servicios que el cliente buscaba en la corporación.

En este año se vendió la empresa Bentley-Harris y se compró Sigman form. Se empezó a estudiar la posibilidad de extenderse en algunos otros países ya sea para vender o establecer en ellos alguna oficina representante o inclusive una planta. Se buscó constantemente la innovación en nuevos mercados, y el intercambio tecnológico lográndolo primeramente con Japón.

Se creó un comité ejecutivo, formado por siete personas las cuales, estarán encargadas de crear e implementar estrategias,

políticas y necesidades gerenciales. Este comité trabajara junto con los directivos principales de la corporación a nivel mundial para detectar las necesidades de la corporación, problemas y oportunidades para lograr un crecimiento en esta década.

Raychem reconoce que la clave de su éxito en este año así como de los pasados, se debe a su gente. Ya que una de la filosofías de la empresa, es la creencia de la dignidad y trabajo de las personas. Tienen siempre presente que la gente trabaja mejor en una atmósfera tranquila, reconociendo a la gente que realiza bien su trabajo, dándoles seguridad de toda clase y ayudándoles a crecer y desarrollarse como individuos.

Para 1989 hubo un gran incremento de personal tanto en Estados Unidos como a nivel mundial, su capital también se vio incrementado.

En mercados como el de telecomunicaciones se tuvo un gran incremento así como nuevos planes de desarrollo en él, introduciendo nuevos productos que podran innovar los existentes en este momento.

En la industria automotriz se creció en forma considerable por la introducción al mercado de nuevos productos que han tenido una gran aceptación por parte de los clientes a nivel mundial logrando los requisitos que ellos buscan en los productos.

Los mercados que representan el mayor porcentaje de ventas de la empresa son: aereoespacial/militar, telecomunicaciones, generación y distribución de energía eléctrica, procesos industriales y tubería industrial, se está añadiendo también el mercado de computadoras.

Para 1990 se espera un incremento en las utilidades. Todo esto, como resultado de la reorganización que se piensa implementar en la empresa.

Dentro de la reorganización, se espera jubilar alrededor de 11,400 empleados, a los cuales se les otorgará: una pensión (la cual se irá incrementando); un paquete de prestaciones y asistencia médica.

Raychem pretende incrementar su efectividad, y obtener mayores oportunidades en los mercados que abarca y de aquellos que piensa explotar.

Dentro de las metas que se han fijado se pueden mencionar:

1. Mejorar utilidades;
2. Aumentar el crecimiento estimado de la compañía;
3. Crear nuevos productos que ofrezcan nuevas oportunidades a sus clientes;
4. Buscar oportunidades, basándose en la habilidad para despertar el interés en cualquier nuevo mercado;
5. Conocer y entender el negocio de sus clientes, para con ello poder identificar importantes y verdaderos problemas;
6. Tratar siempre de mejorar la tecnología, para estar a la vanguardia, y con ello poder resolver cualquier dificultad o problema complejo que se presente.
7. Aplicar la tecnología para las necesidades del cliente, creando nuevos productos los cuales significarán un incremento en las capacidades de su cliente.
8. Una vez identificada una oportunidad, se convertirá inmediatamente en un objetivo y en una responsabilidad.
9. Tener presente que los clientes cuentan con la capacidad de la

empresa para responder a sus necesidades a pesar de las dificultades que se presenten.

10. Empezar inmediatamente, una serie de acciones correctivas dado que los problemas que enfrenta se recrudecen debido al atraso comparativo con sus competidores en el área de electrónica, para la defensa militar y la continua debilidad de la industria automotriz.
11. Creación de un comité ejecutivo con siete miembros para implementar la estrategia de la corporación, la política y las necesidades. Ellos identificarán oportunidades de negocio, nueva tecnología y mercados accesibles para el crecimiento de Raychem en la presente década.

El caso de México, a sorprendido favorablemente en los últimos 18 meses, el incremento en las ventas ha sido muy superior a lo esperado. Dichas ventas, se refieren principalmente a las concretadas con Teléfonos de México (Telmex). Esto ha sido posible gracias al haber establecido como primer objetivo, el conocer a fondo las necesidades y la forma de operar de este cliente, llegando a realizar conjuntamente un nuevo producto denominado "Cancuncap". Dicho producto no sólo ha representado un éxito local, parece ser que puede llegar ha ser un éxito a nivel internacional.

Se consideran ser y seguir siendo una compañía formidable con gente y tecnología de primera. Es importante para la empresa seguir como un equipo, trabajar duro y llegar a los objetivos, de tal forma que todos y cada uno de los individuos que forman parte de Raychem, continúen con la firme convicción y enorgullecimiento

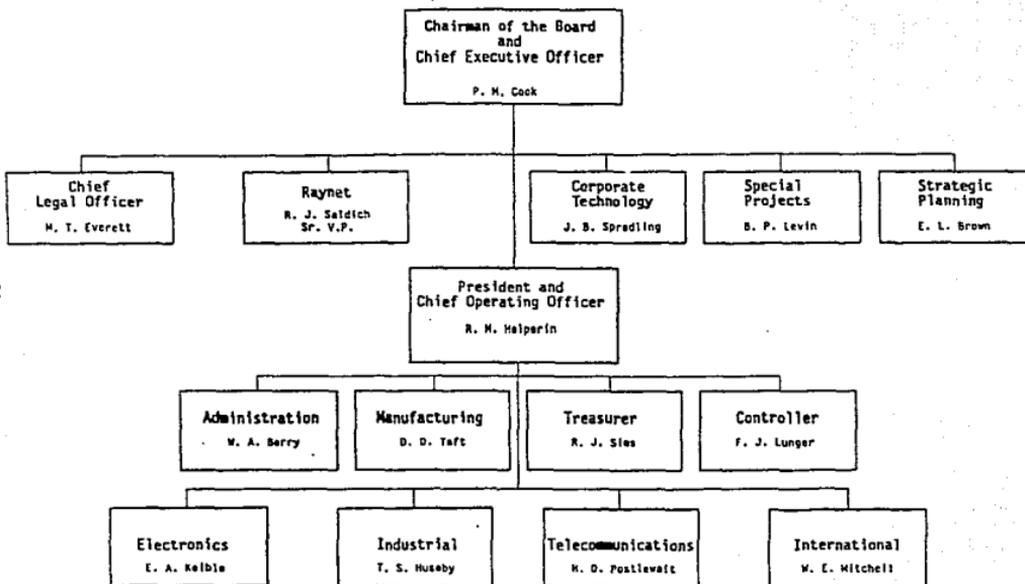
de la excelencia de la compañía.

Actualmente Raychem se encuentra dentro de las 500 empresas más importantes consideradas por la revista Fortune. Es el líder en la manufactura de productos únicos fabricados con materiales especiales.

4.3 ESTRUCTURA.

Raychem

CORPORATE



4.4 POLITICAS Y ESTRATEGIAS DE SATISFACCION EN EL TRABAJO Y DE PRODUCTIVIDAD

SATISFACCION

Desde el inicio de Raychem, el desarrollo de la empresa se ha basado en la creencia en la dignidad y valor del individuo. Esto ha sido la clave para la toma de decisiones para llevar a cabo actividades concernientes al negocio, a la gente, al crecimiento y al logro de lo objetivos.

Esta filosofía ha ido madurando conforme al paso del tiempo y el crecimiento mismo de la organización.

A los objetivos planteados, se les evalúa continuamente para asegurarse de que van acorde con la evolución del mundo en que vivimos. Es por esto, que se fijan políticas y procedimientos que guían las actividades diarias.

Se presentan situaciones que llevan consigo conflictos, la actitud por parte de Raychem será siempre la de cumplir con su filosofía.

Para Raychem la clave del éxito está en los recursos humanos. Una serie de gente con diferentes antecedentes trabajan conjuntamente en una atmósfera agradable (esto ayuda antes de obstruir a realizar el trabajo), de experimentación, descubrimiento y solución de problemas. El estímulo y reconocimiento en cada área aumenta el desempeño, esto provee trabajo y seguridad económica a aquellos que contribuyen, que

comparten los logros de la empresa y que participan en ellos.

Los empleados se sienten orgullosos de los logros de la empresa y siempre prevalece en ellos un aliento del futuro mismo de ella.

Se busca mantener un buen nivel de salarios y los beneficios que otorga la compañía son de un alto nivel. Se estimula al empleado a comprar acciones de la misma y cuando lo hacen, la empresa da un dólar por cada 3 dólares invertidos por el empleado. Actualmente dos terceras partes de los empleados son accionistas de la misma.

Uno de los incentivos que hacen que los empleados se sientan motivados e interesados en la actuación de Raychem, es el incentivo de los bonos. En función de que tan bueno es el desempeño de la compañía, cada empleado recibe un bono trimestral equivalente a la mitad de los beneficios que obtenga Raychem por las ventas (se recibe un bono equivalente al 4.0% de su salario).

En lo que respecta a Latinoamérica, el bono ya no estará en función de los logros que se alcancen en el resto del mundo, es decir, que dicho bono dependerá únicamente de su actuación.

Se dividirá por departamentos, es decir Telecomunicaciones es independiente de Grupo Industrial, etc. y si algún miembro de Telecomunicaciones es transferido a Grupo Industrial se le da la parte proporcional en relación al tiempo que permaneció en Telecomunicaciones y la parte proporcional de lo que ha estado en Grupo Industrial.

Una vez que se contrata a alguna persona le dan la libertad

de observar por dentro y por fuera de la organización su siguiente puesto. Raychem mantiene la política de que sean sus empleados los que construyan su propia carrera profesional usando su inventiva.

Se enfatiza el desarrollo para el empleado, pues es más importante el desarrollo individual que el del grupo. Raychem es como una gran familia.

Cualquier miembro de Raychem tiene la oportunidad de involucrarse completamente desde el concepto inicial, hasta el desarrollo de una nueva línea de productos. Se trabaja directamente con el cliente, de tal forma que se pueda apreciar sus problemas y ver como la tecnología puede servir para crear soluciones a los mismos.

La empresa se preocupa por sus productos y mantienen la política de usar en todos sus productos el mismo logotipo.

Se busca que exista una identidad corporativa en la organización.

Se organiza una fiesta conmemorativa para todos aquellos empleados que cumplen 25 años en la compañía.

El incremento en ventas provoca un crecimiento interno que ayuda a Raychem a atraer y a motivar a personas sobresalientes, por lo que tratan de reclutar profesionistas de alto nivel. Gracias a la dedicación, creatividad y trabajo de sus empleados se han alcanzado niveles superiores de ventas.

El crecimiento por si mismo no es sólo un objetivo, sino que además constituye la mejor medida del éxito de la compañía. El reto y las recompensas del éxito, en este acto creativo, otorga una motivación y satisfacción fundamental para hacer que el

trabajo en Raychem siga siendo excitante. Además provee una serie de nuevos trabajos que son la base para incrementar las oportunidades individuales de los empleados.

El entusiasmo es esencial en el éxito de un proyecto. Por lo anterior, Raychem asigna a un nuevo empleado a que participe en los programas de entrenamiento, aprenda sobre el negocio y explore las tecnologías. Desde el inicio, se toman en consideración los intereses y habilidades de la persona para la asignación de proyectos.

La gente es la clave del éxito de Raychem; para asegurar la continuidad del éxito, la compañía debe atraer a personas sobresalientes y motivarlas a crear una organización y atmósfera de trabajo que ayude en vez de imponer el que el trabajo se lleve a cabo. Esto se consigue al promover y reconocer la actuación superior en cada área de la empresa. Al proveer de trabajo y seguridad económica a todas aquellas personas que contribuyen al éxito y compartiendo con ellos el éxito de la empresa.

Crean firmemente que la gran mayoría de las personas reciben una gran satisfacción personal del logro de sus trabajos, por ello piensan que es particularmente importante aplaudir la excelencia en la actuación individual. Por eso, buscan reconocer constantemente las contribuciones del personal al éxito de la empresa y promueven sus ideas. El principal objetivo es que salgan al mercado lo antes posible productos innovativos, de tal forma que cada empleado vea el producto de su idea y trabajo en el corto plazo.

Buscan en las personas que contratan los siguientes

atributos:

- 1.- El conocimiento específico que se requiere para resolver determinados problemas.
- 2.- La energía y curiosidad.
- 3.- La voluntad de involucrarse.
- 4.- Madurez en la seguridad personal para defender una posición personal.

Se otorgan excelentes beneficios basados en la filosofía de proteger al empleado contra catástrofes económicos.

Piensen que las personas logran su mejor trabajo, en una atmósfera que motiva en lugar de que limite su actuación. Para lograr esto, se estimula a cada empleado para que se involucre con su trabajo, busque mejores maneras de hacerlo y sobre todo para que sus ideas sean escuchadas.

Se trata de elegir gerentes que se involucren con las personas que dependen de ellas y que les transmita su propio entusiasmo. Se busca que los gerentes comuniquen y definan la dirección a seguir dando al mismo tiempo la libertad de trabajar con el estilo personal a cada una de las personas que dependen de ellos.

Confían en la competencia y en la integridad de cada gerente.

Se mantiene una política de puerta abierta que protege el derecho de cada individuo de discutir sus ideas o sus problemas con cualquier miembro de la compañía de todos los niveles y de todo el mundo. Se busca la actuación sobresaliente del personal y se esfuerzan para reconocerlo y recompensarlo.

Tratan siempre de otorgar un ambiente de trabajo seguro y

placentero.

Se tiene siempre presente que la justicia y la integridad dictan todas las decisiones que se toman respecto al personal, a los productos y a sus clientes.

Se fomentan diversas habilidades e intereses. Las posibilidades de desarrollo personal son rápidas e incluyen la oportunidad de tener diversas tareas asignadas dentro de la empresa.

Raychem mantiene y persigue educación y profesionalismo adicional mediante capacitación al personal. Trata que sus empleados conozcan aquellos idiomas que sean importantes para su desarrollo. Se estimula la iniciativa de cada individuo y que empape su trabajo de la personalidad individual y habilidades especiales. Se le proporciona todo aquel material que crean necesario para mejorar como personas y que les ayude a desarrollarse más en la empresa. Existe un programa de entrenamiento activo al personal.

En Raychem se promueve la participación internacional en sociedades profesionales, de tal forma que se tenga la oportunidad como empleado de asistir a convenciones y congresos científicos. Esto ha permitido que científicos, ingenieros y empleados en general de Raychem hayan alcanzado un alto reconocimiento a nivel mundial.

Raychem procura siempre generar utilidades constantes en un nivel adecuado que permita financiar su crecimiento, para que puedan mantener una política financiera conservadora y mantenerse siempre como una alternativa de inversión atractiva

para sus accionistas y empleados.

La productividad para Raychem es importante ya que se considera necesaria para alcanzar los objetivos. Esta se ve afectada por la buena actuación de cada uno de sus empleados y por ello, se tiene la certeza de que es responsabilidad de cada uno de ellos.

El personal para Raychem es brillante, altamente motivado, bien entrenado y comparte un espíritu de grupo (de empresa). Afortunadamente Raychem está lejos de ser una empresa altamente estructurada en comparación con grandes corporaciones. Toda persona es tomada en cuenta desde su primer día por lo que la alta administración mantiene diariamente un elevado interés en las actividades y en su gente.

Raychem está entregada a la excelencia en todos los esfuerzos que se elijan. Siempre invertirá en ideas y personas para seguir en la orilla del liderato, por ello como se ha mencionado, en la empresa no hay límites al desempeño, permitiendo que la iniciativa natural, la curiosidad y exploración, lleven a todos sus miembros al éxito en los años que vienen. Es importante que sus resultados estén orientados a resultados y preservando siempre un espíritu visionario.

La gente que se esfuerza por la excelencia, por un exitante viaje en el futuro tiene oportunidad en Raychem.

La corporación se siente orgullosa de ser un patrón que ofrezca las mismas oportunidades a sus empleados y que busca que ellos se sientan satisfechos y con deseos de seguir desarrollándose dentro de Raychem.

PRODUCTIVIDAD

De acuerdo a la investigación efectuada en la empresa Raychem, se observó que esta carece de indicadores de productividad en México así como en el resto de la Corporación.

Por lo anterior miden la productividad en base a la siguiente relación:

VENTAS

----- PRONOSTICO DE VENTAS

Sin embargo, esta razón de acuerdo a la definición de productividad citada en el capítulo tres, no constituye un indicador de la misma, sino mas bien representaría una medida de control presupuestal.

En base a lo anterior en el capítulo cinco se proponen algunos indicadores de productividad que en nuestra opinion podría utilizar la empresa.

CAPITULO 5 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE PRODUCTIVIDAD -
SATISFACCION EN LA EMPRESA RAYCHEM.

5.1 PLAN DE MEJORAMIENTO DE SATISFACCION EN EL TRABAJO

Una vez realizado un estudio en la empresa Raychem en el cual se involucró a todos los empleados de todas las jerarquías, se puede concluir que esta misma posee una alta satisfacción en el trabajo.

Dentro de las opiniones que algunos miembros de la empresa dieron con respecto a la satisfacción en el trabajo se pueden mencionar:

- a) Raychem da la oportunidad de que cuando alguien tiene un producto nuevo en mente lo motiva a investigar en ello, es decir, cualquier idea que cualquiera tenga Raychem lo ayuda a volverlo realidad. Teniendo siempre en cuenta de que esto ayudará al progreso de la empresa.
- b) Siempre puede cualquier empleado decidir que nuevo material o tecnología se puede utilizar.
- c) Se promueve la individualidad y se dá la oportunidad de realizar algo fuera de lo ordinario. Se otorga responsabilidad.
- d) Existe estrecha relación entre todos los miembros de la Corporación.
- e) Se sienten motivados al ver que su idea no se deja pasar y que esta se convierte rápidamente en realidad.
- f) La empresa reconoce a todos sus empleados como también a sus

clientes.

g) Como empleado se les da responsabilidad a la vez de que los hacen sentir no como uno más de la empresa, sino como un miembro importante que es responsable también del éxito y progreso de la misma.

h) Consideran el trabajo en Raychem exitante, por lo que siempre se sienten entusiasmados e involucrados en todos los proyectos que la empresa emprende.

i) Raychem proporciona a todos sus empleados la oportunidad de crecer, siempre busca que mejoren y que vayan progresando profesionalmente.

j) Se otorga libertad para poder desenvolverse.

k) Se busca que exista un ambiente de cooperación en toda la empresa, por lo que pueden recurrir a quien sea, y saben que siempre obtendrán ayuda y apoyo de cualquier miembro de la empresa, de cualquier parte del mundo.

l) Cualquier empleado puede tomar riesgos que crea necesarios, para cualquier nuevo proyecto lo cual consideran un factor altamente motivante.

m) Todo miembro de Raychem tiene un impacto tangible en la dirección de la empresa.

n) No existe el miedo a expresar ideas nuevas o conceptos, aún cuando al inicio se pueda dudar. Lo hacen confiar en las convicciones propias y experiencias y recordarse a sí mismos que no hay nada malo en cometer errores

o) Se mantiene un espíritu internacional. Se intercambian ideas a través del océano, y un constante flujo de personas va y viene de todas partes del mundo. Siempre están expuestos a conceptos,

ideas y necesidades de todo el mundo. Todo esto lo consideran demandante o exigente pero también desafiante y exitante.

p) Si se desea ser únicamente protegido, entonces Raychem no es para eso. En Raychem inteligencia, trabajo duro, iniciativa, responsabilidad, cooperación, superación y éxito van de la mano.

q) A todo miembro se le inculca, que el éxito depende de la persona en Raychem. El individuo cuenta. La iniciativa, entusiasmo y habilidades son la clave. Todas estas cualidades aparecen cuando a una persona se le permite trabajar en proyectos que se ajustan a sus propios talentos, proyectos considerados importantes y donde se ve un resultado promisorio.

Por todo esto, se puede concluir que dicha empresa no necesita ningún programa de mejoramiento de satisfacción, ya que se considera que el que ellos tienen es bastante adecuado, así como también se puede observar que para la empresa su mayor preocupación son sus empleados como lo dice su filosofía basada en la creencia en la dignidad, valor y trabajo individual de la gente, y además por lo analizado se observó que dicha empresa se preocupa día a día por mejorar para mantener bien a sus empleados y que ellos se sientan contentos y orgullosos de pertenecer a la organización Raychem.

5.2 PLAN DE INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD.

De acuerdo a una serie de observaciones realizadas en la empresa y tras haber sostenido pláticas con los gerentes de las distintas áreas, cuestionándoles sobre las funciones de sus

departamentos y sus propuestas para aumentar y medir la productividad, estas personas mencionaron sus funciones y dieron algunas propuestas para medir y mejorar la productividad. En lo que se refiere a la medición de la productividad todos ellos coincidieron en que esta se mide relacionando:

VENTAS

PRONOSTICO DE VENTAS

Y respecto al mejoramiento ninguno de ellos consideró necesario llevar a cabo ningún plan.

No obstante ser Raychem una empresa exitosa tanto a nivel Corporación como en su división México, consideramos que la productividad en una empresa no se mide sólo con utilidades, sino en base a una serie de indicadores que posteriormente se mencionan.

Es importante señalar que el alcance del plan que proponemos es sólo para Raychem México ya que no se tuvo acceso a las demás oficinas en el resto del mundo.

Los indicadores que se proponen están basados en las actividades de la empresa, y en observaciones hechas durante visitas realizadas a ésta misma.

AREA	FUNCION	INDICADORES
FINANZAS	Maximizar el uso de los recursos y llevar a cabo la cobranza.	INGRESOS
		CUENTAS POR COBRAR
		CUENTAS PAGADAS
		FACTURAS
GPO. INDUSTRIAL	Ventas sector eléctrico y petroquímico	NUMERO DE COTIZACIONES MENSUALES
		NUMERO DE PEDIDOS
		TIEMPO TRABAJADO
		NUMERO DE PEDIDOS
		COTIZACION
		TIEMPO
		NUMERO DE INTALACIONES
		TIEMPO TRABAJADO
TELECOM	Ventas al sector tele-comunicaciones.	NUMERO DE COTIZACIONES MENSUALES
		NUMERO DE PEDIDOS
		TIEMPO TRABAJADO
		NUMERO DE PEDIDOS
		COTIZACION

TIEMPO

AREA	FUNCION	INDICADORES
		NUMERO DE INSTALACIONES
		TIEMPO TRABAJADO
DIV. ELECTRONICA	Ventas al sector elec- trónico y al de transporte masivo.	NUMERO DE COTIZACIONES MENSUALES
		NUMERO DE PEDIDOS
		TIEMPO TRABAJADO
		NUMERO DE PEDIDOS
		COTIZACIONES
		TIEMPO
		NUMERO DE INSTALACIONES
		TIEMPO TRABAJADO
PRODUCCION	Elaboración de productos finales	VOLUMEN ORDENADO
		PRODUCTOS REPARTIDOS
		TIEMPO ELABORACION KIT
		TIEMPO TRABAJADO

AREA	FUNCION	INDICADORES
		NUMERO DE KIT
		TIEMPO
SERV.A CLIENTES	Embarques y recepción de pedidos	NUMERO DE LLAMADAS
		NUMERO DE PEDIDOS
		TIEMPO LLAMADAS
		NUMERO DE PEDIDOS
		TIEMPO LLAMADAS
		NUMERO TOTAL DE LLAMADAS CONTESTADAS
		ORDENES
		EMBARQUES

EXPLICACION DE LOS INDICADORES

INDICADOR 1 = INGRESOS

 CTAS X COBRAR

Este indicador nos permite ver, que tan buenos son para cobrar sus cuentas en el plazo fijado por ellos a sus mismos clientes.

INDICADOR 2 = CTAS PAGADAS

 FACTURAS

Este indicador nos permite conocer que tan bien hacen frente a sus compromisos, pagando sus facturas a tiempo sin llegar a caer en cartera vencida.

INDICADOR 3 = NUM DE COTIZACIONES MENSUALES

 NUM DE PEDIDOS

Este indicador nos muestra cuantos pedidos se llevaron a cabo, en base al numero de cotizaciones que se realizaro.

INDICADOR 4 - TIEMPO TRABAJADO

NUM DE PEDIDOS

Este indicador nos permite conocer del tiempo dedicado al trabajo, que tanto fue beneficio para la empresa en cuanto a número de pedidos.

INDICADOR 5 - COTIZACION

TIEMPO

Este indicador nos permite medir el tiempo que se tarda una cotización en llevarse a efecto.

INDICADOR 6 - NUM DE INSTALACIONES

TIEMPO TRABAJADO

Este indicador nos indica del tiempo trabajado cuántas instalaciones se llegan a realizar.

INDICADOR 7 = $\frac{\text{VOLUMEN ORDENADO}}{\text{PRODUCTOS REPARTIDOS}}$

Este indicador nos muestra que también se satisface la demanda llegando a un punto ideal en el cual, los volúmenes producidos fuera igual a los ordenados.

INDICADOR 8 = $\frac{\text{TIEMPO ELABORACION KIT}}{\text{TIEMPO TRABAJADO}}$

Este indicador nos muestra que tanto tiempo implica la elaboración de un kit.

INDICADOR 9 = $\frac{\text{NUM DE KIT}}{\text{TIEMPO TRABAJADO}}$

Con este indicador podemos ver cuantos kit se pueden elaborar en un determinado periodo de tiempo.

INDICADOR 10 = $\frac{\text{NUM DE LLAMADAS}}{\text{NUM DE PEDIDOS}}$

Este indicador nos muestra que del volumen de llamadas recibidas que tantas de ellas se transformaron en pedidos y cuantas de ellas no.

INDICADOR 11 = $\frac{\text{TIEMPO LLAMADAS}}{\text{NUM DE PEDIDOS}}$

Este indicador nos permite conocer el promedio de tiempo que una llamada tarda en ser contestada, y que finalmente se llega a convertir en un pedido.

INDICADOR 12 = $\frac{\text{TIEMPO LLAMADAS}}{\text{NUM TOTAL DE LLAMADAS CONTESTADAS}}$

Este indicador permite medir el promedio de tiempo hablado por llamada dentro del grupo. Este indicador se toma en forma individual y de grupo.

INDICADOR 13 = ORDENES

EMBARQUES

Con este indicador podemos ver que de las ordenes recibidas cuánto tiempo tardan estas en embarcarse, lo ideal sería que fuera de manera inmediata.

Para lograr un plan de mejoramiento de la productividad que lleve consigo un compromiso y una retroalimentación en dicho plan es importante:

- a) Implantar indicadores de productividad en todas las áreas de la empresa, siendo relevante que todos los empleados conozcan estos indicadores y colaboren en la elaboración de ellos, con esto se lograría que los empleados mejoren día con día su trabajo lo que a la vez significaría una motivación para ellos.
- b) Con los indicadores elaborados se deberán trazar metas para que en base a ellas se vaya haciendo periódicamente una revisión y se logre un mejoramiento de la productividad.

Las metas que se fijan deben de ser realistas, así como estar basadas en los indicadores fijados siendo importante tomar en cuenta su tiempo de realización.

- c) En base a las metas fijadas, deben formular planes para el logro de éstas. Estos planes los deben realizar aquellas personas que colaboren en la elaboración de los indicadores y se deben dar a conocer a todos los empleados y a todos los niveles, para que sepan a donde se espera llegar haciéndoles ver que es importante

su colaboración para el logro de las mismas y el beneficio que ellos mismos así como la empresa -ya que ésta incrementará su productividad- lograrán con el logro de estas metas.

d) Desarrollando el plan anteriormente expuesto debe ser implantado, para llevar a cabo esto debe notificársele a todos los empleados el día en que va a ponerse en marcha para que conjuntamente empresa y empleados lleguen a las metas previstas en dicho plan.

e) La empresa debe fijar periodos en los cuales se realice una medición de los resultados alcanzados. Esto es recolectando todos los datos para que, en base a esto se realice la evaluación a través de la cual se analice el avance logrado con miras a alcanzar las metas fijadas. Esta evaluación la debe realizar de manera continua para que, en caso de que haya habido alguna desviación, se pueda analizar el porque de ello y se adopten las medidas correctivas necesarias para nuevamente seguir el camino adecuado para alcanzar las metas propuestas. Cualquier corrección al plan, se debe notificar a los empleados afectados así como también indicarles cual fue la causa de la desviación y las medidas correctivas a seguir. También es importante que los trabajadores puedan dar su opinión acerca de cómo se puede solucionar la desviación y cual fue según sus experiencias las causas por las cuales se llegó a esto.

Raychem para mejorar su productividad debe realizar un programa en el cual se pongan todos los objetivos a lograr y buscar la participación de todos los empleados. Al programa se le buscaría un nombre específico, para que todos los empleados lo identificaran. El programa deberá ser lanzado por el director

general de la empresa en México. En el programa se describirían todos los pasos a seguir para incrementar la productividad.

Se deberá crear un comité encargado de este programa, el cual se encargaría de ver que hace cada departamento para mejorar la productividad.

Con este programa, se busca aclarar responsabilidades y metas de cada departamento. Es importante que se hagan reuniones entre los encargados del comité, para que ellos analicen el progreso y en caso de falla, busquen una solución. Un punto importante será que el comité estuviera formado por un representante de cada departamento, al igual que se busque el involucramiento de todo el personal de la empresa en todos los niveles, desde el más alto hasta el más bajo de la empresa Raychem.

El representante de cada departamento, tendría una reunión con todos los miembros del mismo para que con ellos, les informe acerca del resultado de la evaluación y los planes a seguir así como la opinión de ellos.

CONCLUSIONES

De acuerdo con el presente estudio podemos concluir:

Que la motivación es un factor importante para toda persona que este realizando un trabajo, ya que trabajará mejor y con más interés por el hecho mismo de sentirse motivado. Se puede mencionar como factores importantes, el hecho de que una persona se sienta bien físicamente, es decir, es importante que una persona se encuentre en buena salud para que pueda desempeñar bien sus funciones, el hecho de saberse dentro de su grupo de trabajo, saber que no es un número más dentro de su empresa, sino que es una persona valiosa a la cual toman en cuenta, la escuchan, la capacitan, sus logros son reconocidos, se sabe respetado, se siente autorealizado.

Es necesario que la persona sienta que el trabajo que él realiza es interesante, que se le designe cierta responsabilidad y que sepa que su trabajo es importante, que él es un factor clave en el éxito de la empresa y que además se le haga entender que siempre se le tomará en cuenta para que pueda progresar y crecer tanto persona como profesionalmente.

Podemos mencionar también que una persona motivada se encuentra satisfecha por lo tanto mostrará acciones positivas en su trabajo, y siempre se encontrará dispuesto a colaborar en todo aquello que gire alrededor de lo que es el trabajo.

La actitud del jefe es un factor importante, en cuanto a satisfacción se refiere, ya que si el jefe se interesa por su

subordinado lo motiva, lo incentiva reconociéndole sus logros, escuchándolo cuando el lo necesita como persona, dejando que exprese sus ideas en lo que se refiere a mejores formas de realizar el trabajo, que sepa delegar responsabilidades y que sea un verdadero líder al cual sus subordinados puedan seguir y en un futuro superar.

Se debe tratar de dar a cada miembro de la empresa un trabajo mentalmente interesante, en el cual ellos puedan aplicar sus conocimientos y no sientan que su trabajo lo podría realizar cualquier gente, sino que sepa que él es precisamente la persona indicada y que sin ella no se estaría en el nivel en el que se encuentra la empresa, y que el día en que esa persona este preparada para un ascenso en ese momento se le apoyará y se le capacitará para que lo realice, y que el día en que logre su ascenso ese mismo día se le impulsará como se hizo en su actividad anterior.

Una vez que se tenga una alta satisfacción en el trabajo, se verá reflejada en la productividad; ésta es trascendente tanto para la comunidad como para la misma empresa.

Para la empresa es importante ya que este le traerá mayores utilidades, además que podrán realizar con menos insumos los mismos resultados o inclusive más. Lo que debe cuidar son aquellos factores que puede manejar, como son los internos ya que si se mantiene a la vanguardia en cuanto a Investigación y Desarrollo, sus trabajadores se encuentran satisfechos, es decir, se mantiene a la fuerza de trabajo en un alto nivel, preocupándose por ellos, teniendo capacitación, entrenamiento, recompensas, etc.

También teniendo una buena planeación en lo que se refiere a la producción, manteniendo buenos inventarios, una buena distribución de la planta, un proceso adecuado. Todo esto puede contribuir a que tengan un incremento en su productividad, ya que habrá factores en los cuales no se pueda influir como son los externos.

Es importante que la empresa implante algunas mediciones de productividad, para que sepa en que nivel se encuentran y si en algo está mal, que pueda llegar al punto clave, para poder enmendar las desviaciones e ir siempre en forma ascendente.

En lo que se refiere a la comunidad, una empresa productiva favorece a esta en cuanto a que podrán contar con mejores productos y ello traerá consigo que mejore su calidad de vida.

Por lo que se refiere a la empresa analizada, podemos concluir que es una empresa con una alta satisfacción, que se preocupa por su gente, la cual según pláticas con ellos se sienten altamente satisfechos, se sienten reconocidos y están concientes que el factor clave de la empresa es su gente, que siempre están buscando tenerlos satisfechos y que es una empresa que mantiene sus puertas abiertas con sus empleados. Saben que todas sus ideas serán escuchadas y que aquellas que después de una investigación se vea que puede formar parte de un proceso (ya sea para mejorar alguno o cambiarlo totalmente), o pueda ser un nuevo producto, se realizará y además se le dará el reconocimiento a aquella persona de la cual surgió la idea.

La empresa busca el progreso de su gente y lo ayuda en su superación, para que se sientan satisfechos de pertenecer a esa

empresa.

En cuanto a la productividad la empresa se encuentra en un buen nivel, lo único que se le sugirió fue una medición de la misma.

Podemos concluir que cualquier persona que desarroller alguna actividad, siempre debe estar motivada. Por el hecho mismo de ser un ser humano, se le debe respetar y ayudar a progresar, no poniéndola obstáculos. Se necesita que la persona que funga como jefe esté preparado para serlo e impulse a su gente y siempre esté dispuesto al diálogo, a escuchar e incentivar a sus subordinados para que éstos se encuentren satisfechos de pertenecer a una organización con lo cual aumentará su productividad y lealtad, que a su vez será beneficioso para la organización misma y para la comunidad en general.

BIBLIOGRAFIA.

1. Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Ed Limusa, 1era Edición, México, 1976.
2. Bain David, PRODUCTIVIDAD, Ed Mc Graw Hill, 1era Edición, Mexico, 1985.
3. De Lucas Ortueta Ramon, TECNICAS DE DIRECCION DE PERSONAL, Ed Limusa, 1era Edición, México, 1979.
4. Douglas Mc Gregor. MOTIVACION Y MANDO, Ed Diana, 1era Edición, México, 1981.
5. Enciclopedia, CLASICOS HARVARD DE LA ADMINISTRACION, Tomo IV, Ed Promociones Editoriales México, México, 1979.
6. Enciclopedia, CLASICOS HARVARD DE LA ADMINISTRACION, Tomo VI, Ed Promociones Editoriales México, México, 1979.
7. Enciclopedia, CLASICOS HARVARD DE LA ADMINISTRACION, Tomo VIII, Ed Promociones Editoriales México, México, 1979.
8. Engel Peter, Wolfgang Riedmann, CASOS SOBRE MOTIVACION Y DIRECCION DEL PERSONAL, Deusto, 1983.
9. Gellerman Saul W, MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD, Ed Diana, 2da Edición, México, 1970.
10. Hamachek Dan E, LA MOTIVACION EN LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE, Ed Librería del Colegio, México, 1970.
11. Hamilton Alexander, CIRCULOS DE CALIDAD: NUEVO ENFOQUE PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, Ed Modern Business Reports, New York, 1977.
12. Hamilton Alexander, COMO AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, Ed Modern

- Business Reports, New York, 1977.
13. Hampton David R. ADMINISTRACION CONTEMPORANEA, Ed Mc Graw Hill, 1era Edición. México, 1984.
 14. Heaton Herberg. PRODUCTIVITY IN SERVICE ORGANIZATIONS, Ed Mc Graw Hill, New York, 1977.
 15. Hornbruch Frederick Jr., RAISING PRODUCTIVITY, Ed Mc Graw Hill, New York, 1977.
 16. House R.J, Wigdor L.A.. HERZBERG'S DUAL-FACTOR THEORY OF JOB SATISFACTION AND MOTIVATION, Ed Mc Graw Hill, New York, 1967.
 17. Katz R. JOB LONGEVITY AS A SITUATIONAL FACTOR IN JOB SATISFACTION, Ed Science Quarterely, 1978.
 18. Maslow Araham H. A THEORY OF HUMAN MOTIVATION, Vol 50, Psychological Review, 1973.
 19. Maslow Abraham H. MOTIVATION AND PERSONALITY, Ed Harper and Row, 2da Edición, New York, 1970.
 20. Newman William H, Kirby Warren E. LA DINAMICA ADMINISTRATIVA, Ed Diana, 2da Edición, México, 1979.
 21. Robbins Stephen P, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Ed Prentice Hall, 3era Edición, México, 1986.
 22. Rubiera Prieto Armando, Fuentes Ferrer Basilio, ANALISIS DE EMPRESAS, Ed Pueblo y Educación, 1982.
 23. Schein Edgar H. PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION, Ed Prentice Hall, 1era Edición, México, 1980.
 24. Schermerhorn J.R. Hunt J.G. Osborn R.N, COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. Ed Interamericana, 2da Edición, México, 1985.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

25. Siliceo Alfonso, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL, Ed Limusa, 1era Edición, México, 1976.
26. Sisk Henry L. ADMINISTRACION Y GERENCIA DE EMPRESAS. Ed Saber, 3era Edición, México, 1979.
27. Sisk Henry L. Suerdlik Mario. ADMINISTRACION Y GERENCIAS DE EMPRESAS. Ed South Western Publishing Co, 2da Edición, Cincinnati Ohio, 1976.
28. Strag R. MOTIVACION Y DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN LA ESCUELA, Ed Paldos, Buenos Aires, 1966.
29. Strauss George, Sayles Leonard R., PERSONAL, Ed Herrero Hnos, 1era Edición, México, 1966.
30. Zaleznik A Christensen, Roethlijberger F.J., THE MOTIVATION, PRODUCTIVITY AND SATISFACTION OF WORKERS, A Prediction Study Division of Research Harvard Business School, Boston, 1958.