

308902 2
2ej

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**“ PROPOSICION DE UN MODELO DE MOTIVACION
PARA MANDOS INTERMEDIOS EN UNA EMPRESA
DEDICADA A LA FABRICACION DE PAN ”**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS :**

MARIA DE LOS ANGELES ARISTI M.

PARA OPTAR POR EL TITULO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS :

LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1989



Universidad Nacional
Autónoma de México



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

"Proposición de un modelo de motivación para mandos intermedios en una Empresa dedicada a la fabricación de pan"

INTRODUCCION.....	1
1.-LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES	
1.1 GENERALIDADES DE LA MOTIVACION.....	4
1.2 TEORIA DE DOUGLAS MC. GREGOR.....	9
1.3 TEORIA DE ABRAHAM MASLOW.....	16
1.4 TEORIA DE HERZBERG.....	24
1.5 TEORIA DE DAVID MC. CLELLAND.....	31
1.6 TEORIA DE CARLOS LLANO.....	37
1.7 TEORIA DE JUAN ANTONIO PEREZ LOPEZ.....	49
1.8 MOMENTO ACTUAL DE LAS TEORIAS DE LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES.....	59
CITAS BIBLIOGRAFICAS CAPITULO I.....	63
2.-ASPECTOS BASICOS DE LA DIRECCION	
2.1 METAS Y OBJETIVOS.....	66
2.2 ESTRUCTURA.....	72
2.3 ESTILOS GERENCIALES.....	81
CITAS BIBLIOGRAFICAS CAPITULO II.....	90
3.-ANALISIS DEL CASO: EMPRESA " X ", DEDICADA A LA FABRICA- CION DE PAN	
3.1 ANTECEDENTES.....	92
3.2 DIAGNOSTICO.....	106
3.3 ANALISIS.....	118
3.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES POR CENTRO DE TRABAJO ...	121
3.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	140
 CONCLUSIONES	146
 BIBLIOGRAFIA	149

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Las teorías del comportamiento consideran al hombre como una unidad compleja, en la que intervienen tres grandes factores, el Biológico, el Psicológico y el Social; o sea, el hombre es un ser biopsicosocial.

El organismo tiene diversos mecanismos biológicos que influyen sobre la conducta y viceversa, la psicología estudia las relaciones entre ambos.

Sin duda el ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos a la conducta humana. Es indudable también, que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano. El trabajo como medio para satisfacer las necesidades más importantes, es el elemento más significativo para que el hombre desarrolle sus habilidades, capacidades, deseos, instintos, etc.

En la actualidad el avance de la ciencia y la tecnología, ha propiciado que las teorías del comportamiento le den una gran importancia a la MOTIVACION, como factor para provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

- ¿ POR QUE TRABAJA LA GENTE ?

- ¿ POR QUE HAY INDIVIDUOS QUE VAN EN BUSCA DE LOS MAXIMOS LOGROS, MIENTRAS OTROS SE CONTENTAN CON LA MEDIOCRIDAD ?

- ¿ POR QUE EN ALGUNOS CASOS LAS RECOMPENSAS DE INDOLE MONETARIO, NO SON LO UNICO QUE LE IMPORTA AL TRABAJADOR ?

Tales preguntas se relacionan en gran medida con la MOTIVACION y tienen complicadas e inciertas respuestas. El tema de la MOTIVACION, se relaciona muy estrechamente con el de la organización. Al organizar, el máximo interés reside, en crear una estructura (o en permitir que crezca si ya existe), susceptible de alentar al trabajador a hacer uso de sus talentos y habilidades. Si hay una línea entre organización y MOTIVACION se podrá observar como la primera está relacionada con el trato entre trabajadores, mientras que la segunda presta más atención a las aptitudes y esfuerzos de cada trabajador por separado, sin embargo no hay necesidad de trazar una línea divisoria entre ambas.

La MOTIVACION se considera que esta constituida por todos aquellos factores capaces de producir, mantener y dirigir la conducta de una persona hacia el logro de la satisfacción de las necesidades del trabajo.

Por esto la importancia que tiene la MOTIVACION reside en el conocimiento de esas necesidades, con la finalidad de crear el esquema más idoneo, que sea capaz de permitir la satisfacción de estas necesidades, al mismo tiempo que logre el desarrollo en armonía de la persona.

Todo administrador debe interesarse cada día más por los motivos que tiene la gente para trabajar, comportarse y el modo en que lo hace en la organización formales de trabajo; con la idea de desarrollar un ambiente de trabajo ameno, retador y emocionante, para que de esta manera se cree un ambiente placentero.

En esta tesis se busca dar un marco general sobre algunas de las principales teorías motivacionales que presentan algunas razones del porque la gente actúa de un modo determinado, cuales pueden ser algunos de los motivos que conducen a un ser humano a portarse de una forma o de otra y como

se puede clasificar para darles un relativo orden de importancia.

También se pretende mostrar, como ya se menciono, que una adecuada estructura organizacional facilita los canales de MOTIVACION, ya que permite colocar a cada miembro de la organización en el lugar correcto y así se podrá definir grados de responsabilidad, creando de esta forma un ambiente en el cual sea posible, que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo, que les guste, permitiendo que de esta forma conozcan su puesto primero y luego tengan un desarrollo paulatino pero continuo de todo su potencial; y al hablar de potencial se quiere comprender todos los terrenos como son el económico, el espiritual, el profesional, etc.

Por último la MOTIVACION debe buscar crear un modelo de valores, técnicas y procesos, que sea administrado desde la dirección hasta los últimos niveles, basado en las teorías del comportamiento para lograr así una mayor efectividad, seguridad y salud en el trabajo; pero sin olvidar que el modelo que funciona perfectamente en una empresa es único e idoneo por ésta, esto es porque cada organización es un organismo irrepetible, por lo que debe detectar sus necesidades particulares y desarrollarde de esta forma su propio modelo.

CAPITULO I

La motivación en las organizaciones

1.1 GENERALIDADES DE LA MOTIVACION

Las teorías de la motivación intentan explicar y predecir como surge y se sostiene la conducta de los individuos, por ésto las técnicas y los procesos de la motivación, son de interés vital para aquellas personas que deben conducir a otras personas a la realización de ciertas tareas.

A pesar de la importancia obvia de la Motivación, resulta sumamente difícil el definirla, por lo que a continuación se presentan algunas definiciones posibles de ella, dadas por estudiosos de la materia.

"La motivación tiene que ver con:

- 1) La dirección de la conducta
- 2) La fuerza de la respuesta
- 3) y la persistencia de la conducta o por cuanto tiempo la persona sigue portándose de una manera en particular" (1)

"La motivación es crear las condiciones adecuadas para lograr el mejor desempeño de las personas en la consecución de los objetivos" (2)

"La motivación es el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades" (3)

"La motivación tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alternan la dirección, la calidad y la intencidad de la conducta" (4)

"La Motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo" (5)

"La motivación es inspirar y alentar a los subordinados

1.1 GENERALIDADES DE LA MOTIVACION

Las teorías de la motivación intentan explicar y predecir como surge y se sostiene la conducta de los individuos, por ésto las técnicas y los procesos de la motivación, son de interés vital para aquellas personas que deben conducir a otras personas a la realización de ciertas tareas.

A pesar de la importancia obvia de la Motivación, resulta sumamente difícil el definirla, por lo que a continuación se presentan algunas definiciones posibles de ella, dadas por estudiosos de la materia.

"La motivación tiene que ver con:

- 1) La dirección de la conducta
- 2) La fuerza de la respuesta
- 3) y la persistencia de la conducta o por cuanto tiempo la persona sigue portándose de una manera en particular" (1)

"La motivación es crear las condiciones adecuadas para lograr el mejor desempeño de las personas en la consecución de los objetivos" (2)

"La motivación es el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades" (3)

"La motivación tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alternan la dirección, la calidad y la intencidad de la conducta" (4)

"La Motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo" (5)

"La motivación es inspirar y alentar a los subordinados

otorgando retribuciones tangibles o intangibles por haber alcanzado o excedido los objetivos" (6)

"La motivación hace que los individuos contribuyan a los los objetivos de la organización con el máximo de sus capacidades" (7)

Un exámen detenido de cada una de éstas definiciones nos permite llegar a mencionar algunos aspectos comunes en ellas como son:

- 1) Los autores de estas definiciones presentan interpretaciones ligeramente distintas sobre el concepto motivación.
- 2) Se relacionan con la conducta humana.
- 3) Implican una dirección hacia una meta u objetivo.
- 4) señalan diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales.
- 5) se busca brindar las condiciones idoneas para que las personas se satisfagan.
- 6) el motivar busca inducir a la gente a actuar de un modo deseado.

Como se ha observado hasta ahora, no existe la "MEJOR" teoría de motivación, ya que ésta es tan compleja, que resulta imposible tener una teoría única que lo abarque todo, sin embargo, no cabe duda de que todo administrador debe interesarse, por la motivación, ya que ésta les permitira entender porque unos empleados se desempeñan mejor que otros y lo que es más interesante como se logra el mejor desempeño de todos.

Las teorías de motivación nos permiten distinguir variables importantes e interesantes, que se han utilizado para explicar las diferencias de desempeño entre los empleados tales como: la capacidad, el instinto, las recompensas intrínsecas y extrínsecas, niveles de aspiración, necesidades primarias y secundarias, etc.

Estas teorías requieren una base de apoyo para estudiar la actuación de la gente y todas coinciden en el estudio de las necesidades humanas; suponen que la gente actúa para satisfacerlas y que si estas se detectan, es entonces posible motivar a las personas para que satisfagan sus necesidades. Más es importante recordar que lo ideal es darle a las personas los elementos necesarios para que se puedan motivar.

Por todo lo anterior, la palabra NECESIDAD requiere de alguna explicación extra y la podemos definir como:

"El Conjunto de deseos que pueden satisfacerse por medio de estímulos posteriores" (8)

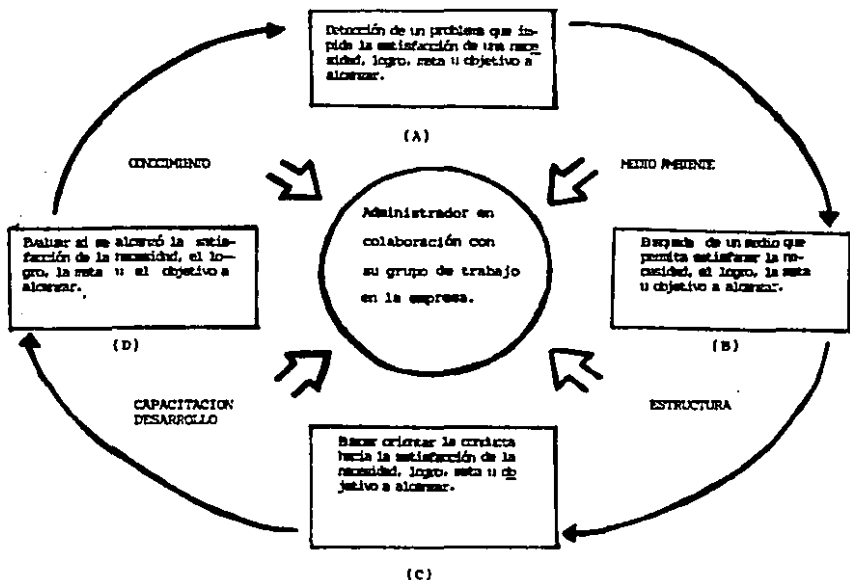
Como son mantener relaciones sociales, obtener distinciones, alcanzar status o adquirir una nueva vivienda.

Los administradores deben estar fundamentalmente interesados en detectar aquellas necesidades humanas que se puedan satisfacer dentro de la estructura de la empresa, por medio de un adecuado sistema de motivación, mas estos no deben olvidar, que han de motivar siempre a un grupo de personas distintas y que en la mayoría de sus conductas son impredecibles.

El administrador debe inducir compromisos individuales y grupales que aseguren un esfuerzo máximo y satisfactorio de todos, por lo que para que ello se de, debe crear un modelo propio de trabajo que le permita comprender la conducta de

los miembros de su grupo de trabajo, también le deberá ayudar a predecir las consecuencias alternas así como los elementos de trabajo y de esfuerzos que le permitan satisfacer necesidades físicas como psicológicas.

Por lo que un modelo inicial, en forma muy sencilla, podría ser el siguiente:



El medio ambiente, la estructura , el desarrollo del grupo o el desarrollo individual, la capacitación, el conocimiento, así como las necesidades, los logros, las metas y los objetivos a alcanzar son conceptos bases que proporcionan los elementos indispensables para realizar un modelo de motivación sencillo, para empezar; más en la medida que se le van agregando otras variables o elementos, se van formando esquemas diferentes que nos permiten llegar a conclusiones diferentes, como podremos observar en las distintas teorías motivacionales a tratar, en los siguientes incisos.

1.2 TEORIA DE DOUGLAS MC. GREGOR

La teoría de Douglas Mc. Gregor publicada en 1957 ejerció una poderosa influencia en su tiempo, ya que fue capaz de cambiar el tradicional concepto de hombre organizacional, por una nueva teoría que se dedica a hacer énfasis en las potencialidades del ser humano.

La teoría conocida como teoría "X" y teoría "Y", establece una distinción entre:

- A) Las suposiciones tradicionales y autocríticas de las personas (Teoría "X")
- B) Y las suposiciones basadas en el aspecto conductual (Teoría "Y")

La teoría de Mc. Gregor está basada en el argumento de que la mayoría de las acciones administrativas fluyen e influyen directamente según sea la teoría sobre conducta humana que sostengan los gerentes, ésto quiere decir que el gerente administrativo tomará decisiones, diseñará la organización, delegará la autoridad y responsabilidad en base a las conductas humanas que rigen su forma de ser y de dirigir.

Mc. Gregor afirmaba que el mundo había cambiado y que necesitaba nuevos modos de pensar para que así se pudiera llegar a buscar la máxima eficiencia, todo esto es el meollo de su filosofía. su afán por comunicar sus ideas lo llevaron a diseñar sus teorías "X" y "Y" y con este su espíritu innovador lo guío a promover una gerencia por integración y autocontrol que ciertamente rompía con el pasado y atacaba la posición tradicional del gerente autocrático.

Por todo ésto Mc. Gregor desarrolló una serie de supuestos que a continuación se mencionan en forma de dos listas comparativas, las principales ideas, tanto de la teoría "X" como de la teoría "Y".

SUPUESTOS PRINCIPALES

TEORIA "X"

- 1)El trabajo es algo intrínsecamente desagradable para la mayoría de la gente.
- 2)La mayoría de las personas tienen ambiciones cortas, evitan la responsabilidad y prefieren ser dirigidas
- 3)La mayoría de las personas son poco creativas en la solución de los problemas de la empresa.
- 4)La motivación ocurre solo en los niveles fisiológicos y de seguridad.
- 5)La mayoría de las personas deben ser supervisadas estrechamente y a menudo coaccionadas para hacer lo que tienen que hacer.
- 6)La mayoría se mantiene en

TEORIA "Y"

- 1)Trabajar es algo natural, siempre y cuando las condiciones sean favorables.
- 2)Las personas no son perezosas saben aceptar responsabilidades y pueden autodirigirse.
- 3)Las personas tienen una amplia capacidad, creativa para solucionar problemas.
- 4)Se motiva también en los niveles de afiliación, reconocimiento y autorrealización.
- 5)Las personas pueden autocontrolarse y autodirigirse en su trabajo.
- 6)La gente sigue en su trabajo

su trabajo por miedo a ser suspendidos o despedidos.

7)La mayoría actúa como niños dependientes de los líderes.

8)La mayoría no quiere pensar por sí misma, espera y depende de la gente de dirección.

9)Se les enseña acerca de sus medios apropiados de trabajo.

10)Necesitan de supervisores que premien o castiguen su trabajo.

11)Solo les interesa a la mayoría sus necesidades materiales.

12)La mayoría agradece ser tratados con cortesía.

13)Los intereses están sumamente divididos.

14)la mayoría rechaza el cambio prefieren seguir el mismo camino.

15)La gente al puesto que

por el deseo de ser productivo y lograr sus objetivos personales y sociales.

7)La mayoría aspira a la independencia y a la autorrealización.

8)La gente busca desarrollar una capacidad de autodirección.

9)Pueden crear y mejorar los métodos de desempeño del trabajo.

10)desean sentirse responsables y autodirigibles.

11)Busca factores que lo lleven a una autorrealización física y espiritual.

12)Piden un genuino respeto de sus semejantes.

13)la gente esta naturalmente integrada.

14)le cansa las actividades rutinarias le gustan las nuevas experiencias.

15)El puesto debe ser diseñado

se le otorga.

para la persona.

16) Los adultos nunca cambian, son estáticos.

16) La gente constantemente se desarrolla.

17) la gente trabaja principalmente por dinero.

17) Buscan satisfacción en todos los terrenos.

CONCLUSION: "Piensa mal y acertarás"

CONCLUSION: "Busca tener confianza plena"

LA TEORIA "X" :

Se refiere a un modelo autocrático; presupone que por naturaleza las personas le tienen repulsión al trabajo, y este rechazo es tan fuerte que ni la promesa futura de un premio (económico ó en especie) lleva al empleado a cumplir con su labor con eficiencia, sino lo conduce a aceptar ese premio y acostumbrarse a pedir cada vez más.

Por lo que según esta teoría, los empleados son seres egoístas indiferentes a las necesidades de la organización y de su sociedad, y por ésto mismo la única forma de asegurar su desempeño es ejerciéndolo por coacción, control y amenazas; conduce todo ésto a una empresa paternalista que trata de supervisar estrechamente a sus empleados, ocasionando al final que tanto se piensa que actúan mal, que ellos terminan actuando así.

Tanto se llega a considerar y a ver al empleado como una persona irresponsable, imposibilitada a cambiar que se le enmarcaba bajo un solo patrón, más en la realidad se puede observar actualmente, con cierta facilidad que en un gran número de empresas, mucho de éstos factores no responden a esa idea de la naturaleza humana, ya que gracias a los avances de las ciencias sociales durante estos últimos 25 años, han permitido modificar estas ideas y mostrar que la conducta humana tiene otro comportamiento bajo

otras circunstancias diferentes.

LA TEORIA "Y" :

Implica un método más humano, y de mayor apoyo en la dirección de las empresas: si un administrador proporciona un ambiente adecuado para liberar su potencial, conducirá al empleado a ver su labor como algo tan natural como es el jugar o el descansar.

El hombre por naturaleza es un ser creativo si se le motiva adecuadamente, la mayoría de las personas son dignas de confianza ya que una persona debidamente estimulada puede fijar sus propios objetivos, metas y dirigir sus esfuerzos para lograrlos.

Los directivos tipo "Y" ayudan a la maduración de sus empleados, distribuyendo gradualmente el control externo y permitiendo así el autocontrol.

Mc. Gregor argumentó que los administradores habían hecho caso omiso de la realidad sobre las personas, debido a que consideraban al empleado como un ser decadente, por lo que se podía deducir que los gerentes tenían una clara inclinación hacia la teoría "X" cuando en realidad la mayoría de las personas por naturaleza tendían a acercarse más hacia la teoría "Y", los gerentes ignoraban ese potencial, el cual es altamente factible de desarrollar, por lo que era preciso que la administración buscara cambiar y adoptar una teoría nueva, totalmente con una inclinación clara hacia la teoría "Y".

Mc. Gregor buscaba confrontar ambas teorías, con la finalidad de lograr una estrategia gerencial acorde con la realidad; nunca buscó desarrollar un control sin más ni más.

sino intentó crear una democracia organizacional que tratara de desarrollar una gerencia socialmente responsable, que permitiera el logro de los fines de los empleados y así los de la misma empresa.

Por todo lo anterior Mc. Gregor detecto la necesidad de crear una gerencia que permitiera un crecimiento de sus empleados en el terreno del autocontrol y de la integración.

AUTOCONTROL:

Se busca que los subordinados estén interesados en satisfacer sus necesidades y hacia esta meta dirigan sus acciones.

También se busca que la gente sea más responsable en el control de sus funciones y en la calidad de ellas; si existe una situación de integración de objetivos, los fines de la empresa tenderán a ser cumplidos de manera natural, sin énfasis en controles externos al individuo. Tanto mayor será el grado de autocontrol, cuanto más completa sea la integración de las metas de la empresa con las necesidades del hombre.

INTEGRACION:

Se orienta a la necesidad de considerar los objetivos de la organización, como las necesidades de sus miembros, para así lograr una mayor utilización de los recursos humanos.

Si se logra integrar los objetivos individuales de los empleados con los de la orga-

nización se logrará que ambos trabajen hacia una misma dirección, con ésto el administrador no podrá tanto énfasis en la docilidad de sus subalternos, sino que ahora su función principal será la de crear condiciones idoneas que permitan alcanzar metas y objetivos comunes.

1.3 TEORIA DE ABRAHAM MASLOW

Cuando una máquina funciona en forma deficiente, las personas saben que necesita algo, y antes que nada el operador trata de descubrir cual es el problema y luego pide ayuda al supervisor, éste al mecanico y así sucesivamente hasta que se descubre la causa del problema y la máquina se pone a funcionar nuevamente en forma adecuada.

Lo mismo puede pasar en el ser humano y puesto que las necesidades de las personas no se pueden ver, sino que deben inferirse o hasta adivinarse, puede esperarse que existan muchas teorías y clasificaciones de ellas.

Una de las clasificaciones con mayor aceptación es la de Abraham Maslow en su "TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES" donde los principales conceptos de su contribución son los siguientes:

1) Dentro de un mismo individuo existen grandes diferencias en las fuerzas motivacionales de las diferentes necesidades, ya que lo que motiva en un momento deja de motivar en otro momento; puede ser ésto por dos causas:

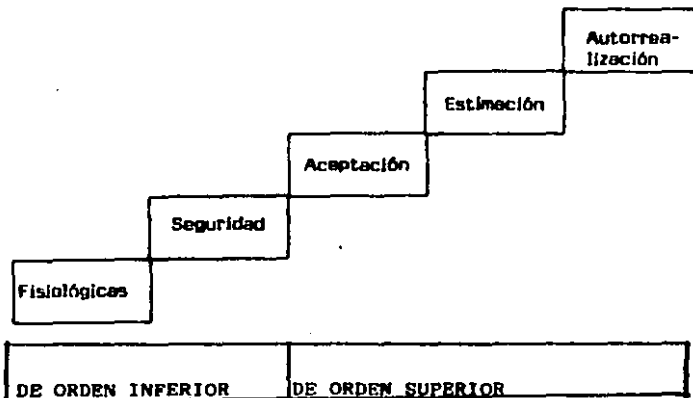
A.- Algunas necesidades se desarrollan únicamente después que otras están satisfechas.

B.- Una necesidad satisfecha deja de motivar durante un periodo de tiempo

2) Las necesidades humanas pueden clasificarse dentro de una escala, que constituye a su vez

una jerarquía de necesidades, primero se satisfacen las necesidades del nivel inferior y las necesidades del orden superior, solo se desarrollan a medida que las necesidades del nivel inferior quedan razonablemente bien satisfechas, esto no quiere decir que necesidades de diferentes niveles no pueden motivar simultaneamente, solo que cualquier momento existe un nivel de necesidad que es el que esta actuando especificamente en forma activa en ese instante.

"JERARQUIA DE NECESIDADES DE CINCO NIVELES"



Lo que hizo que la teoría de Maslow fuera tan importante y tan instructiva para los administradores, no fue tanto su lista específica de necesidades humanas (ya que la mayoría habían sido ya estudiadas), sino su reconocimiento y la importancia que dió a la falta de habilidad de las necesidades satisfechas para motivar la conducta. Esta era

una ley de la naturaleza humana que hasta ese momento no se había descubierto tan claramente, que parecía indicar las condiciones que los administradores deben cumplir si quieren motivar a las personas en el trabajo; es decir, si los administradores han de motivar a los empleados para que contribuyan con su esfuerzo al cumplimiento de las tareas de la organización, será necesario que hagan posible que los empleados satisfagan sus necesidades no satisfechas a través de su trabajo.

Una revisión de cada nivel de la jerarquía de las necesidades y su relación con el trabajo, ayudará a ilustrar lo que implica la teoría para la administración de la motivación.

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Son aquellas necesidades básicas, como : alimento, bebida, abrigo, alivio de dolor, etc. son necesidades de supervivencia, por lo general se busca satisfacer en forma inmediata.

Mientras no se satisfacen en el grado necesario para el funcionamiento normal del cuerpo, no dejan de motivar. Cuando un hombre empieza a satisfacer estas necesidades fundamentales, otros niveles de necesidades se vuelven importantes y éstas motivan a dominar el comportamiento del individuo y, a su vez, cuando estas necesidades son satisfechas en ciertas medidas, otras emergen y así sucesivamente, de acuerdo a la jerarquía.

NECESIDADES DE SEGURIDAD

Una vez que las necesidades fisiológicas están satisfe-

chas, las necesidades de seguridad se vuelven predominantes, tienen que ver con la protección del peligro y las amenazas; el impulso por lograr seguridad económica y laboral están incluidas en éstas.

También ven hacia el futuro y buscan que siempre se cubran las primeras (fisiológicas), debido a las diferencias individuales, las personas buscan diferentes grados de seguridad, pero prácticamente todas las personas tienen alguna necesidad en éste aspecto.

Las personas que satisfacen sus necesidades de éste orden en exceso deben tener cuidado de encontrar un punto de equilibrio, ya que algunas veces se puede caer en un extremo involuntariamente, con lo que se puede volver una persona descuidada o dependiente de los demás.

NECESIDADES DE ACEPTACION O PERTENENCIA

Una vez satisfechas de un modo aceptable las necesidades fisiológicas y de seguridad, la aceptación o pertenencia surgirán como la necesidad dominante.

Esta necesidad comprende las necesidades de amor, afecto, amistad; es una necesidad de indole social donde toda persona desea ser aceptada en su trabajo, en su familia, en su escuela, etc. por todo ésto se puede decir que busca pertenecer a un grupo.

Cuando las necesidades de pertenencia o aceptación se vuelven dominantes, una persona se esforzará por tener relaciones significativas con los demás.

NECESIDADES DE ESTIMACION

Después de que un individuo comienza a satisfacer su necesidad de pertenecer a algo, desea por lo general ser algo, más que un simple miembro.

Comprende necesidades de reconocimiento, de tener, dar y recibir; estas personas buscan no solo ser aceptadas por los demás sino que necesitan el ser considerados importantes por todos e incluso por ellos mismos.

Maslow habla de un "amor propio de base firme" en que el aprecio de uno se basa en la capacidad real, los logros y el respeto de los demás.

La satisfacción de esta necesidad de estima, produce sentimientos de confianza en sí mismo, y el empezar a sentir que tiene alguna influencia sobre su medio ayuda a una persona a tener prestigio y control; sin embargo hay otras ocasiones en que las personas son incapaces de satisfacer su necesidad de estima por medio de un comportamiento constructivo, por lo que cuando ésta necesidad predomina, un individuo puede recurrir a un comportamiento inmaduro y destructivo, por satisfacer su deseo de atención, como por ejemplo un empleado puede dedicarse a discutir todo el tiempo con sus compañeros o con su jefe para llamar la atención de ellos.

NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN

Una vez que las necesidades de estima empiezan a satisfacerse convenientemente, las necesidades de autorrealización comienzan a surgir.

es la necesidad de hacer lo que sea más conveniente para que uno logre el nivel de potencial más alto que se posee, en base al uso de su capacidad, destreza y potencial

individual. Las necesidades de autorrealización buscan que una persona no caiga en la frustración, sino que logre una realización plena por el hecho de haber logrado lo que se propuso.

Las personas satisfacen esta necesidad de diferentes maneras; en unos individuos puede expresarse en el deseo de ser una madre o padre ideal, en otras puede expresarse administrando una organización y en otras más puede expresarse de atléticamente o tocando algún instrumento musical.

Las necesidades inferiores por lo general se pueden satisfacer por medio de recompensas económicas, pero por el otro lado sus necesidades de más alto nivel solo se satisfacen primordialmente por medio de recompensas psicológicas y sociales. Como un ascenso de puesto o un reconocimiento público, por un logro alcanzado.

Los administradores tienen la responsabilidad y el deber de estimular a los empleados, para que contribuyan con su esfuerzo al cumplimiento de las tareas y objetivos de la organización; pero no deben olvidar, el buscar también que los empleados logren satisfacer sus necesidades no satisfechas a través de su trabajo.

Una necesidad insatisfecha puede acarrear una serie de problemas, frustraciones, conflictos, estreses, que el administrador debe tratar de controlar, también puede tener como resultado, diversas conductas defensivas, como son las siguientes:

A) AUSENTISMO. Este se da para evitar un ambiente de trabajo que resulte desagradable e insatisfactorio; y puede ser:

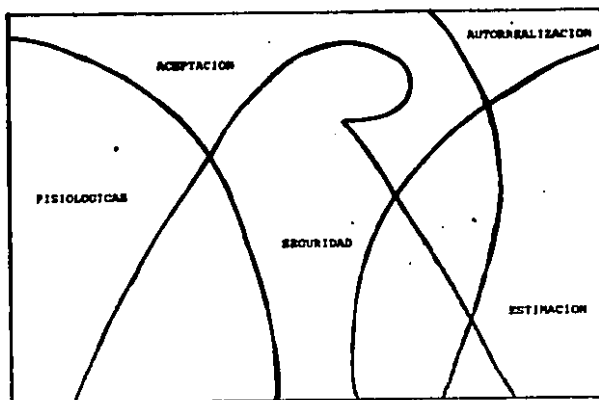
- 1.- Ausentismo físico-que es simplemente no acudir al trabajo.
- 2.- Ausentismo no físico- que es simplemente no mostrar interes por el el puesto.

B) AGRESION. Es una reacción ante la insatisfacción de sus necesidades dentro de la organización donde se trabaja, puede ser dirigida contra un objeto, una persona o la misma organización.

C) RACIONALIZACION. Consiste en explicar el fracaso de manera que los demás lo acepten, al menos en parte.

D) LA REGRESION. Es un recurso común de algunas personas cuando se encuentran frustradas.

La clasificación de cinco niveles es hasta cierto punto artificial, porque las diferencias individuales generan muchas excepciones y en la vida real, todas las necesidades interactúan en una sola persona, como un todo y al mismo tiempo, ya que tienden a superponerse y a combinarse como nos los deja ver el modelo de "Kae H. Chung".



En conclusión las necesidades se superponen y se combinan, no se dan en forma separada, ni tampoco todas juntas a la vez, sino que van teniendo mayor o menor fuerza según cada persona.

1. 4 TEORIA DE HERZBERG

La teoría " de los dos factores " de Herzberg ha valido para estimular el interés, en hacer que el trabajo en sí sea más provechoso.

Herzberg señalo, que los gerentes se preguntaban con relativa frecuencia, "¿Por qué la gente no es más productiva?", si se pagan buenos salarios, se proporcionan buenas condiciones de trabajo y además, tenemos un excelente plan de prestaciones; sin embargo, la gente sólo está dispuesta a dar el mínimo de esfuerzo.

La respuesta a esa pregunta se hizo en términos de una jerarquía de necesidades: cuando la administración ha proporcionado los medios para satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, ha dado un paso hacia la motivación, consiguiendo las necesidades sociales y quizá también las del ego.

A menos que en el trabajo existan oportunidades para satisfacer estas últimas necesidades, la gente se verá privada de algo que le hace falta y su comportamiento reflejará esa privación; si bajo esas condiciones la administración sólo trata de encauzar sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades fisiológicas, indudablemente están destinados a ser efectivos, más la distinción entre los factores que impulsan a la gente en el trabajo y los que sólo sirven para evitar las insatisfacciones, integran las bases de los nuevos conceptos en la motivación y de sus implicaciones administrativas.

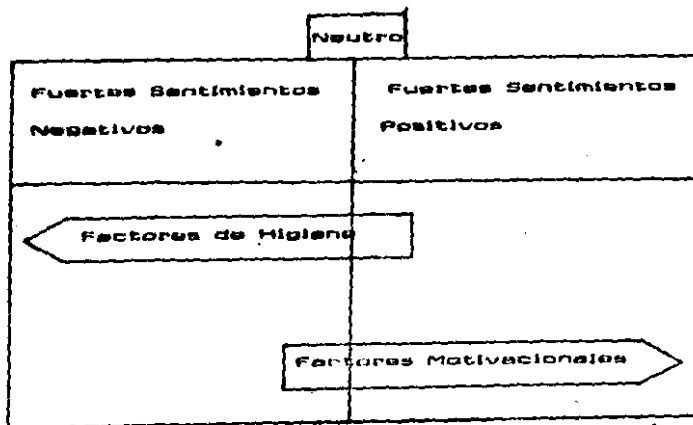
Herzberg basó su teoría original en dos conjuntos de

datos:

- *Un repaso de la literatura publicada sobre actitudes hacia el trabajo.
- *Y en una serie de entrevistas con 200 ingenieros y contadores, en el area de Pittsburg, en los Estados Unidos.

En la entrevista se le pidió a cada empleado que pensara en algún momento en que se hubiera sentido especialmente bien y uno en que se hubiera sentido especialmente mal, en cuanto a su trabajo y entonces se los pidió que describieran detalladamente, bajo que condiciones se produjeron dichos sentimientos; el resultado de éste estudio permitió conocer que los empleados tendían a mencionar ciertas condiciones como responsables de sus sentimientos de satisfacción con el trabajo y otras diferentes, como causantes de sus sentimientos de insatisfacción.

Herzberg llegó a la conclusión de que hay dos factores separados que influyen sobre la motivación de los trabajadores y son:



(10)

1) FACTORES DE HIGIENE (extrínsecos)

Son aquellos factores necesarios, que permiten conservar un nivel aceptable de satisfacción dentro de los empleados. Como factores de motivación no son muy estimulantes, su presencia brinda a los trabajadores un estado neutro, en la mayoría de los casos, pero si llegan a faltar causan fuertes sentimientos negativos de insatisfacción en potencia; por lo tanto son factores necesarios, pero no suficientes para la motivación.

Son también conocidos como factores extrínsecos porque son parte del medio ambiente del trabajo mismo.

Son recompensas externas:

- *Las políticas y la administración de la empresa
- *La supervisión
- *Las relaciones con los compañeros
- *Las relaciones con los subordinados
- *El prestigio del trabajo
- *El salario
- *La seguridad en el trabajo
- *Las condiciones en el trabajo

2) FACTORES MOTIVADORES (intrínsecos)

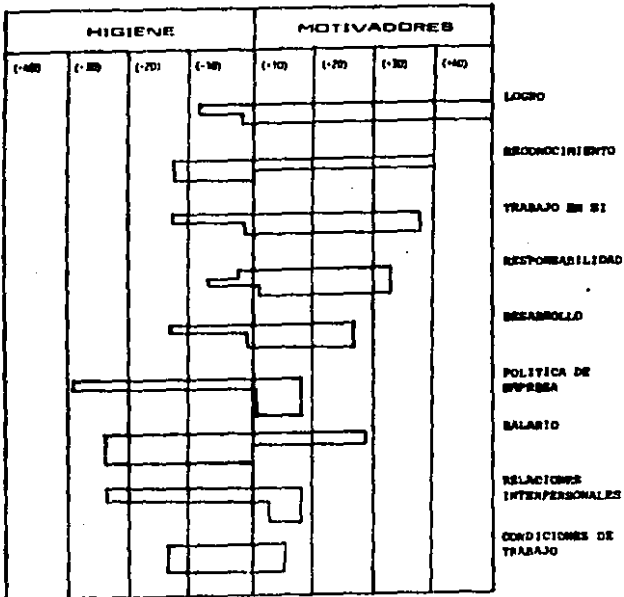
Son aquellos factores altamente motivadores y satisfactores, que provocan sentimientos positivos en los empleados, pero si llegan a faltar raramente resultan insatisfactores.

Son también conocidos como factores intrínsecos por que sobrevienen durante la realización del trabajo, cosa que lo hace gratificante en sí.

Recompensas internas:

- El logro
- El reconocimiento
- El ascenso
- La responsabilidad
- El trabajo en sí
- las posibilidades de mejorar

MODELO DESARROLLADO



En este cuadro, podemos ver que por lo general los factores de motivación tales como el logro, la responsabilidad, el reconocimiento, etc. se relacionan en un modo directo con el empleo, y se relacionan con el contenido del mismo.

Por otro lado, los factores de higiene se relacionan primordialmente con el contexto del empleo, porque se ocupan del ambiente exterior del mismo, como son las políticas, las relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo, etc.

Esa diferencia entre contenido y contexto del empleo es un factor de gran importancia, que nos permite ver que los empleados se motivan fundamentalmente por el trabajo que hacen para sí mismo y cuando adquieren responsabilidad o reconocimiento por éste, se sienten altamente motivados, mientras que los factores de higiene sólo complementan su trabajo y sólo en caso de que falten los desmotivan.

Este modelo ha ayudado a los administradores a tomar decisiones más favorables con respecto a los recursos humanos; se considera el modelo de Herzberg como el antecedente de dos importantes logros, como son:

1.- El enriquecimiento de la tarea

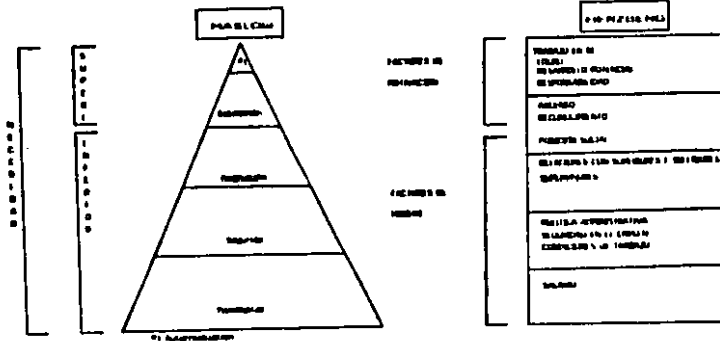
2.- Y el elevar la calidad de vida en el trabajo

La teoría de Herzberg ha sido sujeto de fuertes críticas, ya que la motivación humana no se puede estudiar solo a través de un principio que comprenda "un todo o un nada", éste nos señala que un solo factor determinado no debe colocarse siempre en una u otra clasificación exclusivamente, como por ejemplo, el salario para Herzberg es un factor de higiene,

esto nos llevaría a la conclusión de que el sueldo de una persona, no es una variable muy motivante y solo si faltara sería una fuente de sentimientos altamente insatisfactores, lo cual es una idea muy discutible.

sin embargo ésta teoría permitió llamar la atención de los estudiosos, sobre la gran importancia que tienen todos los factores que influyen en el trabajo; más no se debe olvidar que muchas veces un alto nivel de satisfacción no da como consecuencia una alta productividad, ya que en algunos casos solo estamos logrando que el empleado sea feliz y quizás la motivación de éste esté ligada, más con condiciones psicológicas o ambientales.

ANALISIS BREVE Y COMPARATIVO DE LAS TEORIAS DE MASLOW Y HERZBERG.



Como se puede observar los modelos de Maslow y Herzberg tienen muchas similitudes porque ambos se enfocan a las necesidades de las personas.

Malow dice que el administrador debe buscar satisfacer las necesidades insatisfechas de sus empleados, ya que si no hace ésto le puede acarrear muchos problemas / por lo que nunca debe olvidar el cuidar que siempre esten satisfechas las necesidades de niveles inferiores para que así todas las personas se dediquen a buscar la satisfacción de sus necesidades superiores y con esto se ayude a la realización de los objetivos de la empresa en forma conjunta, mientras que Herzberg afirma que muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades inferiores por lo que ya no son fuerzas impulsoras y decisivas, por lo que ahora se deben limitar sencillamente a mantenerlas en niveles presentes para ayudar así al progreso del empleado, a través de factores de motivación que buscan más un desarrollo individual y personal.

Como se ve ambos modelos se complementan, aunque cada uno se basa en sus propios principios y bases.

1.5 TEORIA DE DAVID MC. CLELLAND

Mc. Clelland ha propuesto una teoría de motivación que ésta estrechamente vinculada a los conceptos de aprendizaje; considera que muchas necesidades son adquiridas en la cultura, pero existen tres necesidades, que se puede decir que son las más importantes:

-LOGRO

-AFILIACION

-PODER

Mc. Clelland sugiere, que cuando una necesidad es fuerte en una persona, tiene por efecto motivar o desarrollar una conducta que lleve a la satisfacción de esa necesidad.

TEORIA DE LA MOTIVACION DE MC. CLELLAND

LOGRO: necesidad de vencer obstaculos, progresar y crecer.

PODER: necesidad de influir en personas o situaciones.

AFILIACION: necesidad de relacionarse con personas.

1) LA NECESIDAD DE LOGRO. Es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer; este tipo de necesidad conduce a metas e impulsos más elevados, ayuda a las personas a trabajar mejor y alcanzar adelantos más sobresalientes. La gente que está orientada hacia el logro busca ante todo un triunfo por sí mismo, trabaja por su deseo de vencer obstaculos,

alcanzar metas y ser útil a los demás. Por lo que se puede decir que las personas orientadas al logro reúnen las siguientes características:

- A) Les agrada tomar responsabilidades para resolver problemas.
- B) Tienen a fijar sus metas moderadas de logro.
- C) Es propenso a aceptar riesgos calculados.
- D) desean retroalimentación sobre el desempeño.

Estas personas se desempeñan mejor en funciones empresariales y en posiciones ejecutivas de gran exigencia o que se están desarrollando. Disfrutan con la actividad y a menudo se convierten en vendedores, gerentes de ventas, consultores o promotores.

2) LA NECESIDAD DE PODER. Es un impulso por influir en las personas y en las situaciones; las personas motivadas por esa necesidad de poder tienden a mostrarse más dispuestas que otras a aceptar riesgos. En ocasiones pueden emplear el poder en forma destructiva, pero también lo hacen en forma constructiva, como por ejemplo: para colaborar con el desarrollo de proyectos de éxito.

Estudios que se han realizado, permiten conocer que una persona motivada por el poder puede llegar a ser un excelente gerente, siempre y cuando sus ambiciones sean encauzadas hacia el poder institucional más que hacia el personal.

Entendiendo por poder institucional: "La necesidad

de influir en la conducta de los demás para el bienestar de la organización como un todo." (11)

La persona involucrada en ese poder institucional, debe canalizar su liderazgo de manera que llegue a ser aceptado por los demás y así eleve su posición de éxito en la organización, logrando un papel "Democrático" en ella. Por lo que se puede decir que una persona orientada hacia el poder presenta las siguientes características:

- A) Busca influir de forma directa en otros.
- B) Trata de conservar o alcanzar a toda costa los medios de influencia.

Estos individuos prefieren posiciones en donde desempeñen papeles de persuasión, tales como maestros, oradores, altos ejecutivos de grandes organizaciones o posiciones políticas de importancia.

3) LA NECESIDAD DE AFILIACION. Es una necesidad que busca relacionarse con las demás personas, por lo que se puede decir que las personas que están motivadas por la afiliación, trabajan mejor cuando reciben alguna felicitación, aceptación o reconocimiento por su colaboración.

Sienten una gran satisfacción interna al rodearse de amigos y por ello buscan tener ésta clase de contactos en el empleo, no les agrada las tareas estructuradas por que restringen su libertad para establecer contacto con amigos y así tener relaciones sociales en el trabajo.

Necesidades extremadamente grandes de poder y afiliación en un individuo determinado dan algo incompatible, en cambio

la gente con una gran necesidad de afiliación puede lograr mucho en muchas situaciones, por lo tanto, se debe lograr disminuir sus sentimientos de ser aceptados.

Se puede decir que una persona orientada hacia la afiliación reúne las siguientes características:

- A) Busca establecer, mantener o restaurar relaciones emocionales positivas con otras personas.
- B) Trata de consolar o ayudar a los demás.
- C) Intenta participar en actividades cuyo propósito principal es la compañía amistosa.

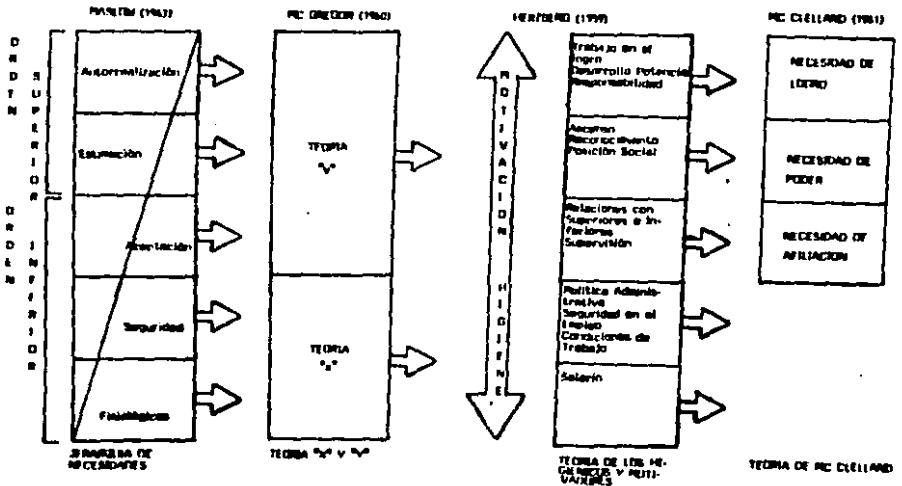
Estas personas tienden a obtener trabajo en donde las relaciones amistosas son más importantes que la toma de decisiones de él mismo; buscan emplearse en trabajos de supervisión, trabajos relacionados con los servicios de salud, trabajos de conserjería y algunos trabajos en el área educativa que posean requerimientos fáciles de cumplir.

Después de analizar los tres tipos de necesidades, de la teoría de Mc. Clellan, podemos decir que éstas se conjuntan con la finalidad de llegar al éxito en la consecución de los objetivos y lograr así la autorrealización de los individuos en el orden superior.

Los individuos pueden experimentar una gran necesidad en un área, pero eso no significa que tendrán pocas necesidades en otras, por lo que la mezcla óptima, para tener éxito en el desempeño de un puesto en particular, solo puede determinarse, analizando las tareas del puesto, el sistema organizacional y los individuos involucrados.

En conclusión, se puede decir que es de suma importancia las implicaciones de la teoría e investigaciones de Mc. Clelland para los administradores, ya que si las necesidades de los empleados se pueden medir con exactitud, las organizaciones pueden mejorar sus procesos de selección y colocación.

ANALISIS BREVE Y COMPARATIVO DE LAS TEORIAS DE MASLOW, DOUGLAS MC. GREGOR, HERZBERG Y MC. CLELLAND.



Cada una de éstas teorías intenta explicar la conducta desde un punto de vista ligeramente distinto; ninguna de ellas ha sido aceptada como única base, aunque muchos críticos se muestran escépticos, parece ser que las personas tienen necesidades innatas y aprendidas, y que diversos factores tienen por resultado dar cierto grado de satisfacción, de ésta manera, cada una de las cuatro teorías proporciona a los administradores cierto entendimiento de la conducta y el desempeño de cada uno de sus empleados, y ésto les permite crear después modelos de motivación que permitan lograr los mejores resultados de su gente.

Mc. Clelland no señala necesidades de orden inferior, sin embargo, sus necesidades de logro y poder no son idénticas a los motivadores de orden superior de Maslow, pero sin embargo tienen cierta similitud. Más una variable importante entre las teorías de motivación y la teoría de Mc. Clelland, es que éste último hace un gran énfasis en las necesidades adquiridas socialmente y los otros no las mencionan.

1.6 TEORIA DE CARLOS LLANO

Para Carlos Llano la motivación "es el impulso que todo hombre siente para satisfacer diversas necesidades" (12), de tal forma que motivación y necesidad son nociones que pueden ser tratadas en su teoría en forma indistinta, como él afirma.

En toda organización existen personas, que según se conduzcan en ciertas situaciones y respondan a las diferentes conductas de sus subordinados, jefes y colaboradores, pueden formar parte de dos tipos de grupo muy distintos, los cuales ha denominado PRIMUS y SECUNDUS.

PRIMUS y SECUNDUS, son dos perfiles de comportamiento humano, que responden a dos sistemas de motivación diferentes llamados:

- Motivaciones Preponderantes o disgregadores
- Motivaciones asociativas

La decisión de que una persona forme parte de un grupo u otro, no es en función de su capacidad intelectual o práctica, ni por su buen desempeño dentro de la organización sino se toma como referencia asuntos más profundos, que nacen en la interioridad humana, como es la disposición de una persona hacia con los otros y hacia con ella misma, lo anterior se explicará posteriormente con mayor profundidad.

PRIMUS. - Formado por personas que buscan la adquisición de lo suyo excluyendo o minimizando a los demás; busca crecer haciendo crecer su trabajo, y para ello mantiene a los demás detrás de sí, para que le sirvan en sus realiza-

ciones. Busca el logro personal, pero enfocado a alcanzar sus objetivos, más por lo que tengan de personales que por lo que tienen de valiosos, y verá en el logro, ante todo, el brillo de su persona, por lo que se pregunta antes que nada:

¿ Cómo podré ocultar que no sé hacerlo ?

Y buscará el candidato óptimo, con la finalidad de ponerse a salvo de hacer un mal papel, pero nunca lo buscará con el fin de reconocer una posible superioridad de los demás. Su valor siempre ésta asegurado en su persona.

SECUNDUS. - Este grupo se forma con personas que tienen ante todo la disposición interior de entrega a los otros lo que les corresponda y ésto lo consiguen, promoviendo o haciendo crecer a los hombre que realizan el trabajo.

Busca el logro personal, justo por el valor que tiene en sí y ayuda, a conquistarlo, al mismo tiempo, a quienes colaboran junto con él; por consecuencia, SECUNDUS, persigue sobre todo el logro en sí y no el caracter personal de éste, por lo que su pregunta siempre va dirigida hacia el exterior, hacia los demás:

¿ Quién lo podrá hacer mejor que yo ?

Busca el candidato más capaz, por eso se dice que tiene una visión amplia y realista, que implica a su vez una acción solidaria con las personas involucradas en una determinada tarea. su valor se asegura a largo plazo en la colaboración de los demás.

Carlos Llano distingue dos especies de tendencias naturales en el hombre, como son:

EL DESIDERIUM.- Representa la tencia humana a tratar de adquirir aquello que carece.

LA EFFUSIO.- La tendencia a compartir lo que se posee.

Ambas tendencias están presentes siempre en todo hombre porque es propio de ellos adquirir lo que no se posee y compartir lo que se tiene.

PRIMUS se relaciona más con un sujeto, en quien predomina las tendencias desiderativas por la atención constante que presenta a sus necesidades personales, por su afán de inmediata seguridad en sí mismo y la preocupación por que su persona sobresalga al logro, por lo que busca adquirir primordialmente lo que no tiene.

Mientras que en SECUNDUS predominan las tencias efusivas, ya que siempre esta pendiente de las necesidades ajenas y no de las propias; busca fuera de sí a quien mejor cumpla una tarea y busca el logro no por el prestigio que reditue a su persona, sino por el valor del logro mismo. por todo ésto se dice que comparte todo lo que posee.

A partir de aquí nacen los dos sistemas de motivación que mueven a PRIMUS y SECUNDUS, y podemos decir que son los siguientes:

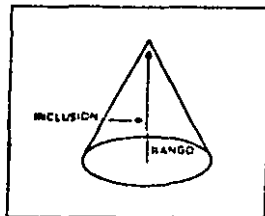
- 1) Las tendencias desiderativas que corresponden a los motivadores disgregadores.

2) Y las tendencias efusivas que corresponden a los motivadores asociativos.

PRIMUS	SECUNDUS
Busca el logro personal.	Busca el logro personal.
Sus preguntas usuales son: ¿Cómo se notará que lo puedo hacer? ¿Cómo ocultar que no lo sé hacer?	Su pregunta usual es : ¿Quién lo hará mejor que yo?
Siente una constante necesidad de seguridad en sí mismo, en primer plano y a corto plazo.	Apenas es consciente de que requiere una necesidad de seguridad en sí mismo, en mediano y largo plazo.
Se hace patente la diligencia.	Se corre el peligro de comodidad.
Predominan las tendencias desiderativas.	Predominan las tendencias efusivas

(13)

Las empresas, actualmente, suele generar personas con el carácter de PRIMUS y se olvidan, o apenas se ocupan, de alentar las actitudes positivas de SECUNDUS, por lo que el crecimiento de los individuos dentro de una empresa guarda una estrecha relación con dos sentidos o direcciones que pueden darse dentro de ella, los cuales podemos llamar:



A) LA LINEA RANGO.- que ordena a los individuos jerárquicamente, según posiciones superiores o inferiores; lleva una dirección de abajo hacia arriba y guarda estrecha relación con todo lo que significa preponderancia, de uno sobre otro.

En ésta línea se mueven las personas que forman parte del grupo PRIMUS; buscan ascender en su rango, más no involucrandese en la empresa, sino por haber escalado en forma periférica y superficialmente a ésta, y una vez arriba, donde ya no hay más niveles, no queda otro camino para seguir subiendo que salirse de la organización.

Esto nos permite entender la llamada rotación de gerentes profesionales, ya que cuando estos están arriba son muy propensos a cambiarse de compañía, por que la empresa los ha empujado solo en la línea del rango. Con esta observación podemos decir que una persona que se mueve en ésta línea solo pretende alcanzar los propósitos de la empresa en la medida en que ellos sirvan para sus propósitos individuales.

B) LA LINEA INCLUSION.- también, podría llamarse de pertenencia; la inclusión se mueve de afuera hacia adentro,, las personas se interiorizan en la organización, se comprometen gradualmente con ella y queda a ella integrado como algo que le pertenece y a la que pertenece.

Busa obtener "peso" dentro de la emprea, ser un factor aglutinante, de concentración no quiere estar arriba sino estar en el centro; paradójicamente es una línea menos susceptible de ascenso, por un lado no manifiesta apremio de subir sino de adentrar y por el otro lado la organización no ve la necesidad ya que a diferencia del caso anterior, este

personal "no se irá aun que no lo ascienda".

Por lo general los propósitos individuales suelen coincidir con los de la organización, creando así una atmósfera propicia para que los que desean un rango más alto puedan lograr sus metas.

Quienes suben por el rango o quienes se introducen por la inclusión están sujetos, en el fondo a motivaciones específicamente distintas, por lo anterior debe tenerse presente que todos los hombre persiguen dos tipos de bienes.

LOS BIENES EXCLUSIVOS.- Que excluyen a los demás de cualquier participación de ellos, por ejemplo: mi comida.

si se tiende únicamente hacia éstos nos aislamos, y en virtud, se le puede llamar individualismo posesivo; este individualismo da lugar a espacios socialmente incompatibles, ya que donde "yo estoy tú no puedes estar" creando así un ambiente enrarecido e impenetrable.

LOS BIENES COMUNICABLES.- estos no sólo permiten que otros participen de ellos sin que uno los pierda, sino que en cierto modo lo exigen por ejemplo: la alegría, ya que "el alegre" participa a los demás de esta y lejos de disminuir se acrecienta.

La tendencia hacia los bienes comunicables conduce a un espacio social compatible donde todos podemos estar en el mismo punto y este espacio se expende como en el caso de la alegría por lo tanto "yo sólo puedo estar donde tú estás."

Las necesidades o bienes que conducen el movimiento en la línea del rango y que generan deseos posesivos indivi-

duales, incitación a excluir unos a otros y crear por lo tanto en la organización el espacio social incompatible son los siguientes:

- 1) Posesión de bienes materiales
- 2) Posesión social o status
- 3) Poder sobre otros
- 4) Preponderancia respecto a los demás
- 5) Prestigio
- 6) Popularidad

Estas apatencias son comportamientos disgregadores y ésto es que son bienes exclusivos que Tienen como resultado lógico comportamiento disgregadores entre las personas que lo apetecen y no es extraño observar que todos deseamos la posesión de esos bienes pero no es posible gozar de éstos en cantidades ilimitadas sin reducir la disponibilidad de los demás para con ellos, por ejemplo; un peso en mi bolsillo vale mucho más en la medida en que no se encuentra en el de todos.

Lo material al dividirse se empobrece y al expandirse se atasca y "choca" con otras materias en expansión, por esto la posesión de bienes materiales es disgregadora en principio porque no puede haber dominio sólido de ellos compartido por varias personas, debido a que la parte correspondiente a uno limita a la del otro.

El prestigio, el poder, la popularidad, la posición social y la preponderancia son también disgregadores como el anterior, ya que son periféricos al hombre y exteriores a una sola persona, por lo tanto relativamente comparables entre si.

duales, incitación a excluir unos a otros y crear por lo tanto en la organización el espacio social incompatible son los siguientes:

- 1) Posesión de bienes materiales
- 2) Posesión social o status
- 3) Poder sobre otros
- 4) Preponderancia respecto a los demás
- 5) Prestigio
- 6) Popularidad

Estas apatencias son comportamientos disgregadores y ésto es que son bienes exclusivos que Tienen como resultado lógico comportamiento disgregadores entre las personas que lo apetecen y no es extraño observar que todos deseamos la posesión de esos bienes pero no es posible gozar de éstos en cantidades ilimitadas sin reducir la disponibilidad de los demás para con ellos, por ejemplo; un peso en mi bolsillo vale mucho más en la medida en que no se encuentra en el de todos.

Lo material al dividirse se empobrece y al expandirse se atasca y "choca" con otras materias en expansión, por esto la posesión de bienes materiales es disgregadora en principio porque no puede haber dominio sólido de ellos compartido por varias personas, debido a que la parte correspondiente a uno limita a la del otro.

El prestigio, el poder, la popularidad, la posición social y la preponderancia son también disgregadores como el anterior, ya que son periféricos al hombre y exteriores a una sola persona, por lo tanto relativamente comparables entre sí.

Estos bienes apuntan a la línea del rango y tales bienes, producen lo que podríamos llamar el brillo del individuo que deriva de circunstancias externas y lo hacen destacar; más ese brillo no es tan valioso como el resplandor que brota de dentro y depende de la misma persona.

Pero no todo lo que el hombre puede desear alcanzar o posee lo individualiza y excluye de los demás, como ya se dijo, el hombre también actúa con una voluntad de entrega a los demás, a partir de motivaciones asociativas o en busca de bienes comunicables.

Tales motivaciones necesitan de los otros, y se comunican a través de la participación de lo que se posee con los demás, las cuales son las siguientes:

- 1) Subsistencia
- 2) Seguridad
- 3) Salud
- 4) Sabiduría
- 5) Solidaridad
- 6) Servicio
- 7) Ser

Este tipo de motivaciones no disgregan sino aglutinan e involucran a los demás, ya que sino fuera así no se llegaría nunca a un fin.

Para subsistir se necesita de los demás, como ellos necesitan de uno; la subsistencia del hombre solitario es lírica o utópica. La seguridad en las organizaciones estables se cimienta y se nutre, al grado que viene a sustituir muchas formas de propiedad privada, debido a que si se tiene seguridad de pertenencia a una organización permite que el trabajador no se preocupe en satisfacer constantemente

sus necesidades materiales.

La salud tiene un comportamiento parecido al anterior, si se da un ambiente sano en la organización nadie enfermará físicamente y menos psíquicamente; la sabiduría empuja al individuo que la tiene a comunicarse, ya que en ésta comunicación se está ratificando y reforzando constantemente su propio ser, la sabiduría conduce a la perfección del hombre y solo surge cuando éste se abre a sus semejantes.

La solidaridad es la motivación más fuerte desde el punto de vista social y se debe distinguir entre:

SOLIDARIDAD EN.- Es de tipo personal, genera amistad y requiere de cierta riqueza interior.

SOLIDARIDAD PARA.- Es más operativa ya que es puramente social y se origina en la creación de metas suficientemente altas para que no se puedan alcanzar aisladamente sino en sociedad.

El servicio se puede afirmar sin temor, que es una auténtica necesidad de toda persona y es la contraparte de la motivación ejercida por el poder; pero si el que ejerce el poder u ostente la autoridad, la empresa como un servicio tendría una mayor superioridad como persona y se originaría un enriquecimiento en su ser automáticamente, en cambio cuando todos quieren prevalecer sobre todos, se da un aislamiento y con esto un empobrecimiento del ser simultáneamente.

Por último el ser, es es donde se encuentran mezclados todas las motivaciones, las tendencias y apetencias humanas; todos luchamos por ser más humanos. La identificación del ser con las motivaciones "P" implica la enajenación de la propia persona y al contrario, las motivaciones "S", son

sus necesidades materiales.

La salud tiene un comportamiento parecido al anterior, si se da un ambiente sano en la organización nadie enfermará físicamente y menos psíquicamente; la sabiduría empuja al individuo que la tiene a comunicarse, ya que en ésta comunicación se está ratificando y reforzando constantemente su propio ser, la sabiduría conduce a la perfección del hombre y solo surge cuando éste se abre a sus semejantes.

La solidaridad es la motivación más fuerte desde el punto de vista social y se debe distinguir entre:

SOLIDARIDAD EN.- Es de tipo personal, genera amistad y requiere de cierta riqueza interior.

SOLIDARIDAD PARA.- Es más operativa ya que es puramente social y se origina en la creación de metas suficientemente altas para que no se puedan alcanzar aisladamente sino en sociedad.

El servicio se puede afirmar sin temor, que es una auténtica necesidad de toda persona y es la contraparte de la motivación ejercida por el poder; pero si el que ejerce el poder u ostente la autoridad, la empresa como un servicio tendría una mayor superioridad como persona y se originaría un enriquecimiento en su ser automáticamente, en cambio cuando todos quieren prevalecer sobre todos, se da un aislamiento y con esto un empobrecimiento del ser simultáneamente.

Por último el ser, es es donde se encuentran mezclados todas las motivaciones, las tendencias y apetencias humanas; todos luchamos por ser más humanos. La identificación del ser con las motivaciones "P" implica la enajenación de la propia persona y al contrario, las motivaciones "S", son

todas en mayor o menor medida interiores al ser, su adjudicación o pérdida no puede permanecer sin violenta transformación de la persona a diferencia de las motivaciones "P".

Concluyendo después de éste estudio de la teoría de Carlos Llano, podemos decir, que es un hecho, que la cultura actual de la mayoría de las empresas es optar por motivaciones disgregadoras o de rango, con preferencia sobre las motivaciones asociativas o de inclusión, y ésto se debe, entre otras cosas, que resulta más fácil estimular el individualismo que la solidaridad. todo ésto nos está llevando a que cada vez exista un mayor "apetito de éxito", que en pocas palabras quiere decir que la gente trabaja con mayor esfuerzo con la finalidad de adquirir un mayor número de bienes exclusivos o materiales; todos quieren más poder donde ya no hay posibilidad de ascenso, todos quieren mayor status o más propiedades cuando nos encontramos literalmente en "el cuello del embudo". Si se continua tomando la adquisición de bienes exclusivos como lo mejor, se provocará en las organizaciones un espacio social incompatible en donde todos se excluirán unos a otros, provocando con ésto una profundísima forma de desigualdad.

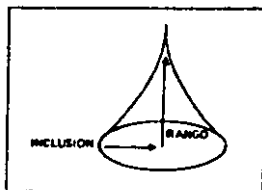
Aquí, en éste juego de bienes exclusivos o comunicables, se encuentran las organizaciones y la creencia común que el secreto de una empresa ésta en una adecuada organización, y ésto no es así en su totalidad, ya que parte de ese secreto está en como son los individuos de la organización.

Podemos decir, según Edgard Shein, que la esencia de una organización, esta formada por cuatro características:

- 1) División de funciones de trabajo
- 2) Jerarquía de niveles en esas funciones
- 3) Coordinación de esfuerzos
- 4) Metas comunes" (14)

Estas cuatro características pueden ser satisfechas si en un individuo se desarrollan tanto características asociativas "S" como disgregadoras "P"; ya que las motivaciones "P" fortalecerán de un modo principal la división de funciones y el nivel jerárquico, mientras que las motivaciones "S" ayudarán en la coordinación de esfuerzos y la comunicación de metas.

Cuando en una organización predominan individuos animados por motivaciones "P", provocan una excesiva agudización en la parte superior del cono.

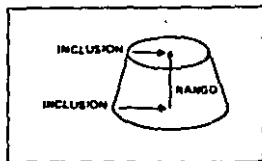


Y los jefes solo se preocupan de subir y subir quizás hasta quedar fuera de la organización, y arriba la inestabilidad es mayor porque:

- A) Muchos otros desean ese puesto
- B) Ahí son más notorios los errores
- C) Quién está ahí suele ser considerado por los demás como una persona presumida e indeseable

Pero si buscamos primero alimentar en la empresa la base con motivaciones asociativas, se tendrá en un futuro una posición más estable, la organización se preparará para situaciones críticas, procurando que sus niveles superiores no sean angostos y frágiles, sino espaciosos para que así, los jefes puedan ejercer el movimiento de inclusión, logrando

con ésto que todos participen en las metas de la organización como si fueran propias.



Este cambio no es fácil; se debe conducir a PRIMUS a un ambiente espiritual que desconoce o ha olvidado, procurando reafirmar en él, las motivaciones "S" para que en el momento que las palpe, se de cuenta que en lugar de perder parte de uno, se engrandese, se expanden sus conocimientos y se enriquece más, en la medida que comparte lo que posee, y en el caso de SECUNDUS buscar dar reconocimiento abierto a su esfuerzo, y evitar el que se convierta en un sujeto comodín, que aluda sus responsabilidades con el pretexto de delegar la realización de las tareas a personas con mayor capacidad.

Se debe buscar ante todo, crear una fórmula adecuada que permita a toda persona, que se adentra en la organización, logre destacar en forma individual y ayude así a que se cumplan las metas de los demás y las metas de la empresa.

1.7 TEORIA DE JUAN ANTONIO PEREZ LOPEZ.

Juan Antonio Pérez López pretende explicar las diferentes motivaciones que mueven al hombre a la toma de decisiones en el ámbito de su entorno.

Una de sus metas, es el tratar de profundizar en el conocimiento humano. Intenta explicar los motivos que conducen a una persona a trabajar, así como también busca explicar los sentimientos internos que mueven a una persona a hacer algo especial, lo cual no es una tarea nada fácil, ya que ésto requiere un gran estudio de la naturaleza humana.

Como punto de partida debemos definir lo que significa para el sr. Pérez López:

TRABAJO HUMANO.- "Es el conjunto de actos que alcanzan un objetivo " (15)

Para Pérez López existen tres razones por las que el ser humano se decide a trabajar, y son las siguientes:

1) Porque recibe algo como consecuencia directa de su trabajo (motivación extrínseca)

2) Por la satisfacción interna que siente al efectuar una acción (motivación intrínseca)

3) Por la necesidad que tienen otras personas de que él trabaje (motivación trascendental)

Normalmente en todo acto humano entran en juego simultáneamente las tres motivaciones, pero con intensidades diferentes.

MOTIVACION EXTRINSECA

Se mueve por la necesidad de "tener más" en el campo de las cosas materiales, y ese aumento de tener, suele venir medido en primer lugar por tener más dinero, como medio para conseguir posteriormente: comida, vestido, vivienda, etc.

Las decisiones que pueden formular los ejecutivos para conseguir que un subordinado trabaje más, por la motivación "tener" son:

- Aumentar el sueldo
- Ofrecer una gratificación
- Ayuda en la compra de vivienda

Se puede incluir como oficios en éste tipo de motivación, a personas que solo les interesa un aprendizaje bajo y una remuneración económica:

- Un barrendero
- Un cargador

MOTIVACION INTRINSECA

Estas se mueven por la necesidad de "saber", de aumentar los conocimientos, para así obtener la satisfacción de realizar un trabajo por el simple hecho de hacerlo. Nos movemos aquí, en el campo de la inteligencia, del conocimiento; y cuando se están cubriendo necesidades del "saber", se cubren necesidades de cultura, de ciencia, de arte.

En ésta area se úbicán también individuos que realizan una actividad, no por dinero, sino por el hecho simple de sentirse mejor o mejorar una prueba, como por ejemplo:

- Un deportista aficionado
- Un artista
- Un investigador sin remuneración
- Un aficionado

Más esta motivación está dominada por el "ego" y el "yo", que son los factores de mayor importancia, ya que todo esfuerzo realizado viene compensado, porque después de hacerlo "yo" sabe más "yo"; si un ejecutivo desea tomar decisiones que hagan trabajar por la motivación "saber", deberá:

- Buscar trabajos que ofrescan un aprendizaje mayor.
- Que el trabajo se realice con mayor gusto.
- Ofrecer cursos de perfeccionamiento.
- Reconocer trabajos realizados.

Son trabajos, que en muchas ocasiones su remuneración no es significativa o incluso es nula, pero la satisfacción personal de llevarlos a cabo es suficiente para realizarlos.

MOTIVACION TRASCENDENTAL

se mueven por la necesidad de "dar o darse" de cumplir con un servicio con alguien que lo requiera. El factor que distingue esta motivación, es la acción que busca satisfacer necesidades de personas diferentes a aquellas que realizan el acto.

La necesidad que tiene toda persona de tener amistades, de ser leal a alguien, amar a otros, están ubicadas en éste tercer nivel de "dar" ya que para conseguir la amistad de alguien, tenemos que empezar nosotros por darnos primero, y después el ayudar o servir, brotará en forma casi inconciente; porque no se puede olvidar que el amor es un acto de la voluntad y actúa sobre ella directamente.

Cuando un jefe, con el fin de llevar a cabo una determinada acción, hace ver a sus hombres las necesidades de la empresa, del país, o de otras personas, está acudiendo a la motivación trascendental de cada individuo para que así se consiga el objetivo común.

Cuando un ser humano decide llevar a cabo una acción, un trabajo, normalmente le impulsa hacerlo una motivación total, que es suma de las tres motivaciones, aunque no todas actuen en la misma proporción. Más no se debe olvidar que toda persona es diferente, y ante las mismas circunstancias externas cada persona actúa de distinta forma, porque al no ser iguales nuestros niveles de motivación, o sea, las intenciones internas de nuestro ser, nos harán comportarnos de manera desigual.

Existen tres niveles en donde están comprendidas todas las motivaciones humanas y son:

- * PRIMER NIVEL -- Necesidades Materiales
- * SEGUNDO NIVEL -- Necesidades Intelectuales
- * TERCER NIVEL -- Necesidades de la Voluntad

Todas comprenden lo que podría llamarse la persona:

MATERIA
INTELIGENCIA
VOLUNTAD

Después de conocer que motivaciones humanas mueven a una persona a actuar, nos preguntaremos ahora:

¿Cuál es su objetivo en la vida ?

con ésto aparecerán una gran variedad de respuestas, según las diferentes metas que se fije una persona, como por ejemplo:

- Tener una carrera
- Conseguir dinero
- Formar una familia
- Dominar un arte

pero todo ésto no son más que metas intermedias para un objetivo común, que es el tratar de llegar a "ser feliz", ya que si los objetivos que alcanzamos no nos permiten alcanzar la felicidad, nunca nos encontraremos satisfechos.

Es lógico que a partir de éste punto surgá otra pregunta, como es la siguiente:

¿ Qué es ser feliz ?

la felicidad es un concepto personal e indiscutible; cada ser humano cifra su felicidad en lo que quiere y otra cosa diferente es que la alcance o no. Por esto la felicidad no se puede medir, no se puede comparar, no se puede valorar, es algo personal, intrasferible, propio de cada persona, es una meta por la cual se lucha siempre; por lo que podemos concluir que:

- Una persona es más feliz en cuanto tiene menos necesidades
- Y una persona es más feliz en tanto que ama más y es amada

Conectando los términos: vida, felicidad y persona con la definición de las motivaciones humanas, se podrá observar algunas conclusiones.

Si se realiza una estadística sobre que tipo de motivaciones tiene más partidarios, se podrá observar que el mayor porcentaje de personas se encuentran en el nivel "tener", pero cada vez está teniendo más importancia el "saber" y nos costará trabajo encontrar alguien que realmente su preocupación principal este en motivaciones del tercer nivel "dar".

La segunda observación corresponde a valorar lo que la vida representa para cada persona y fácilmente podemos concluir que para cada persona la vida es lo más importante en éste mundo, ya que es obvio decir que cualquier otra cosa, sin vida, no sirve para nada. Por lo que se puede afirmar, excluyendo las excepciones, la siguiente regla:

- Ningún ser humano, en la historia, ha dado su vida por tener
- Ningún ser humano, en la historia, ha dado su vida por saber
- Millones de seres humanos, en la historia, han dado su vida por otros, por dar

Todo esto nos lleva a darnos cuenta que actualmente todos nos afanamos en luchar, por motivaciones de nivel uno y dos, y lo que realmente vale más para nosotros es la vida y solamente somos capaces de entregarla por motivaciones del tercer nivel.

Todo hombre se esfuerza y trabaja motivado por cubrir sus necesidades materiales, intelectuales y de voluntad, pero, podemos afirmar que cuando más cerca esta situada una

necesidad del primer nivel "más necesaria es", pero cuánto más cerca esté la necesidad del tercer nivel "más felicidad nos dará".

Para lograr esa felicidad el hombre debe fijarse metas accesibles a sus posibilidades, para poder alcanzarlas. Aristoteles afirma que el hombre tiene tres tendencias:

- 1)La tendencia natural de la parte material de las personas, es la satisfacción de los sentidos.
- 2)La tendencia natural de la inteligencia, es buscar la verdad.
- 3)La tendencia natural de la voluntad, es hacer el bien.

Entendiendo como BIEN.- "Aquel acto bueno que perfecciona a la persona que lo ejecuta y por lo contrario el acto malo hace más imperfecta a la persona que lo hace, pudiendo actuar directamente sobre la persona, o indirectamente por perjudicar a un tercero" (15) Aristoteles.

Cuando el hombre legisla el bien o el mal y concuerda con lo que "es" el bien natural, está ayudando al perfeccionamiento de la persona, pero cuando lo hace en contra de la ley natural está ayudando a la corrupción de ésta.

Al referir la ley natural a la persona podríamos concluir de la siguiente manera: Para que una persona cumpla su ciclo normal como ser humano y alcance su objetivo final de vivir y ser feliz, debe cumplir también con la misma ley, como consecuencia, los componentes de tal persona deberán cumplir con sus tendencias naturales, por lo tanto:

- Su parte material debe tender a satisfacer los sentidos
- La inteligencia debe descubrir la verdad
- Y la voluntad debe hacer el bien

Por lo se debe tener muy claro que si alguna de las tendencias naturales no se cumple, la persona tampoco se desarrolla como tal y no conseguirá sus objetivos, por esto los tres componentes de la persona deben tender al mismo tiempo a sus fines naturales, si no pueden provocar desviaciones que envíen a éste, como:

La corrupcion- que se da, cuando sus dos primeros niveles siguen su tendencia natural al bien, pero la voluntad no coincide con el bien natural, con esto se propicia que el ser humano se autodestruya como tal, se aleje de su realización como persona y se encamine hacia la corrupción.

El egoismo- que se da, cuando se cruza la corrupción en nuestro camino y provoca que nuestro ser no éste realizado, con esto daremos el primer paso para establecer una sociedad egoista y corrupta que tiende a su autodestrucción.

Limitar el Dar- ese límite esta en uno mismo, ya que el dar es un servicio y como tal no tiene límite. Se limita la capacidad de dar lo que tenemos y lo que sabemos por nuestro propio "tener" y "saber", pero la capacidad de darnos nosotros mismos como personas está limitada por nuestra capacidad de amistad, lealtad y amor a los demás, y estos son campos que no conocen fronteras.

para formar una persona, en el campo de las motivaciones humanas se debe preparar en los tres niveles, pero a través

de la educación, si entendemos por educación el modo de comportarse ante la sociedad, la cual ésta conectada con la voluntad y se educa cuando se enseña a usar la libertad adecuadamente, a responder de nuestros actos y a cumplir con los deberes sociales.

El adiestramiento y la instrucción están conectados a los conocimientos y a la inteligencia humana, pero no tienen nada que ver con la educación.

Por todo lo estudiado podemos concluir que desde el origen del hombre, los niveles de motivación han actuado en su persona; en un principio el objetivo del hombre era cumplir sus necesidades básicas como son el comer, vestir, etc., en resumen buscaba "tener"; más tarde la sociedad tiene un auge industrial, como resultado de tener satisfecho el "tener" y se da así un desarrollo del conocimiento, dando así origen a la época del "saber", de la tecnología, en donde lo importante es la formación intelectual, el descubrimiento de la verdad, la tecnología y su aplicación en la producción; las empresas buscan producir más a mejor calidad y menor costo, y en las personas lo más importante es el *curriculum*.

Pero ahora, en una nueva Era, es obligación del administrador buscar el equilibrio, tratando de desarrollar, el tercer nivel, el "dar", se debe orientar la libertad, fortalecer el servicio hacia los demás y con esto se mejorará la convivencia social.

Se debe proporcionar motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentales en forma equilibrada buscando el desarrollo equilibrado de la persona, ya que si no es así, no se tenderá ni a la satisfacción de los sentidos, ni a la

verdad y menos aun al bien; sino que se provocará una situación antinatural colocando a la humanidad en el camino del egoísmo y de la corrupción, provocando así una destrucción paulatina de la sociedad y del ser humano.

MOTIVACIONES HUMANAS

NIVEL	CARACTERÍSTICA	NECESIDADES CUBIERTA	COMPONENTE DE LA PERSONA	TENDENCIA	LÍMITES	FORMACION	EXPRESA	AREA	LUGAR
Existencial (TENER)	Dinero	Comer vestir Casa	Relaxa	A Satisfacer Los Sentidos	Corrupción Codicia	Adaptar	Eficiencia	Producir	Empresa
Intelectual (SABER)	yo	Cultura Ciencia Arte	Inteligencia	A La Verdad	Egoismo Ambición	Instruir	Eficiencia	Enseñar	Universidad Escuela
Trascendente (DAR)	Yo	Amor Lealtad Apar	Voluntad (Libertad)	Al Bien	Servicio	Educar	Unidad	Gobernar	Familia Sociedad

Tabla resumen de las motivaciones humanas respecto a los tres niveles de TENER, SABER y DAR.

1.8 MOMENTO ACTUAL DE LAS TEORIAS DE LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES.

Actualmente se ha detectado un interes creciente entre los administradores, los empleados, los sindicatos e incluso el gobierno por mejorar la calidad de vida en el trabajo.

Para algunas personas la calidad de vida en el trabajo se refiere a la participación que se tenga en la toma de decisiones organizacionales y a la integración de las metas individuales y organizacionales, mientras que para otros, especialmente para los administradores, consiste en proporcionar una serie de esfuerzos, que incrementen el desempeño a través de dar mejoras en los insumos humanos al proceso de producción, pero ya sea que se adopte una postura o la otra, una base real para mejorar la calidad de vida en el trabajo de una persona consiste en crear un clima organizacional adecuado que sea motivante para todas las personas que tengan que trabajar en él.

Se ha podido observar que a medida que aprendemos cada vez más sobre la conducta humana en el trabajo, se empiezan a utilizar mejores modelos de comportamiento organizacional.

Como se puede analizar, todos los modelos de comportamiento organizacional se inclinan hacia las organizaciones humanas más abiertas; en general hay un movimiento hacia una mayor distribución del poder, más motivaciones intrínsecas, una actitud más positiva hacia las personas y un mejor equilibrio del interes entre las necesidades de los empleados y las de la organización.

La disciplina se ha hecho más autodisciplina, que algo impuesto desde el exterior, el papel del administrador ha avanzado de la autoridad estricta a la dirección y el respaldo en equipo.

Una de las razones para hacer hincapié en los modelos de motivación organizacional es la evolución de las estructuras de necesidades de los empleados. La economía ha llegado a una situación en la que las necesidades de orden superior han empezado a tomar un mayor interés para las empresas.

Los empleados que creen en y se identifican con la organización (su propósito, su gente, sus políticas y sus metas), sirven, tanto a sí mismo como a la organización, mejor que los empleados cuya motivación se deriva principalmente de incentivos que producen temor.

El proceso de interiorización, que tiene como objetivo la identificación de las metas del empleado con las de la empresa, se llama sensibilización, y mediante este proceso se induce a las personas a que acepten las normas y valores de la organización como suyo, y así, en caso de que dejarán de cumplir con ellos, se convertirían automáticamente en sus propios jueces, ocasionándoles remordimientos y pesar, mientras que si los cumplen, provocará una serie de orgullos y satisfacciones. Solo hasta que las normas y metas de una organización han interiorizado hasta cierto grado, es cuando los empleados tienen bases para creer que su trabajo es significativo y que su conducta es valiosa.

Actualmente se ha visto, que el dinero es un símbolo que presenta distinto significado; para las personas; para aquellas de pocos recursos, el dinero es un factor altamente motivante, ya que con éste satisfacen sus necesidades básicas

mientras que a niveles más altos, el dinero simboliza seguridad, posición social, poder o prestigio, o puede servir para señalar la prosperidad de una persona en el intrincado mundo de los negocios.

Otros manejan la manipulación a través de recompensas y castigos, prácticas que dejan bastante que desear, como factores de motivación, ya que si se emplean como únicos factores, son bastantes deficientes sino vienen acompañados de otros elementos motivadores, como reconocimientos del esfuerzo realizado por el jefe, sino es así se ocasionará a la larga que las personas trabajen más despacio o incluso dejen de trabajar del todo cuando falten alguno de los factores de recompensa o de castigo.

actualmente se emplea mucho en nuestra cultura occidental, la motivación del personal a través de la competencia, ésta competencia ofrece muchas formas de satisfacer necesidades, ya que a mucha gente le proporciona un sentido direccional, en cuanto a sus objetivos, lo que aumenta el rendimiento, tanto como provee la satisfacción al sentirse que se tiene un proposito fijo.

Los modelos de motivación que nacieron de las teorías motivacionales, le sirven a los administradores de nuestro tiempo, como herramientas que se aplican en forma práctica sobre los problemas rutinarios a los que deben enfrentarse, les permite atacar situaciones particularmente conflictivas, como obtener los resultados más alentadores a través de proporcionar motivadores a sus empleados que les permiten identificarse con los logros de la empresa.

Por último se debe recordar que la motivación no es una labor exclusiva del departamento de personal o recursos

humanos de una empresa, sino es una función de toda persona que tenga subordinados a su cargo, y por lo mismo se debe buscar adoptar las teorías motivacionales a la idiosincrasia del personal mexicano y no a la visceversa.

CITAS BIBLIOGRAFICAS CAPITULO I

- (1) MANAGERIAL BEHAVIOR, PERFORMANCE AND EFECTIVENESS
John P. Campbell / Marvin D. Dunnette / Karl Weick
Edit. Prentice Hall
pp. 340

- (2) SYMPOSIUM ON MOTIVATION
M.R. Jones
Edit. Nebraska
pp. 14

- (3) ORGANIZATION AND MANAGEMENT: A CONTINGENCY APPROACH
Gary Dessler
Edit. Prentice Hall
pp. 23

- (4) ORGANIZATIONAL BEHAVIOR
Joe Kelly
Edit. Harper & Row
pp. 34

- (5) ADMINISTRACION DE PERSONAL
Chruden / Sherman
Edit. CECSA
pp. 157

- (6) BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Titulo: "La efectividad en el manejo de las Empresas"
Peter F. Drucker

- (7) EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO
Davis Keith
Edit. Mc Graw Hill
pp. 61
- (8) ORGANIZACIONES
Gibson Ivancevich Donnelly
edit. Interamericana
pp. 112
- (9) EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO
davis Keith
Edit. Mc Graw Hill
pp. 32
- (10) EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO
Davis Keith
Edit. Mc Graw Hill
pp. 69
- (11) CONCEPTOS DE COMPORTAMIENTO DE ADMINISTRACION
David R. Hampton
Edit. Ediciones Contables y Administrativas S.A.
pp. 357
- (12) ISTMO
Art: "El Dilema de las Motivaciones"
Ejemplar 164 / Mayo-Junio 1986
pp. 23

- (13) ISTMO
Art: "El Dilema de las Motivaciones"
Ejemplar 164 / Mayo-Junio 1986
pp. 21
- (14) PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION
Edgard H. Shein
Edit. Prentice Hall
pp. 18
- (15) NUEVA ESTRUCTURA SOCIAL
Corominas
Edit. CECSA
pp. 40

CAPITULO II

Aspectos básicos de de dirección

2.1 METAS Y OBJETIVOS

Los términos: metas y objetivos, se llegan a tratar en algunos casos como sinónimos, pero existe una diferencia entre ellos.

Las metas.- "son los atributos ó realizaciones finales, a largo plazo, ilimitadas que busca una persona o una organización" (1)

Los objetivos.- "son los pasos intermedios, necesarios pero no suficientes para la satisfacción de las metas" (2)

Por ésto, podemos decir que los objetivos son resultados que desean o necesitan lograr dentro de una organización para que así se pueda cumplir con las metas fijadas, por un período de tiempo específico.

Las metas son ilimitadas, pero se deben encasillar dentro de un espacio de tiempo para que se puedan evaluar, pero ésto será un límite relativo, por ejemplo: una empresa se fija como meta alcanzar la maximación de sus utilidades a un determinado nivel en un tiempo relativo, con ésto se le ésta dando un límite, en el momento que logra esa maximación podrá decir que llevo a su meta, pero si en ese momento surge una nueva opción más lucrativa, se puede volver ha ampliar la meta anterior y sujetarla también a otro límite relativo; con todo ésto se comprueba la parte de que las metas son ilimitadas, porque se pueden establecer todos límites relativos necesarios para alcanzar siempre la misma meta de maximación de utilidades.

En cambio, los objetivos si se pueden alcanzar, en plazos

relativamente más cortos, porque son simplemente pasos en la persecución interminable de las metas, y como tales, todos los objetivos deben seguir ciertas pautas:

A) CONVENIENTE.- Un requisito obvio para un objetivo es que su logro deben apoyar los propósitos y misiones básicas de la empresa, ya que un objetivo que no genera ninguna contribución, no es productivo.

B) MENSURABLE A TRAVES DEL TIEMPO.- Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecerse en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo, ya que solo así se puede lograr los mismos en forma razonable.

C) FACTIBLES.- Los directores no deben establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino deberán establecer objetivos posibles de lograr; además deberán tomar en cuenta factores internos, tales como las capacidades directivas, fuerzas que motivan o desmotivan, capital disponible, etc, para formular objetivos factibles de alcanzar.

D) ACEPTABLES.- Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptados por las personas dentro de la organización.

E) FLEXIBLE.- Deberá ser posible modificar el objetivo cuando surga contingencias inesperadas.

F) MOTIVADOR.- En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores, ni son logrados fácilmente. Los objetivos deben tomar en cuenta a los individuos y si son un poco agresivos y difíciles, en el momento que son aceptados provocan una productividad superior a diferencia de los objetivos fáciles de lograr.

G) COMPRESIBLE.- Los objetivos deberán establecerse con palabras sencillas y comprensibles por todos los niveles de la organización.

H) OBLIGACION.- Una vez fijados los objetivos, deberá existir una obligación para que en forma razonable se logre.

I) PARTICIPACION DE LAS PERSONAS.- Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de los objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos.

J) RELACION.- Los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos y los objetivos de las diferentes partes de la empresa, deben examinarse para que estén relacionados en forma consistente y satisfactoria hacia los objetivos de la alta dirección.

Dependiendo del tamaño de una empresa se pueden establecer los objetivos de diferentes formas; en el caso de una empresa pequeña, el proceso por lo general es descendente y en las empresas grandes se combinan formas ascendentes y descendentes o en forma de equipo.

Un modelo único descendente, en una empresa grande sería inadecuado por dos razones:

*La alta dirección no tiene los conocimientos suficientes, acerca de todos los negocios, con los que trata la compañía para establecer metas reales.

*Los gerentes de división o funcionales se resentirían si se les dieran todos los objetivos sin que ellos no

hubieran tenido la oportunidad de discutir su factibilidad.

Por ésto se pueden mencionar diferentes métodos para establecer objetivos, la elección del mejor, depende de cada empresa en forma específica:

1) Método basado en el desempeño pasado- La empresa examina su desempeño anterior y asume que las tendencias pasadas continuarán en el futuro.

2) Tendencias adaptadas a fuerzas futuras- Este enfoque, es más sofisticado, ya que extrapola el desempeño pasado con el futuro, para que después ajuste una línea de tendencias de acuerdo con las fuerzas que la alteran, por ejemplo; nuevas oportunidades del mercado, peligros de la competencia, reglamentaciones gubernamentales, etc.

3) Tendencias de la industria y participación en el mercado- La empresa realiza una proyección de la tendencia de la industria y determina la participación de mercado que desea obtener.

4) Utilización de recursos- Este enfoque calcula los recursos disponibles y determina la posible y deseable utilidad de los mismos, por ejemplo: la capacidad de una planta se calcula a un nivel particular y se proyectan después las ventas posibles en base a ese cálculo de mayor o menor capacidad futura de la planta.

5) Negociación- En las empresas grandes y descentralizadas, los objetivos divisionales se fijan a menudo como resultados entre la alta dirección y los gerentes de división. En cuanto se llega a un acuerdo se realizan planes para lograrlos.

6)Dictaminado por la alta dirección- La alta dirección impone los objetivos con o sin análisis documental; mas estos objetivos no serán urgentes durante un periodo de tiempo largo, ya que se formulan en muchos casos por "intuiciones" y las circunstancias cambian y los objetivos pueden necesitar una revisión.

7)Reiteración con estrategia- debe existir mucha reiteración, especialmente entre los objetivos y la estrategia; esto debe ser así porque las estrategias pueden no lograr los objetivos fijados y por el otro lado, una empresa al buscar una estrategia para lograr un objetivo puede descubrir nuevas fuentes de oportunidad que justifiquen un objetivo más exigente.

8)Resultado del analisis OPEDEPO PF- Mediante el análisis de las oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades fundamentales, los directivos y el personal de la empresa podrá identificar objetivos y estrategias alternativas, con base en las cuales se podrá establecer objetivos finales para la empresa.

9)Estrategia- Una vez que se hayan formulado estrategias dignas de credibilidad es fácil determinar los objetivos que se podrán lograr, siempre y cuando las estrategias sean implantadas en forma apropiada.

nota: Estrategia "Programa general que se trata para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión, la estrategia pone los recursos humanos y materiales en juego frente a los problemas y riesgos que plantea el mundo exterior" (3)

10)Medios analíticos para la formulación de objetivos-

toman encuesta estudios detallados de datos e información apropiada, para sustentar la base que nos permita formular después nuestros objetivos.

Se puede concluir que la fijación de las metas y los objetivos, es responsabilidad de todo el personal de una empresa y no sólo de la alta dirección y sus directores de división; si se busca que las personas de todos los departamentos participen en la determinación de los objetivos que deben lograrse, se sentirán más motivados y además, el individuo que se involucrá en el proceso de establecer ayuda - para satisfacer las necesidades de las personas se sentirá más productivo como persona , ya que con ésto se promoverán los intereses, tanto los propios como los de la empresa.

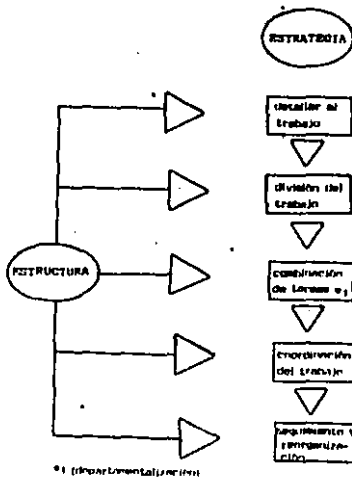
En el momento que una persona participa en la formulación de los objetivos de su area, sin olvidar nunca que todo objetivo departamental debe estar orientado a lograr, el objetivo general de la organización, provoca que automáticamente la persona se comprometa con su idea y luche por conseguir el mejor resultados posible, provocando con ésto un area altamente motivada hacia el logro del objetivo ya que con eso, saben que satisfacerán sus necesidades personales así como las de la organización.

Por eso la colaboración entre la alta gerencia y los gerentes de división, así como su personal, al fijar los objetivos, provoca una gran ventaja.

2.2 ESTRUCTURA

La estructura de una empresa está altamente ligada con su organización; toda empresa se crea para determinados fines y cada uno de estos propósitos obviamente se alcanzará en forma distinta. Por tanto, para que se puedan alcanzar las metas de una organización, es preciso que se determine antes sus tareas; con ésto se quiere decir, que se divida la carga total de trabajo en actividades que puedan ser desarrolladas lógicamente y confortablemente por una persona o por un grupo.

Después se agrupan a los empleados que realizan tareas relacionadas entre sí, como ventas, producción, contabilidad, etc. en departamentos y se crea un mecanismo para coordinar el trabajo para que así siempre se toman en cuenta las metas organizacionales; se reduzcan las ineficiencias y los conflictos perjudiciales; y por último se debe establecer un control que permita llevar a cabo los ajustes necesarios para mantener la estructura de la organización al día y operando en forma eficiente.



(4)

Por lo anterior veo la necesidad de definir lo que significa organización y estructura organizacional.

ORGANIZACION.- "es el proceso de hacer que la estructura de la empresa se ajuste a sus objetivos, sus recursos y su ambiente" (5)

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.- "es la disposición y las relaciones recíprocas de las partes componentes y los cargos de una compañía" (6)

La estructura de una empresa, especifica las actividades de trabajo y muestra cómo se enlazan una con otras en las diferentes funciones, hasta cierto punto, muestra también el nivel de especialización como la jeraquía y estructura de autoridad, así como las realaciones de dependencia; con todo ésto permite desarrollar estabilidad y continuidad en la organización con lo que le asegura la sobrevivencia a la empresa y a las ideas de los individuos, como coordinar sus relaciones con el ambiente de la misma.

La estructura de una organización debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

1) LA ESPECIALIZACION DE ACTIVIDADES. Se refiere a la especialización de labores individuales y de grupo en toda la empresa (división del trabajo) y a la combinación de estas labores en unidades de trabajo (departamentos).

2) LA NORMALIZACION DE ACTIVIDADES. Son los procedimientos que la organización utiliza para asegurar que sus actividades sean previsibles por ejemplo: las organigramas que permiten definir relaciones y formalizar actividades.

3) LA COORDINACION DE ACTIVIDADES. Son los procedimientos que permiten integrar el trabajo de las unidades interdependientes. Estos se dan cuando una empresa crece y el trabajo se vuelve más complejo y especializado, y la normalización ya no es suficiente para coordinar todas las actividades. Por eso es necesario establecer los mecanismos de control adecuado, como son:

A.-La jerarquía de autoridad

- *Cadenas de mando
- *Unidades de mando
- *Tramo de control

B.-Coordinación interdepartamental

C.-Mecanismos de coordinación

- *Planes y reglas
- *Canales verticales de autoridad
- *Reuniones improvisadas
- *reuniones programadas
- *Responsabilidad departamentales de coordinación
- *Intermediarios

4)CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION DE LA TOMA DE DECISIONES. Se refiere a la localización del poder decisorio. En una estructura organizacional centralizada, las decisiones se toman en los altos niveles, por los jefes de las empresas o aún por un solo individuo, mientras que en una estructura descentralizada, el poder decisorio está disperso desde los niveles de mayor altura hasta los niveles gerenciales intermedios y bajos; dándose también una descentralización vertical y horizontal del poder decisorio. Con esto se da la delegación, que consiste en dar responsabilidad y autoridad específica para que así el personal pueda tomar decisiones en el caso de ciertas funciones.

5) TAMAÑO DE LA UNIDAD DE TRABAJO. Se refiere al número de personas que forman el grupo de trabajo.

Muchas empresas evolucionan al azar, agregando o haciendo cambios en su estructura de tiempo en tiempo, según se vayan presentando las circunstancias y necesidades específicas. Muchos factores determinan la estructura de una empresa como por ejemplo la tecnología, los valores de sus personas, etc. más estos factores requieren de un estudio más profundo.

A. Estrategia y estructura organizacional.

Nunca se debe olvidar la expresión "la estructura sigue la estrategia", ya que la misión y las metas globales de una empresa contribuyen a dar forma a su diseño.

La estrategia determina como se establecen las líneas de autoridad y los canales de comunicación; influye en la información que se trasmite por esas líneas, lo mismo que en los mecanismos para planear y tomar decisiones.

B. La tecnología. La tecnología que emplea una empresa para crear sus productos también influye en la manera como se organiza la empresa. Una gran industria como la automotriz requiere un alto grado de especialización y normalización, como mecanismos de coordinación, en el nivel al cual se toman las decisiones y en el tamaño de las unidades de trabajo.

C. Las personas. Estas personas afectan su estructura; ya que con frecuencia los gerentes toman decisiones en base a sus líneas de comunicación y su autoridad, así como en base a las relaciones entre las unidades de trabajo. Al establecer tales unidades y distribuir las tareas, es preciso que se tome en cuenta las habilidades y actitudes

de los subalternos y sus necesidades de trabajo unos con otros en formas específicas. También los procedimientos de control de personal tienen relación directa con la estructura. Además la gente fuera de la organización influye, ya que se tienen que ver las iteraciones regulares con los clientes, los proveedores y con otras personas del ambiente externo.

4) Tamaño. El tamaño de la organización como el tamaño de sus subunidades influyen en la estructura; si la empresa es grande tiene más actividades especializadas y procedimientos formales, o sea mayor normalización.

No hay una manera "óptima" para diseñar todas las organizaciones; la estructura más deseable es una cuestión individual que varía de una empresa a otra y dentro de la misma varía con el correr del tiempo.

También no se debe olvidar que una organización se puede sustentar en dos aspectos principales:

La división de trabajo. - Que consiste en dividir las tareas, de modo que cada individuo sólo sea responsable de ejecutar un conjunto limitado de actividades, con ésto se llega a la especialización y como consecuencia la productividad se multiplica.

Pero si se da un extremo de especialización se puede perjudicar al individuo como a la sociedad, ya que solo existirán trabajos aburridos y repetitivos.

Departamentalización. - Es la agrupación de las actividades de trabajo de modo que las que están lógicamente relacionadas entre si ocurran juntas. Representa la estructura formal de la organización, y como tal se podría representar en organigramas.

Las funciones que se asignan a los empleados tienen que dividirse entre ellos y combinarse en forma lógica, para que así las funciones que guarden relación entre sí compartan la misma área, formando con esto unidades de trabajo. La eficiencia, del trabajo depende de la adecuada integración de varias unidades dentro de la organización; la división del trabajo y las combinaciones lógicas de tareas deben llevar una estructura de departamentos y subunidades adecuada.

Por lo general las estructuras organizacionales son demasiado complejas para poder explicarlas de palabra, por esto, las empresas han creado los organigramas o diagramas de organización, en donde se muestran las funciones, los departamentos o las posiciones de la empresa y cómo se relacionan entre sí. Las distintas unidades se representan por casillas conectadas unas con otras mediante líneas sólidas que indican el orden jerárquico y los canales oficiales de comunicación.

Los organigramas ilustran cinco aspectos fundamentales:

LA DIVISION DE TRABAJO.- Cada casilla representa un individuo o una subunidad responsable por una determinada parte de la carga de trabajo de la empresa.

GERENTES Y SUBALTERNOS.- Las líneas sólidas indican la cadena de mando o escala jerárquica (quién depende de quién).

EL TIPO DE TRABAJO QUE SE ESTA REALIZANDO.- Los letreos o descripciones de las casillas indican las diversas labores o áreas de responsabilidad.

LA AGRUPACION POR SEGMENTOS DE TRABAJO.- Todo el diagrama

indica sobre que bases se han dividido las actividades de la empresa, ejemplo: una base funcional o regional.

LOS NIVELES DE ADMINISTRACION. - Indican toda la jerarquía administrativa, así como su ubicación en base a su nivel de importancia.

Se puede juzgar hasta el tamaño de la empresa conociendo su organigrama, así como el grado de especialización del trabajo de la empresa se puede calcular leyendo las letras que indican las distintas labores.

Una ventaja de ellos, es que permiten localizar a la persona adecuada para resolver un problema más específico; permite puntualizar los defectos por area como podría ser la duplicidad de funciones. Pero una desventaja es que no permiten conocer claramente el grado de autoridad y responsabilidad en cada nivel gerencial, ni indican los canales de comunicación informal; más estas desventajas pueden reducirse a un mínimo si los organigramas se utilizan para el propósito para el cual fueron creados, o sea revelar la estructura básica de la empresa.

Por todo ésto podemos dividir la estructura en dos formas básicas:

ESTRUCTURA FORMAL. La cual identifica la división del trabajo, el agrupamiento del trabajo y la departamentalización de una empres, y existen tres tipos

1) **FUNCIONAL,** se reúne en un solo departamento a todos los que se dedican a una actividad o varias actividades relacionadas, por ejemplo: divisiones como ventas, producción, finanzas,

2) PRODUCTO-MERCADO O DIVISIONES, se reúnen en una unidad a todos los que toman parte en la producción y mercadeo de un producto o varios productos relacionados entre sí; se agrupan también por regiones geográficas o se agrupan por el tipo de cliente que tienen que tratar.

3) MATRIZ, simultáneamente existen dos tipos de diseño:

* Los departamentos funcionales permanentes tienen autoridad por el desempeño y normas profesionales de sus unidades.

* Equipos de proyectos según se necesite para llevar a cabo programas específicos.

Esta estructura se encuentra con menos frecuencia que las dos anteriores.

ESTRUCTURA INFORMAL. Que coexiste con la formal. Consiste en las relaciones interpersonales y las líneas de comunicación que inevitablemente se desarrollan cuando las personas trabajan juntas.

El éxito de la estructura de una empresa, no sólo está en que se ajuste a su estrategia, a su ambiente externo o interno, sino que se adapte a su personal, con ésto se debe buscar que la estructura ofrezca divisiones de trabajo más enriquecedoras más satisfactorias y más motivadores, que permitan encontrar los medios necesarios para satisfacer necesidades tanto de índole material como espiritual.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Que vean en la estructura de la empresa una escalera a subir, que le ofrece grandes satisfactores y no un muro inescalable. Las personas buscan un trabajo cada vez más satisfactorio y aspiran a una mayor participación en su estructura.

Se debe tener mayor cuidado en la motivación y satisfacción del personal, sobre todo en las empresas grandes, ya que estas tienden a abrumar a su personal y a interrumpir los procesos, tales como comunicación, coordinación y participación, con ésto la satisfacción es más difícil de proporcionar, por eso el area de personal debe mantener un contacto personal con cada area de la empresa para que aumente así la satisfacción, la autoimagen y las expectativas sobre el trabajo propio, con ésto la motivación del personal se prolongará y se obtendrán mejores resultados a la larga.

2.3 ESTILOS GERENCIALES

El factor humano es imprescindible en toda organización, ya que sin este recurso, ninguna empresa podría existir. Otra consideración importante es la jerarquización, debido a que en toda organización se presenta la existencia de jefes y subalternos o subordinados.

Cuando una persona llega a emplearse, su primera tarea consiste en aprender a ser un buen subalterno. Todos los miembros de una organización son subalternos de alguna otra persona, incluso el presidente de una empresa depende de una junta directiva y ésta junta, por lo menos en principio, es responsable ante los accionistas. Por todo esto una de las mejores maneras de ser un subordinado eficaz es entender el oficio del gerente, esto significa entender lo que las necesidades de la organización exigen al jefe, para que se puedan cumplir los objetivos y metas de la empresa como un todo.

Un gerente trabaja con personas y por medio de ellas trabaja con sus subalternos o subordinados, con otros gerentes, con clientes, proveedores, sindicatos, etc., o sea, los gerentes trabajan con cualquiera y a cualquier nivel dentro o fuera de su propia organización con personas, que pueden contribuir al logro de las metas.

Son canales de comunicación dentro de la empresa, son responsables de que todas las tareas se realicen satisfactoriamente; se encargan de establecer un equilibrio entre las diversas metas y fijar las prioridades; también deben decidir quién debe realizar una labor determinada y tiene que asignarla, tiene que pensar analíticamente y conceptualmente, para poder dividir un problema en sus partes componentes,

analizar cada una y luego producir una solución viable; debe ser mediador para poder resolver las disputas antes de que sea demasiado tarde; buscar ser político, creando relaciones y teniendo persuasión para promover las metas organizacionales; debe ser diplomático, representando oficialmente su unidad de trabajo o a toda la organización ante sus clientes, funcionarios gubernamentales, sindicatos, etc.; debe tomar decisiones difíciles como en el caso de despedir a un obrero o un empleado; debe ser un administrador en toda la extensión de la palabra.

Como podemos ver un gerente "es" lo que el gerente "hace" y evidentemente hace tantas cosas, que los papeles y actividades descritas hasta aquí son apenas algunas de sus responsabilidades. La breve descripción de estos papeles muestra que los gerentes tienen que cambiar de posición con mucha frecuencia y entender que papel se necesita específicamente en ese momento.

Según Drucker el desempeño de un gerente se puede medir en términos de dos conceptos:

LA EFICIENCIA "hacer las cosas bien" (7)

LA EFECTIVIDAD "hacer las cosas que se deben hacer" (8)

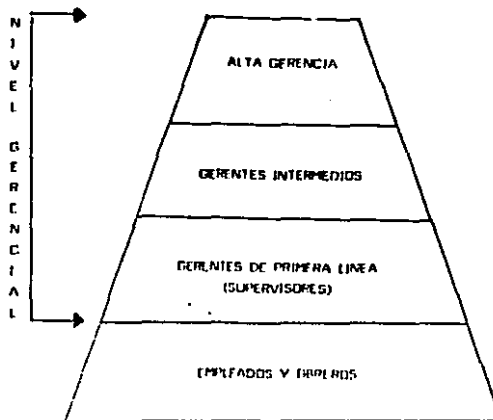
Un gerente eficiente es el que obtiene productos o resultados a un costo mínimo y un gerente efectivo es el que elige bien las cosas que debe realizar, o sea, el que escoge objetivos apropiados. La responsabilidad de un gerente exige un desempeño que sea al mismo tiempo eficiente y efectivo pero nunca debe olvidar que la eficiencia es importante, más la efectividad es crítica.

Podemos decir en términos generales que existen tres grandes niveles gerenciales:

DE PRIMER NIVEL.- Un individuo es responsable por el trabajo de otros; estos dirigen únicamente empleados operativos, pero no supervisan a otros gerentes, generalmente son llamados supervisores, ejemplo el supervisor de una fábrica o el supervisor de una oficina grande.

DE NIVEL MEDIO.- Se refiere a los mandos intermedios, dirigen las actividades de los otros gerentes y a veces también de los operarios o empleados, una de sus principales responsabilidades consiste en dirigir las actividades mediante las cuales se ponen en ejecución las políticas de la empresa, ejemplo un gerente de planta o un gerente del area de capacitación.

DE ALTA GERENCIA.- Se compone de un número relativamente pequeño de ejecutivos a quienes incumbe la responsabilidad de la administración total de la organización. Tiene titulo como "Director General", "Director de Personal", "presidente", etc.



Otra función importante de todo gerente es "decidir quién va a decidir", para ello son una guía útil los conceptos de Mair (10); él cual ha desarrollado un método para los gerentes que le ayuda a decidir cuándo y en qué grado deben comprometerse los subordinados en la resolución de un problema determinado; existiendo diferentes puntos de vista que van desde el enfoque autoritario (poder y decisión centralizada en el jefe), al enfoque participativo (la responsabilidad y la toma de decisiones es compartida), y por último al enfoque dejar-hacer (la responsabilidad y la toma de decisiones depende del grupo).

Enfoque Autoritario

Los gerentes resuelven los problemas o toman las decisiones ellos mismos, utilizando la información de que disponen en el momento.

Los gerentes obtienen la información necesaria de los subalternos, luego deciden ellos mismos las soluciones del problema; pueden decirle o no decirle al subordinado cuál es el problema cuando solicitan información. El subordinado se limita a suministrar la información, sin entrar a evaluar alternativas.

Enfoque Participativo

Los gerentes comparten el problema con los subalternos interesados en forma individual, se les piden sus ideas y sugerencias, pero sin reunirlos en grupo; en seguida los gerentes toman la decisión, que puede reflejar la influencia o no influencia de ellos.

los gerentes comparten el problema con los subalternos como grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias, luego toman la decisión, que puede reflejar o no la influencia de los subalternos.

Enfoque dejar-hacer

Los gerentes comparten un problema con los subalternos como grupo. Gerentes y subalternos generan conjuntamente alternativas y las evalúan, tratan de llegar a un acuerdo sobre la solución; los gerentes tratan de no influir para que el grupo adopte sus soluciones, aceptan y ejecutan cualquier solución que tengan el apoyo del grupo.

También se puede decir que existen dos tendencias muy comunes que utilizan las personas encargadas de la gerencia:

1) PREOCUPACION E INTERES POR LA PRODUCCION.-

Esta posición se basa en las políticas y normas de la organización enfocadas a la producción, se originan por decisiones y esfuerzos que se orientan directamente en la producción de bienes y servicios.

2) PREOCUPACION POR LAS PERSONAS.

Se basa en un interés obvio por el factor humano, así como por las políticas orientadas al personal y a las decisiones que se forman respecto del trabajo hacia la gente y la ayuda para la resolución de sus problemas.

Estas dos tendencias se encuentran resumidas en un cuadro que a continuación se muestra.

I N I E R E S P O R L A P R O D U C I O N A	9	GERENCIA 1.2 Cuidadosa atención a las necesidades del personal con el fin de producir relaciones satisfactorias, tras adquirir experiencia en la organización.					GERENCIA 2.2 El logro de los objetivos es resultado de un personal dedicado. Conducta a relaciones de mutua confianza y respeto.			
	8									
	7									
	6									
	5			GERENCIA 3.3 La organización funciona satisfactoriamente porque la necesidad de producir y la necesidad de mantener un sistema organizado.						
	4									
	3	GERENCIA 1.1 Aprovo al máximo esfuerzo para el cumplimiento del trabajo y sólo me preocupo por conservar la integridad de la organización.					GERENCIA 2.1 La eficiencia en las operaciones se consigue por el mejoramiento de las condiciones técnicas del trabajo. El elemento humano se lo considera en grado mínimo.			
	2									
	1									
(bajo)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(alto)

INTERES POR LA PRODUCCION

(11)

El cuadro gerencial identifica el interés por la producción y el interés por las personas e intenta aumentar la atención por ambas variables, mostrando cinco estilos gerenciales.

GERENCIA 1.1 Este gerente no tiene interés por la producción y por la gente; su interés principal es no cometer errores, simplemente transmite las ordenes recibidas de sus superiores; casi nunca contribuye con nuevas ideas; se puede decir que su papel es de " mensajero "; no tiene idea de los objetivos de la organización; siempre esta presente para los beneficios y ausente para las responsabilidades.

GERENCIA 1.9 Este gerente muestra una alta preocupación por las personas, pero bajo por la productividad; puede que traten de crear un ambiente seguro y feliz para sus subalternos y dan por seguro que no se podrán cumplir las metas de producción; se toman muy en cuenta los aspectos sociales y emocionales de las relaciones; luchan por evitar desacuerdo sacrificando lo que sea y el ritmo de trabajo es bastante confortable.

GERENCIA 9.1 Estos gerentes consideran las necesidades personales de los miembros de la organización como falta de pertinencia o aún lesivas para las metas de la organización, por consiguiente pueden presionar por medio de su autoridad para que rindan al máximo elevando así la producción; el interés hacia la persona es mínimo; ante cualquier conflicto la meta a lograr es ganar.

GERENCIA 5.5 Se considera un estilo de gerencia en términos medio, ya que se tiene igual interés por la persona que por la producción; se trata de buscar una posición intermedia para equilibrar las necesidades de los miembros de la organización con las metas de ésta; se evita aplicar una autoridad formal, se dan ordenes explicando el porque de ellas; ante un error se admite la duda; se busca que todo el mundo quede satisfecho creando un equilibrio entre los objetivos individuales y de la organización; su ideología es "obtener resultados, pero sin matarse".

GERENCIA 9.9 El gerente muestra alto interés por la persona y alto interés por la producción; tratan de formar grupos de trabajo cohesivos y emprendedores, de modo que se de una alta satisfacción junto con una alta producción; la tarea y las personas no son metas en conflicto; se da participación de los subordinados porque se considera que

tienen ideas que aportar; el gerente es visto como jefe y consultor; se hace frente a los problemas en forma conjunta; la comunicación juega un papel muy importante.

Por todo lo estudiado una empresa debe buscar desarrollar estilos gerenciales adecuados que le permitan formar miembros adecuados, orientados hacia un estilo 9.9, ya que así se crearán las condiciones idóneas de trabajo; se formarán hombres maduros, adultos que están listos a aceptar los retos que les permiten lograr los objetivos de la organización así como los propios.

Los gerentes deben ser tutores, guías y no capataces que busquen oprimir a sus subordinados, no sólo deben buscar alguno de los extremos, como es la producción plena o las relaciones humanas totales sino deben buscar orientar hacia un mismo camino donde se logren la máxima producción posible, así como la máxima satisfacción de las necesidades de sus miembros. Por eso para que se de la situación anterior, hace falta el principal elemento y es que " la gente se sienta motivada ".

Esa motivación del personal es una de las responsabilidades prioritarias de todo gerente, que debe buscar detectar las necesidades de su equipo de trabajo, para así orientar satisfacerlas, tanto las de índole material como psicológicas, logrando con ésto un ambiente de trabajo agradable, donde la gente se siente como un elemento indispensable de él, ya que sus aspiraciones, como sus aportaciones son tomadas en cuenta; localizar un medio de superación permite que la gente se prepare para el futuro, con lo que les va a permitir desarrollarse y salir adelante, y todo esto les conducirá a sentirse "bien", productivos, satisfechos; reflejando así su satisfacción en un trabajo eficiente que permite elevar

la productividad de la empresa y lo que es más importante lograr adecuadamente la realización de los objetivos y las metas de la empresa en forma eficaz.

CITAS BIBLIOGRAFICAS CAPITULO II

- (1) PLANEACION ESTRATEGICA: CONCEPTOS ANALITICOS**
Charles W. Hofer / Dan Schendel
Edit. Norma
pp. 22
- (2) PLANEACION ESTRATEGICA: CONCEPTOS ANALITICOS**
Charles W. Hofer / Dan Schendel
Edit. Norma
pp. 22
- (3) ADMINISTRACION**
James A.F. Stoner
Edit. Prentice Hall
pp. 97
- (4) ADMINISTRACION**
James A.F. Stoner
Edit. Prentice Hall
pp. 236
- (5) ADMINISTRACION**
James A.F. Stoner
Edit. Prentice Hall
pp. 245

- (6) ADMINISTRACION
James A.F. Stoner
Edit. Pretince Hall
pp. 246

- (7) THE EFFECTIVE EXECUTIVE
Peter F. Drucker
Edit. Harper & Row
pp.4

- (8) THE EFFECTIVE EXECUTIVE
Peter F. Drucker
Edit. Harper & Row
pp. 5

- (9) ADMINISTRACION
James A.F. Stoner
Edit. Pretince Hall
pp. 14

- (10) ADMINISTRACION
James A.F. Stoner
Edit. Pretince Hall
pp. 169

- (11) EL MODELO DE CUADRO ORGANIZACIONAL GRID
Blake y Mouton
Edit. Fondo Educativo Interamericano
Serie Desarrollo Organizacional

CAPITULO III

**Analisis del caso:
Empresa " x ", dedi-
cada a la fabricación
de pan**

3.1 ANTECEDENTES

Antecedentes e inicios de panificadora " X "

El pan de caja fue traído a América por los primeros colonos europeos que llegaron a los Estados Unidos de Norteamérica. Estos viajeros tenían unas cajas de metal en las guardaban algunos de sus objetos pequeños. Una vez aquí, en América, utilizaron estas cajas a manera de moldes para hornear su pan. Por esta razón se le llama pan de caja.

La elaboración de este tipo de pan se inició en nuestro país, y ya para fines de los treinta y principios de los cuarenta, funcionaban algunas fábricas de pan de caja, siendo la más importante de ellas, la de Pan Ideal, que era la marca que dominaba el incipiente mercado de ese producto.

Sin embargo, el servicio de Pan Ideal dejaba mucho que desear y no lograba satisfacer adecuadamente la creciente demanda que comenzaba a generar. Adicionalmente, su presentación no lo favorecía; pues el pan venía envuelto en un papel encerado que, debido a su falta de transparencia, impedía ver las condiciones en que se encontraba la pieza.

En gran parte, quizás esa condición de falta de interés en el servicio, era provocada por el hecho de que prácticamente no tenía competencia. Asimismo, una enorme proporción de clientes de Pan Ideal soportaba esa situación, puesto que no se conocía una mejor alternativa.

Ante el creciente mercado que solicitaba la oferta de un mejor servicio y de un pan de mejor calidad y frescura, la oportunidad fue descubierta y transformada en una empresa por los fundadores de Panificación " X ".

De inmediato, se inició la planeación de esta compañía; paso a paso, fueron trazándose las políticas esenciales acerca del manejo de una línea sencilla y limitada de productos, el cuidado escrupuloso de su calidad y frescura, el servicio directo y diario al comerciante, el empleo eficaz de la publicidad y la permanente actualización técnica. Además, por la convicción de la importancia de la persona y del trabajo, se definió la norma de un trato respetuoso, digno y justo entre los colaboradores de aquella pequeña empresa.

Una de las decisiones más importantes fue la de envolver el pan con celofán, un producto importado muy novedoso que vendía en México la fábrica DuPont. Esto permitiría a los clientes ver lo que compraban.

Un aspecto de capital relevancia dentro de los preparativos de la fundación de la fábrica, fue la elección de la razón social, de la marca y del símbolo.

Desde un principio no hubo duda, que este símbolo sería un animalito muy simpático, que de alguna manera, representara el noble oficio del pan. Por una ilustración en una tarjeta navideña, a todos les entusiasmó la idea de que fuera un osito panadero, pero un osito blanco y de juguete; amable, tierno y alegre.

Muy pronto, el joven osito empezó a presentarse de manera prominente en todas las envolturas, en los camiones de reparto y en toda la publicidad inicial, causando un impacto estupefante y convirtiéndose, durante muchos años, en un gran apoyo comercial para la empresa.

El éxito definitivo de esta empresa se debe a que no fue el logro de un solo hombre. Radicó y radica en todos y cada uno de los colaboradores que ha tenido en sus distintos momentos y niveles. El Director, líder de la Organización

" X ", es un hombre de arraigadas convicciones, inquieto por la situación del mundo en general y de México en particular, como se puede ver en su forma de pensar:

" ¿Cómo puede transformarse una empresa? Señalándose un altísimo ideal de servicio. Debe ser creadora, eficaz, eficiente, productiva y al propio tiempo debe estar penetrada del más profundo sentido humano. La empresa es para el hombre y no el hombre para la empresa ". (1)

Los planes de ventas que se presentaron fueron muy ambiciosos. Había que surtir a toda la ciudad en forma directa y enviar los productos a los lugares cercanos por ferrocarril o camiones de línea. se buscó el mayor número posible de puntos de distribución: tiendas, panaderías, expendios, mercados, salchichonerías, restaurantes y escuelas.

Para desarrollar la labor publicitaria, la compañía entró en contacto con la agencia de Publicidad Continental, logrando tener un fuerte impacto en el mercado, al ubicarla como una empresa moderna e importante.

En la prensa, en la radio y en el cine se difundió la noticia de la inauguración de la fábrica y muy pronto, comenzaron a llegar las cartas y a precipitarse las llamadas telefónicas, pidiendo el producto del osito.

Epoca de Desarrollo

Panificación " X " S.A., comenzó con una sola planta de producción que ahora podría considerarse rudimentaria. Algunas operaciones se hacían manualmente, incluso la de vaciar los moldes a base de golpearlos con cierta energía.

Sus productos tuvieron desde el primer momento una calidad superior a la existencia en el mercado, y debido a ello, fueron

objeto de una sostenida demanda que les permitiría, posteriormente, ir ampliando la distribución y las instalaciones.

El primer contrato colectivo de trabajo se firmó hace cuarenta y cinco años aproximadamente, con la Unión de Obreros y Empleados de la Industrias Dulcera, Harinera, Panificadora y Similares del Distrito Federal, antecesor del Sindicato Nacional de Trabajadores Harineros, Panificadores, Similares y Conexos de la República Mexicana (CTM), titular del actual contrato.

Es realmente notorio que durante los años de vida de la Organización " X ", se hayan mantenido buenas relaciones sindicales, sobre todo, si analizamos el contexto general en que estas relaciones se desarrollan en nuestro país. La organización " X ", siempre ha buscado la justicia, el equilibrio y una gran comunicación y participación.

Algo importante dentro de la época inicial, fue la definición e implementación de las políticas. Entre las primeras y más importantes, estuvo la de hacer productos de alta calidad. La norma fue hacer un pan realmente bueno, hacerlo con los mejores ingredientes y la técnica más avanzada de la industria; cuidando su sabor y aroma al igual que su frescura, dejando así satisfecho siempre a cualquier consumidor del producto.

En materia de precios, la política fue mantenerse lo más competitivo posible, vigilando escrupulosamente los distintos renglones de los costos y buscando una utilidad moderada. esta política permitió que durante muchos años no se tuviera competidores importantes.

La política de reinversión también fue sumamente dinámica. La fábrica buscaría cubrir su territorio en la forma más amplia posible y todo lo que fuera necesario invertir en máqui-

nas, equipo y vehículos se invertiría, aunque los dividendos fueran nulos o muy pequeños durante muchos años.

Desde el principio, otra gran preocupación fueron las relaciones con el personal. Se quería que trabajara contento, que se identificara con la empresa, que se le respetara.

Al paso del tiempo, en La Republica Mexicana los Sandwiches se iban popularizando cada vez más, sobre todo en las posadas y demás fiestas de fin de año. En esas fechas, las tiendas que normalmente solicitaban de cinco a diez panes, llegaban a exigir de cincuenta a doscientas piezas diarias. El reto se complicaba; pero las metas se concretaban y dada la demanda que seguía incrementándose, los planes de expansión no tardaron en implementarse.

Y al poco tiempo en el mismo terreno de Santa María Insurgentes se comenzó la construcción de una planta gemela: La planta 2, cuya capacidad permitió duplicar la producción de la planta 1.

Los años 1947 a 1949 se caracterizaron como puntales del crecimiento de Panificación " X ", no sólo en lo que a plantas de producción se refiere, sino también en cuanto al lanzamiento de nuevos productos y nuevas rutas de ventas foráneas.

Se empezó a dar servicio mecánico dentro de la fábrica, ya que se habían presentado algunos problemas serios de accidentes y desperfectos automotrices. se instituyó un mantenimiento preventivo y no nada más correctivo. esto nos empezó a ahorrar muchos problemas; ya que sin un buen sistema de transporte, resultaba imposible que la empresa creciera.

En 1947 surgió una línea especialmente importante, la cual abrira grandes perspectivas a la empresa y la hara entrar en una distinta etapa. esta línea fue la Panquelera.

A fin de ampliar la red de distribución y poderla ramificar, se hizo necesaria la creación de agencias propias que recibieran una cantidad considerable de productos y que los repartieran dentro de las determinadas poblaciones donde se ubicaran. La idea también contemplaba que de esas agencias salieran otras rutas foráneas, con objeto de aumentar la distribución directa.

1950 fue de una gran actividad promocional. adicionalmente a toda la publicidad en radio y en prensa, por primera vez se utilizó un camión de sonido con sus clásicos altavoces, su micrófono y su tocadisco. se trataba de apoyar la introducción de los productos en aquellas poblaciones que se iban sumando a las listas de la empresa.

A partir de 1952, se implantaron diversas normas de seguridad automotriz. se prohibió terminantemente que las personas manejaran de noche. Se perfeccionaron los cursos para los manejadores, se llevaron a cabo concursos permanentes de seguridad, se uso el lema: "SEGURIDAD, PERICIA Y CORTESIA". Los vendedores de la organización " X ", empezaron a caracterizarse por su prudencia y eficiencia, por su amabilidad y respeto hacia los peatones, conductores y público en general.

Entre 1954 y 1955, la empresa contaba ya con 700 personas. El área de vehículos tenía cerca de 100 unidades y la fábrica consumía mensualmente 300 toneladas de harina.

Se había planteado la necesidad de contar con un folleto que diera a conocer a los colaboradores de recién ingreso, lo que podían esperar de Panificación " X ", así como lo que esta empresa esperaba de ellos. Se propuso el folleto titulado "Bienvenidos a X " y de ahí en adelante siguieron apareciendo otras publicaciones en las que se insistía sobre los aspectos de seguridad industrial, se escribían artículos sobre la labor de algunos trabajadores, se daban informaciones

prácticas y, sobre todo, se procuraba la formación integral de todo el personal.

En 1957 se inauguró una pequeña fabrica de pasteles, comenzó su vida independiente y pasaría algún tiempo para que esta empresa lograra una completa autosuficiencia y encontrara la fórmula precisa que la llevaría al éxito.

Los años de 1960 a 1964 fueron difíciles, un grupo de panaderos, con la intención de hacerle competencia a Panificación " X ", formó una sociedad y como parte de su táctica, cerraron las puertas de sus panadería a la organización, declarando la batalla con esta medida. Más se dieron instrucciones de que, aunque no vendieran, se fuera todos los días a ver a estos panaderos para que ver si querían que se les surtiera. Paulatinamente, se fueron dando cuneta de que el Pan de la competencia no daba el servicio que la empresa si daba. No tenían el control de salidas, ni la frescura, y no tardaron en tener muchos problemas. Paradójicamente, poco más tarde, Panificación " X ", terminó comprando la fábrica de la competencia.

En el año de 1964 comenzaron también los rumores de que Continental Baking Co., de Estados Unidos, pretendía venir a México a efecto de comprar o de instalar una fábrica de panadería y pastelería con la que pensaba lanzar al mercado mexicano sus productos de marca Wonder: pero igual que en el caso anterior la organización terminó comprandola aun que esto ha sido en los últimos años.

Se perdió mucho durante esos años, pero con el tiempo se fueron recuperando de las pérdidas. Se tuvieron que eliminar la práctica de los regalos y las ofertas, hasta que se llevo nuevamente a la compañía a cifras negra. Una nueva época iría desarrollando los fundamentos y mecanismos concretos, mediante los que se impulsaría a la empresa por el difícil, largo y

siempre perfectible camino de la superación.

Diversificación y Futuro de la Organización " X "

La oficina corporativa buscada integrar un cuerpo orgánico con las empresas de Panificación " X ", de manera que aunque las fábricas funcionaran descentralizadamente, tuvieran unidad y organización como parte de un todo con objetivos y metas comunes.

Dando este paso, comenzaría una nueva era para " X ", en la que se buscaría sistematizar el pensamiento empresarial, fundamentalmente el ser y el quehacer de la Organización. En las ideas de varios autores sobre administración y en los principios de la Doctrina Social Cristiana, fueron encontrándose las fuentes de inspiradoras y de ahí derivándose la filosofía que animaría a la empresa y conciliaría, en la práctica, dos conceptos aparentemente opuestos que conformarían el objetivo principal de la Organización.

" QUE ESTA EMPRESA SEA ALTAMENTE PRODUCTIVA Y PLENAMENTE HUMANA "

A sabiendas de las dificultades que conllevaría a este lema, comenzaron a surgir en la empresa una serie de normas concretas para que fuera llevándose a la práctica y depurándose al paso de los años.

Desde su fundación, la empresa se trazó una política de personal tendiente a la armonización de sus intereses con los de los trabajadores y de reconocimiento amplio y colaboración con su representación sindical. Con el tiempo, esta política fue desarrollándose, enriqueciéndose y extendiéndose entre los dirigentes de la compañía. se tuvo el decidido propó-

sito de que ésta llegara a alcanzar un alto nivel de "sentido humano", especialmente a través de una creciente participación de sus integrantes en la vida de la misma.

Durante años, se ha continuado con la política de que los trabajadores, al igual que todos los demás colaboradores de la empresa participen en el capital. Esto ha ido evolucionando con el tiempo, en la actualidad cerca de un 12% de los colaboradores de la Organización, son accionistas.

La participación funcional de los trabajadores en las decisiones de la empresa se ha llevado a cabo, fundamentalmente, por medio de la creación de un clima participativo, la administración por metas, la organización por equipos y la formación y el desarrollo de los jefes de todos los niveles.

A juicio de la empresa, el instrumento principal para llevar a cabo la participación funcional ha sido la Organización a base de equipos. este encadenamiento ha facilitado la comunicación. El elemento que se ha considerado de mayor valor para promover la humanización de la empresa y realizar la participación funcional, ha sido la adecuada selección y formación de sus jefes, entendiéndose como jefes desde el director general hasta el "maestro" o encargado de sección.

A partir del surgimiento de la Corporación, fueron desarrollándose y entretrejiéndose dos tipos de sistemas organizacionales: El de "línea" y el de "Staff".

El de "línea" se inicia con el Presidente del Consejo Administrativo, el actual Director General y a éste le reportan los cuatro actuales Subdirectores Generales. De ellos dependen los Gerentes Generales de cada una de las fábricas, quienes son los que encabezan las Juntas de Gerencia..

De cada uno de los Jefes o Gerentes de Departamento que

Continuó la labor de delinear objetivos muy definidos con respecto a los clientes, a los inversionistas, a los proveedores, a los competidores y a la comunidad.

Junto a todo este desarrollo, la Organización "x" seguía creciendo también en cuanto a estructura física. Para 1963 se contaba con cuatro fábricas, y durante los siguientes años hasta 1978, se abrirían otras 8 fábricas más y se ampliarían las ya existentes en la ciudad de México.

Sin embargo, hubo que superar con imaginación y eficacia varias de las crisis que fueron presentándose y vencer con tenaz esfuerzo los peligrosos desafíos que fue planteando la competencia.

En este sentido, tuvo que crearse el plan mercadológico que observaba la necesidad de hacer frente a la competencia de Wonder, utilizando también una marca americana.

A principios de los sesentas también se lanzaron los productos en la línea de galletería. En cuanto a nuevos productos, unos años después, se lanzó al mercado el Pan Integral, el que iría desarrollándose paulatinamente hasta el año de 1980, cuando sería promovido fuertemente. Se creó una máquina original para hacer Bimbuflucos, la cual, además de ser instalada y utilizada en la planta 1 fue reproducida y vendida, a una fábrica japonesa y a una norteamericana.

En 1975 se logró un crecimiento interesante, al abrirse una nueva planta de panes y una línea de bollería; y se instaló la primera máquina para hacer tortillas de harina, mismas que con el tiempo serían relanzadas bajo una marca propia.

Un aspecto de gran importancia durante 1966, fue la sustitución del celofán por el nuevo material llamado polietileno, debido a su capacidad de conservar mejor el producto, además de facilitar el cierre hermético del producto.

participan en las Juntas de Gerencia, se desprende otra estructura. Por ejemplo: del Gerente de Ventas dependen los Gerentes Divisionales; de éstos, los Supervisores y de ellos los vendedores.

En cada una de las fábricas existe un equipo de gerencia formado usualmente por el Gerente General, el General de Ventas, el Superintendente, el Contador, el Jefe de Compras y el Jefe de personal. Los Jefes que han estado en la base de este equipo han sido cabeza de sus respectivos equipos. Por ejemplo, el superintendente lo ha formado con el jefe de mantenimiento y los diversos supervisores de producción, cada uno de los cuales, a su vez, ha formado equipo con sus "maestros" o encargados. igualmente ellos también han formado equipo con sus operarios y así este encadenamiento permite y facilita la comunicación.

El sistema organizacional de "Staff" es paralelo al de "línea" y reside en las oficinas corporativas. su autoridad no se da en forma directa hacia las fábricas; sus funciones son las del especialista, las del asesor. El "Staff" está integrado por 11 Direcciones de Area, que en orden alfabético, se enlistan a continuación: Dirección Adjunta, Compras, Contraloría, Finanzas, Informática, Ingeniería, mercadeo, Personal, Dirección Técnica, Vehículos y ventas.

Así como por la participación, la nueva época corporativa se ha caracterizado por una creciente profesionalización. Comenzando a proliferar los manuales de procedimiento para cada una de las áreas. Se sistematizaron y estandarizaron los procesos de producción, el empleo de las fórmulas de los diversos productos, las técnicas y las maneras de vender y distribuir, los mecanismos administrativos; se escribieron diversas normas sobre economicidad, relaciones públicas, - comunicación, control de calidad, vehículos, diseños y fabricación, relaciones con el personal y entrenamiento, entre otras.

La Organización " X " pudo observar que en la industria de dulces y chocolates había oportunidades en la venta directa al detallista, y para 1971, se inauguró la primera fábrica de dicho giro. En 1977 se presentó la oportunidad de comprar a Kellogg's una fábrica de botanas en la ciudad de Querétaro.

Conforme la Organización fue diversificándose, sobre todo, a partir de que la oficina corporativa entró en funciones fueron viéndose, día a día más importantes sus intervenciones dentro del ciclo administrativo. Se intensificó el sistema del "Costo Integral", advirtiéndose la relación tan estrecha que con el guarda la función de compras. En algunos casos la Compañía se ha tenido que meter a la integración vertical cuando un proveedor no ha dado un servicio suficiente en cantidad o calidad, por ejemplo para el año de 1967 se empezó a ir a Irapuato a comprar fresas y a traerlas a las plantas, y así, seis años después de haber emprendido la fabricación de las primeras mermeladas, se inauguró una nueva fábrica en Zamora Michoacán.

El prestigio de la Organización se había consolidado, y aunque todavía quedaba mucho por hacer, a fines de 1978, Panificación " X " ya había cumplido y superado sus grandes metas iniciales.

Entre 1978 y 1973 la Compañía experimentó un importante y sólido desarrollo. Uno de los hechos que hacen evidentes este aspecto, es por ejemplo, el ingreso a la Bolsa Mexicana de Valores, en donde sus acciones comenzaron a cotizarse a partir de febrero de 1980. Desde entonces, las acciones han sostenido una creciente demanda, sobre todo, por aquellos inversionistas que, más que especular a corto plazo, buscan la solidez de una inversión accionaria segura y rentable.

Entre 1978 y 1980 fueron apareciendo nuevos productos y desarrollándose más los que ya existían. La tecnología

utilizada en la fabricación de algunos de estos productos, comenzó a manifestar en algunas medidas, lo que el futuro depara a la Organización " X " ; por ejemplo, la internacionalización.

Algunas de las razones por las cuales fue posible sortear las crisis que fueron presentándose en los últimos tiempos, obedecieron fundamentalmente al majejo de una política de austeridad; al estímulo permanente de la productividad, logrado a través de varias campañas con excelentes resultados; a la aplicación del sentido común, por ejemplo, no caer en la tentación de endeudarse con dólares aparentemente "baratos", así como a la capitalización de las anteriores experiencias obtenidas en la crisis de 1976 y 1982.

Cada año se prepara un documento con las metas corporativas a corto plazo, a fin de orientar la planeación a un término, que es el año siguiente. Este documento se entrega en la Junta de Dirección y a través de él, se expresa el rumbo que la Dirección marca en materia de metas concretas: En personal, tecnología, producción, compras, ventas, mercados que se quieren abarcar, porcentajes de publicidad, crecimientos, etc., en fin, es una serie de indicaciones para que, en el momento de llevar a cabo la planeación en cada fábrica y en cada área, hasta un criterio común.

A fin de integrar un objetivo complementario; es decir, algo más que una meta a corto plazo y no tan lejana con el objetivo principal, se han seleccionado cuatro elementos, para alcanzar el nivel de la excelencia, que parecen indispensables. Estos cuatro elementos: Productividad, calidad, Participación y Nueva Tecnología, necesariamente, deberán generar una mayor dinámica.

En materia de productividad se han comenzado a determinar índices para medirla más objetivamente. Están convencidos

de que tienen que llegar a la concreción de la teoría de "Cero Defectos"; la calidad no cuesta, lo que cuesta es la no calidad, el volver a hacer las cosas, el rehacer, el reparar en vez de prevenir, haciendo todo bien desde la primera vez.

En el aspecto humano, que es muy importante, se busca lograr una empresa altamente participativa, porque la dignidad de la persona así lo exige, y porque de ese modo, es como la gente puede realizarse y ser más feliz en el trabajo; es muy importante, dando por hecho el aspecto económico, que las personas puedan ser, aportar, formar parte de un equipo, opinar, dar lo que tienen de sí mismas, recibir, crear, crecer en todos los órdenes. Como colorario de ello, se tiene el firme propósito de hacer una Organización en la que todos sus colaboradores sean socios.

Se quiere una empresa tecnificada al máximo posible, buscando siempre que esto sea rentable. Se está haciendo una inversión de mucha importancia para el mañana, desarrollando técnicos e ingenieros altamente especializados, para llegar a la computarización; en síntesis, quieren lograr una tecnología que los haga fuertemente competitivos a nivel mundial.

Concluyendo, consideran que el momento presente es crucial para la Organización " X ", pues van a lograr un impulso cualitativo, con menos costos, mayor eficiencia y mejores resultados. Y con esto buscan estar en el nivel que se han propuesto en su objetivos complementario, ya que si ésto se alcanza y además muchas más compañías lo hacen, México dará un giro impresionante y se habrá encontrado un camino para lograr un desarrollo pleno tanto de las personas como de las empresas.

3.2 DIAGNOSTICO

El presente caso se analiza en una Empresa líder en su mercado, fundada con un 100% de capital mexicano, cuyos productos se distribuyen en toda la República Mexicana, que actualmente consta con más de 20 fábricas ubicadas en distintos estados y es fuente de trabajo de aproximadamente 30,000 personas.

Desde que se me presento la oportunidad de aplicar el caso práctico dentro del grupo " X ", se busco definir un plan de trabajo, donde se plantearon los siguientes puntos:

OBJETIVO.- Conocer el nivel de Satisfacción y Motivación del personal seleccionado para la presente investigación, y con base en ese conocimiento presentar conclusiones y recomendaciones en relación a la motivación y la satisfacción.

PROCESO.- Para lograr el objetivo antes mencionado se recurrió a un cuestionario aprobado por la empresa y a una entrevista con los responsables de este proyecto, con la finalidad de analizar los resultados obtenidos por la aplicación de los cuestionarios.

PRODUCTO.- Los beneficios serian los siguientes:

- * Tener un diagnóstico objetivo acerca de las necesidades del personal.
- * Tener una base de decisión acerca de los medios para mejorar el esquema motivación del personal.
- * La posibilidad de incrementar la productividad debido al mejoramiento de la satisfacción del personal.

Posteriormente se presentaron las herramientas de trabajo; que como ya se menciona con anterioridad, consistieron en: un cuestionario que evaluaba 12 variables fundamentales; cada variable estaba formada por un grupo de preguntas relacionadas, más no se le presentaron al entrevistado en forma ordenada, con la finalidad de que sus respuestas fueran de una forma más espontánea.

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO FORMA PARTE DE UN ESTUDIO QUE PRETENDE RECOLECTAR INFORMACION ACERCA DEL GRADO DE SATISFACCION QUE LA GENTE OBTIENE DE SU TRABAJO Y DE LA EMPRESA DONDE COLABORA. ES DE SUMA IMPORTANCIA QUE RESPONDAS EN FORMA SERIA Y HONESTA.

ESTE CUESTIONARIO NO ES UN EXAMEN Y POR LO MISMO NO EXISTEN RESPUESTAS CORRECTAS E INCORRECTAS. SINO QUE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS EXPRESAN UN PUNTO DE VISTA PARTICULAR E INDIVIDUAL DE CADA PERSONA.

INSTRUCCIONES:

1.- IMPORTANCIA. SE ENCUENTRA A LA IZQUIERDA DE CADA PREGUNTA; DEBERAS MARCAR CON UNA CRUZ (X) LA IMPORTANCIA QUE LE DES A LA PREGUNTA, DE ACUERDO A TU PROPIO CRITERIO.

2.- GRADO DE SATISFACCION. SE ENCUENTRA A LA DERECHA DE CADA PREGUNTA; DEBERAS MARCAR CON UNA CRUZ (X) EL GRADO DE SATISFACCION QUE TE PROPORCIONE EL FACTOR MENCIONADO EN LA PREGUNTA.

EJEMPLO:

IMPORTANCIA				PREGUNTA	GRADO DE SATISFACCION										
					MUY POCO		POCO		REGULAR		MUCHO		TODO		
25	50	75	100	¿ HASTA QUE GRADO ESTAS SATISFECHO CON ?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	X			1.º EL RETO QUE TE OFRECE TU TRABAJO								X			

EN ESTE CASO LA PERSONA MARCO CON UNA CRUZ EL CASILLERO " 50 " PORQUE LE DIO ESE VALOR DE IMPORTANCIA A LA RESPUESTA Y MARCO CON UNA CRUZ EL CASILLERO " 7 " PORQUE LE SATISFACE MUCHO EL RETO QUE LE PROPORCIONA SU TRABAJO.

LEE CUIDADOSAMENTE CADA PREGUNTA Y CALIFICA PRIMERO SU IMPORTANCIA Y DESPUES SU GRADO DE SATISFACCION. MARCA SOLAMENTE UNA RESPUESTA DE CADA LADO Y NO DEJES DE CONTESTAR NINGUNA PREGUNTA. SI SE TE PRESENTA ALGUNA DUDA CONSULTALA AL ENCUESTADOR.

DATOS PERSONALES:

CON LETRA CLARA ANOTA LOS SIGUIENTES DATOS.

FECHA.-

NIVEL.-

EDAD.-

FABRICA.-

ANTIGÜEDAD.-

IMPORTANCIA				PREGUNTA	GRADO DE SATISFACCION										
ME	50	75	100		MUY POCO	POCO		REGULAR		MUCHO		TODO			
				¿ HASTA QUE GRADO ESTAS SATISFECHO CON ?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
				1.- EL RETO QUE TE OFRECE TU TRABAJO											
				2.- LA COMUNICACION QUE SE DA ENTRE TU EQUIPO DE TRABAJO											
				3.- LOS OBJETIVOS Y LA FILOSOFIA DE LA EMPRESA											
				4.- LOS LOGROS QUE ALCANZAS EN TU TRABAJO											
				5.- LA SEGURIDAD DE PERMANENCIA DE LA EMPRESA											
				6.- LAS OTRAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA											
				7.- LA FACILIDAD QUE TU TRABAJO TE PERMITE APRENDER Y CONOCER NUEVAS COSAS											
				8.- LAS OPORTUNIDADES DE ASCENSO A OTRO PUESTO											
				9.- LA CONFIANZA Y SEGURIDAD QUE SE TE BRINDA EN TU GRUPO DE TRABAJO											
				10.- LAS PRESTACIONES QUE TE DA LA EMPRESA											
				11.- LA MOTIVACION Y APOYO QUE TE DA TU JEFE											
				12.- LOS AVANCES QUE HAS TENIDO EN LA EMPRESA											
				13.- LA INFORMACION QUE SE TE DA SOBRE LA EMPRESA											
				14.- LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE DA LA											

IMPORTANCIA				PREGUNTA	GRADO DE SATISFACCION									
%	50	75	100	¿ HASTA QUE GRADO ESTAS SATISFECHO CON ?	MUY POCO		POCO		REGULAR		MUCHO		TODO	
					0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
				EMPRESA										
				15.- LAS NORMAS DE LA EMPRESA										
				16.- LAS FACILIDADES QUE SE DAN EN LA EMPRESA PARA CAPACITARSE										
				17.- LAS POSIBILIDADES QUE TE DA LA EMPRESA PARA EXPRESAR TUS OPINIONES										
				18.- LAS POLITICAS DE PRESTACIONES Y SUELDOS (SUELDOS EFECTIVO + GRATIFICACIONES)										
				19.- EL EQUIPO Y MATERIAL QUE SE TE DA PARA REALIZAR TU TRABAJO										
				20.- LA COMUNICACION QUE EXISTE ENTRE TU JEFE Y TU										
				21.- LA PLANEACION Y COORDINACION DE ESFUERZOS ENTRE LOS DEPARTAMENTOS										
				22.- LA FORMA DE ORGANIZACION DE LA EMPRESA										
				23.- LA COLABORACION DE TUS DEMAS COMPAÑEROS PARA ALCANZAR TUS OBJETIVOS										

IMPORTANCIA				PREGUNTA	GRADO DE SATISFACCION										
5	50	75	100		MUY POCO		POCO		REGULAR		MUCHO		TODO		
				¿ HASTA QUE GRADO ESTAS SATISFECHO CON ?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
				24.- LA PRODUCTIVIDAD QUE EN GENERAL SE TIENE EN LA EMPRESA											
				25.- LA SEGURIDAD DE PERMANENCIA EN TU TRABAJO											
				26.- LA PARTICIPACION DE DECISIONES EN TU TRABAJO											
				27.- EL AMBIENTE DE TRABAJO DE TU GRUPO											
				28.- LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD QUE NECESITA TU PUESTO											
				29.- LA FORMA EN QUE TUS OBJETIVOS COINCIDEN CON LOS DE LA EMPRESA											
				30.- LA GUIA Y ENTRENAMIENTO QUE TU JEFE TE BRINDA											
				31.- EL ESTILO DE MANDO QUE EMPLEA TU JEFE PARA DIRIGIR											
				32.- EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD PERSONAL QUE TIENES											
				33.- LAS CONDICIONES FISICAS CON QUE CUENTAS PARA DESEMPEÑAR TU TRABAJO											
				34.- EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD QUE ALCANZA TU AREA O DEPARTAMENTO											
				35.- EL INTERES QUE TU JEFE MUESTRA POR TU TRABAJO											
				36.- LA POSIBILIDAD DE CRECIMIENTO PERSONAL											

SI CONSIDERAS QUE EXISTE ALGUN OTRO COMENTARIO IMPORTANTE POR FAVOR ESCRIBELO
A CONTINUACION.

Los factores comprendidos en el cuestionario son:

- 1) Sueldos y Prestaciones
- 2) Trabajo
- 3) Condiciones Físicas
- 4) Seguridad
- 5) Desarrollo Personal
- 6) Oportunidad de Progresar
- 7) comunicación
- 8) Jefe
- 9) Grupo de Trabajo
- 10) Integración de Objetivos
- 11) Empresa en General
- 12) Oportunidad de Progresar

Cada una de las variables era evaluada en base a su:

- Importancia
- Grado de Satisfacción

Con la idea de detectar que tan importante era una de estas variables para una persona y hasta que grado sentía que estaban desarrollandas en su persona.

Con la respuesta de estos cuestionarios nosotros podriamos conocer el marco general que se estaba viviendo dentro de la organización " X ", al conocer de manera ponderada el grado de satisfacción del personal encuestado.

La segunda herramienta de trabajo consistió, en una entrevista personal con cada una de las personas a las que se les aplicó el cuestionario.

A través de esta entrevista se evaluarón los siguientes conceptos:

1) ¿SABE?, ejem:

* Claridad en las expectativas de la empresa sobre su trabajo.

* Si conoce cuales son las funciones de su puesto y que medios tiene para conocerlos

* Si considera que los conocimientos que tienen son suficientes para desempeñar satisfactoriamente su trabajo.

Si, No, ¿Porque?

2) ¿QUIERE?, ejem:

* De que factores depende primordialmente su satisfacción en el trabajo

* Cuales son algunos de los factores que enunció con anterioridad que le producen satisfacción y cuales insatisfacción. ¿Porque?

3) ¿PUEDE?, ejem:

* que obstaculos del entorno o de la organización significan un obstaculo para la productividad de la empresa y para su productividad personal. ¿Porque?

Antes de aplicar el cuestionario se le explicó al grupo de trabajo, que finalidad tenía esta investigación y que sería en forma confidencial, después se revisaría el cuestionario en voz alta y una vez que no existiera ningún problema se les dejaba solos para que lo contestaran; después se llevaba la entrevista con la idea de completar este cuestionario pero ya en una forma más individual.

Después de presentar todo esto a los encargados de dar apoyo dentro de la investigación, se definió un plan de acción:

MUESTRA.- Se asignó como muestra los ejecutivos del área de personal (52) del área metropolitana, que comprende el distrito Federal y Toluca. La muestra fue sesgada por las necesidades e indicaciones de la Empresa.

FABRICAS.- A su vez el área metropolitana, esta formada por 8 fábricas y un corporativo:

-DCI	-BT
-BM	-TRM
-MM	-OCL
-BLM	-WM
-OBL	

CUESTIONARIO.-

-Diseño	
-Aprobación	
-Aplicación:	*Cuando
	*Donde
	*Quien

ENTREVISTA.-

-Lineamientos	
-técnica:	*Cuando
	*Donde
	*Quien
-Resultados	

TABULACION.- Para llevarla a cabo se utilizó una computadora personal (PC), para vaciar la información en una hoja de calculo y se obtenga una información con mayor rapidez y agilidad.

INTERPRETACION.- Detección de los resultados favorables y desfavorables para dar un modelo.

PRODUCTO TERMINADO.-

- Presentación
- Difusión
- Estandarización

3.3 ANALISIS

Después de aplicar las entrevistas, se vaciaron los cuestionarios en dos hojas de calculo de Pc, en donde una interpreto los datos obtenidos por la variable importancia y la otra el grado de satisfacción.

*Resultados de datos del Factor "SIMPATIA"	BLR	BT	TPB	CPG	MB	DL	PC	XCI	MP	TOTAL
Salarios y prestaciones	91.67	84.38	91.67	91.67	87.50	75.00	80.56	87.50	75.00	84.99
Trabajo	100.00	95.00	91.67	95.03	93.03	100.00	90.56	95.00	88.67	94.54
Condiciones físicas	91.33	90.63	91.67	79.17	87.50	87.50	80.56	91.75	82.33	84.89
Seguridad	91.67	90.63	91.67	100.00	87.50	100.00	83.33	87.50	90.83	92.33
Desarrollo personal	100.00	95.83	94.44	97.72	95.83	100.00	89.01	95.83	91.67	95.61
Oportunidad de progreso	100.00	87.50	91.67	100.00	93.75	75.00	88.89	90.00	85.83	91.05
Comunicación	97.92	93.75	97.92	97.92	100.00	100.00	87.50	93.75	90.00	95.62
Jefe	93.33	91.25	96.33	96.67	87.50	100.00	87.22	91.67	93.00	92.77
Briga de trabajo	97.92	96.88	93.75	95.83	87.50	100.00	87.50	96.18	88.33	93.98
Integración de equipos	100.00	94.88	87.50	100.00	100.00	100.00	91.67	97.92	94.17	96.46
Impresión en general	95.83	92.71	94.44	94.44	95.83	83.33	87.96	97.34	93.83	91.87
Productividad	100.00	87.50	97.22	91.67	100.00	91.67	79.74	93.04	91.67	93.95
TOTAL	95.97	92.88	93.91	94.97	92.74	92.71	87.19	91.89	87.88	92.58

Acumulado de datos del factor "ESTADO DE SATISFACCION"

	ELA	BT	TAN	OML	MB	DCI	MB	DCI	JA	TOTAL
Salidas y prestaciones	0.64	0.71	0.67	0.67	0.70	0.70	0.64	0.62	0.72	0.68
Trabajo	0.79	0.70	0.73	0.73	0.79	0.64	0.70	0.60	0.60	0.79
Condiciones físicas	0.50	0.71	0.61	0.73	0.63	0.74	0.73	0.61	0.79	0.77
Seguridad	0.66	0.66	0.79	0.91	0.63	0.70	0.63	0.74	0.61	0.66
Tratamiento personal	0.64	0.70	0.77	0.73	0.60	0.70	0.77	0.66	0.79	0.61
Oportunidad de progresar	0.61	0.63	0.70	0.74	0.70	0.60	0.79	0.74	0.74	0.70
Comunicación	0.60	0.73	0.73	0.69	0.79	0.63	0.73	0.60	0.74	0.72
Jefe	0.70	0.73	0.71	0.73	0.71	0.90	0.70	0.61	0.74	0.74
Grupo de trabajo	0.79	0.73	0.70	0.62	0.71	0.63	0.74	0.77	0.77	0.77
Integración de objetivos	0.64	0.64	0.70	0.64	0.65	0.70	0.60	0.74	0.63	0.63
Empresa en general	0.70	0.70	0.72	0.73	0.74	0.60	0.70	0.60	0.60	0.77
Productividad	0.75	0.70	0.63	0.63	0.63	0.60	0.77	0.77	0.70	0.71
TOTAL	0.77	0.74	0.74	0.74	0.77	0.63	0.74	0.60	0.70	0.70

Una vez obtenida esta información, se llevo una interpolación de ambas con la finalidad de conocer la situación que se esta viviendo en forma general y en cada una de las fábricas del Grupo " X ".

COMO MUESTRAN LAS FACTORES "IMPORTANCIA" Y "NIVEL DE SATISFACCION"

	MR	DI	TRM	PR	MR	DCI	MR	DCI	MR	TOTAL
Salarios y prestaciones	0.57	0.60	0.63	0.63	0.61	0.53	0.52	0.54	0.54	0.56
Trabajo	0.79	0.74	0.75	0.69	0.71	0.64	0.71	0.74	0.71	0.74
Condiciones físicas	0.69	0.64	0.74	0.58	0.73	0.79	0.69	0.66	0.66	0.63
Seguridad	0.79	0.78	0.72	0.91	0.73	0.90	0.69	0.82	0.63	0.78
Interés personal	0.84	0.75	0.73	0.73	0.77	0.90	0.69	0.82	0.72	0.77
Experiencia en progreso	0.81	0.78	0.72	0.71	0.73	0.60	0.79	0.74	0.63	0.71
Comunicación	0.78	0.70	0.71	0.78	0.77	0.85	0.66	0.75	0.68	0.75
Jefe	0.65	0.67	0.70	0.73	0.62	0.78	0.68	0.74	0.68	0.71
Grupos de trabajo	0.77	0.71	0.66	0.79	0.64	0.85	0.63	0.67	0.68	0.71
Integración de objetivos	0.84	0.81	0.68	0.84	0.85	0.90	0.73	0.92	0.78	0.82
Espera en general	0.75	0.72	0.68	0.71	0.71	0.67	0.69	0.74	0.73	0.71
Productividad	0.73	0.63	0.61	0.60	0.63	0.73	0.70	0.67	0.72	0.67
TOTAL	0.73	0.70	0.70	0.72	0.71	0.78	0.67	0.74	0.68	0.72

Se revisó por fábrica cada una de las entrevistas para completar o ratificar, la información obtenida con los cuestionarios aplicados.

3.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES POR CENTRO DE TRABAJO.

Por último se interpreto toda esa información obtenida, llegando a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Centro de trabajo BLM

Los resultados de las encuestas en este centro de trabajo, arrojaron que el factor de menor satisfacción es el relativo a Condiciones Físicas (49); los otros factores de insatisfacción son sueldos y Prestaciones (59), Jefe (65), Productividad (75) y Empresa en General (75).

El hecho de que el tabulador le dió a Condiciones Físicas el factor de atención inmediata, se debe matizar con lo expresado en las entrevistas, pues afirman contar con los medios suficientes para desempeñar su trabajo, subrayando que no les molestaba la austeridad, pero sería adecuado contar con instalaciones más confortables.

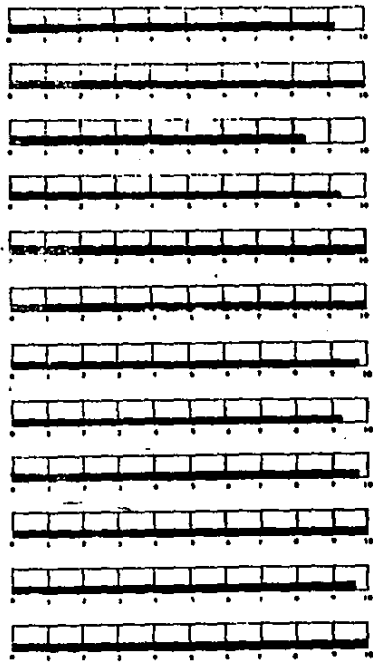
Con respecto al Sueldo y Prestaciones existe cierta inconformidad en la forma en que se asignan, ya que en términos generales, no se conoce con exactitud bajo que parámetros se define, y si el factor antigüedad es una variable realmente importante en esa asignación del sueldo.

El cambio de jefe en el area de trabajo produjo un descontrol, ya que el jefe anterior dejaba actuar a la gente como quería, pero sin darle un seguimiento y crecimiento; y la nueva persona que fue asignada, por miedo a perder el control de su personal en algunos casos es un lider muy autocrático.

Con respecto a la Productividad y la Empresa en General es una insatisfacción sana en donde la gente siente plena identificación con la filosofía, el credo corporativo de la organización y por lo mismo están concientes de que el departamento da buenos resultados, pero con un mayor apoyo pueden desarrollar proyectos que eleven esos niveles alcanzados.

CENTRO DE TRABAJO BLM

4. DESCRIBIR EN:



HABILIDADES Y EXPERIACIONES

TRABAJO

CONDICIONES FINICAS

SEGURIDAD

DESARROLLO PERSONAL

OPORTUNIDAD DE PROGRESAR

COMUNICACION

JEFE

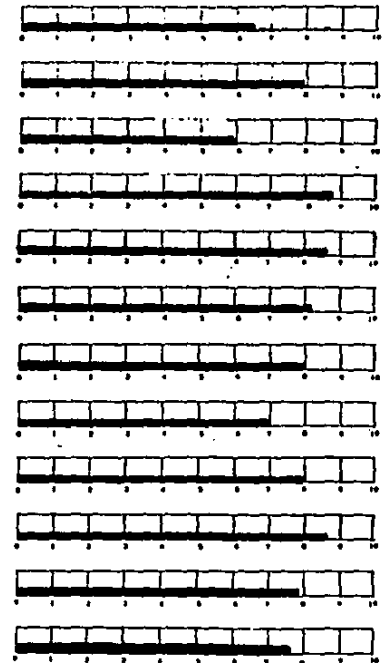
GRUPO DE TRABAJO

INTRODUCCION DE OBJETIVOS

EXPERIENCIA EN GENERAL

PRIORITIZACION

DESCRIBIR EN:



Centro de Trabajo BT

Los resultados de las encuestas en este centro de trabajo, arrojaron que el factor de menor satisfacción es el relativo con Sueldos y Prestaciones (60); siendo los otros factores de insatisfacción la Productividad (63), las Condiciones Físicas (64), el Jefe (67) y la comunicación (70).

La variable de más insatisfacción en este caso fue Sueldos y Prestaciones, durante las entrevistas se comento que sería altamente motivante si se completara su remuneración económica con un mayor paquete de prestaciones, que incrementaran así su nivel adquisitivo.

Sienten que los niveles de productividad han bajado y esto es porque se esta descuidando un poco los niveles de calidad; aun que actualmente se estan implantando nuevos programas de circulos de calidad; y a nivel area y personal esta disminución de productividad se debe a la falta de tener las instalaciones adecuadas, que les permita tener una mayor independencia, con ésto queda explicado su insatisfacción en Condiciones Físicas.

Con respecto a su jefe y la comunicación, desearían que existiera una mayor línea de contacto, donde se diera un clima de mayor mayor libertad de acción y se recibiera un pleno apoyo. Se definiera en forma más clara hasta donde llega la responsabilidad y autoridad de cada uno de los miembros del departamento.

Centro de trabajo TRM

Los resultados de la encuesta en este centro de trabajo arrojaron que el factor de menor satisfacción fue la productividad (61), siguiendo las variables de sueldos y prestaciones (63), grupo de trabajo (66), empresa en general (68) e integración de objetivos (68).

Consiran que la productividad es su principal insatisfacción, ya que la fábrica ha crecido con muchas presiones por lo que en algunos casos tienen problemas para completar sus metas; la sobrecarga de trabajo no permite elevar sus niveles de productividad y consideran que en algunos casos esto puede provocar un estancamiento.

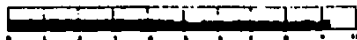
Sus sueldos y prestaciones son bajos, ya que la responsabilidad y carga de trabajo es excesiva y en muchas casos personal más joven, sin tanta experiencia y antigüedad en la empresa, se le asigna una mayor remuneración que a una persona que realmente ha trabajado más.

Falta comunicación dentro del area de trabajo, esto puede ser también a consecuencia de la carga de trabajo y la falta de un mayor número de personal en el centro.

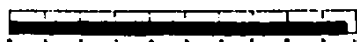
Se piensa que actualmente falta una mayor difusión de los valores y los objetivos fundamentales de la empresa, ya que tanto los directores como todas las personas que trabajan dentro del grupo están olvidandolos y ya no se llevan a la práctica como antes.

CENTRO DE TRABAJO INM

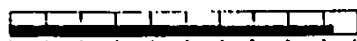
1. NIVEL DE LA



MILITANCIA Y PRESTACIONES



TRABAJO



CONDICIONES FISICAS



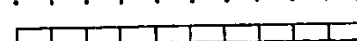
SEGURIDAD



DESENVOLLO PERSONAL



OPORTUNIDAD DE PROGRAMAR



COMUNICACION



JEFE



GRUPO DE TRABAJO



INTENSACION DE OBJETIVOS

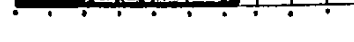
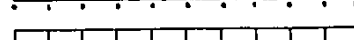
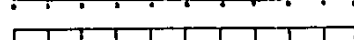
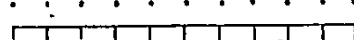
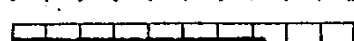
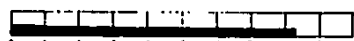
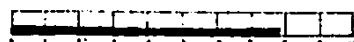
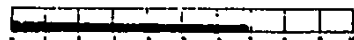


SOPRESA EN GENERAL



PRODUCTIVIDAD

MAINTENIMIENTO



Centro de trabajo OBL

Los resultados de la encuesta realidad en este centro de trabajo, arrojaron que el factor de menor satisfacción fue Condiciones Físicas (58), siendo los otros factores de insatisfacción la Productividad (60), los Sueldos y Prestaciones (63), el trabajo (69) y la Empresa (71).

Su insatisfacción en cuanto a sus condiciones físicas es primordialmente por la falta de espacio, ya que el area ha tenido un crecimiento rápido y continuo, siendo cada vez la necesida de un area más amplia y comfortable palpable.

Estan concientes que la nueva estructura de la Organización, implicó un cambio y un nuevo reto por eso, la mayor preocupación es demostrar que pueden ser altamente productivos a pesar de esa independencia; pero para que ésto se de, el personal debe tener confianza de que este cambio estructural no va a limitar el desarrollo y el progreso interno dentro de la Organización en general.

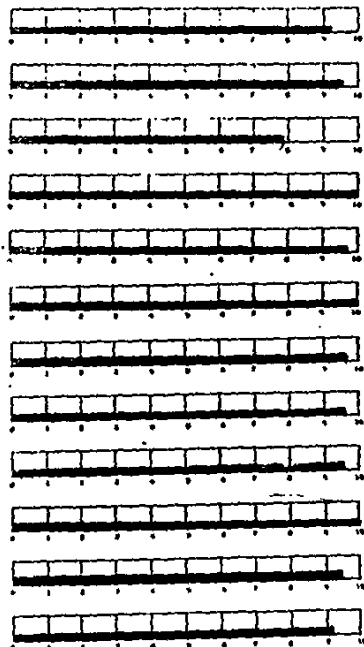
Consideran que esta algo baja su remuneración económica así como sus prestaciones, pero se compensan ya que dentro de esta institución siempre va a existir una posibilidad de ascenso.

El trabajo ofrece un reto mayor día a día, pero es tal la carga que esta impidiendo el desarrollo y la capacitación en otras areas de interes.

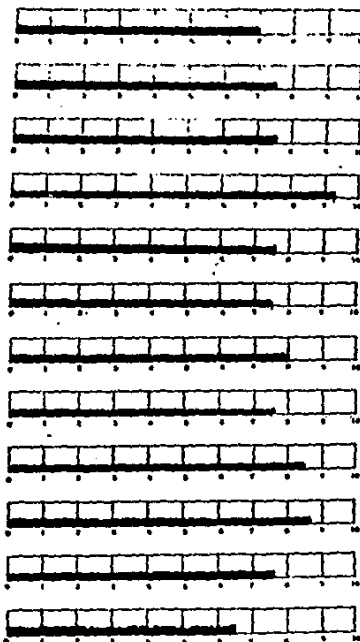
Estan insatisfechos con la empresa en general, porque sienten que tiene un mayor apoyo "BM" y que hasta que un nuevo programa es provado y autorizado ahí, despues se permite su difución en los otros centros de trabajo, lo cual ha limitado un poco su desarrollo.

CENTRO DE TRABAJO CMBL

1. REPERCUSIONES



2. SATISFACCION



Centro de trabajo WM

Los resultados de la encuesta aplicada en este centro de trabajo, arrojaron que el factor de menor satisfacción es el relativo a Sueldos y Prestaciones (61), los otros factores de insatisfacción son Jefe (62), Productividad (63), Grupo de Trabajo (64) y Empresa en General (71).

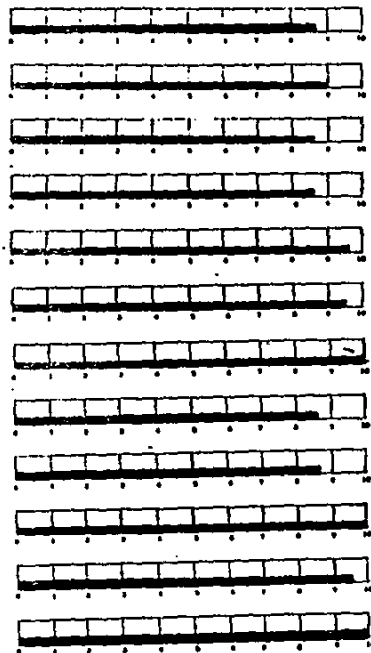
Su insatisfacción en cuanto al area de sueldos y prestaciones es principalmente porque antes de que "WM" pasara a formar parte del Grupo " X ", tenia una serie de prestaciones, las cuales se les quitaron y la gente lo resintió. Considerarán que el Espiritu Social con que fue creada la organización les exige que deben pagar en forma completa sus impuestos y por esto no aprovechan la Ley Fiscal para darles a sus empleados un mejor paquete de prestaciones.

El personal entrevistado sintió un cambio muy brusco al formar parte de otra organización y al no existir plena comunicación con su nuevo jefe, esto ha provocado una serie de problemas de integración como grupo, se da el trabajo físico en forma responsable, pero falta falta mucha comunicación, ya que se da por hecho que hay cosas que deben saber pero en muchos casos no se conoce de que se habla, y todo esto provoca desconfianza e inseguridad. Esta situación ha provocado un problema de falta de identificación con su nueva empresa en general, ya que desconocen bajo que principios, normas, objetivos generales se mueve todo el Grupo "X".

Su productividad es baja como area, tienen mucho que hacer todavía; no se ha llegado al punto óptimo, pero se esta trabajando para conseguirla y así poder elevar sus metas como area perteneciente al Grupo "X".

CENTRO DE TRABAJO LM

ESTADISTICO 123



NIVELES Y PRESTACIONES

TRABAJO

CONDICIONES FISICAS

SEGURIDAD

DESARROLLO PERSONAL

OPORTUNIDAD DE PROGRESAR

COMUNICACION

JEFE

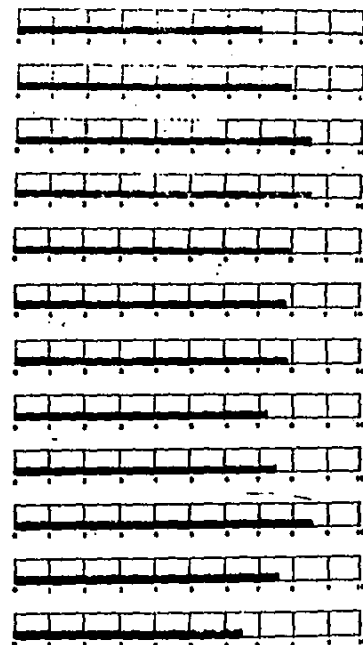
GRUPO DE TRABAJO

INTEGRACION DE OBJETIVOS

EMPRESA EN GENERAL

PRODUCTIVIDAD

HABILIDADES



Centro de trabajo OCL

Los resultados de la encuesta realizada en este centro de trabajo reflejaron que el factor de menor satisfacción es el relacionado con Sueldos y Prestaciones (53); los otros factores de insatisfacción son Condiciones Físicas (66), Productividad (67), Grupo de Trabajo (69) y Oportunidad de Progresar (74).

Consideran que sus sueldos y prestaciones están en relación a la media del mercado pero en comparación con "BM", se encuentran bajos, esto parece ser porque "OCL" es una parte pequeña del grupo, más ellos se consideran que pueden ser igual o más rentables que las demás fábricas de la Organización.

Esta de acuerdo con que cuentan con lo suficiente para realizar su trabajo, pero quizás instalaciones más confortables motivarían más al personal.

Su productividad en términos generales es buena, mas sienten una fuerte presión de parte de toda la Organización, ya que se les exige más que a los proveedores externos; actualmente se trabaja en programas de mejora de calidad.

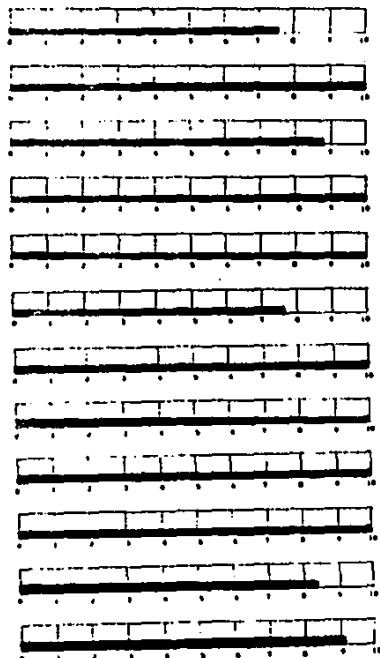
Por su tamaño forman un solo equipo y existe buena comunicación entre ellos, pero cuando se trabaja con otros grupos externos de trabajo de la misma Organización se cae en burocracia, ya que existen muchos trámites que no se han descentralizado.

La oportunidad de progresar está en desarrollo y es un reto cada día por demostrar que son un grupo igual de importante que los demás. se busca mejorar la imagen dentro de toda la Organización.

nota: Dentro del centro "OCL", solo existe una persona encargada del área de recursos humanos.

CENTRO DE TRABAJO OCL

IDENTIFICACION



SALUD Y PRESTACIONES

TRABAJO

CONDICIONES VIVIDAS

SEGURIDAD

DESARROLLO PERSONAL

OPORTUNIDAD DE PROGRESAR

COMUNICACION

JEFE

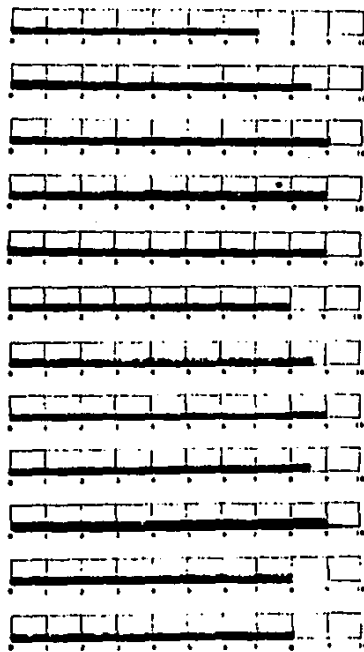
GRUPO DE TRABAJO

ENTENIMIENTO DE MI JEFE

EMPRESA EN GENERAL

IMPRESIONES

SALEFANTION



Centro de trabajo MM

Los resultados de la encuesta realizada en este centro de trabajo arrojaron que el factor de menor satisfacción es el relativo a Sueldos y Prestaciones (52); los otros factores de insatisfacción son Condiciones Físicas (59), Grupo de Trabajo (65), Comunicación (66) y Jefe (68).

Su principal insatisfacción son los sueldos y las prestaciones; ya que consideran que las prestaciones son casi ninguna y los sueldos en el mercado son más atractivos. Mucho del personal sigue dentro del grupo, porque les agrada el ambiente del área de trabajo y la gran libertad de acción, más si se sigue con la misma situación, muchos buenos elementos se van a marchar, debido a sus problemas económicos.

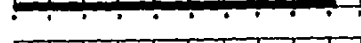
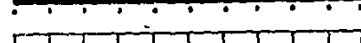
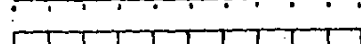
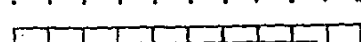
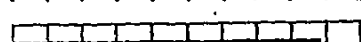
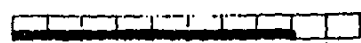
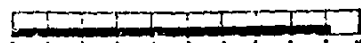
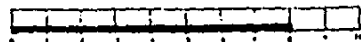
Las instalaciones y el equipo de trabajo, partiendo de la política de austeridad es suficiente para operar en forma adecuada, pero en algunos casos cuando se necesita más recursos, se requiere justificarlo y el mayor problema es la justificación del costo.

A nivel cooperación grupo de trabajo, existe un gran apoyo y comunicación formal, más existe una fuerte rivalidad por demostrar que departamento del área de Recursos Humanos, es la más importante y productiva, lo que en ocasiones provoca fricciones de tipo personal, que en un momento dado tenzan la comunicación.

Con relación al jefe, se le ve a nivel profesional como una persona muy responsable, inclusive en algunos casos tiende a ser autoritario, lo que lo lleva a ser frío; limitando con esto el acercamiento de las personas del área en forma más afectiva.

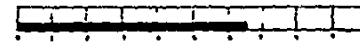
CENTRO DE TRABAJO MM

1. NOMBRE LA

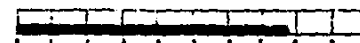


INDICIOS Y PERCEPCIONES

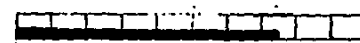
MATINERACION



TRABAJO



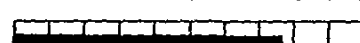
CONDICIONES FISICAS



SEGURIDAD



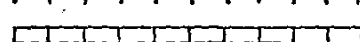
DESARROLLO PERSONAL



OPORTUNIDAD DE PROGRESAR



COMUNICACION



JEFE



GRUPO DE TRABAJO



INTERACCION DE OBJETIVOS



EMPRESA EN GENERAL



PRODUCTIVIDAD



Centro de trabajo DCI

Los resultados de la encuesta realizada en este centro de trabajo nos llevaron a conocer que el factor de menor satisfacción es el relacionado con los Sueldos y Prestaciones (54); siguiéndole los factores de Condiciones Físicas (66), Productividad (67), Grupo de Trabajo (69) y Oportunidad de Progresar (74).

Sueldos y prestaciones es la variable de mayor insatisfacción ya que consideran que los parámetros en que se basan para designarlos son muy rígidos, y el renglón de prestaciones esta muy mal en comparación al mercado, ya que la Dirección prefiere evitar problemas de controles administrativos y con el Area fiscal, que realmente preocuparse en buscar como favorecer e incrementar el sueldo integrado del empleado.

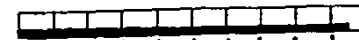
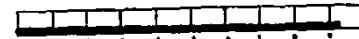
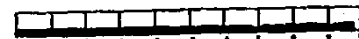
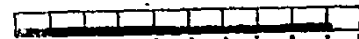
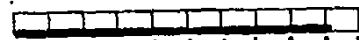
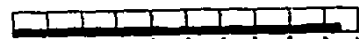
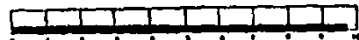
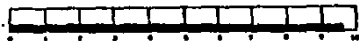
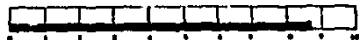
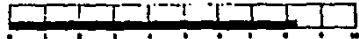
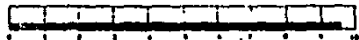
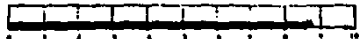
Cuentan con los recursos físicos para desempeñar en forma adecuada su trabajo, pero quizás por el gran crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos, se necesita más personal e instalaciones más amplias, para poder dar un buen servicio a los demás centros de trabajo.

Los niveles de productividad en el area en general eran bajos porque no se habían ganado su importancia dentro de la Organización, pero a partir de unos años a la fecha realmente se están desarrollando nuevos planes, que permitan llevar plenamente la función principal del area, que es ser ante todo un "organismo facilitador".

Los equipos de trabajo llevan muy buenas relaciones, inclusive existe una gran comunicación informal, pero esto ha provocado que en algunos se de por sobre entendido que todo el personal del centro esta informado de muchas noticias importantes y en ocasiones no es así provocando problemas laborales y malos entendidos.

CENTRO DE TRABAJO DCI

CONTINUIDAD



MÉTODOS Y PRÁCTICAS

TRABAJO

CONDICIONES FÍSICAS

SEGURIDAD

DESARROLLO PERSONAL

OPORTUNIDAD DE PROGRESAR

COMUNICACION

JEFE

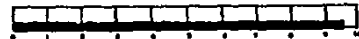
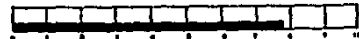
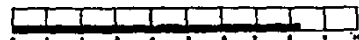
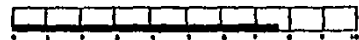
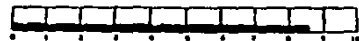
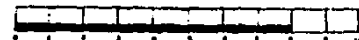
GRUPO DE TRABAJO

INTEGRACION DE OBJETIVOS

EMPRESA EN GENERAL

PRODUCTIVIDAD

MATERNALIDAD



Centro de trabajo BM

Los resultados de la encuesta realizados en este centro de trabajo, arrojaron que el factor de menor satisfacción es el relativo a Sueldos y Prestaciones (54); los otros factores de insatisfacción son Oportunidad de Progresar (65), Seguridad (65), Condiciones Físicas (66) y Comunicación (68).

En general se siente que el paramentro en que se basan para definir el tabulador de sueldos y prestaciones no es muy claro, no se explican porque puestos de nivel igual, existen muchas diferencias en algunos casos. Inclusive un cambio de centro de trabajo hacia un mejor puesto a nivel organigrama deja de ser atractivo porque su tabulador es inferior al de "BM", por esto , la gente siente que su oportunidad de progresar se restringe y se limita a un menor número de posibilidades.

Quizas esto refleja un problema de seguridad de seguir formando parte de la Empresa, ya que el negarse no solo una vez a un cambio de ubicación física a otras instalaciones, puede irte marcando como un elemento que solo le interesa su desarrollo económico personal y no los objetivos fundamentales de la Organización.

En cuanto a la comunicación entre los equipos de trabajo es buena a nivel profesional pero falta, esta no ha llegado a ser plena porque al estar formado este centro por dos ubicaciones físicas tan distantes, el contacto directo no es posible y esto en algunos ocasiones a formado bandos, por demostrar cual de las dos areas de trabajo es la de mayor rentabilidad.

3.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

Sueldos y Prestaciones (58).-

Es el factor de mayor insatisfacción, no siendo esto en su totalidad un problema crítico, ya que las personas encuestadas reconocen que sus sueldos se encuentran en la media de mercado, pero sería conveniente revisar el renglón prestaciones con la finalidad de desarrollar un mejor paquete que completara el salario integral, obteniendo como ventaja para la empresa la reducción de carga fiscal que esto acarrea.

Como se menciona en un principio no es un un problema crítico, pero sino se toma en cuenta en forma seria, esta variable, se puede empezar a perder buenos elementos, ya que su situación económica-familiar puede ser decisiva en su carrera profesional.

Condiciones Físicas (65).-

Sobre este particular, los encuestados afirman estar de acuerdo con seguir con una política de austeridad, pero sería conveniente mejorar las instalaciones, buscando dar una imagen de mayor confortabilidad.

Productividad (67).-

Los niveles de productividad en general son buenos, inclusive en algunos centros de trabajo son altos, pero es una insatisfacción sana del personal el tratar de elevar sus metas, ya que esto refleja que su trabajo es altamente motivante.

Las Empresas del Grupo " X ", continúan enfatizando la necesidad de logro en su gente porque la productividad es un valor importante para ellos.

Jefe (71).-

Es una variable delicada ya que en algunos casos reflejan inseguridad en delegar un mayor número de responsabilidad en su personal y por la forma en que se lleva la estructura interna de la Empresa, se debe dar una mayor asesoría sobre la administración por objetivos.

Sería conveniente diseñar programas de capacitación para los cuadros de mando, en los cuales se desarrollen habilidades de motivación, liderazgo e integración de equipos, lo que incluiría lógicamente la comunicación.

Empresa en General (71).-

El personal está de acuerdo con la filosofía de la empresa, sin embargo consideran que se necesita una mejor difusión de los valores corporativos y de las normas de actuación aceptadas en las empresas en las que laboran.

Es necesario mejorar la integración del personal desde la inducción, capacitación y comunicación con los niveles superiores. Los obstáculos para mejorar la integración del personal, aparentemente son cargas de trabajo excesivas

Grupo de Trabajo (71).-

Los encuestados perciben un buen ambiente de trabajo en donde impera la cooperación y la coordinación interfun-

cional; aunque algunos expresaron que cuando se da el crecimiento surge cierta rivalidad por las interdependencias departamentales ó divisionales.

La planeación corporativa debería aprovechar mejor el espíritu de cooperación y durante los procesos de planeación y evaluación integrar las unidades con este problema de rivalidad o desintegración en lo funcional.

Oportunidad de Progresar (71).-

Se tiene conciencia de que existe una fuerte posibilidad de desarrollo, pero en algunos casos deja de ser atractivo el cambio a un nuevo centro de trabajo, las diferencias tan marcadas que existen a nivel sueldos y prestaciones, y facilidad de recursos.

Sería conveniente ir diseñando un plan de carrera para el personal, de manera más sistemática en el que se identifique el potencial de la gente y se proyecten sus carreras en la corporación.

Trabajo (74).-

El trabajo es atractivo, pero en algunos casos llega a ser la carga laboral tan grande que lo vuelve rutinario, lo que va ocasionando en la persona una frustración, ya que cada vez se limita más su posibilidad de desarrollo y capacitación en otras áreas de interés.

El diagnóstico de necesidades podría incluir áreas de interés personal y programar eventos de capacitación para cumplir estas expectativas.

Comunicación. -

Existe un problema de comunicación vertical descendente, ya que el personal no le tiene plena confianza a su superior, lo que limita las funciones laborales. Como ya se comentó es necesario capacitar para mejorar las habilidades de comunicación y que la empresa propicie un ambiente favorable para una efectiva comunicación en todos sentidos.

Se debe buscar desarrollar más el espíritu de equipo de trabajo donde el superior de la confianza a su personal de tomar iniciativas y lo vean a él como una guía, y no como un capataz.

Desarrollo Personal (77). -

La organización les ofrece un progreso paulatino pero continuo. Pero en algunos momentos las cargas de trabajo limitan su capacitación lo cual debe tomarse en cuenta como ya se ha estado mencionando.

Para mejorar la satisfacción en este factor es conveniente difundir los objetivos de capacitación de la empresa y cual es la estrategia seguida, sin desviarla con la productividad.

Seguridad (78). -

Todos tienen plena confianza de que a pesar de los problemas económicos y políticos que pase el país, su Empresa va a seguir existiendo. Sus productos van a seguir siendo aceptados por el mercado, ya que en lugar de buscar reducir

su calidad, cada día se desarrollan nuevos programas de control de calidad.

La gente es conciente de que la Empresa nunca optará por el camino fácil del recorte del personal en situaciones críticas, porque incluso muchos de los encuestados les ha tocado vivir esas crisis dentro de la Empresa y esta ha tomado otras medidas antes de liquidar personal..

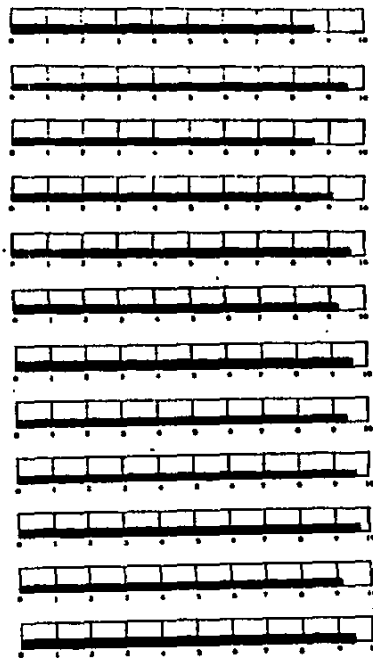
Integración de Objetivos (82).-

Total identificación del personal de la Organización, con la filosofía del grupo. Consideran que la empresa los toma en cuenta como un ser humano que trabaja para dar sus mejores esfuerzos y que va a encontrar en sus funciones un crecimiento no solo laboral sino espiritual y personal.

este espíritu común ha impulsado el grandioso desarrollo que ha tenido la Empresa " X ", desde un principio, sería sumamente conveniente que los Directores de la organización mantuvieran un contacto más personal con las distintas fábricas para que no se perdiera este sentimiento general del personal.

CUADRO RESUMEN DE LOS DIFERENTES CENTROS DE TRABAJO

ESTADÍSTICAS



MÉTODOS Y PRESENTACIONES

TRABAJO

CONDICIONES FÍSICAS

SEGURIDAD

DESARROLLO PERSONAL

OPORTUNIDAD DE PROGRESAR

COMUNICACION

JEFE

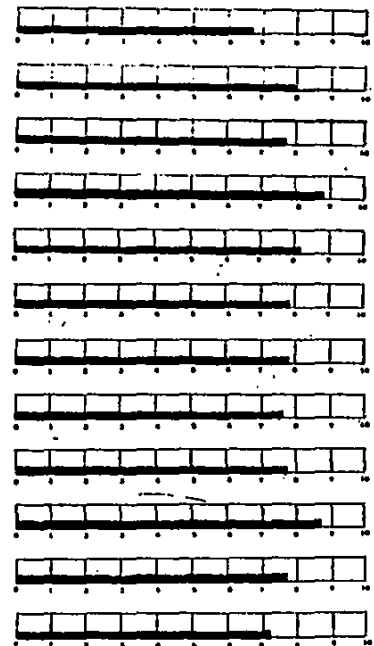
GRUPO DE TRABAJO

INTEGRACION DE OBJETIVOS

EMPRESA EN GENERAL

PRODUCTIVIDAD

ESTADÍSTICAS



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Las teorías motivacionales de autores anlosajones, concuerdan que todo ser humano tiene necesidades que debe ir satisfaciendo a lo largo de su vida; desde las necesidades mas básicas como es el comer y el vestir, hasta las de un orden superior, que van a estar en función directa de la personalidad de cada uno.

Las Empresas que apoyan sus programas de motivación en sólo este sentido, tienden a formar individuos egoistas, que solo buscan el máximo desarrollo personal, con lo que se va reduciendo la dimensión humana a un mecanismo puramente estímulo-respuesta. Se mutila la libertad natural de la persona. Mientras que si se complementan estas ideas sujonas con modelos más humanos, se despertará en el espíritu del trabajador la idea del servicio; se logrará un desarrollo integral de la persona, no solo en el terreno físico y emocional, sino en el espacio social, con esto se fortalece el concepto trabajo en equipo, donde las personas comienzan a ser concientes de que compartir, no hace perder parte de uno, sino que engrandese, permite expandir los conocimientos y el enriquecimiento es total al final, no en el sentido material sino profundamente humano.

Todo modelo de motivación debe apoyarse en una estructura adecuada, lo que permite y estimula las líneas de comunicación. Una división de funciones de trabajo, lleva a una jerarquización de ellas, facilitando la coordinación de esfuerzos y todo esto orienta a que una empresa trabaje, sobre metas comunes.

El formar líderes que permitan manejar adecuadamente a su personal, con lleva a alcanzar niveles altos de satisfacción, porque no solo el personal que trabaja bajo su responsabilidad elevará su productividad sino que esto condu-

cirá a un efecto cascada, perneandose a toda la organización.

La variable satisfacción no siempre da como contra partidad productividad, es ahí donde el administrador debe conocer a su personal y contar con el respaldo total de de la Empresa para que de esta forma se diseñe y difunda un adecuado sistema de incentivos, que tienda a incrementar la productividad y satisfacción del personal.

El personas de la Empresa " X ", reconoce una fuerte identificación con ella, comulga con su filosofía, se palpa el respeto y cariño que se tiene a ella; y todo esto se ha dado, gracias al interes de los Directores de la Organización por ir satisfaciendo sus necesidades. Esto no significa que el personal se sienta totalmente satisfecho y por lo tanto existen aspectos que requieren atención, y en algunos casos si se descuidan pueden llegar a ser un problema grave; pero lo importante es el que exista un interes claro por conocerlos, que permita encasillarlos para de esta forma poder atacarlos.

Es realmente satisfactorio el saber que existe en nuestro país empresas 100% mexicanas donde su principal preocupación es su responsabilidad social, tanto hacia su personal como a su comunidad y a su país en general.

Por todo esto es sumamente conveniente que todo administrador profundice en el estudio de las teorías de motivación y desarrolle un criterio propio sobre este particular, ya que nunca debe olvidar que antes de trabajar con empleados en una fábrica, trata con seres humanos. Por lo que sería conveniente que siempre tomara en cuenta lo siguiente:

*El dar oportunidad a todos los miembros de una organización de que trabajen como seres humanos y no como medios de producción.

*Buscar que cada persona de la organización desarrolle todo su potencial.

*Lograr crear un ambiente sano, en donde se encuentre un trabajo atractivo y retador.

*Evitar menospreciar cualquier necesidad de una persona por muy pequeña que sea.

*Incrementar el nivel de confianza y apoyo entre cada uno de los miembros de la empresa.

*Lograr que se entienda la autoridad como un servicio a los subordinados. Se debe ejercer un liderazgo basado en el conocimiento, el respeto, la habilidad y la amistad.

*Estimular la comunicación, desde los niveles directores hasta los niveles operativos.

*Elevar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.

*Desarrollar un modelo único y propio para cada empresa, ya que estas también son entidades irrespetibles, con sus propias debilidades y fortalezas.

*Profesionalizar la dirección del personal a fin de incrementar la efectividad organizacional, utilizando las técnicas adecuadas a las necesidades y retos actuales de las empresas en México.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- (1) **MANAGERIAL BEHAVIOR, PERFORMANCE AND EFFECTIVENESS**
Jonh P. Campbell / Marvin D. Dunnette / Karl Weick
Edit. Prentice Hall
- (2) **SYMPOSIUM ON MOTIVATION**
M.R. Jones
Edit. Nebraska
- (3) **ORGANIZATION AND MANAGEMENT: A CONTINGENCY APPROACH**
Gary Dessler
Edit. Prentice Hall
- (4) **ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**
Joe Kelly
Edit. Harper & Row
- (5) **ADMINISTRACION DE PERSONAL**
Chruden / Sherman
Edit. CECSA
- (6) **BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**
Titulo: "La efectividad en el manejo de las empresas"
Peter F. Drucker
- (7) **EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO**
Davis Keith
Edit. Mc Graw Hill
- (8) **ORGANIZACIONES**
Gibson Ivancevich Donnelly
Edit. Internacional
- (9) **CONCEPTOS DE COMPORTAMIENTO DE ADMINISTRACION**
David R. Hampton
Edit. Ediciones Contables y Administrativas S.A.

- (10) **ITSMO**
Art: "El dilema de las Motivaciones"
Ejemplar 164 / Mayo-Junio 1986

- (11) **PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION**
Edgard H. shein
Edit. Pretince Hall

- (12) **NUEVA ESTRUCTURA SOCIAL**
Corominas
Edit. CECSA

- (13) **PLANEACION ESTRATEGICA: CONCEPTOS ANALITICOS**
Charles W. Hofer / Dan Schendel
Edit. Norma

- (14) **ADMINISTRACION**
James A.F. Stoner
Edit. Pretince Hall

- (15) **THE EFFECTIVE EXECUTIVE**
Peter F. Drucker
Edit. Hamper & Row

- (16) **EL MODELO DE CUADRO ORGANIZACIONAL GRID**
Blake y Mouton
Edit. Fondo Educativo Interamericano
Serie Desarrollo Organizacional

- (17) **MANDO Y MOTIVACION**
Douglas Mc. Gregor
Edit. Diana

- (18) **EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS**
Douglas Mc. Gregor
Edit. Diana